



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

윤리적 리더십과 부하의
선제적 행동의 관계에서 진성리더십의
조절효과

제주대학교 경영대학원

경영학과 인사조직전공

김진영

2017년 8월

윤리적 리더십과 부하의 선제적 행동의 관계에서 진성리더십의 조절효과

지도교수 강 영 순

김 진 영

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2017년 8월

김진영의 경영학과 인사·조직전공 석사학위
논문을 인준함

심사위원장 _____

위 원 _____

위 원 _____

제주대학교 경영대학원

2017년 8월

The Moderating Effect of Authentic Leadership between Ethical Leadership and Subordinate's Anticipatory Behavior

Jin-Young Kim

(Supervised by Professor Young-Soon Kang)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for
the degree of Master of Business Administration

2017. 8

This thesis has been examined and approved.

Thesis director, Hojin Bang, Prof. of Business Administration

2017. 8

Department of

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

JEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

I. 서 론	01
1. 연구의 배경과 목적	01
2. 연구의 범위와 구성	04
II. 이론적 배경	06
1. 윤리적 리더행동	06
1) 윤리적 리더의 개념	06
2) 윤리적 리더십의 개념 및 구성요소	07
3) 리더십에 있어서 윤리의 중요성	11
4) 윤리적 리더십에 대한 선행연구	13
2. 진성리더십	15
1) 진성리더십의 개념	15
2) 진성리더십의 구성요소	18
3) 진성리더십의 연구 동향	19
3. 부하의 선제적 행동	23
1) 선제적 행동의 개념	23
2) 선제적 행동의 특성	25
3) 선제적 행동의 선행변수	27
III. 연구방법	29
1. 연구모형 설계	29
2. 가설 설정	30
3. 표본 및 설문문의 구성	32
4. 분석방법	37

IV. 실증적 분석	38
1. 조사대상자들의 인구통계학적 특성	38
2. 구성개념의 타당도 및 신뢰도 분석	39
3. 기술통제 및 상관관계	43
4. 가설 검증 결과	44
V. 결 론	59
1. 연구결과 요약 및 논의	59
2. 제언 및 연구의 한계점	61
참고문헌	63
부 록(설문지)	73

표 목차

〈표 II-1〉 윤리적 리더십의 구성요소	10
〈표 II-2〉 선제적 행동의 개념	25
〈표 III-1〉 독립변수의 설문문항과 출처	33
〈표 III-2〉 종속변수의 설문문항과 출처	34
〈표 III-3〉 조절변수의 설문문항과 출처	36
〈표 IV-1〉 조사대상자의 인구통계학적 특성	38
〈표 IV-2〉 윤리적 리더십, 선제적 행동의 요인분석 및 신뢰도 분석	41
〈표 IV-3〉 진성 리더십의 요인분석 및 신뢰도 분석	42
〈표 IV-4〉 변수간의 상관분석	43
〈표 IV-5〉 가설 1-1 모형 분석 결과	45
〈표 IV-6〉 가설 1-2 모형 분석 결과	45
〈표 IV-7〉 가설 2-1 모형 분석 결과	46
〈표 IV-8〉 가설 2-2 모형 분석 결과	47
〈표 IV-9〉 사회·조직적 선제 행동에서 자아인식의 조절효과 분석 결과	49
〈표 IV-10〉 자기주도적 선제 행동에서 자아인식의 조절효과 분석 결과	50
〈표 IV-11〉 사회·조직적 선제 행동에서 자기규제의 조절효과 분석 결과	51
〈표 IV-12〉 자기주도적 선제 행동에서 자기규제의 조절효과 분석 결과	53
〈표 IV-13〉 사회·조직적 선제 행동에서 균형된 정보처리 조절효과 분석 결과	54
〈표 IV-14〉 자기주도적 선제 행동에서 균형된 정보처리 조절효과 분석 결과	55
〈표 IV-15〉 사회·조직적 선제 행동에서 관계적 투명성 조절효과 분석 결과	57
〈표 IV-16〉 자기주도적 선제 행동에서 관계적 투명성 조절효과 분석 결과	58

그림 목차

<그림 I-1> 연구의 구성	05
<그림 II-1> 도덕적 관리자와 도덕적 개인	07
<그림 III-1> 연구모형	29

I. 서론

1. 연구의 배경과 목적

2000년대 초반부터 월드콤(Worldcom), 엔론(Enron) 등 대규모 기업들의 도덕적 심각성이 알려지면서 가장 부각되고 있는 큰 이슈는 바로 진정성과 윤리성으로의 회귀이다. 무한경쟁의 자유시장 체제하에서 이윤만 창출할 수 있다면 어떠한 부정도 용인된다는 식의 가짜 리더십(Pseudo leadership)이 만연했다. 이러한 문제가 주목받고 한계점이 연구되면서 가짜 리더십을 대체할 도덕적·윤리적 진정성을 가진 새로운 리더십에 대한 염원 또한 어느 때보다 점점 커지고 있다.

착한 자본주의로의 회귀, 진정성 있는 리더에 대한 열망, 탐욕스러운 자본가들의 회개에 대한 요구 등 사회적·시대적 요구를 반영해 등장한 새로운 개념의 리더십이 바로 진성 리더십과 윤리적 리더십이다. 특히 우리나라의 경우, 굳이 리더십 분야가 아니라 하더라도 정치, 경제, 사회, 복지, 교육, 문화, 종교 등 다양한 분야에서 진정성 있는 정치인과 윤리적이고 도덕적인 국가 리더에 대한 필요성과 논의가 그 어느 때보다 활발히 이루어져야 한다.

그뿐만 아니라, 2008년 글로벌 금융위기 이후 세계경제는 저성장, 저금리, 저물가, 고실업, 정부 부채 증가, 규제 강화라는 그 동안 겪어 보지 못했던 뉴 노멀(New-Normal)의 시대를 맞이하고 있다. 저성장은 고용불안을 야기하고 고용불안은 소비를 위축시켜 결국 기업의 전반적인 수익성 악화를 초래하고 있으며, 기업 간 경쟁을 더욱 치열하게 만들고 있다. 이전과는 전혀 다른 뉴 노멀의 경영환경에 제대로 적응하지 못한 기업들은 실적을 부풀리고 책임을 회피하고 싶은 유혹에 시달리고 있다. 월드콤, 엔론의 회계부정 사건을 비롯해서 도요타 리콜사태, 폭스바겐의 연비 조작 사건, 옥시의 가슴기 살균제 사건, 그리고 대우조선해양의 분식회계 사건 등 부도덕한 기업이 속출하고 있는 것은 바로 이러한 이유 때문일 것이다. 고도로 복잡하고 불확실한 뉴 노멀의 시대에 기업이 지속가능한 성장을 하기 위해서는 새로운 리더십이 필요하다. 탐욕적이고 경쟁적인 자본주의 논

리가 지배하는 사회에서 도덕성의 회복을 이루어낼 리더십이 필요한 것이다. 이러한 리더의 권력 악용의 문제는 리더 윤리의 중요성을 인식하는 가장 큰 요인이며, 이것이 뉴스나 인쇄물, 영상매체에서 반복적으로 폭로되는 과정에서 리더에 대한 신뢰가 감소하고 있고, 이에 따라 윤리적 리더십에 대한 대중적 관심이 높아지고 있다(Kouzes & Posner, 1993). 윤리적 리더십은 조직이 보유한 자원과 비용에 있어서 공정성을 실천하고, 대외적으로 사회적 책임을 실천함으로써 사회측면에서 호의적인 기업이미지를 유도할 수 있다(이진규 외, 2006).

이러한 측면에서 기업에서의 윤리적 리더십은 시대적 요구에 부합하는 대안적 리더십이 될 수 있고, 윤리적 리더십을 수행하기 위해서 요구되는 또 다른 리더십은 조직구성원들의 능력과 재능을 인정하고 긍정적 행동을 이끌어 낼 수 있는 진성리더십이다. 윤리적 리더십과 진성 리더십은 자신의 도덕적 가치에 따라 행동하고 부하와의 관계에서 개방성과 진실성을 달성하고자 노력한다(Gardner et al., 2005). 치열한 경쟁과 단기성과의 압박 하에서도 자신의 도덕적 신념을 지키고 부하를 진정성 있는 사람으로 변화시켜 삶의 의미와 행복(Well-being)을 찾을 수 있도록 하는 리더이다.

최근까지 오랜 기간에 걸쳐 많은 조직들에서 행해진 비윤리적 의사결정과 행위들로 인해 스스로의 존립이 위협받는 상황에 다다르면서 윤리적 리더십에 대한 논의가 더욱 활발해지고 있다. 이러한 현상과 더불어 학자들 역시 윤리적 리더십의 이론적 및 실무적 중요성을 강조하고 있다(Wright & Quick, 2009). Ng & Feldman(2015). 윤리적 리더십의 중요성은 최고경영진들의 지속적인 비윤리적 행위의 결과로 나타났고, 윤리적 리더십이란 이름으로 학문적인 연구가 되면서 강조되었다. 이러한 강조에도 불구하고, 윤리적 리더십에 대한 국내외 실증연구는 이제 시작단계라 할 수 있다. 윤리적 리더십에 대한 실증연구 역시 경영, 조직심리 및 행정 분야를 불문하고 매우 부족한 실정이다(Palanski & Yammarino, 2007). 앞서 이야기 한 대기업의 비윤리적 행태, 도덕적 안일함, 탐욕적인 모습은 고객에게도 영향을 미쳤으며, 이어 조직의 구성원들도 기업과 리더가 가져야 하는 진정성에 대해 고민하게 되는 계기가 되었다. 또한 이러한 조직의 부정적인 행동과 경제위기와 불확실성 같은 외부요인들은 사람들에게 미래에 대한 불안과 우려를 양산시키며 정직하고 진정성 있는 선량한 리더를 요구하

게 만들었다. 따라서 리더십의 연구들은 미래지향적 리더를 개발하기 위한 긍정 리더십(Positive form leadership)이 필요하다고 주장하고 있을 뿐만 아니라 (Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al., 2004), 진정성을 가진 리더들에 대한 열망은 진성 리더십 연구를 촉진시켰다.

한편, 선제적 행동은 기업 내 구성원들의 업무가 더욱 역동적이고 분권화됨에 따라 조직의 성공을 위한 중요한 결정요인이다(Frese et al., 1997). 이러한 선제적 행동은 조직, 환경 및 자신의 변화에 영향을 미칠 수 있는 구성원의 자기주도적이며, 미래지향적인 행동을 의미하는 것으로 직무 성과와 개인의 역할에 대한 태도, 경력 성공 등에 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 하였다(Cranton, 2000). 이러한 선제적 행동은 과거부터 현재까지 많은 연구자들이 상당한 관심을 가지고 있었음에도 불구하고 통합적인 연구가 거의 이루어지지 않고 있다.

윤리적 리더와 관련된 선행연구들은 조직의 성과, 조직몰입, 조직시민행동, 직무만족 등과의 영향력 검증에 하는 연구가 대부분을 차지하고 있다(Brown et al., 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Maye et al., 2009; 강양훈, 2012). 따라서 조직에서 리더의 역할은 구성원의 행동에 영향을 미침으로써 조직의 성과, 몰입, 직무만족 등의 조직 효과성을 높일 수 있다는 전제 하에(Avey et al., 2012; Brown et al., 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Fry & Whittington, 2005; Maye et al., 2009; 강양훈, 2012; 김학수, 2008; 서정기, 2014) 조직 리더의 윤리적 리더십이 부하직원의 선제적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것을 밝히는 것이 필요하다고 본다. 또한 기업 내 리더의 역할이 중요함에도 불구하고 윤리적 리더십과 진성 리더십이 부하직원의 주도적 행동과 도움행동인 선제행동에 미치는 영향에 대한 연구는 미흡한 편이다. 따라서 본 연구에서는 조직 내의 윤리적 리더가 부하직원들의 선제적 행동에 미치는 영향력을 밝히고, 진성 리더십의 조절효과를 검증함으로써 조직 리더의 윤리적이고 진정성 있는 역할이 조직 유효성을 위하여 어떠한 기여를 할 수 있는지 밝히고자 한다.

2. 연구의 범위와 구성

본 논문의 구성은 <그림 1-1> 과 같이 총 5장으로 다음의 내용으로 구성하였다.

제 1장 <서론> 연구의 배경, 목적 그리고 구성에 대해 기술하였다.

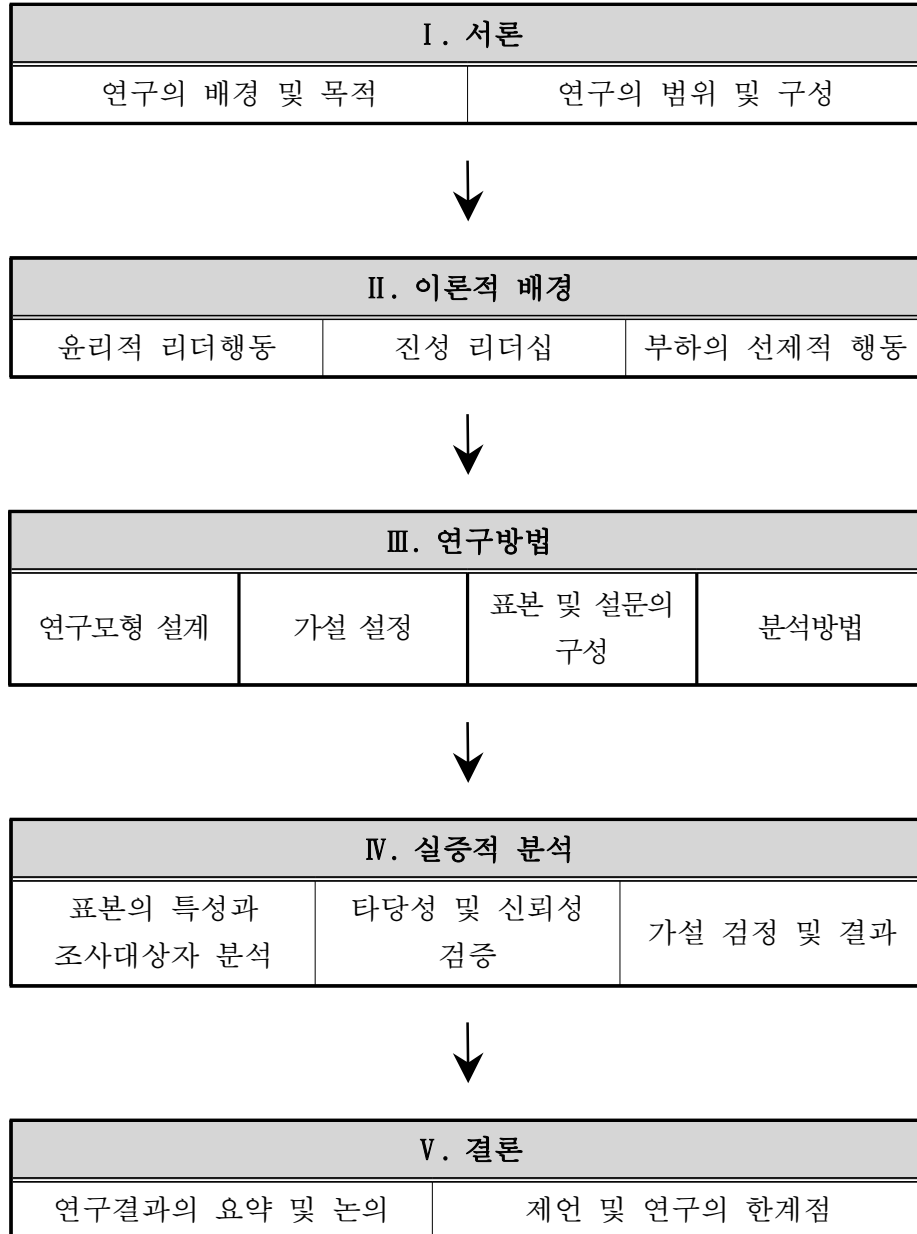
제 2장 <이론적 배경> 윤리적 리더행동, 진성 리더십, 선제적 행동에 대한 이론적 고찰 및 선행연구를 통한 문헌연구를 실시하였다.

제 3장 <연구방법> 연구 모형과 가설, 설문지와 실증적 조사 설계 및 자료분석 방법을 설명하였다.

제 4장 <연구결과> 실증분석으로 구성된 결과를 기초로 본 연구의 통계분석 및 가설검증을 통한 결과를 기술하였다.

제 5장 <결론> 논의 및 요약, 시사점과 한계점 그리고 향후 연구방향을 제시하였다.

<그림 1-1> 연구의 구성



II. 이론적 배경

1. 윤리적 리더행동

1) 윤리적 리더의 개념

윤리적 리더라는 표현은 일반적으로 규범적이고 철학적인 의미의 개념으로 받아들여지고 있다. 조직에서는 이 개념이 리더가 단순히 윤리적으로 행동하는 것으로 통용되기도 하기에 더욱 윤리적 리더라는 언어의 개념을 좀 더 정확하게 규명해 볼 필요가 있다.

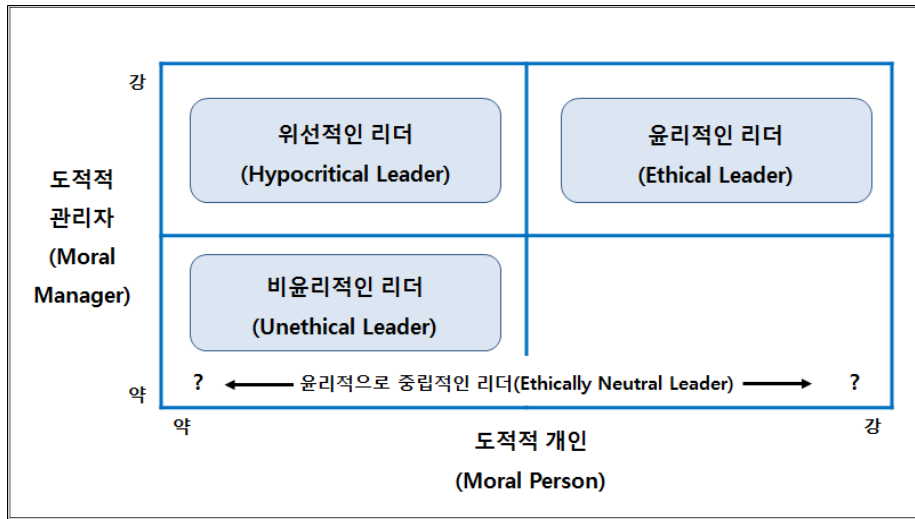
Trevino et al.(2000)은 윤리적 리더의 개념과 정체성 연구에서 윤리적 리더를 도덕적 개인(moral person)을 넘어 도덕적 관리자(moral manager)라는 개념을 더한 통합적인 형태라고 정의했다. 여기서 Trevino et al.은 윤리적 리더는 개인으로서 보여줘야 하는 도덕적 특성과 행동 그리고 의사결정방식이 있어야 하며 동시에 도덕성을 지닌 관리자로서의 본질도 내포하고 있어야 한다고 했다.

즉, 윤리적 리더는 개인으로서의 도덕성, 정직성, 신뢰성 등을 바탕으로 열린 마음으로 타인을 포용하고 옳은 것을 행해야 하는 것과 함께 개인적인 차원 이상으로 사회적 차원에서도 윤리적이고 공정한 의사결정을 해야 한다는 것이다.

도덕적 관리자와 도덕적 개인에 대한 관계는 다음의 <그림 II-1>과 같다. 도덕적 관리자는 숭선수범을 통해 롤 모델(role model)로서의 모범을 보여야 하며, 부하의 윤리와 가치에 대하여 끊임없이 의사소통을 해야 한다.

윤리적 리더는 도덕적 개인과 관리자로서의 특징이 모두 드러나야 하며, 이 둘 중에 도덕적 개인의 특징이 약하게 되면 사람들은 그를 위선적이라고 생각하며 둘 다 약한 경우에는 비윤리적인 리더로 평가하게 된다. 만약 도덕적 관리자의 특징이 약하게 나타날 경우에는 개인의 특징과는 관계없이 윤리적으로 중립적인 입장을 취하는 리더로 인식하게 된다.

<그림 II-1> 도덕적 관리자와 도덕적 개인



출처. Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M.(2000). p.137.

2) 윤리적 리더십의 개념 및 구성요소

윤리의 어원은 옛 그리스어인 ‘ethos’에서 찾을 수 있다. ‘ethos’는 관습 또는 성격과 같은 사람의 성질이나 태도를 의미한다. 또한 사전적 의미로 ‘사람으로서 마땅히 행하거나 지켜야 할 도리와 규범’ 이다(두산동아 출판사, 2008). 즉, 윤리는 각각의 개인과 사회 모두가 옳다고 보는 도덕성 그리고 가치 등과 관계가 있으며, 특정 상황 속에서 선과 악을 판단하는 기준과 원칙을 제공해 준다고 할 수 있다.

다시 말해, 윤리(Ethics)란 무엇이 바르고, 또한 타인이 주어진 사물을 지각함에 있어 좋고 나쁜가에 대해서 의사결정을 하는 결과이다(Northouse, 2001). 즉, 조직에서 의사결정 할 수 있는 리더는 가장 우선적으로 윤리성을 고려하게 되며, 리더십과 관련하여 윤리는 리더가 무엇을 하여야 하며, 누가 리더가 되어야 하는가와 관련이 있는 개념이다(Northouse et al., 2010). 따라서 윤리는 모든 인간관계뿐만 아니라 조직에서도 리더와 조직구성원 간의 관계에 핵심이며(Ciulla, 2004), 내부의 가치를 확립하고 강화하는데 필요한 리더십의 핵심요소가 된다.

최근 기업들에게 사회적 책임과 윤리적 경영을 요구하는 목소리가 커지면서 경영자의 책임의식과 윤리적 역할에 대한 요구도 함께 높아지고 있다. 이에 따라 경영자가 내·외부의 고객 및 이해관계자를 고려하지 않고 기업의 이익만 추구할 경우 즉시 고객에게 외면을 받을 수 있는 사례를 쉽게 목격할 수 있다. 기업들 또한 이러한 상황에서 기업과 경영자의 이미지를 윤리적이고 도덕적으로 어필하는 것이 기업의 매출에 긍정적인 영향을 준다는 것을 받아들이고 보다 능동적으로 대응하는 모습을 보이고 있다.

최근 선진국의 기업경영 전략을 보면 기존 효율성 중심에서 윤리성, 투명성, 신뢰성, 사회책임성 등으로 변화하고 있는 것을 볼 수 있다. 그러나 한국은 여전히 조직의 구성원과 리더에게 요구하는 윤리적 관리능력이나 도덕성에 대한 요구가 그리 크지 않은 것이 현실이다. 현실이 이러하니 자신이 근무하고 있는 조직과 자신에게 이익이 된다고 하면 윤리적으로 벗어난 행동도 불가피한 상황으로 합리화 시키는 경우가 대부분이다.

Brown et al.(2005)는 윤리적 리더십을 리더의 개인적인 행동뿐 아니라 그 행동이 부하직원에게 미치는 영향까지를 포함한 범위라고 정의했다. 자세히 이야기 하자면 윤리적 리더십은 리더 개인의 행동과 대인관계에서 보여주는 규범적 행동과 양방향 의사소통뿐 아니라 강화, 의사결정을 통해 부하직원이 자발적으로 자신과 같은 행동을 하도록 만드는 것을 의미한다는 것이다.

윤리적 리더십은 사회학습이론을 통해 개념화 할 수 있다. 즉, 직접적인 경험을 통해 행동양식을 학습할 수 있지만 타인의 행동과 결과를 관찰 또는 이야기를 듣는 것으로도 학습할 수 있다는 것이다. Brown et al.(2005)의 연구는 부하직원이 리더의 정직성, 도덕성, 신뢰성과 같은 윤리적 행위를 인지하는 것은 리더를 규범적이고 도덕적인 롤 모델로 인지함을 뜻한다고 이야기 한다.

구성요소 중 하나인 ‘양방향 의사소통뿐 아니라 의사결정을 통해 부하직원이 자발적으로 자신과 같은 행동을 하도록 만드는 것’도 사회학습이론을 바탕으로 하고 있다. 양방향 의사소통은 올바른 의사소통 프로세스를 구축함으로써 부하직원들이 의사소통 과정에 참여하는 데 도움을 준다. 강화는 리더의 행동과 그 행동을 뒷받침해주는 제도적 장치를 마련하는 것 그리고 부하직원들이 윤리적 행동을 했을 경우 그에 대한 보상까지 포함한 개념이다. 그리고 의사결정의 결과가

미치는 영향력이 윤리적인지까지 고려해야 함을 의미한다(Brown & Trevino, 2006; Brown et al., 2005).

또한 Brown & Trevino(2006)는 윤리적 리더십이 타인으로부터 윤리적 행동을 학습한다는 사회학습 이론을 바탕으로 개인과 조직구성원이 시민정신과 친사회적 행동을 실천하도록 영향을 준다고 이야기 한다. 그리고 리더는 조직과 그 구성원의 윤리적 가치와 이를 바탕으로 한 행동에 기준이 될 뿐 아니라 그들의 만족, 일에 대한 동기부여와 몰입 그리고 윤리적 의사결정에도 영향을 준다고 했다.

Khuntia & Suar(2004)는 부하직원들에게 바람직한 행동을 이끌어내고 격려하며 인지적 자극을 통해 그들의 발전에 긍정적 영향을 미치는 인물을 윤리적 리더라고 정의하며 롤모델로서 리더들의 역할을 강조했다. Khuntia & Suar는 윤리적 리더십의 정의를 위임, 동기부여 또는 신뢰성, 정당성 등을 갖춘 리더십이라고 이야기 하며 윤리적 리더십을 갖춘 리더는 부하직원들의 직무에 있어서 감정의 몰입을 강화시켜 직무 성과를 높여준다고 했다.

Caldwell et al.(2002)은 새로운 리더십의 초점이 윤리와 보호적 행동을 기반으로 이루어져야 한다고 이야기하며 윤리적 리더십을 강조했다. 이에 Resick et al.(2006)은 다문화가정이 늘어나고 그로 인해 문화적으로 더욱 복잡해지는 사회와 조직 속에서 윤리적 리더십은 그러한 문화적 차이와 사회적 복잡성에 관계 없이 그 영향력이 유사하다는 것을 보여준다고 했다.

조경훈(2008)은 조직의 윤리적 경영을 아우르는 거시적인 의미로 윤리적 리더십을 개념화 했다. 또 조직이 시장 질서를 준수하며 동시에 사회적으로도 권리와 의무를 다하는 것이 윤리적 리더십이라고 하며, 이러한 윤리적 리더십의 구성요소를 분배의 공정성, 절차의 공정성, 투명성, 사회적 공헌성 그리고 정직성으로 정의했다.

윤리적 리더십이 효과적으로 발휘될 수 있도록 하기 위해서는 우선 윤리적 리더십에서 발생할 수 있는 잘못된 통념들을 극복해야만 한다. Brown(2007)은 그러한 잘못된 통념을 다섯 가지로 정의했으며 다음과 같이 언급했다.

첫째, 윤리적 리더는 타인이 가지고 있는 자신의 이미지에 대해 우려해서는 안 된다. 둘째, 부하직원에게 필요한 것은 리더의 윤리적 지침이 아니다. 셋째, 리더

는 윤리 자체가 아닌 조직원들이 법을 준수하도록 만드는 데에만 초점을 맞춰야 한다. 넷째, 효과성과 윤리성은 양립할 수 없다. 마지막으로, 리더의 사생활과 윤리적 리더십은 동일하지 않다는 것이다.

이러한 통념들은 현재 주변에서도 쉽게 발견할 수 있을 정도로 만연해 있다. 이러한 통념을 극복하기 위해서는 윤리라는 것이 특정 순간에 일어나는 이벤트 같은 것이 아닌 지속적이고 연속된 과정이며, 리더는 자신이 주변 사람들에게 어떤 식으로 인식되고 있는지 알아야 한다. 책임을 부하직원에게 전가하는 것이 아니라 권한을 위임할 수 있어야 한다. 그리고 합법적이라고 해서 무조건 관철을 것이라는 생각을 버려야 한다.

이런 윤리적 리더십의 개념의 구성요소를 살펴보면 밑의 <표 II-1>과 같다.

<표 II-1> 윤리적 리더십의 구성요소

연구자	구성요소
Trevino et al.(2001)	정직, 신뢰성, 배려, 도덕적 행동, 공정하고 원칙적인 의사결정
Guillen & Gonzalez (2001)	리더의 덕목: 성실성, 결정력, 공정성, 정직, 온화함, 열정, 책임감
Khuntia & Suar (2004)	특성과 동기, 임파워링
Zhu et al.(2004)	도덕적 용기를 가진 사람, 집단의 이익 중시
Brown et al.(2005)	역할모델링과 관리자적 행동: 정직, 배려, 공정한 의사결정, 의사소통 등
Resick et al.(2006)	특성/성실성, 윤리적 의식, 지역사회/사람지향, 집단적 동기부여, 격려/권한위임, 윤리적 책임관리
조경훈(2008)	분배적 공정성, 절차적 공정성, 투명성, 공헌성, 정직성
이명수(2009)	ELS(Ethical Leadership Scale)의 10가지 항목: 정직, 배려, 공정한 의사결정, 의사소통 등
서정기(2014)	투명성, 공헌성, 정직성

3) 리더십에 있어서 윤리의 중요성

리더십의 정의를 보면 ‘개인이 공동의 목표 달성을 위해 그 구성원들에게 특정 영향력을 행사하는 과정’ 이라고 되어 있다. 이는 공동의 목표 추구라는 점에서 윤리적 접근이 수반되어야 한다는 의미가 내포되어 있다고 말할 수 있다.

어떠한 조직에서든 리더십을 이야기 할 때 윤리가 핵심이슈가 되는 이유는 리더가 조직에게 주는 영향력 때문이다. 이 ‘영향력(influence)’ 이 리더와 리더십의 핵심이며, 리더가 조직 구성원 전체의 성향과 가치관에 지대한 영향을 미친다는 것은 상당한 윤리적 부담과 그에 따른 책임을 수반하기 때문에 리더에게 더 높은 윤리성을 요구하게 되는 것이다.

따라서 무엇보다도 중요한 점은 리더가 권력을 사용할 것인지의 여부가 아니라, 그 권력을 현명하게 잘 사용할 것인가이다(Yukl, 2010). 리더의 권력 오·남용은 조직과 조직구성원을 불행하게 만들 수 있다. 이러한 리더의 권력 악용의 문제는 리더 윤리의 중요성을 인식하는 가장 큰 요인이며, 이것이 뉴스나 인쇄물, 영상매체에서 반복적으로 폭로되는 과정에서 부도덕한 기업이 속출하게 되는 것이다. 이에 따라 조직구성원들은 리더에 대한 신뢰를 제고시켜야 하는 필요성과 함께 윤리적 리더십에 대한 대중적 관심이 높아지고 있다(Kouzes & Posner, 1993).

한편 또 다른 연구에서는 조직의 윤리를 변혁적 리더십을 통한 조직의 윤리적 제도화로 강조하였으며, 변혁적 리더십이 조직의 윤리적 성과에 긍정적으로 영향력을 미치고, 구성원들의 윤리적 성과평가에도 중요하며, 적절한 행위가 무엇인지에 관하여 구성원들의 상호이해를 돕는다고 하였다(Carlson & Perrew?, 1995). 즉, 변혁적 리더십을 윤리 지향적 조직의 필수요소로 강조하는 것은 ‘윤리’ 를 리더십의 핵심요소로 인식했다는 것이다.

따라서 현재까지 리더가 그 역할을 수행하는데 필요한 리더십과 역량 등 수많은 연구가 이루어져 왔다. 그러나 21세기를 지향하는 새로운 경영활동에서는 윤리적 리더십의 실천이 무엇보다 중요시 되고 있다.

윤리적 리더십을 발휘하는 리더는 크게 두 가지 측면 즉, 공정성의 실천과 사

회적 책임의 실천을 통해 조직 유효성 및 기업 이미지를 재고시킬 수 있을 것이다(이진규 외, 2006).

먼저, 윤리적 리더는 조직이 보유한 자원과 비용의 공정한 배분과 구성원의 공정한 대우를 통해 조직 구성원들의 직무의욕을 고취시켜 만족도를 높일 수 있으며, 리더의 정직성을 바탕으로 조직에 대한 조직 구성원들의 신뢰를 높일 수 있다.

경영자의 리더십 유형과 조직유효성의 관계를 실증분석한 연구에서는 경영자의 윤리적 성실성이 조직유효성에 대해 직접효과 뿐만 아니라 리더십 스타일과 조직유효성의 관계에 있어서 상당한 조절효과가 있음을 보여 주었다(신철우, 2005). 이 같은 연구결과를 통해 리더가 실천하는 윤리적 리더십의 중요성을 재차 짐작해볼 수 있다.

더욱이 윤리적 리더는 대외적으로 사회적 책임을 실천함으로써 그 정당성을 인정받아 사회일반으로부터 호의적인 기업이미지를 유도할 수 있으며, 해당기업의 전반적인 활동에 지대한 영향을 미치고 있다(이지훈, 이종구, 2002).

또 다른 연구에서는 같은 거래적 리더십이라도 낮은 도덕성 수준은 이기적 상황보상의 행동으로 나타나고, 높은 도덕성 기준은 공리주의적 상황보상과 적극적 예외관리로 나타나며, 변혁적 리더십의 카리스마 요인도 낮은 도덕성 수준에서는 개인적 카리스마, 높은 도덕성 수준에서는 사회적 카리스마로 나타난다는 연구결과를 제시하였으며(Aronson, 2001), 이러한 연구 결과를 바탕으로 변혁적·거래적·지시적 리더십과 윤리이론을 결합한 윤리적 리더십 개념을 제시하며 윤리적 리더십의 중요성을 강조하였다.

마지막으로 국내 연구에서는 윤리적 리더십이 강한 리더들은 윤리적 행동의 역할모델링에 있어 주도적인 역할을 수행함으로써 조직구성원들에게 주어진 직무를 수행하는데 있어서 능동적으로 대처하게 하고, 그들의 직무의욕을 자극하고 직무만족을 높일 수 있다고 기술하고 있다(신철우, 2004).

최근까지 오랜 기간에 걸쳐 많은 기업 조직에서 행해진 비윤리적 행위들로 인해 조직의 리더에 대한 윤리성은 더욱 중요하게 여겨지고 있고, 이러한 윤리적 리더십의 이론적 및 실무적 중요성에 대한 연구는 더욱 필요하다고 본다.

따라서 위에서 언급한 선행연구들을 바탕으로 윤리적 리더십의 중요성을 다음

과 같이 세 가지로 정리할 수 있다.

첫째, 기본적으로 인간 존엄성에 대한 리더의 윤리적 책임이다. 모든 상황에서 리더는 조직 구성원들의 인권을 존중하고, 나름대로 독특한 정체성을 가진 인간으로 대할 윤리적 책임이 있으며, 리더들은 조직 구성원들의 이해관계, 욕구 및 양심적인 사항들에 대해 깊은 관심을 가져야 한다(Beauchamp & Bowie, 1988).

둘째, 리더의 윤리성은 구성원의 삶과 조직성패에 큰 영향을 미친다. 따라서 윤리적인 리더들의 리더십이 조직 구성원들의 삶에 어떤 영향을 미치는가에 대해 민감하게 반응해야 할 책임이 있는 것이다(Northouse et al., 2010).

셋째, 윤리적인 리더는 자신이 가지고 있는 영향력을 활용해 조직의 가치를 강화하고 확립하는데 중요한 역할을 한다. 더불어 자신만의 독특한 신념과 관점을 보유하고 있으며, 그 리더로부터 촉진되는 가치들이 조직 전체가 가지는 가치에 적지 않은 영향을 준다는 것이다.(Carlson & Perrewe, 1995; Schminke et al., 1997; Trevino, 1986). 따라서 리더는 조직의 윤리적 환경 조성에 중요한 역할을 수행하게 된다.

4) 윤리적 리더십에 대한 선행연구

일반적으로 리더는 조직에서 조직구성원들에 비해 상대적으로 높은 지위와 파워를 가지고 있기 때문에 구성원들은 리더를 역할모델로 삼아 조직 내에서 기대되는 행동들에 대해 학습하게 된다(Brown et al., 2005; Mayer et al., 2009). 이러한 상황 속에서 만약 리더가 신뢰나 정직과 같은 규범적으로 적절한 행동 또는 타인이나 공동체를 위한 이타적 행동을 보이게 되면, 조직구성원들은 그러한 리더를 정당하고 신뢰할만한 윤리적 역할모델로서 인식하게 될 것이다. 즉, 구성원에 비해 높은 리더의 파워와 지위로 인하여 리더에 대한 이들의 관심이 높은 상황 속에서(Mayer et al, 2009) 리더가 공정하고 신뢰할 수 있으며 이타적 동기부여를 가진 존재란 인식은 리더의 역할모델로서의 영향력을 증가시킬 수 있다. 또한, 만약 리더가 조직구성원들이 준수해야 할 윤리적 기준들을 명확하게 의사소통하면 조직구성원들도 조직 내에서 강조되는 윤리적 기준들에 더욱

더 주목하게 될 것이다. 뿐만 아니라, 리더가 윤리적으로 적절한 행동을 보인 구성원은 보상하는 반면, 비윤리적 행동을 보인 구성원은 징계한다면, 조직구성원들은 조직 내에서 강화되는 행동에 대해 한층 더 명확하게 인식할 수 있다. 이처럼 윤리적 기준에 대한 리더의 명확한 의사소통과 윤리적 행동에 대한 리더의 강화활동을 통하여 리더의 역할모델로서의 영향력이 향상될 수 있다.

구체적으로 윤리적 리더십이 조직구성원들에게 미치는 효과를 살펴보면, 먼저 개인수준에서는 구성원과 상사와의 관계, 구성원의 자기효능감과 조직 동일시에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Walumbwa et al., 2011). 또한, 윤리적 리더십은 종업원의 조직시민행동에는 긍정적인 영향을 미치고, 일탈행동(deviant behavior)에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Avey et al., 2011). 이외에도 임원으로의 승진(Rubin et al., 2010), 조직구성원의 추가적 노력이나 만족(Toor & Ofori, 2009), 웰빙(Kalshoven & Boon, 2012), 종업원 발언행동(employee voice behavior)과 심리적 주인의식(Avey et al., 2012), 과업의 중요도(task significance)와 자율성(Piccolo et al., 2010) 등에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 집단수준에서는 윤리적 리더십이 집단수준의 상사, 상사에 대한 만족, 추가적 노력, 문제를 보고할 의향에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Brown et al., 2005). 또한, 윤리적 리더십은 집단수준의 조직시민행동은 증가시키나 집단수준의 일탈행동(Mayer et al., 2009), 비윤리적 행동, 관계적 갈등은 줄여주는 것으로 나타났다(Mayer et al., 2012). 이외에도 윤리적 리더십은 조직수준에서 최고경영자팀(top management team)의 효과성과 미래에 대한 조직구성원의 낙관(optimism about the future)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(De Hoogh & Den Hartog, 2008). 그러나 윤리적 리더십이 이러한 결과변수들에 영향을 미치는 메커니즘에 대한 연구는 상대적으로 거의 이루어지지 않은 상황이다. 최근 들어, 조직의 리더가 지속적으로 자신의 생각과 행동에 있어서 윤리적 가치를 반영하고 행동할 때, 조직구성원들이 리더의 영향을 받아서 조직에 대한 긍정적인 태도와 행동을 형성하여 조직몰입, 조직에 대한 일탈행동 감소 등과 같은 메커니즘을 밝히고자 하는 시도가 이루어지고 있다(Avey et al., 2012; Walumbwa & Schaubroeck, 2009).

특히, Brown & Trevino(2006) 연구에서는 조직의 리더에게 윤리적 행동에

대한 학습, 윤리적 보상 및 제재 같은 역할 모델링을 적절히 활용함으로써 윤리적 리더십의 필요성을 강조했다. 이러한 리더의 윤리적 책임은 조직에 긍정적인 효과를 줄 수 있고, 조직구성원의 미래에 대한 사고에도 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(De Hoogh & Den Hartog, 2008).

국내의 연구내용을 살펴보면 김학수(2008)는 상사에 대한 신뢰와 조직의 유효성에 있어서 윤리적 리더십이 정적인 영향을 미친다고 하였다. 이명신(2009)은 윤리적 리더십의 결과로서 직무에 대한 만족, 조직에 대한 몰입, 이직의도 등에 긍정적인 영향력이 있다는 것을 증명했다.

또한 조직 리더의 진실성, 진심으로 종원원들을 배려하는 마음, 균형 잡힌 의사결정은 종업원들의 업무에 대한 몰입에 매우 중요한 역할을 한다고 하였다(강양훈, 2012).

정희근(2013)의 연구에선 상사가 윤리적 리더십을 발휘 시, 직무성과 그리고 조직몰입 등에 직접적으로 영향을 미치는 것 이상으로 조직기반 자긍심까지 영향을 미쳐 조직성과 변수에 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 이를 통해 정희근은 윤리적 리더십의 보유, 발휘에 대한 윤리적 리더십 학습의 중요성을 밝혔다.

2. 진성 리더십

1) 진성 리더십의 개념

진성 리더(Authentic leader)라는 것은 리더가 자신을 잘 알고 이해하고 있으며(self-awareness) 자신이 가치 있다고 믿고 있는 신념을 행동으로 발현하는(self-regulation) 리더이다(Avolio et al., 2004; Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2010).

진성 리더십 관련 선행 연구에서는 리더십의 핵심이 리더의 스타일이나 스킬이 아니라 리더 개인의 참된 품성(character)이라 주장하며 진정성 있는 품성을 갖춘 리더를 진성 리더라 명명한다(윤정구, 2011; 정예지 외, 2012).

이러한 진정성(authenticity)에 대한 개념은 ‘네 자신을 알라’ 라는 고대 그리스

철학에서부터 시작된다(김가진, 2010). 현명하고 진정성 있는 인간은 바로 자아의 인식에서부터 시작되기 때문이다. 진성 리더십 연구의 대표적 학자들에 의하면 진성 리더란 “진솔한 나(real me)를 대할 수 있는 리더” 라고 정의하고 있다(Gardner et al., 2005). 리더가 리더 자신의 진솔한 모습을 대면한다는 것은 리더 자신의 진실한 행동을 통해 조직 및 조직 구성원들의 진정성 성취까지 돕고 스스로에게도 떳떳할 수 있는 리더를 의미한다(Zhu et al., 2011).

Terry(1993)는 리더 자신과 조직에서 행동할 때 진실하고 정확하게 상황을 판단하는 것을 기초로 행동하는 리더를 진정성 리더라고 정의했다. George(2003)는 또한 리더십에 대한 목적의식을 명확히 가지고 행동하며, 행동을 통해 핵심가치를 조직원들에게 반영하고 리더십을 통해 타인에게 봉사하는 리더를 진정성 리더라고 이야기 했다.

Luthans & Avolio(2003)는 긍정적 자기개발을 통해 진정성 리더십을 개발할 것을 장려하며, 진정성 리더십은 리더 자신뿐 아니라 조직구성원 모두가 자아를 지각하고 자아 통제가 가능한 긍정적 행동을 야기하는 것을 돕는 긍정적인 심리적 역량이면서 고도화된 조직 환경으로부터 발생한 프로세스라고 정의했다. 또한 진정성 리더라면 자신의 생각과 행동을 정확하게 지각하고 있으며, 자신의 가치관과 도덕적 관점, 지식과 강점 등이 조직구성원들에게도 잘 인식하고 있다는 이미지를 줄 수 있는 사람이라고 했다.

그리고 진정성 리더들은 개인의 차이를 인정하고 그 차이가 가치 있는 것이라 여기므로서 조직구성원들의 능력과 재능을 발견하고 동기를 부여할 수 있는 능력을 보유하고 있다. 또한 진정성 리더는 자신의 이런 능력을 통해 조직 구성원들이 가지고 있는 재능이 강점으로 성장할 수 있도록 돕는다고 주장했다. Avolio et al.(2004)은 진정성 리더들은 개인적인 신념과 가치에 따라 행동하며 신뢰를 쌓는 사람들이며 여러 관점에서 생각하는 것을 장려하는 모습을 보인다고 했다. 그리고 협력적인 관계 네트워크를 통해 조직구성원들과 소통하며 신뢰와 존경을 얻으며 조직구성원들에게 그 진정성을 인정받는다고 주장했다.

Shamir & Eilam(2005)은 진정성 리더의 특징을 네 가지로 설명했다. 첫째, 진정성 리더는 리더십을 꾸며내지 않는다. 그들이 리더의 위치에 있기에 리더처럼 행동하는게 아니라 단지 자기표현을 하기 위해 리더십을 발휘하고 진정성이

담긴 행동을 하는 것이다. 둘째, 진정성 리더는 지위에 따른 존경이나 다른 여타 보상을 위해 역할을 맡거나 리더로서 행동하지 않고 자신이 가지고 있는 신념과 가치를 기반으로 행동하고 사람들을 이끈다. 셋째, 진정성 리더십이란 본래 개인이 지니고 있는 것이기에 복사하거나 모방할 수 없다. 다만 개인적 특성이 타인보다 독창적이거나 완전히 차별화되는 성질이 아니므로 가치나 신념, 임무, 단서 등은 리더와 조직구성원이 비슷한 모습을 띄게 될 수는 있다. 그러나 이를 모방이라고 부를 정도는 아니다. 넷째, 가치와 신념을 기반으로 행동하는 사람을 진정성 리더라고 정의 하며, 믿고 있는 것과 말하는 것 그리고 행동이 모두 일치한다고 했다.

그들은 사람들에게 보여주기 위해서 행동하기 보다는 그들의 가치와 신념에 의해 행동하기 때문에 인기를 얻고 사람들에게 다가갈 수 있으며, 정치적인 것에 흥미를 가지지 않는다. 따라서 진정성 리더는 그들의 자아 개념을 기반으로 하며, 그들의 자아개념과 그들의 행동 간의 관계를 설명하는 것이라 할 수 있다 (Shamir & Eilam, 2005).

Ilies et al.(2005)은 진정성 리더는 일상생활에서도 자아를 표현한다. 이를 통해 건강한 삶을 살 수 있으며, 그 과정을 통해 자아를 실현하고 나아가 조직구성원들에게도 긍정적인 영향을 준다고 주장했다. Fry & Whittington(2005)은 진정성 리더는 타인의 성장을 최우선으로 하고 돕는 도덕적이고 윤리적인 미래지향적 개인이라고 정의했다. 또한 희망적이고 낙관적이며 투명성을 가지는 특징을 지닌다고 했다.

Harvey et al.(2006)은 진정성 리더는 외부압박이나 진정성을 발휘할 필요가 없거나 인센티브가 없는 상황에서도 진정성 리더다운 행동을 할 것이라고 주장했다. 이 말인 즉, 진정성 리더는 외부의 압력 등에 관계 없이 진실하고 진정성 있게 행동하려 한다는 것이다. Walumbwa et al.(2008)은 리더가 진정성을 지니게 되면, 조직의 다양한 변수에도 긍정적인 영향을 끼친다고 주장했다. 또한 George(2010)는 공동의 가치와 목표를 제시하여 조직구성원을 모집하고 그들이 스스로 가치와 목표를 제시할 수 있도록 이끌어주는 사람을 진정성 리더라고 정의했다.

진정성 리더십은 긍정적 심리와 긍정적 조직 맥락에서 유도된 과정으로 리더

가 자아인식을 통해 자신감, 희망, 낙관주의를 가지고 진정성 있는 행동을 할 수 있도록 도와주며, 동료들과의 투명한 관계를 형성하여 상대방의 신뢰와 헌신을 이끌어낸다(Avolio & Gardner, 2005). 리더의 진정성있는 행동은 리더의 자아인식뿐만 아니라 동료의 자아인식과 자아규제와 같은 행동에 영향을 미치며, 이는 긍정적 자아개발을 촉진하는 과정이라 할 수 있다(Luthans et al., 2006). 또한 진정성 리더십은 긍정적 심리와 긍정적 리더십의 근원적 구조라 할 수 있으며, 동료들에 의해서 리더가 진정성을 가진다고 인식되면, 리더의 진정성 리더십은 호의적으로 받아들여져서 많은 영향을 미친다(Chan et al., 2005). 진정성 리더십은 리더가 자신의 신념과 일치되게 진실한 행동을 하면서 자아와 동료들의 발전에 초점을 맞추므로 다양한 긍정 리더십에 영향을 미치고 더욱더 발전시킬 수 있다(Chan et al., 2005).

2) 진성 리더십의 구성요소

진성 리더십의 구성요소에 관한 연구는 지금도 진행 중이다. Walumbwa et al.(2008)은 진성리더십의 구성요소를 자기인식, 균형된 정보처리, 자기규제, 관계적 투명성으로 구성된다고 주장한 반면, Avolio & Gardner(2005), Luthans & Avolio(2005)는 진성 리더십이 관계적 투명성과 균형된 정보처리를 자기 규제에 포함시킨 후, 자기인식과 자기규율로 구성되어 있다고 주장했다. 각각의 요소는 다음과 같다. 자기인식(self-awareness)이란 리더가 자신의 핵심가치와 목표, 믿음과 욕망과 같은 진정한 자아(real me)를 알고 이해하는 것이다.

자기 인식이란 궁극적으로 '나는 누구인가(Who am I)?'에 대해 꾸준히 묻고 그 답을 찾는 과정으로 볼 수 있다(Gardner et al. 2005). 따라서 리더가 자아를 인식한다는 것은 리더의 내적 기준과 신념에 기초하여 생활을 영위함을 의미한다(정예지 외, 2012; Shamir & Eilam, 2005).

자기규제(self-regulation)란 전술한 자기인식을 통해 설정된 이상적 자아와 현재 자아, 또는 현재 모습과 미래의 기대되는 결과 간의 불일치 정도를 평가하고 이를 최소화하기 위해 자신의 행동을 규제하고 통제하는 과정을 의미한다

(Avolio & Gardner, 2005). 결국, 리더의 가치 및 목적과 행동을 일치시키는 과정으로 해석할 수 있으며(윤정구, 2012; Gardner et al., 2005; Luthans & Avolio, 2005), 자기규제가 철저한 리더는 스스로의 가치에 부합되는 행동을 보임으로써 타인의 압력과 외부의 기대에 흔들리지 않는 일관적 모습을 보인다(Gardner et al., 2005).

균형된 정보처리(balanced information processing)는 리더가 의사결정을 할 때 관련된 정보들을 객관적으로 분석 및 검토하며 처리하는 것을 의미한다. 즉, 리더를 향한 반대의 생각이나 비판까지도 수용할 수 있음을 의미한다. 일반적으로 사람들은 자신의 약한 부분이나 실수에 대해 비판받거나 부정적인 피드백을 받을 경우에 그러한 부분을 객관적으로 분석하고 수용하는 것이 쉽지 않을 것이다.

그러나 진성 리더는 조직과 구성원의 발전을 위하는 일이라면 자아존중감을 낮추거나 높이는 것에 상관없이 그 정보를 받아들이고자 노력하게 된다(김가진, 2010; Luthans & Avolio, 2005).

관계적 투명성(relational transparency)이란 리더 자신을 있는 그대로의 솔직한 모습을 조직구성원과 같은 타인에게 보여줄 수 있는 것을 말한다. 즉 리더 자신의 긍정적 측면 뿐만 아니라 부정적이고 부족한 모습에 대해서도 허심탄회하게 이야기하고 노출할 수 있음을 의미한다(Walumbwa et al., 2008). 조직의 위계상 자신보다 직급이 높은 리더가 구성원들에게 자신의 약점도 스스로없이 보여주고, 관계적으로 친밀해지기 위해 노력하는 모습은 구성원들로 하여금 리더에 대한 신뢰를 구축하게 하며 궁극적으로 신뢰성 있고 의미 있는 리더-구성원 관계 형성에 도움을 준다(Ilies et al., 2005; Walumbwa et al., 2008).

3) 진성 리더십의 연구 동향

진성리더십이 부하직원의 도덕적 행위와 용기에 영향을 미치는 방식은 두 가지로 나눌 수 있다. 첫째, 사회적 학습과 역할모델 과정, 진성리더십을 구성하는 자아의식, 관계적 투명성과 내면의 도덕적 가치, 균형잡힌 처리 행위를 통한 영

향력이다. 둘째, 부하가 활동하는 규범적 맥락에 영향을 미쳐 간접적으로 부하의 도덕적 용기와 윤리적 행위를 촉진시킨다(Hannah et al., 2011).

긍정적 정서는 여러 가지 긍정적인 인간 태도 및 행위를 예측케 해준다. 예를 들면, 긍정적 정서는 인간이 사고해서 행동하는 반경을 넓혀주고, 행동을 위한 고상한 사고를 하도록 독려하며 융통성 있고 창의적인 사고를 하도록 해준다(Fredrickson, 2001). 실무적인 면에서 보면 정서적 자아의식은 직무수행의 마무리를 잘 하게 하고, 주위사람들의 감정을 잘 헤아리게 하고, 잘 다스릴 수 없는 감정을 다스리고, 자신을 동기유발하게 하고, 작업관련 정서적 스킬을 개발하는데 이바지 한다(Zeidner et al., 2004).

개별적 리더 수준에서 보면, 진성적 접근은 사람으로 구성된 기업의 발전과 기업의 긍정적이며 지속적인 성과를 얻는데 효과적이다(George, 2010). 진성을 통해 개인이 얻을 수 있는 긍정적인 면은 자기존경감, 심리적 웰빙의 증대, 우호감의 증대, 성과증대이다(Kernis, 2003). 리더 자신이 참된 가치, 신념에 입각하여 행동을 하고 다른 사람들도 그렇게 하도록 돕는다면 부하들의 웰빙 수준이 높아지고 이를 통해 부하들의 성과증대를 초래할 것이다(Ryan & Deci, 2000).

진성리더십은 윤리적 리더십과 긍정적으로 관계가 있을 것으로 예측된다. 나아가서 진성리더십이 조직 구성원들의 조직효과성을 위한 부하들의 행동과의 관계성도 예측할 수 있다.

Avolio et al.(2004)의 연구에 의하면, 진성리더십이 조직몰입과 직무의 만족도, 작업의미와 작업개입에 대한 직접적인 효과와 함께 동일화 과정을 통한 간접효과를 나타내고 있다. 진성리더가 정보를 균형 있게 처리하고, 관계에서 투명성을 유지하며 리더 자신의 내면적 가치와 외부로 보이는 행동이 일치하면 부하들은 상사에 대한 만족도가 높아질 수밖에 없고, 그에 따라 자신의 역할을 초월하는 범위에 있어서도 적극적으로 임하게 되며 조직몰입의 수준 또한 높아진다는 것이다.

간접효과에 있어선 리더가 높은 도덕적 수준의 정직성과 성실성을 보여줌으로써 역할모형이 되면 부하들은 리더와 동일화 하려는 행동을 보이게 된다. 개인 동일화(personal identification)는 부하는 리더가 가지고 있는 신념에 따라 자신을 맞추고 규정하려는 과정을 의미한다(Avolio et al., 2004). 즉, 리더가 내면의

가치를 기반으로 일관되고 일치된 행동을 보여 부하들로 하여금 리더가 정직하고 성실하다는 믿음을 가지게 되면, 리더를 역할모형으로 삼고 따름으로 부하 스스로도 높은 도덕적 기준과 성실성을 가진 사람으로 인식하고 변모하게 된다는 것이다.

리더가 높은 수준의 도덕적 기준을 가지고 성실성과 투명성을 보이고 조직의 부하들이 리더의 이러한 특징에 동일화 되면, 리더를 향한 신뢰와 희망, 긍정적인 정서와 낙관주의가 상승하고 이를 통해 조직몰입과 만족, 작업개입 등과 같은 조직의 성과 또한 높아지게 된다. 진성리더는 자아의식, 자기규제, 관계적 투명성, 균형된 정보처리 같은 진성리더십의 고유한 행위는 물론, 윤리적인 측면 또한 활용하기 때문에 윤리적 리더십이 조직구성원들의 조직몰입, 상사들의 부하 만족도, 조직시민행동 등에 미치는 영향을 설명하는 영역을 넘은 부분까지 설명할 수 있을 것이라는 기대를 할 수 있다(Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005).

진성리더십 하의 부하는 리더에 동일체 의식을 가지고 자신의 업무에 관련하여 더 많은 임파워먼트를 느낀다(Ilies et al., 2005). 진성리더십은 부하의 자기결정을 지원해주기 때문이다(Ilies et al., 2005). 또한 부하가 깊은 목적의식을 가지고 윤리적으로 혁신적 제품, 우수한 서비스 정신, 뛰어난 제품 품질을 실천하기 때문이다(George, 2003).

진성리더십이 부하에게 미치는 영향은 부하들이 보이는 태도와 행위 등의 변화로 알 수 있다.(Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005). 진성리더십의 결과로 보여지는 부하의 변화는 상사에 대한 신뢰, 부하가 보이는 밑에 사람의 직무에 대한 적극적 관여(engagement)와 부하가 느끼는 조직생활의 편안함(well-being)이다(Erickson, 1995; Harter et al., 2002; Ilies et al., 2005; Gardner et al., 2005).

진성리더십은 부하직원의 심리적 자본(psychological capital)에도 영향을 주며, 그 결과 부하직원의 직무성과에도 영향을 미친다. 심리적 자본이란 부하가 상황을 긍정적으로 평가하고, 자발적 동기유발에 의한 노력과 지구력으로 자신의 행동이 성공할 수 있다는 가능성을 긍정적으로 평가하는 것을 의미한다(Luthans & Youssef, 2007).

다양한 리더십 유형이 성과에 영향을 미치지만 진성리더십에서 생기는 부하 정체성, 신뢰, 희망, 긍정적 정서 및 낙관주의는 조직에 꾸준한 성과를 올려주게 된다. (Luthans et al., 2006). Gardner & Schermerhorn(2004)은 부하의 심리적 자본을 증대시킴으로써 직무에 대한 동기유발을 유도하고 긍정적인 성과를 도출할 수 있도록 해준다고 주장한다. 진성리더십은 부하 스스로 장점을 인식할 수 있도록 하고 그 장점을 개발할 수 있도록 지원해주기에 부하의 자기유능감을 상승시킨다. 진성리더십은 목표와 이에 이르는 수단을 투명하게 제시하기 때문에 부하에게 희망을 주고, 직면하고 있는 도전과 과제에 관한 정보의 공유와 균형된 처리를 통해서 부하의 의사결정에 주인의식을 불어넣어주기 때문에 자기유능감과 희망을 증진시켜준다(Gardner et al., 2005).

진성리더십이 가지는 관계적 투명성과 균형된 정보처리 그리고 리더가 가진 도덕적 가치의 지원은 부하들의 의사결정과 성과에 대해 자기를 관리해야한다는 의식이 높아져 위기에 직면할 때마다 그것을 도전으로 받아들이는 낙관주의적 인식을 하게 만든다. 이러한 논리에도 불구하고 정작 이를 검증한 실증연구는 드물고 Walumbwa et al.(2011)이 미국의 대형 은행 직원을 대상으로 집단수준에서 진성리더십과 부하의 성과 및 조직시민행동 사이에 심리적 자본의 매개 작용을 조사한 것이 선도적 연구로 볼 수 있다(Peterson et al., 2012). Peterson et al.(2012)의 연구에서는 진성리더십 하의 부하는 인내심을 늘리고, 적응력과 문제 해결의 새로운 선택안을 찾으려는 의지를 키우며, 미래에 대한 긍정적 기대와 능동적 극복력의 특성이 있다고 주장하였다.

이와 같이, 조직의 윤리적 리더가 진성리더십을 갖추었을 때, 부하의 주도적이고 도움행동을 지닌 선제적 행동이 극대화될 수 있음을 뒷받침해준다. 따라서 본 연구에서는 조직의 리더의 윤리적 리더십과 부하의 선제적 행동 관계에서 진성리더십의 조절효과를 검증해보고자 한다.

3. 부하의 선제적 행동

1) 선제적 행동의 개념

선제적 행동(proactive behavior)은 업무가 역동적이고 분권화 되면 될수록 조직의 성공을 결정하는 중요 요인이 되었다. 또한 조직의 감시기능을 최소화하는 새로운 관리기법이 소개됨에 따라 조직은 문제를 발견하고 해결하기 위해 조직 구성원의 개인적 자율성에 점차 의존하고 있다(Frese et al.,1997; Crant, 2000). 선제적 행동은 다른 관리패드(fad)라기보다는 고차원의 영향력을 발휘하는 개념이라 할 수 있으며 조직효율성에 긍정적인 영향을 미친다(Bateman & Crant, 1999). 지난 20여 년 동안 연구자들은 선제적 행동에 상당한 관심을 가지고 있었음에도 불구하고, 통합적 연구는 이루어지지 않았다. 또한 연구자들마다 다른 정의들과 이론들을 주장하고 있다(Crant, 2000). 따라서 이번 연구에서는 선제적 행동에 대한 다른 연구자들의 개념들을 구체적으로 살펴보고 한다.

선제적 행동에 관한 여러 연구들의 공통적인 맥락은 선제적 행동이 조직행동에서도 행동지향성을 지닌다고 주장한다. 따라서 선제적 행동을 보이는 조직구성원들은 업무에 적극적으로 임하는 것을 볼 수 있다. 또한 어떠한 것을 개선해야 하는 경우 선제적 행동을 하는 조직 구성원은 자신에게 정보나 기회가 오기만을 수동적으로 기다리는 것이 아니라, 정보와 기회를 적극적으로 찾고자 한다(Crant, 2000).

Buss(1987)는 선제적 행동을 개인이 자신에게 닥친 현재 상황을 의도적으로 변화시키려 노력하는 행동이라고 주장했다. Mitchell(1980)은 상호작용에서 취할 수 있는 기회를 적극적으로 활용하려는 모든 행동까지도 포함한다고 했다.

Frese et al.(1997)은 선제적 행동을 업무에 자발적이고 적극적으로 임하는 개인의 자율성(initiative)이라고 정의했다. Bateman & Crant(1993)는 선제적 행동을 취하지 않는 조직구성원은 업무에서 반응적(reactive)인 역할만 수행할 뿐이고 선제적 행동을 취하는 조직구성원은 환경의 변화를 적극적으로 만들어가려는 경향을 보인다고 주장했다.

하지만 Bateman & Crant(1999)는 선제적 행동이란 변화를 만드는 것을 포함하면서도 단순히 변화를 예측하는 것이 아니며, 불확실한 미래에 대한 유연성과 그에 따른 적응성과 같은 속성들 또한 포함하지 않는다고 했다. 또한 조직구성원들은 기본적인 직무요구사항을 충족하는 그들의 역할 내 행동에서 선제적 활동을 수행할 수 있으며, 조직내 자신의 역할을 재정립하고자 하는 노력 같은 역할 외 행동 또한 선제적 행동이라 할 수 있다고 했다(Crant, 2000).

Ashford & Cummings(1983)는 대부분의 사람들이 업무에 있어서 정보를 수집하는데 적극적인 모습을 띤다고 주장했다. Bateman & Crant(1999)는 선제적 행동을 취하는 사람들은 변화를 추구하는 행동을 적극적으로 한다고 했다. 하지만 첫째, 변화라는 것은 아무 생각 없이 이루어지기도 한다. 둘째, 사람은 무의식적으로 상황을 재구성하거나 재해석함으로써 인지적으로 재구성을 한다. 셋째, 사람들은 상황에 처한 상태나 어떠한 상황에서 나올 때 의식적으로 의사결정을 함으로써 변화를 추구하는 행동을 하는 사람 모두가 선제적 행동을 취한다고 볼 수는 없다고 주장했다.

따라서 Bateman & Crant(1999)는 선제적 행동이라면 아래와 같은 행동이 포함되어야 한다고 주장했다. 첫째, 변화의 기회를 살피고, 끊임없이 성장할 수 있는 새로운 방법을 찾아야 한다. 둘째, 목표지향적이고 그에 합당하게 효과적인 목표를 세워야 한다. 선제적 행동이란 업적에 그 초점을 맞추고 있으며, 무엇보다 그러한 업적이 실제로 영향력이 있는지가 중요하다. 셋째, 문제를 예측 및 예방할 수 있어야 한다. 넷째, 다르게 일하거나 또는 다른 일을 해야 한다. 스스로가 원하는 일을 발견하고, 발견한 일에 있어서 기존보다 나은 방법으로 수행할 방법을 찾아야만 한다. 다섯째, 행동을 취해야 한다. 수많은 연구자들이 행동지향성에 대해 자신의 주장을 펼치고 있다. 여섯째, 인내를 가지고 지속적으로 행동해야 한다. 선제적 행동을 취하는 사람들의 행동은 지속성을 가진다. 일곱째, 결과를 성취해야 한다. 선제적 행동은 결과가 명확히 드러나야 한다. 그만큼 결과 지향적이다.

선제적 행동의 개념에 대한 선행연구는 다음의 <표 II-2>와 같다.

<표 II-2> 선제적 행동의 개념

연구자	구성요소
Mitchell(1980)	상호작용의 기회를 적극적으로 추구하는 모든 행동
Ashford & Cummings(1983)	많은 사람들이 업무에 대한 정보를 적극적으로 수집하려고 하는 행동
Buss (1987)	현재 자신의 상황을 개인이 의도적으로 변화시키고자 하는 행동
Frese et al. (1997)	직무를 행할 때, 적극적으로 자발적인 행동을 하고자 하는 개인의 자율성(initiative)의 개념
Bateman & Crant (1993)	조직구성원이 선제적 행동을 하지 않는 경우, 그들의 직무에 반응적 역할만을 수행하는 한편, 선제적 행동을 하는 경우, 그들의 직무에 적극적으로 환경의 변화를 만들고자 함.
Bateman & Crant (1999)	선제적 행동은 변화를 만드는 것을 포함하지만 변화를 단순히 예측하는 것이 아니고, 불확실한 미래를 향한 유연성과 적응성의 속성들도 포함하지 않음.
Crant (2000)	선제적 행동을 하는 조직구성원은 솔선수범하여 행동하고, 현재의 상태에 수동적으로 적응하기 보다는 현재의 상황에 도전하고자 함.
Fay & Frese (2001)	개인 주도성(personal initiative, PI)을 자발적이고(self-starting) 선제적(proactive) 본질 및 목표를 추구하면서 일어나는 난관을 극복하는 것으로 특징되는 능동적 접근으로 봄.

2) 선제적 행동의 특성

선제성은 영향을 미치기 위해 예견하고(anticipating), 계획하고(planning), 노력하는(striving) 것을 통해 어떤 행동에도 적용될 수 있는 과정이다. 선제성은 종업원의 역할 경계 내 또는 경계를 넘어 발생할 수 있는 행위의 특정 과정(Crant, 2000)을 말한다.

이 개념화는 시민행동(citizenship behavior) 문헌의 관점과는 대조적이다. 시민행동 문헌에서는 선제적 행동을 배타적으로 직무 외(extra-role)(Parker et

al., 2006; Van Dyne et al., 1995)로 다루어 왔다. 이러한 관점에 따르면, 직무 내 행동(in-role behaviors)은 타인에 의해서 주어지고 따라서 주체적이지도 예견적이지도 않기 때문에, 선제적 행동은 정의에 의해 반드시 직무 외 행동이다(O' Reilly & Chatman, 1986). 그러나 학자들은 최근 선제성이 직무 내 또는 직무 외에 적용될 수 있는 과정이라는 관점으로 통합하였다. 첫째, 종업원들은 선제적 방식으로 직무 내 과업을 수행할 수 있다(Crant, 2000; Frese & Fay, 2001). 예를 들면, 종업원들은 스케줄에 앞서 과업을 완료할 수 있고 이러한 과업을 수행하기 위해 추가적인 자원을 모을 수 있다. 둘째, 많은 행동은 종업원과 관찰자에 의해 어떻게 생각되는가에 따라서 직무 내 또는 직무 외인 것으로 생각될 수 있기 때문에, 직무 내와 직무 외 행동 간의 구별이 분명하지 않을 때가 많다(Frese & Fay, 2001; Morrison, 1994). 예를 들면, 기질적으로 선제적인 종업원들은 자신의 역할을 좀 더 넓게 정의하기 때문에(Parker, 2000; Parker et al., 1997), 종업원들은 얼마나 넓게 자신의 역할을 정의하는가에 있어 다양하다.

직무 내외 구별은 과업의 수단과 목적이 특정되어 있는, 자율성(autonomy)과 자유(freedom)가 낮은 직무에 더욱 적용 가능하다(Hackman & Oldham, 1976; Parker et al., 1997). 이러한 직무에서, 선제적 역할 행동(proactive role behaviors)은 정해진 수단을 따르면서 취해진 또는 정해진 목적으로 향해진 선행적 행동이며, 선제적 역할 외 행동은 특정된 수단과 목적을 넘어 취해진 선행적 행동이다. 오늘날 직무는 점진적으로 높은 수준의 자율성, 넓은 통제 범위, 그리고 확장된 재량권을 부여한다(Parker, 2000). 그러므로 수단이 아니라, 목적은 전형적으로 특정된다. 그러한 직무에서, 선제성은 하도록 요구 받기 전에 특정된 목적을 달성하기 위해 행해지고, 새로운 수단을 고안하고, 또는 새로운 목적을 협상하는 행동을 포함한다. 그러므로 선제적 행동을 식별하는 핵심 기준은 직무 내나 직무 외냐가 아니라, 종업원들이 자신이나 환경에 영향을 미치는 미래 결과를 창출하기 위해 예견하고, 계획하고, 시도하는가이다(Griffin et al., 2007; Parker et al., 2006).

3) 선제적 행동의 선행변수

선제적 행동은 일반적으로 중요하다고 알려졌음에도 불구하고, 그 선행변인에 관한 실증연구는 개인적 특성(예: 선제적 성격)과 업무환경(예: 자율성, 동료 신뢰) 등 두가지 관점에서 접근되어 왔다. 그러나 업무환경 이외에도 리더와의 관계 및 리더십이 선제적 행동에 영향을 준다는 주장에도 불구하고(김정식 외, 2013), 이에 대한 국내외 실증연구는 미흡한 것이 현실이다.

선제적 행동과 유사한 조직시민행동에 대한 윤리적 리더십(Avey et al, 2011)과 변혁적 리더십(Podsakoff et al., 1996)의 긍정적인 효과에도 불구하고, 선제적 행동의 선행요인으로 리더십의 효과에 대한 국내외 연구는 이제 시작단계이다. 예를 들어, Detert & Burris(2007) 및 윤선영 & 권석균(2015)은 변혁적 리더십이 선제적 행동 중에 하나인 조직구성원들의 발언행동에 긍정적으로 영향을 준다고 주장했다. 이처럼 변혁적 리더는 추종자의 혁신적인 문제 해결자가 되도록 격려하고 조직목적 달성을 위해 몰입과 책임감을 이끌어내기 때문에 변혁적 리더십은 추종자의 선제적 행동을 조성하고 발전시킨다고 볼 수 있다(윤선영, 권석균, 2015). 또한 윤리적 리더십과 조직성과에 대한 선행연구(Bryan & Test, 1967; Rosenhan & White, 1967)는 리더의 역할모델이 친사회적 행동에 긍정적인 영향을 준다고 하였다(Brown et al., 2005). 즉, 윤리적 리더는 사회적 교환관계의 측면에서 여러 가지 방법으로 조직에 도움이 되는 행동을 취함으로써 조직구성원들이 선제적 행동을 취할 수 있도록 유도하는 역할모델이 되게 된다.

특히, 조직의 위계체계 속에서 차상위 리더는 팀장의 직속 상사로서 조직을 대표하며(Levinson, 1965), 팀장의 리더십에 영향을 줄 뿐만 아니라 구성원들의 태도와 행동에 직·간접적으로 영향을 준다. 예를 들어, Mayer et al.(2009)은 경영진이 보여주는 윤리적 리더십이 조직구성원의 일탈과 조직시민행동에 직접적인 영향을 준다고 주장하였으며, Ruiz et al.(2011) 또한 CEO의 윤리적 리더십이 조직구성원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 준다고 주장했다. 그럼에도 차상위 리더의 윤리적 리더십과 그를 따르는 구성원의 선제적 행동에 관한 연구는 아직까지 미흡한 상황이다. 따라서 본 연구에서는 기존 선행연구를 바탕으로 조

직의 리더가 가지는 윤리적 행동이 그 조직의 구성원들의 선제적 행동에 어떤 식으로 영향을 미치는지 검증하려고 한다.

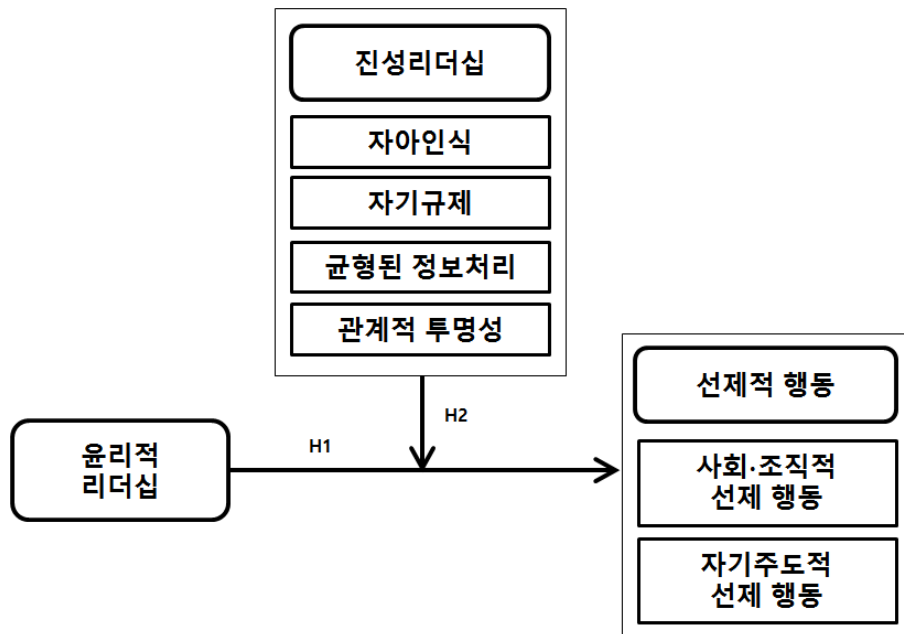
Ⅲ. 연구방법

1. 연구모형 설계

본 연구를 위해 이론적 배경에서는 선행연구를 통해 윤리적 리더행동, 진성리더십, 부하의 선제적 행동에 대해 이론적으로 규명하였으며 앞에서 고찰한 이론들을 바탕으로 본 연구에서 밝히고자 하는 연구모형은 <그림 Ⅲ-1>과 같다.

본 논문은 조직 내의 윤리적 리더십이 부하직원들의 선제적 행동에 미치는 영향력을 밝히고, 진성 리더십의 조절효과를 검증함으로써 조직 리더의 윤리적이고 진정성 있는 역할이 조직 유효성을 위하여 어떠한 기여를 할 수 있는지 밝히고자 한다.

<그림 Ⅲ-1> 연구모형



2. 가설 설정

본 연구는 윤리적 리더십이 선제적 행동에 미치는 영향을 알아보고 윤리적 리더십과 선제적 행동의 관계에서 진성리더십의 조절효과를 검증하는데 목적이 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정함으로써 연구목적에 규명하고자 한다.

1) 윤리적 리더십과 선제적 행동과의 관계

Brown et al.(2005)의 연구에서는 리더의 역할모델이 친사회적 행동에 긍정적 영향을 준다고 하였다. 즉, 윤리적 리더는 사회적 교환관계의 측면에서 여러 가지 방법으로 조직에 도움이 되는 행동을 취함으로써 조직구성원들이 선제적 행동을 취할 수 있도록 유도하는 역할모델이 되게 된다. Mayer et al.(2009)은 경영진이 보여주는 윤리적 리더십이 조직구성원의 일탈과 조직시민행동에 직접적인 영향을 준다고 주장하였고, Ruiz et al.(2011)은 CEO의 윤리적 리더십이 조직구성원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 준다고 주장했다.

조직 리더의 윤리적 리더십과 구성원의 선제적 행동에 관한 연구는 아직 미흡한 상황이지만, 기존의 선행연구를 바탕으로 조직의 리더가 가지는 윤리적 행동이 그 조직 구성원들의 선제적 행동에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가정 하에 아래와 같은 가설을 설정하였다.

H1. 윤리적 리더십은 선제적 행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 윤리적 리더십은 선제적 행동 중, 사회·조직적 선제 행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 윤리적 리더십은 선제적 행동 중, 자기주도적 선제 행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 윤리적 리더십과 선제적 행동과의 관계에서 진성리더십의 조절효과

진성리더십은 기업의 발전과 긍정적이고 지속적인 성과를 얻는데 효과적이고 (George, 2010), 리더가 인지하는 참된 가치, 신념에 입각하여 행동함으로써 부하들의 웰빙 수준이 높아지고 이를 통한 부하들의 성과를 증대한다고 하였다 (Ryan & Deci, 2000).

이와 같이 진성리더십은 리더 자신에 대한 이해력이 높고 자신이 가치 있다고 믿는 신념을 토대로 행동함으로써 도덕적이고 윤리적인 미래지향적 성향을 띠으로써 윤리적 리더십을 갖춘 조직에서 함께 작용하였을 때 더욱 긍정적인 조직효과성을 나타낼 것이다(Avolio & Gardner, 2005; Whittington, 2005). 또한 진성리더십은 조직구성원들의 능력과 재능을 발견하고 동기를 부여할 수 있는 능력을 보유함으로써 조직구성원들의 재능을 강점으로 성장할 수 있게 도와준다 (Avolio et al., 2004).

윤리적 리더십과 선제적 행동과의 관계에서 진성리더십에 대한 조절효과를 검증한 선행연구는 미흡한 편이지만, 위와 같은 선행연구들의 결과를 바탕으로 윤리적 리더십과 선제적 행동과의 관계에서 진성리더십이 발휘되었을 때 더욱 긍정적인 역할을 하게 되는 조절효과가 있을 것이라고 사료된다. 따라서 본 연구에서는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

H2. 윤리적 리더십과 선제 행동의 관계에서 진성리더십은 조절효과가 있을 것이다.

H2-1. 윤리적 리더십과 선제적 행동 중, 사회·조직적 선제 행동의 관계에서 진성리더십은 조절효과가 있을 것이다.

H2-2. 윤리적 리더십과 선제적 행동 중, 자기주도적 선제 행동의 관계에서 진성리더십은 조절효과가 있을 것이다.

3. 표본 및 설문지 구성

1) 표본의 구성

본 연구에서는 이론을 바탕으로 설정된 연구모형에서 도출한 가설이 현실적으로 타당한가를 파악하기 위하여 실증분석을 실시하였다.

실증분석에 사용된 자료는 설문조사 방법에 의해 수집되었다. 설문지는 쌍으로 구성되었으며 설문지 A는 독립변인과 조절변인을 측정하였고 설문지 B는 종속변인을 측정하였다. 설문은 시간적 간격을 두어 측정시기를 분리하여 수거하였다. 설문지 A를 배부·회수 한 후 3~5일의 시차를 두어 설문지 B를 배부·회수 하였다.

본 연구를 진행하기 위하여 국내 유통회사에 근무중인 직원을 대상으로 설문을 통한 개별조사를 실시하였다. 설문지는 2017년 4월 12일부터 4월 28일에 걸쳐 총 360부의 설문조사를 실시하여 불성실하게 응답하거나 미응답자 9부를 제외한 351부(97.5%)가 본 연구의 분석 자료로 사용되었다.

2) 설문지 구성

(1) 윤리적 리더십

본 연구의 독립변수인 윤리적 리더십은 다양한 선행연구에서 명확하게 정의되고 있지 않으며, 윤리적 리더십의 구성개념을 체계적으로 개념화하고자 하는 연구들이 많이 있다(Brown et al., 2005; Trevino et al., 2000; Resick et al., 2006; Khuntia & Suar, 2004).

본 연구에서는 Browne et al.(2005) 연구의 정의에 따라 윤리적 리더의 특성을 잘 반영하고 구성개념의 타당성을 입증하는 “개인적 행동과 상호 관계를 통하여 적절한 행위가 규범적으로 보이는 것, 그리고 조직 구성원들과의 양방향 커뮤니케

이선, 강화(reinforcement), 의사결정에 대한 행위를 촉진하는 것”을 윤리적 리더십으로 정의한다.

윤리적 리더십은 ELS(Ethical Leadership Scale) 10개 항목을 사용하였고 (Brown et al., 2005), 응답에 대한 측정은 ‘전혀 그렇지 않다’, ‘그렇지 않다’, ‘보통이다’, ‘그렇다’, ‘매우 그렇다’의 5점 Likert 척도로 측정하였다.

<표 III-1> 독립변수의 설문문항과 출처

변수		출처
윤리적 리더십	나의 직속상사는 사생활에서도 윤리적으로 행동한다.	Brown et al. (2005) ; ELS (Ethical Leadership Scale)
	내가 속한 조직의 리더는 윤리 규정을 위반한 부하 직원을 규제하는 편이다.	
	내가 속한 조직의 리더는 어떻게 일을 올바르게 윤리적으로 처리할 수 있는지 기준을 보여준다.	
	내가 속한 조직의 리더는 부하직원이 이야기하는 것을 잘 경청한다.	
	내가 속한 조직의 리더는 믿고 따를 만한 사람이다.	
	내가 속한 조직의 리더는 조직의 윤리나 가치관에 대해 부하직원과 이야기 하는 편이다.	
	내가 속한 조직의 리더는 부하직원들의 생각에 대하여 상당한 관심을 가지고 있다.	
	내가 속한 조직의 리더는 성공의 판단기준을 결과 뿐 아니라 과정도 중요하게 생각한다.	
	내가 속한 조직의 리더는 공정하고 균형 있는 의사 결정을 한다.	
	내가 속한 조직의 리더는 의사결정을 위한 자리에서 무엇이 올바른 결정인지에 관해 의견을 구한다.	

(2) 선제적 행동

본 연구의 종속변수인 선제적 행동은 어떠한 사건이 발생하기 전에 자신 또는 환경에 영향을 미칠 것을 미리 생각하고, 숙고하고, 계획하는 종업원들의 행동이다 (Bandura, 2006; Gollwitzer, 1999). 또한 선제적 행동은 타인이나 환경에 의해서 의도하의 영향력을 줄 수 있기 때문에 변화 지향적 특징을 가지는 행동이라고 볼 수 있다(Bateman & Crant, 1993; Crant, 2000).

본 연구에서는 선제적 행동의 측정도구를 Belschak & Hartog(2010)가 개발한 11개 문항을 사용하였다. 응답에 대한 측정은 ‘전혀 그렇지 않다’, ‘그렇지 않다’, ‘보통이다’, ‘그렇다’, ‘매우 그렇다’의 5점 Likert 척도로 측정하였다.

<표 III-2> 종속변수의 설문문항과 출처

변수		출처
선제적 행동	회사 문제를 해결하기 위한 아이디어를 제시한다.	Belschak & Hartog (2010); 박재춘 외 (2016)
	회사에 도움이 될 새로운 지식을 습득한다.	
	조직 목표를 달성하기 위해 업무구조를 최적화 한다.	
	동료들과 지식을 공유한다.	
	의무는 아니라도 필요하면 동료들의 일을 맡아서 한다.	
	신입 직원들이 업무에 적응하는 것을 돕는다.	
	동료가 새로운 아이디어를 개발하거나 실행하는 것을 돕는다.	
	과업을 보다 성공적으로 수행하기 위해 새로운 접근법을 찾는다.	
	자신의 경력에 도움이 되는 새로운 지식을 습득한다.	
	자신이 개인적으로 세운 업무 목표를 달성한다.	
	자신의 경력을 발전시키기 위해 힘든 일을 맡는다.	

(3) 진성리더십

본 연구의 조절변수인 진성리더십은 학계에서 어떻게 측정할 것이냐에 관한 문제에 대해 논란이 지속되어 왔다. 진성리더십을 측정하기 위해서는 조직 구성원들의 특징을 관찰하는 것인데, 이 측정에 있어서 리더의 경험은 포함되지 않는다. 진성리더십이 측정되는 방식이 한 사람만의 경험이었기 때문에 논란의 대상이 되어 왔던 것이다. 만약 조직 구성원들이 평가하는 리더의 진정성은 그 평가 결과가 구성원들의 입장에서 평가한 진성리더들의 특징을 나타내는 것이고, 반드시 그 결과가 항상 정확하다고 판단하기는 어렵다(Douglas et al., 2005).

현재 대부분의 연구에서 사용되는 진성리더십은 리더 자신이 진정하다고 느끼는 경험을 전제로 하여 그것을 평가하는 데 있어서 조직 구성원들의 응답에 의존하여 진정성 여부를 결정짓는다(Gardner et al., 2005). 이와 같이 진성리더십은 다차원적인 개념이고, 측정도구들이 리더 자체에 지나치게 집중되어 있다는 점이 논란의 핵심이다(Algera & Lips-Wiersma, 2012; Cooper et al., 2005; Yammarino, et al., 2008).

이러한 논쟁에도 불구하고 본 연구에서의 진성리더십은 긍정적인 심리적 역량과 윤리적 분위기를 이끌어 내는 리더의 행동으로, 리더가 자아 인식, 자기규제, 균형된 정보처리, 그리고 관계적 투명성을 조직 구성원들에게 촉진하면서 리더로서의 자기개발을 조장하는 것으로 정의하였다(Walumbwa et al., 2008).

본 연구에서는 진성리더십의 측정을 위하여 ALQ(Authentic Leadership Questionnaire)의 16항목을 사용하였다(Avolio et al., 2007). 응답에 대한 측정은 ‘전혀 그렇지 않다’, ‘그렇지 않다’, ‘보통이다’, ‘그렇다’, ‘매우 그렇다’의 5점 Likert 척도로 측정하였다.

<표 III-3> 조절변수의 설문문항과 출처

변수		출처
진성 리더십	나의 직속 상사는 자신이 말하고자 하는 바를 정확히 이야기 한다.	Avolio & Walumbwa (2007) ; ALQ (Authentic Leadership Questionnaire)
	나의 상사는 실수를 했을 때 이를 솔직히 인정한다.	
	나의 상사는 그가 아는 것을 터놓고 이야기 한다.	
	나의 상사는 자신이 느끼는 감정을 진솔하게 표현한다.	
	나의 상사는 자신의 신념에 일관되게 행동하는 사람이다.	
	나의 상사는 중요한 가치와 신조에 입각해서 결정을 내린다.	
	나의 상사는 어려운 결정의 경우 윤리적 기준에 따라 내린다.	
	나의 상사는 그의 신념에 반하는 압력을 거부한다.	
	나의 상사는 자신의 생각이 다른 의견들을 많이 말해 주기를 바란다.	
	나의 상사는 결정을 내리기 전에 관련 자료를 충분히 조사한다.	
	나의 상사는 결론을 내리기 전에 다양한 의견에 귀를 기울인다.	
	나의 상사는 다른 사람들이 솔직한 의견을 표현할 수 있게 한다.	
	나의 상사는 다른 사람들이 자신을 어떻게 평가하는지 스스로 잘 알고 있다.	
	나의 상사는 다른 사람들과 원만한 관계를 유지하는데 필요한 의견들을 구한다.	
나의 상사는 자신의 행동이 다른 사람들에게 어떤 영향을 미치는지를 잘 알고 있다.		
나의 상사는 자신의 강점과 약점을 잘 알고 있다.		

4. 분석방법

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 통계패키지 SPSS 20.0을 사용하여 다음과 같은 통계 분석 방법을 사용한다.

첫째, 연구 대상자의 인구통계학적 특성을 파악하기 위한 빈도분석을 실시한다.

둘째, 수집된 측정도구의 객관성을 입증하기 위한 타당성 및 신뢰성 검증을 위해 요인분석을 실시한다.

셋째, 타당성 및 신뢰성이 검증된 변인들 간의 상관관계를 알아보기 위해 상관관계분석을 실시한다.

넷째, 윤리적 리더십과 선제적 행동의 관계에서 진성리더십의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시한다.

IV. 실증적 분석

1. 조사대상자들의 인구통계학적 특성

본 연구의 조사대상자들의 일반적 특성을 살펴보면 남성 46.7%(164명), 여성 53.3%(187명)으로 나타났으며, 연령에 대한 응답으로는 20세-29세 24.8%(87명), 30세-39세 26.2%(92명), 40세-49세 27.4%(96명), 50세 이상이 21.7%(76명)으로 나타났다. 응답자의 직급에 대해서는 사원 43.0%(151명), 대리 41.0%(144명), 과장급 이상 16.0%(56명)으로 나타났으며, 근속년수에 대한 응답으로는 1년 미만 6.0%(21명), 1년-5년 미만 56.1%(197명), 5년-10년 미만 31.3%(110명), 10년-20년 미만 4.6%(16명), 20년 이상 2.0%(7명)으로 나타났다.

〈표 IV-1〉 조사대상자의 인구통계학적 특성

		(N=351)	
구분		빈도	퍼센트
성별	남성	164	46.7
	여성	187	53.3
	합계	351	100.0
연령	20세-29세	87	24.8
	30세-39세	92	26.2
	40세-49세	96	27.4
	50세 이상	76	21.7
	합계	351	100.0
직급	사원	151	43.0
	대리	144	41.0
	과장급 이상	56	16.0
	합계	351	100.0
근속 년수	1년 미만	21	6.0
	1년-5년 미만	197	56.1
	5년-10년 미만	110	31.3
	10년-20년 미만	16	4.6
	20년 이상	7	2.0
	합계	351	100.0

2. 구성개념의 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구에 이용된 변수들을 측정하는 개별항목들은 대부분 선행연구를 기반으로 하고 있다. 이러한 선행연구에서는 각 변수를 측정하는 설문항목들을 제시하고 있으며, 본 연구에서는 이를 바탕으로 구성된 것이기에 측정항목 자체가 측정하고자 하는 속성 또는 개념을 측정할 수 있는가를 평가하는 내용타당성(content validity)은 확보하였다고 볼 수 있다.

본 연구에서는 SPSS 20.0을 사용하여 신뢰성 분석과 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis: EFA)을 실시하였다.

1) 탐색적 요인분석 및 신뢰성 검증

본 연구의 요인분석은 각 구성개념별로 주성분 분석을 통하여 실시하였으며, 요인회전은 배리맥스(varimax) 회전법을 사용하였다. 그리고 요인추출의 판단기준은 회전된 요인 혹은 단일요인에 대한 고유값이 1.0 이상으로 나타나는지를 평가하였다. 또한 본 연구에서의 요인분석은 다음과 같은 기준으로 변수를 정제하여 타당성과 신뢰성을 확보하고자 하였다.

첫째, 본 연구에서는 요인분석 결과 요인적재값이 0.5 이하인 문항들은 타당성이 결여된 항목으로 판단하고 이를 제거한다.

둘째, 0.5 이상의 요인적재값이 두 개 이상의 요인에 적재된 경우 개념적으로 불투명하고 판별타당성을 저해하는 항목으로 판단하고 이러한 항목들은 제거한다.

셋째, 각 요인의 신뢰성을 판단하기 위한 Cronbach's alpha 계수는 0.6 이상을 기준으로 한다.

넷째, 적재된 요인의 항목들이 이론적으로 정당성이 확보될 수 있는지를 검토한 후 이론적으로 정당성이 결여되고 적합하지 않은 항목들은 제거시킨다.

본 연구에서는 이러한 기준을 적용하여 측정항목을 정제하고 개념타당성을 확보하고자 하였으며, 요인분석 결과로 추출된 요인과 측정항목을 추후 가설검증을

위한 회귀분석의 변수로 활용하였다.

(1) 윤리적 리더십과 선제적 행동의 요인분석 및 신뢰성 검증

본 연구의 독립변수와 종속변수인 윤리적 리더십과 선제적 행동의 요인분석 및 신뢰성 분석을 실시한 결과 최종적인 요인분석 결과는 <표 IV-2>와 같이 나타났으며, 조절변수인 진성리더십은 각각 설정하여 독립적으로 요인분석과 신뢰성을 분석하였다. 고유값 1.0 이상으로 추출된 요인은 총 3개의 요인으로 구분되었으며, 각각의 요인명은 ‘윤리적 리더십’, ‘사회·조직적 선제 행동’, ‘자기주도적 선제 행동’로 명명하였다. 표본 적합도를 판단하는 KMO는 0.910으로 나타났으며, Bartlett의 구형성 검정 결과 Approximated- $\chi^2=3039.319(df=153, p<.05)$ 로 나타났다. 그리고 총 분산 설명력은 59.060%로 나타나 윤리적 리더십과 선제적 행동은 3개의 하위요인에 의하여 잘 설명되어지는 것으로 판단되었다.

한편, 각 요인에 적재된 측정항목의 요인 적재값은 모든 항목이 0.5이상으로 나타났으며, 본 연구의 요인분석 결과로 윤리적 리더십과 선제적 행동의 항목에 대한 측정항목은 집중타당성과 판별타당성이 충분한 것으로 평가되었으며, 이를 토대로 윤리적 리더십과 선제적 행동 항목의 개념타당성이 확보되었다. 또한, ‘윤리적 리더십’ 항목의 Cronbach's $\alpha=0.875$, ‘사회·조직적 선제 행동’ 항목의 Cronbach's $\alpha=0.862$, ‘자기주도적 선제 행동’ 항목의 Cronbach's $\alpha=0.830$ 으로 모두 기준치인 0.6보다 높게 나타나고 있어서 내적일관성이 있는 것으로 평가되어 측정항목에 대한 신뢰성이 확보되었다.

<표 IV-2> 윤리적 리더십, 선제적 행동의 요인분석 및 신뢰도 분석

요인명	문항	1요인	2요인	3요인	고유값	분산 설명력	Cronbach's α
FAC. 1 윤리적 리더십	윤리적리더십2	.774	.121	.143	7.183	39.905	.875
	윤리적리더십7	.755	.012	.234			
	윤리적리더십9	.731	.197	.105			
	윤리적리더십6	.728	.057	.189			
	윤리적리더십10	.695	.335	.048			
	윤리적리더십1	.684	.223	.028			
	윤리적리더십5	.683	.138	.170			
FAC. 2 사회· 조직적 선제 행동	선제적행동5	.259	.751	.097	2.385	13.251	.862
	선제적행동6	.153	.715	.314			
	선제적행동4	.080	.702	.324			
	선제적행동2	.226	.682	.231			
	선제적행동1	.243	.657	.295			
FAC. 3 자기 주도적 선제 행동	선제적행동9	.154	.257	.826	1.063	5.905	.830
	선제적행동10	.098	.327	.712			
	선제적행동8	.171	.298	.685			
	선제적행동11	.206	.311	.676			

KMO = .910
 Approximated- $\chi^2=3039.319$, $df=153$, 요인추출방법 : 주성분 분석
 $p=.000$ 회전방법 : 배리맥스
 누적분산설명력 = 92.734%

(2) 진성 리더십의 요인분석 및 신뢰성 검증

본 연구에서 조절변수인 진성리더십의 경우 독립변수와 종속변수와는 별개로 분리하여 요인분석 및 신뢰성 분석을 실시하였으며, 분석결과 최종적인 요인분석 결과는 <표 IV-3>과 같이 나타났다. 고유값 1.0 이상으로 추출된 요인은 총 4개의 하위 요인으로 구분되었으며 요인명은 ‘자아인식’, ‘자기규제’, ‘균형된 정보처리’, ‘관계적 투명성’으로 명명하였다. 표본 적합도를 판단하는 KMO는 0.856으로 나타났으며, Bartlett의 구형성 검정 결과 Approximated- $\chi^2=2136.074(df=120, p<.05)$ 로 나타났다. 그리고 총 분산 설명력은 62.052%로 나타나 진성 리더십은 4

개의 하위 요인에 의하여 잘 설명되어지는 것으로 판단되었다.

한편, 각 요인에 적재된 측정항목의 요인적재값은 모든 항목이 0.5이상으로 나타났으며, 본 연구의 요인분석 결과로 진성 리더십의 항목에 대한 측정항목은 집중타당성과 판별타당성이 충분한 것으로 평가되었으며, 이를 토대로 진성 리더십 항목의 개념타당성이 확보되었다. 또한, ‘자아인식’ 항목의 Cronbach’s α =0.827, ‘자기규제’ 항목의 Cronbach’s α =0.861, ‘균형된 정보처리’ 항목의 Cronbach’s α =0.767, ‘관계적 투명성’ 항목의 Cronbach’s α =0.721로 모두 기준치인 0.6보다 높게 나타나고 있어서 내적일관성이 있는 것으로 평가되어 측정항목에 대한 신뢰성이 확보되었다.

<표 IV-3> 진성 리더십의 요인분석 및 신뢰도 분석

요인명	문항	1요인	2요인	3요인	4요인	고유값	분산 설명력	Cronbach's α
FAC. 1 자아 인식	자아인식1	.826	.184	.016	.093	5.200	32.503	.827
	자아인식2	.788	.102	.069	.192			
	자아인식3	.774	.218	.023	.151			
	자아인식4	.731	.109	.040	.045			
FAC. 2 자기 규제	자기규제3	.397	.743	.224	.076	2.263	14.141	.861
	자기규제1	.221	.843	.117	.072			
	자기규제2	.119	.806	.184	.203			
	자기규제4	.101	.711	.149	.290			
FAC. 3 균형된 정보처리	정보처리1	.023	.226	.762	.009	1.335	8.345	.767
	정보처리2	.064	.055	.762	.216			
	정보처리3	.087	.068	.741	.110			
	정보처리4	.066	.245	.681	.241			
FAC. 4 관계적 투명성	관계적투명성1	.088	.291	.186	.693	1.130	7.063	.721
	관계적투명성2	.067	.180	.140	.630			
	관계적투명성3	.260	.084	.209	.626			
	관계적투명성4	.247	.019	.032	.587			

KMO = .856

Approximated- χ^2 = 2136.074, df = 120, p = .000

누적분산설명력 = 62.052%

요인추출방법 : 주성분 분석

회전방법 : 배리맥스

3. 기술통계 및 상관관계

연구에서는 측정변수들 간의 관련성을 분석하기 위하여 변수 간 공분산 계산에 의해 가장 폭넓게 사용되는 피어슨 상관계수를 사용하여 상관분석을 실시하였다. 그 결과는 <표 IV-4>와 같이 나타났다.

한편, 이러한 상관계수에서 0.90 이상이면 두 변수가 거의 같다고 할 수 있고 다중공선성의 문제를 야기 시킬 수 있는 가능성이 있기 때문에 변수의 제거를 심각히 고려해야 하는데, 본 연구에서 사용될 변수에 대한 상관관계행렬에서는 이러한 변수가 없는 것으로 나타났다. 따라서 상관계수들이 통계적으로 유의한 수준이지만 0.9보다 작게 나타나 판별타당성이 확보된 것으로 판단할 수 있다.

본 연구에서는 요인분석 및 신뢰도 분석, 상관분석을 실시하여 본 연구의 측정항목에 대해 개념타당성 및 신뢰성을 평가하였다. 그 결과, 모든 측정항목의 집중타당성과 내적일관성이 성립되었으며, 판별타당성 및 법칙타당성도 성립이 되어 제거된 항목을 제외한 본 연구의 측정항목은 개념타당성과 신뢰성이 충분한 것으로 판단할 수 있다.

<표 IV-4> 변수간의 상관분석

	평균 (M)	표준편차 (SD)	윤리적 리더십	사회· 조직적 선제 행동	주도적 선제 행동	자아 인식	진성 리더십
윤리적 리더십	4.226	0.518	1				
사회· 조직적 선제 행동	3.842	0.525	.492**	1			
주도적 선제 행동	3.764	0.563	.424**	.664**	1		
자아 인식	4.512	0.523	.698**	.350**	.264**	1	
진성 리더십	3.894	0.404	.627**	.500**	.460**	.644**	1

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

4. 가설 검증 결과

본 연구에서는 윤리적 리더십과 선제적 행동의 선형 관계와 양자의 관계에서 진성 리더십 조절효과가 어떠한 영향을 나타내는지 분석하고자 한다.

윤리적 리더십과 선제적 행동의 선형관계를 규명하기 위해 다중회귀분석을 실시하였으며, 진성 리더십의 조절효과 검증을 위해 통제변수를 포함한 4단계 위계적 회귀분석을 실시하였다. 즉, 1단계에서는 인구통계변수(통제변수)를, 2단계에서는 통제변수와 독립변수를 통제하였다. 3단계에서는 조절변수를, 4단계에서는 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 투입하였다.

조절효과 검증은 독립변수와 조절변수를 투입하여 나타난 3단계 회귀식의 R^2 와 4단계에서 조절변수의 상호작용항을 추가로 투입하면서 증가한 $R^2(\Delta R^2)$ 를 비교하여 통계적으로 유의하면 조절효과를 입증하는 방식이다. 즉, 선제적 행동을 종속변수로 하고, 윤리적 리더십을 독립변수로 한 회귀분석 결과의 R^2 와 진성 리더십의 상호작용항이 추가됨으로써 증가한 $R^2(\Delta R^2)$ 를 비교하였다. 상호작용효과를 검증하기 위해, 본 연구는 윤리적 리더십과 진성 리더십의 변수들을 평균 중심화(mean-centering)한 후 상호작용항을 만들었다. 평균 중심화는 다중공선성의 가능성을 감소시킬 수 있으며, 회귀계수에 대한 의미 있는 해석을 가능하게 한다.

1) 가설 1검증

(1) 윤리적 리더십이 사회·조직적 선제 행동에 미치는 영향

가설 1-1검증 연구모형에서는 통제변수와 독립변수인 윤리적 리더십이 종속변수에 미치는 영향에 대한 분석 결과로 $R^2=.267(\Delta R^2=.257)$, $F=25.186(p=.000)$ 로 나타난 것을 알 수 있으며, 독립변수인 윤리적 리더십은 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다($\beta=.517$, $p=.000$).

<표 IV-5> 가설1-1 모형 분석 결과

종속변수: 사회·조직적 선제 행동

독립변수	비표준화 B	표준화 β	t-value	p-value	공선성통계량	
					공차	VIF
(상수)	4.034		27.969	.000		
성별	-.044	-.042	-.892	.373	.958	1.044
연령	-.036	-.075	-1.623	.106	.995	1.005
직급	.030	.042	.875	.382	.935	1.070
근속년수	-.037	-.053	-1.113	.266	.934	1.070
윤리적리더십	.544	.517	10.962***	.000	.953	1.049
$R^2=.267$, 수정된 $R^2=.257$, $F=25.186$, $p=.000$						

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

(2) 윤리적 리더십이 자기주도적 선제 행동에 미치는 영향

가설 1-2검증 연구모형에서는 통제변수와 독립변수인 윤리적 리더십이 종속 변수에 미치는 영향에 대한 분석 결과로 $R^2=.220(\Delta R^2=.208)$, $F=19.425(p=.000)$ 로 나타난 것을 알 수 있으며, 독립변수인 윤리적 리더십은 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다($\beta=.465$, $p=.000$).

<표 IV-6> 가설 1-2 모형 분석 결과

종속변수: 자기주도적 선제 행동

독립변수	비표준화 B	표준화 β	t-value	p-value	공선성통계량	
					공차	VIF
(상수)	3.995	-	25.027	.000	-	-
성별	-.037	-.033	-.682	.496	.958	1.044
연령	-.034	-.066	-1.385	.167	.995	1.005
직급	.033	.043	.869	.385	.935	1.070
근속년수	-.062	-.084	-1.698	.090	.934	1.070
윤리적리더십	.524	.465	9.538***	.000	.953	1.049
$R^2=.220$, 수정된 $R^2=.208$, $F=19.425$, $p=.000$						

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

2) 가설2 검증

(1) 사회·조직적 선제 행동에서 진성리더십의 조절효과

가설 2-1 검증 연구모형에서는 최종적으로 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 투입하여 종속변수에 미치는 영향에 대한 분석 결과로 $R^2=.329(\Delta R^2=.315)$, $F=24.024(p=.000)$ 로 나타난 것을 알 수 있으며, 독립변수인 윤리적 리더십은 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=.392$, $p=.000$), 진성 리더십도 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.314$, $p=.000$). 또한, 윤리적 리더십과 진성 리더십의 상호작용항도 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.135$, $p=.016$).

<표 IV-7> 가설 2-1 모형 분석 결과

종속변수: 사회·조직적 선제 행동

독립변수	비표준화 B	표준화 β	t-value	p-value	공선성통계량	
					공차	VIF
(상수)	4.121		29.049	.000		
성별	-.047	-.044	-.979	.328	.953	1.049
연령	-.036	-.075	-1.702	.090	.995	1.005
직급	.028	.039	.848	.397	.933	1.072
근속년수	-.040	-.058	-1.273	.204	.934	1.071
윤리적 리더십	.412	.392	5.955***	.000	.452	2.213
진성 리더십	.408	.314	5.294***	.000	.557	1.796
윤리적 리더십 X 진성 리더십	.228	.135	2.425*	.016	.633	1.580
$R^2=.329$, 수정된 $R^2=.315$, $F=24.024$, $p=.000$						

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

조절효과에 대한 분석결과 윤리적 리더십은 증가한 $R^2(\Delta R^2)$ 이 $p<.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타나 진성 리더십의 조절효과를 확인 할 수 있었다. 즉, 진성 리더십이 가지는 조절효과를 검증하기 위해 윤리적 리더십과 진성 리더십 상호작용 변수(윤리적 리더십*진성 리더십)를 추가적으로 투입한 모형의 설명력은 31.5%로 5.8%가 추가적으로 증가하였다. 윤리적 리더십과 사회·조직적 선제 행

등의 관계에서 사회·조직적 선제 행동에 윤리적 리더십($\beta=.392, p<.001$)이 통계적으로 유의하고, 진성리더십과 사회·조직적 선제 행동의 관계에서 선제적 행동($\beta=.314, p<.001$)이 통계적으로 유의하다. 또한, 윤리적 리더십*진성 리더십($\beta=.135, p<.05$)은 정(+)의 영향으로 유의한 것으로 분석되어 진성 리더십은 윤리적 리더십과 사회·조직적 선제 행동의 관계에서 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

(2) 자기주도적 선제 행동에서 진성리더십의 조절효과

가설 2-2 검증 연구모형에서는 최종적으로 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 투입하여 종속변수에 미치는 영향에 대한 분석 결과로 $R^2=.271(\Delta R^2=.256)$, $F=18.239(p=.000)$ 로 나타난 것을 알 수 있으며, 독립변수인 윤리적 리더십은 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=.318, p=.000$), 진성 리더십도 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났($\beta=.299, p=.082$). 또한, 윤리적 리더십과 진성 리더십의 상호작용항도 종속변수에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났($\beta=.082, p=.156$).

<표 IV-8> 가설 2-2 모형 분석 결과

종속변수: 자기주도적 선제 행동

독립변수	비표준화 B	표준화 β	t-value	p-value	공선성통계량	
					공차	VIF
(상수)	4.102		25.874	.000		
성별	-.043	-.038	-.799	.425	.953	1.049
연령	-.034	-.066	-1.437	.152	.995	1.005
직급	.030	.039	.807	.420	.933	1.072
근속년수	-.066	-.089	-1.865	.063	.934	1.071
윤리적 리더십	.359	.318	4.636***	.000	.452	2.213
진성 리더십	.418	.299	4.844***	.000	.557	1.796
윤리적 리더십 x 진성 리더십	.150	.082	1.423	.156	.633	1.580

$R^2=.271$, 수정된 $R^2=.256$, $F=18.239$, $p=.000$

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

조절효과에 대한 분석결과 윤리적 리더십은 증가한 $R^2(\Delta R^2)$ 이 $p<.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타나 진성 리더십의 조절효과를 확인 할 수 있었다. 즉, 진성 리더십이 가지는 조절효과를 검증하기 위해 윤리적 리더십과 진성 리더십 상호작용 변수(윤리적 리더십*진성 리더십)를 추가적으로 투입한 모형의 설명력은 25.6%로 4.8%가 추가적으로 증가하다. 윤리적 리더십과 자기주도적 선제 행동의 관계에서 자기주도적 선제 행동에 윤리적 리더십($\beta=.318$, $p<.001$)이 통계적으로 유의하고, 진성리더십과 자기주도적 선제 행동의 관계에서 선제적 행동($\beta=.299$, $p<.001$)이 통계적으로 유의하다. 하지만, 윤리적 리더십*진성 리더십($\beta=.082$, $p>.05$)은 유의하지 않은 것으로 분석되어 진성 리더십은 윤리적 리더십과 자기주도적 선제 행동의 관계에서 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

3) 추가분석

(1) 자아인식

① 사회·조직적 선제 행동에서 자아인식의 조절효과

사회·조직적 선제 행동에서 자아인식의 조절효과 분석 검증 연구모형에서는 최종적으로 독립변수인 윤리적 리더십과 조절변수인 진성리더십의 하위 요인인 자아인식의 상호작용항을 투입하여 종속변수인 사회·조직적 선제 행동에 미치는 영향에 대한 분석 결과로 $R^2=.273(\Delta R^2=.259)$, $F=18.435(p=.000)$ 로 나타난 것을 알 수 있으며, 독립변수인 윤리적 리더십은 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=.487$, $p=.000$), 진성 리더십의 하위요인인 자아인식은 종속변수에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($\beta=.092$, $p=.192$). 또한, 윤리적 리더십과 자아인식의 상호작용항도 종속변수에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($\beta=.088$, $p=.118$).

<표 IV-9> 사회·조직적 선제 행동에서 자아인식의 조절효과 분석 결과

종속변수: 사회·조직적 선제 행동

독립변수	비표준화 B	표준화 β	t-value	p-value	공선성통계량	
					공차	VIF
(상수)	4.018	-	27.684	.000	-	-
성별	-.052	-.049	-1.042	.298	.939	1.064
연령	-.035	-.073	-1.569	.118	.987	1.013
직급	.034	.046	.968	.334	.928	1.078
근속년수	-.037	-.054	-1.129	.260	.933	1.072
윤리적 리더십	.512	.487	7.975***	.000	.568	1.759
자아인식	.093	.092	1.307	.192	.423	2.365
윤리적 리더십 x 자아인식	.123	.088	1.566	.118	.669	1.494
$R^2=.273$, 수정된 $R^2=.259$, $F=18.435$, $p=.000$						

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

조절효과에 대한 분석결과 윤리적 리더십은 증가한 $R^2(\Delta R^2)$ 이 $p<.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타나 자아인식의 조절효과를 확인 할 수 있었다. 즉, 자아인식이 가지는 조절효과를 검증하기 위해 윤리적 리더십과 자아인식 상호작용 변수(윤리적 리더십*자아인식)를 추가적으로 투입한 모형의 설명력은 25.9%로 0.2%가 추가적으로 증가하였다. 윤리적 리더십과 사회·조직적 선제 행동의 관계에서 사회·조직적 선제 행동에 윤리적 리더십($\beta=.487$, $p<.001$)이 통계적으로 유의하다. 그러나 자아인식과 사회·조직적 선제 행동의 관계에서 자아인식($\beta=.092$, $p>.05$)이 통계적으로 유의하지 않으며, 윤리적 리더십*자아인식($\beta=.088$, $p>.05$)도 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되어 윤리적 리더십과 사회·조직적 선제 행동의 관계에서 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

② 사회·조직적 선제 행동에서 자아인식의 조절효과

사회·조직적 선제 행동에서 자아인식의 조절효과 분석 연구모형에서는 최종적으로 독립변수인 윤리적 리더십과 조절변수인 진성리더십의 하위 요인 자아인식의 상호작용항을 투입하여 종속변수인 자기주도적 선제 행동에 미치는 영향에 대한 분석 결과로 $R^2=.223(\Delta R^2=.207)$, $F=14.027(p=.000)$ 로 나타난 것을 알

수 있으며, 독립변수인 윤리적 리더십은 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=.502, p=.000$), 진성 리더십의 하위요인인 자아인식은 종속변수에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($\beta=.081, p=.270$). 또한, 윤리적 리더십과 자아인식의 상호작용항도 종속변수에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($\beta=.043, p=.456$).

<표 IV-10> 자기주도적 선제 행동에서 자아인식의 조절효과 분석 결과

종속변수: 자기주도적 선제 행동

독립변수	비표준화 B	표준화 β	t-value	p-value	공선성통계량	
					공차	VIF
(상수)	3.997	-	24.827	.000	-	-
성별	-.029	-.026	-.528	.598	.939	1.064
연령	-.036	-.070	-1.451	.148	.987	1.013
직급	.033	.042	.842	.400	.928	1.078
근속년수	-.061	-.082	-1.667	.097	.933	1.072
윤리적 리더십	.566	.502	7.947***	.000	.568	1.759
자아인식	.087	.081	1.104	.270	.423	2.365
윤리적 리더십 x 자아인식	.065	.043	.746	.456	.669	1.494

$R^2=.223$, 수정된 $R^2=.209$, $F=14.027$, $p=.000$

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

조절효과에 대한 분석결과 윤리적 리더십은 증가한 $R^2(\Delta R^2)$ 이 $p<.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타나 자아인식의 조절효과를 확인 할 수 있었다. 즉, 자아인식이 가지는 조절효과를 검증하기 위해 윤리적 리더십과 자아인식 상호작용 변수(윤리적 리더십*자아인식)를 추가적으로 투입한 모형의 설명력은 20.9%로 0.1%가 추가적으로 증가하였다. 윤리적 리더십과 자기주도적 선제 행동의 관계에서 자기주도적 선제 행동에 윤리적 리더십($\beta=.502, p<.001$)이 통계적으로 유의하다. 그러나 자아인식과 자기주도적 선제 행동의 관계에서 자아인식($\beta=.081, p>.05$)이 통계적으로 유의하지 않으며, 윤리적 리더십*자아인식($\beta=.043, p>.05$)도 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되어 윤리적 리더십과 자기주도적 선제 행동의 관계에서 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

(2) 자기규제

① 사회·조직적 선제 행동에서 자기규제의 조절효과

사회·조직적 선제 행동에서 자기규제의 조절효과 분석 연구모형에서는 최종적으로 독립변수인 윤리적 리더십과 조절변수인 진성리더십의 하위 요인인 자기규제의 상호작용항을 투입하여 종속변수인 사회·조직적 선제 행동에 미치는 영향에 대한 분석 결과로 $R^2=.301(\Delta R^2=.287)$, $F=21.086(p=.000)$ 로 나타난 것을 알 수 있으며, 독립변수인 윤리적 리더십은 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=.428$, $p=.000$), 진성 리더십의 하위요인인 자기규제도 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.198$, $p=.000$). 또한, 윤리적 리더십과 자기규제의 상호작용항은 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.181$, $p=.000$).

<표 IV-11> 사회·조직적 선제 행동에서 자기규제의 조절효과 분석 결과

종속변수: 사회·조직적 선제 행동

독립변수	비표준화 B	표준화 β	t-value	p-value	공선성통계량	
					공차	VIF
(상수)	4.044	-	28.271	.000	-	-
성별	-.045	-.043	-.932	.352	.949	1.054
연령	-.039	-.082	-1.802	.072	.994	1.006
직급	.033	.045	.962	.337	.935	1.070
근속년수	-.046	-.066	-1.404	.161	.927	1.079
윤리적 리더십	.451	.428	7.951***	.000	.702	1.424
자기규제	.173	.198	3.740***	.000	.724	1.381
윤리적 리더십 x 자기규제	.105	.181	3.350***	.000	.962	1.040
$R^2=.301$, 수정된 $R^2=.287$, $F=21.086$, $p=.000$						

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

조절효과에 대한 분석결과 윤리적 리더십은 증가한 $R^2(\Delta R^2)$ 이 $p<.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타나 자기규제의 조절효과를 확인 할 수 있었다. 즉, 자기규제가 가지는 조절효과를 검증하기 위해 윤리적 리더십과 자기규제 상호작용 변

수(윤리적 리더십*자기규제)를 추가적으로 투입한 모형의 설명력은 28.7%로 0.3%가 추가적으로 증가하였다. 윤리적 리더십과 사회·조직적 선제 행동의 관계에서 사회·조직적 선제 행동에 윤리적 리더십($\beta=.428$, $p<.001$)이 통계적으로 유의하였으며, 자기규제와 사회·조직적 선제 행동의 관계에서 자기규제($\beta=.198$, $p<.001$)이 통계적으로 유의하게 나타났다. 윤리적 리더십*자기규제($\beta=.181$, $p<.01$)는 통계적으로 유의한 것으로 분석되어 윤리적 리더십과 사회·조직적 선제 행동의 관계에서 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

② 자기주도적 선제 행동에서 자기규제의 조절효과

자기주도적 선제 행동에서 자기규제의 조절효과 관계 분석 연구모형에서는 최종적으로 독립변수인 윤리적 리더십과 조절변수인 진성리더십의 하위 요인인 자기규제의 상호작용항을 투입하여 종속변수인 자기주도적 선제 행동에 미치는 영향에 대한 분석 결과로 $R^2=.230(\Delta R^2=.215)$, $F=14.670(p=.000)$ 로 나타난 것을 알 수 있으며, 독립변수인 윤리적 리더십은 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=.405$, $p=.000$), 진성 리더십의 하위요인인 자기규제도 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.121$, $p=.030$). 윤리적 리더십과 자기규제의 상호작용항은 종속변수에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($\beta=.008$, $p=.865$).

<표 IV-12> 자기주도적 선제 행동에서 자기규제의 조절효과 분석 결과

종속변수: 자기주도적 선제 행동

독립변수	비표준화 B	표준화 β	t-value	p-value	공선성통계량	
					공차	VIF
(상수)	4.018	-	24.962	.000	-	-
성별	-.042	-.037	-.760	.448	.949	1.054
연령	-.036	-.070	-1.470	.142	.994	1.006
직급	.035	.045	.909	.364	.935	1.070
근속년수	-.069	-.092	-1.879	.061	.927	1.079
윤리적 리더십	.457	.405	7.161***	.000	.702	1.424
자기규제	.113	.121	2.180*	.030	.724	1.381
윤리적 리더십 X 자기규제	.013	.008	.170	.865	.962	1.040
$R^2=.230$, 수정된 $R^2=.215$, $F=14.670$, $p=.000$						

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

조절효과에 대한 분석결과 윤리적 리더십은 증가한 $R^2(\Delta R^2)$ 이 $p<.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타나 자기규제의 조절효과를 확인 할 수 있었다. 즉, 자기규제가 가지는 조절효과를 검증하기 위해 윤리적 리더십과 자기규제 상호작용 변수(윤리적 리더십*자기규제)를 추가적으로 투입한 모형의 설명력은 21.5%로 0.7%가 추가적으로 증가하였다. 윤리적 리더십과 자기주도적 선제 행동의 관계에서 자기주도적 선제 행동에 윤리적 리더십($\beta=.405$, $p<.001$)이 통계적으로 유의하였으며, 자기규제와 자기주도적 선제 행동의 관계에서 자기규제($\beta=.121$, $p<.05$)가 통계적으로 유의하게 나타났다. 윤리적 리더십*자기규제($\beta=.008$, $p>.05$)은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되어 윤리적 리더십과 자기주도적 선제 행동의 관계에서 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

(3) 균형된 정보처리

① 사회·조직적 선제 행동에서 균형된 정보처리 조절효과

사회·조직적 선제 행동에서 균형된 정보처리 조절효과 분석 연구모형에서는 최종적으로 독립변수인 윤리적 리더십과 조절변수인 진성리더십의 하위 요인인 균

형된 정보처리의 상호작용항을 투입하여 종속변수인 사회·조직적 선제 행동에 미치는 영향에 대한 분석 결과로 $R^2=.289(\Delta R^2=.274)$, $F=19.911(p=.000)$ 로 나타난 것을 알 수 있으며, 독립변수인 윤리적 리더십은 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=.479$, $p=.000$), 진성 리더십의 하위요인인 균형된 정보처리도 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.145$, $p=.003$). 윤리적 리더십과 균형된 정보처리의 상호작용항은 종속변수에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($\beta=.033$, $p=.487$).

<표 IV-13> 사회·조직적 선제 행동에서 균형된 정보처리 조절효과 분석 결과

종속변수: 사회·조직적 선제 행동

독립변수	비표준화 B	표준화 β	t-value	p-value	공선성통계량	
					공차	VIF
(상수)	4.032	-	28.093	.000	-	-
성별	-.033	-.031	-.668	.505	.945	1.058
연령	-.041	-.085	-1.849	.065	.989	1.011
직급	.025	.034	.724	.470	.932	1.073
근속년수	-.037	-.053	-1.121	.263	.934	1.070
윤리적 리더십	.504	.479	9.733***	.000	.857	1.167
균형된 정보처리	.133	.145	3.012*	.003	.891	1.122
윤리적 리더십 X 균형된 정보처리	.062	.033	.696	.487	.950	1.053
$R^2=.289$, 수정된 $R^2=.274$, $F=19.911$, $p=.000$						

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

조절효과에 대한 분석결과 윤리적 리더십은 증가한 $R^2(\Delta R^2)$ 이 $p<.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타나 균형된 정보처리의 조절효과를 확인 할 수 있었다. 즉, 균형된 정보처리가 가지는 조절효과를 검증하기 위해 윤리적 리더십과 균형된 정보처리 상호작용 변수(윤리적 리더십*균형된 정보처리)를 추가적으로 투입한 모형의 설명력은 27.4%로 1.7%가 추가적으로 증가하였다. 윤리적 리더십과 사회·조직적 선제 행동의 관계에서 사회·조직적 선제 행동에 윤리적 리더십($\beta=.479$, $p<.001$)이 통계적으로 유의하였으며, 균형된 정보처리와 사회·조직적 선제 행동의 관계에서 균형된 정보처리($\beta=.145$, $p<.01$)이 통계적으로 유의하게 나타났다. 윤리적 리더십*균형된 정보처리($\beta=.033$, $p>.05$)는 통계적으로 유의

하지 않은 것으로 분석되어 윤리적 리더십과 사회·조직적 선제 행동의 관계에서 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

② 자기주도적 선제 행동에서 균형된 정보처리 조절효과

자기주도적 선제 행동에서 균형된 정보처리 조절효과 분석 연구모형에서는 최종적으로 독립변수인 윤리적 리더십과 조절변수인 진성리더십의 하위 요인인 균형된 정보처리의 상호작용항을 투입하여 종속변수인 자기주도적 선제 행동에 미치는 영향에 대한 분석 결과로 $R^2=.273(\Delta R^2=.258)$, $F=18.359(p=.000)$ 로 나타난 것을 알 수 있으며, 독립변수인 윤리적 리더십은 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=.403$, $p=.000$), 진성 리더십의 하위요인인 균형된 정보처리도 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.229$, $p=.000$). 윤리적 리더십과 균형된 정보처리의 상호작용항은 종속변수에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($\beta=.047$, $p=.317$).

<표 IV-14> 자기주도적 선제 행동에서 균형된 정보처리 조절효과 분석 결과

종속변수: 자기주도적 선제 행동

독립변수	비표준화 B	표준화 β	t-value	p-value	공선성통계량	
					공차	VIF
(상수)	3.994	-	25.653	.000	-	-
성별	-.019	-.017	-.351	.726	.945	1.058
연령	-.042	-.081	-1.758	.080	.989	1.011
직급	.024	.031	.646	.518	.932	1.073
근속년수	-.062	-.083	-1.743	.082	.934	1.070
윤리적 리더십	.455	.403	8.104***	.000	.857	1.167
균형된 정보처리	.225	.229	4.695***	.000	.891	1.122
윤리적 리더십 X 균형된 정보처리	.096	.047	1.001	.317	.950	1.053

$R^2=.273$, 수정된 $R^2=.258$, $F=18.359$, $p=.000$

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

조절효과에 대한 분석결과 윤리적 리더십은 증가한 $R^2(\Delta R^2)$ 이 $p<.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타나 균형된 정보처리의 조절효과를 확인 할 수 있었다. 즉, 균형된 정보처리가 가지는 조절효과를 검증하기 위해 윤리적 리더십과 자아인식

상호작용 변수(윤리적 리더십*균형된 정보처리)를 추가적으로 투입한 모형의 설명력은 25.8%로 5.0%가 추가적으로 증가하였다. 윤리적 리더십과 자기주도적 선제 행동의 관계에서 자기주도적 선제 행동에 윤리적 리더십($\beta=.403, p<.001$)이 통계적으로 유의하였으며, 균형된 정보처리와 자기주도적 선제 행동의 관계에서 균형된 정보처리($\beta=.229, p<.001$)이 통계적으로 유의하게 나타났다. 윤리적 리더십*균형된 정보처리($\beta=.047, p>.05$)은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되어 윤리적 리더십과 자기주도적 선제 행동의 관계에서 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

(4) 관계적 투명성

① 사회·조직적 선제 행동에서 관계적 투명성 조절효과

사회·조직적 선제 행동에서 관계적 투명성 조절효과 분석 연구모형에서는 최종적으로 독립변수인 윤리적 리더십과 조절변수인 진성리더십의 하위 요인인 관계적 투명성의 상호작용항을 투입하여 종속변수인 사회·조직적 선제 행동에 미치는 영향에 대한 분석 결과로 $R^2=.314(\Delta R^2=.300)$, $F=22.442(p=.000)$ 로 나타난 것을 알 수 있으며, 독립변수인 윤리적 리더십은 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=.414, p=.000$), 진성 리더십의 하위요인인 관계적 투명성도 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.227, p=.003$). 윤리적 리더십과 관계적 투명성의 상호작용항은 종속변수에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($\beta=.057, p=.213$).

<표 IV-15> 사회·조직적 선제 행동에서 관계적 투명성 조절효과 분석 결과

종속변수: 사회·조직적 선제 행동

독립변수	비표준화 B	표준화 β	t-value	p-value	공선성통계량	
					공차	VIF
(상수)	3.990	-	28.405	.000	-	-
성별	-.046	-.044	-.956	.340	.958	1.044
연령	-.030	-.062	-1.389	.166	.991	1.009
직급	.031	.043	.931	.353	.935	1.070
근속년수	-.030	-.043	-.932	.352	.931	1.074
윤리적 리더십	.435	.414	7.800***	.000	.710	1.408
관계적 투명성	.230	.227	4.374***	.000	.739	1.353
윤리적 리더십 x 관계적 투명성	.107	.057	1.248	.213	.952	1.050
$R^2=.314$, 수정된 $R^2=.300$, $F=22.442$, $p=.000$						

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

조절효과에 대한 분석결과 윤리적 리더십은 증가한 $R^2(\Delta R^2)$ 이 $p<.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타나 관계적 투명성의 조절효과를 확인 할 수 있었다. 즉, 관계적 투명성이 가지는 조절효과를 검증하기 위해 윤리적 리더십과 관계적 투명성 상호작용 변수(윤리적 리더십*관계적 투명성)를 추가적으로 투입한 모형의 설명력은 30.0%로 4.3%가 추가적으로 증가하였다. 윤리적 리더십과 사회·조직적 선제 행동의 관계에서 사회·조직적 선제 행동에 윤리적 리더십($\beta=.414$, $p<.001$)이 통계적으로 유의하였으며, 관계적 투명성과 사회·조직적 선제 행동의 관계에서 관계적 투명성($\beta=.227$, $p<.001$)이 통계적으로 유의하게 나타났다. 윤리적 리더십*관계적 투명성($\beta=.057$, $p>.05$)은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되어 윤리적 리더십과 사회·조직적 선제 행동의 관계에서 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

② 자기주도적 선제 행동에서 관계적 투명성 조절효과

자기주도적 선제 행동에서 관계적 투명성 조절효과 분석 연구모형에서는 최종적으로 독립변수인 윤리적 리더십과 조절변수인 진성리더십의 하위 요인인 관계적 투명성의 상호작용항을 투입하여 종속변수인 자기주도적 선제 행동에 미치는

영향에 대한 분석 결과로 $R^2=.272(\Delta R^2=.257)$, $F=18.318(p=.000)$ 로 나타난 것을 알 수 있으며, 독립변수인 윤리적 리더십은 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=.347$, $p=.000$), 진성 리더십의 하위요인 관계적 투명성도 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.252$, $p=.000$). 윤리적 리더십과 관계적 투명성의 상호작용항은 종속변수에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($\beta=.036$, $p=.446$).

<표 IV-16> 자기주도적 선제 행동에서 관계적 투명성 조절효과 분석 결과

종속변수: 자기주도적 선제 행동

독립변수	비표준화 B	표준화 β	t-value	p-value	공선성통계량	
					공차	VIF
(상수)	3.951	-	25.455	.000	-	-
성별	-.039	-.034	-.731	.465	.958	1.044
연령	-.028	-.053	-1.153	.250	.991	1.009
직급	.034	.044	.920	.358	.935	1.070
근속년수	-.054	-.072	-1.510	.132	.931	1.074
윤리적 리더십	.391	.347	6.344***	.000	.710	1.408
관계적 투명성	.273	.252	4.698***	.000	.739	1.353
윤리적 리더십 X 관계적 투명성	.072	.036	.764	.446	.952	1.050

$R^2=.272$, 수정된 $R^2=.257$, $F=18.318$, $p=.000$

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

조절효과에 대한 분석결과 윤리적 리더십은 증가한 $R^2(\Delta R^2)$ 이 $p<.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타나 관계적 투명성의 조절효과를 확인 할 수 있었다. 즉, 관계적 투명성이 가지는 조절효과를 검증하기 위해 윤리적 리더십과 자아인식 상호작용 변수(윤리적 리더십*관계적 투명성)를 추가적으로 투입한 모형의 설명력은 25.7%로 4.9%가 추가적으로 증가하였다. 윤리적 리더십과 자기주도적 선제 행동의 관계에서 자기주도적 선제 행동에 윤리적 리더십($\beta=.347$, $p<.001$)이 통계적으로 유의하였으며, 관계적 투명성과 자기주도적 선제 행동의 관계에서 관계적 투명성($\beta=.252$, $p<.001$)이 통계적으로 유의하게 나타났다. 윤리적 리더십*관계적 투명성($\beta=.036$, $p>.05$)은 통계적으로 유의하지 않으며 윤리적 리더십과 자기주도적 선제 행동의 관계에서 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

V. 결론

1. 연구결과 요약 및 논의

본 연구는 조직 내의 윤리적 리더가 부하직원들의 선제적 행동에 미치는 영향력을 밝히고, 진성 리더십의 조절효과를 검증함으로써 조직 리더의 윤리적이고 진정성 있는 역할이 조직 유효성에 어떠한 기여를 할 수 있는지 밝히고자 한다. 본 연구는 독립변수는 윤리적 리더십, 종속변수는 선제적 행동, 조절변수는 진성 리더십으로 연구모형을 설정하여 실증적 분석을 실시하였다.

이상과 같은 연구목적에 기초하여 본 연구는 국내 유통회사에 근무중인 직원 360명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 조사방법은 시차(3~5일)를 두어 2개의 쌍으로 구성된 설문을 배포·회수하는 방식을 활용하였다. 본 연구의 측정도구는 윤리적 리더십은 ELS(Ethical Leadership Scale)의 10개 문항을 사용하였고, 선제적 행동의 측정도구는 Belschak & Hartog(2010)가 개발한 11개 문항을 사용하였다. 진성리더십은 ALQ(Authentic Leadership Questionnaire)의 16항목을 사용하였다. 세 가지 설문 측정문항 모두 5점 Likert 척도를 사용하였다. 자료분석 방법으로는 SPSS 20.0을 사용하여 연구 대상자의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시했으며, 타당성 및 신뢰도 검증을 위해 요인분석을 실시하였다. 또한 변인들 간의 관계를 살펴보기 위해 상관분석을 실시하였으며, 윤리적 리더십과 선제적 행동의 선형관계를 규명하기 위해 다중회기 분석을 실시하였으며, 진성리더십의 조절 효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다.

연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 윤리적 리더십은 선제적 행동 중, 사회·조직적 선제 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설 1-1>은 지지되었다.

둘째, 윤리적 리더십은 선제적 행동 중, 자기주도적 선제 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설 1-2>는 지지되었다.

셋째, 윤리적 리더십은 선제적 행동 중, 사회·조직적 선제 행동의 관계에서 진성리더십은 조절효과가 있는 것으로 나타나 <가설 2-1>은 지지되었다.

넷째, 윤리적 리더십과 선제적 행동 중, 자기주도적 선제 행동의 관계에서 진성리더십은 조절효과가 없는 것으로 나타나 <가설 2-2>는 기각되었다.

본 연구는 윤리적 리더행동과 진성리더십의 조절효과를 규명한 국내 연구가 많지 않은 상황에서 이에 대한 실증 분석을 통해 윤리적 리더행동과 선제적 행동과의 관계분석이 업무성으로 이어질 수 있다는 실마리를 제공한다는 점에서 공헌도가 있다.

연구결과에 대해 선행연구를 바탕으로 논의하면 다음과 같다.

첫째, 윤리적 리더십은 선제적 행동 중, 사회·조직적 선제 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 이는 이민형(2014)의 연구 결과와 일치하는 것으로 나타났다. 또한 차상위 리더의 윤리적 리더십이 구성원의 선제적 행동에 미치는 영향에 관한 박재춘 외(2016)의 연구 결과에서도 본 연구결과와 일치하는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 윤리적 리더십이 조직 및 조직구성원 간의 관계에서 핵심이 되는 요소임을 다시 한 번 확인할 수 있었다. 또한 리더의 영향력으로 조직에서 업무성과 및 주체의식에 영향을 미치는 것으로 보아 조직의 장에게 윤리적 리더십역량이 꼭 필요로 함을 시사하고 있다.

둘째, 윤리적 리더십은 선제적 행동 중, 자기주도적 선제 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 정선라(2014)의 연구 결과와 일맥상통한다고 볼 수 있다. 정선라(2014)의 연구에서는 임파워링 리더십과 조직 구성원의 임파워먼트는 선제 업무행동에 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 하였다. 이와 같이 조직 상사가 구성원 개개인이 발전할 수 있도록 지원하고 격려하는 리더십은 부하 직원의 자발성과 혁신성에 영향을 미침으로써 상사 리더십은 조직 구성원의 자기주도적 선제 행동에 영향을 미치는 것을 알 수 있었다.

셋째, 윤리적 리더십과 선제 행동의 사회·조직적 선제 행동의 관계에서 진성리더십은 조절효과가 있는 것으로 나타났으며, 추가 검증을 통하여 윤리적 리더십과 사회·조직적 선제 행동의 관계에 대해 진성리더십의 하위 요인 중 자기규제가 유일하게 조절효과가 있는 것을 확인하였다. 이러한 결과는 Peterson et al.(2012)의 연구결과와 같이 조직 상사가 윤리적 리더십을 가지면서 진성리더

십을 갖추었을 때, 조직 구성원의 인내심, 적응력 및 문제해결 능력이 더욱 향상됨으로써 더욱 주도적이고 도움행동이 나타난다는 것과 일맥상통한다.

넷째, 윤리적 리더십과 선제적 행동 중, 자기주도적 선제 행동의 관계에서 진성 리더십은 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 또한, 추가검증을 통하여 윤리적 리더십과 자기주도적 선제 행동의 관계에 대해 진성리더십의 하위 요인인 자아인식, 자기규제, 균형된 정보처리, 관계적 투명성의 조절효과를 분석 한 결과 각 하위요인에 따른 조절효과는 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 조직 상사의 윤리적 리더십에 대해 조직 구성원의 선제적 행동인 자기주도적 선제 행동을 더욱 원활하게 하기 위해서 Copper et al.(2005)의 언급과 같이 진성리더십을 바탕으로 조직의 상사는 새로운 외부지식을 식별하고 흡수하여 새로운 목적에 활용하는 능력이 하루가 다르게 변하는 환경과 기술을 따라잡아야 할 필요가 있다. 또한 오늘날의 조직구성원에게 필수적 역량인 선제적 행동을 고취시키고 조직구성원들의 역량을 제고 할 수 있는 진성 리더십을 개발하기 위해 전사적 차원의 교육훈련과 프로그램을 도입하여 조직 상사에게 이를 위한 진성 리더십 역량개발이 필요하다.

본 연구는 기존의 문헌에서 리더십에 관한 연구들은 있지만 윤리적 리더행동과 선제적 행동, 진성 리더십을 아우르는 실증적 연구들은 그 필요성에도 불구하고 거의 수행되지 않았다. 본 연구는 윤리적 리더십과 진성리더십을 통합하여 연구함으로써 향후 관련 연구에 의미 있는 정보를 제공해 주고 있다. 또한 기업내에서 리더십과 선제적 행동이 이루어지지만 이는 조직의 성과와 기업의 이익창출 외에도 조직 내 자아실현 및 도덕적 가치와 개인의 자율성에 영향을 미치므로 이에 따른 추후 연구도 필요할 것이라 사료된다.

2. 제언 및 연구의 한계점

이상의 결론을 토대로 후속연구에 대한 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 연구 대상이 국내 유통회사 직장인을 대상으로 검증되었기 때문에 연구의 결과를 일반화 하는 데에는 한계가 있다. 따라서 추후 지역 및 대상을 확대하

여 연구할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 윤리적 리더십과 선제적 행동 중, 자기주도적 선제 행동의 관계에서 진성리더십은 조절 효과가 없는 것으로 나타났으므로 이에 대한 추후 원인을 규명하는 연구가 더 진행되어야 할 필요가 있다.

셋째, 리더십과 선제행동의 단순한 영향관계의 측정에서 끝나는 것이 아니라 이에 대한 프로그램 및 실질적 교육과 그에 따른 효과에 대해서도 양적인 연구와 함께 질적인 연구도 추후 진행되어야 할 것으로 사료된다.

참고문헌

- 강양훈(2012), 기업의 윤리적 리더와 윤리경영시스템이 조직성과에 미치는 영향: 윤리풍토의 매개효과를 중심으로, 영남대학교, 박사학위논문.
- 김가진(2010), 진성리더십과 카리스마적 리더십이 리더에 대한 신뢰감과 팔로워 웰빙에 끼치는 영향에 관한 연구, 이화여자대학교, 석사학위논문.
- 김학수(2008), 윤리적 리더십, 상사신뢰, 조직유효성의 관계에 대한 연구, 충남대학교, 석사학위논문.
- 박재춘, 복경수, 김주섭. (2016). 차상위 리더의 윤리적 리더십이 구성원의 선제적 행동(주도적 행동·도움행동)에 미치는 영향: 팀장의 변혁적 리더십의 매개효과를 중심으로, 한국콘텐츠학회논문지, 16(10), 730-744.
- 서정기(2014), 윤리적 리더십이 일터영성과 조직시민행동에 미치는 영향: 사회적 기업을 중심으로, 부경대학교, 박사학위논문.
- 신철우(2004), 윤리적 리더십 개발을 위한 기초이론의 탐색, 산업경영연구, 27(2), 123-142.
- 윤선영, 권석균(2015), 발언과 침묵: 리더십의 영향과 조직효과성, 인사조직연구, 23(3), 43-71.
- 윤정구(2011), 리더십 이론의 동양적 회귀인가: 진성 리더십에 대하여, 리더십에세이제, (29).
- 이명수(2009), 윤리적 리더십의 선행요인과 결과요인, 경희대학교, 박사학위논문.
- 이민형(2014), 변혁적 리더십이 선제적 행동과 과업성과에 미치는 영향 : 흡수역량의 매개효과를 중심으로, 성균관대학교 경영전문 대학원, 석사학위논문.
- 이지훈, 이종구(2002), 경영자의 사회적 책임성과 윤리적 리더십에 관한 연구, 기업윤리연구, 5, 49-64.
- 이진규, 최인옥, 박지환(2006), 경영자 리더십 개발 연구, 숙명리더십연구, 4.

- 정선라(2014), **심리적 임파워먼트에 대한 조절변수 효과 및 선제적 업무행동과의 관계**, 성균관대학교 일반대학원, 석사학위논문.
- 정예지(2012), **변혁적 리더 대 진성 리더: 변혁적 리더십의 재조명**, 경영학연구, 41(3), 539-573.
- 정희근(2013), **윤리적 리더십이 조직 구성원의 성과 및 태도에 미치는 영향: 조직기반 자긍심의 매개효과와 윤리적 가치의 조절효과를 중심으로**, 전남대학교, 석사학위논문.
- 조경훈(2008), **윤리적 리더십이 조직몰입과 직무몰입에 미치는 영향: 제조업 종의 고성과 기업과 저성과 기업의 차이를 중심으로**, 인하대학교 대학원, 박사학위 논문.
- Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M.(2012), **Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic**, *The Leadership Quarterly*, 23(1), 118-131.
- Aronson, E(2001), **Integrating leadership styles and ethical perspectives**, *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 244-256.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L(1983), **Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information**, *Organizational behavior and human performance*, 32(3), 370-398.
- 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(4), 573-582.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E(2012), **Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership**, *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L(2005), **Authentic leadership development:**

- Getting to the root of positive forms of leadership, *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R.(2004), **Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors**, *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M(1993), **The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates**, *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M(1999), **Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations**, *Business Horizons*, 42(3), 63-70.
- Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E(1988), *Ethical Theory and Business*, 3rd Ed, Eanglewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K(2006), **Ethical leadership: A review and future directions**, *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A(2005), **Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing**, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 97, 117-134.
- Bryan, J. H., & Test, M. A(1967), **Models and helping: naturalistic studies in aiding behavior**, *Journal of Personality and Social Psychology*, 6(4p1), 400.
- Buss, D. M(1987), **Selection, evocation, and manipulation**, *Journal of personality and social psychology*, 53(6), 1214.
- Caldwell, C., Bischoff, S. J., & Karri, R(2002), **The four umpires: A paradigm for ethical leadership**, *Journal of Business Ethics*, 36(1), 153-163.
- Resick, C. J., Hanges, P., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). **A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership**, *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359.

- Carlson, D. S., & Perrewe, P. L.(1995), **Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership**, *Journal of business ethics*, *14*(10), 829-838.
- Chan, A. Y. L. H., Hannah, S. T., & Gardner, W. L.(2005), **Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts**, *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, *3*, 3-41.
- Ciulla, J. B.(2004), **Ethics and leadership effectiveness**, *The nature of leadership*, 302-327.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A.(2005), **Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders**, *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 475-493.
- Crant, J. M.(2000), **Proactive behavior in organizations**, *Journal of management*, *26*(3), 435-462.
- De Hoogh, A. H., & 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**, *The Leadership Quarterly*, *19*(3), 297-311.
- Detert, J. R., & Burris, E. R.(2007), **Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?**, *Academy of Management Journal*, *50*(4), 869-884.
- Douglas, C., Ferris, G. R., & Perrewe, P. L.(2005), **Leader political skill and authentic leadership**, *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, 139-154.
- Erickson, R. J.(1995), **The importance of authenticity for self and society**, *Symbolic Interaction*, *18*(2), 121-144.
- Fay, D., & Frese, M.(2001), **The concept of personal initiative: An overview of validity studies**, *Human Performance*, *14*(1), 97-124.

- Fredrickson, B. L.(2001), **The role of positive emotions in positive psychology**, *American psychologist*, 56(3), 218-226.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A(1997), **The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples**, *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(2), 139-161.
- Fry, L. W., & Whittington, J. L(2005), **In search of authenticity: Spiritual leadership theory as a source for future theory, research, and practice on authentic leadership**, *Leadership and Management*, 3, 183-200.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R(2004), **Unleashing Individual Potential:: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership**, *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F(2005), **“Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development**, *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- George, B(2003), *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*, John Wiley & Sons.
- George, B(2010), *True north: Discover your authentic leadership* (Vol. 143), John Wiley & Sons.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K(2007), **A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts**, *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R(1976), **Motivation through the design of work: Test of a theory**, *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O(2011), **Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors**, *Business Ethics Quarterly*, 21(04), 555-578.

- Harvey, P., Martinko, M. J., & Gardner, W. L.(2006), **Promoting authentic behavior in organizations: An attributional perspective**, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 1-11.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D.(2005), **Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes**, *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Kalshoven, K., & Boon, C. T.(2012), **Ethical leadership, employee well-being, and helping**. *Journal of Personnel Psychology*.
- Kernis, M. H.(2003), **Toward a conceptualization of optimal self-esteem**, *Psychological inquiry*, 14(1), 1-26.
- Khuntia, R., & Suar, D.(2004), **A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers**, *Journal of business ethics*, 49(1), 13-26.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z.(1993), **Transformational leadership, The credibility factor**, *In The healthcare forum journal*, 36(4), p. 16.
- Levinson, H.(1965), **Reciprocation: The relationship between man and organization**. *Administrative science quarterly*, 370-390.
- Luthans, F., & Youssef, C. M.(2007), **Emerging positive organizational behavior**, *Journal of management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Norman, S., & Hughes, L.(2006), **Authentic leadership**, *Inspiring leaders*, 84-104.
- 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(1), 151-171.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B.(2009), **How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model**, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13.

- Morrison, E. W.(1994), Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective, *Academy of management journal*, 37(6), 1543-1567.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C.(1999), Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change, *Academy of management Journal*, 42(4), 403-419.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C.(2015), *Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity*.
- Northouse, L. L., Katapodi, M. C., Song, L., Zhang, L., & Mood, D. W.(2010), Interventions with family caregivers of cancer patients: meta-analysis of randomized trials, *CA: a cancer journal for clinicians*, 60(5), 317-339.
- Northouse, P. G(2001), *Leadership: Theory and practice*, Sage Publications. Inc.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J(1986), Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J(2007), Integrity and Leadership:: Clearing the Conceptual Confusion, *European Management Journal*, 25(3), 171-184.
- Parker, S(2000), From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy, *Applied Psychology*, 49(3), 447-469.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N(2006), Modeling the antecedents of proactive behavior at work, *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T(2012), **RETRACTED**: The relationship between authentic leadership and

- follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts, *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502-516.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., & Folger, R.(2010), **The relationship between ethical leadership and core job characteristics**, *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H(1996), **Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citize**, *Journal of management*, 22(2), 259-298.
- Rosenhan, D., & White, G. M(1967), **Observation and rehearsal as determinants of prosocial behavior**, *Journal of Personality and Social Psychology*, 5(4), 424.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., & Brown, M. E(2010), **Do ethical leaders get ahead? Exploring ethical leadership and promotability**, *Business Ethics Quarterly*, 20(02), 215-236.
- Ruiz, P., Ruiz, C., & Martínez, R(2011), **Improving the “leader-follower” relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickle-down effect on follower job response**, *Journal of Business Ethics*, 99(4), 587-608.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L(2000), **Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions**, *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Noel, T. W(1997), **The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice**, *Academy of Management Journal*, 40(5), 1190-1207.
- Shamir, B., & Eilam, G(2005), **“What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development**, *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
- Terry, R. W(1993), *Authentic leadership: Courage in action*, Jossey-Bass.

- Toor, S. U. R., & Ofori, G(2009), **Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture**, *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533-547.
- Trevino, L. K(1986), **Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model**, *Academy of management Review*, 11(3), 601-617.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. E(2000), **Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership**, *California Management Review*, 42, 128-142.
- Unsworth, K., & Parker, S. K(2003), *Promoting a proactive and innovative workforce for the new workplace*.
- Vandyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M(1995), **Extra-role behaviors-in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters)**, *RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: AN ANNUAL SERIES OF ANALYTICAL ESSAYS AND CRITICAL REVIEWS, VOL 17*, 1995, 17, 215-285.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J(2009), **Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety**, *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J(2008), **Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure**, *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J(2008), **Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure**, *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L(2011), **Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and**

- organizational identification, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J(2010), **Retracted: Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors**, *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- Wright, T. A., & Quick, J. C(2009), **The emerging positive agenda in organizations: Greater than a trickle, but not yet a deluge**, *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 147-159.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F(2008), **Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective**, *The Leadership Quarterly*, 19(6), 693-707.
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D(2004), **Emotional intelligence in the workplace: A critical review**, *Applied Psychology*, 53(3), 371-399.
- Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E., & Sosik, J. J(2011), **The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics**, *The Leadership Quarterly*, 22(5), 801-817.
- 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 & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.

부록(설문지)

윤리적 리더십과 부하의 선제적 행동의 관계에서 진성리더십의 조절효과

안녕하십니까?

본 설문지는 「**윤리적 리더십과 부하의 선제적 행동의 관계에서 진성리더십의 조절효과 연구**」에 대해 살펴보기 위해 마련되었습니다.

응답 내용은 본인의 연구 목적으로만 사용되며, 통계법 제33조(비밀의 보호 등)에 따라 철저한 보안이 유지됩니다.

본 설문 결과에는 좋고 나쁜 것이 없습니다. 느끼시는 바를 솔직하게 적어 주시면 감사하겠습니다.

설문에 대하여 궁금하신 점은 연구자에게 문의하여 주시기 바랍니다.

바쁘시더라도 끝까지 성의껏 답해 주시길 부탁드립니다.

귀하의 협조에 다시 한 번 감사드립니다.

2017년 04월

※ **통계법 제33조(비밀의 보호 등)**

통계작성 과정에서 알려진 사항으로서 개인 또는 법인이나 단체의 비밀에 속하는 사항은 보호되어야 한다.

제주대학교 경영학과 석사과정 : 김진영

지도교수 : 강영순 교수님

Tel :

e-mail :

I. 다음은 귀하가 속한 조직에서 상사의 윤리적 리더십에 대한 질문입니다. 각 문항에 대하여 귀하가 해당하는 항목에 '✓' 표시하여 주시기 바랍니다.

	설문문항	전혀 아니다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	나의 직속상사는 사생활에서도 윤리적으로 행동한다.	①	②	③	④	⑤
2	내가 속한 조직의 리더는 윤리 규정을 위반한 부하직원을 규제하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
3	내가 속한 조직의 리더는 어떻게 일을 올바르게 윤리적으로 처리할 수 있는지 기준을 보여준다.	①	②	③	④	⑤
4	내가 속한 조직의 리더는 부하직원이 이야기하는 것을 잘 경청한다.	①	②	③	④	⑤
5	내가 속한 조직의 리더는 믿고 따를 만한 사람이다.	①	②	③	④	⑤
6	내가 속한 조직의 리더는 조직의 윤리나 가치관에 대해 부하직원과 이야기 하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
7	내가 속한 조직의 리더는 부하직원들의 생각에 대하여 상당한 관심을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
8	내가 속한 조직의 리더는 성공의 판단기준을 결과 뿐 아니라 과정도 중요하게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
9	내가 속한 조직의 리더는 공정하고 균형 있는 의사결정을 한다.	①	②	③	④	⑤
10	내가 속한 조직의 리더는 의사결정을 위한 자리에서 무엇이 올바른 결정인지에 관해 의견을 구한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅱ. 다음은 조직효과성에 대해 귀하의 진성 리더십과 관련된 질문입니다. 각 문항에 대하여 귀하가 해당하는 항목에 'V' 표시하여 주시기 바랍니다.

	설문문항	전혀 아니다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	나의 직속 상사는 자신이 말하고자 하는 바를 정확히 이야기 한다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 상사는 실수를 했을 때 이를 솔직히 인정한다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 상사는 그가 아는 것을 터놓고 이야기 한다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 상사는 자신이 느끼는 감정을 진솔하게 표현한다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 상사는 자신의 신념에 일관되게 행동하는 사람이다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 상사는 중요한 가치와 신조에 입각해서 결정을 내린다.	①	②	③	④	⑤
7	나의 상사는 어려운 결정의 경우 윤리적 기준에 따라 내린다.	①	②	③	④	⑤
8	나의 상사는 그의 신념에 반하는 압력을 거부한다.	①	②	③	④	⑤
9	나의 상사는 자신의 생각이 다른 의견들을 많이 말해 주기를 바란다.	①	②	③	④	⑤
10	나의 상사는 결정을 내리기 전에 관련 자료를 충분히 조사한다.	①	②	③	④	⑤
11	나의 상사는 결론을 내리기 전에 다양한 의견에 귀를 기울인다.	①	②	③	④	⑤
12	나의 상사는 다른 사람들이 솔직한 의견을 표현할 수 있게 한다.	①	②	③	④	⑤
13	나의 상사는 다른 사람들이 자신을 어떻게 평가하는지 스스로 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
14	나의 상사는 다른 사람들과 원만한 관계를 유지하는데 필요한 의견들을 구한다.	①	②	③	④	⑤
15	나의 상사는 자신의 행동이 다른 사람들에게 어떤 영향을 미치는지를 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
16	나의 상사는 자신의 강점과 약점을 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 귀하가 속한 조직의 선제적 행동과 관련된 질문입니다. 각 문항에 대하여 귀하가 해당하는 항목에 '✓' 표시하여 주시기 바랍니다.

나는		전혀 아니다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	회사 문제를 해결하기 위한 아이디어를 제시한다.	①	②	③	④	⑤
2	회사에 도움이 될 새로운 지식을 습득한다.	①	②	③	④	⑤
3	조직 목표를 달성하기 위해 업무구조를 최적화 한다.	①	②	③	④	⑤
4	동료들과 지식을 공유한다.	①	②	③	④	⑤
5	의무는 아니라도 필요하면 동료들의 일을 맡아서 한다.	①	②	③	④	⑤
6	신입 직원들이 업무에 적응하는 것을 돕는다.	①	②	③	④	⑤
7	동료가 새로운 아이디어를 개발하거나 실행하는 것을 돕는다.	①	②	③	④	⑤
8	과업을 보다 성공적으로 수행하기 위해 새로운 접근법을 찾는다.	①	②	③	④	⑤
9	자신의 경력에 도움이 되는 새로운 지식을 습득한다.	①	②	③	④	⑤
10	자신이 개인적으로 세운 업무 목표를 달성한다.	①	②	③	④	⑤
11	자신의 경력을 발전시키기 위해 힘든 일을 맡는다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 다음은 귀하의 일반적인 특성에 대한 질문입니다. 해당되는 항목에 '✓' 표시하여 주시기 바랍니다.

1. 성별	<input type="checkbox"/> 1) 남 <input type="checkbox"/> 2) 여	2. 연령	<input type="checkbox"/> 1) 20~29세 <input type="checkbox"/> 2) 30~39세 <input type="checkbox"/> 3) 40~49세 <input type="checkbox"/> 4) 50세 이상
3. 귀하의 현재 직위는?	<input type="checkbox"/> 01) 사원 <input type="checkbox"/> 02) 대리 <input type="checkbox"/> 03) 과장급 이상		
4. 귀하의 근속 연수는?	<input type="checkbox"/> 01) 1년 미만 <input type="checkbox"/> 02) 1년-5년 미만 <input type="checkbox"/> 03) 5년-10년 미만 <input type="checkbox"/> 04) 10년-20년 미만 <input type="checkbox"/> 05) 20년 이상		

♠ 설문에 끝까지 협조해 주셔서 대단히 감사합니다. ♠