

# 윤리적 리더십이 리더동일시, 조절초점 및 업무성과에 미치는 영향에 관한 연구

## The Effect of Ethical Leadership on Leader Identification, Regulatory Focus, and Task Performance

류기동\*, 김정식\*\*

성균관대학교 경영전문대학원\*, 대진대학교 글로벌산업통상대학 경영학과\*\*

Ki-Dong Ryou(kdryou@gmail.com)\*, Jeong-Sik Kim(jskim10@daejin.ac.kr)\*\*

### 요약

본 연구에서는 윤리적 리더십이 리더동일시, 조절초점(향상초점과 예방초점)을 매개로 하여 업무성과에 영향을 미치는 경로모형을 탐색하는 연구를 진행하였다. 선행연구들에 대한 검토를 통하여 윤리적 리더십과 여러 변수들과의 관계가 어떠한지를 이론적 논의를 바탕으로 연구모형과 가설을 세우고 이를 실증분석으로 검증하였다. 연구결과를 살펴보면 윤리적 리더십은 리더동일시에 정(+의 영향을 미쳤으며, 리더동일시는 조절초점(향상초점과 예방초점)에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 리더동일시는 윤리적 리더십과 조절초점 간의 매우 중요한 매개역할을 하였으며, 조절초점 역시 리더동일시와 업무성과 간의 중요한 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이와 같이 본 연구에서는 윤리적 리더십의 중요성이 강조되는 시점에서 윤리적 리더십과 업무성과 간의 매커니즘에 대한 이해를 실증적으로 검증해 냈다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

■ 중심어 : 윤리적리더십 | 리더동일시 | 조절초점 | 향상초점 | 예방초점 | 업무성과 |

### Abstract

In this study, we investigated path that influence task performance through mediation of leader identification, regulatory focus (promotion focus and prevention focus). The results of this study are summarized as follows. First, ethical leadership has a positive effect on leader identification. Second, leader identification has played a crucial role in the relationship between ethical leadership and regulatory focus, and regulatory focus also have an important mediating effect on the relationship between leader identification and task performance. These results show that leader identification, regulatory focus play as an important mediator in relationship between ethical leadership and task performance.

■ keyword : Ethical Leadership | Leader Identification | Regulatory Focus | Promotion Focus | Prevention Focus | Task Performance |

## I. 서론

글로벌화와 정보통신 기술의 발달로 인하여 심화된 기업간 치열한 경쟁 상황은 기업활동의 투명성과 윤리

경영 그리고 고객지향성을 더욱 더 요구하고 있다. 최고경영자를 비롯한 조직내 임직원 뿐만 아니라 조직구성원들 모두에게 이전보다 높은 수준의 윤리의식과 이에 대한 실천이 요구되고 있으며 그 강도 역시 훨씬 커

접수일자 : 2017년 11월 07일  
수정일자 : 2017년 12월 28일

심사완료일 : 2017년 12월 28일  
교신저자 : 김정식, e-mail : jskim10@daejin.ac.kr

지고 있다. 최근 국제기구들에서도 국가간 거래에서 반부패 및 윤리경영에 대한 지침을 제시하고 제도를 준수하지 않은 기업들에 대해서 불이익을 주는 등 강력한 규제를 적용하고 있다. 이러한 상황에서 조직의 리더들은 윤리경영과 윤리적 실천을 조직생존을 위한 필수적인 요소로 받아들이기 시작하였다.

조직내 윤리에 대한 연구의 주된 관점은 경영자와 관리자로서의 윤리적 실천과 윤리적 관리자로서의 역할에 집중되고 있다. 이러한 경향은 최근 조직학 분야에서 최고경영자와 관리자로서의 윤리경영과 윤리적 리더십에 대한 연구로 이어지고 있으며, 리더들의 윤리경영실천과 윤리적 리더십 발휘가 조직과 구성원들에게 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구로 집중되고 있다[1].

기업의 윤리경영이 효과적으로 정착되기 위해서는 경영자와 리더들의 윤리적 리더십이 매우 중요한 요인이라는 점에서 리더들의 윤리적 리더십을 강조해오고 있지만, 학자들의 많은 관심과 논의에도 불구하고 윤리적 리더십과 성과간의 관계에 대한 실증적 규명은 충분하게 이루어지지 못하고 있다. 뿐만 아니라 윤리적 리더십이 어떠한 과정을 통해 구성원들의 태도와 행동, 더 나아가 조직의 성과 향상에 긍정적인 영향을 미치는지를 밝혀내기 위한 다양한 접근들이 이루어지지 못하고 있는 실정이다[2].

최근 국내외에서 발생했던 조직 리더들의 사회적 책임 회피성 발언과 비윤리적인 행동은 대외적으로 국가와 기업 이미지를 실추시킬 뿐만 아니라 조직구성원들로 하여금 리더에 대한 불신과 함께 리더의 자질을 의심받게 하고 있다. 또한 국가 및 조직의 생존과 발전을 가로막는 방해물로 작용할 뿐만 아니라 조직구성원들의 조직에 대한 태도, 행동 및 업무성과에 큰 영향을 미치고 있다. 이러한 영향에 의해 사회 전반적으로 윤리적 리더십의 중요성이 부각되고 있는 실정이다.

이러한 견지에서 본 연구에서는 리더의 윤리적 리더십이 조직구성원들의 업무성과에 영향을 미치는 과정을 체계적으로 탐색하는 것을 연구목적으로 하여, 윤리적 리더십이 어떠한 메커니즘을 통해서 업무성과 제고에 영향을 미치는지를 실증적으로 탐색해보고자 하였다. 이를 위해 본 연구에서는 리더동일시와 조절초점

(향상초점 및 예방초점)을 윤리적 리더십이 구성원들의 업무성과에 영향을 미치는 데 있어 중요한 과정변수로서 설정을 하였으며 통합모형을 제시하고 이를 실증적으로 검증하고자 하였다. 또한 이러한 실증분석을 통해 검증된 연구결과들을 통해 다양한 이론적, 경영실무적 차원의 시사점을 도출하였다.

## II. 이론적 배경과 가설 설정

### 1. 윤리적 리더십

윤리(ethic)의 사전적 정의는 인간으로서 당연히 행하고 지켜야 할 기본적인 도리이다. 윤리를 주제로 다루는 윤리학(ethics)은 행위의 옳고 그름, 선과 악을 구분해내는 판단기준으로서 개인이나 사회의 도덕적 기준을 연구하는 학문을 뜻한다[3]. 경영학의 범주에서도 윤리의 개념은 경영윤리적 관점에서 중요하게 받아들여 왔으며, 1970년대 이후부터 많은 연구들이 이루어져 왔다[4]. 이후 리더십학자들에 의해 이러한 경영윤리의 주제들은 윤리적 리더십의 관점으로 조금 더 체계적으로 연구되어지기 시작하였으며, 다양한 측면에서 윤리적 리더십들이 정의되기 시작하였다. Brown 등[5]은 윤리적 리더십을 구체적인 구성요소들을 포함한 개념으로 정의하면서, 윤리적 리더십을 행동과 대인관계에서 규범적으로 적합한 모습을 보이며, 부하직원들과 쌍방향 의사소통과 강화 그리고 의사결정을 통해 부하직원들에게 바람직한 행동을 하도록 촉진하는 것으로 제시하였다. 이들에 따르면, 윤리적 리더는 사람들과 사회에 대한 관심을 가지고 자신의 생활 속에서 자신 스스로가 바람직한 윤리적 행동을 하는 윤리적 인간으로서 면모를 보이며, 의사소통과 강화 그리고 의사결정의 과정을 통해 자신이 행하는 바람직한 윤리적 인간으로서의 모습을 부하직원들에게 전이시킴으로써 윤리적 관리자로서의 역할을 수행하는 사람으로 정의하고 있다.

윤리적 리더십을 구성하는 요소에 대한 연구들을 살펴보면, Resick 등[6]은 윤리적 리더십을 윤리적 인식, 신의성실, 공동체 및 인간중시, 권한위임, 동기부여, 윤리적 기준 제시로 구성된다고 주장하였다. 이들은 도적

적인 관점에서 리더는 의사결정 과정에서 도덕적 판단을 위한 윤리적 인식, 신의성실, 집단적인 이익에 대한 관심을 가지고 있으며 다양한 이해관계자를 고려하는 공동체와 인간 중시 관점을 가지고 있다고 언급하고 있다. Northouse[7]는 윤리적 리더십의 구성요소에 대해 반대 의견을 수용하려는 자세로서 존중, 구성원의 목소리를 경청하는 것, 타인의 이익과 목표를 정당하게 추구할 수 있도록 지원하는 봉사, 구성원을 평등하고 동등하게 대하는 정의와 정직 그리고 서로 양립할 수 있게 목표를 추구하는 공동체윤리 등을 제시했다.

한편, Brown 등[5]은 윤리적 리더십의 구성요소를 4가지로 분류하였다. 첫째, 윤리적 리더는 추종자들이 규범적으로 수용할 수 있는 신뢰, 정직, 공정성, 배려와 같은 모범적이고 규범적인 행동을 한다. 이러한 리더의 행동들은 추종자들이 신뢰할 수 있고 공정한 리더로 인식하게 만든다. 둘째, 리더는 윤리적 기준을 보여주고 제시함으로써 이를 기준으로 추종자들의 행동에 따른 결과로 처벌과 보상을 제공함으로써 추종자들의 윤리적 행동을 강화한다. 셋째, 리더는 추종자들과 적극적으로 의사소통을 한다. 이러한 원활한 의사소통을 통해 추종자들을 규범적 행동에 몰입할 수 있게 한다. 넷째, 리더는 자신이 적극적으로 활용할 수 있는 윤리적 측면과 결과를 감안하여 합리적이고 공정한 의사결정을 한다. 추종자들에게 비쳐지는 이러한 윤리적 리더로서 규범적이고 모범적인 행동을 보이는 것과 타인에게 공정하게 대하는 것은 ‘도덕적 개인(moral person)’ 특성이 반영된 것으로 윤리적 리더라는 존재는 신뢰할 수 있고 공정하다는 바람직한 개인 특성을 가지고 있다는 것을 의미한다. 또한 추종자에게 윤리적 기준을 제시하고 적극적으로 도덕성을 관리하고 유지하려는 것은 ‘도덕적 관리자(moral manager)’ 특성이 반영된 것으로 윤리적인 리더는 추종자에게 윤리적이지 못한 행동을 하였을 경우 처벌하고 윤리의 중요성에 대해 커뮤니케이션 하는 등 윤리적인 행동을 격려하고 윤리적이지 못한 행동을 제어한다[5].

## 2. 리더동일시

리더동일시는 리더와의 관계에서 결정되는 부하의

자기 인식 범위와 관련이 있다[8][9]. 즉, 리더와 구성원 간의 역할관계에 따라 관계정체성이 형성되면, 인지된 일체감을 통하여 관계동일시(리더와 동일시)를 경험하게 된다는 개념이다[10]. Brewer와 Gardener[11]는 기존 선행 연구자들이 리더동일시와 정체성을 같은 동일선상에서 취급하였으나 용어에 대한 차별화가 필요하다고 말하고 있다. 따라서 관계정체성에 대한 개념 정리하면 다음과 같다. 관계정체성(relational identity)은 리더와 구성원 간의 역할 관계성으로 각자가 자신의 역할을 정하면 상호관계 하는 사회적 네트워크 속에서 리더의 역할과 부하의 역할의 결합을 연결한 것이 관계정체성이다[10]. 즉, 리더와 구성원은 개인기반의 정체성(person-based identity)과 역할기반의 정체성을 형성하고(role-based identity), 이들 간의 복잡적 상호작용에 의하여 리더와 부하의 관계정체성을 형성하게 된다. 역할기반 정체성이란 목표, 가치, 신념, 규범, 상호작용 스타일 등과 같이 조직에서 부여하는 전형적 역할과 관련된 정체성이고, 개인기반 정체성은 역할정체성 설정에 관여하는 역할 사용자의 개인적 성향에 기초하여 발생하는 정체성이다[12]. 일반적으로 대인 상호작용은 구성원에게 리더와 함께한다는 관계정체성을 형성하는데 기여한다[13]. 리더는 부하들의 정체성 형성을 통해 그들의 행동과 성과에 부분적으로 영향을 미친다[13-17]. 리더 및 조직과의 정체성을 통한 일체감을 이룬 부하직원들은 조직의 건설적인 제언행동에 대해 안정감을 느끼며 믿음과 신뢰감을 바탕으로 적극적인 선제적 행동과 조직의 높은 수준의 성과를 달성하기 노력할 수 있다.

관계 동일시(relational identification)란 개인이 어떤 대상(예; 개인, 그룹, 조직)과 관련하여 그 대상이 자신을 정의하는데 중요한 역할을 하며, 그 대상과의 심리적 유대를 형성해 가는 과정을 의미한다. 자기 개념화는 3가지 형태로 구분할 수 있다. 첫째, 자신의 독특하고 특별한 특성에 기반 하여 자신을 정의하는 ‘개인적 자아’이고 둘째, 동료와 리더와 같이 특정한 타인과의 관계를 기반으로 자신을 정의하는 ‘관계적 자아’이며, 마지막으로 집단의 구성원으로서의 소속감에 기반 하여 자신을 정의하는 ‘집합적 자아’가 있다. ‘관계적 자아’

와 관련하여 개인이 자기 자신을 정의하는데 있어 리더를 얼마나 포함하는지의 정도가 '리더동일시'로 정의된다[17-19]. 즉, 리더와의 동일시는 주어진 역할 관계 측면에서 자신을 정의하는 정도를 의미한다[10].

리더에 대한 동일시(relational identification with leader)는 2가지 방식으로 나타난다. 첫 번째는 리더와 개인이 유사한 가치관을 공유하고 있다는 인식과 관련된 자아의 개념이다. 두 번째는 개인의 가치와 믿음이 리더의 가치와 믿음과 유사하도록 자아 개념을 변화시키려는 욕구를 의미한다[20]. 리더에 대한 동일시가 매우 높은 구성원의 경우 리더의 니즈와 관심에 대해 더 많은 고민을 하고, 더욱 몰입하게 만든다[19][21]. Sluss와 Ashforth[10]는 강한 관계 동일시는 존경과 존중을 하는 동일시 대상으로부터 영향을 받기 위해 사회적 매력, 개인 간의 연계, 소속감 그리고 개방성을 가져온다고 주장하였다. 또한 리더에 대한 높은 관계동일시는 구성원으로 하여금 지식을 확장할 수 있는 기회를 주고, 리더로부터 배우고, 새로운 스킬을 요구하며, 자기 효능감(self-efficacy)을 증가시키는 결과를 가져온다[22]. Flum[23]은 일한다는 것은 관계를 맺는 것이라고 언급하며 역할 관계에서 나오는 정체성과 동일시는 유기적인 조직에 꼭 필요한 인지적 그리고 정서적 접착제가 된다고 주장하였다.

### 3. 조절초점

조절초점 이론(regulatory focus theory)은 사람들이 지닌 목표의 유형과 그 목표를 어떻게 충족시키는지 설명하는 개념으로 자신의 목표를 달성하는 과정에 영향을 미치는 인간의 동기를 의미하며, 인간은 쾌락을 추구하고 고통을 회피하려는 동기를 가지고 있다는 개념에 기반하고 있다[24][25]. Higgins[24]는 인간의 포괄적이고 다양한 행동을 이해하는데 쾌락주의 원리 하나만으로는 충분하지 않으며 어떠한 원인과 이유에서 사람들이 실제로 쾌락을 추구하고 고통을 회피하는지 밝히는 것이 중요하다고 언급했다. 쾌락주의 원리가 작용하는 서로 다른 두 가지 자기조절 초점(self-regulatory focus)의 유형을 제시하였는데 그것이 바로 향상초점(promotion focus)과 예방초점(prevention

focus)이다.

향상초점이란 긍정적 목표달성과 원하는 바람직한 결과를 얻기 위해 현재의 상황을 향상시키는 관점에 초점을 두고 있는 동기이다. 반면 예방초점은 목표가 만족스럽지 않거나 원하지 않는 결과가 발생하지 않게 하기 위해 현재의 상황을 예방하는데 초점을 두는 동기를 의미한다. 즉, 긍정적이고 원하는 결과를 얻은 상태가 바람직한 상태이나, 아니면 원하지 않는 부정적인 결과를 회피한 상태를 바람직한 상태로 보느냐에 따라 발현되는 동기가 다르다는 것이 조절초점의 본질이다. 둘 다 바람직한 결과를 얻는 것이 궁극적 목적이지만 거기에 이르는 전략, 수단, 그리고 방법 등은 각기 다르다는 것이다[26]. 사람들은 이 두 가지의 조절초점을 통해 자신의 동기를 조절한다[27]. 조절초점은 성장과정 동안 주 양육자인 부모와 사회화의 과정에 의해서 형성되거나 주위의 상황적 요소에 의해 일시적으로 발현되기도 한다[24-26][28].

상황에 의해 활성화된 조절초점의 사고방식은 태도와 행동의 중요한 예측치이며[29-31], 그들의 행동 단서 그리고 강화, 역할모델, 보호자를 통해 아이들의 조절 초점에 영향을 미친다[32]. 이와 유사하게 조직의 리더는 직원들의 조절초점을 형성할 수 있는 가능성을 보인다[29]. 자기조절을 통해 개인들은 리더의 모범적인 행동 또는 기대에 그들의 사고방식과 행동을 적응시키고 정렬한다[29][33]. 리더는 그들의 말과 모범적인 행동을 통해 이상적인 자아의 희망, 열망, 그리고 획득의 중요성을 반영하거나 호소할 때 향상초점이 직원들에게서 활성화 될 수 있고, 리더가 당위적인 자아의 의무감, 책임감, 손실의 회피를 강조할 때 직원들에게서 예방초점이 활성화 될 가능성이 있다[34]. 개인의 조절사고는 행동의 선택과 몰입이 특정 인지 초점과 정렬되도록 의도, 목적, 판단 방향을 제공한다[35].

### 4. 윤리적 리더십과 리더동일시

윤리적 리더는 개인적 행동과 상호관계를 통해 적절한 행위를 보이고 양방향 커뮤니케이션, 강화(reinforcement), 의사결정을 통해 규범적 행동을 촉진시킨다[5]. 또한 윤리적 리더는 정직, 신뢰성, 타인에 대

한 배려, 공정한 의사결정과 같은 도덕적인 개인적 특성을 가지고 있다. 이러한 윤리적 리더는 의사소통 과정에서 윤리적인 기준을 제시하고 조직과 리더가 추구하려는 비전과 목표를 제시하며[36], 구성원이 추구하려는 가치와 달성하고 싶어 하는 목표에 대해 관심을 가지고 존중과 경청의 자세로 구성원들을 대한다. 윤리적 리더들은 비(非) 이기주의와 자기수양과 같은 최고의 개인적인 미덕만을 가지고 있는 것이 아니라 구성원들의 윤리적 활동들을 도와주고 격려해주는 놀라운 귀감과 행위들도 보여준다. 그리고 모범적인 역할을 하는 리더들이 구성원과의 동일시로 이어진다[18]. 구성원들은 이러한 리더의 행동을 관찰하고 학습하며 체화하고 싶은 이상적인 역할모델(role model)로 인식하여, 일체화를 이루기 위해 부단한 노력을 하게 된다.

리더와 구성원 간의 동일시(relational identification with leader)는 리더와의 관계에서 결정되어지는 부하의 자기 인식 범위와 관련이 있으며[8][9], 주어진 역할 관계 측면에서 자신을 정의하고 있는 정도를 의미한다[10]. 따라서 구성원이 리더를 역할모델로 인식한다면 리더의 가치, 목표, 규범을 공유하고 실천하는 행동을 보이는 등의 일체감을 가지기 위해 노력하게 된다. 즉, 구성원들로 하여금 리더의 가치와 일치되는 말과 행동을 하게 하는 가치의 일치와 상호관계를 촉진시킨다.

Sluss와 Ashforth[10]는 강한 관계 동일시는 존경 및 존중하는 동일시 대상(예; 리더)으로부터 영향을 받기 위해 사회적 매력, 개인 간의 연계, 소속감 그리고 개방성을 가져온다고 주장하였다. 윤리적 리더와 동일시하려고 하는 구성원들은 리더가 기대하는 윤리적 기준과 목표에 성과를 충족시키려고 할 가능성이 높다. 또한 윤리적 리더와 동일시하려고 노력하는 구성원들은 리더와 여러 문제에 대한 거리낌 없는 대화를 더 편하다고 느낄 것이고, 리더로부터 편안함과 신뢰감을 느낄 수 있다. 윤리적 리더는 조직의 기대, 자기 존중감 그리고 조직의 정체성에 대한 구성원의 감정을 향상시킬 수 있다[37][38]. 따라서 정직, 신뢰성, 타인에 대한 배려, 공정한 의사결정과 같은 도덕적 개인 특성, 규범적인 행동 준수 및 구성원이 달성하려는 가치와 목표에 대한 관심과 경청하려는 태도를 보이는 역할모델로서의 윤

리적 리더들은 구성원의 리더 동일시 인식에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예견된다. 이러한 이론적 논의를 근거로 하여 윤리적 리더십과 리더 동일시 간의 관계에 대한 가설을 다음과 같이 제안할 수 있다.

가설 1. 윤리적 리더십은 리더동일시에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.

## 5. 리더동일시와 조절초점

조직 내에서 구성원들은 자신이 처해있는 상황 속에서 역할모델을 찾는다. 이러한 과정 속에서 많은 구성원들은 자신과 비슷한 경로를 먼저 겪어간 리더들을 우선적으로 역할모델로서 설정하게 된다. 자신들이 항상 그려왔던 모범적인 행동들과 특성들을 보이는 리더들은 역할모델로서 매력적으로 다가온다. 자신이 생각해왔던 모습들을 나의 리더가 성공적으로 보여주면, 구성원들은 리더의 사고방식과 행동을 정리하고 체계화하여 체득함으로써 리더와 일체감을 형성하려 한다. 이러한 리더와 구성원 간의 동일시가 형성되면 구성원은 리더가 생각하고 바라는 바에 대해 동일하게 공감대를 형성하고 기꺼이 리더가 거는 기대치를 달성해내려고 노력하며, 리더의 가치, 목표, 규범을 공유하고 실천하는 등의 적극적인 행동을 보이게 된다.

또한 리더 동일시가 강해질수록 구성원은 자기 존중감, 사회적 매력, 상호적 관계성, 소속감 및 개방성이 높아지며 여러 가지 문제점에 대해 그들의 의견을 표현하는데 보다 편안함을 느끼는 등 정서적 안정감을 가질 수 있다. 이러한 이유로 구성원들은 업무를 통해 본인의 이상과 열정을 성취하고 성장과 향상을 위해 기회를 찾고 열심히 노력하는데 초점을 맞추게 된다. 기존 선행연구에 따르면, 향상초점은 긍정적인 목표달성과 바람직한 결과를 얻기 위해 현재의 상황을 향상시키는 것에 초점을 맞추는 동기이다. 따라서 변화에 보다 개방적이고 본인의 이상과 희망을 달성하기 위해 성장과 성취를 지향하는 향상의 사고방식을 가지고 있는 개인들은 이상과 열정을 성취하는 것에 그리고 성장과 향상을 위해 기회를 찾는 것에 집중한다[24]. 따라서 리더와 일체감을 이룬 구성원은 리더가 추구하는 가치, 목표 달

성 등의 바람직한 결과를 얻기 위해 항상초점으로 동기 부여 되게 된다. 또한 리더의 가치, 목표, 규범 공유와 적극적 실천행동은 구성원의 소속감, 사회적 매력 및 자기 존중감을 높여 본인의 이상과 열정을 업무 속에서 성취하려는 성취동기 뿐만 아니라 성장욕구를 높이는 등 항상초점에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

한편, 예방초점은 목표가 만족스럽지 않거나 원하지 않는 결과를 회피하기 위해 현재 상황을 예방하는데 초점을 둔 동기를 의미한다. 이러한 예방초점의 구성원은 안전과 예방을 중요하게 생각하며 의무감과 책임감이 강하다. 또한 이들은 효율적이며 꼼꼼한 일처리를 통해 원하지 않는 최악의 결과가 오지 않게 안전적으로 업무를 처리한다. 리더동일시를 통해 일체감을 이룬 구성원은 리더의 역할모델적인 행동을 따라하고 체화하며 리더가 원하는 목표와 성과를 달성하기 위해 최선을 다한다. 그러나 리더와 동일시되어 일체감을 가진 구성원은 상황적인 요인에 따라 예방초점의 동기기제가 작동될 것으로 예상된다. 구체적인 이유들을 살펴보면, 기존 목표 달성을 위해 업무에 최선을 다하지만 업무 방해요인이 나타나거나 본인의 역량이 부족할 때 그리고 업무특성(예: 자율성, 위임, 직무의존성 등)과 리더의 관리 스타일(예: 지시적, 참여적, 성과지향, 안정지향 등) 때문일 수 있다. 따라서 이러한 상황이 발생했을 경우 구성원들은 본인의 업무에 원하지 않는 결과를 얻지 않기 위해 또는 리더에 대해 실망감을 주지 않기 위해 의무감과 책임감을 다해 실수를 최소화하기 위해 예방초점의 동기기제를 선택할 수 있다.

따라서 이러한 세 가지 상황적 요인이 발생할 경우 구성원은 본인의 업무에 원치 않는 결과를 얻지 않기 위해 또는 리더에 대해 실망감을 주지 않기 위해 의무감과 책임감을 다해 실수를 최소화하기 위해 예방초점의 동기기제를 선택할 것으로 예측된다. 이런 이론적 논의를 근거로 리더 동일시와 예방초점 관련하여 다음과 같이 가설을 제안할 수 있다.

가설 2. 리더동일시는 조절초점에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 리더동일시는 항상초점에 정(+의 영향을

미칠 것이다.

가설 2-2. 리더동일시는 예방초점에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

## 6. 조절초점과 업무성과

Higgins 등[39]에 의하면 항상초점의 사고방식은 탐사적 행동과 원하는 긍정적 결과를 이루려는 주도성을 가지게 하며, 현재 상황에 대해 어떠한 제한을 두지 않고 기대치를 능가하게 만든다. 항상초점이 강한 사람들은 자신들이 원하는 바를 성취하고 싶어 하는 동기가 강하게 작용하여 올바른 대안을 제대로 선택하고자 하며, 위험을 기꺼이 감수해가면서까지 적극적이고 진취적이며 창의적으로 문제를 해결하는 모습으로 그 특징이 나타난다[29][30]. 따라서 항상초점을 가진 이들은 자신에게 주어진 역할을 의욕적이고 성취지향적으로 충분히 달성해내고자 노력하며, 업무기술서 상의 자신의 역할 뿐만 아니라 추가적인 사항들을 초과달성하려는 모습을 보인다.

또한, 항상초점은 직원들이 신속하게 작업을 완료하고 더 많은 작업 수행을 가능하게 한다[40]. Crowe와 Higgins[41] 그리고 Friedman과 Förster[30]에 따르면, 항상초점이 충만한 팀의 구성원들은 유연한 사고방식을 발전시키려 하고 위험을 기꺼이 감수하려고 하며 더 많은 다양한 아이디어를 생성하려 하고 창조적인 통찰력을 발휘한다. 이러한 결과들은 항상초점은 구성원들에게 아이디어와 긍정성 그리고 장기적인 기회요소를 추구하게 함으로써 보다 적극적으로 자신의 업무에 집중하게 하고 아이디어와 혁신적 시도를 통해 성공적으로 자신의 업무를 이끌어 내도록 자극할 수 있음을 보여준다. 비슷한 맥락에서 Wallace와 Chen[40]은 항상초점의 구성원들은 신속하게 작업을 완료하게 하고 더 많은 업무와 작업 수행을 가능하게 한다고 언급함으로써, 항상초점을 가진 구성원은 적극적이고 진취적으로 그리고 창의적으로 문제를 해결하며 기대이상의 성과를 만들어 낼 것으로 예견해준다.

그런가 하면, Kark와 Van Dijk[34]은 예방초점의 사고방식을 가지고 있는 개인들은 그들의 행동에 보다 주의하는 경향이 있고 의무감에 의해 동기부여 된다고 언

급했는데, 이들에 따르면 예방초점은 작업현장에서 직원의 의무와 책임으로 정확한 과업 수행을 용이하게 한다[40]. 또한 예방초점 지향적인 부서에서는 구성원들은 자신에게 주어진 규칙을 따르고 오류 및 실수를 방지하고 정확하게 작업을 수행하는 것에 큰 관심을 가지며, 주어진 역할과 책임에 집중하고 성과기대치에 준하여 달성하도록 동기부여 되었기 때문에 향상된 정확성과 품질로 그들의 과업을 수행한다[34]. 따라서 예방초점을 가진 구성원들은 작업현장에서 직원으로서의 의무와 책임감을 갖고 정확하게 과업을 수행하게 되고 [40], 자신에게 주어진 성과를 성공적으로 이행하게 된다. 따라서 예방초점과 업무성과와 관련하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설3. 조절초점은 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설3-1. 향상초점은 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설3-2. 예방초점은 예방초점에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### III. 연구방법

#### 1. 자료의 수집

본 연구를 위해 금융, IT/정보통신, 공공기관, 유통/서비스, 의료/제약, 자동차/기계 등의 6개 공공기관과 22개 기업을 대상으로 설문조사를 시행하였다. 설문조사는 '팀 동료 평가용'과 '팀원 본인 평가용' 한 쌍을 한 부로 구성하여 진행하였다. 설문지 배포는 총 490부를 하였으며 이중 459부를 회수하였다. 자료를 입력하기 전 회수된 설문지 중 불성실하게 응답한 설문지와 항목 누락이 많은 설문지는 자료 입력에서 제외하는 등 데이터를 정화하는 과정을 통해 최종 427부의 설문지를 본 연구의 분석을 위해 사용하였다.

설문 응답자인 팀원 본인과 팀 동료에 대해 각기 기초통계 분석을 시행하였다. 응답자를 '팀 동료'와 '팀원 본인'으로 구분하여 독립변수와 종속변수 응답자가 동

일할 때 발생하는 동일방법편의(common method bias)를 피하려고 노력하였다. '팀 동료 평가용' 설문에서는 업무성과를 측정하였고, '팀원 본인 평가용' 설문에서는 윤리적 리더십, 리더동일시, 조절초점(향상초점과 예방초점)을 포함하여 측정하였다.

'팀원 본인 평가용'으로 응답한 설문지의 인구통계학적 특성으로는 성별로는 여자가 37.2%, 남자가 62.8%로 나타났고, 연령대별로는 50대 이상이 2.1%, 40대 24.8%, 30대 51.8% 20대가 21.3%로 나타남으로써 설문 응답자들이 젊은 세대가 많다는 것을 확인할 수 있었다. 직급별로는 부장급 이상이 7.3%, 차장급 13.1%, 과장급 21.1%, 대리급 27.7%, 사원급이 30.9%로 나타났다. 직무별로는 영업 및 마케팅 27.1%, 기획 6.1%, 연구개발 23.0%, 서비스 8.9%, 생산 9.6%, 기타가 25.3%로 나타났다. 근무하는 회사의 업종별은 금융 26.0%, IT/정보통신 28.3%, 의료/제약 8.2%, 유통 및 서비스 6.3%, 공공기관 7.7%, 기계/자동차 18.7%, 기타가 4.7%로 나타났다. 응답자들의 교육정도는 박사 2.3%, 석사 13.3%, 대졸 66.0%, 초대졸 11.0%, 고졸 7.3%로 나타났다. 근속별 기초통계분석을 확인해보면 회사 근속기간은 15년 이상이 9.1%, 10년 이상 ~ 15년 미만 13.8%, 5년 이상 ~ 10년 미만 24.8%, 3년 이상 ~ 5년 미만이 21.1%, 1년 이상 ~ 3년 미만 18.3%, 6개월 이상 ~ 1년 미만 7.7%, 6개월 미만이 5.2%로 나타났다. 팀에서 근속한 기간을 살펴보면 3년 이상 39.8%, 2년 이상 ~ 3년 미만 12.4%, 1년 이상 ~ 2년 미만 19.4%, 6개월 이상 ~ 1년 미만 14.3%, 6개월 미만이 14.1%로 나타났다. 마지막으로 팀장과 함께 근속한 기간을 살펴보면 3년 이상이 25.5%, 2년 이상 ~ 3년 미만 11.5%, 1년 이상 ~ 2년 미만 20.1%, 6개월 이상 ~ 1년 미만 26.5%, 6개월 미만이 16.4%로 나타났다.

'팀 동료 평가'로 응답한 설문지의 인구통계학적 특성을 살펴보면 성별은 여자 37.9%, 남자 62.1%로 나타났으며, 연령별로는 50대 이상 0.2%, 40대 24.1%, 30대 58.8%, 20대가 16.9%로 나타났다. 직급별은 부장급 이상 4.9%, 차장급 13.5%, 과장급 25.3%, 대리급 29.7%, 사원급이 26.5% 정도를 차지하고 있는 것으로 나타났으며, 설문 응답자들의 교육 정도는 박사 2.1%, 석사

12.4%, 대출 71.2%, 초대출 9.1%, 고졸이 5.2%로 나타났다.

## 2. 변수측정

본 연구에서는 윤리적 리더십, 리더동일시, 조절초점(향상초점과 예방초점)은 팀원 본인이 직접 작성하였고, 업무성과는 팀 동료가 응답하도록 작성하였다. 연구의 변수들은 기존 선행연구에서 사용되어 신뢰성과 타당성이 모두 검증된 다차원적 척도들로 측정하였다. 또한 설문문을 통해 응답자들은 개별 설문 문항들에 대해 '전혀 그렇지 않다 = 1'부터 '매우 그렇다 = 5'까지 개인의 의견을 5점 척도로 측정하였다.

첫째, 윤리적 리더십은 리더의 행동과 대인관계를 통해 규범적으로 적합한 행동을 보이며, 양방향 의사소통, 강화, 의사결정을 통해 추종자로 하여금 적절한 행동을 촉진하도록 하는 것으로 정의된다[5]. 윤리적 리더십을 측정하기 위해 Brown 등[5]이 개발한 윤리적 리더십 척도(ethical leadership scale: ELS)를 사용하였다. 윤리적 리더십 척도는 10개의 문항으로 구성되어 있다. 윤리적 리더십의 측정은 본인의 직속상사인 팀장(중간 관리자)을 팀원이 평가하였다. 대표적인 설문문항으로는 '우리팀의 팀장은 일을 어떻게 윤리적으로 처리하는지 사례를 통해 보여 준다', '우리팀의 팀장은 의사결정을 공정하고 균형 있게 한다', '우리팀의 팀장은 우리 회사의 윤리나 가치관에 대해 부하직원과 이야기를 나누는 편이다', '우리팀의 팀장은 믿고 따를 만한 사람이다' 등이 있다.

둘째, 리더동일시는 조직 구성원 개인이 자기 자신인 본인을 정의하는데 있어 리더를 얼마나 포함시키는지의 정도로 정의할 수 있다. 이러한 리더에 대한 동일시는 리더와 밀접한 관계에 기반된 관계적 자아로서 리더가 누구이고, 리더가 어떻게 묘사되는지에 대한 관점을 통해 자기 자신을 정의하게 되는 것을 의미한다. 본 연구에서는 조직구성원의 리더동일시를 측정하기 위하여 Kark 등[18]이 사용했던 10문항을 사용하였다. 대표적인 설문 문항으로는 '나의 팀장을 비난하는 것은, 나에게 모욕을 주는 것과 같다', '나는 나의 팀장에 대하여 다른 사람이 어떤 생각을 가지고 있는지에 관심을 가지

고 있다', '나는 나의 팀장의 견해와 제안을 존중 한다', '팀장의 가치와 나의 가치는 일치 한다' 등이 있다.

셋째, 향상초점은 긍정적인 목표달성과 바람직한 결과를 성취하기 위해 이상적인 것과 이익을 최대화하기 위해 접근하려는 동기부여 성향으로 정의하였다[24][25]. 향상초점을 측정하기 위해 Neubert 외[31]는 Higgins(1997, 1998)가 사용한 향상초점 설문 문항을 업무관점으로 응용하여 개발한 업무 향상초점(work promotion focus; WRF)을 사용하였다. 향상초점 설문 문항은 5개로 구성하였다. 향상초점의 측정은 '팀원 본인 평가'로 응답한 설문문항으로 측정하였다. 대표적인 설문문항으로는 '나는 내 자신을 더 발전시켜 줄 수 있는 업무상 과업을 완수하는데 더 초점을 둔다', '업무상 더 성장할 수 있는 기회를 가질 수 있다면 나는 새로운 직업을 찾으려고 할 것이다', '나는 내 자신이 열망하는 구체적인 방향에 의해 나의 업무 우선순위가 결정된다', '나는 일을 할 때 내 스스로의 바람과 열망에 의해 동기가 부여 된다' 등이 있다.

넷째, 예방 초점은 목표가 불만족스럽거나 원치 않는 결과를 얻지 않기 위해 위험과 손실을 최소화하여 본인이 원하지 않는 결과를 회피하려는 목표를 가지고 있는 동기부여 성향으로 정의하였다[24][25]. 현재의 상황을 예방하는데 초점을 맞춘 동기를 의미한다. 예방초점 설문 문항을 측정하기 위해 Neubert 외[31]는 Higgins [24][25]가 사용한 예방초점 설문 문항을 업무관점으로 응용하여 개발한 업무 예방초점(work prevention focus; WPF)을 사용하였다. 예방초점의 설문 문항은 4개로 구성되어 있다. 예방초점의 측정은 '팀원 본인 평가'에 포함된 설문 문항으로 측정하였다. 대표적인 설문문항으로는 '나는 업무를 완수하기 위해 나에게 주어진 과업을 정확하게 수행하는데 초점을 둔다', '나에게 있어 나의 업무상 책무를 수행하는 것이 매우 중요하다', '나는 업무 수행 시 타인이 나에게 부여해준 책임과 책무를 다하기 위해 노력 한다', '나는 일할 때 업무 안정감을 보장해 줄 수 있는 업무달성에 초점을 둔다' 등이 있다.

마지막으로 업무성과는 현재 자신이 책임지고 있는 업무가 공식적으로 조직에서 요구하고 있는 성과와 기



대수준을 성공적으로 성취해 나가고 있는 수준으로 정의하였다[42]. 업무성과를 측정하기 위해 Williams와 Anderson[42]이 제시한 7개 설문문항을 사용하였다. 업무성과의 측정은 ‘팀 동료 평가용’에서 팀동료들이 응답한 설문 문항으로 측정하였다. 대표적인 설문내용은 ‘동료 ○○○는 할당 된 책임을 적절하게 잘 완수 한다’, ‘동료 ○○○는 직무기술서에 기재된 책임을 완수한다’, ‘동료 ○○○는 자신에게 요구되어진 과업을 잘 수행하고 있다’, ‘동료 ○○○는 직무에서 요구하는 공식적인 성과를 충족시키고 있다’ 등이 있다.

#### IV. 실증분석결과

##### 1. 신뢰성과 타당성 분석

본 연구에서는 구성개념의 타당성을 분석하기 위하여 확인적 요인을 분석하였다. 확인적 요인분석의 결과로 나타난 각 변수별 요인적재치를 보면, 윤리적 리더십 요인적재치는 .69 ~ .85, 리더동일시 .61 ~ .87, 항상초점 .58 ~ .79, 예방초점 .70 ~ .75, 마지막으로 업무성과는 .71 ~ .86의 범위로 나타났다. 따라서 본 연구에서 사용된 변수들은 수렴타당도를 확보한 것으로 판단할 수 있다. 또한 확인적 요인분석 결과를 통해 개별 관측 변수들의 집중타당성과 판별타당성을 검증하기 위해 개념신뢰도(C.R)와 평균분산추출(AVE)을 확인하였다. Fornell과 Larcker[43], Fornell, Tellis, 그리고 Zinkhan [44]의 연구에 따르면 개념신뢰도는 .70이상, 평균분산추출값은 .50이상이어야 타당성이 인정되는 것으로 볼 수 있다[45]. 분석결과를 보면, 개념신뢰도는 윤리적 리더십 .94, 리더동일시 .94, 항상초점 .90, 예방초점 .78, 마지막으로 업무성과는 .96으로 나타나 기준인 .70 보다 높은 것으로 확인되었다. 또한 평균분산추출값은 윤리적 리더십, 리더동일시, 항상초점, 예방초점, 그리고 업무성과 순서대로 높게 나왔으며 기준인 .50 보다 높은 수치를 보여 판별타당도가 확보되었음을 확인할 수 있다. 이러한 결과를 통해서 본 연구에서 사용된 변수들은 모두 충분히 타당성을 확보하였다고 판단할 수 있다.

본 연구의 연구모형에서 사용된 변수들의 신뢰성은

크롬바흐알파(Crombah's alpha) 값을 통하여 확인하였다[45]. 신뢰성 결과를 보면, 윤리적 리더십 크롬바흐알파 값은 .93, 리더동일시 .92, 항상초점 .85, 예방초점 .82, 마지막으로 업무성과는 .93으로 나타나 신뢰성이 확보된 것으로 확인할 수 있다.

표 1. 신뢰성과 타당성 분석결과

구 분	요인적재치	개념신뢰도	평균분산추출	크롬바흐알파	
윤리적 리더십	윤리적 리더십 1	.71	.94	.65	.93
	윤리적 리더십 3	.69			
	윤리적 리더십 4	.84			
	윤리적 리더십 5	.79			
	윤리적 리더십 6	.76			
	윤리적 리더십 7	.85			
	윤리적 리더십 8	.73			
	윤리적 리더십 9	.83			
	윤리적 리더십 10	.81			
	리더동일시	리더동일시 1			
리더동일시 3		.61			
리더동일시 4		.74			
리더동일시 5		.82			
리더동일시 6		.87			
리더동일시 7		.85			
리더동일시 8		.85			
리더동일시 9		.71			
리더동일시 10		.77			
항상초점		항상초점 4	.58	.90	.61
	항상초점 5	.69			
	항상초점 6	.79			
	항상초점 7	.73			
	항상초점 9	.74			
예방초점	예방초점 1	.70	.78	.77	.82
	예방초점 2	.73			
	예방초점 3	.75			
	예방초점 4	.74			
업무성과	업무성과 1	.82	.96	.79	.93
	업무성과 2	.82			
	업무성과 3	.85			
	업무성과 4	.84			
	업무성과 5	.71			
	업무성과 6	.84			
	업무성과 7	.86			

주) 요인적재치들은 표준화된 측정치임.

##### 2. 상관관계 분석

본 연구에서는 변수들의 기술통계적 특성과 변수들 간의 관련성여부를 살펴보기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. [표 2]의 분석결과를 살펴보면, 본 연구에 포함되었던 변수들은 모두 서로간에 유의미한 상관관

계가 존재함을 확인할 수 있었다.

표 2. 상관관계 분석 결과

변수	평균	표준 편차	상관관계					
			1	2	3	4	5	
윤리적 리더십	3.67	.74	(.81)					
리더동일시	3.50	.73	.81**	(.79)				
항상초점	3.60	.61	.18**	.20**	(.78)			
예방초점	4.06	.46	.35**	.35**	.35**	(.88)		
업무성과	3.97	.62	.32**	.33**	.18**	.29**	(.89)	

주1) 대각선 괄호 안의 수치는 평균분산추출(AVE)의 제곱근 값임  
 주2) \* : p<.05, \*\* : p<.01

3. 가설검증

본 연구에서 채택하였던 가설화된 모형의 적합성 수용여부를 보면 수용 가능한 것으로 제시되었다 ( $\chi^2=1708.04$ ,  $df=663$ ,  $p<.001$ ,  $CFI=.90$ ,  $IFI=.90$ ,  $RMSEA=.06$ ). 구조방정식 모형의 카이스퀘어 값은 1708.04, 표준 카이스퀘어 값은 2.58로 나타났으며, 주요 적합도 지수들도 CFI, IFI가 .90이상으로 나타났고, RMSEA 역시 .06로 나타나 수용 가능한 것으로 제시되었다. 또한 경쟁모형과의 비교결과에서, 가설화된 모형은 경로를 추가한 경쟁모형1, 경쟁모형2, 경쟁모형3 보다 카이스퀘어 값이 큰 것으로 제시되었으며 그 밖의 적합도 지수인 CFI, IFI, RMSEA에서는 동일하게 제시되었다. 그러나 경쟁모형의 1, 2, 3의 변수 간 유의수준 문제와 이론적 논리 및 간명화(parsimony)를 중요한 요소로서 판단하여 본 연구에서는 가설화된 연구모형을 최종분석모형으로 제시하였다.

표 3. 경쟁모형 비교결과

모형	$\chi^2$	$\Delta\chi^2$	d.f	$\chi^2/d.f$	CFI	IFI	RMSEA
가설화된 모형	1708.04**		663	2.58	.90	.90	.06
경쟁모형1	1683.12**	-24.92	661	2.54	.90	.90	.06
경쟁모형2	1707.80**	-0.24	662	2.58	.90	.90	.06
경쟁모형3	1705.49**	-2.55	662	2.58	.90	.90	.06

주1) 경쟁모형1은 가설화된 모형에서 리더동일시에서 업무성과로 연결되는 직접경로를 추가한 모형임. 경쟁모형2는 윤리적 리더십에서 항상 초점으로 연결되는 직접경로를 추가한 모형임. 경쟁모형3은 윤리적 리더십에서 예방초점으로 연결되는 직접경로를 추가한 모형임. 주2)  $\Delta\chi^2$  값은 경쟁모형 카이스퀘어 값에서 가설화된 모형의 카이스퀘어 값을 뺀 수치임. 주3) \* : p<.05, \*\* : p<.01

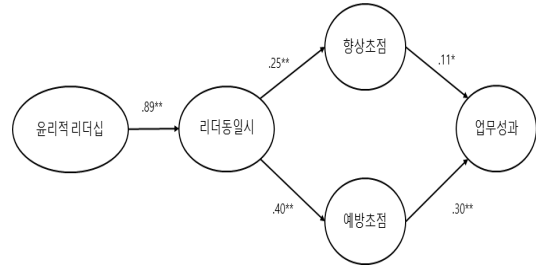


그림 1. 경로분석 결과

제시된 경로계수를 바탕으로 가설관계를 검증해보면 다음과 같다. 윤리적 리더십의 리더동일시에 대한 경로 계수는 .89( $p<.01$ )로 정(+)의 영향을 미치는 것을 알 수 있으며 그 결과 가설1은 채택되었다. 가설 2는 리더동일시가 조절초점(항상초점과 예방초점)에 정(+)에 영향을 미친다는 가설이다. 결과를 살펴보면 리더동일시는 항상초점에 .25( $p<.01$ ), 예방초점에 .40( $p<.01$ )로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2도 모두 채택되었다. 또한 가설 3은 조절초점(항상초점과 예방초점)이 업무성과에 정(+)에 영향을 미친다는 가설인데, 결과를 살펴보면 항상초점이 업무성과에 .11( $p<.05$ )의 정(+)의 영향을 나타내는 것으로 나타나 가설 3-1은 채택되었다. 가설3-2는 예방초점이 업무성과에 .30( $p<.01$ )의 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 이 역시 채택되었다. 따라서 가설 3은 모두 채택되었다.

다음으로 추가분석으로 실시한 것으로, 변수들 간의 매개효과에 대한 검증결과를 살펴보면, 윤리적 리더십은 리더동일시를 매개로 하여 항상초점에 .22( $p<.01$ ), 예방초점에 .36( $p<.01$ )으로 나타나 매개효과가 있는 것으로 검증되었다. 또한 리더동일시가 항상초점과 예방초점을 매개로 하여 업무성과에 .15( $p<.01$ )로 나타나 매개효과를 가지는 것으로 확인되었다. 마지막으로 윤리적 리더십이 리더동일시와 항상초점 및 예방초점을 매개로 하여 업무성과에 .13( $p<.01$ )의 유의미한 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과들은 리더동일시와 조절초점(항상초점과 예방초점)이 윤리적 리더십과 업무성과에 있어 중요한 중간 설명변수인 매개변수로서 역할을 충분히 할 수 있음을 보여준다.

표 4. 실증분석결과

경로	직접 효과	간접 효과
윤리적 리더십 → 리더동일시	.89**	
리더동일시 → 항상초점	.25**	
리더동일시 → 예방초점	.40**	
항상초점 → 업무성과	.11*	
예방초점 → 업무성과	.30**	
윤리적 리더십 → 리더동일시 → 항상초점	-	.22**
윤리적 리더십 → 리더동일시 → 예방초점	-	.36**
리더동일시 → 조절(항상, 예방)초점 → 업무성과	-	.15**
윤리적 리더십 → 리더동일시 → 조절(항상, 예방)초점 → 업무성과	-	.13**

## V. 결론

### 1. 연구결과 및 논의

본 연구는 윤리적 리더십이 조직구성원들의 업무성과에 영향을 미치는 경로를 탐색하는 것을 연구 목적으로 설정하였다. 또한 중간 과정을 설명해주는 요인으로서 리더동일시와 조절초점을 살펴보았다. 기존 문헌들에 대한 이론적 논의를 바탕으로 하여 관련 연구가설들을 설정하고 연구모형을 제시하였다. 또한, 실증데이터를 활용한 분석을 통해 이러한 연구가설들과 연구모형을 검증하였다. 주요 연구결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 윤리적 리더십은 조직구성원들의 리더동일시에 대해서 유의미한 영향을 미쳤다. 이러한 결과들은 기존의 연구들과 일치된 결과를 보이는데, 구체적으로 Tyler[37]의 연구에서는 윤리적 리더십은 조직구성원들이 리더에 대한 동일시와에 유의한 영향을 미칠 수 있음을 제시하고 있으며, 몇 년 뒤에 이루어진 Tyler와 Blader[37]의 연구에서도 비슷한 결과를 보여주고 있다. 이러한 결과들은 리더가 윤리적 리더의 모습을 더욱 보일수록 조직구성원들은 리더와 자신을 동일시하려고 하려는 성향이 더욱 높아질 것이라는 주장을 재차 뒷받침해주는 것으로 윤리적 리더십의 긍정적인 영향의 경로 중의 하나가 리더동일시가 될 수 있음을 보여준다.

둘째, 리더동일시는 조절초점에 유의한 영향을 미쳤다. 리더동일시는 구체적으로 항상초점과 예방초점 모두에 영향을 미쳤는데, 특히 예방초점에 대한 영향도가

더욱 높게 나타났다. 이러한 결과는 리더에 대한 동일시 정도가 높아질수록 더욱 더 자신에게 주어진 업무와 역할들에 충실하고 책임을 다하려고 하는 경향이 높음을 보여주는데 이는 리더를 통해서 자신에게 부여된 직무를 제대로 수행하는 것이 리더에 대한 기본적인 나의 본분이며 이를 통해 인정을 받고자 하는 부하들의 마음이 반영된 것이라고 보여진다. 특히 리더가 지향하는 가치관과 목표 그리고 규범을 공유하고 일치시키고자 하는 동일시 성향은 실제 업무수행에 있어서도 그대로 투영될 가능성이 높는데 본 연구의 결과는 이러한 가능성을 뒷받침해준 것이라고 보여진다.

셋째, 조절초점에서 항상초점과 예방초점 모두 업무성과에 대해서 유의미한 영향을 미치는 것으로 제시되었다. 항상초점은 95%신뢰구간 유의한 것으로 제시된 반면, 예방초점은 99%신뢰 구간에서 유의하게 나타났으며, 영향력 역시 예방초점이 항상초점보다 더 높음을 알 수 있었다. 이러한 결과를 해석할 때 유의할 점은 예방초점과 항상초점 간의 우위를 논하기 전에 어떤 초점이던지 간에 우선 조절초점을 확고하게 가지고 있는 이들은 업무성과가 높게 나오고 있음에 주목할 필요가 있다. 문제는 조절초점을 가지고 있지 않거나 수준이 낮은 경우라고 볼 수 있다. 한편, 본 연구에서 업무성과는 직무기술서상에 규정되어있는 자신의 본연의 역할에 대한 수행정도를 측정된 것임을 고려할 때, 예방초점이 높은 이들이 항상초점이 높은 이들보다 업무성과가 높다는 결과는 어쩌면 어느정도 예견된 바이다. 만약 업무성과가 직무기술서 상에 제시된 자신의 역할 이외의 다양한 재량적 행동이나 성과 혹은 창의성 등을 포함한 포괄적인 성과평가결과 혹은 역량평가결과로 대체되어 측정이 되었다면 결과가 다르게 나왔을 여지는 충분히 있다고 여겨진다.

넷째, 리더동일시는 윤리적 리더십과 조절초점 간의 관계에 있어서 유의한 매개효과를 가지는 것으로 나타났으며, 항상초점과 예방초점 모두 리더동일시와 업무성과 간의 관계에 있어서 유의한 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과들을 연계하여 살펴보면, 윤리적 리더십은 리더동일시와 조절초점(항상초점과 예방초점)의 과정을 거쳐서 업무성과에 유의한 간접적인

영향을 미침을 알 수 있다. [표 4]에 제시된 결과에 따르면, 윤리적 리더십이 업무성과에 미치는 간접적인 영향력은 .13( $p < .01$ )이었다. Hair 등[45]에 따르면 매개효과 크기의 .08이상일 때 의미있음을 고려하면, 리더동일시와 조절초점은 윤리적 리더십과 업무성과 간의 관계에 있어서 중요한 매개변수로서 역할을 하고 있음을 확인할 수 있다.

## 2. 연구시사점

본 연구는 다음과 같은 이론적, 경영실무상의 시사점을 제공한다. 우선, 이론적 차원의 시사점을 살펴보면, 첫째, 윤리적 리더십에 대한 관심이 증가되고 중요성이 높아짐에도 불구하고 윤리적 리더십의 영향에 대한 실증적 연구가 부족하고, 어떠한 과정을 통해 영향을 미치는가에 대한 매커니즘에 대한 연구가 제한적으로 이루어져 왔었는데 본 연구에서는 기존에 이루어지지 않았던 리더에 대한 동일시와 조절초점이라는 두 변수를 중간 과정을 설명해주는 매개변수로서 설정하고 윤리적 리더십과 업무성과간의 관계에서 이러한 두 변수의 역할을 통합적으로 구성하고 실증적으로 검증함으로써 윤리적 리더십이 업무성과에 미치는 영향 매커니즘을 명확하게 밝혀냈다는 점에서 중요한 의미를 가진다. 둘째, 기존 윤리적 리더십 연구들에서 동일방법편의로 연구결과에 대한 신뢰성이 우려되고 있으며 데이터의 한계를 지적해오고 있는 점을 고려하여 본 연구에서는 업무성과를 타인평가를 통해서 모든 데이터를 동일한 자기응답식의 설문방식에서 수합하는 과정에서 생길 수 있는 오류들을 최소화하려고 노력함으로써 결과에 대한 신뢰성 제고에 추가적인 노력을 기울였다. 이러한 노력은 기존 윤리적 리더십 연구들에서 연구결과들이 혼재되어 나타나고 있는 점을 고려할 때 의미있는 시도로 보여진다. 셋째, 조절 초점은 개인의 태도와 행동을 결정짓는 심리적 동기기제로서 업무성과 향상에 중요한 역할을 하고 있음을 확인해냈다. 구체적으로 살펴보면, 본 연구에서는 리더동일시를 통해 영향을 받은 조절초점방식은 향상초점이던 예방초점이던 상관없이 모두 업무성과에 영향을 미침을 확인할 수 있었다. 다만, 업무성과와 관련해서는 예방초점이 더욱 많은 영향을

미침을 확인할 수 있었다. 이러한 결과들은 자신에게 주어진 역할을 충실히 수행하는데 있어서는 예방초점을 갖추고 있는 것이 더욱 성공적이라는 사실을 뒷받침해준다.

한편, 경영실무적 시사점을 다음과 같이 제시할 수 있다. 첫째, 윤리적 리더십은 리더동일시에 높은 수준의 영향을 주는 만큼, 리더의 윤리적 리더십 실천은 부하직원들로 하여금 리더를 따르고 리더와 함께 행동하려는 마음을 더욱 높여줄 수 있는 중요한 원천이 됨을 확인할 수 있었다. 이러한 결과들은 향후 조직에서 윤리적 리더십의 실천은 조직운영의 과정에서 리더와 부하간의 공감대 형성이라던지 긍정적인 관계 유지 등의 긍정적인 추가 효과를 유발할 수 있는 여지가 있음을 제시해준다. 둘째, 리더동일시는 부하직원들의 조절초점형성에 기여를 하였는데, 구체적으로 향상초점과 예방초점의 두 가지 경로를 통해 조직 내 구성원의 업무성과향상에 기여할 수 있었다. 이러한 결과는 조직내 리더는 부하직원들에게는 닦고 싶은 대상이자 따라하고 싶은 중요한 역할모델로서 역할을 하고 있음을 시사해준다. 따라서 기업에서는 리더십 효과차원에서만 리더의 역할을 보지 않고 역할모델로서의 리더의 조직기여도의 중요성을 인식하고 리더들의 바람직한 인성향양과 긍정적인 태도형성 그리고 리더의 바람직한 조직내 생활의 모습들을 성공적으로 관리해줌으로써 부하직원들에게도 긍정적인 영향이 이어질 수 있도록 활용할 필요가 있음을 보여준다. 셋째, 윤리적 리더십은 조직구성원들의 업무성과 향상을 위하는 측면에서도 윤리적 리더십은 유효한 리더십유형으로서 인식할 필요성이 있음을 시사해준다. 윤리적 리더십은 리더동일시를 유도하고 이를 통해 향상초점과 예방초점을 형성시켜서 궁극적으로 업무성과에 긍정적인 영향을 미침을 확인할 수 있었는데, 이러한 연구결과는 윤리적 리더십이 조직내에서 업무성과향상 차원에서도 긍정적인 영향을 미침으로써 그 유효성을 충분히 제시해주고 있다.

## 3. 연구한계 및 향후 연구제언

본 연구가 실증분석을 통해 다양한 이론적, 실무적 차원에서의 유의한 시사점을 제시하였음에도 불구하고

몇 가지 한계점을 가지고 있으며, 향후 이러한 점들을 보완하고 더욱 발전된 후속연구를 위해 다음과 같은 제언을 할 수 있다. 첫째, 본 연구는 윤리적 리더십이 구성원들의 업무성과에 영향을 미치는 메커니즘을 탐색하는데 주된 연구초점을 두었다. 그 결과 윤리적 리더십의 영향력을 검증하는 연구에서 고려할 수 있는 다양한 상황적 요인들을 반영하지 못하였다는 한계점을 가지고 있다. 조금 더 발전된 향후 연구를 위해서는 조직구성원들의 개인특성으로서 통제위치와 같은 변수들을 조절변수로서 고려해볼 수 있을 것으로 여겨지며, 조직 공정성과 자율성 인식 등과 같은 조직상황적 변수들을 연구에 포함해서 진행해보는 것도 더욱 유의미한 시사점들을 제시해줄 수 있을 것으로 생각된다. 둘째, 본 연구는 동일방법편의를 피하기 위해 종속변수 응답자를 '팀원 본인'과 '팀 동료'로 구분하여 진행 하였지만 여전히 윤리적 리더십과 리더동일시 간의 관계, 리더동일시와 조절초점 간의 관계에 있어서는 동일방법편의가 개입될 수 있는 여지가 충분히 있다고 보여진다. 따라서 이러한 점을 고려한다면 본 연구에서 나온 연구결과들의 일부는 동일방법편의로부터 완전히 자유로울 수 없다는 점이 현실적 한계점으로 제시될 수 있다. 셋째, 본 연구에는 종속변수로서 업무성과만을 측정하였는데, 향상초점과 예방초점의 효과 차이를 명확하게 확인하기 위해서 발언행동, 주도적 행동, 조직시민행동 그리고 창의적 행동과 같은 다양한 재량적 행동들도 함께 고려해 본다면 보다 의미 있는 시사점을 제시할 수 있다고 생각한다. 넷째, 부하직원들의 조절초점은 리더의 조절초점에 의해 영향을 받을 수 있기 때문에 리더의 조절초점을 향후 연구모형에 포함시켜보면 의미있는 시사점을 얻어낼 수 있을 것으로 기대된다.

#### 참 고 문 헌

- [1] 손은일, 송정수, "윤리적 리더십과 심리적 임파워먼트 및 조직몰입과의 관련성 연구," *인적자원관리연구*, 제19권, pp.237-252, 2012.
- [2] 정희근, 심덕섭, 김민정, "상사의 윤리적 리더십이 부하의 직무성과 및 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향," *대한경영학회지*, 제26권, pp.801-827, 2013.
- [3] M. G. Velasquez and M. Velazquez, *Business Ethics: Concepts and Cases*, Prentice Hall, 2002.
- [4] J. B. Ciulla, *Ethics, the Heart of Leadership*, Praeger, 1998.
- [5] 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, No.2, pp.117-134, 2005.
- [6] C. J. Resick, P. J. Hanges, M. W. Dickson, and J. K. Mitchelson, "A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership," *Journal of Business Ethics*, Vol.63, No.4, pp.345-359, 2006.
- [7] P. G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, Pearson Education, 2009.
- [8] A. Carmeli, L. Atwater, and A. Levi, "How Leadership Enhances Employees' Knowledge Sharing: The Intervening Roles of Relational and Organizational identification," *The Journal of Technology Transfer*, Vol.36, No.3, pp.257-274, 2011.
- [9] F. O. Walumbwa and C. A. Hartnell, "Understanding Transformational Leadership - Employee Performance Links: The Role of Relational Identification and Self-Efficacy," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.84, No.1, pp.153-172, 2011.
- [10] D. M. Sluss and B. E. Ashforth, "Relational Identity and Identification: Defining Ourselves through Work Relationships," *Academy of Management Review*, Vol.32, No.1, pp.9-32, 2007.
- [11] M. B. Brewer and W. Gardner, "Who is This

- "We"? Levels of collective identity and self representations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.71, No.1, pp.83-93, 1996.
- [12] B. E. Ashforth and S. A. Johnson, "Which Hat to Wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts," In *Social identity processes in organizational contexts*, eds M. A. Hogg and D. J. Terry, pp.31-48, Philadelphia, PA: Psychology Press, 2001.
- [13] B. J. Avolio, F. O. Walumbwa, and T. J. Weber, "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions," *Annual Review of Psychology*, Vol.60, pp.421-449, 2009.
- [14] N. Ellemers, D. De Gilder, and S. A. Haslam, "Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance," *Academy of Management Review*, Vol.29, No.3, pp.459-478, 2004.
- [15] M. A. Hogg, "A Social Identity Theory of Leadership," *Personality and Social Psychology Review*, Vol.5, No.3, pp.184-200, 2001.
- [16] R. G. Lord and D. J. Brown, "Leadership, Values, and Subordinate Self-Concepts," *The Leadership Quarterly*, Vol.12, No.2, pp.133-152, 2001.
- [17] R. Kark and B. Shamir, "The Influence of Transformational Leadership on Followers' Relational versus Collective Self-Concept," In *Academy of management proceedings Academy of Management*, pp.1-6, 2002.
- [18] R. Kark, B. Shamir, and G. Chen, "The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency," *Journal of applied psychology*, Vol.88, No.2, pp.246-255, 2003.
- [19] D. Van Knippenberg, C. K. De Dreu, and A. C. Homan, "Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda," *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, No.6, pp.1008-1022, 2004.
- [20] M. G. Pratt, "Central Questions in Organizational Identification," In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations*, pp.171-208, SAGE, 1998.
- [21] E. Berscheid and H. T. Reis, "Attraction and Close Relationships," In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, and G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology*, New York: McGraw-Hill, pp.193-281, 1998.
- [22] G. P. Latham, D. C. Winters, and E. A. Locke, "Cognitive and Motivational Effects of Participation: A Mediator Study," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15, No.1, pp.49-63, 1994.
- [23] H. Flum, "Relational Dimensions in Career Development," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.59, No.1, pp.1-16, 2001.
- [24] E. T. Higgins, "Beyond Pleasure and Pain," *American psychologist*, Vol.52, No.12, pp.1280-1300, 1997.
- [25] E. T. Higgins, "Promotion and Prevention: Regulatory Focus as a Motivational Principle," *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.30, pp.1-46, 1998.
- [26] E. T. Higgins, "How Self-Regulation Creates Distinct Values: The Case of Promotion and Prevention Decision Making," *Journal of Consumer Psychology*, Vol.12, No.3, pp.177-191, 2002.
- [27] E. T. Higgins, *Beyond Pleasure and Pain: How Motivation Works*, Oxford University Press, 2011.
- [28] J. Förster, E. T. Higgins, and L. C. Idson, "Approach and avoidance strength during goal attainment: Regulatory focus and the goal looms larger effect," *Journal of personality and social*

- psychology, Vol.75, No.5, pp.1115-1131, 1998.
- [29] J. Brockner and E. T. Higgins, "Regulatory Focus Theory: Implications for the Study of Emotions at Work," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.86, No.1, pp.35-66, 2001.
- [30] R. S. Friedman and J. Förster, "The effects of promotion and prevention cues on creativity," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.81, No.6, pp.1001-1013, 2001.
- [31] M. J. Neubert, K. M. Kacmar, D. S. Carlson, L. B. Chonko, and J. A. Roberts, "Regulatory Focus as a Mediator of the Influence of Initiating Structure and Servant Leadership on Employee Behavior," *Journal of Applied Psychology*, Vol.93, No.6, pp.1220-1233, 2008.
- [32] E. T. Higgins and I. Silberman, "Development of Regulatory Focus: Promotion and Prevention as Ways of Living," In J. Heckhausen & C. S. Dweck (Eds.), *Motivation and Self-Regulation across the Life Span*, pp.78-113, 1998.
- [33] A. Bandura, "Social Cognitive Theory of Self-regulation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.50, No.2, pp.248-287, 1991.
- [34] R. Kark and D. Van Dijk, "Motivation to Lead, Motivation to Follow: The Role of the Self-Regulatory Focus in Leadership Processes," *Academy of Management Review*, Vol.32, No.2, pp.500-528, 2007.
- [35] J. P. Meyer, T. E. Becker, and C. Vandenberghe, "Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model," *Journal of applied psychology*, Vol.89, No.6, p.991, 2004.
- [36] L. T. Hosmer, "Strategic Planning as if Ethics Mattered," *Strategic Management Journal*, Vol.15, No.2, pp.17-34, 1994.
- [37] T. R. Tyler, "Why People Cooperate with Organizations: An Identity-Based Perspective. In R. I. Sutton & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.21, pp.201-246, Elsevier Science/JAI Press, 1999.
- [38] T. R. Tyler and S. L. Blader, "The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior," *Personality and Social Psychology Review*, Vol.7, No.4, pp.349-361, 2003.
- [40] C. Wallace and G. Chen, "A Multilevel Integration of Personality, Climate, Self-Regulation, and Performance," *Personnel Psychology*, Vol.59, No.3, pp.529-557, 2006.
- [41] E. Crowe and E. T. Higgins, "Regulatory Focus and Strategic Inclinations: Promotion and Prevention in Decision Making," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.69, No.2, pp.117-132, 1997.
- [42] L. J. Williams and S. Anderson, "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors," *Journal of Management*, Vol.17, No.3, pp.601-617, 1991.
- [43] C. Fornell and D. F. Larcker, "Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics," *Journal of Marketing Research*, Vol.18, No.3, pp.382-388, 1981.
- [44] C. Fornell, G. J. Tellis, and G. M. Zinkhan, "Validity assessment: A structural equations approach using partial least squares," In *Proceedings, American Marketing Association Educators' Conference*, pp.1-5, 1982.
- [45] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, and R. L. Tatham, *Multivariate Data Analysis*, Auflage, Upper Saddle River, 2006.

저 자 소 개

류 기 동(Ki-Dong Ryou)

정회원



- 2002년 2월 : 한국외국어대학교 대학원(경영학석사)
- 2017년 8월 : 성균관대 경영전문 대학원(경영학박사)
- 2014년 6월 ~ 현재 : 금유산업 경영지원실

<관심분야> : 리더십, 인사조직관리

김 정 식(Jeong-Sik Kim)

정회원



- 2000년 2월 : 성균관대 행정학과 (행정학사)
- 2002년 2월 : 성균관대 일반대학 원(행정학석사)
- 2008년 8월 : 성균관대 일반대학 원(경영학박사)

▪ 2017년 3월 ~ 현재 : 대진대학교 경영학과 조교수

<관심분야> : 리더십, 의사결정, 동기부여, 코칭