

상사의 언행일치, 리더정당성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 상사의 협력적 커뮤니케이션과 부하의 성실성의 조절효과를 중심으로

신 지 화

탁 진 국[†]

광운대학교 산업심리학과

본 연구의 목적은 부하가 인식한 상사의 언행일치가 부하의 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향과 리더정당성인식의 매개효과를 밝히는 데 있다. 또한 상사의 협력적 커뮤니케이션과 부하의 성실성이 조절효과를 갖는지 알아보고자 하였다. 본 연구를 위해 국내기업에 재직하고 있는 현직자 304명을 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였다. 자료분석결과 상사의 언행일치는 리더정당성인식과 정적인 관련성을 나타냈고, 리더정당성인식은 부하의 직무만족, 조직몰입에 정적인 관련성을 나타냈다. 또한 상사의 언행일치가 부하의 직무만족에 영향을 미치는 과정에서 리더정당성인식은 완전매개역할을 하고, 상사의 언행일치가 조직몰입에 영향을 미치는 과정에서는 리더정당성인식이 부분매개하는 것으로 나타났다. 상사의 언행일치와 리더정당성인식의 관계에서 상사의 협력적 커뮤니케이션과 부하의 성실성이 조절효과를 나타냈다. 마지막으로 연구를 통해 나타난 결과를 토대로 연구의 시사점 및 제한점, 그리고 추후 연구과제에 대해 논의하였다.

주요어 : 상사의 언행일치, 리더정당성인식, 협력적 커뮤니케이션, 성실성, 직무만족, 조직몰입

[†] 교신저자 : 광운대학교 산업심리학과 교수, tak@kw.ac.kr, 02-940-5424

글로벌화, 재구조화, 다운사이징과 같이 경영환경이 급변함에 따라 조직구성원들은 불확실한 미래에 대한 불안으로 몰입과 수행이 감소하고 있다. 이러한 상황에서 상사와 부하의 심리적 관계는 부하의 태도에 크게 영향을 줄 수 있다. 또한 이들의 관계를 만드는 사람이 주로 상사가 되며, 상사 한 사람의 태도나 행동에 따라 구성원 전체, 팀, 조직의 분위기가 달라질 수 있다. 상사의 태도와 행동은 조직 구성원의 신뢰를 키워 구성원들의 자발성과 협력의 질(Scott, 1980)을 높이며 몰입과 헌신을 보다 더 기대할 수 있어서 고성과 조직으로 성장해 나갈 수 있는 잠재력을 높일 수 있다 (Marshall, 1990; 이영석 외, 2003).

이렇듯 급변하는 경영환경 속에서 조직구성원간의 신뢰는 경제적 번영의 원천이 되고 그 중요성 또한 점점 커져가고 있으며(Fukuyama, 1995), 사회를 원활하게 움직일 수 있는 윤활유와 같은 역할을 한다(Whitney, 1994). 특히 조직 내에서의 신뢰는 조직 내 구성원 간에 활발하고 긍정적인 상호작용을 가능하게 하는 중요한 매개체이다. Covey(1994)는 신뢰가 효율적인 의사소통의 가장 본질적인 성분이며 모든 종류의 조직을 결합시키는 기본적인 원칙이라고 말하고 있다. 또한 신뢰를 조직성공의 본질적인 요소로 보았으며, 책임감, 작업설계, 역할, 기술의 변화와 계속적 향상을 가져오는 선행요소라고 말했다. 이러한 이유로 산업현장에서는 조직 내 신뢰증진을 위한 교육 등 많은 노력이 이루어지고 있다(이영석, 1999; 이영석 2003 재인용).

신뢰와 더불어 조직구성원의 긍정적인 태도와 행동을 유발할 수 있는 상사의 행동은 언행일치(Behavioral Integrity)이다. 급변하는 경영 상황에 의한 조직의 변화는 리더마저도 혼란

스럽고 예기치 못한 모호한 상황에 빠지게 만들어 리더가 자신의 말을 지키지 못하게 만들 수 있다(Robinson, 1996; Friedman, Simons, & Hong, 2009). 상사의 언행이 일치되지 않는 모습을 부하가 인식했을 때 신뢰가 무너지는 것은 물론 직무만족, 리더에 대한 만족, 조직몰입이 모두 감소하게 되어 결국 조직 자체에 위협이 될 수 있다.

이와 같이 조직 내에서 존경받는 리더가 되는 것에 대한 관심이 많아지면서 윤리적 리더십, 리더진정성 등에 대한 연구가 진행되고 있으나 상사의 언행일치에 관한 국내의 실증적 연구는 매우 부족한 편이다. 본 연구에서는 먼저 상사의 언행일치가 부하의 태도에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보고, 이 관계에서 리더의 정당성 인식이 매개역할을 하는지, 또한 상사의 협력적 커뮤니케이션과 부하의 성실성이 상사의 언행일치와 리더의 정당성 인식간의 관계를 조절하는지를 살펴보고자 한다.

상사의 언행일치(Behavioral Integrity)

언행일치는 자신의 말과 행동이 일치하는 것을 의미한다(Simons, 2002). 즉, 언행일치는 상사가 부하와 의사소통하는데 있어서 상사가 평소에 언급하는 가치에 대한 말과 행동이 일치하는지에 대한 부하의 인식을 뜻한다.

언행일치 용어에서 정직성(Integrity)이란 단어는 Random House 대학사전(1975)에 “도덕적, 윤리적 원칙을 고수하는 것”으로 정의되어있다. 이 정의를 기초로 한 정직성의 초기 연구들을 살펴보면, 신뢰와 정직성을 유사한 구성개념으로 보는 경향이 있었다(Butler & Cantrell, 1984; Yukl & Van Fleet, 1992). 이 관점에서 Becker(1998)는 정직성을 도덕적으로 공정한 가

치를 행동하는 것으로 확장하여 접근했고, 이를 넓혀 Simons(2002)는 원칙 자체에 대한 도덕성은 고려하지 않는 새로운 “언행일치” 개념을 만들었다. 언행일치는 원칙의 도덕성을 따지는 것이 아니라 언급된 원칙이 행동과 일치되는 정도로 정의될 수 있다. 언행일치는 말과 행동이 일치되는 하나의 유형으로 개념화되며, 특정 사건에 의해 나타나는 현상이 아니기 때문에, 언행일치는 상사의 어떤 행동에 대해 부하가 세운 기준에 의해 영향을 받는다(Brian et al., 2006). 이러한 근거는 Bandura(1977)의 사회학습이론에서 찾을 수 있는데, 부하는 자신들의 환경에서 불확실성을 줄이고 예측을 향상시키기 위한 단서를 찾게 되며, 이때 상사의 행동을 관찰하면서 생기는 추론을 따르게 된다(Erber & Fiske, 1984; Rousseau & Greller, 1994). 그리고 적절한 행동수준과 그 기준에 대한 자신의 인식을 만들어가면서 그것을 참조로 사용하게 된다(Lewicki, Poland, Minton & Sheppard, 1997). 따라서 부하는 상사가 평소에 해오던 행동을 통해 상사에 대한 기준을 만들게 되고 상사가 언급한 원칙이나 가치가 이에 맞지 않으면 상사를 다르게 인식할 수 있다. 조직 내에서 상사는 자신의 주관과 가치에 맞는 언행을 한다. 부하들의 존경과 신뢰를 받을 수 있는 수준 높은 가치를 지향하고 옹호하는 말을 하지만, 상사 자신의 행동은 상사가 지향하는 말을 따라가지 못할 수 있다. 이 때 발생하는 언행불일치는 보편적으로 상사부하관계에서 심각한 문제를 발생시킬 수 있다. 조직 내에서 상사의 모든 말과 행동은 부하가 상사를 인식하고 평가하는 준거가 되기 때문에 상사의 언행불일치는 상사에 대한 부하의 인식을 저평가하게 만들고, 신뢰를 감소시킬 수 있다(Simons et al., 2007).

이렇듯 상사의 언행일치는 부하의 태도에 영향을 미치고 부하의 태도는 점진적으로 부하의 행동 및 수행에도 영향을 미치게 된다.

언행일치에 대한 선행연구를 살펴보면, Simons 등(2007)이 1,666명의 호텔 종업원들에게 언행일치에 관한 구성타당도 연구를 실시했고, 언행일치 구성개념을 실제 적용하는 것이 가능함을 지지했다. 척도검증과정에서 영국인($\alpha=.96$, $n=1,219$), 스페인($\alpha=.94$, $n=322$) 집단에서 높은 신뢰도를 보였고 글자를 모르는 종업원들($\alpha=.96$, $n=125$)에게는 말로 설문조사를 했는데 역시 높은 신뢰도를 보였다. 또한 탐색적, 확인적 요인분석 결과 단일요인으로 구성된 개념임이 밝혀졌다. 그리고 언행일치와 신뢰간의 변별을 알아보기 위해 탐색적·확인적 요인분석을 실시한 결과 두 구성개념이 구분되는 것으로 나타났다.

Simons와 McLean Parks(2000)는 언행일치가 상사의 신뢰, 조직몰입, 종업원 유지, 고객 서비스, 회사 수익과 관련이 있다고 밝혔다(Simons et al., 2007). Simons 등(2007)은 상사의 언행일치 평가가 낮으면 상사의 신뢰가 떨어지고 조직몰입, 직무만족이 저하되며 이직의도가 증가한다고 밝혔다. 인종에 따른 언행일치의 차이에 대한 Simons 등(2007)의 연구에서 흑인종업원은 다른 인종 종업원보다 언행불일치를 더욱 잘 인지하는 것으로 나타났다. 그래서 흑인 종업원의 경우 흑인이 아닌 종업원보다 상사의 낮은 언행일치로 인해 신뢰가 더 감소하는 것으로 나타났다(Friedman et al., 2009). 종업원의 태도에 대해 부하가 인식한 언행일치의 효과를 살펴본 Davis와 Rothstein(2006)의 메타분석 연구에서 상사의 언행일치는 종업원의 직무만족, 조직몰입, 리더만족과 정적 상관성이 있었다. 상사의 직급은 언행일치

와 종업원 태도간의 관계를 조절하는 것으로 나타나 고위 임원이나 CEO같은 높은 직급일 수록 언행일치와 종업원 태도간의 관계가 더 강한 것으로 나타났다. 성별은 유의미한 조절 작용을 하지 못했다.

직무만족

직무만족은 조직구성원이 자신의 직무로부터 얻는 즐거움의 정도를 말한다. 다시 말해 직무만족은 개인의 기대를 어느 정도 충족시키느냐에 따라 차이가 있으므로 매우 주관적인 판단이라 할 수 있다. 직무만족이 높은 사람은 그 직무에 대해 긍정적인 태도를 갖는 반면, 직무만족이 낮은 사람은 자신의 직무에 부정적인 태도를 갖게 되기 때문이다. 직무만족에 대해서는 오랫동안 산업 및 조직심리학자들이 관심을 갖고 연구하고 있는 분야이며 이에 대한 정의도 학자마다 다양하게 내리고 있다(이상진, 2007). 가장 일반적으로 받아들여지는 정의는 Lock(1976)이 언급한 ‘직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인이 직무나 직무경험 평가 시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태’이며, Tiffin과 McCormick(1979)은 ‘직무에서 체험된 또는 직무로부터 유래하는 욕구충족 정도이고, 이것은 개인적인 것이므로 각 개인의 가치체계에 따라 상이한 형태를 나타낸다.’고 하였다(김혜숙, 2003 재인용).

직무만족에 영향을 미치는 요인에는 여러 가지가 있으나 조직구성원들은 대체적으로 임금, 직무, 감독, 승진, 동료관계 등으로부터 만족을 얻게 되며, 개인의 성격특성과 직무특성의 적합성이 높을수록 직무만족의 정도는 높아지는 것으로 나타나고 있다(김혜숙, 2003). 직무만족의 파급효과는 조직에 매우 긍정적이

기 때문에 구성원의 직무만족을 높이는 것이 중요하다. 구성원의 결근, 이직률, 육체적, 정신적 건강문제와 직접적인 관계가 있다는 것을 보여주는 많은 연구들이 있다(박성수 외, 2005; 이상진, 2007 재인용).

조직몰입

조직몰입은 조직구성원이 자신이 속한 조직에 대해 얼마나 애착을 가지는가를 의미하는 개념으로 조직에 대한 충성심이나 애사심으로 표현될 수 있다. 조직의 목표와 개인이 추구하는 목표가 일치될수록 조직몰입이 강해지고 그 조직에 머물려는 의욕이 높아진다(손태원, 2004).

조직몰입에 대한 정의를 내리기 위해 많은 학자들이 그동안 조직몰입에 대하여 연구하였음에도 불구하고 조직몰입의 개념에 대해서는 아직까지 일치된 견해가 없다고 할 수 있다. 그러나 조직몰입에 대한 보편적이고 전통적인 접근방법 중의 하나는 Mowday 등(1982)이 언급한 것으로서 조직몰입을 개인이 자신이 속한 조직에 대해 동일시하고 헌신하는 상대적인 강도로 정의했다.

언행일치와 관련된 과거 연구를 살펴보면 Kemery, Bedian, Mossholder와 Touliatos(1985)의 연구에서 언행일치와 관련된 역할 모호성과 역할갈등은 종업원의 태도변수인 이직의도에 영향을 주는 것으로 나타났다. Meyer와 Allen(1997), Folger와 Konovsky(1989)는 언행일치와 유사개념으로 볼 수 있는 공정성 지각과 조직몰입의 연계를 밝혔으며, Mathieu와 Zajac(1990)는 역할모호성과 역할갈등이 조직몰입에 강하게 연결되어 있다고 밝혔다. Wanous, Poland, Premack와 Davis(1992)는 메타분석연구를 통해,

충족되지 않은 기대는 조직몰입과 부적관계($r = -.39$)가 있음을 보고하였다. 위의 연구들을 바탕으로 살펴보면 상사의 낮은 언행일치는 종업원의 기대를 충족시키지 못하고 조직몰입을 감소시키는 것을 알 수 있다(Simons et al., 2007). 또한 대학생과 대학교 직원들을 대상으로 부하가 인식한 언행일치 척도를 사용한 실증적 연구(Craig & Gustafson, 1998)에서 언행일치는 직무만족과 정적 상관($r = .54$)을 보였다(Davis & Rothstein, 2006). 이상의 선행연구에 근거하여 다음과 같은 가설을 제안할 수 있다.

가설 1. 부하가 인식한 상사의 언행일치는 부하의 직무 및 조직태도와 정적으로 관련될 것이다.

가설 1-1. 부하가 인식한 상사의 언행일치는 직무만족과 정적으로 관련될 것이다.

1-2. 부하가 인식한 상사의 언행일치는 조직몰입과 정적으로 관련될 것이다.

리더정당성 인식

정당성은 개인의 행동을 지배하는 규범이나 규범적 체계에 대한 믿음으로 이해된다(Dornbusch & Scott, 1975). 리더가 영향력을 발휘할 때 부하들이 리더를 따를 수 있도록 하는 것이 바로 리더의 정당성이다(Pfeffer, 1981). 즉 부하들은 리더에게 따를 수밖에 없는 파워를 가지고 있기 때문에 복종하는 것이 아니라 리더의 지시가 따라도 좋을 만큼 합당한 지시라고 여기기 때문에 복종한다는 것이다(Pfeffer, 1981; McCall, Lombardo & Morrison, 1988). 정당성을 인식하는 것, 특히 조직구성원이 그가 속한 집단의 리더에 대해 정당성을 인식한다는 것은 그 구성원들이 리더를 존경하고, 리

더가 미치는 영향력을 자발적으로 받아들이는 정도라고 할 수 있다(Hollander, 1960; Choi & Mai-Dalton, 1999). 실제로 리더들에게 부여되는 권력과 지위에는 자신의 행위와 다른 사람들에게 미치는 조직의 영향에 책임을 지는 의무가 내포되어 있으므로 리더들은 자신의 부하들을 위해 조직에 미치는 영향력에 대한 정당성을 확보하는 것이 중요해지고 있다(조윤희, 정수경, 2006).

따라서 타인들로부터 리더 정당성을 부여받은 사람들은 그렇지 못한 사람들보다 조직에 더 큰 영향력을 발휘하게 된다(권기성, 최진식, 1997). 조직에서 공식적으로 부여받은 직위에 의해 자동적으로 정당성을 부여받던 과거와 달리, 오늘날 팀제의 도입 등 조직의 형태가 자율적이고 수평적으로 바뀌고 있는 상황에서 리더가 팀원들로부터 정당성을 부여받는 것은 더욱 중요하게 여겨지고 있다(조윤희, 정수경, 2006; 박서영, 2008 재인용).

Mashra(1996)는 상사가 개방적이고 배려적이며 일관성을 보이고 능력이 있는 것으로 부하들에게 인식될 때 이들로부터 신뢰를 받게 된다고 보았다. 신뢰를 받게 되는 상사의 행동요인 중 일관성(Reliability)은 말과 행동의 일치, 행동 간의 일관성, 약속 이행 정도 등을 뜻하는데, 상사부하관계에서 상사의 말과 행동이 불일치할 경우 일관성의 부족으로 신뢰가 감소될 수 있다. 또한 Garbarro(1987)는 작업관계에서 상사와 부하와의 신뢰에 다양한 상황 및 시간적 흐름 속에서 나타나는 행위의 일치성이 중요하게 영향을 미친다고 보았다. 285명의 직장인을 대상으로 한 장준호(2005)의 연구에서도 상사의 신뢰구축행동의 정도가 높을수록 부하의 상사수용이 높아지는 것으로 나타났다. 상사수용은 상사를 인정하고 받아들이

려는 적극적이고 자발적인 마음의 상태이자, 기꺼이 행동으로 옮기려는 심리적 작용으로서 리더정당성인식과 유사한 개념으로 볼 수 있다.

이와 같이 부하가 상사의 행동에서 일관성이 높다고 인식할 때 상사에 대한 신뢰가 높아지고, 상사에 대한 신뢰는 부하의 바람직한 행동을 이끌어내는 원인으로 작용할 수 있을 것이다. 또한 이 연구에서 신뢰가 선행된 상사수용이 부하의 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 보아 상사를 신뢰하고 자발적으로 받아들이는 부하의 인식이 긍정적인 부하의 태도로 나타난다고 볼 수 있다. 상사의 언행일치에 대한 Parry와 Proctor-Thomson(2002)의 연구에서도 상사의 언행일치는 리더만족과 정적으로 관련된($r = .49$) 것으로 나타났다. 이와 같이 상사의 언행일치를 인식하는 부하는 상사에 대한 신뢰에 기반을 두어 상사를 존경하고 수용하게 되며 상사가 미치는 영향력을 자발적으로 받아들이게 된다. 그리고 부하는 상사가 원하는 바람직한 방향으로 행동하려고 노력하게 된다. 즉, 상사의 언행일치를 지각할수록 리더정당성인식이 높아지며 이로 인해 부하의 직무 태도에 긍정적 영향을 미치게 될 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2-1. 상사의 언행일치와 직무만족의 관계를 리더정당성 인식이 매개할 것이다.

2-2. 상사의 언행일치와 조직몰입의 관계를 리더정당성 인식이 매개할 것이다.

상사의 협력적 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 집단행동에 있어서 집단 구

성원들 사이를 연결해주고 그들의 상호작용에 가장 중심적인 역할을 하는 중요한 과정이다 (박경철, 2003). 리더 커뮤니케이션은 리더와 조직구성원간의 의사소통과정에서 공유하려는 메시지의 전달을 말하며 이것이 효과적으로 발휘된다면 한 조직의 성과뿐만 아니라 조직 간 거래에서의 성과(신뢰, 관계몰입 등)를 높일 수 있다(Anderson & Weitz, 1989; Anderson & Weitz, 1992; 김봉찬, 2005 재인용).

일반적으로 커뮤니케이션 연구자들은 신뢰를 인지하는데 커뮤니케이션에 있어서의 정확한 정보, 의사결정을 위한 대화와 설명, 개방성의 세 가지 요인을 꼽고 있다. 커뮤니케이션 행태가 정확하고 왜곡이 없을 때 상대를 신뢰할 만하다고 여기게 된다. 또한 의사결정에 대한 적절한 대화와 설명, 시기적절한 피드백은 신뢰 수준을 증가시킬 수 있다. 특히 상사가 자신의 의사결정에 대해 자상하게 설명하는 시간을 갖는다면 부하가 상사를 신뢰롭다고 인식하게 될 것이다. 이와 더불어 의사소통에 있어 자유로이 자신의 생각이나 아이디어를 교환할 수 있는 개방된 커뮤니케이션 여건은 구성원 간 신뢰를 강화시키는 데 있어 중요하게 작용한다(최명옥, 1999).

이러한 커뮤니케이션을 유형별로 구분한 연구에서 Zeev와 Ben-Sira(1980)는 협력형(affiliation)과 통제형(control)이라는 척도를 개발한 바 있다. 협력형은 문제나 갈등의 해결을 위해 상대방에게 협조적인 태도를 보이는 것으로서 상대방의 욕구를 충족시킬 수 있는 새로운 기회를 제공하고 그 결과 미래의 성과를 확보할 수 있는 커뮤니케이션 유형을 의미하며 상사와 부하간의 개방된 커뮤니케이션을 가능하게 한다. Jablin(2006)은 상사와 부하직원간의 열린 커뮤니케이션 관계는 상대방에게 듣는 사람이

의사소통하려는 의지가 있고, 수용적임을 인식토록 만든다고 했다. 또한 조직 내에서 커뮤니케이션이 원활할수록 조직신뢰에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(박풍자, 2009). 이러한 결과들은 상사의 협력적 커뮤니케이션 유형이 상사에 대한 신뢰를 증가시킬 수 있음을 시사한다.

위에서도 기술하였듯이 상사가 말과 행동이 일치하는 일관된 모습을 보일 경우 상사에 대한 신뢰가 증가하게 되며 이로 인해 리더의 정당성을 높게 지각할 가능성이 있다. 이 과정에서 상사의 커뮤니케이션 유형이 개방적이고 협력적일 경우 상사에 대한 신뢰 또한 증가하게 된다. 따라서 상사가 협력적 커뮤니케이션을 많이 보일 경우 상사의 언행일치로 인해 나타나는 상사에 대한 신뢰감은 상사의 협력적 커뮤니케이션 영향을 받아 더욱 커지게 되며, 이로 인해 상사에 대한 리더 정당성 인식이 더욱 강해질 것으로 기대할 수 있다. 즉 상사의 협력적 커뮤니케이션은 상사의 언행일치와 정당성 인식간의 관계를 더 강하게 만들 것으로 기대할 수 있으며 아래와 같은 가설을 세울 수 있다.

가설 3. 상사의 협력적 커뮤니케이션은 부하가 인식한 상사의 언행일치와 리더정당성 인식과의 관계를 조절할 것이다. 즉, 상사의 협력적 커뮤니케이션 수준이 높을수록 상사의 언행일치와 리더정당성인식과의 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

부하의 성실성

성실성은 사회적 규범이나 규칙을 잘 지키려고 하는 것과 관련된 개인특성이다. 개인의

성실성을 평가하는데 있어서 원칙에 대한 수용가능성과 준수가 모두 중요한 요소이다. 성실성은 직무수행을 예측하는 중요한 변인으로 나타나고 있는데, 이는 성실성이 높은 사람은 전형적으로 신뢰할만하고 책임감이 강하여 양질의 업무관계를 형성하기 때문이다(Mount, Barric & Stewart, 1998). 즉 성실성이 높은 사람은 책임감 있는 업무태도, 계획적 과업수행, 신뢰성 있는 행동 등으로 인해 과업뿐 아니라 부하를 포함한 직장동료들과의 관계에 있어서도 긍정적인 자세와 성실한 태도를 보이게 된다. 역으로 해석하면 성실성이 낮은 사람이 가진 무책임, 부주의, 비계획 등의 특성은 과업과 대인관계에 있어서 부정적인 영향을 준다고 볼 수 있다(Konovsky & Organ, 1996). 또한 태도적인 측면에서 성실성이 상사에 대한 인식과 만족에 영향을 미치는 것으로 나타났으며 상사의 성실성이 높다고 지각한 부하일수록 상사에 대한 수용도가 높아지는 것으로 나타났다. 이는 상사가 성실하다고 지각하면 상사를 인정하거나 용납하여 받아들이는 의미를 내포하고 있다. 그리하여 상사에 대한 긍정적인 감정이 고조되고 올바른 행동을 하기 위한 제반여건을 조성하게 되는데, 반대로 수용의 정도가 낮을 경우 수동적 행동이나 여러 가지 부정적 감정들로 인해 바람직하지 못한 행동과 부정적 성과를 가져올 수 있다(장준호, 2005).

내현리더십이론(Implicit Leadership Theory)에 따르면 부하들은 이상적인 리더상을 마음속에 가지고 있으며, 부하 자신이 생각하는 리더상을 원형적 리더(prototype)로 간주하고 실제 현실의 리더를 원형적 리더 기준에 따라 평가하는 경향이 있다(Lord, Foti & Phillips, 1982). 이 이론에 따라 성실한 부하는 일관성 있고 성실한 상사를 바람직한 리더로 판단하게 되고 현

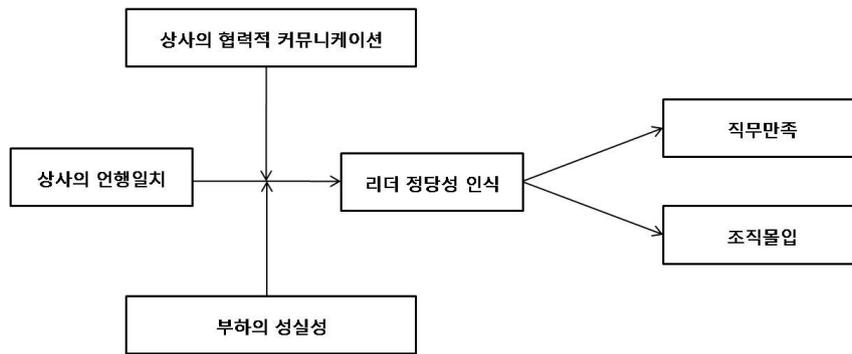


그림 1. 연구모형

실의 상사가 말과 행동이 일치하는 일관된 모습을 보인다고 인식하면 자신의 상사를 더욱 바람직한 리더로 간주하고 더 좋은 리더, 더 자격 있는 리더로 지각할 가능성이 높다. 즉, 성실한 부하일수록 언행일치하는 상사의 모습이 자신의 리더상과 유사하기 때문에 리더정당성을 더욱 크게 지각할 것으로 가정할 수 있으며, 아래와 같은 가설을 세울 수 있다.

가설 4. 부하의 성실성은 부하가 인식한 상사의 언행일치와 리더정당성 인식과의 관계를 조절할 것이다. 즉, 부하의 성실성 수준이 높을수록 상사의 언행일치와 리더정당성 인식과의 관계는 더 강할 것이다.

이상의 가설을 통해 전체적인 연구모형을 나타내면 그림 1과 같다.

방 법

연구대상

본 연구의 자료 수집을 위해 국내의 다양한

기업에 근무하고 있는 직장인들을 대상으로 총 350부의 설문지를 배포하여 총 335부를 회수하였다(회수율 95.7%). 수집된 설문지들 가운데 불성실한 응답을 한 설문지 31부를 제외한 304부를 분석에 사용하였다. 조사대상자의 인구통계학적 특성은 표 1에 제시되어있다.

측정도구

본 연구의 가설검증을 위하여 상사의 언행일치, 직무만족, 조직몰입, 리더정당성인식, 상사의 협력적 커뮤니케이션, 부하의 성실성을 측정하였다. 인구통계학적 변인들을 제외한 각 변인의 문항들은 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’에서 ‘매우 그렇다(5점)’까지 Likert식 5점 척도로 측정하였으며 점수가 높을수록 각 변인의 수준이 높음을 의미하도록 점수화되었다.

상사의 언행일치(Perceived Behavioral Integrity)

부하가 인식한 상사의 언행일치는 Simons (2002)가 정의한 “상사의 말과 행동 간의 인식된 일치유형”으로 정의한다. 본 연구는 Simons 와 McLean-Park(2000)에서 사용한 4개 문항(역

표 1. 조사대상자의 인구통계학적 특성

인구통계 변인	구분	빈도(명)	백분율(%)
성별	남성	181	59.5
	여성	123	40.5
연령	20대	120	39.5
	30대	115	37.8
	40대	52	17.1
	50대 이상	17	5.6
근무기간	범위	평균	표준편차
	1개월 ~ 30년	87.34개월	90.06개월
직급	사원급	119	39.1
	대리급	73	24.0
	과장급	53	17.4
	차장급	42	13.8
	부장급 이상	17	5.6
직부분야	영업	28	9.2
	관리 및 지원	132	43.4
	연구/개발	36	11.8
	생산/기술	38	12.5
	기타	70	23.0
고용형태	정규직	280	92.1
	비정규직	24	7.9
직속상사의 성별	남성	257	84.5
	여성	47	15.5
직속상사의 직급	대리급	24	7.9
	과장급	44	14.5
	차장급	44	14.5
	부장급	134	44.1
	임원급 이상	58	19.1
직속상사와 근무한 기간	범위	평균	표준편차
	1개월 ~ 26년 6개월	31.02개월	39.40개월

N=304

문항)과 Simons et al.(2007)에서 사용한 8개 문항을 사용하여 측정하였다. 문항의 예로는 “상사는 말과 행동이 부합된다”, “상사는 약속한 것을 지킨다”등 이 있다. 본 연구에서 상사의 언행일치 변인의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .876이었다.

직무만족

직무만족은 종업원이 자신이 하고 있는 일에서 느끼는 만족을 의미하는 것으로 Hackman과 Oldham(1974)이 개발한 척도를 박혜정(2005)이 일반적인 직무만족을 묻는 항목을 선택한 6개 문항 중 이은경(2009)이 사용한 4개 문항을 사용하여 측정하였다. 문항의 예로는 “전반적으로 나는 내가 하는 일에 만족한다.” 등이 있다. 본 연구에서 이 변인의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .798이었다.

조직몰입

조직몰입은 자신이 속한 조직에 대한 일체감과 몰입 정도로 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입의 3가지 요인으로 구분된다. 본 연구에서는 이 가운데 종업원의 자신이 속한 조직에 대한 정서적인 애착 정도인 정서적 몰입 요인만을 선택하여 측정하였다. 측정문항은 Allen과 Meyer(1990)가 개발한 척도를 방묘진(2005)이 7개 문항으로 변안하고 이은경(2009)이 사용한 문항을 사용하였다. 문항의 예로는 “나는 우리 회사에 대해서 강한 애착심을 느낀다.”가 있다. 본 연구에서 이 변인의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .929이었다.

리더정당성 인식

리더정당성 인식은 Yoon과 Thye(2007)이 정

의한 부하들이 자발적으로 자신의 리더를 받아들이고 신뢰하는 정도로 정의한다. 본 연구는 Yoon과 Thye(2007)의 연구에서 사용한 정당성 측정항목(Choi & Mai-Dalton, 1999)에서 박서영(2008)이 변안한 7개 중 4개 문항을 사용하여 측정하였다. 문항의 예로 “상사는 상사로서 충분히 자격이 있다.” 등이 있다. 본 연구에서 리더정당성 인식의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .882이었다.

상사의 협력적 커뮤니케이션

상사의 협력적 커뮤니케이션은 Ben-Sira(1980)의 협력형과 통제형 모델에서 확장된 Dwyer, Schurr과 Oh(1987)의 커뮤니케이션 유형 중 협력형으로 문제나 갈등의 해결을 위해 상대방에게 나타나는 협조적인 태도를 보이는 것으로 정의한다. 본 연구는 Norton(1979)의 연구에서 제시한 문항을 홍미나(2007)가 수정한 9개 항목을 이용하여 측정하였다. 문항의 예로는 “상사는 설명하는 내용을 내가 잘 알아듣는지에 대해 수시로 확인한다” 등이 있다. 본 연구에서 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .918이었다.

부하의 성실성

성실성은 성취에 대한 개인의 성실한 정도를 말하며 사회적 규범이나 규범을 잘 지키려고 하는 것과 관련된 개인특성이다(McCrae & Costa, 1999). 본 연구는 Costa와 McCrae(1987)가 개발한 NEO-5요인 검사지를 우리나라 실정에 맞게 안창규와 이경임(1995)이 변안하여 타당화하였고 이 중 정병석(2008)의 연구에서 사용한 4개 문항을 사용하였다. 문항의 예로는 “일단 약속을 하면 그것을 실행하려고 항상 염두에 둔다”등이 있다. 본 연구에서 내적 일치 신

뢰도 계수(Cronbach's α)는 .805이었다.

분석

본 연구에서는 각 변인간의 관련성을 분석하기 위하여 상관분석을 실시하였고 리더정당성 인식의 매개효과 검증을 위해서 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 방식에 따라 분석하였다. 또한 상사의 협력적 커뮤니케이션과 부하 성실성의 조절효과 검증을 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였으며 이 과정에서 상호작용항을 회귀방정식에 넣을 때 다중공선성을 줄이고, 해석을 용이하게 하기 위해서 각 변인을 센터링한 후 두 변인을 곱한 값을 사용하였다.

결 과

본 연구에 포함된 변인들 간의 관련성을 살펴보기 위해 먼저 상관분석을 실시하였으며 연구변인들의 평균, 표준편차, 상호상관은 표 2에 제시하였다. 분석결과에 따르면, 본 연구의 예측변인인 상사의 언행일치는 부하의 태도인 직무만족($r = .22, p < .01$) 및 조직몰입($r = .34, p < .01$)과 정적으로 유의하게 관련되었다. 따라서 상사의 언행일치가 직무만족과 조직몰입에 정적인 관련성을 지닐 것이라고 예측한 가설 1-1, 1-2가 지지되었다.

상사의 협력적 커뮤니케이션과 부하의 성실성은 직무만족($r = .33, p < .01$; $r = .19, p < .01$)과 유의하게 관련되었으며 조직몰입($r = .33, p < .01$; $r = .33, p < .01$)과도 유의한 상관을 보였다.

인구통계학적 변인들과 주요 변인들과의 관

련성을 추가적으로 살펴보면, 상사의 언행일치와 직급($r = .12, p < .05$)이 유의한 관련성을 지니지만 크기는 작은 것으로 나타났고, 직무만족과 직속상사의 직급($r = .17, p < .01$)이 유의한 관련성을 보였다. 조직몰입과 연령($r = .28, p < .01$), 근속연수($r = .25, p < .01$), 직급($r = .21, p < .01$), 직속상사와 근무한 기간($r = .20, p < .01$), 직속상사의 직급($r = .19, p < .01$)이 유의한 관련성을 보이는 것으로 나타났다.

리더정당성인식이 상사의 언행일치와 직무만족, 조직몰입간의 관계를 매개하는지를 알아보기 위하여 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 방식에 따라 매개효과 검증을 실시하였다. Baron과 Kenny(1986)의 매개효과검증방식은 다음과 같다. 1단계, 예측변인(상사의 언행일치)이 종속변인(부하의 직무만족, 조직몰입)과 유의한 관련성이 있어야 한다. 2단계, 예측변인(상사의 언행일치)이 매개변인(리더정당성인식)과 유의한 관련성이 있어야 한다. 3단계, 종속변인에 대해 예측변인과 매개변인을 모두 투입하여 회귀분석을 하였을 때, 매개변인이 종속변인에 대해 유의한 관련성이 있어야 한다. 이 때 예측변인과 매개변인을 모두 투입하였을 때 예측변인의 효과가 사라질 경우에는 완전매개 모형이 되고, 예측변인의 효과가 계속 유의하지만 그 설명량이 예측변인만을 투입하였을 때 보다 낮아진다면 부분매개모형이 된다. 본 연구의 상관분석에서 상사의 언행일치는 부하의 직무만족($r = .22, p < .01$), 조직몰입($r = .34, p < .01$)과 유의한 상관을 나타내고, 상사의 언행일치는 리더정당성인식($r = .70, p < .01$)과 유의한 상관을 나타내어 위의 방식의 조건이 충족되었으므로 Baron과 Kenny(1986)의 매개효과 검증을 실시하였다.

표 2. 측정변인들의 평균, 표준편차 및 상호상관

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 연령	1													
2. 성별	-.39**	1												
3. 근무연수	.84**	-.26**	1											
4. 근로형태	-.19**	.21**	-.25**	1										
5. 직급	.65**	-.30**	.56**	-.22**	1									
6. 상사 성별	-.22**	.39**	-.21**	.18**	-.11*	1								
7. 상사_기간	.41**	-.19**	.43**	-.13*	.28**	-.12*	1							
8. 상사_리급	.29**	-.01	.24**	.18**	.49**	-.13*	.10	1						
9. 언행일치	.04	-.10	.07	-.02	.12*	-.02	.02	.10	1					
10. 리더인식	.00	-.04	.01	.02	.09	-.04	.03	.09	.70**	1				
11. 의사소통	.00	-.09	-.02	.06	.09	.01	-.01	.13*	.68**	.74**	1			
12. 성실성	.25**	-.21**	.24**	-.07	.22**	-.06	.21**	.12*	.21**	.17**	.23**	1		
13. 직무만족	.01	.04	-.06	-.03	.06	-.01	-.03	.17**	.22**	.24**	.33**	.19**	1	
14. 조직몰입	.28**	-.03	.25**	-.08	.21**	-.06	.20**	.19**	.34**	.34**	.33**	.33**	.51**	1
M	33.73	1.40	89.34	1.08	2.23	1.15	31.02	3.52	3.33	3.39	3.12	3.85	3.10	3.31
SD	7.68	0.49	90.06	0.27	1.26	0.36	39.40	1.18	0.56	0.82	0.75	0.51	0.53	0.81

N=304. * $p < .05$, ** $p < .01$

주. 성별: 1=남자, 2=여자. 근로형태: 1=정규직, 2=비정규직, 3=파트타임, 4=계약직, 5=부정규직, 6=정규직 이상, 7=파트타임 이상, 8=계약직 이상, 9=부정규직 이상, 10=정규직 이상, 11=파트타임 이상, 12=계약직 이상, 13=부정규직 이상, 14=정규직 이상. 상사_기간: 직속상사와 근무한 기간, 상사_리급(직속상사의 리급): 1=대리급, 2=과장급, 3=차장급, 4=부장급, 5=임원급 이상으로 코딩함. 리더인식: 리더정당성 인식, 의사소통: 상사의 협력적 의사소통

표 3. 상사의 언행일치와 직무만족, 조직몰입의 관계에서 리더정당성인식의 매개효과

예측변인(A)	매개변인(B)	종속변인(C)	분석	경로	표준화 회귀계수
상사의 언행일치	리더정당성 인식	직무만족	1	A→C	.21***
			2	A→B	.70***
			3	A→C(B통제)	.12
상사의 언행일치	리더정당성 인식	조직몰입	1	A→C	.34***
			2	A→B	.70***
			3	A→C(B통제)	.19*

N=304, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

매개효과 검증 시 종속변인인 직무만족과 조직몰입에 유의미한 관련성을 가지는 인구통계학적인 변인은 매개효과 분석 시 영향을 미칠 수 있으므로 각 분석의 초기단계에 연령, 직급, 근속연수, 직속상사의 직급, 직속상사와 근무한 기간을 투입하였다. 이러한 방식을 바탕으로 매개효과 검증을 실시한 결과는 표 3과 같다. 먼저 상사의 언행일치와 직무만족간의 관계에서 리더정당성인식의 매개효과를 살펴보면, 직무만족에 대한 상사의 언행일치의 회귀계수($\beta = .21, p < .001$), 리더정당성인식에 대한 상사의 언행일치의 회귀계수($\beta = .70, p < .001$)가 모두 통계적으로 유의하였다. 직무만족을 예측하기 위한 회귀분석에서 상사의 언행일치와 리더정당성인식을 동시에 투입하여 리더정당성인식의 효과를 통제했을 때의 상사의 언행일치의 회귀계수($\beta = .12, n.s.$)는 리더정당성인식을 통제하기 전의 회귀계수보다 낮아졌을 뿐만 아니라 유의미하지 않았으므로 리더정당성인식은 상사의 언행일치와 직무만족간의 관계에서 완전매개역할을 한다는 것을 알 수 있다.

다음으로 상사의 언행일치와 조직몰입 간의 관계에서 리더정당성인식의 매개효과를 살펴

보면, 조직몰입에 대한 상사의 언행일치의 회귀계수($\beta = .34, p < .001$), 리더정당성인식에 대한 상사의 언행일치의 회귀계수($\beta = .70, p < .001$)가 모두 통계적으로 유의하였다. 그러나 조직몰입을 예측하기 위한 회귀분석에 상사의 언행일치와 리더정당성인식을 동시에 투입하여 리더정당성인식의 효과를 통제했을 때의 상사의 언행일치의 회귀계수($\beta = .19, p < .01$)를 보면 리더정당성인식을 통제했을 때의 회귀계수는 유의미하였지만 통제하기 전보다 그 크기가 줄었으므로 리더정당성인식은 상사의 언행일치와 조직몰입간의 관계를 부분적으로 매개한다는 것을 알 수 있다. 위의 결과들을 통해 리더정당성인식의 매개효과를 예측한 가설 2-1은 지지되었고, 가설 2-2는 부분적으로 지지되었다.

다음으로 상사의 언행일치가 리더정당성인식에 영향을 미치는 데 있어서 상사의 협력적 커뮤니케이션의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 표 4에서 보듯이 리더정당성인식에 대한 상사의 언행일치($\beta = .38, p < .001$)와 상사의 협력적 커뮤니케이션($\beta = .48, p < .001$)의 주효과가 발견되었고, 두 변인의 상호작용 항이 투입되었을 때 R^2 의

표 4. 상사의 언행일치와 리더정당성인식의 관계에 대한 상사의 협력적 커뮤니케이션, 부하의 성실성의 조절효과

단계	통제변인	리더정당성인식		
		β	R ²	ΔR^2
1	통제변인		.03	
2	상사의 언행일치(A)	.38***	.62***	.60***
	상사의 협력적 커뮤니케이션(B)	.48***		
3	상사의 언행일치(A)	.65***	.63***	.01*
	상사의 협력적 커뮤니케이션(B)	.48***		
	A x B	-.28*		
1	통제변인		.03	
2	상사의 언행일치(A)	.70***	.51***	.48***
	부하의 성실성(B)	.03		
3	상사의 언행일치(A)	.09	.51***	.01*
	부하의 성실성(B)	.04		
	A x B	.61*		

N=304, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

변화량($\Delta R^2 = .01, p < .05$)은 유의미한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 상사의 협력적 커뮤니케이션이 상사의 언행일치와 리더정당성인식과의 관계를 조절한다는 것을 의미한다. 이러한 상호작용 효과를 해석하기 위해 회귀선을 그린 결과 그림 2에서 보듯이 가설 3과

는 반대로 오히려 상사의 협력적 커뮤니케이션이 낮을 때 상사의 언행일치와 리더정당성인식간의 관계가 더 강하게 나타났다.

다음으로 상사의 언행일치가 리더정당성인식에 영향을 미치는 데 있어 부하의 성실성의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을

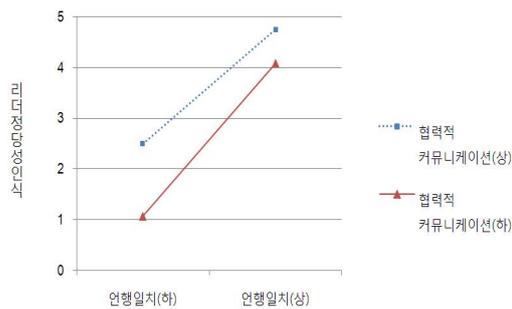


그림 1. 상사의 언행일치와 리더정당성인식의 관계에서 상사의 협력적 커뮤니케이션의 조절효과

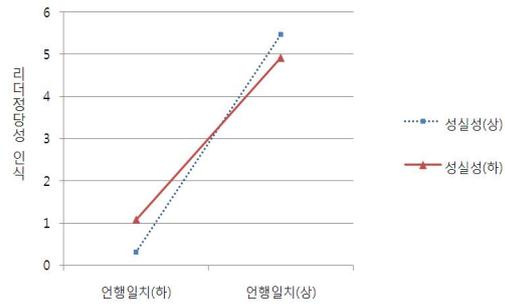


그림 2. 상사의 언행일치와 리더정당성인식의 관계에서 부하의 성실성의 조절효과

실시하였다. 표 4에서 보듯이 리더정당성인식에 대한 상사의 언행일치($\beta = .70, p < .001$)는 주효과가 나타났으나 부하의 성실성($\beta = .03, n.s.$)의 주효과는 발견되지 않았다. 두 변인의 상호작용 항이 투입되었을 때 R^2 의 변화량($\Delta R^2 = .01, p < .05$)은 유의미한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 부하의 성실성이 상사의 언행일치와 리더정당성인식과의 관계를 조절한다는 것을 의미한다. 이러한 상호작용효과를 해석하기 위해 살펴본 회귀선은 그림 2에 제시되어 있으며, 부하의 성실성 수준이 낮을 때 보다 높을 경우에 상사의 언행일치와 리더정당성인식간의 정적 관련성이 더 강하게 나타났다. 따라서 가설 4가 지지되었다.

논 의

본 연구의 목적은 조직상황에서 직장인들이 느끼는 상사의 언행일치가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 확인하고, 리더에 대한 정당성 인식이 상사의 언행일치가 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미치는 과정에서 매개변인으로서의 역할을 하는지를 알아보는 것이었다. 또한 상사의 협력적 커뮤니케이션과 부하의 성실성이 상사의 언행일치와 리더정당성 인식간의 관계에서 조절효과를 갖는지 살펴봄으로써 상사와 부하의 개인적 특성이 상사부하간의 관계 개선에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하고자 하였다.

먼저 상사의 언행일치가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 대해 살펴보면 상사의 언행일치는 직무만족, 조직몰입에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기존의 연구인 Simons와 McLean Parks(2000)의 연구에

서 언행일치 수준이 높으면 조직몰입이 높아진다는 연구결과와 동일한 결과이고, 흑인과 흑인이 아닌 인종의 차이를 통해 언행일치를 살펴본 Simons 등(2007)의 연구에서 언행일치가 전반적인 만족, 몰입에 정적인 관련성을 보여준 기존의 선행연구와 유사한 결과를 나타냈다. 이러한 연구결과는 상사가 언행일치를 한다고 생각할수록 부하는 더 많은 직무만족과 조직몰입을 보인다는 것을 의미한다. 상사는 자신의 원칙과 소신으로 부하와 의사소통을 하고, 부하는 이후에 보이는 상사의 행동이 이전에 언급한 말과 일치하는 정도를 통해 상사에 대한 부하 자신만의 인식을 만들게 된다. 상사의 말과 행동이 일치하면 부하는 상사가 일관성이 있다고 인식하게 되고, 그로 인해 부하는 자신이 해야 하는 일에 기대되는 행동을 할 수 있으며, 자신의 역할에 맞는 수행방법을 알기 때문에 자신의 업무에 더욱 만족할 수 있을 것이다. 반대로 말하면 상사의 말과 행동이 일치하지 않으면 부하는 상사가 일관성이 없다고 인식하게 되고, 부하 자신이 어떤 일을 해야 할지 모호하게 느껴 직무불만족을 느끼게 된다. 또한 상사의 언행일치는 부하에게 상사의 도덕적인 모습으로 인식되고, 이런 상사와 부하가 소속된 조직 자체에 애착심과 소속감을 가질 수 있을 것이다.

둘째, 상사의 언행일치는 리더정당성인식을 통해 부하의 직무만족(완전매개)과 조직몰입(부분매개)에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 본 연구에서 처음 검증된 것으로, 상사의 언행일치가 부하의 직무만족, 조직몰입에 직접적인 영향을 미치기도 하지만 리더에 대한 정당성 인식이라는 부하들의 심리적 메커니즘을 통해 부하의 직무 및 조직 태도에 영향을 준다는 것을 의미

한다. 상사의 언행일치를 인식하는 부하는 상사에 대한 신뢰에 기반하여 상사를 존경하고 수용하게 되며 상사가 미치는 영향력을 자발적으로 받아들여지게 된다. 그리고 부하는 상사가 원하는 바람직한 방향으로 행동하려고 노력하게 된다. 기존의 연구에서 조윤희, 정수경(2006)은 카리스마적 리더십이 리더정당성인식을 높여준다고 하였고 박서영(2008)은 카리스마적 리더십과 거래적 리더십이 리더정당성인식에 정적인 영향을 준다고 하였다. 그리고 Hackman과 Oldham(1975)의 연구에서 언행일치가 리더정당성 인식의 유사개념인 상사의 만족과 .66의 상관을 나타내는 연구결과를 확인할 수 있었다(Simons et al., 2007). 기존의 연구와 유사한 결과로써 본 연구는 상사의 리더십 행동 가운데 언행일치가 리더정당성인식에 관련이 있음을 보여주었다.

셋째, 상사의 언행일치와 리더정당성인식 간의 관계를 부하의 개인적 특성인 부하의 성실성이 조절함을 검증하였다. 그리고 상사의 속성인 상사의 협력적 커뮤니케이션은 상사의 언행일치와 리더정당성인식 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났으나 가설과 반대되는 방향으로 나타났다. 좀 더 구체적으로 살펴보면, 리더정당성인식에 대한 상사의 협력적 커뮤니케이션과 상사의 언행일치의 상호작용은 위계적 회귀분석에서 유의미한 것으로 밝혀졌으나 ($\Delta R^2=.01, p < .01$) 조절효과의 방향이 반대로 나온 것을 확인할 수 있다. 즉, 상사의 협력적 커뮤니케이션이 낮은 경우, 상사가 언행일치를 많이 한다고 인식할수록 리더정당성을 더 높게 인식하는 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과가 나타난 이유를 분석해보면 협력적 커뮤니케이션을 적게 하는 상사는 부하에게 대화를 충분히 하지 못하거나 설명을 친절하게 하지

못함으로써 부하들에게 개방적으로 의사소통을 하지 못한다는 부정적 인식을 줄 수 있다. 이러한 상사가 언행일치를 많이 보일 경우 부하들에게 기대하지 않았던 상사의 모습이 더욱 크게 부각될 가능성이 있으며 이를 통해 리더로서의 정당성이 있음이 더욱 크게 인식될 가능성이 있다. 반면에 협력적 커뮤니케이션을 많이 하는 상사의 경우 부하들에게 긍정적 인식을 주게 되며 이러한 상황에서 상사가 언행일치를 많이 보일 경우 이미 상사에 대한 긍정적 인식으로 인해 리더가 정당성이 있는 것으로 지각하게 되나 상사의 언행일치는 덜 부각되며, 따라서 리더의 정당성 인식에 미치는 강도는 협력적 커뮤니케이션이 낮은 경우에 비해 상대적으로 낮게 나타나는 것으로 해석할 수 있다.

또한 부하의 성실성 역시 상사의 언행일치와 리더정당성인식 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 이 또한 본 연구에서 처음으로 검증된 결과로 이러한 결과는 부하 자신이 성실하다고 인식할수록 상사의 언행일치가 리더정당성인식에 미치는 영향이 더 높아진다는 것을 의미한다. 기존의 연구에서 부하는 상사의 말과 행동의 일관성을 통해 성실성을 인지한다고 하였고(최명옥, 1999), 성실성이 높은 부하일수록 상사에게 더욱 많은 도움을 준다고 하였다(Kamdar & Van Dyne, 2007). 또한 상사의 성실성이 높다고 지각한 부하일수록 상사에 대한 수용도가 높아지는 것으로 나타났다(장준호, 2005). 이러한 기존의 연구는 성실성이 리더정당성에 미치는 영향에 대해 본 연구와 유사한 결과를 보여주고 있다. 상관분석 결과, 부하의 성실성은 리더정당성인식에 정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조절효과분석에서도 이와 같은 경향이 나타났다.

본 연구의 조절효과는 서론에서도 기술하였듯이 내현리더십이론으로 설명이 가능하다. 즉, 성실한 부하일수록 언행일치하는 상사의 모습이 자신의 리더상과 유사하기 때문에 리더정당성을 더욱 크게 느끼는 것으로 해석할 수 있다.

본 연구에서 포함한 리더의 언행일치는 중요한 변인임에도 불구하고 그동안 리더십 연구에서 충분히 다루어지지 않은 측면이 있다. 리더십 분야에 관한 다양한 연구들을 분석해보면 리더의 언행일치는 리더에 대한 신뢰 연구와 관련성을 갖는 것으로 해석할 수 있다. 급변하는 경영환경으로 인해 조직구성원들의 미래에 대한 불안은 가속화되고 이로 인해 여러 가지 부정적인 결과가 초래되고 있는 가운데 이들에게 신뢰감을 줄 수 있는 리더의 존재는 더욱 중요한 것으로 간주되고 있다. 신뢰받는 리더가 조직구성원에게 미치는 긍정적 영향은 이미 많은 연구에서 검증된 바 있다 (예, Fukuyama, 1995; Marshall, 1990; Scott, 1980). 리더의 언행일치는 리더가 구성원들로부터 신뢰를 받을 수 있는 중요한 요인 중 하나로 해석할 수 있을 것이다. 본 연구에서 나타난 리더의 언행일치와 리더의 정당성 인식 간의 정적 관계에서도 리더의 신뢰가 매개 역할을 할 가능성이 있으며 향후 연구에서는 이러한 관계를 검증할 필요가 있을 것이다.

본 연구에서 밝혀진 결과를 토대로 제시할 수 있는 시사점을 살펴보면 먼저 본 연구에서는 상사가 언행일치를 보이면 부하는 리더로서 자격이 있다고 인식하게 되고 이로 인해 부하의 직무만족과 조직몰입이 높아진다는 것이 밝혀졌는데, 이러한 결과는 상사의 태도와 행동이 부하의 태도에 긍정적인 영향을 미치며, 이로써 상사가 어떤 행동을 하는 것이 필

요한가를 보여준다. 상사가 크게 의미를 두지 않고 하는 말이나 사소한 행동 하나하나에도 부하는 크게 의미를 부여하고 깊이 고민하게 되는 것처럼 상사의 언행은 부하의 태도에 크게 영향을 미칠 수 있는 부분인 것이다. 상사가 자신의 주관과 원칙을 중심으로 부하와 의사소통을 하고, 그에 일치하는 행동을 보여주게 되면 부하는 상사를 긍정적으로 인식하게 된다. 따라서 상사는 자신의 언행일치 수준을 정확하고 객관적으로 파악하고, 부하들이 상사 자신에 대해 어떻게 생각하는지에 대해 꾸준한 관심이 필요하다. 이를 위해 조직은 상사의 언행일치를 높일 수 있는 방안으로 관리자 교육 시 언행일치의 중요성에 대한 교육을 신설할 필요가 있다. 상사의 언행일치를 높이기 위한 방안 가운데 하나로는 부하들에게 지시한 내용을 항상 메모하도록 독려하며, 상사 자신도 부하들에게 지시한 내용을 누구보다 먼저 숙선수범하여 일관된 행동을 보여주는 노력이 필요할 것이다.

둘째, 상사의 언행일치와 리더정당성인식간의 관계에서 부하의 성실성이 조절효과를 갖는다는 것이 밝혀졌다. 이러한 결과는 부하의 성실성 수준이 높을 때, 언행일치가 리더정당성인식을 증대시킬 수 있음을 시사한다. 부하가 상사를 리더로 인식하는 근거로 상사의 태도와 행동도 중요하지만 부하 자신의 특성 또한 중요한 부분을 차지한다는 것이 본 연구를 통해 밝혀졌다. 조직에서는 신입 사원 선발 시 가능하면 성실성 수준이 높은 사람을 선발함으로써 상사의 언행일치를 더 잘 인식하게 되어 리더정당성을 더욱 잘 인식하게 되고 결과적으로 직무만족과 조직몰입이 높아질 수 있음을 인식할 필요가 있다.

마지막으로 본 연구의 제한점은 다음과 같

다. 첫째, 상사의 언행일치는 기존의 연구에서 단일요인으로 밝혀졌고 요인분석을 통해 단일요인으로 결과가 나타났지만 연구 상황이 아닌 실제조직상황에서 직속상사의 언행일치를 살펴보면 상사의 언행은 일반적으로 업무관련 언행과 개인적 가치에 따른 언행으로 구분되고 있다. 업무관련 언행일치는 업무와 관련한 규칙 혹은 약속을 언급하고 이에 대한 준수를 의미하며 개인적 가치에 따른 언행일치는 업무 외적인 것과 관련한 개인적인 가치관, 주관 혹은 조직 내 인간관계 등에 관한 언행일치로 정의할 수 있다. 상사의 어느 부분에 대한 언행일치가 결과에 상대적으로 더 긍정적인 영향을 줄 수 있는지 향후 연구에서는 상사의 언행일치에 대해 좀 더 타당한 측정도구를 개발할 필요가 있다.

둘째, 상사의 언행일치를 측정하는 문항에 있어 조사대상자가 솔직하게 응답하지 않았을 가능성이 있다. 설문지를 배포하는데 있어 대부분 상급자가 설문지를 배포하였기 때문에 자신이 응답한 것을 상사가 볼 수도 있다고 생각하여 과대평정을 할 수 있다는 제한점이 있다.

마지막으로, 본 연구의 모든 변인들은 Likert 척도라는 한 가지 방법을 이용하여 부하들이 평정토록 하였기 때문에 동일방법편과(common method bias)가 작용하였을 가능성이 높다는 제한점이 있다. 향후 연구에서는 부하의 성실성을 자신이 아닌 상사가 평정한 방법을 사용하는 등의 다른 방법으로 평가하는 방법을 포함시킬 필요가 있다.

참고문헌

- 권기성, 최진식 (1997). 리더십 지각 연구: 정 보치리를 중심으로. 한국행정논집, 9, 389-406.
- 김봉찬 (2005). 시장지향성, 협력적 커뮤니케이션, 신제품성과간의 관계와 환경적 격변의 조절효과에 관한 연구. 영남대학교 대학원 석사학위논문.
- 김혜숙 (2003). 리더십 유형이 직무만족 및 조직 몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 연세대학교 대학원 석사 학위논문.
- 박서영 (2008). 리더의 진정성이 부하의 리더몰입 및 정당성 인식에 미치는 영향에 대한 연구. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 박풍자 (2009). 조직 내의 커뮤니케이션이 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 동아대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 서판수 (2001). 의사의 커뮤니케이션 스타일이 환자만족에 미치는 영향에 관한 연구. 동아대학교 대학원 박사학위논문.
- 이상진 (2007). 리더십 유형과 직무만족 및 조직 몰입과의 관계. 한양대학교 대학원 석사학위논문.
- 이승우 (2009). 직속상사의 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 조절효과 LMX. 경희대학교 대학원 석사학위논문.
- 이영석 (2003). 회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인과 효과성에 관한 연구. 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 이영석 (1999). 구조조정후의 조직안정화를 위한 신뢰증진 프로그램 개발사례. 한국인재개발종합대회 발표논문집.

- 이영석, 오동근 (2003). 속도와 신뢰경영. 서울: 시그마 프레스.
- 이은경 (2009). 상사의 정서몰입이 부하의 조직 몰입, 직무만족에 미치는 영향. 광운대학교 대학원 석사학위논문.
- 임의성 (2004). 한의사의 커뮤니케이션 스타일이 환자만족과 재이용에 미치는 영향. 전주대학교 대학원 박사학위논문.
- 장준호 (2005). 부하의 상사수용이 성과에 미치는 영향-권력, 신뢰, 카리스마 및 내재적 리더십을 중심으로. 전남대학교 대학원 박사학위논문.
- 정현우, 김창호 (2007). 조직구성원의 감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향: LMX의 조절효과. 인적자원관리연구, 14, 3.
- 조운형, 정수경 (2006). 팀조직에서 리더의 정당성 동원에 관한 연구. 조직과 인사관리연구, 30, 93-119.
- 한주희, 고수일 (2009). 팀활동에 기반한 협동학습에서 변혁적 리더십, LMX(Leader-Member exchange), 리더신뢰와 팀몰입. 직업교육 연구, 3, 111-132
- 홍기선 (1984). 커뮤니케이션론. 나남.
- 홍미나 (2007). 커뮤니케이션 유형과 비언어적 커뮤니케이션 요소가 서비스제공자 평가에 미치는 영향: 서비스유형의 조절효과분석. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- Bandura, A. (1977). Social learning theory. *Englewood Cliffs*. NJ: Prentice Hall.
- Becker, T. E. (1998). Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *Academy of Management Review*, 23, 154-161.
- Ben-Sira, Z. (1980). Affective and instrumental components in the physician-patient relationship: an additional dimension of interaction theory. *Journal of Health and Social Behavior*. 21, 45-59.
- Brian, R. D. & Roy, K. L., & Edward, C. T. (2006). Supervisory guidance and behavioral integrity: relationships with employee citizenship and deviant behavior. *Journal of Applied Psychology*. 91, 622-635.
- Bridge, K., & Baxter, L. A. (1992). Blended relationships: friends as work associates. *Western Journal of Communications*. 56, 200-225.
- Butler, J. K., & Cantrell, R. S. (1984). A Behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*. 55, 19-28.
- Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1998). On the leadership function of self-sacrifice. *Leadership Quarterly*. 9, 475-501.
- Colquitt, J. A. & Conlon, D. E. & Wesson, M. J. & Porter, C. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*. 86, 425-445.
- Covey (1994). Seven habits of highly effective people. *Franklin Covey co.* NY.
- Craig, S. B., & Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: an instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *Leadership Quarterly*. 9, 127-145.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241-1255.
- Dansereau, F. Jr. & Graen, G. B. & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach within formal organization: A longitudinal

- investigation of the role making process in
Allen, R. W. & Porter, L. W., *Organizational Influence Process*, Scottm Foresman and Company, p. 201.
- Davis, A. L., & Rothstein, H. R. (2006). The effects of the perceived behavioral integrity of managers on employee attitudes: a meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 67, 407-419.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member exchange model of leadership: a critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 3.
- Dornbusch, S. M., & Scott, W. R. (1975). Evaluation and the exercise of authority. New York: Jossey-Bass.
- Dwyer, F. R. & Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- Erber, R., & Fiske, S. T. (1984). Outcome dependency and attention to inconsistent information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 709-726.
- Folger, R., & Konobsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Review*, 32, 115-130.
- Friedman, R. & Simons, T. & Hong, Y. (2009). Culture's impact on behavioral integrity: When is a Promise not a Promise?. *22nd Annual International Association of Conflict Management Conference*.
- Fukuyama, F. (1995). Trust: The social virtues and the creation of prosperity. New York: Free Press Paperbacks.
- Garbarro, J. J. (1987). The development of trust, influence and expectations, In A. G. Athos & J. J. Garbarro(Eds.), *Interpersonal Behavior: Communication and understanding in relationship*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 290-303.
- Graen, G. B. & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing "In B. Staw & L. Cummings. *Research in Organizational Behavior*.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hollander, E. P. (1958). Conformity, status and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, 65, 117-127.
- Jablin, F. M. (2006). Superior-subordinate communication: the state of the art: *Organizational Communication*. London: Sage Publications.
- Kemery, E. R. & Bedeian, A. G. & Mossholder, K. W. & Touliatos, J. (1985). Outcomes of role stress: A multisample constructive replication. *Academy of Management Journal*, 28, 363-375.
- Konovsky, M. A. & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Lewicki, R. & Poland, T. & Minton, J. & Sheppard, B. (1997). Dishonesty as deviance: A typology of workplace dishonesty and contributing factors. In R. Lewicki, R. Bies, & B. Sheppard(Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998).

- Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*. 24, 43-72.
- Liden, R. C. & Sparowe, R. T. & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: the past and potential for the future. *Personnel and Human Resource Management*. 15, 47-119.
- Mashra. A. K. (1996). Organizational responses to crisis: the centrality of trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler(Eds). *Trust in Organizations: Frontiers of theory and research*, 261-287, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. 108, 171-194.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience*. MA: Lexington Books.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T.(1987). The interrelationship of power and control, *Human Relations*, 36.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. *Thousand Oaks*. CA: Sage.
- Mitra, K. (1999). *The effects of provider-customer (dis)similarity and provider communication styles on customer's service evaluations*. *Mississippi state university*, A Doctoral dissertation.
- Mount, M. K., & Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11, 145-165.
- O'Leary-Kelly, A. M., & Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*. 21, 225-253.
- Parry, K. W., & Proctor-Thomson, S. B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organizational settings. *Journal of Business Ethics*, 35, 75-96.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*. 2, 104-112.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior*. 3, 1-52.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*. 41, 574-599.
- Rousseau, D. M., & Greller, M. M. (1994). Human resource practices: administrative contract makers. *Human Resource Management*. 3, 385-401.
- Schriesheim, C. A., & Neider, L. L., & Scandura, T. A. (1998). Delegation and leader-member exchange: main effect, moderators, and measurement issues. *Academy of Management Journal*. 41.
- Scott, C. L. (1980). Interpersonal trust: A comparison of attitudinal and situational factor. *Human Relations*, 33, 805-812.
- Simons, T. (2002). The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*. 13, 18-35.
- Simons, T., & Friedman, R., & Liu, L. A., & McLean Parks, J. (2007). Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: attitudinal

- consequences, in-group effects, and “trickle down” among black and non-black employees. *Journal of Applied Psychology*. 92, 650-665.
- Wanous, J. P., & Poland, T. D., & Premack, S. L., & Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 77, 288-297.
- Whitney, J. O. (1994). *The trust factor*. New York: McGraw Hill.
- Williams, K. C. & Spiro, R. L. (1985). Communication style in the salesperson -customer dyad. *Journal of Marketing Research*. 12, 434-442.
- Yukl, G. A., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough(Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- 1차 원고접수 : 2011. 1. 6
2차 원고접수 : 2011. 4. 9
3차 원고접수 : 2011. 5. 15
최종게재결정 : 2011. 5. 23

**The Effects of Behavioral Integrity and Leader Legitimacy Perception
on Job Satisfaction and Organizational Commitment:
The Moderating Effects of Supervisor's Collaborative Communication
and Follower's Conscientiousness**

Jihwa Shin

Jinkook Tak

Kwangwoon University

The purpose of this study was to examine the effects of leader's behavioral integrity on subordinate's job satisfaction and organizational commitment and the mediating role of leader legitimacy perception. Data were gathered from 304 employee who are working in various organizations in Korea. Results of correlational analyses showed that behavioral integrity was significantly and positively related to leader legitimacy perception, job satisfaction, and organizational commitment. Also leader legitimacy perception was significantly related to job satisfaction and organizational commitment. Second, leader legitimacy perception was served as a full mediating role on the relationship between behavioral integrity and job satisfaction and a partial mediating role on the relationship between behavioral integrity and organizational commitment. Third, leader's collaborative communication and subordinate's conscientiousness had moderating roles on the relationships between behavioral integrity and leader legitimacy perception. Finally, implications, limitations, and future studies were discussed.

Key words : Behavioral Integrity, Leader Legitimacy Perception, Collaborative Communication, Conscientiousness, Job Satisfaction, Organizational Commitment