

# 윤리적 리더십이 신뢰를 매개로 팀의 성과와 조직시민행동에 미치는 영향 연구\*

## - 군 조직을 대상으로 -

박세진\*\* · 임유신\*\*\*

### 요약

본 연구의 목적은 팀장의 윤리적 리더십이 팔로워의 리더에 대한 신뢰를 매개로 팀 효과성인 팀 성과와 팀 조직시민행동에 미치는 영향을 팀 수준에서 실증하는 것이다. 이를 위하여 육군 특전사 73개팀, 513명의 팀원들을 대상으로 방문하여 설문을 실시하였다. 연구결과를 살펴보면, 첫째, 리더의 윤리적 리더십은 팔로워의 리더에 대한 신뢰(인지적 신뢰, 정서적 신뢰)에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 팔로워의 리더에 대한 신뢰(인지적 신뢰, 정서적 신뢰)는 팀 성과와 조직시민행동에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 팔로워의 리더에 대한 신뢰(인지적 신뢰, 정서적 신뢰)는 리더의 윤리적 리더십과 팀 성과, 조직시민행동 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과에 대한 시사점으로 첫째, 리더의 윤리적 행동은 팔로워들에게 롤모델을 제공하게 되어 윤리적 행위를 모방하게 될 것이다. 둘째, 팀 수준에서 리더는 팔로워의 인지적 또는 정서적 신뢰를 증진하기 위한 노력을 기울여야 한다. 셋째, 리더는 팔로워와의 관계에서 자신의 능력과 전문성을 바탕으로 한 인지적 신뢰와 더불어 의사소통 강화, 애로사항 파악으로 정서적 유대감 증진을 통한 정서적 신뢰를 얻도록 노력해야 한다. 끝으로 연구결과에 따른 미래사회에 대한 시사점을 제시하였다.

핵심 주제어 : 윤리적 리더십, 인지적 신뢰, 정서적 신뢰, 팀 성과, 조직시민행동

\* 본 연구는 박세진의 석사학위논문을 수정 보완하여 작성하였습니다.

\*\* 육군 소령(진), 합동참모대학 교육생

\*\*\* 안양대학교 글로벌경영학과 겸임교수, iys1516@snu.ac.kr, 교신저자

〈논문 투고일〉 2020. 3. 29

〈논문 수정일〉 2020. 5. 14

〈게재 확정일〉 2020. 5. 18

## I. 서 론

최근 기업의 사회적 책임이 강조됨에 따라 기업과 공공기관의 최고 경영자와 관리자들에게 대한 윤리적인 역할과 책임의식이 중요해지고 있다. 최근에는 여러 미디어 매체를 통해서도 알 수 있듯이 정치인과 기업인 그리고 군 장성급 지휘관들의 비윤리적 문제가 사회적으로 이슈화 되면서 리더의 윤리성은 더 이상 선택요소가 아닌 필수 요소임을 나타내고 있다. 그러므로 아무리 뛰어난 능력을 지닌 사람이라고 하더라도 윤리적이지 못하다면 구성원들의 순종을 기대하기도 어렵고 사회적 비판을 피할 수도 없다. 조직의 효과성 측면에서도 일반적으로 리더가 가진 능력이 조직이 추구하는 목표를 달성하고 성과를 내는데 직접적인 영향을 미치지만, 리더가 비윤리적인 행동을 할 경우에는 이러한 목표 성취와 성과 달성에 부정적인 영향을 미치게 되고, 조직의 효과성을 크게 저하시키게 된다.

이러한 최근의 사회적 경향을 감안하더라도 조직 내 리더에게 있어서 윤리적 리더십의 필요성은 자연스러운 현상인 것이다. 과거에는 리더가 기업 또는 조직을 효율적으로 경영하여 최대의 성과를 달성하는 것이 중요한 문제였지만, 최근 기업의 부정과 개인의 비윤리적인 문제로 인해 성과보다는 의사결정과정과 업무수행 절차상의 합법성과 윤리성이 더욱 중요하게 부각되고 있다. 따라서 윤리적 리더십이 기업가나 리더의 새로운 조건이나 자격으로 여겨지고 있다.

과거 윤리적 리더십의 연구 경향은 윤리적 리더의 일부 특성만을 강조하는 것이 대부분이었다(Gini 1998). 하지만 최근의 연구경향을 보면 윤리적 리더십에 대한 구성개념을 체계적으로 개념화하고 실증적으로 검증하려는 사례가 점차 증가하고 있다(박진규 2018). 군 조직도 이러한 윤리적 리더십 연구의 필요성을 느끼고 있으나 연구 실적면에서 다소 미흡한 상황이다. 군 조직에 대한 리더십 선행연구를 살펴보면 2000년 이후 대부분의 연구는 초급 간부(장교), 소부대 리더십을 주로 다루었으며 대표적 연구되고 있는 리더십 유형으로 변혁적·진성·전략적 리더십 등에 한정되어 있다(박진규 2018). 이는 국내외적으로 윤리적 리더십이 사회 및 각 기업에서 다양한 분야에서 활발하게 연구되고 있는 상황과는 대조적이다. 따라서 군 조직에도 이러한 윤리적 리더십을 적용하여 리더십의 효과성이나 조직 성과를 실증적으로 검증해 볼 필요가 있다. 또한, 군 조직은 상명하복의 엄정한 위계질서 가운데 계층화된 구조를 가진 특성이 있지만, 공통된 목적과 목표를 가지고, 정서적 유대감을 통한 일체감 형성으로 집단성과 전체성을 강조하는 특성도 아울러 갖고 있다 이러한 특성을 감안할 때 리더의 윤리적 행동이 부하들에게 미치는 영향은 매우 크다고 할 수 있다.

아울러 훌륭한 리더의 선결조건으로서 팔로워의 리더에 대한 신뢰 연구도 활발하게 이루어지고 있다. 리더의 역량이 아무리 뛰어나고 탁월하더라도 리더와 팔로워 간에 신뢰가 없다면 리더십의 효과성이 발휘되기 어렵다(Kouzes & Posner 1993). 군은 국가안보라는 특수성을

가지고 있는 무력집단이므로 다른 어느 조직보다 상명하복을 강조하고 있는데 구성원 간의 신뢰 중에서도, 특히 리더에 대한 신뢰는 조직을 관리하고 전투력을 운용하는데 굉장히 중요하다고 할 수 있다. 리더에 대한 신뢰는 팔로워가 리더의 권위를 인정하고 리더가 내린 명령을 수용하는 원천이 되기 때문이다. 이러한 신뢰의 효과성에 대해 팀 조직 수준에서의 연구는 거의 이루어지지 않은 것이 현실이다.

또한, 일반 기업과 달리 개인의 성과나 이익보다 국가안보라는 목적을 위해서 통일된 태도와 행동을 요하는 군 조직의 특성은 공식적인 보상시스템에 의한 동기부여보다 조직과 구성원들을 위해 자발적으로 협력하며 지원하려는 조직시민행동과 같은 행동의 영향이 클 수밖에 없다(정복성·함상우 2017). 특히, 특전사와 같이 지원 입대하여 특수한 임무를 위하여 훈련을 받고 팀 단위로 직무를 수행하는 집단의 경우에는 의무복무 위주의 일반 부대원들에 비해 자발적이고 능동적으로 행동하기 때문에 이들을 대상으로 하는 조직시민행동의 연구는 매우 흥미롭다고 할 수 있다.

따라서 팀 수준에서 리더에 대한 신뢰가 윤리적 리더십과 팀 성과, 팀원들의 조직시민행동 간에 미치는 매개효과를 확인하는 것은 앞서 서술한 여러 군 조직의 특성상 매우 의미 있다고 하겠다. 특히, 군 조직은 다양한 팀 활동들을 통해 조직이 추구하고자하는 목표를 달성하기 위해 구성원들의 역량을 집중하고 있고, 이 과정에서 구성원들 간의 조직시민행동적인 요소들은 매우 중요한 요소로 평가 되고 있다. 이러한 군 조직의 팀 수준에서의 연구 결과들은 군 조직에 대한 이해를 증진하는 것뿐만 아니라 팀을 통한 전투력 향상을 위한 요소들을 발견하는데 기여할 수 있을 것이다.

이처럼 팀에서 이루어지는 리더와 팔로워 간의 다양한 상호작용 가운데, 리더의 윤리적 리더십은 부하들의 리더에 대한 신뢰를 증진할 수 있고, 이러한 영향은 팀의 성과와 조직시민행동의 향상으로 이어짐으로 조직의 효과성을 달성하는데 기여할 것으로 예상할 수 있다. 따라서 본 연구는 팀장의 윤리적 리더십이 팔로워의 리더에 대한 신뢰를 매개로 팀 효과성인 팀 성과와 조직시민행동에 미치는 영향을 팀 수준에서 실증연구하는 것을 목적으로 한다.

## II. 이론적 배경과 연구가설

### 2.1 윤리적 리더십

윤리(ethics)의 어원은 그리스어의 풍습(ethos) 또는 성품(ythos)에서 유래되었다. 윤리(倫理)라는 한자어의 윤(倫)자는 사람 인(人)과 둥글 룬(倫)으로 구성되어 있는 글자로서 사회의 무

리, 질서 등을 가리키는 글자이다. 그리고 리(理)라는 글자는 다스리다라는 뜻의 한자이다. 그러므로 윤리라는 말의 기본 뜻은 '사람 사회의 결 또는 길'이라고 풀어낼 수 있다(김태길 2009). Northouse(2004)에 따르면 윤리란 특정한 상황에서 무엇이 옳고 그르며 또한 무엇이 좋고 나쁜가에 관하여 의사 결정하는 지침이 되는 법칙과 원칙의 세계를 말한다고 하였다. 이러한 가운데 리더는 의사결정을 내릴 때 명시적, 묵시적으로 윤리성을 고려하면서 판단함으로써 리더십에 있어서 윤리성은 리더가 어떻게 행동하고 의사 결정하는가에 관련된다고 하였다(김용주 2012).

Ciulla(2004)는 이러한 윤리는 사회에서의 인간관계뿐만 아니라 조직 내에서 리더와 구성원 간의 관계에 있어서 중요한 개념이라고 하였다. 조직의 구성원들은 리더의 권한에 대해서 직접적으로 순종하기보다는 리더의 윤리성에 순종하는 경향이 있다. 리더는 구성원들에게 많은 영향을 줄 수 있는 위치에 있기 때문에 리더는 도덕적 평가에 있어서 진실되고 윤리적인 모습을 보여줌으로써 조직을 효율적으로 이끌어 갈 수 있는 것이다(김윤정 2015). Trevino, Hartman, & Brown(2000)은 최고 경영자 등이 윤리적 역할을 수행하고 구성원들과 커뮤니케이션을 통해 윤리적 메시지를 강조한다면 구성원들로부터 윤리적 관심을 불러 일으킬 수 있으며 이는 리더에 대한 만족도도 높일 수 있다고 하였다. Gini(1998)은 윤리적 리더십을 리더가 의사결정하는 방법 그리고 타인에게 영향력을 발휘하는 과정에 있어서 본인의 권력을 어떻게 사용하는가에 초점을 두고 설명하고 있다. 윤리적 리더는 구성원들에게 윤리적 기준을 제시하고 구성원들에게 바람직한 행동에 대해서는 그에 합당한 보상을 주며 부적절한 행동에 대해서는 규제를 함으로써 구성원들에게 사회적 학습 모델을 보여줄 수 있다.

Trevino, Hartman, & Brown(2000, 2003)은 윤리적 리더십을 설명하기 위해서 개인의 특성을 조사하고 연구하였다. 조사 결과 윤리적 리더십은 정직, 신뢰성, 공정한 의사결정, 배려, 도덕적 행동 등의 개인의 특성으로 파악되었으며 한편으로 윤리적 리더는 구성원들의 적절한 행동에 명확한 상벌제도를 통해 공정성을 인식시키고 이러한 규범적 태도를 따르도록 하는 사회적 역할 모델링을 수행한다고 하였다. Brown, Trevino, & Harrison(2005)은 윤리적 리더십은 리더의 개인적 행동과 대인 관계를 통하여 적절한 행동을 보여주는 것이고 쌍방향 의사소통, 강화, 의사결정 등을 통하여 조직 구성원에게 그러한 행동을 할 수 있도록 유도하는 것이라고 정의하였다. 이러한 정의는 리더의 윤리성과 사회적 역할 모델링의 중요성을 반영한 것이다. 윤리적 리더는 역할 모델링을 통해서 조직의 구성원이 적절한 행동을 학습할 수 있으며 조직에서 원하는 행동을 구성원들이 할 수 있도록 유도할 수 있다.

윤리적 리더십에서 말하고 있는 사회적 학습이론은 리더의 윤리성과 역할 모델링을 반영하고 있는 개념이다. 모델링이라는 용어는 관찰 학습, 모방, 동일시와 같은 광범위한 심리적 대응 과정을 포괄하는 것이다. Bandura(1986)는 사실상 직접 경험으로 배울 수 있는 모든 것은 다

른 사람의 행동과 결과를 관찰하는 대리 경험으로 배울 수 있으며 위계조직 안에서 높은 지위와 보상을 통제하는 능력은 모델링의 실효성을 높여줄 수 있다고 하였다. 윤리적 리더는 정직, 배려, 공정성 그리고 공정한 의사결정과 같은 개인의 특성을 가지고 있다. 이러한 특성으로 구성원들과 커뮤니케이션 하면서 그들에게 윤리적 기준을 명확히 제시하고 합당한 보상과 처벌을 원하게 된다.

## 2.2 신뢰

신뢰의 효과성은 심리학뿐만 아니라 사회학, 행정학, 경제학 분야까지 연구되고 있으며 구성원들의 직무성과를 높이는 요소로 인식되고 있다. 이러한 신뢰에 대한 정의를 몇 가지 제시해 보면 다음과 같다. 먼저 McAllister(1995)는 신뢰를 상대방을 감시하지 않더라도 상대방이 중요한 일을 잘 수행할 것이라는 기대에 근거하여 상대방의 행동에서 발생할 수 있는 위험 가능성을 기꺼이 수용하고자 하는 태도로 정의하였다. Hosmer(1995)는 상대방의 행위에 대하여 낙관적인 기대로 상대방 행동의 선의를 믿으면서 위험을 자발적으로 수용하고자 하는 의지라고 정의하였다. Cook and Wall(1980)은 신뢰란 다른 구성원의 선한 의도로부터 시작되는 구성원의 말과 행동에 확신을 가지는 정도라고 제시하였다. Rotter(1980)은 신뢰를 사회심리학적 관점에서 바라보면서 ‘다른 구성원의 약속이나 말로부터 믿을 수 있을 것 같다’라는 경험을 통해 학습하는 과정에서 신뢰가 형성된다고 보았다. Lewis and Weigert(1985)는 신뢰란 기본적으로 대인관계에서 발생하는 사회적 현상으로 이해하였다. 이러한 신뢰는 단기간에 발생하는 개인의 내부적 상태가 아니라 지속적인 쌍방향적 관계를 통해 구성원들 관계 속에서 존재하게 되는 속성으로 정의하였다. Zucker(1986)은 신뢰를 구성원 간의 공유되는 관계에 대해서 가지게 되는 일정한 기대들의 집합이라고 정의하였다. Fukuyama(1995)는 신뢰를 조직 내에서 구성원들이 공통적으로 공유하고 있는 규범에 근거하여 정규적이고 정직하며 협동적인 것에 의해 발생하는 기대라고 정의하였다.

리더와의 신뢰 이외에도 조직에 대한 신뢰와 동료에 대한 신뢰가 있지만, 이 중에서도 리더와의 신뢰가 다른 신뢰보다 더 중요하다고 할 수 있다. 그 이유는 리더가 구성원과의 업무적으로 더 많이 밀접하게 연관되어 있으며 구성원들의 행동에 많은 영향을 미치기 때문이다(Bennis & Nanus 1985).

신뢰에 대한 정의가 다양하듯이 신뢰의 구성요소도 다양하게 분류되었다. Fox(1974)와 McCauley and Kuhner(1992)는 신뢰를 신뢰의 대상에 따라 3가지 하위개념 즉, 수직적 신뢰와 수평적 신뢰 그리고 제도적 신뢰로 분류하였다. 수직적 신뢰는 리더와 구성원의 신뢰처럼 상하 관계에서 형성되는 신뢰를 의미한다. 수평적 신뢰는 구성원들과의 관계에서 형성되는 신뢰이

다. 제도적 신뢰는 구성원들과 조직간의 신뢰관계를 의미한다.

Lewis and Weigert(1985)는 단일차원으로 존재했던 신뢰의 개념을 최초로 인지기반 신뢰와 정서기반 신뢰로 나누었다. 이전에 Johnson-George and Swap(1982)는 신뢰를 인지적 요소와 정서적 요소인 2개의 차원으로 보았는데, 이는 상대방에 대한 선택과정에 따라 인지적 선택과정과 정서적 선택과정으로 나눈 것이었다. 위 2가지 신뢰의 구성요소를 분류하는 것이 실증적으로 합당하다는 것은 많은 연구를 통해 이미 검증되었다(Chua, Ingram, & Morris 2008; Dirks & Ferrin 2002; Schaubroeck, Lam, & Peng 2011; Yang et al. 2009).

인지기반 신뢰는 신뢰 대상에 대한 지식이나 신념을 근거로 신뢰할 것인가 신뢰하지 않을 것인가를 결정하는 인지적 선택과정이다. 신뢰대상과의 지속적인 상호작용을 통해서 신뢰대상에 대한 지식이나 특성을 바탕으로 한다. Lewis and Weigert(1985)는 인지적 신뢰를 합리적 근거를 바탕으로 신뢰대상을 신뢰할 것인지 결정하는 것이라고 정의하였다. McAllister(1995)는 신뢰 대상의 성과와 능력, 책임성, 신뢰감, 의존성을 바탕으로 형성되는 믿음이라고 정의한다. 인지기반 신뢰는 리더를 신뢰하기 위해서는 신뢰할만한 합당한 이유가 존재해야 한다는 것이 특징이다. 이에 대해서 Hardin(1998)은 구성원은 신뢰 대상을 신뢰할 것인가에 대해서 본인의 과거 경험이나 지식, 대상과의 상호작용을 기반으로 한 판단이 선행되어야 한다고 하였다. McAllister(1995)는 구성원이 리더를 신뢰할 것인가 판단할 때 합당한 근거가 될 수 있는 것을 바로 상호작용에서 얻게 되는 긍정적 경험이라고 하였다. 예를 들어 신뢰 대상은 업무 능력이 뛰어난 것과 업무 수행능력을 인정받을 수 있는 여러 객관적인 자격증, 지표가 있다는 것이다. 또한, 신뢰 대상은 비윤리적인 행동을 하지 않을 것이라는 기대와 예측이 있다는 것이다. 이러한 근거들이 존재할 때 신뢰 대상과 신뢰 주체 간의 긍정적인 상호작용이 증가하게 되고 신뢰 가능성은 높아지게 된다. 따라서 인지기반 신뢰는 개인의 인지적 판단을 통해 신뢰 여부를 결정하게 된다. 인지기반 신뢰를 위해서 신뢰 대상은 신뢰할만한 합당한 이유가 있어야 하며, 신뢰 주체는 상대방을 예측할 수 있을 정도로 충분한 인지적 이유, 지식이 축적되었을 때 비로소 인지기반 신뢰를 형성하게 된다(Schoorman et al. 2007).

정서기반 신뢰는 구성원 간 상호작용에 의해 발생하게 되며, 신뢰 대상과의 감정적, 정서적 유대감을 토대로 형성된다고 한다(Lewis & Weigert 1985). 이러한 정서기반 신뢰는 신뢰 대상과의 지속적 상호작용을 통해 상대를 믿고 의지할 수 있는 잠재적인 위험을 충분히 감수할 수 있을 때 만들어진다고 하였다. McAllister(1995)는 정서적 신뢰가 구성원 간의 정서적 유대를 의미하며 다른 사람의 안녕에 대해 관심을 기울이는 것이라고 구분하였다. Morrow, Hansen, and Pearson(2004)는 정서기반 신뢰를 신뢰 대상인 리더나 조직이 신뢰할만한지 구성원 본인의 직관, 느낌으로 형성되며 감정적 결속의 결과라고 주장하였다. 이러한 정의를 통해서 정서기반 신뢰는 인지기반 신뢰와 달리 합리적 요소나 지식이 전제가 되지 않는다는 것을 알 수 있다.

정서기반 신뢰의 특징은 배려나 성실성, 유사성 등에 기반을 둔 감정적 결속으로 서로에 대한 이해가 필요하다는 것이다(McAllister 1995). 또한 McAllister(1995)는 정서기반 신뢰를 형성하는 요인으로는 감정적이며 동기부여적인 요소들로 구성되어 있다고 제시하였다. 구체적으로, 신뢰 대상인 개인이나 또는 집단, 조직이 신뢰할만한지에 대한 신뢰 주체의 본능, 직관, 느낌이라는 것이다(Morrow et al. 2004). 종합적으로 보면, 정서기반 신뢰는 감정적인 측면, 배려, 성실성, 유사성에 기반을 두고 감정적인 유대와 상호이해를 토대로 형성된 신뢰 유형이다(McAllister 1995). 이는 지속적인 상호작용을 통해서 상대방을 믿고 의지하는 것에 대해 잠재적인 위협을 충분히 감수할 수 있다는 확신이 들 때 형성되는 신뢰로 이해할 수 있다(Lewis & Weigert 1985).

### 2.3. 윤리적 리더십과 신뢰의 관계

신뢰는 사회교환관계의 형성과 유지에 있어서 리더와 팔로워의 교환 간에 서로의 의무를 증진시키는 반면, 서로 간의 불확실성은 감소시키기 때문에 매우 중요한 역할을 하게 되며, 사회교환관계를 발전시키고 그 정도를 깊게 하는데 중요한 요소가 된다. 특히, 리더가 윤리적 리더십을 발휘함으로써 리더에 대한 팔로워의 인지적 신뢰와 정서적 신뢰를 높이는데 매우 긍정적인 역할을 하게 된다. Zhu, May and Avolio(2004)는 윤리적인 리더는 다른 사람을 희생시키면서 자기 자신의 이익을 추구하기보다 집단의 공공의 이익을 추구하는 사람이라고 정의하였다. 또한 이러한 윤리적 리더는 구성원들의 권리를 존중하고 이들을 공정하게 대하는 도덕적 원칙에 근거하여 행동한다. 아울러 윤리적 리더는 구성원들의 생활과 관련되어 절차적 공정성과 자율성을 높이기 위해 조직의 의사결정과정에 팔로워들을 참여시킨다. 이러한 구성원들의 참여는 구성원들의 복지 증진과 잠재력 향상에 기여하게 된다.

리더가 발휘하는 윤리적 리더십은 어떤 리더가 공정하고 일관된 의사결정을 하고, 조직에서 팔로워의 권리를 존중하는가에 대하여 팔로워가 어떻게 인식하느냐와 관계가 있다(Newman et al. 2014). 이와 같은 리더의 윤리적 리더십을 경험하는 팔로워들은 자신들의 리더를 더욱 의지하고 신뢰하게 되는 것이다. 결과적으로 이는 팔로워로 하여금 리더에 대한 인지적 신뢰를 높은 수준으로 이끌게 한다. 사회교환관계의 관점에서 리더의 역량과 의존성에 대한 믿음은 리더는 인지적 신뢰의 특성으로서 상호적인 사회교환의 과정에 연계하여 적절한 동반자라는 인식을 부하들에게 하게 한다. 아울러 인지적 신뢰는 교환관계의 맥락에서 다른 사람의 기여하는 바에 대하여 확신을 갖게 하는데 주요한 역할을 하게 된다.

리더의 윤리적 리더십이 인지적 신뢰에 미치는 영향에 대한 실증연구로서 Den Hartog (2003)은 리더의 성실성과 팔로워의 리더에 대한 신뢰 간에 긍정적인 관계가 있는 것을 밝혀냈

다. 또한 Zhu et al.(2013)은 집단의 복지를 위해 개인의 이익을 희생하거나 말과 행동을 일치하는 등의 모범적인 행동을 하는 리더가 팔로워로 하여금 리더의 성실성과 신뢰성에 대한 인식을 높이게 되고, 이는 인지적 신뢰를 증진하는데 기여한다고 하였다. Newman et. al.(2014)는 리더의 윤리적 리더십이 팔로워의 인지적 신뢰에 매우 긍정적인 영향을 미치는 것을 밝혀냈다.

또한 리더의 윤리적 리더십은 팔로워로 하여금 리더가 팔로워의 복지에 대하여 관심을 갖고 있다고 인식하게 해주는데, 이러한 인식은 리더와 팔로워 간의 관계를 견고하게 할뿐만 아니라 둘 간의 정서적 신뢰의 수준을 높이는 결과를 얻게 된다. 이처럼 윤리적 리더는 팔로워로 하여금 지속적인 기대감을 갖게 하여 팔로워와 긍정적인 교환관계가 지속되게 함으로 팔로워의 정서적 신뢰가 강화되게 하는 작용을 하게 된다(Newman et al. 2014).

리더의 윤리적 리더십이 정서적 신뢰에 미치는 영향에 대한 실증연구로서 Yang(2009)은 팔로워가 지각하는 리더의 공정성과 존경할만한 행동들은 리더에 대한 정서적 신뢰를 이끌어 낸다는 것을 밝혀냈다. 또한 Zhou et al.(2014)는 복지와 욕구에 대하여 관심을 갖는 리더의 행동은 리더와 팔로워 간에 감정적인 결합을 강화시키고 이는 매우 높은 수준의 정서적 신뢰를 이끌어 낸다는 것을 실증하였다. 아울러 Newman et. al.(2014)는 중국 기업의 184쌍으로 이루어진 리더와 팔로워를 대상으로 한 연구에서 리더의 윤리적 리더십이 팔로워의 정서적 신뢰에 매우 긍정적인 영향을 미치는 것을 밝혀냈다. 국내연구로는 호텔직원이 지각하는 상사의 윤리적 리더십이 구성원의 상사 신뢰에 미치는 영향이 긍정적인 것으로 나타났다(이규태 · 송보영 · 이성욱 2012). 이처럼 팔로워의 정서적 신뢰에 있어서도 사회학습이론에서 언급한대로 리더의 윤리성과 역할 모델링의 영향을 확인할 수 있다. 역시 군 조직은 리더와 팔로워가 많은 시간과 공간을 함께 하는 상황과 환경을 제공하게 되고, 특히 팀 단위 부대의 경우에는 임무수행 간에 상당 기간 동일한 시간과 장소에서 함께 함으로 리더와 팔로워 간에 정서적인 유대와 친밀감이 증대될 수밖에 없다. 이처럼 밀접한 상호작용은 리더가 가진 윤리성과 역할 모델링이 부하의 정서적 신뢰에 영향을 주게 된다.

이처럼 사회학습이론에서 제시한대로 리더의 윤리성과 역할 모델링은 팔로워들의 인지적 신뢰와 정서적 신뢰를 증진하게 된다는 것을 알 수 있다. 특히 군 조직처럼 동일한 생활권에서 리더와 팔로워가 부여된 임무를 달성하기 위해 함께 활동하며, 더욱이 팀 단위의 임무수행을 할 경우에는 빈번한 상호작용을 통해 리더가 가진 윤리성과 역할 모델링은 부하의 인지적 신뢰와 정서적 신뢰에 영향을 주게 된다. 지금까지 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1a : 리더의 윤리적 리더십은 인지적 신뢰에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

1b : 리더의 윤리적 리더십은 정서적 신뢰에 정(+의 영향을 미칠 것이다.



## 2.4 신뢰와 팀 성과, 팀 조직시민행동과의 관계

조직에 있어서 리더와 팔로워 간의 신뢰문제는 성과에 영향을 주는 중요한 사안으로서, 만약 이들 간의 신뢰가 깨지게 되면 매우 심각한 반대의 결과가 나타날 수 있다. 리더에 대한 팔로워의 신뢰는 팔로워로 하여금 보다 적극적으로 조직의 규정과 규율을 따르게 하고, 조직의 변화를 이행하도록 한다. 또한 팔로워는 조직의 성과를 높이는데 기여하고자 하며, 계속 조직에 남고자 하고, 조직 내에서 조직시민행동을 발휘하는 결과를 낳게 된다(Bello 2012). 이와 반대로 팔로워가 그들의 리더가 부정직하고 비도덕적이라고 인식하게 되면 정반대의 결과들이 나타나게 된다. 조직 구성원들 간의 관계가 파업이나 투쟁, 이로 인한 비효율적인 결과로 인해 악화되며, 조직의 성과가 저조하게 되어 결국 조직이 쇠퇴하는 결과를 낳게 된다. 즉 신뢰의 수준이 낮거나 없는 조직은 미래의 성공을 위한 기초가 사라지는 것이다(Covey 1998). 이처럼 리더에 대한 인지적 신뢰는 성과와 연관된 인지에 바탕을 두기 때문에 정서적 신뢰와 달리 합리적인 근거에 의하여 신뢰의 대상인 리더의 성과와 능력으로 인한 믿음이 생기게 된다(McAllister 1995). 이는 리더와 팔로워 간의 상호작용을 통한 사회 교환관계에 의해 자연스럽게 팔로워들로 하여금 조직의 성과를 증진하게 하는데 영향을 주게 된다. 특히 특전사와 같이 팀 단위로 임무를 수행하고 성과를 평가받는 조직의 경우에는 팀 리더를 중심으로 팀원 간의 매우 긴밀하고도 밀접한 상호작용을 통해 성과를 나타내는 특성을 보여준다.

정서적 신뢰에 있어서도 팔로워의 리더에 대한 정서적 신뢰가 높을수록 리더와 팔로워는 매우 강력하고 친화적인 결합을 하게 되는데, 이는 팔로워로 하여금 자기가 속한 조직과 팀의 동료들에게 업무 외적인 일에 기여하게 하는 행동을 하도록 유도하게 된다. 이는 정서적 신뢰가 리더와 팔로워 간의 상호작용 행동을 이끄는 사회교환 과정과 매우 연관되어 있기 때문이다. 특히, 조직시민행동이 자유재량의 행동으로서 공식적 보상시스템에 의해 보상되지 않더라도 조직의 유효성을 증진시키기 위한 조직 구성원의 추가적 행동이나 역할 외 행동(extra-role behavior)이라고 정의되는 것에 의하면(Organ 1988) 성과에 민감한 인지적 신뢰보다는 정서적 신뢰와 같이 리더에 대한 감정적, 정서적 유대감을 바탕으로 한 신뢰가 더 영향을 주게 될 것이다.

인지적 신뢰가 성과에 미치는 영향과 정서적 신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 실증연구로서 Schaubroeck et al.(2011)은 191명의 홍콩과 미국의 재무팀을 대상으로 한 연구에서 인지적 신뢰가 팀 역량을 통해 팀 성과에 정적인 영향을 준다는 것을 밝혀냈다. Podsakoff et al.(1990)은 988명의 석유화학 회사의 중업원을 대상으로 한 연구에서 리더에 대한 신뢰가 팔로워의 조직시민행동에 정적인 영향을 미치는 것을 밝혀냈다. Konovsky and Pugh(1994)는 475명의 병원 직원을 대상으로 한 연구에서 리더에 대한 신뢰가 조직시민행동에 정적인 영향을 미치는 것을 밝혀냈다. 특히 군 조직 내에서 개인이 발휘하는 조직시민행동은 구성원 간

의 개별적인 관계가운데 이루어지는 것이라면 팀 조직시민행동은 특전사와 같이 특수한 임무를 위하여 훈련을 받고 팀 단위로 직무를 수행하는 상황과 환경에서 이루어지는 것이기 때문에 리더에 대한 정서적 신뢰가 미치는 영향은 다르게 나타날 것이다. 지금까지 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2a : 인지적 신뢰가 높을수록 팀 성과가 향상될 것이다.

2b : 정서적 신뢰가 높을수록 팀 조직시민행동은 향상될 것이다.

## 2.5 인지적 신뢰와 정서적 신뢰의 매개효과

지금까지 리더가 윤리적 리더십을 발휘함으로써 부하는 인지적 신뢰를 갖게 되고, 이는 그들의 리더가 의지할만하고, 신뢰할만하며, 성실하고 믿을 수 있도록 한다는 것을 알 수 있다. 또한, 이러한 믿음과 더불어 부하들은 윤리적 리더십을 발휘하는 리더에 대해 인지적으로 신뢰감을 형성하는데 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한, 이렇게 형성된 리더에 대한 인지적 신뢰는 팔로워의 성과에 미치는 영향이 높은 것으로 나타났다. 즉, 팔로워의 리더에 대한 인지적 신뢰는 리더가 윤리적 리더십을 발휘할수록 팀이 성과를 나타내는데 매개 역할을 하게 되는 것이다.

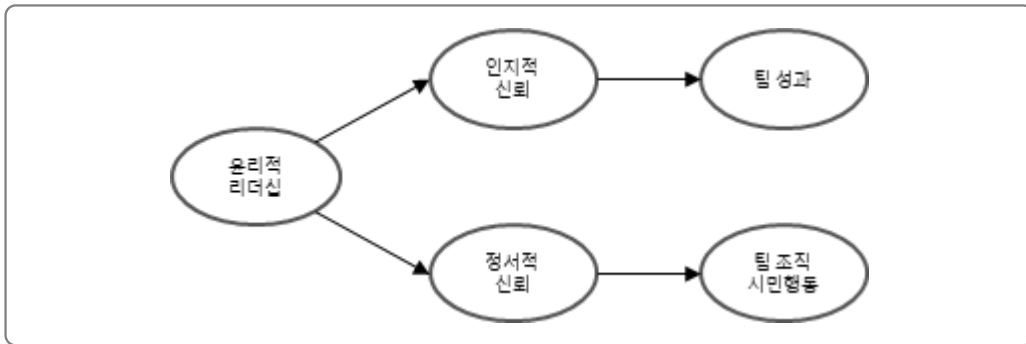
또한, 리더의 윤리적 리더십은 팔로워로 하여금 리더가 자신의 관심사에 대하여 관심을 갖고 있다는 인식을 하게 함으로 리더와 팔로워 간의 관계를 견고하게 할뿐만 아니라 둘 간의 정서적 신뢰의 수준을 높이는 결과를 얻게 된다. 이는 팔로워로 하여금 조직과 동료들에게 유익을 주게 되어 팀의 경우에도 조직시민행동을 발휘하는데 영향을 주게 된다.

인지적 신뢰와 정서적 신뢰의 매개효과에 대한 실증연구로서 Newman et al.(2013)은 윤리적 리더십과 조직시민행동 간에 인지적 신뢰와 정서적 신뢰가 매개의 역할을 하는 것을 밝혀냈다. Konovsky and Pugh(1994)는 공정성과 조직시민행동 간의 리더에 대한 신뢰의 매개효과를 실증하였다. 또한 Schaubroeck et al.(2011)은 변혁적 리더십, 서번트 리더십과 팀 성과 간의 인지적 신뢰와 정서적 신뢰의 매개효과를 실증함으로써 윤리적 리더십과 유사한 리더십들의 경우에도 인지적 신뢰와 정서적 신뢰의 매개효과가 유사하게 적용되는 것을 나타내었다. 지금까지 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3a : 인지적 신뢰는 윤리적 리더십과 팀 성과 간의 관계를 매개할 것이다.

3b : 정서적 신뢰는 윤리적 리더십과 팀 조직시민행동 간의 관계를 매개할 것이다.

[그림 30] 연구모형



### III. 연구 방법

#### 3.1 자료수집 및 표본

본 연구의 목적은 팀장의 윤리적 리더십 팀 신뢰를 매개로 팀 효과성에 미치는 영향력을 팀 수준에서 분석하는 것이다. 이를 위하여 육군 특전사 팀을 대상으로 설문조사 및 분석을 실시하였다. 군을 대상으로 한 연구의 특성상 공식절차로써 소속기관의 보안성 검토 및 승인 이후, 설문 대상 부대에 협조 공문을 발송하였다.

협조 된 4개 부대에서 팀 단위 설문조사를 수행하였고 설문지 회수는 부재자(교육, 훈련, 파견 등) 및 불성실한 응답자를 53부를 제외하여 총 73개팀 513명의 팀원들을 대상으로 설문을 종합하고 분석하였다. 동일방법편의에 대한 문제점을 줄이고자 결과변수에 대한 응답을 다양한 측정자로부터 얻었다. 윤리적 리더십은 팀장과 팀원 모두 측정하여 비교하였으며, 인지적 신뢰와 정서적 신뢰, 조직시민행동은 팀원들에게 그리고 팀 성과는 팀장의 상급자에게 측정하였다.

본 연구에서 수집한 표본의 인구통계학적 특성은 <표 1>과 같다. 팀장의 학력은 대학 졸업자가 62명(84.9%)으로 상당수가 4년제 대학을 졸업한 것으로 확인되었다. 장기 복무자원이 58명(79.5%)으로 단기 복무자원보다 많았으며, 모두 대위로 구성되어 있다.

평균 연령은 29~33세가 가장 많았고, 평균 군 복무기간은 55개월, 평균 직책기간은 10개월이다. 다음으로 팀원의 학력은 고등학교 졸업자가 323명(62.5%), 전문대 졸업이 178명(34.4%) 순으로 구성되어 있다. 단기 복무자원이 310명(60%)으로 장기 복무자원보다 많았으며, 대부분 하사(54.7%), 중사(37.9%)로 구성되어 있다. 평균연령은 26~30세, 평균 군 복무기간 33개월이다.

〈표 1〉 표본의 인구통계학적 특성

구분	범위	팀장(n=73)		팀원(n=517)	
		빈도(명)	비율(%)	빈도(명)	비율(%)
학력	고등학교 졸업	-	-	323	62.5
	대학교 재학	-	-	-	
	전문대 졸업	10	13.7	178	34.4
	대학교 졸업	62	84.9	16	3.1
	대학원 졸업	1	1.4	-	
복무 구분	단기	15	20.6	310	60.0
	장기	58	79.5	207	40.0
계급	대위	73		-	
	원사			-	
	상사			38	7.4
	중사			196	37.9
	하사			283	54.7
구분		평균	표준편차	평균	표준편차
연령		29~33세	1.3	26~30세	0.9
균 복무 기간		55개월	11.9	33개월	10.6

### 3.2 변수의 조작적 정의 및 측정

#### 3.2.1 윤리적 리더십

윤리적 리더십은 “개인의 행위나 개인상호간 관계를 통해서 규범적으로 적절한 행동과 커뮤니케이션, 지원, 의사결정을 통하여 구성원들에게 윤리적인 행동을 장려하는 능력”으로 정의하고(Brown et al. 2005), Brown et al.(2005)의 10문항을 사용하여 리커트식 7점 척도로 측정하였다. 문항의 예를 제시하면, ‘우리 팀장은 솔선수범하여 윤리적으로 일을 추진한다’ 등이다. 본 연구에서 설문문항의 신뢰도는 0.89로 나타났다.

#### 3.2.2 팀 성과

팀 성과는 “팀이 수행하는 업무의 성과로서 업무 성과의 질과 효율성의 정도”라고 정의하며,

Ancona and Caldwell(1992)의 5문항을 사용하여 리커트식 7점 척도로 측정하였다. 문항의 예를 제시하면, ‘우리 팀의 임무수행 결과의 질은 우수하다’ 등이다. 본 연구에서 설문문항의 신뢰도는 0.91로 나타났다.

### 3.2.3 조직시민행동

조직시민행동은 “직무기술서에 명시되지 않는 역할을 수행함으로써 조직의 성공과 변화 및 성과에 효과적인 영향을 미치는 조직구성원들의 자발적 행위”로 정의하고(Organ 1988), Lee & Allen(2002)의 16문항을 사용하여 리커트식 7점 척도로 측정하였다. 문항의 예를 제시하면, ‘우리 팀원들은 팀의 결정을 지원하고, 그에 따라 자발적으로 행동한다’ 등이다. 본 연구에서 설문문항의 신뢰도는 0.98로 나타났다.

### 3.2.4 인지적 신뢰

인지기반 신뢰는 “리더의 행동을 예측할 수 있을 정도로 충분한 인지적 이유, 지식의 축적을 기반으로 한 개인의 인지적 판단을 통해 형성한 리더에 대한 신뢰”로 정의하며(McAllister 1995), Dipboye and de Pontbriand(1981)의 4문항을 사용하여 리커트식 7점 척도로 측정하였다. 문항의 예를 제시하면, ‘우리 팀장은 전문적이고 현신적인 태도로 업무에 임한다’ 등이다. 본 연구에서 설문문항의 신뢰도는 0.96으로 나타났다.

### 3.2.5 정서적 신뢰

정서기반 신뢰는 “상호작용을 통해 감정적 유대와 상호 이해를 통해 형성한 리더에 대한 신뢰”라고 정의하고(McAllister 1995), Williams and Levy(1992)의 11문항을 사용하여 리커트식 7점 척도로 측정하였다. 문항의 예를 제시하면, ‘우리의 팀장은 자유롭게 서로의 아이디어, 감정, 바람을 주고 받을 수 있는 관계이다’ 등이다. 본 연구에서 설문문항의 신뢰도는 0.90으로 나타났다.

## 3.3. 검증방법

본 연구에서는 실증분석을 위해 우선 표본의 특성을 알아보고, 기초통계 자료를 얻기 위해 빈도분석을 실시하였다. 또한, 측정항목의 신뢰성을 측정하기 위해 신뢰도 분석을 통한 Cronbach's  $\alpha$ 값을 알아보고, 각 변수들의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다.

다음으로 본 연구의 가설을 검증하기 위한 과정으로 먼저 변수들 간의 관계를 알아보기 위해 상관관계 분석을 실시하였고, 변수들 간의 인과관계를 검증하기 위하여 구조방정식 모형을 활용하였다.

본 연구의 분석 수준은 팀 수준을 전제로 하지만, 개인수준으로 측정하였기 때문에 레벨 이슈의 문제가 제기 될 수 있다. 따라서 팀 단위 합산과정을 통해 팀 내 구성원 간 차이가 아닌 팀 수준에서의 집단들 간 효과가 적절히 반영되었는지 판단하기 위한 통계적 유추절차가 필요하다. 팀 수준 분석에서 이러한 목적을 수행하기 위하여  $rwg(J)$ ,  $ICC(1)$ ,  $ICC(2)$ 와 같은 통계적 분석들을 사용(James, Demaree & Wolf 1984)하여 도출된 값들이 팀 수준으로 합산이 가능한지 검증하였다.

## IV. 연구 결과

### 4.1 측정도구의 타당도 및 신뢰도 검증

본 연구에서 측정한 데이터와 예측한 요인구조와의 적합성을 확인하기 위해서 AMOS 20.0을 이용하여 확인적 분석을 실시하였다. 이에 따른 결과값으로 모형 적합도 및 요인부하량을 통해 각 변인이 측정하고자 하는 바를 타당하게 측정하고 있는지를 확인하였다. 이를 위해 Bentler and Chou(1987)의 연구결과를 바탕으로 항목 묶음 방법(Item-parceling)을 적용하였다. 이유는 확인적 분석에서 표본의 크기가 작을 경우에 모형 적합도를 확인하는 것이 어렵기 때문이다. 구조방정식 모형으로 분석할 경우 측정변수의 수가 증가하게 되면 모형 적합도는 떨어지는 반면에 추정모수 대비 표본의 수가 5개 이상 요구되기 때문이다. 본 연구의 측정항목은 42개로 표본의 수 5배 이상( $n=112$ ) 만족하지 못하기 때문에 항목 묶음을 수행하였다.

구체적으로 윤리적 리더십은 총 3개의 묶음(3문항, 3문항, 4문항)을 만들었으며 인지적 신뢰는 총 3묶음(각 2문항), 정서적 신뢰는 총 2개의 묶음(2문항, 3문항), 조직시민행동은 총 4개의 묶음(각 4문항), 팀 성과 역시 총 2개의 묶음(2문항, 3문항)으로 만들었다. 항목 묶음으로 처음 42개의 측정항목을 14개의 항목으로 조정하였다. 이는 표본 수를 112개로 보았을 때 5배 이상을 만족하므로 적합도 수준에 적절하다고 판단하였다. 이러한 항목 묶음을 수행한 후 요인 적재량을 확인한 결과는 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 측정모형에 대한 확인적 요인분석 결과

구분	측정문항	비표준화 계수	표준화 계수 (요인적재량)	S.E.	합성신뢰도 (C.R.)	평균분산추출 (AVE)
윤리적 리더십	윤리1	1	0.75			0.78
	윤리2	0.79	0.80	0.09	8.78***	
	윤리3	0.8	0.80	0.07	11.42***	
인지적 신뢰	인지1	1	0.80			0.83
	인지2	1.0	0.80	0.07	14.38***	
	인지3	0.9	0.85	0.06	15.18***	
정서적 신뢰	정서1	1	0.84			0.81
	정서2	0.6	0.71	0.07	8.69***	
팀 성과	성과1	1	0.83			0.84
	성과2	0.8	0.86	0.09	9.89***	
조직 시민행동	조직1	1	0.89			0.79
	조직2	0.9	0.69	0.09	10.15***	
	조직3	0.9	0.71	0.1	8.98***	
	조직4	0.8	0.85	0.09	8.88***	

\*\*\* p<.001

분석결과, 윤리적 리더십, 인지적 신뢰, 정서적 신뢰, 조직시민행동, 팀 성과의 항목 묶음된 요인들의 요인적재량이 모두 0.5 이상의 기준을 충족한다는 점을 확인하였다.

또한, 〈표 3〉과 〈표 4〉에서 팀 수준 변수인 윤리적 리더십, 인지적 신뢰, 정서적 신뢰, 팀의 성과와 조직시민행동의 집단 내 동의도와 합산의 타당성을 분석하였다. 개인수준의 데이터를 팀 수준의 데이터로 전환하기 위해서 팀 내 평균값이 팀 수준 변수로 사용될 수 있는지 검토가 되어야 한다. 이를 확인하기 위해 급내 상관관계수(ICC : Intraclass correlation coefficient)를 계산하였다(Shorout & Fleiss 1979). ICC(1)은 다층 모형 분석에서 집단 수준의 변수가 개인 수준에 변수에 어떻게 영향을 미치는지에 주로 이용되나 본 연구는 분석수준이 모두 팀 수준이므로 적절하지 않으며 따라서 ICC(2)값을 고려하는 것이 마땅하다고 보았다. 또한 James et al.(1984)가 제시한 집단 내 동의도는 Rwg(J)가 활용되었고, 역시 집단 내 합산의 정당성은 ICC(1), ICC(2)가 활용되었다. 아래의 결과를 보면 rwg(J)는 윤리적 리더십 .97, 인지적 신뢰 .96, 정서적 신뢰 .95, 조직시민행동은 .84, 팀성과 .92 나타났는데 이는 James et al.(1984)가 제시한 기준인 .7을 충족하였다. ICC(1)은 .05를 초과했을 때 합산이 타당하다고 볼 수 있

으며(Bliese 2000), ICC(2)는 .6 이상을 요구하고 있다(Ostorff & Schmitt 1993). 본 연구에서 ICC(1) 값들은 .32 이상의 수치를 보이고 있어 요구하는 수치를 충족시켰으며 ICC(2)는 .76 이상의 값들이 확인되어 합산이 타당하다고 볼 수 있다.

〈표 3〉 팀 수준 요인분석 결과 및 신뢰성 검증

항목	문항수	요인값	Cronbach's $\alpha$
윤리적 리더십	10	0.85 ~ 0.92	0.97
인지적 신뢰	6	0.92 ~ 0.94	0.92
정서적 신뢰	5	0.89 ~ 0.93	0.96
조직시민행동	16	0.85 ~ 0.96	0.93
팀 성과	5	0.71 ~ 0.90	0.89

〈표 4〉 변수별 급내 상관계수 및 Rwg(J)

변수	ICC(1)	ICC(2)	Rwg(J)	
			Mean	SD
윤리적 리더십	.57	.90	.97	.04
인지적 신뢰	.42	.83	.96	.03
정서적 신뢰	.68	.93	.95	.06
조직시민행동	.62	.92	.84	.33
팀 성과	.32	.76	.92	.08

## 4.2 기술통계량 및 상관관계

〈표 5〉에서는 본 연구에서 사용되는 변수들의 평균, 표준편차 및 변수들 간의 상관관계 분석 결과를 보여주고 있다. 윤리적 리더십은 정서적 신뢰, 인지적 신뢰, 조직시민행동과 유의한 정(+ )의 상관관계를 보였지만, 팀 성과와는 유의한 상관관계가 나타나지 않았다. 인지적 신뢰와 정서적 신뢰는 다른 변수들과 모두 유의한 상관관계가 나타났는데, 인지적 신뢰는 팀 성과( $r=.74, p<.01$ )와 정서적 신뢰는 조직시민행동( $r=.72, p<.01$ )과 더 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다.



〈표 5〉 주요 변수들의 기술통계 및 상관관계 분석<sup>a</sup>

변 수	평균	표준편차	1	2	3	4	5
1. 윤리적 리더십	4.45	1.40					
2. 팀성과	4.40	1.40	.14**				
3. 조직시민행동	4.85	1.19	.30**	.62**			
4. 인지적 신뢰	4.48	1.19	.34**	.74**	.37**		
5. 정서적 신뢰	4.73	1.21	.35**	.62**	.72**	.39**	

<sup>a</sup> \* p<.05, \*\* p<.01, n=153, two-tailed test

### 4.3. 가설 검증

본 연구에서 설정한 연구가설을 검증하기 위해 활용한 선형 구조방정식 모형의 분석결과는 〈표 6〉에 제시되었다. 연구모형의 적합도 지수는 양호한 것으로 나타나서 ( $\chi^2=18.19$ ,  $df=6$ , TLI=.88, CFI=.90, NFI=.88, RMSEA=.05, AGFI=.89), 모형 적합도는 적합하다고 판단하여 가설 검증을 실시하였다.

〈표 6〉 모형 적합도 검증 결과

모 형	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	p	TLI	CFI	NFI	RMSEA	AGFI
이론모형	18.19	6	3.031	.01	.88	.90	.88	.05	.89

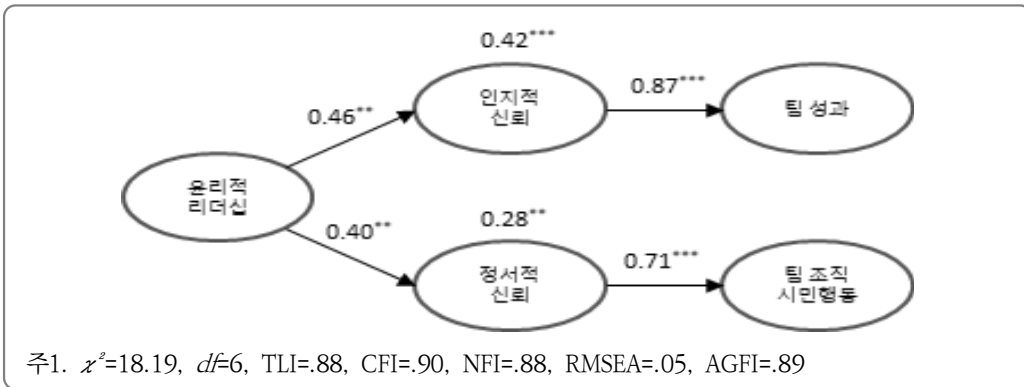
연구모형에 나타난 각 경로의 표준경로계수를 총효과, 직접효과, 간접효과별로 〈표 7〉에 제시하였으며, 이를 요약하여 가설검정을 위한 최종모형과 표준화 경로계수를 [그림 2]에 제시하였다.

〈표 7〉 구조방정식 모형 경로계수 결과<sup>a</sup>

가설	경 로	총효과	직접효과	간접효과	지지
1a	윤리적 리더십 → 인지적 신뢰	.46***	.46***	-	지지
1b	윤리적 리더십 → 정서적 신뢰	.40***	.40***	-	지지
2a	인지적 신뢰 → 팀 성과	.87***	.87***		지지
2b	정서적 신뢰 → 조직시민행동	.71***	.71***		지지
3a	윤리적 리더십 → 인지적 신뢰 → 팀성과	.17***	-.25***	.42***	지지
3b	윤리적 리더십 → 정서적 신뢰 → 조직시민행동	.38***	.10**	.28***	지지

<sup>a</sup> \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

[그림 2] 최종 구조방정식 모형 분석 결과



가설 1a, 1b는 윤리적 리더십이 각각 인지적 신뢰와 정서적 신뢰에 미치는 영향에 대한 것으로 분석 결과, 윤리적 리더십이 인지적 신뢰( $\beta=.46, p<.01$ ), 정서적 신뢰( $\beta=.40, p<.01$ )에 직접효과가 있는 것으로 나타나 가설이 지지되었다. 가설 2a는 인지적 신뢰가 팀 성과에 미치는 영향에 대한 것으로 분석 결과, 직접효과( $\beta=.87, p<.001$ )가 있는 것으로 나타나 가설이 지지되었다. 가설 2b는 정서적 신뢰가 팀 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 것으로 분석 결과, 직접효과( $\beta=.71, p<.001$ )가 있는 것으로 나타나 가설이 지지되었다. 가설 3a는 윤리적 리더십과 팀 성과 간의 관계에 있어 인지적 신뢰의 매개효과에 대한 것으로 분석 결과, 직접효과( $\beta=-.25, n.s.$ )는 나타나지 않았으나, 간접효과( $\beta=.42, p<.001$ )는 나타났다. 그러므로 윤리적 리더십과 팀 성과 간의 관계에서 인지적 신뢰의 매개효과를 확인할 수 있으므로 가설이 지지되었다. 가설 3b는 윤리적 리더십과 팀 조직시민행동 간의 관계에 있어 정서적 신뢰의 매개효과에 대한 것으로 분석 결과, 직접효과( $\beta=.10, n.s.$ )는 나타나지 않았으나, 간접효과( $\beta=.28, p<.01$ )는 나타났다. 그러므로 윤리적 리더십과 팀 조직시민행동간의 관계에서 정서적 신뢰의 매개효과를 확인할 수 있으므로 가설이 지지되었다.

## V. 논의 및 결론

### 5.1 요약 및 한계점

본 연구의 목적은 팀장의 윤리적 리더십이 팀원의 리더에 대한 인지적 신뢰와 정서적 신뢰를 매개로 팀의 성과와 조직시민행동에 미치는 영향을 팀 수준에서 분석하는 것이다. 연구결과와

이에 따른 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 윤리적 리더십은 팔로워의 리더에 대한 신뢰에 유의한 영향을 미치며, 특히 인지적 신뢰는 팀 성과에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 정서적 신뢰는 팀 조직시민행동에 정(+)의 영향을 주었다. 이는 기존의 선행연구와의 결과도 일치하는 것으로 리더가 윤리적 리더십을 보일 경우 팔로워의 신뢰를 얻을 수 있다는 점을 보여주었다. 윤리적인 리더들은 롤 모델링을 통해 구성원들에게 모범을 보이고 팀에 윤리적이고 확고한 원칙들을 제시하게 된다. 이러한 측면으로 구성원들에게 인지적 신뢰를 얻을 수 있게 된다. 또한, 윤리적 리더들은 구성원들에게 공정하고 열린 마음으로 대하므로 심리적 안정감을 제공해주며 이것은 정서적 신뢰의 기초가 된다(Trevino et al., 2000). 사회적 학습 관점에서 볼 때 리더가 윤리적으로 적절한 행동을 보이게 되면 이는 구성원들에게 매력적으로 다가가게 되고, 리더를 신뢰할 수 있는 모델이라고 인식하게 된다. 따라서 구성원들은 이러한 윤리적인 행위들을 모방할 가능성이 높다. 이러한 부분은 만약 리더가 윤리적 리더십을 발휘하게 되면 역할 외적인 차원에서 성과를 유인하는데 긍정적인 역할을 할 것이라는 선행연구와도 일치하는 점이다.

둘째, 팀 수준에서 리더에 대한 인지적 신뢰와 정서적 신뢰가 팔로워의 팀 성과와 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 팔로워의 리더에 대한 인지적 신뢰가 성과에, 그리고 팔로워의 정서적 신뢰가 조직시민행동에 유의미한 영향을 미친다는 기존 선행연구의 결과와 일치되는 것이다. 특히 팀 수준에서도 동일한 결과가 나왔다는 점은 본 연구에서 매우 의미 있는 결과로서 팀 수준에서 다양한 활동들이 이루어지는 군 조직에서 리더의 인지적 신뢰와 정서적 신뢰가 팀의 성과와 조직시민행동을 향상시키기 위해 매우 중요한 요소임을 확인하였다. 따라서 리더는 조직 내에서 팔로워에게 인지적 또한 정서적 측면에서 신뢰를 증진하기 위한 다양한 노력을 기울여야함을 시사하고 있다.

셋째, 윤리적 리더십이 팀의 성과와 조직시민행동에 미치는 영향에서 신뢰의 매개효과를 규명하였다. 이를 통해 팔로워의 리더에 대한 신뢰가 윤리적 리더십과 그 효과성에 있어서 무엇보다 중요함을 말해준다. 아무리 윤리적 리더십이 높더라도 리더에 대한 신뢰를 팔로워가 지각하지 못하게 되면 리더십 효과성을 기대하기 어려울 수 있다는 점이다. 또한, 리더들은 팔로워에게 자신의 능력과 전문성을 토대로 한 인지적 신뢰를 얻기 위한 노력과 병행하여 의사소통을 강화하고 팔로워의 애로사항을 파악하며 그들과의 정서적 유대감을 쌓아서 정서적 신뢰를 얻는 노력이 필요함을 말해준다. 아울러 실무적 시사점으로서 조직은 조직 내 구성원들이 윤리적 리더십과 신뢰를 주는 리더상을 구현할 수 있는 프로그램을 개발해야 한다. 리더들의 역량과 직무 수행능력 배양도 중요하지만 도덕성을 가지고 신뢰를 줄 수 있는 윤리적인 리더가 팔로워에게 인정받고 호감을 얻을 수 있다는 것을 인지하여, 이러한 리더상을 개발할 수 있도록 조직 내에서 여러 교육 시스템을 갖추는 것이 필요하다.

본 연구의 한계점과 향후 발전방향은 다음과 같다. 먼저 자료 수집에 있어서 횡단적인 자료

수집이 이루어졌다. 향후 연구에서는 변수들 간의 인과관계를 보다 명확하게 하기 위하여 시간에 따른 변화를 측정할 수 있는 종단연구가 필요하다. 둘째 동일방법편의를 최소화하기 위해서 윤리적 리더십은 리더와 구성원이 측정한 것을 합산하였으며 리더 신뢰와 조직시민행동은 구성원들에 의해서 측정하였다. 또한 팀 성과는 객관성을 확보하기 위하여 리더가 아닌 리더의 상급자, 구성원들의 차상급자로부터 측정하였다. 하지만 추후 연구에서는 다양한 응답원천으로부터 응답을 받아 동일방법편의를 더 최소화할 수 있는 방안이 필요하다. 예를 들어서 종속변수인 조직시민행동을 리더로부터 측정하거나 구성원과 리더의 값을 합산하는 방법이 있다. 셋째, 연구의 대상 및 범위가 육군 조직의 특전사 팀에 한정되어 있다는 점이다. 육군 보병부대를 포함하여 해·공군의 예하부대도 포함하여 비교해보는 것이 필요하다. 또한, 지휘관뿐만 아니라 참모조직에서도 부서장과 구성원을 대상으로 실시하여 일반화를 높이는 노력이 요구된다.

## 5.2 미래사회에 대한 시사점

본 연구결과는 미래의 산업환경에서도 리더와 팔로워 간에 이루어지는 다양한 상호작용에 대한 영향요인들을 고려해야 함을 시사하고 있다. 미래 산업환경은 초연결(hyperconnectivity), 초지능(superintelligence)으로 특징지어지는 4차 산업혁명의 시대이다. 대표적인 예로 스마트 공장 시스템을 적용하여 무인화를 통한 대량생산이 가능하도록 자동차부품을 조립하거나 반도체를 생산하는 제조업뿐만 아니라 요식업, 소매업 등에서도 이를 적용하고 있다. 특히 인공지능과 대용량 빅데이터를 이용하여 자원의 효율적 사용을 통한 생산성 극대화로 노동력의 필요성이 감소하는 산업환경을 만들어 낼 것이다. 하지만 이러한 산업환경의 변화 속에서도 여전히 존재하게 되는 리더와 팔로워 간의 관계에서 리더의 윤리적 행동과 팔로워의 리더에 대한 신뢰의 영향력은 더욱 커질 수밖에 없다. 이는 노동력에서의 인간 역할의 감소와는 달리 주요한 의사결정에서의 인간 역할이 차지하는 비중은 더욱 커질 수밖에 없는 구조가 될 것이기 때문이다. 이러한 점을 고려하여 조직 효과성의 지속적인 향상을 위하여 리더의 윤리적 행동과 리더에 대한 팔로워의 신뢰를 증진하기 위한 관심과 노력이 미래의 산업환경에서도 계속되어야 할 것이다.

## 참고문헌

- 김용주. 2012. 윤리적 리더십 고찰. *윤리문화연구*. 제8호: 178-209.
- 김윤정. 2015. “윤리적 리더십의 선행요인과 성과에 관한 연구.” 제주대학교 석사학위 논문.
- 김태길. 2009. 『윤리학』, 서울: 박영사.
- 박진규. 2018. “군 리더십 연구경향 분석.” 경운대학교 석사학위 논문.
- 정복성, 함상우. 2017. 개인-직무적합성이 조직구성원의 조직시민행동에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절효과. *산업연구*. 41권 2호: 87-105.
- Ancona, D., & Caldwell, D. F. 1992. Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634-665.
- Baundra, A. 1986. *Social foundation of thought and action*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bello, S. M. 2012. Impact of ethical leadership on employee job performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11), 228-236.
- Bennis, W., & Nanus, B. 1985. *The strategies for taking charge. Leaders*, New York: Harper. Row.
- Bentler, P. M., & Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 78-117.
- Bliese, P. D. 2000. Within-Group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.) *Multilevel theory, research, and methods in organizations*: 349-381. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Performance and Human Decision Processes*, 97(2): 117-134.
- Ciulla, J. B. 2014. Ethics, *The heart of leadership*(2nd Ed.). Westport, CT: Praeger.
- Covey, S. R. 1997. Modeling and mentoring, *Executive Excellence*, 14, 3-4.
- Chua, R. Y. J., Ingram, P., & Morris, M. W. 2008. From the head and the heart: Locating cognition-and affect-based trust in managers' professional networks. *Academy of Management Journal*, 51(3), 436-452.
- Cook, J., & Wall, T. 1980. New work attitude measures of trust, organizational

- commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Den Hartog, D. N. 2003. Trusting others in organizations: Leaders, management and co-workers. In B. Nooteboom & R.E. Six(Eds.), *The trust process, empirical studies of the determinants and the process of trust development*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Dipboye, R. L., & de Pontbriand, R. 1981. Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisals and Appraisal Systems. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 248-251.
- 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.
- Fukuyama, F. 1995. *Trust: The social virtues and the creation of prosperity* (No. D10 301 c. 1/c. 2). Free Press Paperbacks.
- Fox, A. 1974. *Beyond contract: Work, power and trust relationships*. London: Faber.
- Gini, A. 1998. Moral leadership and business ethics, In C. B. Ciulla, *Ethics, The heart of leadership*. Quorum Books, Westport, CT.
- Hardin, R. 1998. Trust in government. *Trust and governance*, 1, 9-27.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of management Review*, 20(2), pp. 379-403.
- James, L., Demaree, R. G., & Wolf, G. 1984., Estimating Within-Group Interrater Reliability With and Without Response Bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.
- Johnson-George, C., & Swap, W. C, 1982. Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1306-1317.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z, 1993. *Credibility: How Leaders Gain and Lose it, Why People Demand It*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D, (1994), Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Lee, K., & Allen, N. J. 2002. Organizational Citizenship Behavior and Workplace

- Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), pp. 131-142
- Lewis, J. D., & Weigert, A, 1985. Trust as a social reality. *Social forces*, 63(4), 967-985.
- McAllister, D. J. 1995. Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management Journal*, 38(1), 24-59.
- McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. 1992. A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 265-284.
- Morrow Jr, J. L., Hansen, M. H., & Pearson, A. W. 2004. The Cognitive and Affective Antecedents of General Trust within Cooperative Organizations. *Journal of Managerial Issues*, 16(1), 48-64.
- Newman, A., Kiazad, K., Miao, Q., & Cooper, B. 2014. Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organizational citizenship: A case of the head leading the heart? *Journal of Business Ethics*, 123, 113-123.
- Northouse, P. G. 2004. *Leadership: Theory and practice* (3rd, ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Ostroff, C., Atwater, L. E., & Feinberg, B. J. 2004. Understanding Self-Other Agreement: A Look at Rater and Ratee Characteristics, Context, and Outcomes. *Personnel Psychology*, 333-375.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Rotter, J. B. 1980. Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35(1), 1-7.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. 2011. Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871.

- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. 2007. An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Shorout, P. E., & Fleiss, J. I. 1979. Intraclass correlation: Uses in assessing rater reliability. *Psychological Bulletin*, 86, 420-428.
- 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(4), 128-142.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. E. 2003. A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human relations*, 55: 5-37.
- Williams, J. R., & Levy, P. E. 1992. The effects of perceived system knowledge on the agreement between self-ratings and supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 45(4), 835-847.
- Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K. 2009. Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 143-154.
- Zhu, W., May, D. R., & Avolio, F. 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(1), 16-26.
- Zucker, L. G. 1986. Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840 to 1920. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (8th. Eds.). *Research in Organizational Behavior*: 55-111. Greenwich, CT: JAI Press.



# A Study on the Influence of the Ethical Leadership on Team's Performance and OCB by the Leader Trust as Mediating Variable - Focusing on the Military Organizations -

Se Jin Park\* · Yooshin Im\*\*

## ABSTRACT

The purpose of this study is to empirically verify at the team level the impact of the team leader's ethical leadership on the team's performance and OCB (organizational citizen behavior) by applying trust to the leader of the follower. To this end, 73 teams of Army special forces and 513 members were surveyed. Major findings of the study are as follows. First, the ethical leadership of a leader is found to have a positive effect on the trust (cognitive trust, affective trust) of a follower's leader. Second, it has been shown that follower's trust in the leader (cognitive trust, affective trust) has a mediation effect on team's performance and OCB. Third, follower's trust in the leader (cognitive trust, affective trust) has been shown to carry the relationship between the leader's ethical leadership, team's performance and OCB. The implications as well as the limitations of the research are shown the results and discussed.

**Key Words** : Ethical Leadership Cognitive Trust, Affective Trust, Team Performance, Organizational Citizenship Behavior

\* Major(P), Instructor, Army infantry School

\*\* Corresponding Author, Adjunct Professor, Anyang University, iys1516@snu.ac.kr

