

# 차상위 리더의 리더에 대한 모욕행위의 적하효과(trickle-down effect)\* - 리더십을 매개하여 부하의 리더신뢰 및 LMX에 미치는 영향 -

박오수  
서울대학교 경영대학 교수  
(ospark@snu.ac.kr)  
고동운  
서울대학교 대학원 경영학과 박사과정  
(pyorang2@snu.ac.kr)

오늘날 리더십 연구분야는 리더-부하 양자관계 및 리더 행동의 긍정적 측면에 과도하게 초점을 맞추고 있다는 한계가 있다. 본 연구는 이러한 문제인식 하에서 '차상위 리더-리더-부하'의 삼자관계로 리더십 관점을 확대하였고 조직유효성을 저해하는 리더의 반생산적 행위에 관심을 두고 연구를 실시하였다.

리더의 리더(차상위 상사)는 리더십이 발휘되는 다양한 국면에서 능동적인 역할을 통해 리더십의 성공과 실패를 결정하게 된다. 특히, 차상위 상사의 리더에 대한 모욕행위는 리더의 권위를 떨어뜨리고 몰입을 감소시켜 리더십에 부정적인 영향을 미치게 되며, 결과적으로 부하들의 유효성을 하락시키는 결과를 초래할 것이다. 이를 규명하기 위해서 본 연구는 사회교환이론(social exchange theory), 호혜성 법칙(norm of reciprocity) 그리고 전위적 공격행동(displaced aggression) 이론을 도입하여, 독립변수인 차상위 리더의 리더에 대한 모욕행위가 리더의 부하에 대한 모욕행위 및 변혁적리더십을 거쳐 종속변수인 부하의 리더신뢰 및 LMX에 부정적인 영향을 미치게 되는 가설을 구성하였다.

본 연구의 자료는 군 간부(상사-부하 231쌍)들로부터 수집되었으며 분석 결과는 다음과 같다. 차상위 리더의 리더 모욕행위는 리더의 부하 모욕행위에 정의 영향을 주었고 변혁적리더십에는 부의 영향을 미쳤다. 이어, 리더의 부하 모욕행위는 부하의 리더신뢰 및 LMX와 부의 관계를, 리더의 변혁적리더십은 부하의 리더신뢰 및 LMX에 정의 관계를 각각 나타내어 매개효과를 지지하였다. 또한, 차상위 리더의 리더 모욕행위와 부하의 리더신뢰 간에 부적인 직접효과가 나타났다. 분석결과는 연구자들의 가설을 모두 지지하는 것으로, 리더십 연구, 상사의 부하 모욕행위(abusive supervision), 그리고 신뢰분야에 다양한 이론적 및 실무적 시사점을 제공한다. 이에 대한 논의와 연구의 한계 및 미래 연구방향을 제시하였다.

주제어: 차상위 상사, 상사의 모욕행위, 변혁적리더십, 적하효과, 리더신뢰, LMX

## 1. 서론

오늘날 리더십 연구들은 리더-부하 양자에 과도하게 초점을 맞추고 있어 리더십에 영향을 미치는 조직 및 환경 요소를 간과하는 문제점을 안고 있다(House & Aditya, 1997). 아울러, 리더십 효과에 리더 개인의 역할을 지나치게 강조하는 경향에

대한 비판이 제기되고 있다(Gronn, 1999). 본 연구는 이러한 문제 인식을 가지고, 그 동안 관심이 부족했던 리더십의 영향요인을 확대하고자 하였다. 조직의 위계적 특성을 고려할 때, 보편적으로 영향력은 위에서 아래로 내려가며 상위 수준의 리더십이나 분위기는 하위 수준의 리더십과 그룹의 분위기에 영향을 주게 된다(Griffin & Mathieu, 1997). 이와 같은 맥락에서, 박오수·고동운(2008)은 리

논문접수일: 2009. 4      게재확정일: 2009. 7

\* 본 논문은 서울대학교 경영연구소의 지원을 받았습니다. 본 논문의 질적 향상을 위해 유익한 조언을 해주신 익명의 심사위원들께 감사드립니다.

더십 현상을 보다 실제적으로 설명하기 위해서는 '차상위 리더-리더-부하'의 삼자<sup>1)</sup>간의 관계에서 차상위 리더의 영향을 고려하여야 한다고 주장하였다. 차상위 리더는 리더의 직속 상사로서 조직을 대표하며(Levinson, 1965), 조직과 리더의 연결고리로서 역할을 하게 된다(Likert, 1967). 차상위 리더는 조직을 대신하여 조직의 자원 및 예산의 분배, 보상 시행, 정보 제공, 임무 부여 등의 역할을 수행한다. 또한, 차상위 상사는 리더와의 상호작용을 통해서 사회적 관계를 형성하여 사회심리적인 면에서도 리더십에 영향을 미친다. 예를 들어, 자원을 많이 할당하고 권한위임의 정도가 높을 경우 리더십은 더욱 효과적으로 발휘될 수 있을 것이다. 반면에, 차상위 리더가 지원을 하지 않거나 리더의 권위를 존중하지 않는다면 리더십이 제대로 발휘되기 힘들 것이다. 이런 현상을 비추어 볼 때, 차상위 리더가 리더의 리더십에 영향을 미친다는 점은 쉽게 이해할 수 있을 것이다. 따라서 본 연구는 효과적인 리더십 발휘를 위해서는 차상위 리더의 역할이 중요함을 실증을 통해 밝히고자 한다.

한편, 리더십 관련 대부분의 연구들은 조직의 성과에 기여하는 긍정적인 리더십의 형태를 제안하고 그 효과를 규명하고자 하였다(Yukl, 2006). 하지만 이러한 주된 흐름과는 달리, 최근 조직의 이익을 저해하는 부정적인 리더행위에 대한 관심이 늘어나고 있다. 이를 테면, 부하 학대행위(petty tyranny)(Ashforth, 1994, 1997), 부하의 성공이나 명성을 방해 및 훼손하는 행위(supervisor undermining)(Duffy, Ganster, & Pagon, 2002), 괴롭힘(workplace bullying)(Hoel, Rayner, & Cooper,

1999), 모욕행위(abusive behavior)(Tepper, 2000) 등을 말한다. 이 중에서도 상사의 모욕행위가 이러한 다양한 개념들을 아우르는 대표적인 리더의 반생산적 행위(counterproductive behavior)로 이해되고 있다(Tepper, 2007).

직장에서 상사의 부하에 대한 모욕행위(이하 '상사의 모욕행위')의 폐해가 심각함에 따라 사회적 이슈로 등장하고 이를 해결하기 위해서 실무적으로 많은 관심이 쏟아지고 있다. 그렇지만 학문적 접근 노력은 부진하였는데 최근에 이르러 상사의 모욕행위(abusive supervision)의 원인과 결과를 밝히려는 연구들과 이를 통합하는 시도가 이루어지고 있다(Tepper, 2007). 이제까지의 상사의 모욕행위관련 연구들은 몇 가지 한계점이 있다. 첫째, 상사의 모욕행위의 선행요인에 대한 연구가 미진하다는 점이다. 본 연구에서는 전위적 공격행동(displaced aggression)이론을 도입하여, 차상위 상사의 리더에 대한 모욕행위를 리더의 부하에 대한 모욕행위의 선행요인으로 고려하였다. 둘째, 선행 연구에서는 '리더-부하 양자관계'에 초점을 맞추었기 때문에 모욕을 당한 부하의 유효성만을 모욕행위의 결과로서 다루고 있다는 점이다. 일선 종업원이 아닌 리더가 자신의 상사로부터 모욕을 당하면 어떻게 될 것인가? 상사로부터 모욕을 당한 개별 종업원들의 부정적 영향은 개인적 범위에 국한되어 있지만, 자신의 상사로부터 모욕을 당한 리더들의 부정적인 영향은 리더 자신뿐만 아니라 그들의 부하, 그리고 그룹 전체의 유효성을 저해하는 결과를 초래한다. 따라서 본 연구에서는 차상위 리더의 리더에 대한 모욕행위가 리더의 행동에 미치는 부정적인 영향을

1) 표현을 명확히 하기 위해서 다음과 같이 용어를 구분하였다. 본 연구의 '차상위 리더-리더-부하'의 관계에서 용어구분은 부하를 기준으로 하였다. 따라서 차상위 리더(상사)는 리더의 리더(상사)를 의미하며 부하에겐 2차 상사가 된다. 리더는 부하의 직속상사를 의미한다. 일반적으로 리더십 역할을 수행하는 직위에 있는 사람을 일컬어 리더 또는 상사라는 용어를 혼용하여 사용하였다.

규명하고자 한다. 구체적으로 차상위 리더의 리더 모욕행위는 리더의 부정적 행위(부하에 대한 모욕 행위)는 증가시키고 긍정적 행위(변혁적리더십)는 감소시킬 것이다.

변혁적리더십은 효과적인 리더십 유형으로 제안된(Bass, 1985; Burns, 1978) 이래로 리더십 연구의 중심적인 위치에 있는 대표적인 리더십 형태이다(Northouse, 2004). Lowe & Gardner(2001)는 리더십 분야의 주요 저널인 *The Leadership Quarterly*에 게재된 논문의 34%가 변혁적리더십 관련 논문임을 확인하였다. 변혁적리더십에서 주목할 만한 특성은 변혁적리더십이 부하들을 기대 이상으로 노력하게 만들어 추가적인 성과를 낸다는 점이다(Bass, 1985; Kane & Tremble, 2000; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Rowold & Heinritz, 2007; Waldman, Bass, & Yammarino, 1990). 기본적인 성과 창출은 리더가 반드시 달성하여야 할 의무인 반면, 추가적인 성과는 의무가 아닌 리더의 자유재량에 달려 있기 때문에 변혁적리더십은 재량성이 높은 리더십 유형으로 볼 수 있다.

변혁적리더십은 재량적 특성이 강하기 때문에 선행요인의 영향을 쉽게 받을 것이다. 하지만 변혁적 리더십의 선행요인을 찾으려는 노력은 부족하였다. 일부 연구들(Bass, 1985; Lord & Hall, 1992; Pawar & Eastman, 1997)에서 변혁적리더십의 선행요인으로 조직 상황요인과 리더의 특성을 제시하고 있지만 이를 입증하는 실증연구는 많지 않다. 리더의 안정욕구(Popper, Maysless, & Castelnovo, 2000), 감정지능(emotional intelligence)(Barling, Slater, & Kelloway, 2000), 학습목표지향성(learning goal orientation)(Sosik, Godshalk, & Yammarino, 2004), 내적통제위(internal locus

of control)(Howell & Avolio, 1993) 등의 리더 특성과 변혁적리더십이 밀접하게 정의 관련성을 가지고 있는 것으로 나타났다. 일반적으로 변혁적 및 카리스마적 리더십을 생성하고 촉진하는 상황요인으로 조직의 생애주기, 구조와 문화, 목표, 기술, 과업특성 등이 강조되고 있다(Bass, 1985; Shamir & Howell, 1999). 그렇지만 이러한 상황요인들은 차상위 리더와는 달리, 리더와 직접적인 상호작용이 없는 비인적(impersonal)이고 정적이라는 한계가 있다. 이에 반해, 리더의 리더는 다양한 국면에서 능동적인 역할을 통해 리더십의 성공과 실패를 결정하게 된다. 따라서 본 연구는 변혁적리더십의 영향요인으로 리더의 상사를 고려하였고 구체적으로 차상위 상사의 모욕행위에 초점을 두었다.

본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 차상위 리더의 모욕행위가 리더의 변혁적리더십 및 리더의 부하 모욕행위에 미치는 영향을 검증하여 리더십에 미치는 차상위 상사의 영향을 규명할 것이다. 둘째, 전위적 공격행동 관점에서 차상위 상사의 리더 모욕행위가 상사의 모욕행위의 선행요인임을 확인할 것이다. 셋째, 차상위 상사의 리더 모욕행위가 리더의 부하 모욕행위 및 변혁적리더십을 매개로 하여 부하의 리더신뢰 및 LMX에 미치는 영향을 확인할 것이다. 이를 통해서 리더의 역할을 수행하는 사람에 대한 모욕행위는 리더 개인뿐만 아니라 그룹 전체에 부정적 영향을 미치게 될 것이라는 점을 강조하고자 한다. 정리하면, 본 연구는 모욕행위의 적하효과(trickle-down effect)와 리더십 연구에서 그 동안 간과되어 왔던 '차상위 리더의 영향'을 실증을 통해 규명하고자 한다. 이를 위해, 본 연구에서는 개인성과 밀접한 관련성이 있는 부하의 리더신뢰 및 리더-부하 교환관계(LMX: leader-member exchange)의 질(Dienesch & Liden,

1986)을 종속변수로 도입하였다.

## II. 이론적 배경 및 가설

### 2.1 상사의 모욕행위

이제까지 리더십 연구는 조직의 성과에 기여하는 리더의 효과성에 집중되어 있었다. 하지만 리더가 항상 조직에 유효한 행동만을 하는 것은 아니므로, 리더 행동의 어두운 측면을 이해하여 그 원인을 밝히고 부정적인 영향을 억제하는 것도 조직의 성과를 높이는데 매우 중요한 요구사항이다. 이에 따라, 리더의 조직에 대한 반생산적이고 파괴적인 행위들(예: 학대행위, 성희롱, 물리적 폭력, 화풀이, 괴롭힘, 조롱, 회생양 만들기, 따돌리기 등)에 관한 연구들이 최근에 이르러 증가하고 있다. 리더의 반생산적 행위에 대해서 그 동안 분야별로 연구들이 이루어지면서 용어도 다양하게 사용되어 왔지만 최근에 이르러 '상사의 모욕행위' 개념으로 통합되는 추세이다(Tepper, 2007).

상사의 모욕행위의 개념은 "직접적인 신체 접촉을 통한 모욕행위를 제외한, 부하가 지각하는 상사의 지속적인 언어적 혹은 비언어적 모욕행위"를 의미한다(Tepper, 2000: 178). 상사의 모욕행위의 예로는 부하에 대한 경멸적인 호칭 사용, 다른 사람들 앞에서 조롱하는 행위, 망신이나 창피를 주는 행위, 무시행위 등이 있다. 정의에서 암시하는 바와 같이, 상사의 모욕행위의 개념적 특성은 다음과 같다(Tepper, 2000, 2007). 첫째, 상사의 모욕행위는 상사로부터 모욕을 당한 부하의 주관적 판단이다. 부하들은 상사로부터 동일한 모욕적인 행

위를 받더라도 자신의 특성이나 상황에 따라서 모욕행위로 인지하거나 또는 모욕행위가 아닌 것으로 평가할 수 있다. 둘째, 상사의 모욕행위는 일시적인 것이 아닌 지속적인 것으로 상사-부하의 관계가 끝나거나 리더가 자신의 행동을 개선할 때 종결되는 특성이 있다. 셋째, 상사의 모욕행위는 의도적인 행위이지만 부하에게 해를 입히기 위한 것은 아니다. 즉, 상사는 부하의 고성과를 이끌어 내기 위해서 또는 실수를 다시 범하지 않도록 위협을 위한 목적으로 부하를 모욕한다.

상사의 모욕행위는 조직유효성에 대한 부정적 영향뿐만 아니라 국가적으로도 심각한 사회 비용으로 인식되어(Tepper, Duffy, Henle, & Lambert, 2006) 대부분의 연구들은 모욕행위의 사후적 결과에 중점을 두어 연구가 이루어졌다. 상사의 모욕행위는 부하들의 직무만족 및 조직몰입을 감소시키며 심리적 스트레스를 유발하고(Tepper, 2000), 부하들의 재량적인 행동인 조직시민행동을 감소시켰다(Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007; Tepper, 2000; Zellars, Tepper, & Duffy, 2002). 또한, 저항 및 반생산적 행위를 유발하고(Detert, Trevino, Burris, & Andiappan, 2007; Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper, Duffy, & Shaw, 2001; Tepper, Henle, Lambert, Giacalone, & Duffy, 2008), 조직공정성을 감소시키며(Aryee et al., 2007; Tepper, 2000), 자발적 이직을 증가시켰다. 상사의 모욕행위는 조직유효성에 대한 부정적인 영향뿐만 아니라 해당 종업원의 가정-직장 갈등을 초래하여 가정에도 부정적인 영향을 주었다(Hoobler & Brass, 2006; Tepper, 2000).

상사의 모욕행위의 결과에 대해서는 다양한 연구가 이루어진 반면에 선행요인에 관한 연구는 부족한 편이다. Aryee et al.(2007)은 중국의 통신회

사 종업원을 대상으로 한 연구에서 상사의 상호작용 불공정성 인식 및 권위주의적 특성은 모욕행위와 정의 관련이 있음을 확인하였고, Tepper et al.(2006)은 미국 주방위군을 대상으로 실시한 연구에서 리더가 절차적 공정성을 높게 지각할수록 부하에 대한 모욕적 행위를 줄인다는 점을 실증하였다. 또한, Hoobler & Brass(2006)는 상사가 조직으로부터 심리적 계약위반을 지각할 때 부하에 대해 모욕적인 행위를 많이 한다는 점을 밝히고 있다.

하지만 모욕행위는 윤리적으로나 규범적으로 용납되지 않는 행위이기 때문에 특정 한 요인에 의해서만 발생하리란 쉽지 않다. 따라서 상사의 모욕행위의 선행요인에 관한 대부분의 연구들에서 개인 특성과 상황적 요인의 상호작용 효과를 다루고 있다(Aryee et al., 2007; Tepper et al., 2006; Ashforth, 1997). 또한, Aryee et al.(2007)의 연구에서 상사의 권위주의적 특성을 통제하였을 때 상호작용 공정성은 모욕행위에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데, 이는 상사가 비록 상호작용 불공정성을 지각하였다고 해서 무조건 모욕행위를 일삼지는 않음을 의미한다. 이와 같이, 상사의 모욕행위는 단순히 불공정성을 지각하였다고 해서 나타나는 현상이 아니므로 모욕행위를 유발할 수 있는 강력한 작용(action)이 선행되어야 한다. 따라서 본 연구에서는 전위적 공격행동이론을 도입하여 차상위 상사의 리더에 대한 직접적인 모욕행위를 리더의 부하에 대한 모욕행위의 선행요인으로 고려하였다.

## 2.2 차상위 상사의 리더에 대한 모욕행위의 영향

본 연구는 리더의 유효성은 단순히 리더만의 책

임이 아닌 위계구조의 상부에 위치한 리더의 상사가 중요한 역할을 수행함을 밝히고자 하였다. 이를 위해, 본 절에서는 차상위 상사의 모욕적 행동이 리더의 부정적 행위(부하 모욕행위)를 유발하며 또한 리더의 긍정적 행위(변혁적리더십)에도 심각한 위협이 됨을 밝히고자 한다.

### 2.2.1 리더의 부하 모욕행위에 미치는 영향

'중로에서 뺨맞고 한강에서 침 뱉는다'라는 말이 있는데 이 속담이 차상위 상사의 리더에 대한 모욕행위가 리더의 부하에 대한 모욕행위로 나타나는 현상을 잘 표현하고 있다. 좌절-공격(frustration-aggression)이론(Dollard, Doob, Miller, Mowrer, & Sears, 1939; Fox & Spector, 1999)에 따르면 좌절을 겪은 사람은 자신을 좌절시킨 대상에 대해 공격행위를 한다. 하지만 좌절을 초래한 대상에 대한 직접적인 공격이 제한되는 상황이 있다. 좌절 원인 제공자(provoking agent)가 자리에 없을 때, 좌절 유발요인이 무형적인 것일 경우(예: 무더운 날씨, 불쾌한 악취 등), 그리고 좌절 원인 제공자를 공격하면 그로부터 보복이나 처벌이 우려되는 경우(예: 좌절 원인 제공자가 상사) 등의 상황에서는 직접 공격이 제한된다(Miller, 1941). 이와 같이 좌절 유발요인에 대한 직접적인 공격이 어려운 경우, 덜 위협적이거나 공격이 가능한 대상으로 전환하여 공격 행동을 하게 된다. 소위 전위적 공격행동 현상이 발생하는 것이다. 전위적 공격행동은 자신을 좌절시킨 대상에 대한 직접적인 보복은 다시 보복을 당할 위험이 있기 때문에 자제하고 덜 위협적인 상대를 골라 공격을 하는 것을 의미한다(Marcus-Newhall, Pedersen, Carlson, & Miller, 2000). 시어머니로부터 심하게 꾸중을

들은 머느리가 잠자는 강아지의 배를 걷어차면서 분풀이 하는 행동이 전위적 공격행동의 전형적인 모습이다. 조직 상황에서도 이러한 전위적 공격행동 현상이 실증되고 있는데, Aryee et al.(2007)의 연구에서 상사가 상호작용 불공정성을 높게 지각할수록 부하에 대한 상사의 모욕행위가 높은 것으로 나타났다. 또한, Hoobler & Brass(2006)의 연구에서 상사의 심리적 계약위반 지각은 부하에 대한 모욕행위로 나타나고 모욕을 당한 부하들은 다시 자신의 가족에 대해 분풀이를 하는 것으로 밝혀졌다.

좌절-공격 이론과 전위적 공격행동이론을 바탕으로 차상위 상사의 모욕행위와 리더의 부하에 대한 모욕행위의 관계를 설명하면 다음과 같다. 차상위 상사로부터 모욕을 당한 리더는 좌절하게 되고 좌절 원인 제공자인 차상위 상사에 대해 공격행동을 하고자 할 것이다. 하지만 차상위 상사에게 직접적으로 보복을 할 수는 없다. 차상위 상사는 리더의 경력을 좌우할 수 있는 인사권한을 가지고 있어 리더가 자신에게 보복을 할 경우 인사상의 불이익을 줌으로써 재보복이 가능하기 때문이다. 따라서 리더의 분풀이는 자신의 통제력 내에 있고 자신에게 취약한 부하들에 대한 모욕적인 공격행동으로 나타나게 될 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 고려할 수 있다.

가설 1: 차상위 상사의 리더에 대한 모욕행위는 리더의 부하에 대한 모욕행위와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

## 2.2.2 리더의 변혁적리더십에 미치는 영향

리더는 부하들이 공동의 목표를 달성하는데 노력

을 기울이도록 리더십을 발휘한다(Yukl, 2006). 조직은 각 그룹의 리더들에게 목표를 부여하여 이의 달성을 요구하지만 구체적인 리더십의 형태나 수행방법에 대해서는 규정하지 않고 있다. 즉, 리더십을 어떻게 발휘하는가에 대해서는 리더의 자유재량에 맡기고 있다. 또한, 동일한 의도를 가진 행동일지라도 그 수행 방식에 따라서 차이가 발생한다(House & Aditya, 1997). 예를 들어, 리더가 부하들에게 비전을 제시할 경우, 단정적인 언행을 사용할 때와 그렇지 않을 때 리더십 인식에 차이가 있을 것이다. 리더가 부하들을 배려하는 행동에 있어서도 불임성 있게 할 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다. 이와 같이, 리더십의 형태나 행위 방식은 리더에 따라 차이가 있으며 리더의 의지에 따라서 변형이 가능한 재량적 특성을 가지고 있다.

사회교환이론(Blau, 1964) 및 부정적 호혜성 원칙(Gouldner, 1960)의 관점에 따르면, 상사의 모욕적 행위에 의해서 부하의 자존감(self-esteem), 통제감(sense of control), 그리고 사회적 이미지인 체면이 손상당하는 상황이 발생하는데(박오수 · 임유신 · 고동운, 2008; Tepper, 2000) 이는 상사에 대한 부하의 보복으로 나타나게 된다. 즉, 부정적인 사회적 교환관계가 형성되는 것이다. 하지만, 부하는 상사에게 직접적인 보복을 할 수 없기 때문에 상사에게 이익이 될 수 있는 자기의 재량적 행동을 줄임으로써 상사에게 보복을 하려고 할 것이다. 일부 연구들에서 상사로부터 모욕을 당한 부하가 자신의 재량적 행동인 조직시민행동을 줄이는 현상을 볼 수 있다(Aryee et al., 2007; Zellars et al., 2002).

본 연구의 맥락에 이론을 적용하면, 자신의 상사로부터 모욕을 당한 리더는 상사의 이익을 줄이기 위해서 자신의 재량 범위 내에 있으면서 조직유효

성에 긍정적인 리더십 행위를 줄이려고 할 것이다. 하지만, 상사로부터 모욕을 당한 리더일지라도 부여된 목표는 달성하여야 하는 부담을 가지고 있기 때문에 기본업무 수행을 위한 리더십은 발휘하여야 한다. 변혁적리더십은 부하들을 기대 이상으로 노력하게 만들어 추가적인 효과를 내는 것으로 알려져 있다(Bass, 1985; Kane & Tremble, 2000; Podsakoff et al., 1990; Rowold & Heinritz, 2007; Waldman, Bass, & Yammarino, 1990). 따라서 자신의 상사로부터 모욕을 당한 리더는 추가적인 성과를 가져오는 변혁적리더십을 우선적으로 줄이려고 할 것이다.

한편, 자신의 상사로부터 모욕을 당한 리더는 만족 및 조직몰입도가 떨어지며 심리적으로 불안하게 되고 조직에 적대적인 태도를 형성하는데(Tepper, 2007), 이러한 리더에게서 변혁적 리더의 특성인 카리스마적 행위, 비전제시, 성취욕구 고취, 개별 고려 등의 기대 이상의 노력과 주도적인 리더행동이 발현되기란 어려울 것이다. 따라서 차상위 상사의 리더에 대한 모욕행위는 리더의 변혁적리더십 발휘에 부정적인 영향을 미치게 될 것이다.

가설 2: 차상위 상사의 리더에 대한 모욕행위는 리더의 변혁적리더십 발휘와 부(-)의 관계를 가질 것이다.

### 2.3 리더의 부하 모욕행위 및 변혁적리더십의 매개역할

본 연구 목적은 차상위 상사의 리더에 대한 모욕행위가 리더에게 부정적인 영향을 미치고 결과적으로 부하의 유효성도 감소시킴을 규명하는 것이다. 차상위 상사의 리더에 대한 행동은 제 3자인 부하와 독립적인 관계에 있기 때문에 관련성이 없는 것

으로 여겨질 수 있으나 차상위 상사의 행동으로부터 리더의 리더십이 영향을 받기 때문에 중국에는 부하의 태도와 행동도 영향을 받게 된다. 본 연구는 이러한 적하효과를 살펴보고자 하였고 이를 위해 부하의 리더 신뢰 및 LMX를 종속변수로 도입하였다. 적하효과는 조직의 상위 수준에서 하위 수준의 인식이나 반응에 영향을 주고 이러한 반응이 한 단계 더 하위수준의 반응에 영향을 미치는 것을 의미한다(Aryee et al., 2007; Masterson, 2001).

부하의 리더신뢰는 신뢰주체인 부하가 신뢰객체인 리더에 대해 긍정적인 기대를 가지고 리더와의 관계에서 존재하는 취약성을 자발적으로 감수하려는 의지로 정의할 수 있다(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). 부하의 리더신뢰는 다양한 조직유효성 변수들의 선행요인으로 밝혀졌는데, 부하의 태도(예: 직무만족, 상사만족, 임금만족, 조직몰입, 목표몰입, 이직의도의 감소), 역할 내·외 성과(예: 조직시민행동, 직무성과, 의사소통), 조직신뢰 등이 리더신뢰의 결과로 확인되었다(도운경, 2002; 박원우·류승민·안성익, 2007; 배성현·채순화, 2004; 이덕로·서도원·김용순, 2003; 이재연·차동욱, 2003; 이재훈·최익봉, 2004; 임창희·김영천, 2003; Burke, Sims, Lazzara, & Salas, 2007; Cloquitt, Scott, & Lepine, 2007; Dirks & Ferrin, 2002). LMX는 상사-부하 교환관계의 질을 의미하며 이 이론에 따르면, 상사는 부하들과 각기 다른 교환관계를 형성하고 교환관계의 질은 상사 및 부하의 태도와 행동에 영향을 준다(Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Gerstner & Day, 1997). LMX의 조직 유효성에 대한 긍정적인 효과는 많은 연구들에서 이미 밝혀진바 있

다(강대석·차동욱, 2004; 강영순·김희철, 2003; 김상호·이진규·최인욱, 2008; 김현아·김인호, 2004; 배성현·정기준, 2007; Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995; Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007). 이와 같이, 리더신뢰 및 LMX는 조직 유효성과 광범위하게 관련되어 있다. 종속변수로 이 두 변수를 도입함으로써 차상위 상사의 모욕행위가 조직유효성에 미치는 부정적인 영향을 확인할 수 있을 것이다.

### 2.3.1 차상위 상사의 리더 모욕행위와 부하의 리더신뢰간의 매개효과

대인간 신뢰에서 신뢰의 개념은 '상대방의 행동에 대한 취약성을 자발적으로 감수하려는 의지'이며 '상대방의 행동이나 의도에 대한 긍정적인 기대'를 전제하고 있다(Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998). 따라서 상대방에 대한 긍정적인 기대를 할 수 없다면 상대방에 대한 취약성을 감수하려는 심리적 상태가 나타날 수 없기 때문에 신뢰가 형성되기 어렵다.

2.3.1.1 리더의 부하 모욕행위 변수의 매개역할  
상사의 부하에 대한 모욕행위는 부하에게 호의나 이익을 제공하는 것이 아니고 이를 해치는 것이므로 부하는 리더에 대해 긍정적인 기대를 할 수 없을 것이다. 상사가 자신에 대해서 선의가 없음을 지각한 부하들은 자신들의 이익을 보호하기 위한 노력으로 상사에 대한 자신의 취약성을 감수하기 보다는 최대한 억제하고 위험 회피적 태도를 유지하게 될 것이다.

한편, McAllister(1995)는 신뢰를 인지기반(cognition-based) 신뢰와 감정기반(affect-based)

신뢰로 구분하였는데, 전자는 신뢰객체의 능력이나 자질에 대한 이성적 평가를 통해 형성되는 신뢰를 의미하고, 후자는 상호 배려나 관심에서 기인하는 감정적인 애착을 반영하여 형성되는 신뢰를 뜻한다. 자신을 공개적으로 조롱하고 무시하며 망신을 주는 리더에 대해서 호의적 감정을 가지기 어려운 것은 당연하며, 이러한 상황에서는 감정적으로 리더에 대한 신뢰가 형성되기 어렵다. 따라서 상사의 모욕행위는 부하의 상사신뢰에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

상사의 모욕행위가 부하의 상사신뢰에 부정적인 영향을 미치는 경로를 일부 실증연구들을 통해 확인할 수 있다. Aryee et al.(2007)의 연구에서 상사의 모욕행위는 부하의 상호작용공정성을 감소시키는 것으로 실증된 바 있다. 한편, 부하의 상호작용공정성(interactional justice) 지각은 부하의 상사신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 실증되었다(도윤경, 2001; 이재훈·최익봉, 2004; Aryee, Budhwar, & Chen, 2002). 따라서 상사의 모욕행위는 부하의 상호작용공정성을 감소시켜 결과적으로 상사에 대한 신뢰에 부정적 영향을 미칠 것으로 이해할 수 있다.

이를 종합하면, 차상위 상사의 리더에 대한 모욕행위는 리더의 부하 모욕행위를 유발하게 되고 이는 결과적으로 부하의 리더신뢰에 부정적인 영향을 미치게 될 것이다. 그러므로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3a: 리더의 부하 모욕행위는 차상위 상사의 리더에 대한 모욕행위와 부하의 리더신뢰 간의 관계를 매개할 것이다.

2.3.1.2 리더의 변혁적리더십 변수의 매개역할  
리더의 모욕행위와는 반대로, 리더의 변혁적리더십은 부하의 리더에 대한 긍정적 기대를 가지게 하기 때문에 부하의 리더신뢰를 유발한다. 변혁적리더십의 주요 하위 개념은 카리스마, 비전제시, 역할모델링, 성취욕구 고취, 지적자극, 개별고려 등이 있다(Bass, 1985; Podsakoff et al., 1990). 리더가 부하로부터 신뢰를 받기 위해서는 신뢰로움, 즉, 신뢰성(trustworthiness)이 있어야 하는데 신뢰성은 능력(ability), 배려(benevolence), 그리고 성실성(integrity)의 세 하위개념으로 구성되어 있다(Mayer et al., 1995). 능력은 특정 영역에서 과업을 수행할 수 있는 신뢰객체의 지식 및 기술 등을 의미하며, 배려는 신뢰객체의 신뢰주체에 대한 호의 수준을 뜻한다. 성실성은 신뢰객체의 도덕 및 윤리적인 원칙을 고수하는 정도를 의미한다.

리더의 비전제시 및 지적 자극 등 카리스마적 특성은 리더의 능력에 관한 신뢰성을 향상시키고 부하에 대한 개별적인 배려나 지원은 배려 차원의 신뢰성을 높게 될 것이다. 변혁적리더십을 발휘하는 리더들은 굳건한 자기 확신 및 신념을 보여줌으로써 부하들을 변화시켜 나가는 특성이 있는데(Bass, 1985), 이와 같이 자신의 원칙을 고수한다는 점에서 성실성 차원의 신뢰성을 부하들은 높게 평가할 것이다. 따라서 변혁적리더십을 발휘하는 리더는 그렇지 않은 리더에 비해 높은 신뢰성을 가진 것으로 인식되며 부하들은 리더에 대해 긍정적인 기대를 가지고 신뢰하게 된다(Mayer et al., 1995). 변혁적리더십이 리더신뢰의 선행요인임은 이미 여러 연구에서 실증되어 왔다(예: 권석균·이춘우, 2004; 배성현·채순화, 2004; 이재연·차동욱, 2003; Dirks & Ferrin, 2002; Jung & Avolio, 2000; Podsakoff et al., 1990).

따라서 차상위 상사의 리더에 대한 모욕행위는 리더의 변혁적리더십을 감소시켜 그 결과, 부하의 리더신뢰가 약화되는 것으로 나타나게 될 것이다.

가설 3b: 리더의 변혁적리더십은 차상위 상사의 리더에 대한 모욕행위와 부하의 리더신뢰 간의 관계를 매개할 것이다.

### 2.3.2 차상위 상사의 리더 모욕행위와 LMX 간의 매개효과

LMX는 상사-부하 교환관계의 질로서 상사는 부하별로 각기 다른 관계를 형성한다는 관점에서 비롯된다(Dansereau et al., 1975; Gerstner & Day, 1997). 사회교환이론(Blau, 1964)과 호혜성 규범(Gouldner, 1960)에 따르면, 상사로부터 호의나 도움, 배려 등의 긍정적인 가치를 제공 받은 부하는 호혜적인 차원에서 이를 보답하게 된다. 시간이 경과함에 따라, 이러한 교환과정이 반복되면 결과적으로 양자 간의 관계의 질은 점점 높아지고 안정을 유지하게 될 것이다. 따라서 관계의 질의 수준은 교환물이 어떤 것이냐에 따라 차이가 발생한다.

2.3.2.1 리더의 부하 모욕행위 변수의 매개역할  
모욕적 상사행위는 부하에게 해를 끼치는 것으로, 부정적 호혜성 규범(Gouldner, 1960)에 따르면 해를 입은 부하는 이에 대한 보복으로 리더에게 직접적인 보복을 하거나 반생산적행위를 통해서 상사에게 해를 끼치려고 한다(Aryee et al., 2007; Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper et al., 2008; Zellars et al., 2002). 이러한 서로에게 부정적인 교환이 반복되면서 상사와 부하간의 교환

관계의 질은 점차 악화 될 것이다.

차상위 상사의 리더에 대한 모욕행위는 리더의 부하 모욕행위에 영향을 미치고, 이어 리더의 부하 모욕행위는 LMX에 부정적인 영향을 미친다. 이에 따라 가설은 다음과 같다.

가설 4a: 리더의 부하 모욕행위는 차상위 상사의 리더에 대한 모욕행위와 LMX 간의 관계를 매개할 것이다.

2.3.2.2 리더의 변혁적리더십 변수의 매개역할 변혁적리더십에서 부하들에게 비전을 제시하고 성취욕구를 자극시켜 동기부여하는 행위, 지적자극을 통해서 문제 해결책을 제시하는 행위, 개별적으로 배려하는 행위 등은 모두 부하에게 긍정적인 이익이나 호의를 제공하는 것이다. 이러한 호의를 받은 부하는 직무성과나 직무 외 성과를 향상시켜 보답을 함으로써 교환관계는 점차적으로 발전하게 된다. 따라서 변혁적리더십과 LMX은 정의 관계를 가지고 있다(이규만 · 안관영, 2006; Gerstner & Day, 1997; Howell & Hall-Merenda, 1999)

차상위 상사의 리더에 대한 모욕행위는 리더의 변혁적리더십을 감소시켜 결과적으로 LMX에 부정적인 영향을 미치게 될 것이다.

가설 4b: 리더의 변혁적리더십은 차상위 상사의 리더에 대한 모욕행위와 LMX 간의 관계를 매개할 것이다.

#### 2.4 차상위 상사의 리더 모욕행위가 부하의 리더신뢰에 미치는 직접효과

대인간 신뢰 형성은 양 당사자 간의 직접적인 상

호작용을 통해서 신뢰주체가 신뢰객체에 대한 정보를 축적하는 과정을 필요로 한다(Mayer et al., 1995). 하지만 현대의 직무 환경은 이러한 정보를 축적할 수 있는 충분한 시간을 허용하지 않는 제약이 있다. 즉, 잦은 직무순환이나 빈번한 이직은 상호작용 시간을 단축시켜 상대방에 대한 신뢰 여부를 판단하는데 제약이 되고 있다. 따라서 제 3자의 행동을 통해 신뢰객체에 대한 신뢰 판단(Kramer, 1999)의 중요성이 점차 증대하고 있다. Ferrin, Dirks, & Shah(2006)는 특정 동료에 대한 신뢰는 다른 동료들의 해당 동료에 대한 신뢰의 영향을 받음을 실증하였고, Lau & Liden(2008)은 특정 동료에 대한 신뢰는 그 동료에 대한 상사의 신뢰에 영향을 받는 것을 확인하였다. 또한, 차상위 상사의 리더에 대한 권한위임 행동은 부하의 리더신뢰를 높이는 것으로 나타났다(Go, Park, Park, & Ahn, 2009). 이런 맥락에서 본 연구는 신뢰주체-신뢰객체 양자 관계에 국한되어 대인간 신뢰를 규명하려는 기존의 관점에서 벗어나 제 3자의 역할을 살펴보고자 한다. 구체적으로, 차상위 상사의 리더에 대한 모욕적 행위가 부하의 리더신뢰의 영향요인임을 밝히고자 한다.

차상위 상사의 리더 모욕행위들은 리더의 신뢰성, 특히, 인지적 요소인 능력 및 성실성을 감소시켜 결과적으로 부하들의 리더신뢰에 부정적인 영향을 미칠 것이다. 차상위 상사가 리더의 의견을 무시하거나, 리더가 수행한 업무에 대해서 신뢰를 보이지 않을 경우, 또는 예전의 실수를 자주 언급하고 능력이 부족하다는 말을 하게 되면 부하들은 리더의 능력이 부족함을 차상위 상사의 행동을 통해 인식하게 된다. 또한, 차상위 리더로부터 의견을 무시당하고 능력을 의심받은 리더는 자신의 업무 수행방식에 대한 확신을 못하게 되어 자신의 원칙

을 고수할 수 없기에 성실성을 유지할 수가 없을 것이다. 결과적으로 부하들은 리더의 신뢰성을 낮게 지각하게 되며 리더에 대한 신뢰 수준도 낮아질 것이다.

가설 5: 차상위 상사의 리더에 대한 모욕행위는 부하의 리더신뢰와 부(-)의 관계를 가질 것이다.

본 연구의 가설을 종합한 가설모형은 <그림 1>과 같다. 차상위 상사의 리더 모욕행위가 부하의 리더신뢰에 미치는 직접효과를 가설 5에서 대인간 신뢰의 3자 효과를 고려하여 설정하였다. 그렇지만 LMX에 미치는 직접효과는 고려할 수가 없는데, 그 이유는 차상위 상사의 리더에 대한 행동과 부하의 LMX 지각은 독립적인 관계이기 때문이다. 또한, 부하의 리더신뢰와 LMX는 인과관계의 방향을 설정할 수 없는 복잡한 관련성을 가지고 있다 (Dirks & Ferrin, 2002). 따라서 그림에서 제시

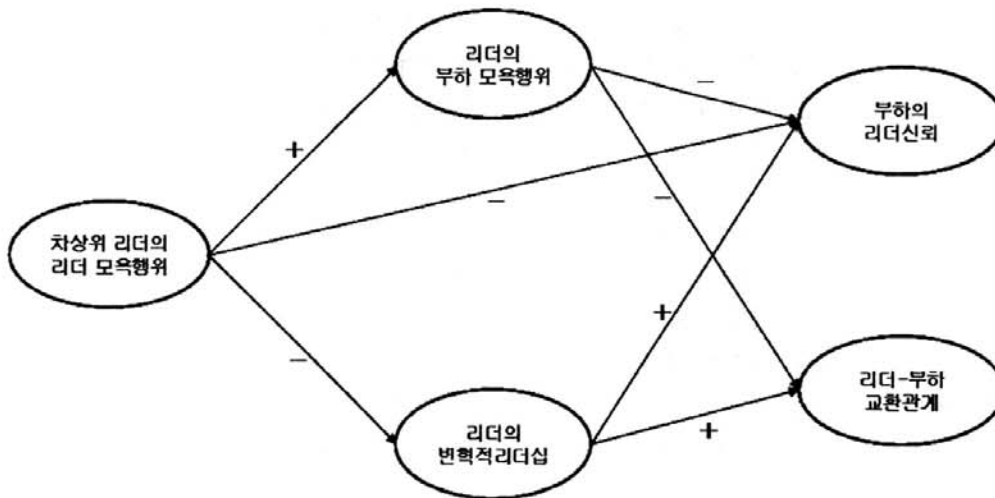
된 바와 같이, 본 연구에서는 두 변수 간 인과관계를 설정하지 않았으며 모두 종속변수로 취급하였다.

### III. 연구방법

#### 3.1 연구 표본 및 절차

본 연구의 자료는 육군 간부 356명에 대한 설문을 통해 수집되었다. 서울 및 경인 지역은 직접방문에 의해 수집하였으며, 그 외 지역은 설문 회수율을 높이기 위해 각 부대의 설문관련 업무 담당자가 수행하였다. 부하 설문지 및 상사 설문지로 구분하여 배포하였고 상사-부하 짝(dyad)을 맞추기 위해서 설문지 봉투에는 무작위 식별번호를 부여하였다.

차상위 상사의 리더에 대한 모욕행위를 측정하기 위한 상사 응답자는 중대장 및 연대급 이상의 참모 부서의 장으로, 180명에게 설문을 배포하여 147



<그림 1> 가설모형

명의 설문지가 회수되었고(회수율: 81.6%), 이중 응답 누락 및 불성실한 응답자와 부하설문지와 짝이 맞지 않는 22부는 제거하였다. 따라서 최종 상사 응답자는 125명으로 남성이 대부분(124명)이고 지휘관 비율은 76.8%이다. 평균 나이는 31.3세(S.D.=7.02)이며 근속년수 평균은 8.8년(S.D.=7.03)으로 5년 이상의 근무 경력을 가진 상사 비율은 84%로 대부분을 차지하고 있다.

부하들에게 배포된 부하설문지는 330부로서 이중 270부가 회수되었으며(회수율: 82%), 응답 누락 및 불성실한 응답자와 상사와 짝이 맞지 않는 39부는 분석에서 제외되었다. 분석에 포함된 231명 부하 응답자 중 남성은 225명(97.4%)이었고 185명(80.1%)이 미혼이었다. 부사관이 154명으로 전체의 66.7%를 차지했고 위관 56명(24.2%), 소령이상 영관장교는 21명(9.1%)이다. 부하의 근속년수는 평균 4.9년(S.D.=6.61)으로 2년 이상이 178명으로 77.1%였다. 평균 나이는 25.5세(S.D.=6.57)로서 대부분 30세 이하로 구성되어 있고 93명(40.3%)이 대졸 이상의 학력을 소지하고 있다. 이러한 부하 응답자의 구성은 본 연구의 대상인 육군의 중대급 이하 제대의 간부 및 연대급 이상의 참모부 실무 담당자의 분포를 잘 반영하고 있는 것이다.

최종 상사 응답자 125명과 부하 응답자 231명을 대응시켜 상사-부하 231쌍을 도출하였다. 이중에서 부하 1명과 대응되는 상사는 19명이며 2명의 부하와 대응되는 상사는 106명이다. 따라서 본 연구의 최종 분석 표본은 231개의 상사-부하 쌍으로 구성되어 있다.

솔직한 답변을 위한 익명성을 보장하기 위해서 다음과 같은 사항을 고려하였다. 먼저, 설문 절차에 대한 규정 요건을 갖추지 않으면 응답을 꺼려한

다는 점에 유의하여 규정상 거쳐야 하는 '보안성 검토' 및 '설문 승인'을 준수하였다는 사실을 언급하였다. 또한, 부대별 또는 집단별로 비교하기 위한 설문이 아니며 순수한 학문의 목적임을 강조하였다. 마지막으로, 위계적인 군 조직의 특성상 부하가 상사를 평가하는 것을 꺼려하므로 설문의 배포 및 회수 전 과정에서 비밀이 보장되도록 격리 설문을 실시하였고 설문 완료와 동시에 설문 봉투는 응답자가 밀봉을 하도록 하였다.

군조직은 민간 조직에 비해 지휘체계가 강조되며 위계적 특성이 강하기 때문에 리더십에 미치는 차 상위 리더의 영향력이 다른 민간 조직에 비해 크게 나타날 것이다(박오수·고동운, 2008). 군조직은 지휘권 보장을 위해 상사에게 의사결정권 및 인사 권한이 집중되어 있고 자원이거나 정보의 제공도 하향식으로 이루어지고 있다. 따라서 리더가 제대로 리더십을 발휘하고 성과를 내기 위해서는 상사와의 관계가 중요하며 상사로부터 적절한 지원이 이루어져야 한다(박오수·고동운, 2008). 또한, 군조직은 민간조직에 비해 상명하복의 권위적 조직분위기를 가지고 있다. 권위적 조직분위기 하에서는 부하의 인격이나 체면이 존중되지 않고 부하에 대한 모욕행위가 쉽게 발생한다(박오수·임유신·고동운, 2008; Mitchell & Ambrose, 2007). 비록 연구는 많지 않지만, 군조직에서 상사의 모욕행위의 부정적 효과는 일관되게 나타나고 있다. Zellars et al.(2002)은 미국의 주방위군을 대상으로 한 연구에서 지휘자의 부하 모욕행위는 부하들의 조직시민 행동을 감소시킨다는 사실을 확인하였다. 한국군에서도 상사가 부하들의 체면을 손상시키는 모욕적 행위를 할 경우 부하들의 직무만족 및 조직몰입이 감소하는 것으로 나타났다(박오수·임유신·고동운, 2008). 이러한 군조직의 특성을 고려할 때,

차상위 상사의 리더에 대한 모욕행위의 적하효과를 규명하기 위한 연구 대상은 민간조직보다는 군조직이 적합한 것으로 사료된다.

### 3.2 측정도구

#### 3.2.1 상사의 모욕행위

차상위 상사의 리더 모욕행위 및 리더의 부하 모욕행위 두 변수의 측정은 Mitchell & Ambrose (2007)의 연구에서 사용된 5문항의 적극적인 모욕행위 문항을 사용하였다. 상사의 모욕행위 측정을 위해서 많은 연구들에서 Tepper(2000)가 개발한 15문항의 척도를 사용하지만 문항수가 많은 관계로 대부분의 연구들이 연구 맥락을 고려하여 축약형을 사용하고 있다(예: Aree et al., 2007; Detert et al., 2007; Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper et al., 2006; Zellars et al., 2002). Mitchell & Ambrose(2007)는 Tepper (2000) 15문항 중 요인적재치가 높고 상사의 적극적인 모욕행위에 해당하는 5문항의 축약형 척도를 개발하였는데 전위적 공격행동을 설명하기에 적합한 문항들이다. 따라서 본 연구의 맥락을 고려하여 이 측정도구를 사용하였다. 독립변수인 차상위 상사의 리더에 대한 모욕행위는 리더 자신이 상사로부터 받은 모욕의 정도를 평가하게 하였다. 매개 변수인 리더의 부하에 대한 모욕행위는 부하들이 자신의 직속상사인 리더로부터 받은 모욕행위를 측정한 것이다. "전혀 그렇지 않다" 1점에서 "매우 그렇다" 7점으로 이루어진 7점 척도이며, 일부 문항을 예로 들면, '상사는 나를 비웃는다,' '나의 생각이나 의견을 무시한다,' '다른 사람들 앞에서 망신을 준다' 등의 문항이 있다.

#### 3.2.2 리더의 변혁적리더십

리더의 변혁적리더십은 부하들의 지각 정도를 측정하였다. 측정도구는 Bass(1985)의 MLQ-1 문항 중에서 Bycio, Hackett, & Allen(1995)의 연구에서 사용된 변혁적리더십 측정도구를 사용하였다. 변혁적리더십을 측정하기 위한 측정도구는 여러 가지 종류가 있으며 하위 구성개념도 연구자마다 다양하게 제시되고 있다(Bass, 1985; Bycio et al., 1995; Podsakoff et al., 1990; Rafferty & Griffin, 2004). 하지만 대체적으로 카리스마(charismatic), 개별고려(individualized consideration), 지적자극(intellectual stimulation)의 차원으로 구성되어 있다. 본 연구에서는 Bycio et al.(1995)의 카리스마 8문항, 개별고려 4문항, 지적자극 3문항을 선별하여 총 15문항으로 변혁적 리더십을 측정하였다. 사용된 문항은 7점 척도(매우 그렇지 않다 1, 매우 그렇다 7)로 구성되어 있고 '상사는 따르고자 하는 모델이다,' '미래를 낙관적으로 보게 한다,' '전반적인 계획이나 목표를 잘 이해시킨다,' '개인적인 욕구를 달성토록 배려해 준다,' '문제에 대해 새로운 방식으로 접근하도록 한다' 등이 있다.

#### 3.2.3 리더-부하 교환관계(LMX)

부하가 지각하는 리더-부하 교환관계의 질 측정은 Graen & Uhl-Bien(1995)의 LMX-7 척도를 사용하였고 7점 척도(매우 그렇지 않다 1, 매우 그렇다 7)이다. LMX를 측정하기 위한 여러 측정도구 중에서도 LMX-7 척도가 심리측정에 가장 적합한 것으로 알려져 있다(Gerstner & Day, 1997). 이 척도는 리더의 부하에 대한 임무수행의 만족도 및 이해도, 신뢰 정도, 관계에 대한 몰입에 관한

문항들로 구성되어 있다. 구체적인 문항은 '상사는 나의 임무수행에 대해 만족한다.', '상사는 나의 임무와 관련된 문제 및 요구사항들을 잘 이해한다.', '상사는 나의 잠재력을 인정해 준다' 등이다.

### 3.2.4 부하의 리더신뢰

부하의 리더에 대한 신뢰는 '부하가 리더와의 관계에 존재하는 취약성을 자발적으로 감수하려는 의지'로 정의하고 Mayer & Davis(1999)의 연구에서 사용된 4문항을 사용하였다. Mayer & Davis(1999)의 연구는 최고경영자에 대한 신뢰를 측정하였기 때문에 본 연구에서는 직속상사에 대한 신뢰 측정에 적합하도록 어휘를 수정하여 사용하였다. 7점 척도(매우 그렇지 않다 1, 매우 그렇다 7)이며 다음과 같다. 문항들은 '중요한 사안에 대해 상사로부터 어떤 간섭도 받고 싶지 않다(역문항)', '나의 장래에 대해 상사를 믿고 따르겠다.', '상사를 믿지 못하기 때문에 상사의 행동이 해로운지 잘 살핀다(역문항)', '중요 사안에 대해 상사에게 마음 놓고 의지할 수 있다'이며 두 문항이 역문항으로 구성되어 있다.

### 3.2.5 통제변수

부하의 리더신뢰 및 부하가 지각하는 LMX에 영향을 미칠 수 있는 외생변수를 고려하였다. LMX 및 부하의 리더신뢰 변수는 관계적 특성이 강한 개념으로 양 당사자 간의 관계 지속 기간의 영향을 받는다(Bauer & Green, 1996; Dirks & Ferrin, 2002; Graen & Scandura, 1987; Mayer et al., 1995; Schoorman, Mayer, & Davis, 2007). 따라서 관계 지속 기간의 효과를 통제하기 위해 리

더-부하 통합근무기간을 통제변수로 도입하였다.

유사성-매력이론(similarity-attraction theory)의 관점에서 본다면, 상사-부하 간의 인구통계학적 유사성은 상사-부하 간의 관계적 특성 변수인 LMX 및 신뢰에 영향을 미칠 수 있다(Bauer & Green, 1996; Liden, Wayne, & Stilwell, 1993; Tsui & O'Reilly, 1989). 이를 고려하여 인구통계학적 변수인 계급(1 하사, 2 중사, 3 상사, 4 원사, 5 준위, 6 소위, 7 중위, 8 대위, 9 소령, 10 중령, 11 대령) 및 나이 차이를 통제변수로 도입하였다. 인구통계학적 각 변수의 차이는 상사와 부하의 값의 차이에서 절댓값을 취한 점수로 하였다.

### 3.3 분석방법

연구 가설을 검증하기 위해서 최대우도 추정법(maximum likelihood)을 적용한 구조방정식 분석방법을 사용하였고 분석도구는 AMOS 7이다. 가설 검증에 앞서 연구에서 사용된 변수들의 타당성을 확인하기 위해 확정적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 측정모형의 적합성을 제시하기 위해 대안적인 모델을 구성하여 가설의 측정모형과 비교하였다. 이어서 기술통계 및 상관관계분석을 통해서 변수들의 분포특성과 변수 간 관련성을 제시하였다. 가설 검증을 위해서 가설 모형과 다른 대안모형을 구성하여 적합성을 비교하였다.

Bass(1985)의 초기 연구에서 변혁적리더십의 개념은 카리스마, 개별고려, 지적자극의 세 하위 차원으로 구분되어 나타난다. 하지만 각 하위 구성개념들이 다양한 내용을 포함하고 모호하게 정의되어 있기 때문에 개념 간 구분이 명확하지 않으며 중복된다는 비판을 받고 있다(Northouse, 2004; Tejada,

Scandura, & Pillai, 2001; Yukl, 1999, 2006). 예를 들어, 지적자극은 개별고려와 카리스마 개념과 중복되는 측면이 있다(Yukl, 1999). Yukl(1999)은 이론적인 근거를 바탕으로 해서 변혁적리더십의 하위 개념들이 분류된 것이 아니고 귀납적인 방법(요인분석)을 통해서 이루어진 것이기 때문에 개념구분에 대한 이론적인 설명은 불가하다고 하였다. 이와 같이 개념구분이 불명확하여 비록 요인으로 구분되더라도 높은 상관관계를 나타내기 때문에 판별타당성(discriminant validity)이 낮은 문제점이 있다(Yukl, 1999). 따라서 각 하위 구성 요소들의 개별적인 효과를 확인하는 것은 제한되며 혼합 점수(composite score)로 효과를 확인하는 것이 바람직하다(Yukl, 2006).

이전 연구들을 살펴보면, 변혁적리더십의 하위 구성개념은 연구에 따라서 요인구조가 구분되어 나타나는 경우도 있지만(예: 김정원·채순화·배성현, 2005; 서인덕·이원형, 2006) 통합되어 하나의 요인으로 나타나는 사례가 적지 않으며 그 타당성도 입증되었다(예: 권석균·이춘우, 2004; 손경애, 2008; 이규만·안관영, 2006; 이덕로·서도원·김용준, 2003; 이진규·박지환, 2003; Bass & Avolio, 1993; Bono & Judge, 2003; Nemanich & Keller, 2007; Nemanich & Vera, 2009; Tejada et al., 2001).

따라서 본 연구에서는 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis) 결과를 바탕으로 연구의 간명성을 위해서 한 요인으로 통합하였다. 변혁적리더십 15문항에 대해서 탐색적 요인분석을 한 결과, 하나의 요인으로 나타났으며, 각 하위 요인 간 상관계수도 모두 .829( $p < .001$ ) 이상이었기 때문에 통합하여 분석하는 것이 적절하였다.

구조방정식에서는 측정변수(measured variable)

의 수가 증가할수록 모형의 적합도는 떨어지며 일반적으로 추정모수 대비 표본의 수는 5배 정도가 권장된다(Bentler, 1985; Bentler & Chou, 1987). 본 연구의 측정변수는 총 36개(차상위 상사의 모욕행위 5, 상사의 모욕행위 5, 변혁적 리더십 15, LMX 7, 리더신뢰 4)로 측정모형의 추정모수는 82개가 되는데 표본 수(231개)를 고려했을 때 측정변수가 많은 편이다. 또한, 잠재변수별 측정변수가 증가할수록 적합도가 나빠지는 문제가 발생하기 때문에 일반적으로 요인별 3-4개의 측정변수가 권장된다(Hall, Snell, & Foust, 1999). 이러한 조건들을 고려하여 본 연구에서 비교적 많은 문항 수를 가진 변혁적리더십의 문항을 합산(item parceling)하여 측정변수의 수를 줄이고자 하였다.

타당한 문항합산을 위한 가장 우선적인 조건은 합산되는 문항들이 단일차원이어야 한다는 점이다(Bandalos & Finney, 2001; Hall et al., 1999; Landis, Beal, & Tesluk, 2000). 따라서 변혁적리더십의 세 하위차원을 각 차원별로 통합하여 변혁적리더십의 측정변수로 사용하는 것이 가장 적절한 문항합산의 방법이다. 문항합산의 타당성을 확인하기 위해 확증적 요인분석을 실시하였다. 15문항 전체를 1요인에 적재한 모형 1과 항목들을 각각 대응하는 세 하위차원에 적재한 모형 2를 비교하였다. <표 1>에서 제시된 바와 같이, 모형 1에 비해 모형 2의 적합도가 유의하게 증가하였고( $\Delta\chi^2(\Delta df) = 205.05, p < .001$ ) 전반적으로 양호한 수준을 나타내었다. 따라서 변혁적리더십의 카리스마, 개별고려, 지적자극 세 하위차원별로 문항을 통합하였고, 측정모형의 분석에서는 각 하위차원의 문항들을 평균하여 변혁적리더십의 세 측정변수로 사용하였다.

〈표 1〉 변혁적리더십 확증적 요인분석 결과<sup>a</sup>

구분	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
모형 1 <sup>b</sup>	445.8	90	4.953	-	.879	.901	.884	.900	.131
모형 2 <sup>c</sup>	240.7	87	2.767	205.05(3)***	.935	.957	.948	.957	.088

<sup>a</sup> N=231, \*\*\* p<.001, NFI=Normed fit index; IFI=Incremental fit index; TLI=Tucker-Lewis index; CFI=comparative fit index; RMSEA=root-mean-square error of approximation

<sup>b</sup> 변혁적리더십 15 항목을 1요인에 적재한 모형

<sup>c</sup> 각 항목들을 대응하는 세 요인에 적재한 모형(카리스마, 개별고려, 지적자극)

## IV. 분석 결과

### 4.1 측정모형의 확증적 요인분석

본 연구에서 사용된 주요 변수들의 구성개념 타당성을 검증하기 위해 확증적 요인분석을 실시하였다. 〈표 2〉에서 나타난 바와 같이, 본 연구의 가설적 요인 구조인 5요인 모형은 다른 대안모형에 비해 유의하게 적합도가 증가하였다. 4요인의 모형 4와 비교했을 때,  $\chi^2$  변화량은 112.6(p<.001)으로 유의미하게 감소하여 5요인 모형이 가장 적합함을 나타내었다. 일반적으로 받아들여지는 적합도 수준으로 NFI, IFI, TLI, 그리고 CFI는 .90 이상, RMSEA는 .08 이하,  $\chi^2$ 와 자유도의 비는 3 이하이다(Browne & Cudeck, 1993; Hu & Bentler, 1999; Kline, 2005). 이를 고려할 때, 가설의 측정모형은 수용할 만한 수준 이상의 높은 적합도를 가졌음을 판단할 수 있다( $\chi^2=497.9(df=242, p<.001)$ ,  $\chi^2/df=2.058$ , NFI=.913, IFI=.953, TLI=.946, CFI=.953, RMSEA=.068). 또한, 모형 5의 모든 항목들은 대응되는 각 요인에 유의미하게(p<.001) 적재되었으므로 각 변수들의 수렴 및 판별 타당성을 확인할 수 있었다.

### 4.2 가설 검증 결과

#### 4.2.1 기술통계 및 상관분석

가설검증에 앞서 변수별 기술통계 및 변수 간 상관관계를 분석하였다. 〈표 3〉의 상관관계를 살펴보면, 차상위 상사의 리더 모욕행위와 리더의 변혁적 리더십( $r=-.221, p<.001$ ) 및 리더의 부하 모욕행위( $r=.190, p<.01$ )는 통계적으로 유의미한 관련성을 보이고 있다. 자신의 상사로부터 모욕을 많이 받는 리더들은 자신의 부하들을 더 많이 모욕하고 변혁적리더십 행위를 줄이는 것으로 나타났다. 변혁적리더십은 부하의 리더신뢰( $r=.689, p<.001$ ) 및 부하가 지각하는 LMX( $r=.680, p<.001$ )와 각각 정의 관계를 보였으며, 반면에 리더의 부하 모욕행위는 리더신뢰( $r=-.524, p<.001$ ) 및 LMX( $r=-.556, p<.001$ )와 유의한 부의 상관관계를 보여주었다. 또한, 가설 5에서 차상위 상사의 리더 모욕행위의 부하의 리더신뢰에 대한 직접효과를 예상하였는데 두 변수의 상관관계( $r=-.273, p<.001$ )가 유의미하게 나온 것으로 볼 때, 직접효과를 예견할 수 있었다. 〈표 3〉에 나타난 상관분석 결과는 본 연구의 가설 예측과 전반적으로 일치하고 있다. 통제변수인 상사-부하 통합근무기간 및 계급차이

〈표 2〉 측정모형의 확증적 요인분석 비교<sup>a</sup>

구분	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
모형 1 <sup>b</sup>	2825.5	252	11.212	-	.504	.528	.480	.526	.211
모형 2 <sup>c</sup>	1768.4	251	7.045	1507.097(1)*** (모형1 vs 모형2)	.690	.722	.692	.720	.162
모형 3 <sup>d</sup>	957.4	249	3.845	810.960(2)*** (모형2 vs 모형3)	.832	.870	.855	.869	.111
모형 4 <sup>e</sup>	610.5	246	2.482	346.949(3)*** (모형3 vs 모형4)	.893	.933	.925	.933	.080
모형 5 <sup>f</sup>	497.9	242	2.058	112.560(4)*** (모형4 vs 모형5)	.913	.953	.946	.953	.068

<sup>a</sup> N=231. \*\*\* p<.001. NFI=Normed fit index; IFI=Incremental fit index; TLI=Tucker-Lewis index; CFI=comparative fit index; RMSEA=root-mean-square error of approximation

<sup>b</sup> 1요인모형: 모든 항목들이 1요인에 적재

<sup>c</sup> 2요인모형: 차상위 상사의 모욕행위 요인과 부하측정(변혁적리더십, 리더의 모욕행위, 부하의 리더신뢰, LMX) 요인

<sup>d</sup> 3요인모형: 차상위 상사의 모욕행위 요인, 리더의 모욕행위 요인, 변혁적리더십/리더신뢰/LMX 통합 요인

<sup>e</sup> 4요인모형: 차상위 상사의 모욕행위 요인, 리더의 모욕행위 요인, 변혁적리더십 요인, 리더신뢰 및 LMX 통합 요인

<sup>f</sup> 5요인모형: 차상위 상사의 모욕행위, 리더의 모욕행위, 변혁적리더십, 리더신뢰, LMX 각 1개 요인

는 LMX와 정의 관계(근무기간:  $r=.137, p<.05$ , 계급차이:  $r=.136, p<.05$ )를 나타내었다. 상사와 같이 근무한 기간이 길수록 부하들은 자신과 상사의 관계가 더 좋다고 인식을 하였다. 또한, 계급이 비슷할 때보다 계급차이가 클수록 상사와 부하 관계는 더 좋아지는 것으로 나타났다. 상사-부하의 나이 유사성은 타 변수와 상관관계가 모두 유의하지 않았다. 따라서 향후 가설 검증 시에는 나이 차이 변수는 분석에서 제외하였다.

신뢰도 검정은 내적일관성법(internal consistency method)의 크론바하 알파( $\alpha$ ) 값으로 분석을 하였다. 〈표 3〉의 대각선상의 괄호 안의 수치가 신뢰도인데, 각 측정변수의 신뢰도는 차상위 상사의 리더 모욕행위 .947, 변혁적리더십 .941, 리더의 부하 모욕행위 .949, 부하의 리더신뢰 .770, LMX .955으로써 양호한 신뢰도를 나타냈다(Nunnally, 1976).

#### 4.2.2 가설 검증

가설에서 설정한 구조모형과 대안모형의 비교를 위해 일련의 구조방정식 분석이 이루어졌다. 대안 모형 1은 가설모형의 내포모형(nested model)로서 차상위 상사의 리더 모욕행위와 부하의 리더신뢰 간의 경로를 제거하여 직접효과를 배제한 완전 매개모형이다. 대안모형 1은 가설모형에 비해 모형의 간명성은 높아지지만(자유도 1 증가), 채택되기 위해서는 적합도의 유의미한 감소가 없어야 한다. 〈표 4〉에서 가설모형과 대안모형 1의 비교 결과를 살펴보면, 대안모형 1의 적합도가 유의미하게( $\chi^2_{diff}(1)=4.155, p<.05$ ) 감소하였다. 따라서 대안모형 1에 비해서 가설모형이 보다 적절함을 알 수 있다.

대안모형 2는 가설모형에서 차상위 상사의 리더 모욕행위와 LMX간의 경로를 추가한 것으로 위계

〈표 3〉 기술통계 및 상관관계 분석 결과

	평균	표준 편차	근무 기간	계급 차이	나이 차이	차상위 모욕행위	변혁적 리더십	리더의 모욕행위	LMX	신뢰
통합근무기간(개월)	8.35	6.14								
계급차이	4.74	2.57	.111							
나이차이	7.38	4.00	-.085	.104						
차상위 모욕행위	2.13	1.12	.121	.083	.037	(.947)				
변혁적리더십	5.40	1.03	.056	.062	.048	-.221***	(.941)			
리더의 모욕행위	1.97	1.04	-.032	-.103	.046	.190**	-.566***	(.949)		
LMX	5.22	1.12	.137*	.136*	-.053	-.164*	.680***	-.556***	(.955)	
리더신뢰	5.13	1.06	-.021	.024	.024	-.273***	.689***	-.524***	.641***	(.770)

주) N=231, \* p< 0.05; \*\* p< 0.01; \*\*\* p< 0.001, 대각선의 괄호 수치는 신뢰도임

적 상위모델이다. 경로를 추가할 경우, 줄어드는 간명성에 대해 적합도의 유의미한 개선이 있어야 한다. 〈표 4〉에서 대안모형 2는 가설모형에 비해 자유도는 감소한 반면 적합도는 개선되지 않았다 ( $\chi^2_{diff}(1) = .042, n.s.$ ). 대안모형 2에서 차상위 상사의 리더 모욕행위와 LMX간의 경로계수도  $-.01$  ( $n.s.$ )로서 유의미하게 나타나지 않았다. 따라서 대안모형 2에 비해 본 연구의 가설모형이 보다 적절한 것으로 판단된다.

대안모형 3은 차상위 상사의 리더 모욕행위의 리더신뢰에 미치는 직접효과를 제거하고 LMX에 미치는 직접효과를 추가한 것이다. 대안모형 3은 가설모형과는 비위계적 관계에 있기 때문에  $\chi^2$  차이 검증을 통해 통계적 추론을 하는 것은 부적절하다 (Kline, 2005). 비위계적 모델 간을 비교할 경우에는 각 모델의 적합도를 개별적으로 평가한 다음 두 모델이 모두 적합할 경우, AIC(Akaike's Information Criterion)(Akaike, 1987)를 비교하여 작은 값을 가진 모델을 선택하면 된다(Kline, 2005). AIC의 값은 작을수록 더 적합한 모형으로

간주된다(Joreskog & Sorbom, 2001). 〈표 4〉에서 대안모형 3과 가설모형을 비교한 결과, 전반적으로 가설모형의 적합도가 높으며 AIC 지수가 낮기 때문에 가설모형이 보다 적절함을 알 수 있다. 또한, 대안모형 3에서 차상위 상사의 리더 모욕행위와 LMX간의 경로계수는  $.032$  ( $n.s.$ )로서 무의미하였다. 결과적으로 가설모형이 본 연구의 자료에 가장 잘 부합되었다.

〈그림 2〉는 가설모형과 각 경로의 회귀계수를 제시한 것이다. 차상위 상사의 리더 모욕행위는 변혁적리더십과는 유의한 부의 관계( $\gamma = -.245, p < .001$ )를 나타내었고 리더의 부하 모욕행위와는 유의한 정의 관계( $\gamma = .201, p < .001$ )를 보였다. 따라서 가설 1과 2는 지지되었다.

매개변수에서 종속변수에 이르는 경로계수들을 살펴보면, 변혁적리더십과 리더신뢰는 유의한 정의 관계( $\beta = .743, p < .001$ ), 변혁적리더십과 LMX도 정의 관계( $\beta = .621, p < .001$ )를 나타내고 있다. 또한, 리더의 부하 모욕행위에서 리더신뢰( $\beta = -.156, p < .05$ )와 LMX( $\beta = -.272, p < .001$ )에 이르는 경

〈표 4〉 모형 비교 결과<sup>a</sup>

구분	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA	AIC
가설모형	643.5	286	2.250	-	.889	.935	.925	.934	.074	773.5
대안모형1 <sup>b</sup>	647.7	287	2.257	4.155(1)* (가설 vs 모형1)	.888	.934	.925	.934	.074	775.7
대안모형2 <sup>c</sup>	643.5	285	2.258	.042(1) n.s. (가설 vs 모형2)	.889	.935	.925	.934	.074	775.5
대안모형3 <sup>d</sup>	647.3	286	2.263	3.764(0) n.s. (가설 vs 모형3)	.888	.934	.925	.934	.074	777.3

<sup>a</sup> N=231, \* p< 0.05, NFI=Normed fit index; IFI=Incremental fit index; TLI=Tucker-Lewis index; CFI=comparative fit index; RMSEA=root-mean-square error of approximation; AIC=Akaike's(1987) information criterion

<sup>b</sup> 대안모형1: 완전 매개 모형(차상위 리더 모욕행위 → 리더신뢰 경로 삭제)

<sup>c</sup> 대안모형2: 차상위 리더 모욕행위 → LMX 경로 추가

<sup>d</sup> 대안모형3: 차상위 리더 모욕행위 → 리더신뢰 경로 삭제, 차상위 리더 모욕행위 → LMX 경로 추가

로계수 모두 유의한 부의 값을 나타내었다. 독립변수에서 매개변수에 이르는 경로 및 매개변수에서 종속변수에 이르는 회귀계수가 모두 유의하였기 때문에 변혁적리더십과 리더의 부하 모욕행위 두 변수는 차상위 상사의 리더 모욕행위와 부하의 리더 신뢰 및 LMX의 관계를 각각 매개함을 알 수 있다. 그러므로 가설 3, 4는 지지되었다.

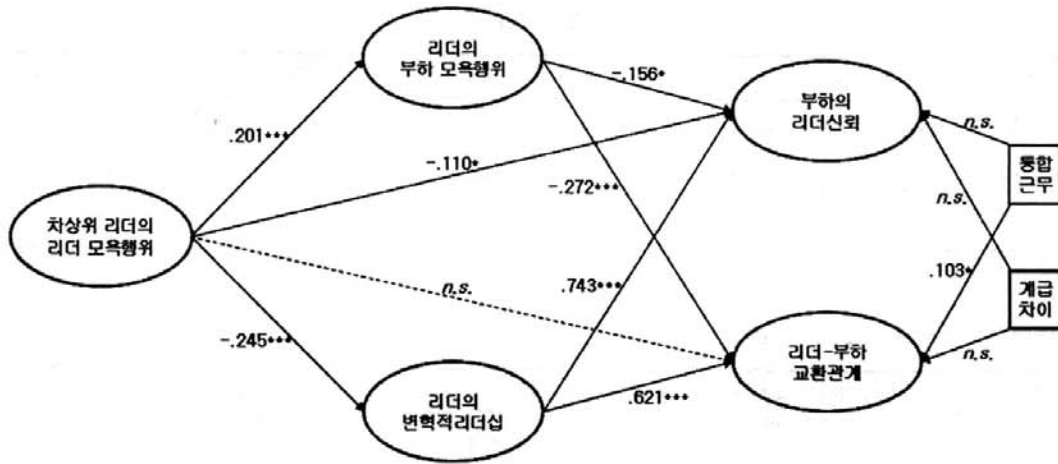
차상위 상사의 리더 모욕행위에서 리더신뢰에 이르는 경로계수는 유의한 부의 값( $\gamma=-.110$ ,  $p<.05$ )을 가지고 있었다. 따라서 가설 5는 지지되었고 리더신뢰에 이르는 매개효과는 부분매개임을 이해할 수 있다. 한편, 통제변수인 상사-부하 통합근무기간은 부하가 지각하는 LMX에 정의 관계( $\gamma=.103$ ,  $p<.05$ )를 가진 것으로 나타났다.<sup>2)</sup>

## V. 논의 및 결론

### 5.1 연구 결과의 요약 및 시사점

가설 검증 결과를 요약하면, 자신의 상사로부터 모욕을 많이 받는 리더일수록 자신의 부하에 대해 모욕행위를 많이 하며 변혁적리더십의 발휘 수준도 낮았다. 매개변수인 리더의 부하 모욕행위는 부하의 리더신뢰 및 LMX에 부정적인 영향을 미쳤으며 변혁적리더십은 리더신뢰 및 LMX에 긍정적인 영향을 미쳤다. 이를 해석하면, 차상위 상사의 리더에 대한 모욕행위는 리더의 부하 모욕행위 및 변혁적리더십을 거쳐서 부하의 리더신뢰 및 LMX에 부정적인 영향을 미치는 것을 의미한다. 또한, 차상

2) 상사 1명당 2명의 부하가 대응된 사례의 경우, 부하들 간에 독립성이 유지되지 않아 오류가 발생한다. 이 오류를 확인하기 위해, 상사와 부하의 비가 1:1로 된 표본을 구성하여 가설을 검증하였다. 먼저, 1:2로 구성된 106쌍에서 무작위 각 1쌍만을 선택하고, 이를 나머지 19쌍과 합하여 125쌍의 표본을 구성하였다. 동일한 분석 방법 및 분석 과정을 통해 얻어진 결과는 231쌍의 분석결과와 일치하였다. 가설모형에서 적합도는 비록 낮아졌지만 만족할만한 수준이었고( $\chi^2=510.4(df=286)$ ,  $p<.001$ ),  $\chi^2/df=1.79$ , NFI=.853, IFI=.929, TLI=.919, CFI=.928, RMSEA=.080). 각 경로계수는 통계적으로 유의하였다.



<sup>a</sup> 경로계수는 표준화 계수임. 실선은 가설모형의 경로, 점선은 가설모형이 아님.  
\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

〈그림 2〉 구조모형 및 경로계수<sup>a</sup>

위 상사의 모욕행위는 부하의 리더신뢰에 직접적으로 부정적 영향을 주었다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 이론 및 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

본 연구는 리더십 영향요인으로 리더의 리더를 고려하고 그 적하효과를 확인하고자 하였는데 연구 결과로부터 리더십, 상사의 모욕행위 및 신뢰 연구 분야에 다양한 이론적 기여점을 도출할 수 있었다.

첫째, 리더십의 결정요인으로 리더의 리더 영향을 실증하였다. 구체적으로 차상위 상사의 모욕행위가 리더의 변혁적리더십을 감소시키는 것으로 나타났다. 이는 그 동안 리더-부하 양자 내에서 리더십의 유효성을 설명하려는 연구 경향에 대한 비판적 논의가 필요함을 의미한다. 리더십 효과에 있어서 차상위 상사의 능동적인 역할을 고려해 볼 때, '차상위 리더-리더-부하'의 삼자간의 관계로 리더십의 유효성을 확인하는 것이 보다 실제적임을 반영한다(박오수·고동운, 2008). 한편, 변혁적리더십

의 선행요인에 대한 연구가 부족할 뿐만 아니라 전통적인 연구들이 대부분 리더 특성이나 조직 상황 요인에 중점을 둔 한계를 가지고 있다. 이런 현실에서 본 연구는 관점을 전환하여 사회적 요인인 차상위 상사를 변혁적리더십의 영향요인으로 제시하였다.

둘째, 차상위 리더-리더 간 사회적 교환관계의 영향을 받는 변혁적리더십의 제량적 특성을 확인하였다. 리더도 위계의 상위 그룹에서는 구성원으로서 역할을 하고 하위 그룹에서는 리더 역할을 수행한다. 따라서 부하의 위치에서 자신의 상사와 교환관계를 형성하게 되며(Cashman, Dansereau, Graen, & Haga, 1976; Graen, Cashman, Ginsburg, & Schiemann, 1977) 상사로부터 합당한 대우를 받지 못할 경우 리더로서 노력을 줄이려고 할 것이고, 적절한 대우 이상을 받게 되면 노력을 배가할 것이다(Blau, 1964; Gouldner, 1960). 변혁적 리더십은 기본적인 임무수행 외에 추가적인 성과를

내는 리더십(Bass, 1985; Kane & Tremble, 2000; Rowold & Heinitz, 2007; Podsakoff et al., 1990; Waldman et al., 1990)이기 때문에 부여된 목표와는 상관없이 줄이거나 늘릴 수 있는 재량성이 다른 리더십에 비해 높다. 본 연구에서는 이러한 변혁적리더십의 재량적 특성을 감안, 사회교환이론을 적용하여 차상위 상사의 리더 모욕행위와 변혁적리더십 간의 부정적 관계를 실증하였다.

셋째, 상사의 모욕행위의 선행요인과 결과 변수를 확장하였다. 상사의 모욕행위에 관한 이전의 연구들은 선행요인에 대한 관심이 부족하였다(Tepper, 2007). 본 연구는 전위적 공격행동이론을 도입하여 차상위 상사의 리더 모욕행위가 리더의 부하 모욕행위로 나타남을 실증하였다. 모욕행위가 조직에서 윤리적 및 규범적으로 용납되지 않는 성격을 가지고 있으므로 쉽게 표출될 수 있는 리더의 행위 형태가 아니다. 따라서 그 선행요인은 극히 제한적일 수밖에 없는데 본 연구에서 선행요인을 새롭게 입증한 것은 상사의 모욕행위 연구 분야에서 의미 있는 진전이라 할 수 있다. 또한, 상사의 모욕행위가 관계적 특성이 강한 변수임에도 불구하고 그 동안 결과변수로서 부하의 리더신뢰 및 LMX를 간과하였다. 본 연구에서는 조직유효성과 광범위하게 관련성이 있는 두 결과변수를 도입하여 부(-)적 관련성을 실증함으로써 상사의 모욕행위가 조직유효성에 다양한 측면에서 부정적 영향을 미침을 간명하게 제시할 수 있었다.

넷째, 신뢰 연구 분야의 공헌으로 제 3자에 의한 신뢰 형성을 실증하였다는 점이다. 그 동안 신뢰 연구들은 신뢰주체-신뢰객체의 양자 간의 관계 내에서 신뢰 형성의 메커니즘을 밝히는데 집착하였다는 비판을 받고 있다(Ferrin et al., 2006; Go

et al., 2009; Lau & Liden, 2008). 본 연구는 이러한 기존 관점에서 벗어나, 부하의 리더신뢰의 선행요인으로 제 3자인 차상위 상사의 리더에 대한 행동을 고려하였다. 연구 결과에서 나타난 바와 같이, 차상위 상사의 리더 모욕행위는 직접적으로 부하의 리더신뢰에 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

실무적인 관점에서 본 연구는 다음과 같은 시사점을 제공하고 있다. 첫째, 하위 계층의 리더나 관리자 등의 리더십 효과를 높이기 위해서는 상위 관리자들의 역할이 중요하다. 상위 관리자들은 자원 및 예산의 분배, 정보 제공, 임무 부여 등의 역할을 수행하기 때문에 하위 관리자들의 리더십 성공에 기여할 수 있다. 또한 능동적인 하위 리더와의 상호작용을 통해 사회심리적인 지원을 제공함으로써 리더의 헌신을 이끌어 낼 수 있고 리더십 효과를 증대시킬 수 있다.

둘째, 변혁적리더십의 재량적 특성을 감안하면 변혁적리더십을 유도하기 위한 조직의 관리 차원에서의 지원이 필요함을 의미한다. 변혁적리더십의 선행요인으로 강조되어 온 개인적 특성요인들은 시간 경과에 관계없이 안정적인 성격을 가지고 있기 때문에 리더의 선발(selection) 및 개발(development)이 강조될 수 있다(Bass & Avolio, 1994; Barling, Weber, & Kelloway, 1996; Kelloway, Barling, & Helleur, 2000). 그렇지만 본 연구에서 변혁적리더십의 재량적 특성을 입증함으로써 선발 및 육성에 더하여 리더십이 발휘될 수 있도록 여건을 조성하는 것이 중요함을 제시하였다. 특히, 리더의 상사에 의한 사회적 지원은 변혁적리더십을 증대시켜 궁극적으로는 조직의 성과 향상을 가져올 것이다. 이와 같이, 리더십 유효성을 리더 개인에게만 전가하는 것은 잘못이며 조직의 관리적인 측면에서

다양한 촉진 노력이 뒷받침되어야 할 것이다.

셋째, 상사의 모욕행위의 조직유효성에 미치는 폐해를 밝힘으로써 그 관리 필요성을 강조하였다. 차상위 상사의 리더 모욕행위가 리더를 거쳐서 결과적으로 부하들의 조직유효성을 감소시켰다. 급변하는 환경과 격심한 경쟁에 직면한 현대 조직에서 상사들은 예전에 비해 스트레스를 받기 쉬우며 이로 인해 부하들에게 모욕적인 행위를 할 가능성이 높아진다(Zellars et al., 2002). 따라서 일선 관리자뿐만 아니라 모든 관리자들의 사회적 기술의 육성이 필요하다. 특히, 우리나라와 같이 체면을 중시하는 상황에서는 모욕행위는 부하들의 체면 손상(박오수 · 임유신 · 고동운, 2008)과 결부되어 그 폐해가 더욱 심각하게 나타날 것이므로 모욕행위를 억제할 수 있는 다양한 제도적인 장치를 마련하는 것이 중요하다.

넷째, 차상위 상사는 부하의 리더신뢰 형성에 영향을 미칠 수 있다. 잦은 직무순환과 빈번한 이직의 특성을 가진 최근의 직무 환경은 상대방에 대한 신뢰 정보를 축적할 시간이 충분치 않다는 문제점이 있다. 따라서 부하의 리더신뢰를 높이기 위한 다양한 관리적 노력이 필요하다. 특히, 부하의 리더신뢰는 다양한 조직유효성과 관련이 있기 때문에 이의 향상은 조직의 성과를 높일 수 있는 좋은 기회가 될 것이다. 차상위 상사는 리더에 대해서 모욕행위를 자제함으로써 부하의 리더신뢰 저하를 방지할 수 있을 것이고 대신에 권한위임 등 위협감수 행동을 보임으로써 부하의 리더신뢰를 향상시킬 수 있다(Go et al., 2009).

## 5.2 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 이론적 및 실무적 기여뿐만 아니라 극

복하여야 할 한계점 또한 있다. 첫째, 일반화의 가능성에 대한 문제가 제기된다. 본 연구는 군이라는 특수한 조직을 대상으로 연구가 이루어졌기 때문에 일반 민간 조직에의 적용은 제한되는 문제점을 가지고 있다. 특히, 권위적이고 위계적인 군조직에서는 상사의 모욕행위가 빈번하게 발생할 수 있다. 반면에 이러한 분위기는 부하들의 모욕행위 지각 수준을 낮게 하기 때문에 상사의 모욕행위의 영향력은 민간조직에 비해 약하게 나타날 것이다. 상사의 모욕행위는 어떤 조직에서든지 발생하는 보편적인 것(Tepper, 2007)이지만, 그 영향력은 군조직과 차이가 있을 것이다. 본 연구 결과의 일반화를 위해서는 다양한 산업 및 조직을 대상으로 한 연구의 필요성이 제기된다.

둘째, 본 연구는 횡단적 자료를 이용한 현장 연구(field survey)이기 때문에 명확한 인과관계의 추론에는 한계가 있다. 변혁적리더십과 상사의 모욕행위가 부하의 리더신뢰 및 LMX에 영향을 미칠 수 있지만 그 역의 관계도 생각할 수 있다. 리더의 행동은 리더-부하의 관계적 특성에 따라 결정될 수 있다(Brown & Keeping, 2005). 그러므로 리더는 자신을 신뢰하는 부하, 그리고 돈독한 관계에 있는 부하에 대해 변혁적리더십을 많이 발휘하고 모욕행위는 줄일 것이란 역의 인과관계도 충분히 예측할 수 있다. 향후 연구에서는 이들 간의 인과관계를 밝힐 수 있도록 실험 및 종단적 연구가 필요하다.

셋째, 측정에 있어서 몇 가지 문제점을 제시할 수 있다. 먼저, 부하 보고로 측정된 매개변수와 종속변수 간의 공통방법분산(common method variance)의 가능성을 들 수 있다(박원우 · 김미숙 · 정상명 · 허규만, 2007; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). 그렇지만, 측정모형에서 확증

적 요인분석의 비교 결과는 하나의 공통요인 모형 보다는 네 개념으로 구분한 가설모형이 훨씬 적합한 것으로 나타났기 때문에 공통방법분산은 무시할 수 있는 수준으로 판단된다. 또한, 본 연구의 독립변수인 차상위 상사의 리더 모욕행위는 리더에 의해 측정되어졌으며 부하 측정 변수와는 완전한 독립적인 특성을 가지고 있기 때문에 공통방법오류의 문제점은 크지 않음을 알 수 있다. 측정에서 제기되는 두 번째 문제점은 다음과 같다. 본 연구에서 모욕행위의 평균(차상위 상사: 2.13, 리더: 1.97)이 낮게 나타나는데 이는 실제 모욕행위 수준과 측정 결과가 불일치할 가능성을 암시한다. 위계적 특성이 분명한 군 조직에서 부하가 상사에게 불리한 평가를 하는 것은 많은 제약을 받기 때문에 솔직하게 평가를 하지 않았을 수도 있다. 또한 자신이 상사의 희생양이 된다는 사실을 밝히기를 꺼려하기 때문에 낮게 보고하는 응답자가 있을 수 있다(Tepper et al., 2006). 따라서 보다 신뢰성 있는 측정을 위해서 향후 연구에는 부하뿐만 아니라 관찰자에 의한 측정도 고려하여야 할 것이다.

넷째, 상사의 모욕행위의 선행요인에 관한 연구가 부족한 실정(Tepper, 2007)으로 이를 찾으려는 다양한 접근의 연구 노력이 요구된다. 상사의 부하에 대한 모욕행위는 리더 개인의 성격적 특성이나 경험(예: Aryee et al., 2007; Hoobler & Brass, 2006; Tepper et al., 2006)뿐만 아니라, 부하의 특성(예: Tepper et al., 2006), 리더-부하의 관계적 특성 등에 영향을 받을 수 있다. 또한, 리더-부하 양자 관계를 벗어나 상황적 요인(인격 무시, 강압적 직장 분위기 등)에 의해 촉진되거나 억제될 수 있을 것이다(Mitchell & Ambrose, 2007).

마지막으로 본 연구에서는 차상위 상사의 리더

모욕행위 한 변수만을 독립변수로 고려하였는데, 향후에는 차상위 상사가 리더십 효과에 미치는 영향을 다양한 관점에서 심도 있게 다루어야 할 것이다. 본 연구와 같이, 차상위 상사의 영향은 리더십을 매개로 하여 부하에게 미치는 적하효과 현상을 보일 수 있고 리더십 효과를 조절할 수도 있다(박오수·고동운, 2008). 부하의 리더신뢰에 미치는 차상위 상사의 3차 효과처럼 직접적인 영향을 고려할 수 있다(Go et al., 2009). 또한, 변혁적리더십의 재량성에 초점을 둔 다양한 연구들이 요구된다. 변혁적리더십은 조직의 성과를 향상시킬 수 있는 방법으로 오랫동안 강조되어 왔다. 따라서 조직차원에서 관리 가능한 선행요인을 탐색하는 것이 우선적으로 필요하다. 본 연구에서 도입한 사회교환이론(Blau, 1964)의 관점에서도 변혁적리더십의 결정요인들을 다양하게 고려할 수 있을 것이다. 차상위 상사의 리더에 대한 권한위임이나 리더의 조직공정성 인식, 조직지원 및 상사지원 인식 등을 선행요인으로 고려할 수 있다.

본 연구를 통해서 차상위 리더가 리더의 리더십 효과에 미치는 영향을 규명하였다. 상사의 모욕행위의 선행요인과 결과를 확장하였고 차상위 상사의 리더 모욕행위는 리더를 거쳐 부하에게 파급되어 결과적으로 해당 그룹 전체에 부정적인 영향을 초래함을 입증하였다. 본 연구결과에서 무엇보다도 중요하게 부각된 것은 리더십은 리더만의 책임이 아니며 리더십 연구를 위해서는 리더-부하의 양자만이 아닌 '차상위 상사-리더-부하'의 삼자간의 관계로 이해하는 것이 바람직하다는 점이다.

## 참고문헌

- 강대석 · 차동욱 (2004), "조직공정성, LMX의 질 및 심리적 임파워먼트가 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향," *인사관리연구*, 28(1), 263-287.
- 강영순 · 김희철 (2003), "LMX 질의 선행요인과 결과요인," *인사관리연구*, 27(4), 253-274.
- 권석균 · 이춘우 (2004), "공기업 조직구성원의 변혁적 · 거래적 리더십과 리더신뢰," *인사관리연구*, 28(1), 173-208.
- 김상호 · 이진규 · 최인옥 (2008), "조직후원인식과 상사구성원 교환관계가 직무만족에 미치는 영향과 신뢰의 조절효과: 군조직을 대상으로," *인사관리연구*, 32(3), 39-68.
- 김정원 · 채순화 · 배성현 (2005), "변혁적 리더십과 상사신뢰 및 조직몰입의 다차원관계: 신뢰의 직접효과와 조절효과 검증," *인사관리연구*, 29(4), 31-62.
- 김현아 · 김인호 (2004), "LMX의 질, 자아개념, 조직유효성간의 관계 연구," *인사관리연구*, 28(4), 171-213.
- 도윤경 (2001), "조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향에 있어서의 상사에 대한 신뢰의 매개효과," *인적자원개발연구*, 3(2), 87-111.
- 도윤경 (2002), "조직유효성 결정요인으로서의 조직문화와 상사에 대한 신뢰의 관계연구," *대한경영학회지*, 31(1), 349-376.
- 손경애 (2008), "대학총장의 변혁적 · 거래적 리더십과 직무효과성의 관계: 대학교수들의 인식을 중심으로," *인적자원관리연구*, 15(1), 111-129.
- 서인덕 · 이원형 (2006), "조직문화, 리더십 그리고 조직시민행동 간의 관계에 있어서 리더신뢰 및 조직몰입의 매개효과," *인적자원관리연구*, 13(4), 71-106.
- 박오수 · 고동운 (2008), "변화지향 리더십과 부하혁신행동의 관계: 차상위 리더의 지원행동 및 LMX의 조절효과," *인사 · 조직학회, 추계학술연구발표회 발표논문집*, 163-188.
- 박오수 · 임유신 · 고동운 (2008), "부하체면에 영향을 미치는 상사행위의 구성개념 및 측정에 관한 연구," *인사 · 조직연구*, 16(3), 109-159.
- 박원우 · 김미숙 · 정상명 · 허규만 (2007), "동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안," *인사 · 조직연구*, 15(1), 89-133.
- 박원우 · 류승민 · 안성익 (2007), "상사로부터의 신뢰인식과 부하의 조직신뢰 간 관계에서 상사신뢰의 매개효과," *경영학연구*, 36(3), 679-704.
- 배성현 · 정기준 (2007), "인적특성변수 및 상사부하 교환관계(LMX)와 조직구성원 태도와의 관계에서 심리적 계약 위반의 매개효과," *인사관리연구*, 31(1), 95-124.
- 배성현 · 채순화 (2004), "변혁적 리더십과 다차원적 신뢰 및 다중 조직몰입과의 관계 연구," *경영연구*, 19(2), 317-349.
- 이규만 · 안관영 (2006), "변혁적 리더십과 리더-구성원 교환관계 및 구성원 반응간의 관계," *인적자원관리연구*, 13(4), 107-123.
- 이덕로 · 서도원 · 김용순 (2003), "변혁적 · 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로," *경영학연구*, 32(2), 449-474.
- 이재연 · 차동욱 (2003), "신뢰의 영향요인 및 결과에 관한 연구," *인사관리연구*, 27(3), 251-280.
- 이재훈 · 최익봉 (2004), "조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구," *인사 · 조직연구*, 12(1), 93-132.
- 이진규 · 박지환 (2003), "부하가 인지한 상사의 변혁적 · 거래적 리더십과 신뢰 및 가치일치의 매개효과검증," *경영학연구*, 32(4), 925-954.
- 임창희 · 김영천 (2003), "임파워먼트와 절차공정성이 조직시민행위에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개역할을 중심으로," *인적자원개발연구*, 5(1), 25-53.
- Akaike, H. (1987), "Factor analysis and AIC," *Psychometrika*, 52, 317-312.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. and Z. X. Chen (2002),

- "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model." *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y. and Y. A. Debrah (2007), "Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model," *Journal of Applied Psychology*, 92, 191-201.
- Ashforth, B. (1994), "Petty tyranny in organizations," *Human Relations*, 47, 755-778.
- Ashforth, B. (1997), "Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequence," *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 126-140.
- Bandalos, D. L. and S. J. Finney (2001), "Item parceling issues in structural equation modeling," in G. A. Marcoulides and R. E. Schumacker (Eds.), *New Developments and Techniques in Structural Equation Modeling*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 269-296.
- Barling, J., Slater, F. and E. K. Kelloway (2000), "Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study," *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 157-161.
- Barling, J., Weber, T. and E. K. Kelloway (1996), "Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment," *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York, Free Press.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio (1993), "Transformational leadership: A response to critiques," in M. M. Chemers and R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research, Perspectives and Directions*, San Diego, CA, Academic Press, 49-88.
- Bauer, T. N. and S. G. Green (1996), "Development of leader-member exchange: A longitudinal test," *Academy of Management Journal*, 39, 1538-2567.
- Bentler, P. M. (1985), *Theory and Implementation of EQS: A Structural Equations Program*, Los Angeles, CA, BMDP Statistical Software.
- Bentler, P. M., and C. P. Chou (1987), "Practical issues in structural modeling," *Sociological Methods and Research*, 16, 78-117.
- Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York, Wiley.
- Bono, J. E. and T. A. Judge (2002), "Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders," *Academy of Management Journal*, 46, 554-571.
- Brown, D. J. and L. M. Keeping (2005), "Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect," *The Leadership Quarterly*, 16, 245-272.
- Browne, M. W. and R. Cudeck (1993), "Alternative ways of assessing model fit," in K. A. Bollen and J. S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 136-162.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. and E. Salas (2007), "Trust in leadership: A multi-level review and integration," *The Leadership Quarterly*, 18, 606-632.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York, Harper & Row.

- Bycio, P., Hackett, R. D. and J. S. Allen (1995). "Further assessments of Bass's(1985) conceptualization of transactional and transformational leadership." *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Cashman, J., Dansereau, F., Jr., Graen, G. and W. J. Haga (1976), "Organizational understructure and leadership: A longitudinal investigation of the managerial role-making process," *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 278-296.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. and J. A. Lepine (2007), "Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance," *Journal of Applied Psychology*, 92, 909-927.
- Dansereau, F., Jr., Graen, G. and W. J. Haga (1975), "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process," *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Detert, J. R., Trevino, L. K., Burris, E. R. and M. Andiappan (2007), "Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation," *Journal of Applied Psychology*, 92, 993-1005.
- Dienesch, R. M. and R. C. Liden (1986), "Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development," *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Dirks, K. T. and D. L. Ferrin (2002), "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice," *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Dollard, J., Doob, L. W., Miller, N. E., Mowrer, O. H. and R. R. Sears (1939), *Frustration and Aggression*, New Haven, Yale University Press.
- Duffy, M. K., Ganster, D. and M. Pagon (2002), "Social undermining in the workplace," *Academy of Management Journal*, 45, 331-351.
- Ferrin, D. L., Dirks, K. T., and P. P. Shah (2006), "Direct and indirect effects of third-party relationships on interpersonal trust," *Journal of applied Psychology*, 91, 870-883.
- Fox, S. and P. E. Spector (1999), "A model of work frustration-aggression," *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
- Gerstner, C. R. and D. V. Day (1997), "Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues," *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Go, D. W., Park, O. S., Park, W., W. and S. I. Ahn (2009), "The influence of second-level superiors' delegation on subordinates' trust in immediate superiors," Paper presented at the annual convention of the Academy of Management, Chicago.
- Gouldner, A. W. (1960), "The norm of reciprocity: A preliminary statement," *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graen, G. B., Cashman, J. F., Ginsburg, S. and W. Schiemann (1977), "Effects of linking-pin quality on the quality of working life of lower participants," *Administrative Science Quarterly*, 22: 491-504.
- Graen, G. B. and M. Uhl-Bien (1995), "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory

- of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective," *The Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Graen, G. B. and T. A. Scandura (1987), "Toward a psychology of dyadic organizing," in L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, Greenwich, CT, JAI Press, 175-208.
- Griffin, M. A. and J. E. Mathieu (1997), "Modeling organizational processes across hierarchical levels: Climate, leadership, and group process in work groups," *Journal of Organizational Behavior*, 18, 731-744.
- Gronn, P. (1999), "Substituting for leadership: The neglected role of the leadership couple," *The Leadership Quarterly*, 10, 41-62.
- Hall, R. J., Snell, A. F. and M. S. Foust (1999), "Item parceling strategies in SEM: Investigating the subtle effects of unmodeled secondary constructs" *Organizational Research Methods*, 2, 233-256.
- Hoel, H., Rayner, C. and C. L. Cooper (1999), "Workplace bullying," in C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 14, London, Wiley, 195-230.
- Hoobler, J. M. and D. J. Brass (2006), "Abusive supervision and family undermining as displaced aggression," *Journal of Applied Psychology*, 91, 1125-1133.
- House, R. J. and R. N. Aditya (1997), "The social scientific study of leadership: Quo vadis?" *Journal of Management*, 23, 409-473.
- Howell, J. M. and B. J. Avolio (1993), "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance," *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Howell, J. M. and K. E. Hall-Merenda (1999), "The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance," *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-694.
- Hu, L. and P. M. Bentler (1999), "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives," *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Ilies, R. Nahrgang, J. D. and F. P. Morgeson (2007), "Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, 92, 269-277.
- Joreskog, K. G. and D. Sorbom (2001), *LISREL 8.5: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*, Chicago, Scientific Software International.
- Jung, D. I. and B. J. Avolio (2000), "Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership," *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 949-964.
- Kane, T. D. and T. R. Tremble, Jr. (2000), "Transformational leadership effects at different levels of the army," *Military Psychology*, 12, 137-160.
- Kelloway, E. K., Barling, J. and J. Helleur (2000), "Enhancing transformational leadership: The roles of training and feedback," *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 145-149.
- Kline, R. B. (2005), *Principles and Practice of*

- Structural Equation Modeling*, New York, Guilford Press.
- Kramer, R. M. (1999), "Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions," *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Landis, S. R., Beal, D. J. and P. E. Tesluk (2000), "A comparison of approaches to forming composite measures in structural equation models," *Organizational Research Methods*, 3, 186-207.
- Lau, D. C. and R. C. Liden (2008), "Antecedents of coworker trust: Leaders' blessings," *Journal of Applied Psychology*, 93, 1130-1138.
- Levinson, H. (1965), "Reciprocation: The relationship between man and organization," *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. and D. Stilwell (1993), "A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges," *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.
- Likert, R. (1967), *The Human Organization: Its Management and Value*, New York: McGraw Hill.
- Lord, R. G. and R. J. Hall (1992), "Contemporary views of leadership and individual difference," *The Leadership Quarterly*, 3, 137-157.
- Lowe, K. B. and W. L. Gardner (2001), "Ten years of The Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future," *The Leadership Quarterly*, 11, 459-514.
- Marcus-Newhall, A., Pedersen, W. C., Carlson, M. and N. Miller (2000), "Displaced aggression is alive and well: A meta-analytic Review," *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 670-689.
- Masterson, S. S. (2001), "A trickle-down model of organizational justice: Relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness," *Journal of Applied Psychology*, 86, 594-604.
- Mayer, R. C. and J. H. Davis (1999), "The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment," *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. and F. D. Schoorman (1995), "An integrative model of organizational trust," *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- McAllister, D. J. (1995), "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations," *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- Miller, N. E. (1941), "The frustration-aggression hypothesis," *Psychological Review*, 48, 337-342.
- Mitchell, M. S. and M. L. Ambrose (2007), "Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs," *Journal Applied Psychology*, 92, 1159-1168.
- Nemanich, L. A. and D. Vera (2009), "Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition," *The Leadership Quarterly*, 20, 19-33.
- Nemanich, L. A. and R. T. Keller (2007), "Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees," *The Leadership Quarterly*, 18, 49-68.
- Northouse, P. G. (2004), *Leadership: Theory and Practice* (3rd. ed.), Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Nunnally, J. C. (1976), *Psychometric Theory* (2nd

- ed.), New York, McGraw-Hill.
- Pawar, B. S. and K. K. Eastman (1997), "The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination," *Academy of Management Review*, 22, 80-109.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. -Y. and N. P. Podsakoff (2003), "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. and R. Fetter (1990), "Transformational leadership behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors," *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Popper, M., Mayseless, O. and O. Castelnovo (2000), "Transformational leadership and attachment," *The Leadership Quarterly*, 11, 267-289.
- Rafferty, A. E. and M. A. Griffin (2004), "Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions," *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. and C. Camerer (1998), "Not so different after all: A cross-discipline view of trust," *Academy of Management Review*, 23: 393-404.
- Rowold, J. and K. Heinritz (2007), "Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS," *The Leadership Quarterly*, 18, 121-133.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. and J. H. Davis (2007), "An integrative model of organizational trust: Past, present, and future," *Academy of Management Review*, 32, 344-354.
- Shamir, B. and J. M. Howell (1999), "Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership," *The Leadership Quarterly*, 10, 257-283.
- Sosik, J. J., Godshalk, V. M. and F. J. Yammarino (2004), "Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for career success in mentor-protege relationships: A multiple levels of analysis perspective," *The Leadership Quarterly*, 15, 241-261.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A. and R. Pillai (2001), "The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations," *The Leadership Quarterly*, 12, 31-52.
- Tepper, B. J. (2000), "Consequences of abusive supervision," *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Tepper, B. J. (2007), "Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda," *Journal of Management*, 33, 261-289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A. and L. S. Lambert (2006), "Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision," *Personnel Psychology*, 59, 101-123.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K. and J. D. Shaw (2001), "Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance," *Journal of Applied Psychology*, 86, 974-983.
- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A. and Duffy, M. K. (2008), "Abusive supervision and subordinates' organizational deviance," *Journal of Applied*

- Psychology*, 93, 721-732.
- Tsui, A. S. and C. A. O'Reilly (1989), "Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads," *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., and F. J. Yammarino (1990), "Adding to contingent reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership," *Group and Organizational Studies*, 15, 381-394.
- Yukl, G. (1999), "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories," *The Leadership Quarterly*, 10, 285-305.
- Yukl, G. (2006), *Leadership in Organizations* (6th ed.), Saddle River, NJ, Prentice-Hall.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J. and M. K. Duffy (2002), "Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior," *Journal of Applied Psychology*, 87, 1068-1076.

## A Study on the Trickle-down Effect of Second-level Superior's Abusive Supervision

Oh Soo Park\* · Dong Woon Go\*\*

### Abstract

Traditionally, leadership research has focused on the bilateral relationship between a leader and subordinates and the effectiveness of leadership. This perspective oversimplifies the leadership because it is impossible to ignore the impact of second-level superior on the leadership effectiveness in a real organizational setting. Thus, this study expanded the leadership perspective by examining the relationship of 'subordinate - leader - second-level superior' and focused the counterproductive leader behavior.

In this study investigating the trickle-down effects of second-level superior's abusive supervision, leader's transformational leadership and abusive supervision were used as the mediating variables of the relationships between second-level superior's abusive supervision and outcome variables (subordinate's trust in leader, LMX).

Based on several theories such as social exchange theory, norm of reciprocity, and displaced aggression theory, the hypotheses were developed and they were: second-level superior's abusive supervision will be positively related to leader's abusive supervision (H1) and negatively related to leader's transformational leadership (H2); leader's abusive supervision will mediate the relationships between second-level superior's abusive supervision and subordinate's trust in leader (H3a), and LMX (H4a); leader's transformational leadership will mediate the relationships between second-level superior's abusive supervision and subordinate's trust in leader (H3b), and LMX (H4b); second-level superior's abusive supervision will be negatively associated to subordinate's trust in leader (H5).

In order to test the hypotheses, the data were collected from 356 officers and NCOs (231

---

\* Professor, College of Business Administration, Seoul National University

\*\* Doctoral candidate, College of Business Administration, Seoul National University

leader-subordinate dyads) using surveys. The results of structural equation modeling supported all the hypotheses.

The present findings have several theoretical implications. First, the direct effects of second-level superior's abusive supervision on transformational leadership and leader's abusive supervision imply that leader's leader roles are important antecedents of leader's effectiveness, and suggest that transformational leadership is a kind of discretionary leadership style. Second, we expanded the antecedents of the abusive supervision into second-level superior's abusive supervision, and verified new consequences (trust in leader, LMX) of the abusive supervision. Finally, the current investigation suggests that the second-level superior's behavior is one of the determinants of trust in leader beyond isolated leader-subordinate dyad.

In conclusion, this research clarified the significant impact of a leader's leader on the leader's leadership effectiveness and the discretionary characteristic of transformational leadership. This findings suggest that the perspective of the trilateral relationship between subordinate - leader - second-level superior is more appropriate than the bilateral relationship between leader and subordinate for explaining the leadership phenomena.

Key words: second-level superior, abusive supervision, transformational leadership, trickle-down effect, trust, LMX