

연구논문

공공조직의 윤리적 리더십*

김 호 정**

- I. 서론: 연구의 필요성과 목적
- II. 윤리적 리더십은 어떤 것이며, 왜 필요한가?
- III. 공공조직에 적합한 윤리적 리더십은 어떤 것인가?
- IV. 공공조직의 윤리적 리더십 척도 실험
- V. 결 론

〈요약〉

윤리적 리더십의 구성요소는 '도덕적 사람'과 '도덕적 관리자'로 이루어지는 것이 적절하며, 윤리를 강조하는 기존 리더십들은 '도덕적 사람'에 치중하나 윤리적 리더십은 '도덕적 사람'은 물론 '도덕적 관리자'의 역할도 중시한다. 또한 공공조직에 적합한 윤리적 리더십의 차원(내용)으로는 인간지향, 정의, 사회적 책임, 절제를 제시한다. 이 네 가지 차원은 주로 철학적 윤리이론과 덕목론이 복합적으로 작용하여 이론적 기초를 이루고, '도덕적 관리자'로서 윤리적 리더십의 역할에 대해서는 사회적 학습이론과 사회적 교환이론이 이론적 배경을 제공한다. '도덕적 사람'과 '도덕적 관리자'는 모두 네 가지 차원을 내용으로 삼고 있다.

[주제어: 윤리적 리더십, 공공조직, 도덕적 사람, 도덕적 관리자]

I. 서론: 연구의 필요성과 목적

현대조직은 윤리적으로 행동하면서 부하직원들에게도 윤리적 행동을 장려하는 리더를 강력히 요구하고 있다. 기업은 윤리경영의 중요성을 최근 들어 더욱 강조하고 있고, 정부도 윤리문제에 대해서는 민감하게 대응하고 있다(Stouten et al., 2012: 1). 이러한 현상이 한국도 예외는 아닌 것 같다. 기업의 비윤리적 행위는 인터넷을 통해 급속도로 광범위하게 알려져서 기업의 이미지 추락과 함께 전

* 이 논문은 부산대학교 자유과제 학술연구비(2년)에 의하여 연구되었음.

** 부산대학교 행정학과 교수(junghyun@pusan.ac.kr).

국적 불매운동으로 연결되고, 결국 기업의 주식 가격과 재산 가치를 떨어뜨리는 요인으로 작용하기도 한다. 기업총수들도 실행을 선고받고 법정구속되는 일도 과거와 다른 점이다. 정부는 공공기관을 대상으로 매년 청렴도를 평가하여 순서를 매기고, 공무원들의 청렴교육을 독려하고 있다.

정부와 기업의 윤리향상을 위한 노력에도 불구하고 한국사회의 윤리수준은 기대 이하라고 하겠다. 최근 조사에 의하면 “10억원이 생긴다면 1년간 감옥형을 무릅쓰겠다”고 답변한 고교생이 44%이고, “부자가 되는 것과 정직하게 사는 것 중 어느 것이 더 중요한가”라는 물음에 대해서는 청소년의 40.1%가 “부자가 되는 게 더 중요하다”고 답변했다고 한다(중앙일보, 2013. 1. 25). 국제투명성기구의 조사에 의하면 2012년 한국사회의 청렴도 지수는 174개국 중 45위였으며 4년 연속 하락하고 있는 실정이다. 새 정부 들어 장관 후보자들에 대한 인사청문회에서 위장전입, 탈세, 표절, 전관예우 등의 비윤리적 행위로부터 자유로운 후보자는 찾아보기 어려운 상황에 이르고 있다.

이러한 현실에서 한국사회 특히 공직사회의 윤리수준 향상은 절실하다고 하겠으며, 이를 위한 방안으로 리더십을 통한 접근도 필요하다. 즉, 공공조직의 윤리수준을 향상시킬 수 있는 리더십에 관한 체계적인 연구가 필요할 것으로 보인다. 리더십이론들 중에서 윤리문제에 관심을 가지는 것은 비교적 최근에 등장한 이론들인데, 이러한 이론들은 윤리문제를 언급하고 있으나 윤리문제에 초점을 두지는 않고 있다. 이에 반해 윤리문제에 집중적으로 초점을 맞추고 부하의 윤리수준 향상을 위해 적극적인 방안을 강구하는 리더십이론이 윤리적 리더십(ethical leadership)이다.

윤리적 리더십은 지난 10년 동안 연구가 확산되어 왔지만, 아직까지도 비교적 새로운 주제로 인식되고 활발한 연구가 이루어지지 않고 있는 리더십의 미개척 분야라고 할 수 있다. 그마저도 외국과 기업을 대상으로 한 연구가 대부분이고 한국의 공공부문을 대상으로 한 것은 더욱 생소하다. 한국의 공공조직에 적합한 윤리적 리더십의 연구가 활성화되어야 하겠고, 특히 윤리적 리더십의 원인과 결과에 대한 연구가 축적되어 한국사회의 윤리수준 향상을 위한 학문적·이론적 뒷받침이 있어야 하겠다.

이러한 연구를 위해서는 먼저 윤리적 리더십의 기본을 다지는 연구가 선행되

어야 할 것이므로, 본 연구는 이러한 취지에서 시도되었다. 본 연구의 목적을 구체화하면 다음과 같다. 첫째, 윤리적 리더십은 왜 필요한가? 라는 문제부터 해답을 찾아보고자 한다. 윤리적 측면을 강조하는 기존 리더십과 윤리적 리더십은 어떻게 다른가를 규명함으로써 윤리적 리더십의 필요성을 발견하고자 한다. 둘째, 선행연구들을 기초로 윤리적 리더십의 개념과 구성요소를 검토하고 내용을 정립한 다음, 공공조직의 특성을 감안한 윤리적 리더십의 내용을 도출함으로써 한국의 공공조직에서 윤리적 리더십은 어떤 모습이어야 하는지 제시하고자 한다. 셋째, 공공조직에 적합한 윤리적 리더십의 구성요소와 내용을 바탕으로 경험적 연구를 위한 척도를 제시해 본다.

II. 윤리적 리더십은 어떤 것이며, 왜 필요한가?

1. 윤리적 리더십의 개념과 구성요소

1) 개념

윤리적 리더십에 대한 정의는 매우 다양하지만, 리더십 관련 문헌에서 윤리적 리더십의 개념으로 가장 많이 인용되는 것은 Brown et al(2005: 120)의 정의라고 할 수 있다. 경험적 연구에서도 Brown et al(2005: 125)의 척도가 보편적으로 가장 널리 이용되고 있다. 이런 의미에서 본 연구에서는 Brown et al(2005)의 정의를 중심으로 개념을 설명하고자 한다. 이들은 윤리적 리더십을 “개인행위와 대인관계를 통해 규범적으로 적절한 행동을 보이고, 쌍방적 의사소통, 강화(reinforcement), 의사결정을 통해 부하에게도 그러한 행동을 촉진시키는 것”이라고 정의하고 있다.

여기서 “개인행위와 대인관계를 통해 규범적으로 적절한 행동을 보인다는 것”은 윤리적 리더로 인식되는 사람은 부하들이 규범적으로 적절하다고 생각하는(즉, 정직, 신뢰, 공정, 배려) 행동을 보여서, 리더로서 정당하고 신뢰받을 만한 역할 모델이 되어야 한다는 의미이다. “규범적으로 적절한”이라는 용어는 모호한 표현으로 상황에 따라 다소 변할 수 있음을 암시한다. 즉, 규범과 마찬가지로 윤

리도 상황에 따라 변할 수 있으므로, 윤리의 내용이나 구성요소도 시간과 장소에 따라 변할 수 있는 동태적 성격을 지닌다고 해석할 수 있다(Hunter, 2012: 79).

또한 후반부의 “쌍방적 의사소통을 통한 부하의 그러한 행동 촉진”이란 윤리적 리더는 윤리에 대한 관심을 끌어내며 윤리에 대해 부하들과 명확한 대화를 통해 윤리를 주요 문제로 부각시키고, 나아가 부하에게도 발언할 기회를 주면서 절차상으로는 대인관계에서 정당한 과정을 거쳐야 한다는 의미이다. “강화”는 윤리적 리더는 윤리적 기준을 설정하고, 윤리적 행위에 대해서는 보상하지만 윤리 기준을 위반한 사람은 처벌한다는 내용을 담고 있다(Heres & Lasthuizen, 2012: 444). 마지막 용어인 “의사결정”은 윤리적 리더는 의사결정을 할 경우 그러한 결정이 가져 올 윤리적 결과를 고려하면서 결정을 내려야 하고, 자신들의 선택을 남들이 관찰하고 모방할 수 있으므로 원칙에 충실하고 공정하게 선택해야 한다는 의미이다.

이렇게 볼 때 윤리적 리더란 정직하고 남을 배려할 줄 알며 공정하고 균형잡힌 의사결정을 하는 신뢰받는 사람으로서 부하직원들의 역할모델이 된다. 뿐만 아니라 윤리에 대해서 부하와 자주 의견을 교환하고, 명확한 윤리적 기준을 설정하며, 그러한 기준을 준수하게 하기 위해 보상과 처벌을 적절히 사용할 줄 아는 사람을 가리킨다.

2) 구성요소

윤리적 리더십에 관한 Brown et al(2005)의 개념은 크게 두 가지로 구성된다. 정직, 배려, 신뢰, 공정을 특징으로 하는 리더의 자질 측면과 의사소통, 강화, 역할모델을 중심으로 한 관리자의 역할 측면이다. Brown & Trevino(2006)도 다양한 기업조직의 관리자와 윤리담당자들을 대상으로 면담한 결과 윤리적 리더십에는 두 가지 차원 즉 “도덕적 사람”(moral person)과 “도덕적 관리자”(moral manager)가 있음을 확인했다. 이후 여러 연구자들에 의해 이 두 가지 차원은 이론적으로나 경험적으로 윤리적 리더십을 구성하는 기본적 구성요소로 인정받고 있다(Heres & Lasthuizen, 2012: 443).

“도덕적 사람”으로서 평판을 인정받는 리더는 윤리적 리더가 어떤 사람이며 무엇을 하는지를 부하직원에게 알려주는 시작에 불과하며, 부하직원들이 무엇을

어떻게 해야 하는지를 반드시 말해주는 것은 아니다. 부하직원의 윤리수준을 향상시키고 윤리적 리더십을 함양시키기 위해서는 리더가 윤리와 가치를 자신의 리더십 어젠다로 부각시켜 중요성을 강조하고, 부하들에게 그러한 메시지를 명확하게 전달해야 한다. 이를 위해서 리더는 “도덕적 사람”은 물론 “도덕적 관리자”가 되어야 한다. 윤리적 리더로 인식되기 위해서는 도덕적 사람만으로는 부족하고 도덕적 관리자도 되어야 한다(Trevino et al., 2000: 133).

“도덕적 사람”은 구체적으로 어떤 사람인가? Eisenbeiss(2012: 792)에 의하면, 보편적으로 널리 인정받는 입장에서는 이타주의 측면을 강조한다. 즉, 다른 사람들에게 도움이 되는 덕행(virtuous behaviors)을 하고 다른 사람에게 해가 되는 행위는 자제하는 사람을 윤리적 리더로 본다. 구체적으로 예시하면, 다른 사람의 권리와 존엄(dignity)을 존중하는 리더, 자신의 권력을 사회적으로 책임있는 방법으로 사용하는 리더, 정의에 관심을 갖고 정직하며 공동체를 형성하는 리더, 혹은 Aristotle이 주창한 네 가지 ‘기본적 덕목’(cardinal virtues)을 지닌 리더 등이 도덕적 리더가 될 수 있다(Stouten et al., 2012: 2; Riggio et al., 2010: 237). 한편 리더의 개인적 자질, 행태, 의사결정을 구분하여 도덕적 사람의 특성을 제시하는 연구자들도 있다(Heres & Lasthuizen, 2012: 443; Trevino et al., 2000: 130-132). 이들에 의하면 윤리적 사람이 되기 위해서는 윤리적 자질을 갖추어야 하고, 윤리적으로 행동해야 하며, 윤리적 기준에 따라 의사결정하는 사람으로 인식되어야 한다. 우선 자질 면에서는 정직, 신뢰(trustworthiness), 고결(integrity)을 지녀야 하고, 행동에서는 옳은 일을 행하고, 사람에 대한 관심을 보이고, 그들을 올바르게 대우하며, 개방적 의사소통을 하고, 일상생활에서도 도덕적 행동을 보여야 한다. 즉, 행동에서도 정직, 정의, 배려, 고결이 드러나야 한다. 뿐만 아니라 의사결정 단계에서는 윤리적 가치와 원칙에 부합하는 선택을 해야 한다.

“도덕적 관리자”는 리더라는 직위를 활용하여 부하 직원에게 영향을 미쳐서 이들의 윤리적 행동을 유발해 내려는 리더의 의도된 노력에 관한 것으로(Eisenbeiss, 2012: 793), 주된 내용은 앞에서 언급한 바와 같이 역할모델, 의사소통, 강화로 요약될 수 있다. 첫째, 역할모델은 윤리적 리더에 대한 부하 직원의 믿음과 부하 직원들의 윤리를 향상시키려는 리더의 노력을 확인할 수 있는 기회가 된다는 의미에서, 도덕적 관리자의 중요한 요소라고 할 수 있다. 역할모델은

“도덕적 사람”과 중복될 수 있으나, 리더의 단순한 윤리적 행동을 넘어서 윤리적 리더십의 명성과 인식을 가시적으로 부각시킨다는 점에서 차이가 있다(Heres & Lasthuizen, 2012: 444). 둘째, 도덕적 관리자는 개인과 조직의 윤리와 가치에 대해 부하직원들과 개방적인 대화와 토론을 통해 윤리에 대해 많은 관심을 갖게 하고, 윤리적 기준과 규범을 명확히 제시해야 한다. 또한 부하직원들이 갖고 있는 고민과 딜레마를 경청하면서 그들의 윤리적 행위에 대해 정확한 평가를 해 주어야 한다(Heres & Lasthuizen, 2012: 444-445). 셋째, 강화란 보상과 처벌을 통해 윤리 기준의 준수를 강화시킨다는 의미이다. 강화는 경험을 통한 학습으로 이루어지는데, 윤리적 행위를 한 사람에게는 적절한 보상을 하고 윤리기준을 위반하여 비윤리적 행위를 한 사람에게는 상응하는 처벌을 하게 된다. 이때 학습의 효과를 제고하기 위해서는 자신의 직접 경험이든 다른 사람의 간접 경험이든 보상과 처벌이 명시적으로 드러나야 하고 공정하게 이루어져야 한다. 또한 보상은 물질적인 것 뿐만아니라 인정, 신뢰와 같은 비물질적 보상도 가능하고, 처벌도 동료와 리더에 의한 배척과 같은 비공식적 제재나 위협도 사용될 수 있다(Heres & Lasthuizen, 2012: 444).

2. 윤리적 리더십과 다른 리더십의 윤리 비교

기존 리더십이론들도 윤리를 언급하고 있으나, 윤리적 리더십과 비교할 수 있을 만큼 강조하거나 중시하는 리더십이론은 흔하지 않다. 리더의 윤리를 필요로 하는 리더십이론으로는 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 영적 리더십, 진정성 리더십 등이 있다.¹⁾ 이들 리더십이론들이 담고 있는 윤리의 내용을 파악하고, 윤

1) “지시적 리더십”은 수단적 리더십으로, 목적달성에 필요하다면 사람을 수단으로 사용할 수 있으므로 도덕적이거나 윤리적인 리더십으로 보기 어렵다. 다만 기본적인 인권을 존중할 때 지시적 리더십도 윤리적이라고 할 수 있다. “배려형 리더십”은 인간중심적 리더십으로, 부하에 관심을 보이고 부하를 따뜻하게 대한다는 점에서 윤리적이라고 할 수 있으나 윤리적 리더십의 ‘도덕적 사람’이나 ‘도덕적 관리자’에 대해서는 별 관심이 없는 것 같다. “거래적 리더십”은 적어도 다음과 같은 점에서 변혁적 리더십보다는 덜 윤리적 이라고 할 수 있다. 첫째, 변혁적 리더십은 조직과 사회에 대한 책임을 강조하지만 거래적 리더십은 자신의 이익을 위한 거래관계에 주된 관심이 있다(Dion, 2012: 16-17). 둘째, 거래적 리더십은 목적이 수단을 정당화한다고 믿는다. 즉, “목적(결과)만 좋으면 모든 것이 좋다”는 것이 리더의 모토가 된다(Kanungo, 2001: 263). 셋째, 거래적 리더십은 사람을 존중하지 않는다. 그래

리적 리더십에서 설명하는 윤리와 어떻게 다른지 비교하기로 한다.

1) 변혁적 리더십의 윤리

윤리적 리더십이 나오기 이전에는 변혁적 리더십에서 윤리성이 가장 강하게 나타났다고 한다(Brown & Michell, 2010: 586). 리더십의 윤리적 차원에 대한 연구자들의 관심도 대부분 변혁적 리더십으로 모아졌다(Brown et al., 2005: 119). 그 이유는 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 변혁적 리더십은 이상적 영향, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려로 구성되는데, 이 요소들은 모두 윤리적 성격을 내포하고 있다. 이 중에서 특히 이상적 영향은 리더의 정직과 고결을 전제로 하고 윤리적 성격도 강하게 지닌다(Brown et al., 2005: 119; Bass & Steidlmeier, 1999: 194-189). 나머지 세 가지 차원도 부하에게 도전정신을 고취시키면서 새로운 시각을 갖게 하고 학습을 통해 능력을 키워주므로, 이타주의를 바탕으로 한 배려의 정신을 갖는다. 둘째, 경험적 연구에서도 변혁적 리더는 남에 대한 배려, 도덕적 원칙에 따른 일관성있는 행동, 윤리적 결과를 고려하는 의사결정 등 윤리적, 도덕적 행동을 보임으로써 부하의 역할모델이 되었다(Brown & Trevino, 2006: 598-599; Brown et al., 2005: 119). 셋째, 변혁적 리더는 부하로 하여금 개인적 이익을 초월하여 공동체의 목표를 우선적으로 추구할 것을 장려함으로써, 부하의 욕구수준을 향상시키고 동시에 부하의 가치체계를 도덕적 원칙에 맞추도록 도덕적 수준도 끌어올린다(Riggio et al., 2010: 236; Brown et al., 2005: 119).

서 부하를 자율적, 합리적, 책임있는 사람으로 키우는 데는 관심이 없다(Bowie, 2000:188). 다만, 거래적 리더십도 진실로 대화하고 약속을 지키며 협상이 공정하고 선택이 자유로울 때는 윤리적이라고 할 수 있다(Bass & Steidlmeier, 1999: 192). “셀프 리더십”(self leadership)은 바람직한 방향으로 행동하기 위해서 필요한 ‘자기 동기부여’와 ‘자기 주도’(self direction)를 하려는 것으로, 자신에게 영향력을 행사하는 리더십이다(Prussia et al., 1998: 524). 이 리더십은 리더가 부하에게 영향을 미치는 일반적인 리더십과는 달리, 리더가 자신에게 스스로 영향을 미치는 과정이므로 부하에 대한 영향을 전제로 리더의 윤리를 비교하는 본 연구의 취지에 어긋난다.

2) 서번트 리더십의 윤리

다수의 연구에서 서번트 리더의 행동을 “부하 개인의 존엄성과 가치를 존중하고, 부하들에게 서번트 리더가 되겠다는 욕망을 키워주는 행동”으로 정의하고 있으며, 서번트 리더는 “자신의 개인적 이익을 초월하여, 부하직원의 물질적, 정신적, 감정적 욕구를 키워주고 채워주는 사람”으로 보았다(Humphreys, 2005: 1413-1414). 이를 통해 서번트 리더는 사회의 발전을 선도하면서, 수용, 관용, 공감, 사랑, 용서, 황금률의 준수와 같은 가치와 윤리를 중시하게 된다(Han et al., 2010: 266). 한편 서번트 리더로서 제대로 역할을 하려면 부하에게 신뢰를 주어야 하므로, 서번트 리더는 신뢰를 심어주고 신뢰를 받는 신뢰의 창조자가 되어야 한다. 신뢰형성을 위해서는 부하직원과 모든 정보를 정직하게 공유하며, 개방적 인간관계를 유지하고 공정성을 잃어서는 안 된다.

따라서 서번트 리더십은 “부하를 존중하고 부하의 욕구를 충족시키고 능력을 키워주기 위해 리더가 자신을 희생하면서 부하에게 봉사하는 리더십”이라고 정의할 수 있고, 서번트 리더십의 정신은 희생과 봉사라고 하겠으며, 서번트 리더십에서 발견할 수 있는 윤리는 사랑, 이타주의, 인간의 존중과 배려, 신뢰, 정직, 공정성 등이라고 할 수 있다.

변혁적 리더십은 조직목표 달성을 위해 부하의 개인적 가치와 이익을 억제하고 조직에 몰입을 요구하는 반면, 서번트 리더십은 조직목표보다 부하의 욕구를 최우선시하고 부하에 봉사하는 일을 가장 중시한다는 측면에서, 서번트 리더십이 변혁적 리더십보다 윤리의식이 강하다는 주장도 있다(Parolini et al., 2009: 275).

3) 영적 리더십의 윤리

영적 리더십은 리더가 조직구성원들에게 조직의 비전과 정체성을 제시하고 희망과 믿음을 심어주며 이타적 사랑을 느끼게 함으로써, 구성원들이 조직의 목표와 비전에 대한 소명감(calling)을 느끼고 조직에 대한 소속감(a sense of membership)을 갖게 하여 영적 생존감(spiritual survival)을 갖도록 하는 리더십이다(Fry et al., 2011: 261). 이와 같이 영적 리더십은 비전, 희망과 믿음, 이타적 사랑, 소명감, 소속감으로 구성되는데, 앞의 세 가지는 리더의 가치, 태도, 행태에 관한

것으로 이 단계에서 리더는 부하직원의 신뢰와 존경을 받는 본보기가 되면서 고결, 정직, 겸손과 같은 영적 가치를 보여야 한다(Brown & Trevino, 2006: 599; Chen et al., 2012: 108). 여기서 ‘희망과 믿음’은 조직의 비전과 목적이 달성될 수 있다는 확고한 믿음을 의미하고, ‘이타적 사랑’은 배려, 사랑, 감사를 통해 완결 의식(a sense of completeness), 조화, 축복을 만들어내는 것이며, ‘소명감’은 리더의 입장에서는 자신의 리더십 활동이 소명이라고 여기고 부하직원의 입장에서는 개인의 삶이 의미있고 가치있으며 위대한 성취가 가능하다는 느낌을 가리킨다. ‘소속감’은 조직에 의해 자신이 충분히 이해되고 제대로 인정받는다는 느낌을 의미한다(Brown & Trevino, 2006: 600; Chen & Yang, 2012: 109). 선행연구들에 의하면 영적으로 건강한 사람은 내재적 동기부여가 발생하고 희망으로 충만되며 신념이 확고하여 의미있는 일, 생활, 인생목표를 추구하는 데 전념할 수 있다(Chen & Yang, 2012: 108). 이렇게 볼 때, 영적 리더십은 부하의 내재적 동기부여를 통해 조직에 대한 부하의 몰입과 헌신을 유발하는 효과를 갖는다.

영적 리더십에서 찾을 수 있는 윤리는 사랑, 믿음, 희망이 중심이 되고, 구체적으로는 부하에 대한 배려와 존중, 고결, 정직, 겸손이 된다. 윤리 측면에서만 보면 영적 리더십과 서번트 리더십은 유사하다고 할 수 있다. 한편 비전을 제시하고 고차원적 욕구의 고취를 통한 내재적 동기부여를 유발하고 감화(inspiration)를 준다는 점에서는 변혁적 리더십과도 유사하다고 하겠다.

4) 진정성 리더십의 윤리

이 리더십에서 ‘진정성’은 자신에게 진실되는 것이며, 진정성 리더십의 핵심은 자신을 알고 자신에게 진실되는 것이다(May et al., 2003: 248). 자신에게 진실되어야 자신을 알 수 있는 것은 물론, 남도 제대로 파악할 수 있다는 의미인 것 같다. 이렇게 되기 위해서는 도덕적 자질과 행위가 스스로 내면화되고 습관처럼 나타나야 한다. 같은 의미에서 Dion(2012: 16)은 고결과 진지함(sincerity)이 진정성의 기본적 태도라고 했으며, 진정성 리더십은 ‘덕의 윤리’(ethics of virtue)를 지녔다고 한다. Avolio & Gardner(2005: 318)는 진정성 리더십의 기본 요건으로 ‘자기 초월적 가치’(즉, 사회정의, 평등, 정직, 책임 등)와 ‘긍정적인 타인지향적 감정’(남에 대한 배려, 호의, 감사 등)을 제시했다.

이런 특성으로 인해 Brown & Trevino(2006: 599)는 진정한 리더십은 윤리를 강조하는 리더십이론들이 기본적으로 갖추어야 할 요소라고 한다. 변혁적 리더십은 ‘진정한’(authentic)한 것과 ‘의사한’(pseudo) 것으로 구분할 수 있는데 ‘의사한’ 것은 참된 변혁적 리더십이 아니라는 주장과(Riggio et al., 2010: 236), 진정한 리더가 되어야 변혁적 리더로 인식될 수 있지만 진정한 리더가 되기 위해서 반드시 변혁적 리더가 될 필요는 없다는 주장도(Avolio & Gardner, 2005: 329) 같은 맥락에서 나온 것으로 보인다. 마찬가지로 진정한 리더십은 영적 리더십이나 서번트 리더십에 대해서도 기본바탕이 되는 리더십이라고 할 수 있다.

5) 리더십 유형들의 윤리 비교

우선 변혁적 리더십과 윤리적 리더십을 비교해 보기로 한다. 변혁적 리더는 정직, 고결, 배려, 이타성 등 높은 윤리성을 보이고 이를 바탕으로 부하의 윤리적 모델이 되어 부하의 윤리수준을 향상시키는 점은 윤리적 리더와 유사한 점을 지닌다. 그렇지만 부하에게 윤리적 영향을 미치는 과정이나 수단이 윤리적 리더만큼 구체적이고 적극적이지 못하다. 다시 말해 윤리적 리더가 사용하는 강화(보상과 처벌), 윤리에 관한 쌍방향 의사소통의 측면을 변혁적 리더는 결여하거나 소극적이라는 것이다. 윤리적 역할모델에서도 윤리적 리더만큼 적극적이지 못하다. 이런 이유 때문에 변혁적 리더십은 윤리적 리더십의 두 가지 구성요소 가운데 ‘도덕적 사람’은 될 수 있어도 ‘도덕적 관리자’까지는 되지 못한다고 할 수 있다. 같은 맥락에서 변혁적 리더는 윤리적 리더만큼 윤리를 명확하게 강조하지 않는다는 지적도 있다. 즉, 변혁적 리더는 윤리적 리더와 달리 윤리에 대해 명시적 초점을 두지 않는다는 것이다(Heres & Lasthuizen, 2012: 442). 윤리적 리더는 윤리를 가장 중요한 문제로 삼지만, 변혁적 리더는 윤리를 강조하되 다른 문제들(예컨대 비전제시나 지적자극)보다 우선적으로 여기지는 않는다고 할 수 있다. 더구나 변혁적 리더십은 비윤리적일 수 있다는 지적도 있다. 이타주의보다 이기주의에 의해 동기가 부여되거나 리더가 권한을 부적절하게 사용할 경우에 그럴 수 있다는 것이다(Brown et al., 2005: 118).²⁾

2) 여기에 관해서는 견해가 엇갈리고 있다. 리더가 윤리적이지 않으면 진정한 변혁적 리더로 볼 수 없다는 입장도 있다.

그밖에 서번트 리더십, 영적 리더십, 진정성 리더십도 리더가 도덕적으로 높은 자질을 지녔으나, 윤리문제에 명시적 초점을 두지 않고 ‘도덕적 관리자’는 되지 못한다는 점이 변혁적 리더십과 유사하다. 다만 각 리더십은 도덕적 자질 가운데 강조하는 항목(가치)에는 다소 차이가 있다. 서번트 리더십은 희생, 봉사, 이타주의, 인간의 존중과 배려를 더욱 중시하고, 영적 리더십은 사랑, 믿음, 희망을 중심 가치로 삼고 있으며, 진정성 리더십은 리더의 진실됨, 진지함, 고결함을 우선적 가치로 여긴다고 하겠다.

요컨대 변혁적, 서번트, 영적, 진정성 리더십은 윤리나 도덕의 문제를 중시하되 부분적이고 부수적으로 여기면서 암시적으로 강조하는데 비해, 윤리적 리더십은 윤리나 도덕을 전적인 문제로 삼고 핵심적 내용으로 다루면서 명시적이고 명확하게 강조하는 점이 주된 차이라고 하겠다. 또한 다른 리더십들은 부하직원의 윤리수준 향상을 이차적이거나 부수적 목적으로 삼는데 반해, 윤리적 리더십은 이를 주된 목표로 삼고 있으며 그 결과 부하의 윤리수준 향상에도 가장 큰 기여를 할 수 있는 리더십이다. 조직구성원들의 윤리수준이 향상되면 조직의 윤리풍토도 따라서 개선되어 조직의 효과성도 전반적으로 향상될 수 있는데, 이러한 긍정적 영향이 다른 리더십들에 비해 윤리적 리더십에서 강하게 나타날 수 있다. 이론적 측면에서 볼 때도 윤리적 리더십은 다른 리더십에 비해 다양하고 포괄적인 윤리적 이론과 사회적 이론을 기초로 한다.

III. 공공조직에 적합한 윤리적 리더십은 어떤 것인가?

1. 윤리적 리더십의 선행연구 평가

윤리적 리더십 연구는 대략 세 가지 방향으로 진행되어 왔다. 윤리적 리더십은 어떤 것이며 그 특성은 무엇인가? 윤리적 리더십의 결과나 효과는 어떠한가? 영향요인(원인)에는 어떤 것들이 있는가? 본 연구에서는 첫 번째 문제에 주된 관심이 있으므로 여기에 관한 선행연구들을 중심으로 검토하고 평가하기로 한다.

이 주제에 관한 선행연구들의 추세는 다음과 같이 요약될 수 있다(Eisenbeiss,

2012: 791-793; Eisenbeiss & Giessner, 2012: 7). 첫째, 관련 연구는 주로 서양을 배경으로 접근하였다. 다른 문화의 관점, 원리, 가치를 고려하지 않았으며, 특히 경험적 조사연구들은 사기업 부문 종사자들을 대상으로 기업조직의 관점만 반영하는 것이 보편적이었다. 둘째, 상황적 요인에 관한 연구는 거의 없었다. 셋째, 리더십의 두 가지 요소를 ‘목표설정’과 ‘타인에 대한 영향’으로 구분할 때, 리더십의 대인적 요소에만 초점을 두고 목표설정 요소에 대해서는 대체로 무관심했다. 넷째, 윤리적 리더십의 특성이나 내용으로는 ‘인간 지향’(humane orientation)과 ‘정의 지향’(justice orientation)에 집중하고 있으며, 다른 기본적 덕목이나 사회적 책임에 대해서는 등한시해왔다

사회문화와 그 하위문화들은 윤리적 리더십에 대한 구성원들의 사고와 반응에 영향을 미칠 수 있다. 이는 문화나 상황에 따라 윤리적 리더십의 중요성에 대한 사람들의 인식이 다를 수 있기 때문이다(Brown & Michell, 2010: 603; Eisenbeiss & Giessner, 2012: 10). 조사결과에 의하면, 윤리적 리더십의 주요 요소들은(예컨대 정직, 고결, 배려, 정의 등) 문화가 상이하더라도 윤리적 특성으로 보편적 지지를 받았지만, 요소들 간 지지나 중요성의 정도는 문화에 따라 상이하게 나타났다. 즉, 윤리적 리더십의 어떤 요소가 리더십의 효과성에 더 기여하는지는 문화에 따라 차이가 있었다(Resick et al., 2006; Resick et al., 2011). 윤리적 리더십의 보편적 정의라 할 수 있는 Brown et al(2005: 120)의 정의에서도 ‘규범적으로 적절한 행동’이라는 모호한 문구를 의도적으로 삽입한 것은, 규범적으로 적절한 행동은 사회문화나 조직문화에 따라 달라질 수 있음을 암시한다(Eisenbeiss, 2012: 793). 이처럼 윤리적 리더십의 행태를 정의하는 규범은 동태적 특성을 지니고 변할 수 있으므로 윤리적 리더십의 구성요소도 조직에 따라 변할 수 있다. 더구나 지금까지 윤리적 리더십의 구성요소(특성)로 지배적으로 사용되어 온 ‘인간 지향’과 ‘정의 지향’은 조직의 목표는 고려하지 않고 리더십의 ‘대인적 측면’만을 나타내는데, 공공조직은 기업조직과는 다른 목표를 가지므로 공공조직의 윤리적 리더십을 제대로 파악하기 위해서는 조직의 목표도 함께 고려해야 한다. 이렇게 볼 때 공공조직을 대상으로 하는 윤리적 리더십의 특성은 ‘인간 지향’과 ‘정의 지향’ 외에 공공조직의 목표를 비롯한 주요 특성들을 감안한 다른 요소들도 포함되어야 한다.

2. 공공조직에 적합한 윤리적 리더십의 차원

윤리적 리더십 관련 대부분의 연구들은 동일 형태의 윤리적 리더십이 모든 조직에 적절하다는 가정을 하고 있다(Heres & Lasthuizen, 2012: 442). 그래서 윤리적 리더십 연구는 상황연구에 소홀했던 것 같다. 이미 1960년대부터 리더십의 상황연구는 시작되었고 상황에 따라 리더십의 유형이 부하에 미치는 영향과 효과는 다르다는 것이 보편적 결론이었다. 근래에는 Bass를 비롯한 주창자들의 의도와는 달리 변혁적 리더십도 상황의 영향을 받는 것이 입증되고 있듯이, 윤리적 리더십도 상황의 영향에 예외가 될 수 없을 것이다.

메타분석결과에 의하면 리더십 유형의 발현과 효과성은 ‘公/私의 성격’(공공성)에 영향을 받는다고 한다(Heres & Lasthuizen, 2012: 442). 상황은 조직의 유형 특히 ‘公/私의 성격’도 포함하므로, 당연히 공공조직과 사조직 간에 윤리적 리더십의 영향은 다를 것이고 따라서 적합한 윤리적 리더십의 내용(요소, 특성)도 달라야 할 것이다.

그러면 공공조직에 적용될 윤리적 리더십은 어떤 내용이 적합한가? 즉, 공공조직의 리더가 갖추어야 할 윤리적 요소들은 어떤 것인가? 앞에서 언급한 ‘인간 지향’과 ‘정의 지향’은 대부분의 연구자들이 지적하는 공통적 요소라고 할 수 있으며, 이 외에 연구자들에 따라 고결, 신중, 용기, 절제, 진정성, 양심, 집단적 동기부여, 권한부여, 격려, 황금률(golden rule), 투명성, 책임성, 사회적 책임성, 지속가능성 등이 제시되고 있다(Resick et al., 2006; Trevino et al., 2000; Brown & Trevino, 2006; Eisenbeiss, 2012; Stouten et al., 2012; Heres & Lasthuizen, 2012; Eisenbeiss & Giessner, 2012).

공공조직과 사조직을 구분하기 위해 주로 이용되는 기준은 Perry & Rainey(1988)가 제시한 세 가지 기준으로, 첫째 공익을 기준으로 수익자가 일반대중이면 공공조직, 조직의 소유주이면 사조직이라 하고, 둘째 공공재를 생산하고 시장경제원리가 적용될 수 없으면 공공조직이고 그렇지 않으면 사조직이라고 본다. 셋째, 정부가 소유하고 국민들로부터 자금을 조달하여 운영하면 공공조직이고 개인이 소유하고 운영자금도 개인이 조달하면 사조직이라고 한다(김호정, 1996: 54). 이 세가지 기준에 의하면 공공조직은 설립목적이나 주요 기능, 목표,

관리과정에서 사조직과 차별화된 특성을 지닌다. 즉, 공공조직의 목표는 공익 추구하고, 주요 기능이 공공재인 사회적 서비스를 제공하는 것이며, 조직이 세금으로 운영되므로 관리과정에서 외부의 통제를 강하게 받는다. 또한 세금으로 공공서비스를 제공하면서 공익을 추구하는 과정에서 사조직과 다른 특수한 규범들이 요구되는데, 이러한 규범은 직무수행의 지침이 되는 가치나 이념으로 작용하고 그 중 일부는 법규로 구체화될 뿐만 아니라 규범의 효력이 지속적으로 유지됨으로써 조직의 풍토로 고착화되어 왔다.

공공조직의 윤리적 리더십이 지녀야 할 요소도 이러한 공공조직의 특성에서 찾을 수 있을 것이다. 첫째, ‘공익’의 개념에 주목할 필요가 있다. 공익은 공공조직의 설립목적이고 추구할 목표임과 동시에 공직자의 최고가치 내지 행정이념이기 때문이다. 공익의 의미는 다양하고 개념은 모호하지만, 학자들의 견해를 종합하면 사회공동체내 다수의 이익이나 사회공동체의 이익 혹은 사회구성원들의 합의된 이익으로, 특정 개인의 사익과는 구별되는 개념이라고 할 수 있다(임의영, 2009; 이종수 외, 2011). 따라서 공익의 추구는 공무원을 포함한 특정 개인이나 집단의 이익을 위한 것이 아니라, 사회나 다수 주민들의 입장에서 이들의 이익을 위한 활동이라고 할 수 있다. 다시 말해 공직자는 공익에 반하여 공무원 개인이나 공무원 집단의 이익을 도모하는 행위는 자제해야 하며, 사회나 다수 주민을 위한 책임있는 행동이 요구된다고 하겠다. 이런 의미에서 공익을 목표로 하는 공공조직의 윤리적 리더십은 사회적 책임의식을 지녀야 하며, 주민을 지배하고 계도한다는 입장에서 탈피하여 주민의 의사에 따라 주민의 입장에서 사고하고 행동하는 겸손함 가져야 하고, 공직자의 개인적 성과나 물질적 욕구에 이끌리는 행위는 자제하는 절제의 덕목이 필요하다. 즉, 공익의 관점에서 윤리적 리더는 ‘사회적 책임성’과 ‘절제’의 요소를 추가로 강조해야 할 것이다.

둘째, 정부의 주된 기능은 국민들에게 유무형의 생산물인 공공서비스를 제공하는 것이다. 공공서비스 제공은 공익을 실현하는 것으로 공동체와 사회의 이해관계와 일치하는 방향으로 이루어져야 한다. 즉, 공공서비스는 사회에 대해 책임을 져야 한다. 이때 책임은 서비스의 과정에 대한 책임과 함께 소비자인 주민이 평가하는 품질의 결과에 대한 책임까지 포함한다. 품질의 결과로 소비자를 만족시키기 위해서는 획일적인 표준적 공공서비스가 아닌 차별화된 다양한 서비스가

필요하다. 그러기 위해서는 정부가 주도하여 서비스를 결정하고 제공해서는 안되며, 더구나 기관장이나 고위공직자들의 치적 쌓기나 권한 강화, 치부를 위한 수단으로 이용되어서도 안된다. 주민들의 다양한 요구와 욕구를 제대로 파악하여 충실히 반영해야 한다. 의견수렴을 위해서는 경청과 대화와 토론이 필요하고, 의견을 서비스에 반영하기 위해서는 정부의 대응성, 봉사성, 개방성의 자세가 전제되어야 한다. 이렇게 함으로써 과정과 결과에 대한 책임을 동시에 해결할 수 있고, 주민에 대한 인간적 배려도 하게 된다. 다시 말해 공공서비스를 제공하는 기관이나 개인은 인간적 배려 외에 정의, 공정, 절약의 가치를 항상 염두에 두어야 하고, 업적, 권한, 사익에 대한 욕심을 버리면서 주민과 사회를 위해 봉사하고 책임지는 자세를 가져야 한다. 이런 의미에서 공공서비스의 제공을 주된 임무로 삼는 공공조직에서는 윤리적 리더십이 ‘인간 지향’과 ‘정의 지향’ 외에 ‘사회적 책임성’과 ‘절제’도 중심적 요소로 삼아야 할 것이다.

셋째, 공공조직에서 이루어지는 관리과정의 특성도 고려할 필요가 있다. 공공서비스는 수익자가 부담하거나 민간과 공동으로 생산하는 경우도 있지만, 대부분의 경우 공공기관에서 제공하고 국민의 세금으로 경비를 조달하고 있다. 공공기관의 운영도 세금으로 이루어지고 있다. 세금으로 운영되고 국가가 소유주이므로 공공기관과 공무원에 대해서 국민의 관심과 기대가 사조직보다 훨씬 크고, 국회, 감사원, 언론, 시민단체 등 외부의 감시와 통제가 더욱 강하다. 감사는 법규중심, 처벌중심으로 이루어지고, 언론과 시민단체는 잘 한 일은 당연하고 잘못된 일은 경쟁적으로 보도한다. 잘못된 일이라고 평가받더라도 법규를 어기지 않으면 처벌을 받지 않지만, 잘한 일도 법규를 어기면 훗날 처벌의 대상이 될 수 있다. 주민을 위해 잘한 일은 성과에 반영되기 어렵지만, 위법한 일은 처벌의 가능성이 높다. 이러한 현실에서 공직자들은 법규준수를 업무처리의 가장 중요한 규범으로 삼는다. 준법성의 규범은 합법성을 중시하는 행정이념으로 나타나고 있으며, 강한 위계문화와 강한 기계적 구조를 지닌 정부관료제의 조직문화와 조직구조에도 영향을 미쳤다고 보아야 한다. 공직자의 지나친 합법성 중시가 환경의 변화와 요구에 둔감하다는 비판을 받고 있지만, 윤리의 측면에서는 긍정적으로 평가될 수 있다. 공직부패의 상당 부분이 위법행위에서 시작하기 때문이다. 준법정신은 뒤에서 설명되겠지만 ‘정의’의 한 속성으로 분류된다. 따라서 공공조직의 관리과정

에서 나타나는 특성으로서 준법성, 준법정신, 합법성은 윤리적 리더십의 ‘정의 지향’을 강조하게 한다.

넷째, 공직자에게 적용되는 윤리 관련 법규도 윤리적 리더십의 내용에 영향을 미칠 수 있다. 국가공무원법에서는 공무원이 지켜야 할 7가지 의무와 4가지 금지사항을 규정하고 있으며, 공직자 윤리법에서도 의무와 금지사항을 구체적으로 명시하고 있다. 이들 규정은 윤리적 리더십의 측면에서 볼 때, 주로 ‘절제’와 ‘정의’를 내용으로 하고 있다.³⁾ 이러한 규정들의 대부분은 사조직의 구성원들에게는 요구되지 않는 특수한 내용으로, 국민전체의 봉사자인 공직자의 높은 윤리 수준을 유지하기 위한 제도라고 하겠다. 현실적으로 공무원들은 이러한 규정을 어기면 형법상의 처벌을 받기도 하고 추가로 징계까지 받게 되므로, 이러한 규정은 공무원들의 중요한 행동규범으로 작용한다. 따라서 공무원들이 피부로 느끼는 윤리의 핵심은 ‘절제’와 ‘정의’라고 할 수 있다.

다섯째, 공공조직의 윤리풍토에 따라서도 윤리적 리더십의 구성요소는 변할 수 있다. 앞에서 언급하였듯이, 윤리적 리더십의 구성요소는 조직, 특히 조직문화에 따라 달라질 수 있는데, 조직풍토는 조직문화의 일부분이고, 윤리풍토는 조직풍토 중에서 윤리에 관한 풍토이므로 윤리적 리더십은 일반적인 조직풍토나 조직문화보다 조직의 윤리풍토에 더 강하고 직접적인 영향을 받는다고 보아야 한다. 윤리풍토의 성격과 중시되는 윤리풍토의 요소에 따라 윤리적 리더십의 내용이 달라져야 한다. 한국의 공무원들을 대상으로 한 경험적 연구(김호정, 2008)에 의하면, 공무원들이 인식한 공공조직의 윤리풍토의 성격은 ‘법·규칙형’이 가장 강하고, 다음으로 ‘책임능률형’이며, ‘개인도덕형’은 비교적 약한 것으로 나타났다. 또한 개인의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향은 ‘책임능률형’이 가장 강하고 다음으로 ‘법·규칙형’으로 나왔다.⁴⁾ 이러한 결과는 윤리풍토의 성격은 준법성을

3) ‘절제’의 의미를 담고 있는 규정으로는 국가공무원법상의 종교중립의 의무, 비밀엄수의 의무, 품위유지의 의무, 영리업무 및 겸직금지, 정치운동 금지, 집단행위 금지와 공직자윤리법상의 이해충돌 방지 의무, 선물의 신고 의무, 퇴직공직자의 취업제한 등이 해당된다. ‘정의’ 관련 규정으로는 법령의 준수와 성실한 직무수행을 강조하는 국가공무원법 제56조와 친절하고 공정한 직무수행을 명시한 동법 제59조를 들 수 있다. 특히 이해충돌 방지 의무의 규정은 직무수행상 공직자의 재산상 이해가 관련되지 않도록 노력(자제)하고, 사적 이익을 추구하거나 부정한 특혜를 주지 않도록 자제하라는 의미를 담고 있다.

4) 여기서 ‘법·규칙형’은 조직내 규정과 절차를 중시하고 사회와 국가의 법률과 직업윤리강령

중심으로 한 ‘정의’가 가장 강하고, 다음으로 ‘사회적 책임’이 강한 편이고 ‘인간 지향’은 비교적 약하다는 해석을 가능하게 한다. 또한 가장 중시되는 윤리풍토 차원은 ‘사회적 책임’이고 다음은 준법성의 ‘정의’이라고 할 수 있겠다.⁵⁾ 따라서 윤리풍토를 감안한 윤리적 리더십은 ‘사회적 책임성’과 준법성의 ‘정의’를 중시하는 방향이 되어야 할 것이다.

한편, Heres & Lasthuizen(2012)는 공공조직과 사조직의 관리자들을 대상으로 “윤리적 리더는 어떤 특성을 지녀야 하는가?”라는 질문을 하였는데, 공공조직 관리자들은 사조직 관리자에 비해 대체로 사회의 요구·가치·규범에 대한 반응, 공익(common good)에 봉사, 이타주의 등 사회적 외부환경에 대한 책임성을 더욱 강조했으며, 투명성과 공개성도 우선적 가치로 삼는 것으로 나타났다. 이 연구는 사회적 책임성이 공공조직 내 윤리적 리더십의 특성으로 포함되어야 함을 경험적으로 입증한 셈이다.

요컨대 사조직과 차별화되는 공공조직의 제특성(목표, 기능, 관리과정, 윤리규범, 윤리풍토 등)을 반영하는 공공조직의 윤리적 리더십은 종래의 ‘인간 지향’과 ‘정의 지향’에 한정된 내용이 되어서는 안 되며, ‘사회적 책임성’과 ‘절제’라는 차원도 추가되어야 한다. 본 연구에서는 이 네 가지 차원을 공공조직에 적합한 윤리적 리더십의 내용으로 제시한다.

3. 윤리적 리더십 차원들의 의미와 이론적 기초

1) 인간 지향

인간지향은 다른 사람들을 존엄(dignity)과 존중(respect)으로 대하고 그들을 수단이 아닌 목적으로 인식하는 것을 의미한다. 리더의 인간지향은 부하의 권리를

을 엄격히 준수하는 것을 의미하며, ‘책임능률형’은 사회의 이익을 추구하기 위해 능률을 우선적으로 고려하고 주민에 대한 배려와 사회전체의 이익에 우선적 가치를 두는 의미를 내포하고 있으므로, ‘사회적 책임성’과 유사한 개념으로 볼 수 있다. ‘개인도덕형’은 윤리 문제와 관련된 업무처리에서 개인의 자율과 재량을 존중하고, 개인에게 권한을 위임한다는 의미를 지니므로, ‘인간지향’과 유사한 개념이라 하겠다.

5) 한 편의 연구결과로 한국 공공조직의 보편적 현상을 파악할 수는 없지만, 이 연구결과에 따른 해석은 지금까지 설명한 내용들과 유사하다는 점에서 현실과 동떨어진 연구결과로 보여지지는 않는다.

충분히 인정하고, 그들을 동정하고 그들의 행복에 대해 관심을 가짐으로써 표현될 수 있다(Eisenbeiss, 2012: 795).

인간지향은 윤리적 리더십의 여러 가지 요소들 가운데 본질적 가치로 인정받아 왔다. 윤리적 리더십의 대표적 정의를 내린 Brown et al.(2005: 120)은 윤리적 리더로 인식되기 위해서는 정당하고 신뢰받을 수 있는 윤리적 역할모델이 되어야 하는데, 이러한 역할모델이 되기 위해서 리더는 부하를 배려하고 존중할 줄 알아야 한다고 했다. 같은 맥락에서 Eisenbeiss(2012: 792)도 윤리적 리더십에 관해 가장 광범한 지지를 받고 있는 이타주의의 관점에서, 윤리적 리더를 다른 사람들에게 도움이 되는 행동을 하면서 해가 되는 행위는 자제하는 사람이라고 보았다. 이처럼 연구자들은 다른 사람의 권리와 존엄에 대한 존중을 윤리적 리더십의 본질적 특성으로 보는 것 같다.

개인의 도덕적 행위를 유발하는 동기는 자신의 개인적 이익의 충족이라고 보는 철학적 이기주의 입장에서는 남을 배려하고 돕는 이타적 행동도 리더의 이기적 동기에서 비롯된 것이라고 할 수 있으나, 가능한 한 많은 사람에게 최대의 행복을 증진시키는 행위를 도덕적으로 정당하다고 보는 공리주의 입장(Dion, 2012: 9)에서는 인간존중과 이타주의도 공리주의를 기초로 한다고 본다. 한편 Kan의 보편적 법칙⁶⁾에 의하면, 개인의 기본적 존엄과 자율을 보장해주는 행위가 근본적으로 그리고 도덕적으로 옳은 행위이므로, ‘인간지향’은 Kant의 의무론에 입각한다고 볼 수 있다.

따라서 윤리적 리더십에서 기본적 구성요소로 삼고 있는 인간지향은 이론적 기초를 이기주의와 공리주의에서도 찾을 수 있으나, 핵심적 기반은 Kant의 의무론이라고 볼 수 있다. 더구나 철학적 윤리이론 중에서도 의무론의 도덕적 수준이 가장 높게 평가되고 있으므로,⁷⁾ 윤리를 핵심 가치로 삼고 있는 윤리적 리더십에서도 인간지향은 본질적 가치나 특성으로 인정받는다고 보여진다. Eisenbeiss(2012: 796)에 의하면 인간존중을 기초로 하는 인간지향은 동양과 서양의 철학자들은 물

6) Kant의 보편적 원칙(법칙)이란 모든 사람에게 원칙으로 적용되는 일종의 법칙이고, 보편적 법칙에 의한 행위는 상황이나 행위의 결과를 고려하지 않고 그 자체가 근본적으로 옳은 행위를 말하며, 이것이 바로 ‘지상명령’이고 윤리적 행위라고 한다(Dion, 2012: 13).

7) Kohlberg는 개인의 도덕발달을 6가지 단계로 구분하였는데, 1,2단계는 이기주의를, 3,4단계는 공리주의를, 5,6단계는 원칙주의를 기반으로 한다(김호정, 2008: 68-69).

론, 기독교와 불교 등 여러 종교에서도 핵심적 가치로 삼고 있고, 국가 간 상이한 문화에서도 공유하는 규범이 되어 왔는데, 이는 인간지향이 윤리적 리더십에서 보편적으로 사용될 수 있는 요소임을 뒷받침한다.

2) 정의

정의의 개념이 그러하듯이 윤리적 리더십에서도 정의는 다양한 의미로 사용되고 있다. 윤리적 리더십에서 규정하는 정의의 개념들을 소개하면 다음과 같다. Neubert et al.(2009: 159)은 Brown et al.(2005)이 내린 윤리적 리더십의 개념에서 부하의 의견을 경청하고 공정한 의사결정을 하며 윤리강령의 위반을 엄격히 처벌하는 것이 정의로운 행동이라고 규정했다. Stouten et al.(2012: 2)은 남을 존중하고 남의 희생으로 자신의 이득을 추구하지 않는 리더가 정의로운 리더로 인식된다고 하면서, 정의는 공정성은 물론 정직과 부하직원의 존중까지 포함하는 개념이라고 한다. Eisenbeiss(2012: 796)는 ‘정의 지향’은 공정하고 일관성있는 의사결정, 다양성에 대한 존중, 부하에 대한 차별없는 대우를 통해 표출된다고 한다. Aquinas는 자신이 소중하게 여기는 것(기본적 인권)을 남에게 기꺼이 주려는 지속적 자발성을 ‘정의’라고 규정하였고, Aristotle은 법의 준수와 공정성을 ‘정의’로 보았으며, 남의 희생으로 자신의 이득을 추구하는 리더의 행동은 정의롭지 못하다고 하였다(Riggio et al., 2010: 238).

연구자들의 견해를 종합하면, 정의의 핵심 요소는 공정성과 준법성이라고 하겠으며, 공정성과 준법성을 유지하기 위해서는 정직, 일관성, 차별없는 대우가 전제되어야 하고, 근본적으로 남에 대한 존중을 기초로 한다고 볼 수 있다. 이런 의미에서 정의는 ‘인간 지향’과 다소 중복되는 개념이라고 하겠다. 다시 말해 윤리적 리더십의 ‘정의’는 정직, 준법정신, 공정성, 일관성, 차별없는 대우, 부하직원의 존중 등을 포함하는 포괄적 개념이라고 할 수 있다.

윤리적 리더십의 정의도 철학적 윤리이론을 바탕으로 한다. 먼저 철학적 이기주의 입장에서는 리더가 원칙을 준수하고 정직과 공정성을 유지하는 것은 결국 이런 행동을 하지 않았을 경우에 예상되는 손실을 방지하기 위한 이기심에서 나온 것이므로, 정의도 이기주의로 설명될 수 있다는 것이다(Dion, 2012: 10).功利주의자 Mill에 따르면 기본적 덕목으로서 정의는 종국적으로 인간의 행복에 기

여하므로 항상 좋은 것이라고 한다(Dion, 2012: 11). 즉, 공리주의 입장에서조차 정의로운 리더는 윤리적 리더로 본다. Kant는 사람은 인간의 기본적 특성을 실현할 권리를 가진다고 하고, 이러한 권리에는 공정성과 평등을 요구할 권리, 정의를 요구할 권리, 존엄이 존중받을 권리가 포함되며, 이러한 권리를 보장하는 행위가 윤리적 행위라고 하였다(Dion, 2012: 13-14). 윤리적 리더십에서도 정의는 Kant가 주장하는 인간의 기본적 권리를 보장하려는 행태라고 할 수 있으므로, Kant의 의무론을 이론적 기초로 삼는다고 볼 수 있다.

3) 사회적 책임성

사조직과는 달리 공익을 실현하고 공공서비스를 제공하는 공공조직에서 특히 강조되는 가치가 사회적 책임성이다. 이는 타인에 대한 배려를 중시하지만, 조직 내 직원들에 대한 것이 아니라 조직 밖의 주민이나 사회전체에 대한 배려와 이들의 이익에 우선적 가치를 둔다는 의미에서, 위민정신과 사회에 대한 책임의식을 가장 중시하는 차원이다(김호정, 2008: 66). 한편 윤리적 리더십 연구자들 중에는 비록 사조직(기업조직)을 대상으로 하더라도 사회적 책임성의 중요성을 지적하는 사람들도 있는데, 이들이 보는 사회적 책임성은 공공조직의 입장과는 달리 주민보다는 장기적 관점에서 사회의 미래와 환경에 대한 관심에 초점을 두고 있다. 예를 들면, Eisenbeiss & Giessner(2012: 12)는 윤리적 리더십의 ‘책임성’은 사회, 환경, 미래세대의 복지에 대한 관심은 물론, 개인과 사회에 대한 책임성으로 보았고, Kalshoven et al.(2011)은 환경친화적 방법에 의한 업무수행과 자원의 재활용을 권장함으로써 사회의 지속가능성에 대해 관심을 보이는 리더가 윤리적 리더라고 주장하였다. 또한 Eisenbeiss(2012: 796)는 책임성과 지속가능성의 상호 관련성을 인정하면서 이들을 묶을 수 있다고 보고, 사회의 복지와 환경에 대해 관심을 갖고 조직의 성공에 대해서도 장기적 관점을 갖는 리더가 윤리적 리더라고 했다.

공공조직의 리더도 현재의 주민과 당면한 사회현안만을 의식할 것이 아니라, 환경과 사회의 미래에 대한 책임까지도 고려하는 장기적 관점을 가지는 것이 진정으로 사회에 대한 책임을 지는 것으로 볼 수 있으며, 이러한 관점을 부하직원에게 권장하는 리더가 되어야 한다. 그리고 이러한 리더를 윤리적 리더라고 불러

야 할 것이다. 따라서 윤리적 리더십에서 사회적 책임성은 개인과 사회에 대한 책임은 물론, 환경과 미래세대에 대한 관심과 배려까지 포함하는 포괄적 개념으로 보아야 한다.

공익과 사회공동체의 이익을 위해 책임있는 행동을 강조하는 사회적 책임성도 결국은 사회구성원들의 최대 다수의 최대 행복을 추구한다고 볼 수 있으므로 이론적 기초를 공리주의에 둔다고 할 수 있다. 한편 이기주의를 확대한 개념을 공리주의로 본다면 사회적 책임성은 이기주의를 기반으로 할 수도 있다.⁸⁾

4) 절제

공익을 위한다는 명분으로 막대한 예산과 인력 및 독점적 정보를 가지고 영향력과 권한을 행사하고 강화한다고 정부관료제는 비판받고 있다. 예산, 인원, 권한을 서로 많이 차지하려는 부처이기주의도 오랫동안 비난받아 왔다. 국회의원이거나 고위공무원들은 예산을 낭비하면서 자신들의 업적쌓기에 여념이 없다. 공공조직에서 이런 반사회적 행태들을 불식시키려는 리더십이 윤리적 리더십이 되어야 하고, 그러기 위해서 윤리적 리더십의 요소에 ‘절제’가 포함되어야 한다.

여기서 ‘절제’는 윤리적 리더십의 이론적 기초로 제공되는 ‘미덕의 윤리’(virtue ethics)의 4가지 덕목 중 하나이다.⁹⁾ 절제도 다양한 의미로 사용되고 있는데, 먼저 절제의 개념이나 속성에 대해 살펴보기로 한다. 가장 단순하게는 ‘자제’를 곧 ‘절제’로 보는 입장이 있다. 즉, 자신의 감정을 통제하는 능력이나 Aristotle 주장처럼 쾌락을 추구하고자 하는 강렬한 욕망을 회피하는 것을 ‘절제’라고 본다(Riggio et al., 2010: 238). ‘자제’에 추가하여 ‘겸손’도 절제의 속성으로

8) 이기주의를 당사자 개인뿐 아니라 사회구성원 전체의 이익으로 확대하면 ‘공리주의 윤리관’과 공통점이 많다. 즉, 사회적 이익이 자신의 이익이 되고 단기적 이익이 아니라 장기적 이익까지 고려하면, 이기주의는 공리주의 윤리관과 일맥상통하게 된다(임도빈, 2002: 89).

9) 4가지 기본적 덕목(cardinal virtues)으로는 신중, 용기, 절제, 정의가 있다. 이 중에서 절제와 정의는 윤리적 리더십의 차원에 포함시켰으나 신중과 용기는 제외되었다. ‘신중’(prudence)은 “도덕적 딜레마 상황에서 리더의 균형있는 의사결정”으로 정의되고, ‘용기’(courage, fortitude)는 “윤리를 지켜내는 힘과 지속성에 관한 것”으로, 신중과 용기는 그 자체가 윤리적 성격을 지닌 것은 아니다(Riggio et al., 2010: 237-238). 그렇지만 ‘정의’와 ‘절제’가 제대로 발휘하기 위해서는 ‘신중’과 ‘용기’의 뒷받침이 필요하다. 예컨대 정의와 사회적 책임성의 발로로 내부비리 제보 행위를 할 경우 용기는 필요하고, 전관예우의 유혹을 뿌리치는데에도 용기가 있어야 절제를 유지할 수 있다.

보는 입장도 있다. 예컨대 Stouten et al.(2012: 2)은 겸손하면서 물질적인 과욕을 자제하는 것을 절제라고 하였고, 자신의 부족한 부분이나 약점을 기꺼이 인정하고 자신의 능력을 정확하게 인식하여 과도한 욕심을 부리지 않는 것을 ‘절제’로 보는 Aquinas의 입장(Riggio et al., 2010: 238)도 여기에 해당한다. 보다 포괄적 개념을 채택하는 Eisenbeiss(2012: 797)는 자제와 겸손 외에 균형 잡힌 리더의 행동까지 절제에 포함시키고 있다. 즉, 그가 말하는 절제는 조직목표와 개인이익 간에 균형을 찾으려는 신중하고 현명한 시도, 감정과 개인적 욕망을 자제하는 능력, 자기통제, 겸손 등의 속성을 지닌다고 한다.

공공조직에서 절제는 적어도 자제와 겸손을 포함하는 개념이 되어야 한다. 구체적으로는 자신의 권한 강화나 가시적 성과에 지나치게 집착하지 말고, 지시나 명령보다 지원과 협력하는 자세를 가지며, 부하직원에게 권한을 위임하거나 부여하고, 공적을 이용한 부당한 이득을 추구하지 않는 행위 등이 윤리적 리더가 가져야 할 절제의 내용이라고 하겠다.

4. 차원과 구성요소의 관계

앞에서 윤리적 리더십의 구성요소로 ‘도덕적 사람’과 ‘도덕적 관리자’를 설명하였고, 윤리적 리더십의 차원(내용)으로 인간지향(배려), 정의, 사회적 책임성, 절제를 제시하였는데, 구성요소와 차원은 대체 어떤 관계인가? 도덕적 사람과 도덕적 관리자는 서로 관련이 없는가? 이번節에서는 이러한 의문들에 대한 해답을 찾아보고자 한다.

첫째, 윤리적 리더십의 구성요소와 차원의 관계를 알아 본다. 구성요소는 윤리적 리더십을 받쳐주는 두 개의 기둥이라고 할 수 있고, 차원은 윤리적 리더십의 내용에 해당된다. 다시 말해 구성요소는 그릇이고 차원은 그릇 속의 내용물이라고 하겠다. 그릇(기둥)에 대해서는 연구자들 간에 공감대가 형성되었으나, 차원(내용)에 대해서는 다수가 인간지향과 정의를 주장하는 가운데 그밖의 차원에 대해서는 상당한 의견차이가 존재한다. 구체적으로 말해, 본 연구에서 제시하는 윤리적 리더십의 4가지 차원은 리더가 도덕적 사람(그릇1)이 되기 위해 갖추어야(답아야) 할 자질들이며, 동시에 도덕적 관리자(그릇2)가 부하직원들을 관리하면

서 실천할 내용이고 부하직원들에게 심어주어야 할 내용이다. 이때 도덕적 관리자가 부하들에게 기대하는 최종 목표는 부하의 높은 윤리수준과 역할 외 행동(예컨대 조직시민행동)이다.

둘째, 도덕적 사람과 도덕적 관리자는 별개의 두 기둥이지만, 4가지 차원(내용)에서 공통점을 가지므로 상호관련성을 가진 두 기둥이라고 하겠다. 도덕적 사람은 인간지향, 정의, 사회적 책임성, 절제라는 자질들을 제대로 갖추면 된다. 하지만 도덕적 관리자는 이러한 자질들을 갖추는데 그치지 않고, 부하에게 그러한 자질들의 모범을 보이고 각인시키며, 나아가 부하들이 리더의 그러한 자질들을 본받아 모방을 하고 동일화시키려는 대상으로서 모델이 되도록 해야 한다. 뿐만 아니라 도덕적 관리자는 부하를 관리하면서 실천을 통해 위 자질들을 학습하게 해야 한다는 점에서 도덕적 관리자는 도덕적 사람과 차이가 있다. 그밖에 도덕적 사람으로서 갖추어야 할 자질에 대해서는 앞에서 설명한 바와 같이 철학적 윤리이론과 덕목이론이 이론적 기초가 되지만, 도덕적 관리자의 이론적 기초는 사회적 학습이론(social learning theory)과 사회적 교환이론(social exchange theory)이다. 사회적 학습이론은 도덕적 관리자가 4가지 자질을 중시하고 강조하는 행동을 보임으로써 부하들이 직·간접 경험을 통해 학습시키고, 이러한 학습을 통해 부하의 4가지 자질들을 강화시켜 결국 부하의 윤리수준을 향상시키려는 것이다. 한편 사회적 교환이론은 도덕적 관리자가 부하에 대해 인간적이고 정의롭고 절제된 행동을 보이면, 부하는 자신과 리더의 관계를 ‘경제적 교환’보다 ‘사회적 교환’관계로 인식하여 자신이 받은 것보다 더 많은 도움을 리더에게 주려고 노력함으로써 부하의 역할외 행동이나 조직시민행동 등 기대 이상의 긍정적 효과를 유발할 수 있다는 것이다.¹⁰⁾

10) 사회적 교환이론에서는 ‘상호호혜성’(reciprocity)의 규범을 기초로 하는데, 이 규범은 교환관계에서 상대방이 다른 상대방에게 유익한 행위를 할 경우 다른 상대방은 여기에 대해 ‘성심을 다하는 행동’(good faith behavior)으로 보답할 의무가 발생한다는 것이다 (Meyer et al., 2009: 3).

Ⅳ. 공공조직의 윤리적 리더십 척도 실례

그렇다면 윤리적 리더십에 관한 경험적 연구를 할 경우, 두 가지 구성요소와 네 가지 차원을 모두 나타낼 수 있는 척도는 어떤 것인가? 도덕적 사람과 도덕적 관리자라는 두 가지 구성요소는 모두 인간지향, 정의, 절제, 사회적 책임성이라는 내용(자질, 차원)을 담을 수 있는 척도라야 한다. 바꾸어 말하면, 네 가지 자질에 관해서 각각 질문하되, 질문형식에 있어서 일부는 도덕적 사람에 관한 것으로 하고, 일부는 도덕적 관리자에 관한 것이 되어야 한다.

윤리적 리더십의 척도로 가장 보편적으로 사용되고 있는 것이 Brown et al.(2005)의 척도인데, 이 척도는 ‘인간지향’과 ‘정의’를 주로 측정하는 것으로 알려져 있고 10문항으로 구성되어 있다. 본 연구에서도 ‘인간지향’과 ‘정의’의 측정에 이 문항들을 사용하기로 한다. ‘절제’에 대해서는 Riggio et al.(2010)이 제시한 4가지 기본 덕목의 문항들 중에서 ‘절제’(temperance)에 관한 3문항을 선정하였다. ‘사회적 책임성’은 Kalshoven et al.(2011)이 작성한 ‘지속성’(sustainability)에 관한 두 문항과, Victor & Cullen(1988)의 9가지 윤리풍토 중에서 ‘사회적 책임성’에 관한 두 문항을 선별하였다. 이렇게 추출된 17개 문항들을 한국 공공조직의 실정에 맞게 적절히 번역한 것이 <표 1>이다.

〈표 1〉 윤리적 리더십 차원에 대한 요인분석과 신뢰도분석 결과

문항의 번호와 내용	인간	정의	절제	책임
· 나의 상사는 믿고 따를 수 있는 사람이다	.905	.222	.108	-.013
· 나의 상사는 직원들의 의견을 경청하는 편이다	.858	.166	-.013	-.010
· 나의 상사는 직원들과 직업윤리 또는 가치에 대해 논의한다	.882	.176	.044	-.053
· 나의 상사는 직원들이 최대한 혜택을 받을 수 있도록 노력한다	-.170	.388	.345	.313
· 나의 상사는 윤리적인 삶을 살고 있다	-.016	.367	.632	.342
· 나의 상사는 업무처리에 있어서 공정하고 균형잡힌 의사결정을 한다	.015	.769	.368	.270
· 나의 상사는 윤리적인 관점에서 일을 어떻게 올바르게 처리해야 하는지에 대한 모범을 보여준다	.148	.892	.160	.138
· 나의 상사는 직원들이 윤리적 기준을 어겼을 경우 처벌한다	.103	.876	-.099	.079
· 나의 상사는 ‘무엇이 올바른 것인가?’를 고려하여 결정을 내린다	.224	.813	-.048	.110
· 나의 상사는 어떠한 일의 성과를 논할 때 결과뿐만 아니라 과정도 중시여긴다	-.451	.394	.433	.433

· 나의 상사는 자신의 권한 강화에 지나치게 관심을 갖는 것 같다	-.609	.167	.538	.010
· 나의 상사는 자신의 성과에 대해서 지나치게 집착하는 것 같다	.018	-.129	.798	.051
· 나의 상사는 조직에서 일어나는 일이라면 사소한 일까지 거의 모든 것을 알고 있다	-.718	-.015	.541	-.077
· 나의 상사는 직원들에게 항상 주민을 위해 옳은 일을 하도록 요구한다	-.212	.071	.252	.808
· 나의 상사는 지역사회에 대해 강한 책임의식을 가질 것을 직원들에게 요구한다	-.075	.105	.123	.847
· 나의 상사는 환경친화적인 방법으로 일하기를 원한다	.103	.031	.018	.460
· 나의 상사는 물자를 재활용하여 사용할 것을 직원들에게 권장한다	.148	.421	-.174	.660
고 유 값(eigenvalues)	5.16	4.16	1.32	1.49
설명된 분산(%)	30.4	24.5	7.8	8.8
신뢰도(α)	.92	.90	.65	.70

<표 1>의 문항들은 모두 Likert-type 5점 척도를 이용하여 응답범주를 완성하였다. 완성된 설문지는 부산시와 경상남도의 6개 기초자치단체 공무원 300명에게 배부하였으며, 분석에 사용된 최종 설문지는 226부였다. 요인분석은 주성분 분석과 베리맥스 방법을 이용하였으며, 분석결과 ‘인간지향’에서 두 문항과 ‘정의’에서 한 문항이 제외되었다. 이 중에서 “나의 상사는 윤리적인 삶을 살고 있다”라는 문항은 네 가지 차원 모두에 해당되는 포괄적 문항이지만 ‘절제’에 가장 큰 요인부하치(.632)가 나타났으므로, 응답자들은 이 문항이 ‘절제’에 가장 근접하다고 본 것 같다. 그래서 이 문항을 기존 ‘절제’의 3문항에 포함시켜 신뢰도분석을 하였더니 Cronbach's α 에는 변화가 없었다. ‘정의’에서 제외된 한 문항은 다른 차원들에서도 요인부하치가 비슷하게 나와서 ‘정의’의 문항으로 분류하기 곤란하였다. ‘인간지향’의 나머지 한 문항은 모든 차원에서 만족할 만한 요인부하치를 보이지 않으므로 제외시켰다. 한편 요인분석을 통해 선정된 각 차원별 문항들에 대한 신뢰도를 확인하기 위해 Cronbach's α 를 구한 결과, 인간지향은 .92, 정의 .90, 절제 .65, 사회적 책임성 .70으로 나타나 만족스러운 수준이었다.

<표 1>에서 4가지 차원에 대한 14개의 최종 문항들이 ‘도덕적 사람’과 ‘도덕적 관리자’에 대해서 어떻게 배분되었는지 살펴보면, ‘인간지향’의 첫째 문항과 ‘절제’의 3문항은 ‘도덕적 사람’에 관한 물음이고, 나머지 문항들을 모두 ‘도덕적

관리자'에 관한 물음의 형식으로 보여진다. 그러나 '도덕적 관리자'의 모범이나 모델이 '도덕적 사람'과 중복가능하듯이, <표 1>에서 나타난 14개 문항들 중에 구분이 명확하지 않은 것들도 있을 수 있다. 어쨌든 다른 리더십 유형들과 비교하여 윤리적 리더십의 차별화된 특성은 '도덕적 관리자'에 더 많은 비중을 두는 것이므로, 척도에서도 '도덕적 관리자' 관련 문항이 많은 것은 당연하게 받아들여야 할 것 같다.

V. 결 론

본 연구의 주요 내용을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 윤리적 리더십의 구성요소는 '도덕적 사람'과 '도덕적 관리자'로 이루어지는 것이 적절하다. 둘째, 윤리를 강조하는 기존 리더십 들은 '도덕적 사람'에 치중하나 윤리적 리더십은 '도덕적 사람'은 물론 '도덕적 관리자'의 역할도 중시한다. 셋째, 공공조직에 적용될 윤리적 리더십의 차원으로는 공공조직의 특성을 반영하고 서양과 동양의 철학과 관점도 고려하면서 리더십의 다양한 기능도 포괄할 수 있는 인간지향, 정의, 사회적 책임, 절제가 적합하다. 넷째, 이 네 가지 차원은 주로 철학적 윤리이론과 덕목론들이 복합적으로 작용하여 이론적 기초를 이루고, '도덕적 관리자'로서 윤리적 리더십의 역할에 대해서는 사회적 학습이론과 사회적 교환이론이 이론적 배경을 제공한다. 다섯째, 두 가지 구성요소는 모두 4가지 차원을 내용으로 삼고 있다.

본 연구는 공공조직에 적합한 윤리적 리더십의 내용(차원)을 찾아보고 이를 근거로 척도의 실례를 제시한 것으로, 향후 공공조직의 윤리적 리더십 연구를 진척시키는 데 도움이 될 것이다. 사회적 학습이론과 사회적 교환이론에 근거하면, 윤리적 리더십은 다른 리더십보다 부하의 윤리적 행동을 강화시키고 동시에 조직시민행동을 비롯한 역할 외 행동이나 친사회적 행동을 증진시키는 데 우월적 기능을 할 것으로 보인다. 이러한 예견을 구체적으로 입증해 주는 후속 연구들이 나오기를 기대한다. 이것이 입증되면 공공조직에서 윤리적 리더십의 필요성과 중요성은 더욱 제고되고, 윤리적 리더십을 향상시킬 수 있는 처방에 대한 연구도

뒤따를 것이다.

다만 동일한 리더라도 부하에 따라 다른 평가를 받을 수 있다. 리더와 부하의 관계가 우호적인가 적대적인가에 따라 동일한 리더의 평가가 달라질 수 있고, 부하가 윤리에 대해 어느 정도 엄격한 기준을 지녔느냐에 따라서도 동일한 리더의 윤리적 리더십이 다른 평가를 받을 수 있다. 따라서 윤리적 리더십에 영향을 미치는 요인으로 부하의 특성이 검토되고 연구되어야 윤리적 리더십에 대한 정확한 평가와 연구를 할 수 있다. 부하의 특성 외에도 조직의 특성을 비롯한 다른 상황적 요인들에 대한 연구도 필요하다. 이러한 요인들이 윤리적 리더십과 다른 변수들(결과와 원인) 사이에서 어떤 조절작용을 하는지도 규명되어야, 윤리적 리더십을 행정현실에 적용함에 있어서 타당성을 확보할 수 있고 시행착오도 줄일 수 있다.

참고문헌

- 김호정. (1996). 한국의 공무원과 기업체직원의 무사안일행태 비교. 한국행정학보, 30(3): 53-70.
- 김호정. (2008). 윤리풍토 인식과 조직몰입, 직무만족의 관계. 한국행정연구, 16(4): 55-85.
- 이종수 외. (2011). 「새행정학」. 서울: 대영문화사.
- 임도빈. (2002). 행정윤리관의 분석틀 모색: 서양철학이론을 중심으로. 행정논총, 40(3): 69-95.
- 임의영. (2008). 행정이념의 제문제. 「행정이념과 실용행정」. 한국행정연구원. 38-62.
- 중앙일보. 2013. 1. 25일자.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly, 16: 315-338.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. The Leadership Quarterly, 10(2): 181-217.
- Bowie, N. (2000). A Kantian theory of leadership. The Leadership & Organization Development Journal, 21(4): 185-193.

- Brown, M. E., & Michell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4): 583-616.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17: 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117-134.
- Chen, C., & Yang, C. (2012). The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis. *Journal of Business Ethics*, 105: 107-114.
- Dion, M. (2012). Are ethical theories relevant for ethical leadership? *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1): 4-24.
- Eisenbeiss, S. A., & Giessner, S. R. (2012). The emergence and maintenance of ethical leadership in organizations: A question of embeddedness? *Journal of Personnel Psychology*, 11(1): 7-19.
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23: 791-808.
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 22: 259-270.
- Han, Y., Kakabadse, N. K., & Kakabadse, A. (2010). Servant leadership in the People's Republic of China: A case study of the public sector. *Journal of Management Development*, 29(3): 265-281.
- Heres, E., & Lasthuizen, K. (2012). What's the difference? Ethical leadership in public, hybrid and private sector organizations. *Journal of Change Management*, 12(4): 441-466.
- Humphreys, J. H. (2005). Contextual implications for transformational and servant leadership: A historical investigation. *Management Decision*, 43(10): 1410-1431.
- Hunter, S. T. (2012). (Un)ethical leadership and identity: What did we learn and where do we go from here? *Journal of Business Ethics*, 107: 79-87.
- Kalshoven, K., Hartog, D. N., Hoogh, A. H.B. (2011). Ethical leadership at work

- questionnaire(ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22: 51-69.
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Science*, 18(4): 257-265.
- May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3): 247-260.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, M. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108: 1-13.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Robert, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behaviors: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90: 157-170.
- Parolini, J., Patterson, K., & Winston, B. (2009). Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3): 274-291.
- Prussia, G. E. & Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 523-538.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63: 345-359.
- Resick, C. J., Martin, C. S., Keating, M. A., Dickson, M. W., Kwan, H. K., & Peng, C. (2011). What ethical leadership means to me: Asian, American, and European perspectives. *Journal of Business Ethics*, 101: 435-457.
- Riggio, R. E., Zhu, W., & Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The leadership virtues questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4): 235-250.
- Stouten, J., Dijke, M., & Cremer, D. (2012). Ethical leadership: An overview and future perspectives. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1): 1-6.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager:

How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4): 128-142.

Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33: 101-125.