

윤리적 리더십이 조직시민행동과 일탈행동에 미치는 영향

- 리더만족의 매개역할 및 정치적 기술의 조절효과 -

김 왕 선* · 손 승 연** · 정 원 호***

< 목 차 >

I. 서론	IV. 결 과
II. 이론적 배경 및 연구가설	1. 타당도 및 신뢰도 분석
1. 윤리적 리더십	2. 변수의 기술통계량 및 상관관계
2. 윤리적 리더십, 조직시민행동, 일탈행동	3. 가설검증
3. 리더만족의 매개역할	V. 논의 및 결론
4. 정치적 기술의 조절효과	1. 결과요약 및 시사점
III. 연구방법	2. 연구의 한계 및 향후 연구방향
1. 자료수집 및 연구표본의 특성	참고문헌
2. 변수의 측정	Abstract
3. 분석방법	

국문초록

최근 사회적 이슈가 되는 다수의 사건들은 조직의 윤리성에 대한 관심을 더욱 증대시키고 있다. 더욱이 조직의 비윤리성은 이미지 실추와 함께 실질적인 성과를 떨어뜨리며, 때로는 돌이킬 수 없는 불행한 종말을 가져오기도 한다. 이러한 현실은 우리 사회 전반에 걸쳐 윤리에 대한 인식과 그 수준이 향상되어야 하는 이유가 된다. 그에 따라 그 어느 때보다도 윤리경영의 핵심인 윤리적 리더십의 중요성이 커지고 있다. 이런 시점에서 본 연구는 윤리적 리더십이 조직의 효과성에 직결되는 구성원의 조직시민행동 및 일탈행동에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보았다. 그리고 이 관계에서 리더만족의 매개역할과 구성원의 정치

<http://dx.doi.org/10.14396/jhrmr.2015.22.1.121>

* 제21보병사단 66연대 교육장교, 제1저자, c15233@gmail.com

** 국방대학교 국방관리대학원 리더십전공 부교수, 교신저자, faithnet153@kndu.ac.kr

*** 국방대학교 국방관리대학원 리더십전공 조교수, kmawine@gmail.com

적 기술의 조절효과를 검증하였다. 군 간부 150명과 직속상사 90명의 자료를 토대로 회귀분석을 실시한 결과, 상사의 윤리적 리더십이 높아질수록 조직에 이로운 조직시민행동은 높아지는 것으로 나타났으며, 반대로 반생산적 업무행동인 일탈행동은 줄어드는 것을 확인할 수 있었다. 또한 Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증 방법 및 SPSS macro의 부트스트래핑 방식으로 윤리적 리더십의 간접효과를 확인한 결과, 윤리적 리더십은 리더만족을 통해 조직시민행동 및 일탈행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로, 구성원의 정치적 기술이 낮을수록 윤리적 리더십과 리더만족 간의 관계가 더 강하게 나타남을 확인할 수 있었다. 본 연구는 주로 서구에서 밝힌 구성원의 조직시민행동 및 일탈행동에 미치는 윤리적 리더십의 효과를 국내 표본을 대상으로 확인함으로써 선행연구 결과의 일반화를 확장하였다는 시사점이 있다. 특히 국내에서는 윤리적 리더십과 일탈행동 간의 관계에 대한 연구가 더욱 제한적이라는 점에서 실질적인 함의를 제공하고 있다. 또한 리더만족의 매개역할 검증을 통해 윤리적 리더십과 구성원의 조직시민행동 및 일탈행동 간의 관계에 대한 심층적인 이해를 높였다. 마지막으로 본 연구는 선행연구에서 고려되지 못한 구성원의 정치적 기술이 윤리적 리더십에 대한 태도적 반응에 영향을 미칠 수 있다는 것을 밝힘으로써 윤리적 리더십 역학관계에 대한 이해의 증진은 물론, 실무적인 시사점을 제공하고 있다. 아울러 말미에 연구의 한계 및 향후 연구방향에 대해 논하였다.

주제어 : 윤리적 리더십, 조직시민행동, 일탈행동, 리더만족, 정치적 기술

I. 서 론

오늘날 윤리경영은 가장 뜨거운 사회적 이슈로 떠오르고 있다. 이는 조직의 윤리성에 대한 대중적 기대수준이 점차 높아지고 있기 때문이며, 이런 기대와 관심의 충족이 조직의 생존과 번영에 절대적인 영향을 미칠 수 있다는 인식이 학계 및 실무에 점차 확산되고 있기 때문이다(Brown, Treviño, Harrison, 2005). 그럼에도 불구하고 우리 주변에는 이런 대중적 기대를 저버리는 조직의 비윤리적 행태에 대한 소식이 끊이지 않고 있으며, 이로 인한 조직의 경쟁력 저하는 물론 결과적으로 국격까지 떨어뜨릴 수 있다는 우려가 커지고 있다. 일례로 국제투명성기구의 발표에 따르면 2014년 기준 대한민국의 청렴도 지수는 175개국 중 43위로, 2008년 이후 6년 연속 하락 또는 정체하고 있는 실정이다. 따라서 윤리와 경영의 결합은 더 이상 선택의 문제가 아니며 개별 조직의 책

임도 아니다. 이러한 인식하에 조직의 윤리수준을 높여 성과 증진 및 장기적 생존 보장을 도모하기 위한 다양한 연구들이 진행되어 왔는데, 그 중심에는 윤리적 리더십이 있다(Ciulla, 2004; Treviño, Weaver, & Reynolds, 2006). 선행연구들에 의하면 윤리적 리더십은 조직에 이로운 다양한 결과물에 적지 않은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 많은 연구들이 윤리적 리더십과 구성원의 재량적 행동, 즉 조직시민행동 및 일탈행동 간의 관계를 탐색해 왔는데, 이는 구성원의 이런 행동이 무한경쟁 하에서 경쟁우위의 원천이 되기 때문이다. 실제로 실증연구들에 의하면 윤리적 리더십은 구성원의 조직시민행동 또는 일탈행동에 유의한 정적 및 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다(e. g., Avey, Palanski, & Walumbwa, 2011; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi, 2012). 그리고 이런 선행연구들은 윤리적 리더십의 중요성 및 효과성에 대한 인식을 확장하는데 매우 큰 역할을 해왔다.

그럼에도 불구하고 본 연구에서는 기존 학자들이 간과했던 몇 가지 한계가 존재한다고 본다. 첫째, 비록 조직의 효과성에 직결되는 구성원의 조직시민행동 및 일탈행동에 미치는 윤리적 리더십의 효과를 살펴본 선행연구들이 적지 않지만 국외에 비해 국내연구는 다소 미진한 것이 사실이며, 특히 조직에 미치는 폐해성으로 인해 점차 관심이 높아지고 있는 일탈행동(Bennett & Robinson, 2000)과 윤리적 리더십 간의 관계를 다룬 국내 연구는 더욱 제한적이다. 따라서 선행연구 결과의 공고화를 다지기 위해서는 서구 중심의 이전연구와는 다른 문화권을 대상으로 윤리적 리더십과 구성원의 조직시민행동 및 일탈행동 간의 관계를 살펴보는 연구가 지속될 필요가 있다. 둘째, 연구자들은 종종 리더십 영향력 메커니즘에 대한 관심의 부족을 한탄해왔는데(Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009), 윤리적 리더십 선행연구 또한 구성원의 조직시민행동 및 일탈행동에 미치는 영향력 과정에 대한 관심은 상대적으로 부족하였다(Zhang, Walumbwa, Aryee, & Chen, 2013). 이로 인해 윤리적 리더십이 어떤 메커니즘을 통해 구성원의 조직시민행동 및 일탈행동으로 연결되는지에 대한 학문적 지식의 수준은 그리 높지 않다. 셋째, 다양한 요인들이 윤리적 리더십의 효과에 영향을 미칠 수 있다. 그에 따라 선행연구에서는 윤리적 리더십의 영향력을 조절하는 변수들을 계속해서 발굴해왔다. 그럼에도 불구하고 아직까지 잠재적인 조절변수들이 다수 존재한다.

본 연구는 이런 선행연구의 한계를 보완하기 위해 아래의 세 가지 연구목적을 가지고 수행되었다. 첫째, 국내 표본을 대상으로 윤리적 리더십과 구성원의 조직시민행동 및 일탈행동 간의 관계를 살펴보고자 한다. 이를 통해 주로 서구에서 밝힌 윤리적 리더십 효과의 일반화를 확장하고자 한다. 특히 윤리적 리더십이 조직에 해로운 일탈행동(Bennett & Robinson, 2000)과 어떤 관계를 가지

고 있는지를 확인함으로써 비효과적이고 부정적인 구성원의 행동을 줄이기 위해 노력하는 국내 조직들에게 실질적인 시사점을 제공하고자 한다. 둘째, 윤리적 리더십과 조직시민행동 및 일탈행동 간의 관계를 설명하는 잠재적인 매개변수 중 일부를 발굴하고자 한다. 윤리적이고 공정한 리더는 무엇보다도 이상적이며 바람직한 리더 상에 부합된다는 점에서(Lord & Maher, 1991), 리더에 대한 구성원의 만족도가 높아질 가능성이 존재한다. 그리고 그런 리더만족의 증가는 리더 및 조직에 대한 구성원의 조직시민행동 및 일탈행동에 영향을 미칠 가능성이 높다. 본 연구에서는 이런 가능성을 실증적으로 알아봄으로써 윤리적 리더십 영향력 과정에 대한 이해의 폭을 넓히고자 한다. 마지막으로 윤리적 리더십의 영향력을 증대 또는 약화시키는 요인을 추가적으로 확인하고자 한다. 그중에서도 구성원의 정치적 기술은 조직에서의 성공 및 입지 확대를 위해 영향력 있는 타인인 리더에게 기본적으로 어떤 태도를 보여야 하는지를 직관적으로 알게 하는 역할을 한다. 정치적 기술의 이러한 개인 내적 프로세스로 인해(Ferris, Treadway, Perrewè, Brouer, Douglas, & Lux, 2007), 정치적 기술이 높은 구성원은 근본적으로 리더에 대한 우호적인 태도 및 반응을 가질 수 있다. 반면 정치적 기술이 낮은 구성원은 그런 기본적인 바람직한 태도 및 반응에 대한 기민성이 다소 떨어진다. 또한 정치적 기술의 부족은 환경의 변동에 의한 충격을 완화하는데 필요한 내적 자원의 결핍을 의미한다(Hobfoll, 1989). 그에 따라 외부환경인 리더십에 보다 두드러진 반응을 보일 수 있다. 본 연구에서는 이런 구성원의 정치적 기술의 조절효과를 살펴봄으로써 윤리적 리더십 영향력과 관련된 역학관계를 보다 심층적으로 알아볼 예정이다. 이를 통해 윤리적 리더십의 효과를 극대화하기 위해 고군분투하는 조직에 실질적으로 고려가 필요한 부분이 무엇인지에 대한 아이디어를 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

1. 윤리적 리더십

리더십의 윤리적 측면에 대한 관심의 역사는 그리 짧지 않다. 예를 들어, Greenleaf(1977)는 서번트 리더십을 제안하면서 리더와 구성원 간 상호 호혜적 및 윤리적인 관계가 중요하다고 하였으며, Burns(1978)의 경우에는 리더와 구성원 상호 도덕성과 동기 공유를 통해 높은 수준의 윤리의식을 갖도록 하는 사람을 변혁적 리더라고 주장하였다. 이로 인해 변혁적 리더십과 윤리적 리더십 용어를 혼용하여 사용한 학자들도 있다(e. g., Parry & Proctor-Thomson, 2002). 하지만 20세기에는 리더십의 윤리적 측면이 그리 큰 주목을 받지 못하다가, 오늘날 단기 이익 및 성과 중심의 경영방식이 예상치 못한 다양한 부작용을 야기하면서 조직의 윤리성은 거대한 사회적 담론이자 이슈가 되었으며, 윤리경영의 핵심인 윤리적 리더십이 자연스레 연구의 전면에 등장하게 되었다(Brown & Treviño, 2006a).

윤리적 리더십에 대한 정의는 학자들마다 다양하다. 예를 들어, Brown et al.(2005)은 리더가 개인적 행동과 대인관계를 통해 규범적으로 적절한 행동을 보여주고, 양방향 의사소통 및 의사결정을 통해 팔로어들에게 그러한 행동을 촉진시키는 것을 윤리적 리더십으로 보았다. Brown & Treviño(2006a)의 경우에는 정직과 배려, 공정한 판단과 같은 개인적 특성을 보여주는 인간으로서의 윤리 또는 도덕적 인간에 부가하여, 윤리적 가치와 관련된 쌍방향 의사소통 및 대화, 뚜렷한 윤리적 기준 제시 및 기준에 의거한 보상과 규제 적용 등 리더 스스로 윤리적 행동의 모범을 보여줌으로써 구성원들에게 바람직한 역할 모델이 되기 위해 노력하는 관리자로서의 윤리 또는 도덕적 관리자를 강

조하였다. 이 외에도 연구자의 관점에 따라 리더가 가진 권력의 행사방식(Gini, 1997), 구성원의 권리와 존엄성에 대한 존중 여부(Ciulla, 2004) 등을 토대로 리더의 윤리성을 설명하려는 시도들도 있다. 하지만 이러한 윤리적 리더십에 대한 다양한 관점들은 다음의 3가지 특성으로 요약될 수 있다(Treviño, Brown, & Hartman, 2003). 첫째, 윤리적 리더는 타인에게 윤리적 역할 모델이 되며, 둘째, 사람들을 공정하게 대하며, 셋째, 조직에서의 윤리를 적극적으로 관리한다. 앞의 두 가지 속성은 윤리적 리더십의 ‘도덕적 및 윤리적 인간’ 측면을 말하는 것으로, 윤리적 리더는 정직, 진실, 이타주의와 같은 개인의 윤리적 가치에 따른 태도와 행동을 보임을 의미한다(Brown & Treviño, 2006a). 즉, 이런 리더들은 윤리적 가치에 따라 규범적으로 적절한 행동을 보임으로서 역할 모델이 되며, 또한 타인에 대한 배려와 존중을 보임으로서 공정하다는 인식을 갖게 한다(e. g., Brown & Treviño, 2006a; Brown et al., 2005).

반면 마지막 속성은 윤리적 리더십의 ‘도덕적 및 윤리적 관리자’와 일맥상통하는 것으로, 윤리적 리더들은 정직하고 믿을 수 있으며, 원칙에 따른 의사결정으로 윤리적 기준과 기대에 대해 명확한 의사소통을 한다는 것을 의미한다. 또한 그런 기준에 따라 신상필벌을 하며, 팔로어들에게 윤리적 및 비윤리적 행동에 대한 책임을 명확히 인식 시킴으로서 조직 내에서의 윤리적 행동을 촉진시킨다(Hassan, Wright, & Yukl, 2014). 이상에서 살펴본 윤리적 리더십의 3가지 특성은 정의에 대한 관점의 차이에도 불구하고 다수의 학자들에 의해 수용된다는 점에서 의의가 있다(Treviño, Hartman, & Brown, 2000).

아울러 윤리적 측면을 일부 포함하고 있는 다수의 리더십 이론들과 개념적으로 차별화 되는 윤리적 리더십이 실제 성과지표에도 유의하다는 것을 실증적으로 밝히는 연구들도 점차 증가하였다

(Brown et al., 2005). 예를 들어, 윤리적 리더십은 직무만족, 조직몰입, 상사에 대한 신뢰, 이직의도 등 다양한 태도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며(e. g., 김주엽·박상언·이민령, 2010; 손은일·송정수, 2012; 이명신·장영철, 2010; Palanski, Avey, & Jiraporn, 2014; Zhu, May, & Avolio, 2004), 조직에 유익한 성과, 혁신행동, 조직시민행동 등도 높이는 것으로 확인되었다(e. g., 류정란·조영복·주규하, 2012; 이명신·장영철, 2009; Baker, Hunt, & Andrews, 2006; Bass & Steidlmeier, 1999). 한편 Ogunfowora(2014)의 경우에는 구직시장에서 최고경영자의 윤리성과 지원자의 구직행동이 정(+)의 관계를 가진다는 것을 알아냈다. 이런 선행 연구들이 시사하는 바는 윤리적 리더십이 조직에 유익한 다양한 결과물을, 특히 조직 효과성의 기초가 되는 구성원(잠재 구성원을 포함한) 수준에서의 결과물에 유용한 리더십 개념이라는 것이다. 이런 윤리적 리더십의 유용성에 대한 가치는 경영 환경의 불확실성이 커질수록 구성원의 자발적 참여 및 헌신이 중요해진다는 점에서 점증될 것으로 여겨진다. 그에 따라 선행연구에서 다루지 못한 윤리적 리더십의 효과와 관련된 역학관계를 보다 면밀히 살펴보는 것은 의의가 있는 일이다. 이런 맥락에서 본 연구는 조직의 성과와 직결되는 조직 시민행동과 일탈행동에 미치는 윤리적 리더십의 효과와 이 관계를 설명하는 메커니즘을 보다 심층적으로 살펴보고, 선행연구에서 고려되지 못한 윤리적 리더십의 컨팅전시(contingency)를 추가로 발굴하고자 한다.

2. 윤리적 리더십, 조직시민행동, 일탈행동

조직시민행동은 Bateman & Organ(1983)과 Smith, Organ, & Near(1983)의 연구를 거치면서 개념이 형성되었고, 이후 Organ(1988)이 체계적으로 정리하였다. Organ에 의하면 조직시민행동

은 ‘공식적인 보상체계에 의해 인정되지는 않지만, 전반적으로 조직의 효과적인 기능을 촉진하는 개인의 자발적인 행동(1988, p. 4)’을 말한다. 따라서 조직시민행동은 조직의 효과적 기능 및 성과를 위해 필수적이지만 강제할 수 없고 오로지 개인의 자발적 선택에 의해서만 나타난다. 그에 따라 조직행동 분야에서 구성원의 조직시민행동에 영향을 미치는 결정요인을 찾는 것은 많은 관심을 받아온 주제였다(Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). 이에 반해 일탈행동은 ‘중요한 조직 규범을 위반하고, 그렇게 함으로써 조직, 구성원들, 또는 모두의 복지를 위협하는 자발적인 행동’을 의미한다(Bennett & Robinson, 2000, p. 349). 일탈행동을 촉발 또는 줄이는 선행요인에 대한 연구가 점차 확대되어 왔는데(e. g., Brown & Treviño, 2006b; Colbert, Mount, Harter, Witt, & Barrick, 2004; Harper, 1990; Lee & Allen, 2002), 이는 일탈행동이 초래하는 비용이 결코 적지 않기 때문이다(Bennett & Robinson, 2000). 그에 따라 재량적 행동에 속하는 일탈행동 또한 조직시민행동과 더불어 직무성과의 주요 구성요소 중 하나로 자리매김 되었다(Dalal, 2005).

본 연구에서는 윤리적 리더십이 구성원의 조직 시민행동은 증진시키는 반면 일탈행동은 감소시킨다고 주장한다. 사회학습이론에 의하면, 구성원은 조직 내의 영향력 있는 타인의 행동을 관찰함으로써 조직에서 바람직하다고 여겨지는 적절한 행동을 학습 및 수행한다(Bandura, 1986). 그런데 리더가 직원들과 갖는 관계적 속성 및 영향을 고려할 때 구성원에게 역할 모델로 부각될 가능성이 높다(Bandura, 1977). 이 때 리더가 자신의 이익 보다는 공동체의 이익을 위해 윤리적 리더십을 발휘하게 되면, 이는 구성원이 리더처럼 조직에 유익한 행동, 즉 조직시민행동을 발휘하도록 자극하는 촉매가 될 수 있다(정희근·심덕섭·김민정, 2013; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Salvador,

2009). 또한 윤리적 리더들은 그들이 원치 않는 구성원의 행동을 예방하고자 스스로 비윤리적 및 비효과적인 행동을 자제하기 때문에(Stouten, van Dijke, Mayer, De Cremer, & Euwema, 2013), 구성원들 또한 리더의 행동을 본 받아 일탈행동에 적게 관여할 것으로 판단된다.

한편 사회교환관점에서도 윤리적 리더십과 조직시민행동 및 일탈행동 간의 유의한 관계를 추론할 수 있다(Blau, 1964). 즉 구성원을 존중하고, 공정적으로 대하며, 윤리와 공정성을 가지고 리더십을 발휘하는 리더에 대해 구성원들은 모범적인 리더십에 대한 보답으로써 자신들의 공식적인 과업을 넘는 역할에 관심을 기울이게 된다는 것이다(김주엽 등, 2010). 다시 말해, 리더가 윤리적이고 긍정적인 행동을 보인다면, 구성원들은 그에 대한 보답 의무감이 커진다. 또한 윤리적 리더가 균형 잡힌 의사결정을 내리고, 구성원들에게 자신의 의견을 개진할 수 있는 기회를 제공하는 등 존중으로 대하면 그들은 그러한 상황을 우호적이며 공정하다고 느낄 것이다. 이처럼 구성원들은 자신의 리더가 윤리적이고, 공정하며, 존중으로 대한다고 인식하면 보답에 대한 의무감이 짝트게 된다(Gouldner, 1960). 그리고 이런 의무감은 리더 개인 및 조직(리더를 조직의 대리인으로 보기 때문에)에 유의한 재량적 행동인 조직시민행동에 관여하게 만드는 것이다.

그런데 리더 및 조직에 보답 하는 방법에는 긍정적인 행동의 증진만 있는 것이 아니다. 즉, 리더의 윤리적이고 공정하며, 존중하는 태도는 구성원으로 하여금 리더에게 또는 조직에 불리한 행동을 자제함으로써 역으로 리더 및 조직에 유익을 주고자 하는 동기도 유발할 수 있다(Gouldner, 1960). 이는 긍정적인 행동을 높이는 것 못지않게 부정적이거나 비윤리적인 행동을 줄이는 것도 리더 또는 조직에 보답하는 것이라는 인식이 수용되고 있기 때문이다(Hassan et al., 2014).

실제로 다수의 선행연구들에 의하면 윤리적 리더십은 조직시민행동을 높이는 것으로 나타났으며, 일부 연구에서는 윤리적 리더십과 일탈행동 간의 부(-)적 관계를 확인하기도 하였다(e. g., 류두원·차동욱·김정식·류두진, 2012; 장준호·조용현, 2009; Brown et al., 2005; Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011; Mayer et al., 2009, Zhang et al., 2013). 예를 들어, Dineen, Lewicki, & Tomlinson(2006)의 연구에서는 상사의 행동에서 진실성이 낮다고, 즉 비윤리적이라고 인식될 때 구성원의 일탈행동은 높아졌다. 마찬가지로 Resick, Hargis, Shao, & Dust(2013)의 연구에서도 윤리적 리더십은 조직시민행동과 일탈행동에 각각 정적 및 부적관계를 가지는 것으로 나타났으며, Zoghbi-Mantique-de-Lara & Suárez-Acosta(2014)도 상사가 구성원을 존중하고 공정하게 대할 때, 윤리적 리더십에 대한 인식의 증대로 대인지향 조직시민행동은 높아지는 반면, 대인지향 일탈행동은 낮아진다는 결과를 확인하였다. 본 연구에서는 국내에서도 이런 관계가 확인 가능하다고 본다. 특히 그에 따라 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설 1 : 윤리적 리더십은 구성원의 조직시민 행동과 정(+)적 관계를 가질 것이다.

가설 2 : 윤리적 리더십은 구성원의 일탈행동과 부(-)적 관계를 가질 것이다.

3. 리더만족의 매개역할

리더십 효과성은 결국 구성원이 리더를 어떻게 인식하고 어떻게 평가하느냐에 달려 있는데, 그 이유는 리더에 대한 구성원의 인식 및 태도가 결과적으로 그 후의 행동 및 성과를 결정하기 때문이다(Yulk, 2010). 그에 따라 다수의 연구들에서 리더십과 결과변수 간의 관계를 설명하는 메커니

증을 찾기 위해 노력해왔다. 본 연구에서는 리더 만족을 윤리적 리더십과 조직시민행동 및 일탈행동 간의 관계를 설명하는 중요한 메커니즘으로 보고 이의 가능성을 확인해보고자 한다.

암묵적 리더십 이론에 의하면 누구나 바람직한 리더 상에 대한 개인적인 신념 및 믿음을 가지고 있는데, 윤리적이고 공정하며 이타적인 상사는 그런 모범적인 리더 상의 하나이다(Lord & Maher, 1991). 따라서 자신의 상사가 그런 윤리적인 가치와 기준에 맞게 행동하고 구성원들을 존중하는 태도를 보일 경우, 이는 자신의 신념 속에 있는 바람직한 리더 상과 일치한다는 점에서 리더에 대한 만족도는 올라가게 된다. 특히 리더는 조직에서 구성원들을 평가하고 보상하는 권한을 가졌기 때문에 리더의 제반 행동이 얼마나 적절하게 행해지는가에 대한 구성원의 관심이 적지 않은데, 이 때 리더십 행동에 윤리성과 공정성이 수반될 경우 리더에 대한 구성원의 신뢰 및 만족은 더욱 증진될 것이다(Dirk & Ferrin, 2002).

선행연구에서도 윤리적 리더십과 리더만족 간의 관계를 간접적으로 지지하는 결과들을 확인할 수 있다. 예를 들어, Sims & Szilagyi(1975)에 의하면 리더의 긍정적 보상행동은 모든 직업군에서 구성원의 전반적인 직무만족과 강한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났는데, 그 중에서도 상사에 대한 만족도와 가장 밀접한 관련성을 보였다. 마찬가지로 Seltzer & Bass(1990)의 연구에서도 리더의 배려행동은 구성원의 리더만족과 정(+)의 관계를 가진다는 결과를 제시하였다. 뿐만 아니라 Brown et al.(2005)은 윤리적 리더십과 상사 효과성 간의 유의한 정(+)적 관계를 밝히면서, 상사 효과성을 리더만족, 부가적 노력, 문제 발굴 및 보고 의지 등을 포함하는 복합적인 개념으로 설명하였다. 이러한 연구들을 고려해볼 때 윤리적 리더십과 리더만족 간의 정(+)적 관계를 예측하는 것은 그리 어렵지 않다.

그런데 그런 리더만족은 결과적으로 리더 및 조직에 유익한 행동은 늘리는 반면, 유해한 행동을 줄이는 결과를 가져온다(Bateman & Organ, 1983). 예를 들어, 인간은 긍정적 정서 및 태도를 갖게 될 경우 친사회적 행동을 하게 될 가능성이 높아지는데(Clark & Isen, 1982), 그 이유는 자신의 태도와 행동을 일치시키고자 하는 욕구 때문일 것이다. 이를 리더만족과 연계시켜 보면 자신의 리더가 암묵적인 리더 상에 가까울수록 리더만족이 증가하는데, 이런 리더에 대한 만족도의 증가는 곧 긍정적인 정서 및 태도의 형성을 의미한다. 따라서 리더에 대해 만족하는 구성원일수록 조직시민행동 같은 친사회적 행동에 더욱 많이 관여하거나 일탈행동 같은 반생산적 행동을 줄일 수 있는 것이다(Bateman & Organ, 1983). 실제로 Petty, McGee, & Cavender(1984)는 메타분석을 통해 직무만족과 직무성과 간 유의한 관계를 확인하였는데, 리더만족이 전반적인 직무만족의 구성요소라는 점(Locke, 1976), 그리고 직무성과가 과업성과, 조직시민행동, 일탈행동을 아우르는 종합적인 개념이라는 점을 고려할 때(Dalal, 2005), 리더만족과 조직시민행동 및 일탈행동 간의 관계에 대한 추론이 가능하다. 또한 Podsakoff et al.(2000)도 선행연구 고찰을 통해 직무만족과 조직시민행동 간의 정적관계를 확인하였다. 특히 Bowling & Hammond(2008)는 리더만족이 과업성과보다 맥락성과와 더 강한 관계를 가진다는 것을 보여주었는데, 조직시민행동 및 일탈행동이 맥락성과의 또 다른 유형이라는 점에서 본 연구의 예측은 타당하다고 여겨진다. 지금까지의 논의 및 선행연구들을 근거로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 3 : 리더만족은 윤리적 리더십과 조직시민행동 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4 : 리더만족은 윤리적 리더십과 일탈행

동 간의 관계를 매개할 것이다.

4. 정치적 기술의 조절효과

조직은 정치의 장이다(Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas, & Frink, 2005). 그에 따라 혹자는 조직에서 성공하기 위해서는 무엇보다도 정치적인 기술이 필요하다고 하였다(Pfeffer, 1981). 정치적 기술이란 ‘직장에서 다른 사람들을 효과적으로 이해하고, 자신의 개인적·조직적 목표를 추구하는 방식으로 행동하도록 영향력을 행사하기 위해 그러한 지식을 사용하는 능력’을 말한다(Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas, & Ammeter, 2004, p. 311).

정치적 기술에 대한 선행연구들을 살펴보면 대부분 상사의 정치적 기술이 구성원의 태도 및 성과에 미치는 영향에 대한 것이다. 예를 들어, 리더의 정치적 기술이 높을수록 구성원의 태도 및 행동적 반응이 더 두드러지게 나타나고(Treadway, Hochwarter, Ferris, Kacmar, Douglas, Ammeter, & Buckley, 2004), 리더십 효과성에 대한 평가도 더 우수하며(Douglas & Ammeter, 2004), 팀 성과도 더 높다는(Ahearn et al., 2004) 연구결과들을 어렵지 않게 확인할 수 있다. 이런 연구들에 공통적으로 내재된 논리는, 정치적 기술이 높은 리더의 경우 자신과 다른 사람들의 행동을 보다 정확히 이해하는 사회적 통찰력을 지녔으며, 타인에게 효과적으로 영향력을 행사하는 방법을 잘 알고 있고, 원하는 결과를 얻기 위해 필요한 관계의 망을 잘 개발하며, 타인에게 높은 수준의 진실성을 가졌다고 인식시키는 능력이 있다는 것이다(Ferris et al., 2007). 그에 따라 상황에 적합한 행동을 통해 구성원들에게 보다 효과적으로 영향력을 행사한다는 것이다.

그런데 Ferris et al.(2007)에 의하면 정치적 기술은 타인, 집단 및 조직 등과 관련된 외적 프로세

스뿐 아니라 자기 자신의 내적 프로세스에도 영향을 미친다. 즉, 정치적 기술이 높은 사람은 외부환경과의 상호작용에 민감할 뿐만 아니라, 조직에서 성공하기 위해 기본적으로 갖추어야 할 태도 및 반응이 무엇인지 간파하는 내적 프로세스 또한 활발하다는 것이다. 그에 따라 정치적 기술이 높은 사람은 그렇지 못한 사람에 비해 조직 또는 영향력 있는 타인이 원하는 태도 및 행동에 관여할 가능성이 높는데, 이는 그렇게 하는 것이 인성과 영향력 모두를 얻는데 매우 중요하기 때문이다. 본 연구에서는 상사를 중심으로 외적 프로세스 관점에서 정치적 기술의 조절효과를 살펴본 선행연구와는 달리, 정치적 기술의 내적 프로세스에 초점을 두고 윤리적 리더십과 리더만족 간의 관계에서 구성원의 정치적 기술의 조절효과를 보고자 한다.

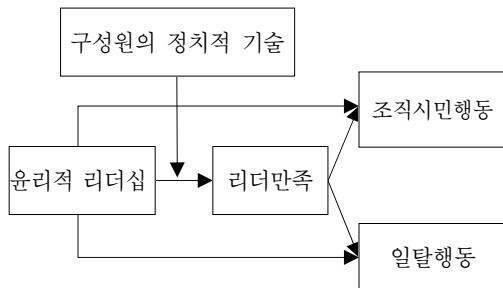
높은 정치적 기술을 가진 구성원은 직감적으로 자신의 상사가 원하는 태도가 무엇인지 안다. 이는 정치적 기술에서 비롯된 기민성에 뿌리를 두고 있는데, 그렇게 하는 것이 상사에게 보다 좋은 이미지를 주고(Kolodinsky, Treadway, & Ferris, 2007), 상사와 보다 우호적인 관계를 형성하게 하며, 그렇게 됨으로써 장기적으로 조직에서 자신의 영향력이 더욱 확대되기 때문이다. 그에 따라 자신의 리더가 어떤 행동유형을 보이든 기본적으로 자신의 리더를 수용하고 만족을 표현할 가능성이 높다. 또한 높은 정치적 기술은 내적인 자원이 되기도 한다(Hobfoll, 1989). 이런 자원의 재고가 많은 사람은 그렇지 못한 사람에 비해 환경의 영향력에 상대적으로 덜 민감하다. 그에 따라 환경적 요소인 윤리적 리더십과 리더만족 간의 관계가 다소 약화될 가능성이 존재한다.

반면 정치적 기술이 낮은 구성원은 그런 내적 프로세스가 활발하지 못하다. 그에 따라 조직 및 자신의 리더가 원하는 태도를 선제적으로 갖기 보다는 리더의 행동 및 대우에 따라 리더에 대한 태도가 결정되는 경우가 많다. 아울러 자원보존이론

관점에서 보면 내적자원도 상대적으로 풍부하지 않다(Hobfoll, 1989). 그에 따라 환경적 변화에 비교적 취약하고 불안과 스트레스의 수준도 높은 편이다(Perrewè, Ferris, Frink, & Anthony, 2000). 이런 경우 자신의 상사에게 보다 집중할 가능성이 높는데, 이는 상사의 행동 및 대우가 환경적 불확실성을 감소시키는 가이드라인이 되기 때문이다. 그에 따라 리더의 행동에 더욱 민감한 반응을 보이기 때문에, 윤리적 리더십과 리더만족 간의 관계는 더욱 강하게 나타날 수 있다. 지금까지의 논의를 토대로 아래의 가설을 설정하였다.

가설 5 : 구성원의 정치적 기술이 높을수록 윤리적 리더십과 리더만족 간의 정(+)적 관계가 더 약하게 나타날 것이다.

본 논문의 연구모형을 제시하면 다음과 같다.



〈그림 1〉 연구모형

III. 연구방법

1. 자료수집 및 연구표본의 특성

자료의 수집은 대한민국 육군 간부를 대상으로 하였다. 중(포)대장 110명 및 이들의 직속부하 220

명에게 설문을 배부하였다. 이때 중(포)대장에게는 직속부하 2명의 조직시민행동 및 일탈행동을 조사하였으며, 직속부하에게는 중(포)대장의 윤리적 리더십, 리더만족, 자신의 정치적 기술을 측정하였다. 이 때 설문응답의 성실성을 높이기 위해 익명성 및 보안성에 대한 설명을 충실히 하였으며, 상호 분리된 공간에서 설문조사를 한 후 밀봉하여 연구자에게 전달하도록 하였다. 회수된 설문지 중 불성실 응답 및 결측치를 제외한 부하 150명의 자료(상사는 90명, 따라서 상사 1명당 1~2명의 부하행동 평가)를 최종분석에 사용하였다. 부하의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 남자가 99.3%로 대부분이었으며, 계급은 하사부터 중위까지 고르게 분포되어 있었다. 연령은 20대가 74.7%로 가장 많았으며, 학력은 4년제 대학 졸업자가 63.3%로 과반수를 넘었다. 상사-부하 근무기간은 6개월 미만이 59.3%로 과반수를 차지하였으며, 근속기간의 경우에는 5년 미만이 69.3%로 가장 많은 것으로 나타났다.

2. 변수의 측정

연구에 사용된 변수는 크게 독립변수, 매개변수, 조절변수, 종속변수, 그리고 통제변수로 구분된다. 통제 변수를 제외한 모든 변수는 Likert 7점 척도를 사용하였으며(1=전혀 그렇지 않다, 4=보통이다, 7=매우 그렇다), 표본의 특성에 따라 설문 문항을 일부 수정하였다. 본 연구에서 사용된 측정도구들은 모두 기존연구들에서 신뢰성 및 타당성이 입증된 것으로, 각 변수의 구체적인 측정은 다음과 같다.

2.1 윤리적 리더십

윤리적 리더십은 리더가 개인적 행동과 대인관계를 통해 규범적으로 적절한 행동을 보여주고,

양방향 의사소통 및 의사결정을 통해 팔로어들에게 그러한 행동을 촉진시키는 것으로 정의한다(Brown et al., 2005). 측정은 Brown et al.(2005)의 아래 10개 항목을 가지고 하였다. 구체적으로, '나의 중(포)대장은 술선수범하여 윤리적으로 일을 추진한다', '나의 중(포)대장은 공정한 의사결정을 한다', '나의 중(포)대장은 결과뿐 아니라 수행과정까지 고려하여 일의 성공여부를 평가한다', '나의 중(포)대장은 윤리기준을 어긴 부하들을 엄정하게 평가한다', '나의 중(포)대장은 직업윤리나 책임의식 등의 가치를 자주 언급한다', '나의 중(포)대장은 부하들의 직언을 경청한다', '나의 중(포)대장은 신뢰할 수 있는 사람이다', '나의 중(포)대장은 부하들의 입장을 중요하게 고려한다', '나의 중(포)대장은 업무 외적으로도 윤리적인 삶을 살고 있다', '나의 중(포)대장은 항상 일의 정당성을 고려하여 의사결정을 한다'이다.

2.2 리더만족

리더만족은 Spector(1985)의 연구를 토대로 구성원이 지각하는 리더에 대한 긍정적 정서와 리더의 능력에 대한 인지적 평가의 정도로 정의한다. 본 연구는 Martin, Liao, & Campbell(2013)이 사용한 리더만족 측정도구 4개를 채택하였다. 구체적으로, '나의 중(포)대장은 자신의 직무를 훌륭하게 수행할 능력이 있다', '나의 중(포)대장은 나에게 공정하게 대한다', '나의 중(포)대장은 부하들의 감정에 관심이 없다(역문항)', '나는 나의 중(포)대장을 좋아한다'이다.

2.3 정치적 기술

본 연구에서는 정치적 기술을 직장에서 다른 사람들을 효과적으로 이해하고, 자신의 개인적·조직적 목표를 추구하는 방식으로 행동하도록 영향력을 행사하기 위해 그러한 지식을 사용하는 능

력으로 정의하고(Ahearn et al., 2004), Ferris, Berkson, Kaplan, Gilmore, Buckley, & Hochwarter(1999)의 정치적 기술 6개 항목을 사용하여 측정하였다. 구체적으로, '타인의 입장에서 생각해 본다는 것이 나에게는 그리 어려운 일이 아니다', '나는 내 주위에 있는 많은 사람들이 편하게 느끼도록 해줄 수 있다', '나는 많은 사람들과 좋은 관계를 비교적 쉽게 구축한다', '나는 사람들을 잘 이해한다', '나는 다른 사람들이 나를 우호적으로 대하도록 하는데 뛰어나다', '나는 늘 다른 사람들과 공통점을 찾고자 노력한다'이다.

2.4 조직시민행동

조직시민행동은 공식적인 보상체계에 의해 인정되지는 않지만, 전반적으로 조직의 효과적인 기능을 촉진하는 개인의 자발적인 행동으로 정의된다(Organ, 1988). 본 연구에서는 Williams & Anderson(1991)의 14개 측정항목을 사용하여 대인지향 및 조직지향 조직시민행동을 측정하였는데, 구체적으로, '이 부하는 업무량이 많은 다른 사람들을 돕는다', '이 부하는 자리를 비운 다른 사람들을 돕는다', '이 부하는 상사가 부탁하지 않더라도 상사의 일을 돕는다', '이 부하는 다른 동료의 문제나 고민을 돕기 위해 시간을 낸다', '이 부하는 새로 전입 온 동료들을 도우려 노력한다', '부하는 다른 동료들을 신경 써준다', '이 부하는 다른 동료들에게 정보를 준다', '이 부하는 다른 사람들에 비해 결근을 적게 한다', '이 부하는 출근할 수 없을 때는 미리 연락을 준다', '이 부하는 질서 유지를 위한 비공식적인 규칙들을 준수한다', '이 부하는 부대의 재산을 보존하고 보호한다', '이 부하는 근무시간 중에 개인적인 전화를 오래한다(역문항)', '이 부하는 일할 때 별로 중요하지 않은 일들에 대해 불평한다(역문항)', '이 부하는 근무시간 중에 부당하게 쉰다(역문항)'이다.

2.5 일탈행동

일탈행동은 중요한 조직 규범을 위반하고, 그렇게 함으로써 조직, 구성원들, 또는 모두의 복지를 위협하는 자발적인 행동으로 정의된다(Bennett & Robinson, 2000). 본 연구에서는 Bennett & Robinson(2000)의 19개 항목을 사용하여 대인지향 일탈행동과 조직지향 일탈행동을 측정하였는데, 구체적으로, ‘이 부하는 부대에서 누군가를 웃음거리로 만든다’, ‘이 부하는 부대에서 누군가에게 상처 주는 말을 한다’, ‘이 부하는 부대에서 도덕적, 종교적 언급 또는 농담을 한다’, ‘이 부하는 부대에서 누군가를 비방한다’, ‘이 부하는 부대에서 누군가에 대한 나쁜 농담을 한다’, ‘이 부하는 부대에서 누군가에게 무례하게 행동한다’, ‘이 부하는 부대에서 누군가를 공개적인 놀림감으로 만든다’, ‘이 부하는 부대의 물건을 허락 없이 가져간다’, ‘이 부하는 일과시간에 일은 안하고 공상에 빠져 있는 시간이 많다’, ‘이 부하는 실제로 사용한 돈보다 더 많은 돈을 돌려 받기 위해 거짓 영수증을 작성하곤 한다’, ‘이 부하는 직장에서 허가된 휴식시간보다 더 많은 휴식을 취한다’, ‘이 부하는 허락없이 지각한다’, ‘이 부하는 부대의 근무환경을 어지럽힌다’, ‘이 부하는 상사의 지시를 잘 따르지 않는다’, ‘이 부하는 실제 할 수 있는 것보다 고의적으로 더 천천히 일한다’, ‘이 부하는 허가되지 않은 사람과도 부대의 비밀 정보에 대해 이야기 한다’, ‘이 부하는 일과 시간에 불법 약물을 복용하거나 술을 마신다’, ‘이 부하는 일을 열심히 하지 않는다’, ‘이 부하는 초과수당을 얻기 위해 고의적으로 일을 오래 끈다’이다.

2.6 통제변수

본 연구에서는 모형에 포함된 변수들 간의 관계를 보다 명확한 확인하기 위해 선행연구를 토대로 다양한 인구통계학적 변수를 통제하였다(e. g.,

Hassan et al., 2014; Resick et al., 2013; Stouten et al., 2013). 구체적으로 부하의 연령, 계급, 학력, 상사-부하 근무기간, 근속기간을 통제변수로 선정하였다.

3. 분석방법

가설 검증에 앞서 타당도 확인을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 신뢰도 및 가설검증은 SPSS 19.0을 이용하였다. 특히 매개효과 가설은 Baron & Kenny(1986)의 3단계 검증방법을 택하였으며, 추가적으로 Preacher & Hayes(2004)가 개발한 SPSS macro를 활용하여 재 검증하였다. 이 방법은 부트스트래핑 분석을 이용하여 신뢰구간에 대한 정보를 토대로 간접효과의 유의성을 추정하는 것으로, 표본 분포의 비정규성 가정에 취약한 Baron & Kenny의 매개효과 검증방식의 설명력 문제를 보완한 것이다(Preacher, Rucker, & Hayes, 2007).

IV. 결 과

1. 타당도 및 신뢰도 분석

측정도구의 타당도를 검증하기 위해 총 53개의 항목을 대상으로 주성분분석(베리맥스 회전)을 통한 탐색적 요인분석을 실시하였다. 분석결과, 고유치 1이상의 요인이 7개로 나타났는데, 이는 본 연구에서 가정한 요인구조와 일치하는 것이다(윤리적 리더십, 리더만족, 정치적 기술, 대인지향 조직시민행동, 조직지향 조직시민행동, 대인지향 일탈행동, 조직지향 일탈행동). 하지만 총 53개 항목 중 요인부하량이 .50에 미치지 못하거나 교차

적재값을 갖는 항목이 10개였다. 이를 변수별로 살펴보면, 윤리적 리더십의 경우에는 ‘부하들의 직언 경청’ 1개 항목, 리더만족은 ‘부하들의 감정에 무관심(역문항)’ 1개 항목, 정치적 기술은 ‘타인을 잘 이해’ 1개 항목이었으며, 조직시민행동의 경우에는 ‘질서 유지를 위한 비공식적 규칙 준수’, ‘부대 재산의 보존 및 보호’ 2개 항목, 일탈행동은 ‘누군가를 웃음거리로 만들’, ‘부대 물건을 가져감’, ‘거짓 영수증 작성’, ‘규정된 시간을 넘는 휴식’, ‘허락 없이 지각’ 5개 항목이었다. 이 문항들이 각 요인들에 적재되지 못한 이유는 다양하겠지만, 몇몇 문항들의 경우에는 군의 특성을 고려할 때 현실성이 떨어진다. 예를 들어 윤리적 리더십의 경우 부하들의 직언 경청은 수직적인 군의 의사소통 분위기 상 다소 어려울 수 있다. 아울러 군은 비공식적인 규칙이 거의 없으며 부대의 재산보호는 의무라는 점에서, 또한 부대 물건 탈취나 거짓 영수증 작성 등은 현실적으로 불가능하다는 점에서 조직시민행동 및 일탈행동 일부 항목은 군과 거리가 있다. 그에 따라 기준을 충족하지 못한 10개 문항을 제거한 후 43개 항목으로 다시 탐색적 요인분석을 실시하였다. 결과는 <표 1>과 같다. 표에서 알 수 있듯이 총 7개 요인의 고유치 및 요인부하량은 수용할만한 수준으로 나타났다(Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). 또한 각 변수의 Cronbach's α 값을 확인한 결과 모두 .80 이상이었다(<표 1> 참조). 따라서 측정도구의 신뢰도도 양호한 것으로 확인되었다(Nunnally, 1978).

2. 변수의 기술통계량 및 상관관계

변수들의 기술통계량 및 상관관계는 <표 2>에 나타나 있다. 표에서 알 수 있듯이 독립변수와 종속변수, 그리고 매개변수와 종속변수 간에는 모두 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 독립변수와 매개변수 모두 조직시민행동과

는 정(+)의 상관관계를 가지는 반면, 일탈행동과는 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 이는 본 연구의 가정을 일차적으로 지지하는 것이다. 특히 정치적 기술과 리더만족 간의 유의한 정(+)적 상관관계는 정치적 기술이 내적 프로세스에 영향을 미쳐 리더에게 보여야 하는 바람직한 태도를 갖도록 하는데 도움이 된다는 본 연구의 주장을 지지하는 결과이다. 한편, 윤리적 리더십과 리더만족이 다소 높은 상관관계($r=.70, p<.001$)를 보임에 따라 다중공선성 진단을 위해 분산팽창지수를 확인하였다. 검증 결과, 분산팽창지수가 다중공선성이 의심되는 5에 훨씬 못 미치는 2.12를 넘지 않아 그리 큰 문제가 없는 것으로 확인되었다. 또한 확인적 요인분석 결과에서도(<표 3> 참조), 본 연구에서 가정한 7요인 모형과 윤리적 리더십과 리더만족을 하나로 합친 6요인 모형 모두 적합도 지수는 양호한 것으로 나타났지만, 7요인 모형의 지수가 보다 높은 수치를 보였으며, 카이제곱 차이도 유의한 것으로 나타났다. 따라서 윤리적 리더십과 리더만족은 서로 구분되는 개념으로 보는 것이 타당하다고 판단하였다.

3. 가설검증

윤리적 리더십과 조직시민행동, 그리고 일탈행동 간의 관계에 대한 회귀분석 결과는 <표 4>에 나타나 있다. 먼저 모형 3과 모형 6의 경우, 각각에 윤리적 리더십이 대인지향 조직시민행동($\beta=.28, p<.01$) 및 조직지향 조직시민행동($\beta=.29, p<.01$)에 정(+)의 영향을 미친다는 결과가 나타나 있다. 따라서 가설 1은 지지되었다. 다음으로 윤리적 리더십과 일탈행동 간의 관계에 대한 회귀분석 결과는 모형 9 및 모형 12에 제시되어 있는데, 구체적으로 모형 9을 살펴보면 윤리적 리더십이 증가할수록 대인지향 일탈행동이 감소하는 것으로 나타났으며($\beta=-.18, p<.05$), 모형 12에서도 조직

〈표 1〉 탐색적 요인분석 및 신뢰도 확인 결과

구 분	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7	Cronbach's α
조직지향 일탈행동 2	.78	-.21	-.18	.34	.00	-.01	-.04	.95
조직지향 일탈행동 6	.75	-.12	-.10	.35	.03	-.17	-.16	
조직지향 일탈행동 7	.80	-.19	-.13	.20	-.10	-.17	-.15	
조직지향 일탈행동 8	.83	-.13	-.17	.25	-.10	-.06	-.11	
조직지향 일탈행동 9	.89	-.09	-.13	.15	-.07	-.02	-.09	
조직지향 일탈행동 10	.88	.00	-.01	.15	-.12	.06	.01	
조직지향 일탈행동 11	.72	-.40	-.11	.02	-.02	-.25	-.10	
조직지향 일탈행동 12	.88	-.16	-.09	.06	-.05	-.07	.05	
대인지향 조직시민행동 1	-.14	.90	.16	-.04	.04	.11	.09	.97
대인지향 조직시민행동 2	-.13	.90	.14	-.05	.02	.13	.05	
대인지향 조직시민행동 3	-.16	.85	.05	.00	.07	.08	.13	
대인지향 조직시민행동 4	-.03	.88	.14	-.01	.03	.10	.02	
대인지향 조직시민행동 5	-.14	.90	.11	-.02	.03	.06	.08	
대인지향 조직시민행동 6	-.12	.89	.09	-.08	.11	.15	.01	
대인지향 조직시민행동 7	-.11	.86	.11	-.02	.12	.09	.02	
윤리적 리더십 1	-.21	.19	.81	-.03	.07	.00	.20	.92
윤리적 리더십 2	-.15	.02	.77	-.01	.13	.18	.15	
윤리적 리더십 3	-.04	.01	.82	-.05	.23	.09	.01	
윤리적 리더십 4	.03	.14	.68	-.12	.09	-.12	-.15	
윤리적 리더십 5	-.04	.13	.68	.03	.10	-.07	-.31	
윤리적 리더십 7	-.18	.15	.71	-.07	.09	.05	.47	
윤리적 리더십 8	-.11	.11	.72	.02	.16	.06	.34	
윤리적 리더십 9	-.07	.15	.74	-.02	.09	.06	.12	
윤리적 리더십 10	-.07	.04	.84	-.05	.14	.12	.11	
대인지향 일탈행동 2	.28	-.07	.00	.82	-.09	-.12	.03	
대인지향 일탈행동 3	.56	-.05	-.18	.61	-.02	-.08	.01	
대인지향 일탈행동 4	.46	-.02	-.01	.77	-.05	-.14	-.09	
대인지향 일탈행동 5	.51	.07	-.01	.74	-.08	-.04	.05	
대인지향 일탈행동 6	.55	-.13	-.07	.57	.09	-.08	-.16	
대인지향 일탈행동 7	.61	-.11	.00	.63	-.04	-.01	.00	
정치적 기술 1	-.04	.13	.19	-.26	.69	-.14	.23	.82
정치적 기술 2	-.03	.21	.25	-.17	.68	-.21	.16	
정치적 기술 3	-.09	.04	.18	-.02	.80	-.02	.06	
정치적 기술 5	-.05	.03	.18	.07	.76	.07	.09	
정치적 기술 6	-.07	-.02	.14	.08	.71	.12	-.17	
조직지향 조직시민행동 1	-.26	.57	.07	-.09	.02	.63	-.03	
조직지향 조직시민행동 2	-.18	.52	.03	.05	.09	.64	-.05	
조직지향 조직시민행동 5	-.18	.50	.18	-.22	-.11	.53	.16	
조직지향 조직시민행동 6	-.10	.40	.11	-.29	-.05	.55	.04	
조직지향 조직시민행동 7	-.09	.47	.18	-.40	-.12	.59	.15	
리더 만족 1	-.21	.15	.57	-.03	.13	-.04	.62	.92
리더 만족 2	-.16	.22	.48	-.05	.28	.10	.60	
리더 만족 4	-.23	.23	.51	-.02	.17	.09	.65	
고유값	7.41	7.35	6.43	3.74	3.07	2.18	2.03	
설명된 분산(%)	17.23	17.09	14.96	8.69	7.14	5.07	4.71	
누적 분산(%)	17.23	34.31	49.28	57.97	65.11	70.17	74.88	

〈표 2〉 변수의 기술통계량 및 상관관계

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6
1. 윤리적 리더십	5.86	0.90						
2. 리더 만족	6.05	1.08	.70***					
3. 정치적 기술	5.66	0.89	.41***	.42***				
4. 대인지향 조직시민행동	5.53	1.15	.29***	.37***	.20*			
5. 조직지향 조직시민행동	6.23	0.95	.28**	.34***	.06	.69***		
6. 대인지향 일탈행동	1.51	0.81	-.17*	-.24**	-.14	-.18*	-.39***	
7. 조직지향 일탈행동	1.33	0.64	-.30***	-.40***	-.20*	-.36***	-.46***	.72***

주. N=150. 간명한 표기를 위해 통계변수는 생략하였음. * p<.05, ** p<.01, *** p<.001.

〈표 3〉 확인적 요인분석 결과

구분	χ^2	df	NFI	IFI	CFI	RMSEA	$\Delta\chi^2(df)^c$
모형 1(7요인) ^a	210.1	168	.94	.99	.99	.04	
모형 2(6요인) ^b	267.6	172	.92	.97	.97	.06	57.5(4)***

주. N=150. NFI=normal fit index; IFI=incremental fit index; CFI=comparative fit index; RMSEA=root mean square error of approximation.

^a 가정된 모형. ^b 윤리적 리더십과 리더만족을 하나의 요인으로 통합한 모형. ^c 모형 1과의 차이. *** p<.001.

〈표 4〉 위계적 회귀분석 결과

구분	리더 만족	조직시민행동						일탈행동						
		대인지향			조직지향			대인지향			조직지향			
		모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6	모형7	모형8	모형9	모형10	모형11	모형12	모형13
1단계	부하 연령	-.23	-.13	-.07	.02	-.26	-.20	-.13	.06	.02	-.05	.06	-.01	-.10
	계급더미 ^a _중사	.10	.25	.29	.25	.46	.50*	.47*	-.19	-.21	-.18	-.40	-.44*	-.40
	계급더미_상사	-.03	.45	.44	.45	.47	.45	.46	-.31	-.30	-.31	-.53	-.52	-.53
	계급더미_원사	-.17	.25	.22	.28*	.15	.12	.17	-.11	-.09	-.14	-.15	-.12	-.19
	계급더미_소위	.48*	.21	.26	.08	.42	.48	.35	.02	-.02	.11	-.28	-.35	-.15
	계급더미_중위	.46	.42	.44	.26	.57	.59	.47	.11	.10	.22	-.31	-.33	-.14
	학력더미 ^b _고졸	-.39	.47	.45	.59	-.18	-.21	-.10	.37	.39	.29	.28	.31	.15
	학력더미_전문대	-.29	.38	.35	.46	-.17	-.21	-.13	.33	.35	.27	.34	.38	.26
	학력더미_학사	-.62	.44	.44	.68	-.32	-.32	-.15	.29	.28	.12	.39	.39	.13
	상사_부하근무기간	-.02	-.01	-.03	-.03	-.06	-.08	-.07	-.05	-.03	-.04	.03	.05	.04
부하_근속기간	.54	-.02	.00	-.20	.06	.08	-.07	.45	.44	.58	.51	.49	.71*	
2단계	윤리적 리더십	.71***		.28**	.01		.29**	.10		-.18*	.01		-.32***	-.03
3단계	리더만족			.38**			.27*			-.27*			-.41***	
ΔR^2		.48	.05	.07	.07	.05	.08	.04	.09	.03	.04	.12	.10	.08
ΔF		139.38***	.72	11.50**	11.37**	.70	12.58**	5.73*	1.26	4.97*	5.60*	1.73	16.96***	15.41***

주. N=150. 수치는 표준화 계수임. ^a 하사를 기준으로 하였음. ^b 석사이상을 기준으로 하였음.

* p <.05, ** p <.01, *** p <.001.

지향 일탈행동이 윤리적 리더십과 부(-)적 관계를 가진다는 것을 알 수 있다($\beta = -.32, p < .001$). 그에 따라 가설 2도 지지되었다.

가설 3 및 4는 조직시민행동 및 일탈행동에 미치는 윤리적 리더십의 효과에 대한 리더만족의 매개역할에 대한 것이다. 이를 검증하기 위해 Baron & Kenny(1986)의 3단계 방법을 활용하였다. 먼저 1단계의 경우에는 독립변수와 종속변수 간의 관계의 유의성이 입증되어야 하는데, 이는 가설 1, 2가 지지됨에 따라 충족되었다. 2단계는 매개변수에 대한 독립변수의 효과가 유의해야 하는데, <표 4>의 모형 1을 보면 리더만족에 대한 윤리적 리더십의 정적효과는 유의한 것으로 나타났다($\beta = .71, p < .001$). 그에 따라 2단계도 충족되었다. 3단계는 독립변수를 통제된 상태에서 종속변수에 대한 매개변수의 영향이 유의해야 한다. 그런데 모형 4 및 7을 보면, 대인지향 및 조직지향 조직시민행동에 대한 리더만족의 정적효과가 각각 .38($p < .01$) 및 .27($p < .05$)로 나타났으며, 대인지향(모형 10) 및 조직지향 일탈행동(모형 13)의 경우에도 -.27($p < .05$)과 -.41($p < .001$)로 각각 유의한 결과를 보였다. 또한 조직시민행동 및 일탈행동 모두 리더만족을 투입한 결과 윤리적 리더십의 주효과는 사라지는 것으로 나타났다. 이는 조직시민행동 및 일탈행동에 대한 윤리적 리더십의 효과를 리더만족이 완전매개한다는 결과이다. 추가적으로 SPSS macro를 이용하여 윤리적 리더십의 간접효과를 확인하였는데, 결과는 <표 5>에 제시되어 있다. 먼저 조직

시민행동의 경우에는 윤리적 리더십이 리더만족을 통한 정(+)적인 간접효과가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 대인지향 조직시민행동에 대한 간접효과는 .34, 조직지향 조직시민행동에 미치는 간접효과는 .20이었는데, 간접효과에 대한 95% 신뢰구간이 영(zero)을 포함하지 않았다. 일탈행동의 경우에도 리더만족을 통한 윤리적 리더십의 간접효과는 부(-)적으로 나타났는데, 구체적으로 대인지향 일탈행동에 대해서는 -.17, 조직지향 일탈행동에는 -.21의 간접효과를 보였으며, 간접효과에 대한 95% 신뢰구간이 영(zero)을 포함하지 않았다. 따라서 부트스트랩핑을 이용한 분석결과에서도 리더만족을 경유한 윤리적 리더십의 간접효과가 입증되었다. 그에 따라 가설 3 및 4는 지지되었다.

마지막으로 리더만족에 대한 윤리적 리더십과 정치적 기술의 상호작용 효과에 대한 회귀분석 결과는 <표 6>에 제시되어 있다. 모형 4에서 알 수 있듯이 리더만족에 대한 윤리적 리더십 및 정치적 기술의 상호작용 효과는 유의한 것으로 나타났다($\beta = -.16, p < .01$). 상호작용 효과가 가설 5와 일치하는지를 구체적으로 확인하기 위해 정치적 기술 평균을 기준으로 +1, -1 표준편차 값을 이용하여 윤리적 리더십과 리더만족 간의 관계를 도식화하였다(Aiken & West, 1991). <그림 2>에서 알 수 있듯이 정치적 기술이 낮을 때 윤리적 리더십과 리더만족 간의 정적관계가 더 강하게 나타났다. 단순기술기 분석결과에서도 정치적 기술이 높은

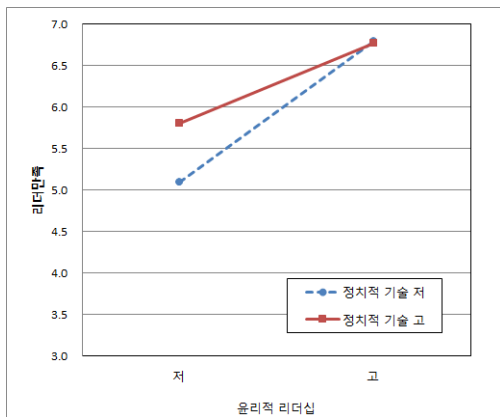
<표 5> 윤리적 리더십의 간접효과 결과(부트스트랩 표본크기=5000)

종속변수	매개변수	효과	표준오차	95% 신뢰구간	
				하한	상한
대인지향 조직시민행동	리더만족	.34	.12	.13	.60
조직지향 조직시민행동		.20	.10	.02	.42
대인지향 일탈행동		-.17	.08	-.36	-.04
조직지향 일탈행동		-.21	.08	-.40	-.08

〈표 6〉 정치적 기술의 조절효과

구 분		리더만족			
		모형1	모형2	모형3	모형4
1단계	부하 연령	-.38	-.23	-.27	-.35
	계급더미 ^a _중사	.00	.10	.11	.13
	계급더미_상사	.01	-.03	-.04	-.02
	계급더미_원사	-.09	-.17	-.18	-.16
	계급더미_소위	.33	.48*	.46*	.51*
	계급더미_중위	.41	.46	.47*	.55*
	학력더미 ^b _고졸	-.32	-.39	-.36	-.32
	학력더미_전문대	-.22	-.29	-.26	-.23
	학력더미_학사	-.63	-.62	-.59	-.59
	상사-부하근무기간	.03	-.02	-.01	-.02
부하 근속기간	.49	.54*	.58*	.65**	
2단계	윤리적 리더십(A)		.71***	.64***	.64***
3단계	정치적 기술(B)			.17*	.16*
4단계	A×B				-.16***
ΔR^2		.04	.48	.02	.02
ΔF		.58	139.38***	6.45*	7.26**

주. N=150. 수치는 표준화 계수임. ^a 하사를 기준으로 하였음. ^b 석사이상을 기준으로 하였음.
* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.



〈그림 2〉 정치적 기술의 조절효과

경우에는 β 값이 .47($p < .001$)인 반면, 정치적 기술이 낮을 때는 β 값이 .81($p < .001$)로 월등히 높았다. 따라서 부하의 정치적 기술이 낮을수록 윤리

적 리더십과 리더만족 간의 정적관계가 더 강할 것이라는 가설 5는 지지되었다.

V. 논의 및 결론

1. 결과요약 및 시사점

본 연구에서는 상사의 윤리적 리더십이 구성원의 자발적 행동인 조직시민행동과 일탈행동에 미치는 영향을 살펴보았다. 이 과정에서 리더만족의 매개역할과 구성원의 정치적 기술의 조절효과를 검증하였다. 본 연구의 결과와 주요 시사점을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 구성원들이 상사의 윤

리적 리더십을 높게 지각할수록 친사회적 행동인 조직시민행동은 증가하는 반면, 부정적인 일탈행동은 줄어드는 것으로 나타났다. 이는 사회학습이론에 따라(Bandura, 1977), 상사의 바람직한 행동을 본 받아 조직에 이로운 행동은 늘리는 반면, 해로운 행동은 줄어들게 됨을 의미하는 것이다. 또한 구성원을 존중하고, 공정하게 대하며, 윤리적 기준과 원칙에 따라 리더십을 발휘하는 상사는 구성원들에게 보답에 대한 의무감을 형성하게 된다. 그리고 이런 보답 의무감은 사회교환이론에 따라(Blau, 1964), 조직에 유익한 행동은 늘리고, 해로운 행동은 줄이는 결과로 나타난다는 것이다. 본 연구는 주로 서구에서 행해진 윤리적 리더십과 구성원의 재량적 행동 간의 관계를, 특히 국내에서 거의 찾아보기 힘든 일탈행동에 미치는 윤리적 리더십의 효과를 살펴봄으로써 선행연구 결과의 일반화를 확장하는데 기여하고 있다. 오늘날 구성원의 재량적 행동은 조직의 경쟁우위의 원천이 된다는 점에서 매우 중요하다. 특히 급변하는 환경으로 인한 불확실성의 증대는 구성원의 자발적 참여와 헌신의 가치를 매우 높이고 있다. 이런 시점에서 조직에 이로운 행동은 장려하고 해로운 행동을 줄이기 위한 조직의 노력은 지속되고 있는데, 본 연구는 다양한 제도적 수단을 강구하는 것 못지않게 리더의 윤리의식을 고양시키며, 윤리적이고 공정하게 행동하도록 하는 것이 조직의 효과성 증대를 위해 매우 중요하다는 것을 시사한다는 점에서 실무적인 가치가 있다.

둘째, 상사의 윤리적 리더십과 구성원의 재량적 행동 간의 관계는 리더만족에 의해 매개되는 것으로 나타났다. 즉 윤리적인 상사의 행동은 이상적이고 모범적인 리더로 인식되어(Lord & Maher, 1991), 구성원으로 하여금 긍정적인 감정을 갖게 하고 리더에 대해 더욱 만족하게 하는데, 이런 만족감은 친사회적 행동의 선행요인으로 잘 알려져 있다(Bateman & Organ, 1983). 게다가 만

족감의 증진은 조직에서 제공하는 내재적 보상으로 인식되기도 한다. 그에 따라 조직 내에서 긍정적인 반응이 나타나는데, 조직시민행동이 증가하고 일탈행동이 감소하는 것이 그러한 현상이라 할 것이다. 본 연구는 많은 학자들의 요청에도 불구하고 상대적으로 저조한 윤리적 리더십의 영향력 과정을 심층적으로 살펴보았다는 점에서 기존 연구를 확장하고 있다. 즉, 본 연구는 윤리적 리더십 역학관계에 대한 현 지식수준을 보완한다는 함의를 가진다. 리더로 인정되고 리더에게 만족하는 것은 성공적인 리더십의 발휘에 매우 중요하다. 왜냐하면 구성원들은 자신에게 만족감을 주는 리더의 영향력을 수용하기 때문이다. 특히 군은 역할 및 책임이 매우 중요하다는 점과, 리더의 영향력이 그런 군의 역할 및 책임을 완수하는데 있어 결정적이라는 점을 고려할 때 구성원들의 리더만족을 높이는 것은 매우 중요하다고 할 것이다. 본 연구는 윤리적 리더십이 그런 리더만족의 주요한 결정요인이 된다는 점을 밝힘으로써 보다 효과적인 영향력을 행사하기 위해 고민하는 현장의 리더들에게 좋은 적용방안을 제공하고 있다고 여겨진다.

셋째, 윤리적 리더십과 리더만족 간의 관계가 구성원의 정치적 기술에 의해 달라지는 것으로 나타났다. 특히 본 연구에서는 정치적 기술이 낮은 경우 윤리적 리더십에 대한 구성원의 태도적인 반응이 더욱 두드러진다는 결과를 보였다. 이는 구성원의 정치적 기술이 리더에 대해 기본적으로 가져야 할 태도를 갖추도록 하는데 도움이 된다는 증거이며, 반대로 정치적 기술이 낮은 구성원은 그런 태도에 대한 민감도가 떨어지고, 내적 자원의 부족으로 환경변화에 취약함에 따라 리더의 행동에 보다 강한 반응을 보인다는 것을 의미한다.

정치적 기술은 타인 및 조직과의 관계뿐 아니라 내적 프로세스에도 영향을 미치는 구성개념이다(Ferris et al., 2007). 그에 따라 영향력 있는 타인인 리더에게 보일 수 있는 보다 우호적이고 바

람직한 태도가 무엇인지 스스로 판단하고 결정하는데 영향을 미친다. 본 연구에서는 구성원의 정치적 기술이 그런 내적 프로세스를 활성화시킴으로써 리더에게 좋은 인상을 줄 수 있는, 또한 리더와 좋은 관계를 형성하는데 도움이 되는 태도를 갖도록 하는데 유용하다는 것을 밝혔다. 이는 주로 상사차원의 정치적 기술에 초점을 둔 선행연구를 확장하는 것이며, 특히 윤리적 리더십의 효과가 상사가 아닌 구성원의 정치적 기술에 의해 달라질 수 있다는 것을 밝혔다. 이 점에서 이론적인 기여점이 있다. 아울러 조직의 입장에서 윤리적 리더십을 효과적으로 발휘하기 위해 고려해야 할 다양한 요소 중 구성원 차원의 변수의 가치를 부각시켰다는 점에서 의의가 있다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 기여에도 불구하고 향후 보완이 필요한 몇 가지 한계를 가지고 있다. 첫째, 응답의 성실성을 높이기 위해 익명성 및 보안성을 최대한 보장하였지만, 군의 특성 상 설문에 대한 응답자들의 부담이 적지 않았다. 예를 들어 구성원이 윗사람의 리더십을 평가하는 것에 대해서는 원천적으로 꺼리는 성향을 가지고 있으며, 구성원의 조직시민행동 및 일탈행동에 대한 상사의 평가도 관대화 또는 축소 가능성이 존재한다. 그에 따라 일부 변수들에 대한 응답이 특정 방향으로 편향되었을 가능성을 배제할 수 없다. 비록 구성원으로부터 상사의 리더십에 대한 자료를 얻고 상사로부터 구성원의 행동 및 성과를 조사하는 것은 많은 연구들에서 행해지는 방법이지만, 향후에는 보다 신뢰할만한 데이터 수집을 위해 노력할 필요가 있다. 아울러 본 연구에서는 선행연구와 동일하게 스스로 자신의 정치적 기술을 평가하게 하였지만, 이 또한 자신에 대해 보다 긍정적으로 평가하는 사회적 바람직성의 가능성을 배제할 수 없다. 향

후에는 타인, 특히 상사의 관점에서 구성원의 정치적 기술을 평가한다면 보다 객관적인 자료의 수집이 가능하리라 여겨지며, 이로 인해 흥미로운 연구 결과도 나올 수 있을 것이다.

둘째, 횡단연구가 가진 근본적인 약점을 본 연구도 그대로 가지고 있다. 즉 변수 간 인과관계의 모호성이다. 예를 들어 윤리적 리더십이 높아 조직시민행동이 높아지거나 일탈행동이 낮아진 것인지, 아니면 구성원의 바람직한 행동으로 리더의 대우가 좋아진 것인지 알 수 없다. 또한 윤리적 리더십 때문에 리더만족이 높아진 것인지, 아니면 리더에 대한 만족도가 높기 때문에 자신의 리더를 더 우호적이며 윤리적이라고 평가한 것인지 의문이 제기될 수 있다. 비록 선행연구를 토대로 변수 간 관계를 가정하였다는 점에서 개념적으로 연구 모형의 타당성은 인정되지만, 향후에는 종단연구 또는 실험연구 등을 통해 보다 명확한 인과관계를 확인할 필요가 있다.

셋째, 군 조직을 대상으로 행해진 연구라는 점에서 연구결과의 일반화가 제한된다. 물론 군 조직 또한 사회의 구성단위이며, 목표의 특수성, 위계의 강조 등 몇 가지 특성을 제외하고는 여타 조직과 크게 다르지 않다. 특히 본 연구의 대상인 간부들은 직업으로서 군을 택한 사람들이기 때문에 일반 조직의 구성원과 완전히 다른 이질적인 존재로 볼 수 없다. 그럼에도 불구하고 군 조직과 일반 조직의 특성에는 분명 차이가 있으며, 그런 차이가 다소 상이한 연구결과를 가져올 수 있다. 따라서 향후에는 보다 다양한 조직을 대상으로 반복연구가 필요할 것이다.

넷째, 윤리적 리더십과 구성원의 재량적 행동 간에 내재된 메커니즘은 보다 다양할 수 있다. 본 연구에서 고려된 리더만족 이외에도 아직까지 고려되지 못한 다양한 잠재적 매개변수들이 존재한다. 아울러 윤리적 리더십의 효과를 조절할 수 있는 밝혀지지 않은 경계조건들도 아직까지 많이 존

제한다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 현실적인 한계로 인해 보다 다양한 매개 및 조절변수를 고려하지 못했다. 향후에는 그런 잠재적인 매개 및 조절변수를 추가로 발굴하여 윤리적 리더십에 대한 이해도를 높이는 것이 필요하다. 마지막으로, 연구는 이론, 측정, 분석 수준이 일치해야 한다 (Klein, Dansereau, & Hall, 1994). 하지만 본 연구에서는 이론 및 분석 수준이 개인 수준임에도 불구하고 일부 상사가 구성원 2명의 재량적 행동을 평가함으로써 측정이 집단 수준에서 이루어졌다. 비록 2 내지 3명인 다수의 구성원을 동일 상사가 평가한 후 개인 수준으로 활용한 연구도 없진 않지만, 향후에는 보다 엄밀하게 연구의 수준을 관리할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- 김주엽 · 박상언 · 이민령(2010), “윤리적 리더십과 상사 신뢰, 그리고 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구”, **인적자원개발연구**, 13: 1-19.
- 류두원 · 차동욱 · 김정식 · 류두원(2012), “팀장의 윤리적 리더십이 조직구성원의 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 실증연구: 조직공정성과 직무만족의 매개역할을 중심으로”, **산업혁신연구**, 28: 175-209.
- 류정란 · 조영복 · 주규하(2012), “윤리적 리더십이 구성원의 혁신행동과 이직의도에 미치는 영향”, **인적자원관리연구**, 19: 97-112.
- 손은일 · 송정수(2012), “윤리적 리더십과 심리적 임파워먼트 및 조직몰입과의 관련성 연구”, **인적자원관리연구**, 19: 237-252.
- 이명신 · 장영철(2009), “윤리적 리더십이 조직성공에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절효과를 중심으로”, **인사관리연구**, 33: 63-94.
- 이명신 · 장영철(2010), “윤리적 리더십과 조직몰입간의 관계: 윤리적 풍토의 매개효과”, **인적자원관리연구**, 17: 65-86.
- 장준호 · 조용현(2009), “윤리적 리더십이 리더-부하간 교환관계의 질 및 조직시민행동에 미치는 영향”, **인적자원관리연구**, 16: 181-199.
- 정희근 · 심덕섭 · 김민정(2013), “상사의 윤리적 리더십이 부하의 직무성과 및 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향: 조직기반 자긍심의 매개효과와 조직의 윤리적 가치의 조절효과를 중심으로”, **대한경영학회지**, 26: 801-827.
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P.(2004), Leader political skill and team performance, *Journal of Management*, 30: 309-327.
- Aiken, L. S., & West, S. G.(1991), *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O.(2011), When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior, *Journal of Business Ethics*, 98: 573-582.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J.(2009), Leadership: Current theories, research, and future directions, *Annual Review of Psychology*, 60: 421-449.
- Bandura, A.(1977), *Social learning theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A.(1986), *Social foundations of thought and action : A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Baker, T. L., Hunt, T. G., & Andrews, M. C.(2006), Promoting ethical behavior and

- organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values, *Journal of Business Research*, 59: 849-857.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986), The moderated-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P.(1999), Ethics, character, and authentic transformational leadership, *Leadership Quarterly*, 10: 181-217.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W.(1983), Job satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship", *Academy of Management Journal*, 26: 587-595.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L.(2000), Development of a measure of workplace deviance, *Journal of Applied Psychology*, 85: 349-360.
- Blau, P. M.(1964), *Exchange and power in social Life*, New York: Wiley.
- Bowling, N. A., & Hammond, G. D.(2008), A meta-analytic examination of the construct validity of the michigan organizational assessment questionnaire job satisfaction subscale, *Journal of Vocational Behavior*, 73: 63-77.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K.(2006a), Ethical leadership : A review and future directions, *Leadership Quarterly*, 17: 595-616.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K.(2006b), Socialized charismatic leadership, values congruence, and deviance in work groups, *Journal of Applied Psychology*, 91: 954-962.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005), Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117-134.
- Burns, J. M.(1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Ciulla, J. (2004), *Ethics, the heart of leadership* (2nd ed.), Westport, CT: Praeger.
- Clark, M. S., & Isen, A. M.(1982), Toward understanding the relationship between feeling states and social behavior, in A. H. Hastorf, & A. M. Isen(eds.), *Cognitive social psychology* (pp. 73-108), New York: Elsevier North Holland.
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R.(2004), Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance, *Journal of Applied Psychology*, 89: 599-609.
- Dalal, R. S.(2005), A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior, *Journal of Applied Psychology*, 90: 1241-1255.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N.(2008), Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19: 297-311.
- Dineen, B. R., Lewicki, R. J., & Tomlinson, E. C.(2006), Supervisory guidance and behavioral integrity: Relationships with employee citizenship and deviant behavior, *Journal of Applied Psychology*, 91: 622-635.

- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L.(2002), Trust in leadership : Meta-analytic findings and implications for research and practice, *Journal of Applied Psychology*, 87: 611-628.
- Douglas, C., & Ammeter, A. P.(2004), An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness, *Leadership Quarterly*, 15: 537-550.
- Ferris, G. R., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Gilmore, D. C., Buckley, M. R., Hochwarter, W. A., et al.(1999), Development and initial validation of the political skill inventory, Paper presented at the 59th annual national meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D.(2005), Development and validation of the political skill inventory, *Journal of Management*, 31: 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewè, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S.(2007), Political skill in organizations, *Journal of Management*, 33: 290-320.
- Gini, A. (1997), Moral leadership and business ethics, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 4: 64-81.
- Gouldner, A. W.(1960), The norm of reciprocity: A preliminary statement, *American Sociological Review*, 25: 161-178.
- Greenleaf, R. K.(1977), *Servant Leadership*, Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Hair, J. R., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L.(2006), *Multivariate data analysis*(6th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Harper, D.(1990), Spotlight abuse-save profits, *Industrial Distribution*, 79: 47-51.
- Hassan, S., Wright, B. E., & Yukl, G.(2014), Does ethical leadership matter in government? Effects on organizational commitment, absenteeism, and willingness to report ethical problems, *Public Administration Review*, 74: 333-343.
- Hobfoll, S. E.(1989), Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress, *American Psychologist*, 44: 513-524.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B.(2011), Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure, *Leadership Quarterly*, 22: 51-69.
- Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J.(1994), Levels issues in theory development, data collection, and analysis, *Academy of Management Review*, 19: 195-229.
- Kolodinsky, R. W., Treadway, D. C., & Ferris, G. R.(2007), Political skill and influence effectiveness: Testing portions of an expanded Ferris and Judge(1991) model, *Human Relations*, 60: 1747-1777.
- Lee, K., & Allen, N. J.(2002), Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions, *Journal of Applied Psychology*, 87: 131-142.
- Locke, E. A.(1976), The nature and causes of job satisfaction, in M. D. Dunnette(ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343), Chicago, IL: Rand McNally.
- Lord, R. G., & Maher, K. J.(1991) *Leadership and information processing*, London: Routledge.

- Martin, S. L., & Liao, H., & Campbell, E. M. (2013), Directive versus empowering leadership : A field experiment comparing impacts in task proficiency and proactivity, *Academy of Management Journal*, 56: 1372-1395.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M.(2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership, *Academy of Management Journal*, 55: 151-171.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R.(2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108: 1-13.
- Nunnally, J. C.(1978), *Psychometric theory*, New York: McGraw-Hill.
- Ogunfowora, B.(2014), The impact of ethical leadership within the recruitment context: The role of organizational reputation, applicant personality, and value congruence, *Leadership Quarterly*, 25: 528-543.
- Organ, D. W.(1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, MA: Lexington Books.
- Palanski, M., Avey, J. B., & Jiraporn, N.(2014), The effects of ethical leadership and abusive supervision on job search behaviors in the turnover process, *Journal of Business Ethics*, 121: 135-146.
- Parry, K. W., & Proctor-Thompson, S. B.(2002), Perceived integrity of transformational leaders in organizational settings, *Journal of Business Ethics*, 35: 75-96.
- Perrewè, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D., & Anthony, W. P.(2000), Political skill : Antidote for workplace stressors, *Academy of Management Executive*, 14: 115-123.
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W.(1984), A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance, *Academy of Management Journal*, 9: 712-721.
- Pfeffer, J.(1981), *Power in organizations*, Boston: Pitman.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G.(2000), Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26: 513-563.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F.(2004), SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models, *Behavior Research Methods*, 36: 717-731.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007), Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions, *Multivariate behavioral research*, 42: 185-227.
- Resick, C. J., Hargis, M. B., Shao, P., & Dust, S. B.(2013), Ethical leadership, moral equity judgments, and discretionary workplace behavior, *Human Relations*, 66: 951-972.
- Seltzer, J., & Bass, B. M.(1990), Transformational leadership: Beyond initiation and consideration, *Journal of Management*, 16: 693-703.
- Sims, H. P., Jr., & Szilagyi, A. D.(1975), Leader reward behavior and subordinate satisfaction and performance, *Organizational Behavior and Human Performance*, 14: 426-438.

- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P.(1983), Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68: 655-663.
- Spector, P. E.(1985), Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey, *American Journal of Community Psychology*, 13: 693-713.
- Stouten, J., van Dijke, M., Mayer, D. M., De Cremer, D., & Euwema, M. C.(2013), Can a leader be seen as too ethical? The curvilinear effects of ethical leadership, *Leadership Quarterly*, 24: 680-695.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R.(2004), Leader political skill and employee reactions, *Leadership Quarterly*, 15: 493-513.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003), A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership : Perceptions from inside and outside the executive suite, *Human Relations*, 56: 5-37.
- Treviño, L., K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000), Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership, *California Management Review*, 42: 128-142.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006), Behavioral ethics in organizations: A review, *Journal of Management*, 32: 951-990.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E.(1991), Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, *Journal of Management*, 17: 601-617.
- Yukl, G.(2010), *Leadership in organizations*(7th ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Zhang, X. Walumbwa, F. O., Aryee, S., & Chen, Z. X.(2013), Ethical leadership, employee citizenship and work withdrawal behaviors: Examining mediating and moderating process, *Leadership Quarterly*, 24: 284-297.
- Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J.(2004), The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11: 16-26.
- Zoghbi-Mantique-de-Lara, P., & Suárez-Acosta, M.(2014), Employees' reactions to peers unfair treatment by supervisors: The role of ethical leadership, *Journal of Business Ethics*, 122: 537-549.

<Abstract>

The Effect of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behaviors and Deviant Behaviors

- The Mediating Role of Leader Satisfaction and Moderating effect of Political Skill -

Kim, Wang Seon · Son, Seung Yeon · Jeung, Wonho

Recently, more and more researchers have been interested in the ethical practices of organizations because of the ethical dilemmas and scandals occurred in modern organizations. The unethical practices of organizations tarnish the image of the organizations and drop the performance, which consequently influence the fate of the organizations. Therefore, the scholarly interests on ethics in business practice have been growing over last decade and one of the widely studied topics is ethical leadership since it has been considered the core of ethical business management.

The purpose of this study is to explore the role of ethical leadership in predicting the behaviors of organizational members. In particular, we examined how ethical behaviors of leaders are related to both positive and negative behaviors of followers. Furthermore, we investigated the mediating effects of subordinate's satisfaction with leader on the relationships between ethical leadership and behaviors of subordinates. Finally, we tried to verify the interaction effects of subordinate's political skill with ethical leadership on subordinate's organizational citizenship behaviors and deviant behaviors through their satisfaction with leader.

The sample for this study comes from the Republic of Korea Army. The final sample consists of 90 leaders and 150 subordinates. The results of this study show that ethical leadership has not only positive effects on organizational citizenship behaviors but also negative effects on deviant behaviors. It indicates that leaders ethical behaviors foster positive voluntary behaviors of subordinates and restrict negative behaviors. In addition, satisfaction with leader mediates the relationships between ethical leadership and subordinate's positive discretionary behaviors (i. e., organizational citizenship behaviors) and negative behaviors (i. e., deviant behaviors). This results indicates that the effects of ethical leadership on subordinates' behaviors occurs through satisfaction with leaders. Subordinates satisfy with their leaders when they see ethical behaviors of their leaders and then they are more likely to show positive discretionary behaviors whilst reducing negative behaviors. Finally, the moderating effect of subordinate's political skill was also verified, such that the amount of satisfaction variation was low when a subordinate is politically skilled. This indicates that a person with low political skill tend to be more sensitive to the behaviors of their subordinates due to the lack of internal

resources than those with high political skill who can easily interact with external environments.

The findings of this study provide several implications. First of all, as hypothesized, leaders ethical behaviors influence both positive and negative behaviors of their subordinates. These findings can be explained by social learning theory and social exchange theory. When subordinates experience ethical leadership they not only learn their leaders' behaviors but also try to return their leaders favors. Second, the process of the effects of leaders behaviors occurs first through formulating subordinates' attitude toward their leaders. While there have been requests to explore the influence process of ethical leadership there have been few studies which examined the process of ethical leadership. This study explained one way of influence process of ethical leadership. Finally, the effects of leaders' ethical behaviors on followers' attitude are dependent on the level of internal resources of followers. This result indicates that we should consider followers characteristics in order to more thoroughly understand the effects of ethical leadership.

Keywords : ethical leadership, organizational citizenship behavior, deviant behavior, leader satisfaction, political skill