

# 군의 독성적(toxic) 리더십이 직무만족에 미치는 효과 : 조직 응집력의 매개효과

## A Study of Impact on the Job Satisfaction of Toxic Leadership : Group Cohesion Mediate Effect

배상희\*, 박수경\*\*

국제대학교 군사학과\*, 충남대학교 행정학부\*\*

Sang Hee Bae(baesanghee@nate.com)\*, Soo-Kyung Park(PSK0408@cnu.ac.kr)\*\*

### 요약

군은 기업과 같이 이익을 추구하거나 연구기관과 같이 실적과 성과가 나타날 수 있는 조직이 아니다. 그래서 연공서열 중심의 관료적 성격이 짙고 어느 조직보다 계급을 중심으로 임무를 수행하는 집단이며 상명하복의 조직문화가 다른 조직보다 강하다고 할 수 있다. 또한 군조직의 임무가 국가 안보를 다루다보니 보안에 대한 중요성이 있어 폐쇄적이고 어느 조직보다 더 보수적인 성향이 짙다. 이러한 환경에서 군 조직의 역할이 사람의 생명을 담보로 임무를 수행해야 하는 것을 생각한다면 어느 조직의 리더보다 군 조직 리더의 역할은 중요할 수밖에 없다. 하지만 지금까지 한정된 분야에서의 리더십 연구가 이루어졌으며 특히 긍정적인 분야, 발전적이고 건설적인 리더십 연구에만 치우쳐져 있어 이에 해당하지 않는 많은 부분의 연구가 부족한 실정이다. 이미 미국에서는 2003년 미 육군 장관(Secretary of US army) Thomas E. white의 지시로 인하여 부정적 리더십에 대한 연구가 활발히 진행 중에 있으며 이는 독성적(toxic) 리더십이 군 조직과 그리고 전장지역에서 임무를 수행함에 있어 얼마나 큰 영향을 미치는지 필요성을 절감하였기 때문이다. 이 연구에서는 그 동안 연구되지 않았던 군조직의 부정적 리더십에 대한 질적 및 양적 데이터 수집 및 분석을 실시하고자 한다. 이 연구의 목표는 부정적 리더십 중 독성적(toxic)리더십의 범위와 행동양식에 대한 문헌연구와 현재 군 조직의 독성적(toxic) 리더의 경험적 자료를 구축하고, 하급자들이 독성적(toxic) 리더와 일할 때 발생할 직업 만족도에 대한 변화 그리고 결과와 원인을 매개하는 조직응집력에 대하여 분석하고자 한다. 이 연구는 집단과 조직을 개인보다 우선시하는 군에서는 더욱 시급하고 중요한 것이며 이러한 연구를 시도하는 것부터 군 리더의 역할과 영향에 대하여 새로운 방향을 제시할 수 있을 것으로 보인다.

■ 중심어 : | 독성적(toxic) | 리더십 | 군 조직 | 직무만족 | 조직응집력 |

### Abstract

A military is not an organization that seeks profits, such as a company, or a research institute whose results and outcomes can produce. Therefore, it can be said that the nature of the bureaucracy is stronger than any other organizations, which perform the task centered based on ranks. In addition, as military missions deal with national and operation security which is closed with each other and more conservative compare to other organization. In this circumstance, the role of military organization and leaders is to carry out their duties with the cost of people's lives, and indeed, leads and leadership in military are more important than those of any organizations. However, many researches are lacking or focused on leadership research in a limited field, especially positive field, developmental, constructive leadership research and researches that are not focused on that area are limited. Already in the United States, research on negative leadership has been actively conducted under the direction of the Secretary of US Army Thomas E. White in 2003, how toxic leadership is serving in military organizations and on the battlefield. Now they realize how toxic leadership had impact on missions in military organizations and on the battlefield. The purpose of this study is to collect and analyze qualitative and quantitative data on the negative leadership of military organizations that have not been studied. The aim of this study was to establish a literature study on the scope and behavior of toxic leadership among negative leadership and to build empirical data on toxic leaders of current military organizations, and to create occupations that occur when subordinates work with toxic leaders. This study analyzes changes in satisfaction and organizational cohesion that mediates results and causes. This study will be more urgent and important for groups that prioritize groups and organizations over individuals, and it may provide new directions for the role and impact of military leaders from attempting these studies.

■ keyword : | Toxic | Leadership | Military Organizations | Job Satisfaction | Organizational Cohesion |

\* 본 연구는 육군 3사관학교 지정연구과제로 수행되었습니다.

접수일자 : 2019년 10월 11일

수정일자 : 2019년 11월 14일

심사완료일 : 2019년 11월 14일

교신저자 : 박수경, e-mail : psk0408@cnu.ac.kr

## I. 서론

### 1. 연구의 배경과 목적

인간은 부정적인 감정에 심리적으로 정신적으로 더 영향을 받는다. 송주현(2012)은 사람의 감정은 전염된다는 특성이 있으며 특히 부정적인 감정의 경우 그 전염성이 강하다고 한다. 조직 내에서 부정적인 감정이 형성되고 확산되면 성과 저하 등 조직 내 악영향을 미칠 수 있다는 것을 찾았고 따라서 조직 내 부정적인 감정의 근원지를 찾아내고 확산을 막기 위한 다양한 노력을 기울일 필요가 있다고 하였다[1]. 또한 Petty & Cacioppo, (1981)의 연구에 따르면 공포, 슬픔 등의 부정적 감정은 즐거움 등의 긍정적인 감정보다 인간의 생존본능에 직접적으로 연결되어 있기 때문에 감정 표출이 더 크게 나타나고, 주위 사람들도 자신의 생존 위협을 감지하면 부정적 감정에 더 민감하게 반응하게 됨을 제시한 바 있다[2]. 그렇기 때문에 비록 부하들의 일부만이 일의 효율성과 생산성이 떨어지거나 조직에 맞지 않는다고 하여 그들을 부정적인 감정을 통한 리더십을 발휘한다면 이것은 앞서 말했듯이 부정적인 감정의 특성에 의해 당사자와 피 당사자 간의 문제가 아닌 조직 전체의 문제가 된다. 하지만 지금까지 리더십에 대한 상당수의 연구들은 부하에 대하여 적극적으로 동기를 부여하는 기술 및 조직의 현안 문제 등에 대하여 적극적으로 동기를 부여하는 방법을 바탕으로 적합한 보상체계에 대한 연구를 주로 연구해왔다[3]. 또한 많은 리더십 연구에서 리더의 바람직한 행동으로 조직 유효성 및 구성원의 업적을 높이는 리더의 행동에 초점을 두었다[3]. 또한 Robison & Bennett(1995)의 조직행동론 연구에서도 직원들의 부정적인 행동에 대한 부정적인 성과측면을 설명하기보다는 조직시민행동, 조직몰입과 같은 바람직한 현상을 불균형하게 강조해오고 있다[4]. 그러나 앞에서 말한 부정적인 감정의 특징과 리더의 역할을 생각한다면 부정적인 리더와 리더십이 조직에 끼치는 영향 또한 생각해야 한다. 왜냐하면 Merethe S. A, Anders S, Guy. N, Morten B. & N, Ståle. E(2010)에 의하면 대부분의 조직 내에서 부정적인 리더가 존재한다는 것은 부인하기 어렵기 때문이다[5].

한편 리더에 의한 이탈현상(derailment)에 대한 시간과 비용을 추산하면 1985년 미국을 기준으로 1인당 약 50만 달러가 소요되고[6], 이를 2009년 기준으로 환산하면 100만 달러 이상[7], 2019년 기준으로는 120만 달러 가까이 소요된다[8]. 더구나 이러한 직접적인 경제적 손실 외에도 조직 내 지적·사회적 자본의 손실, 구성원의 박탈감과 같은 비경제적 손실요인에 대한 관리도 더 중요한 문제가 된다[5]. Merethe S. A, Anders S, Guy. N, Morten B. & N, Ståle. E(2010)[5]과 Roy(2004)[9]는 대부분의 조직 내에 부정적인 리더가 존재한다는 것을 부인하기 어렵다고 하였고, James E. B, & Michelle E. B(2011)의 연구에서는 부정적 리더십에 대한 체계적인 이해는 조직의 핵심적인 리더의 실패와 이탈 현상을 방지하고 조직이 지속적으로 성장·발전할 수 있도록 지원할 뿐 아니라 부정적 리더로 인한 조직 구성원의 피해를 최소화 할 수 있다고 말한 바 있다[10]. 그러나 현재까지 조직에서 부정적인 리더의 행동에 대한 존재에 대해서는 확인이 되고 있으나, 그 행동을 잘못 이해하거나 정확하게 진단하지 못하고 있는 것이 현실이다[11]. 부정적 리더의 행동과 구성원에 미치는 영향에 대한 실증적 연구 또한 기존의 좋거나 바람직한 방향의 리더십 연구에 비하여 상대적으로 제한적으로 연구되고 있다[12]. 이항원, 정범구(2012) 연구에서는 부정적 리더십을 연구 주제화하여 적극적으로 연구하기에는 주제 자체의 부정적 편견에 대한 부담과 이로 인한 연구 방법 및 조사의 어려움이 예상되기 때문에 긍정적인 리더십 연구의 그늘에 가려 절대적으로 이론 연구가 부족한 것이 현실임을 강조하였다. 국내 기업의 경우 권력거리가 멀고 연공서열과 관련된 문화가 강하게 자리를 잡고 있기 때문에 선배의 비인격적 태도를 대수롭지 않게 생각하고 심지어 상사의 비인격적이거나 공격적인 태도가 업무능력과 정비례한다고 여기는 경우도 있다. 상사의 성격을 버티지 못하면 참을성이 없고 무능력한 사람으로 여겨지는 사회적 시선도 상사의 비인격적 감독에 적극적으로 대응하지 못하는 환경적 요인이라고 볼 수 있다[14]. 하지만 굳은 일반적인 조직들보다 계급에 따른 명령과 지시로 임무가 이루어진 조직으로 다른 조직들보다 더 권력거리성향이 멀다고 할 수 있다. 하지만 그러한 부분을

감안하여도 군에서는 그동안 긍정적인 리더십에 대해서는 사례연구를 비롯하여 많은 연구와 교육이 이루어져 왔으나 부정적인 리더십에 대한 연구가 부족하고 부정적 리더십이 많이 존재하고 탈피하지 못하는 것은 리더들이 부정적인 리더십을 인지하지 못하고 있을 뿐 아니라 부정적 리더십에 대한 정확한 정의나 그에 따른 조직의 영향이 어떻게 이루어지는지 인식하지 못해서 이기 때문이다. 또한 군의 임무는 국가의 안보를 책임지고 국민의 생명과 재산을 지키는 조직으로 다른 조직과는 다른 특수성을 가지고 있으며 유사시에는 생명을 담보로 임무를 수행해야 하므로 다른 조직과는 달리 리더의 역할이 생명을 담보(cost lives)로 하고 그렇기 때문에 군에서의 리더십의 영향과 그에 따른 부하들의 민감도가 더욱 크다고 할 수 있다. 또한 군은 어느 조직보다 방대하고 모든 기능을 갖춘 복합 조직으로 다른 조직보다는 보수적이며 권력거리성향이 높다고 판단할 수 있다. 이에 따라 타 조직과 비교하여 부정적인 리더와 리더십에 대한 피드백의 기회가 더 적다. 따라서 군 조직의 특성상 부정적 리더와 리더십의 인지가 미미하고 그것의 피드백 기회가 적기 때문에 군 내부 리더들의 부정적인 리더십과 행동은 대조군(對照群)으로써 적합하다고 할 수 있다. 또한 앞서 말한 군 조직의 리더의 역할과 높은 권력거리성향 때문에 군 내부 인원의 리더에 대한 인식과 영향력은 타 기관과 비교하여 더 큰 상태로 피드백없이 유지되고 있다고 할 수 있다. 따라서 군 조직은 대상으로 부정적인 리더십 연구의 표본과 그 결과를 얻기 용이하며 그로 인해 부정적 리더십의 연구에 대한 기준이 될 수 있을 뿐 아니라 다른 기관으로도 적용할 수 있는 적합한 연구대상이라 판단된다.

## II. 이론적 배경 및 가설설정

1 권력거리는 '한 사회에서 구성원들 간의 불평등한 권력의 배분이 수용되는 정도'라고 정의되고 있는데 개개인의 지각은 제도나 조직내에서 개인의 권력의 불평등을 받아들이는 정도로 정의된다[30]. 최석신·김윤근·한병섭(2012)은 권력거리 지수가 높은 구성원은 물질, 평판, 권력 등에 대한 격차를 자연스럽게 수용하며 수직적으로 종속관계를 형성하지만 권력거리 지수가 낮은 경우 구성원들은 물질, 평판, 권력 등에 대해 모든 구성원들이 동등한 기회와 권리를 가진다고 여기며 평등함을 중요하게 생각한다고 하였다.

### 1. 군에서의 부정적 리더십

지금까지 군에서의 리더십에 대한 연구는 건설적 리더십 관련 연구가 주류를 이루어져 온 것이 사실이다. 리더로써 가장 효과적인 사람이 어떤 사람인지 그리고 효과적인 리더의 지도방식과 스타일에 주목하고 그러한 리더십이 부대나 부대원 그리고 조직성과에 어떤 영향을 주는가 등을 연구하고 구체적으로는 리더는 어떻게 조직의 성과를 이끌어야 하고 어떻게 행동해야 하는가를 탐색하는데 초점을 맞추었다. 군 조직뿐만이 아닌 민간 조직의 부정적 리더십에 대한 연구도 많지 않다. 국외의 부정적 리더십의 연구는 미국과 유럽 등에서 90년대 후반 이후에 연구가 시작되었다. 주요 학자들이 사용한 개념은 비인격적 감독 "abusive supervision" [15][16], 건강 위해 리더 "health endangering leaders" [17], 전제적 폭군 "petty tyrants" [18], 괴롭힘/따돌림 "bullies" [19], 탈선형 리더 "derailed leaders" [20], 참을 수 없는 상관 "intolerable bosses" [21], 사이코패스 "psychopaths" [22], 괴롭히는 리더 "harassing leaders" [23].

독성적(toxic) 리더 "toxic leaders" [24-26], 등이 있고 다양하게 연구되고 있으며, 이러한 요소들은 조직 경영에 부정적인 요소로 작용하며, 학술적인 관점에서 체계적인 이해가 필요하고, 조직관리 측면에서도 적극적인 대응의 필요성도 강조하고 있다[13]. 국내에서는 2000년대 후반에 부정적 리더십 개념이 연구되기 시작되어, 국내 학자들은 Bennett(2000)의 비인격적 감독 "Abusive supervision"을 중심으로 상사와 부하간의 관계에서 발생된 부정적 리더와 상사와의 관계를 중심으로 한 개인의 태도에 대한 연구로 연구범위가 한정되어 연구되어 오고 있다[16]. 국내 주요학자들의 연구는 "비인격적 감독" [27-29], "리더십 탈선", "모욕적인 행동", R&D 조직에서 부정적 리더십의 선행요인과 구성원의 창의성 및 직무만족과의 관계에 관한 연구[13], 비인격적 감독과 일탈행동 간의 관계[30] 등이 있으며 이 역시 기존의 긍정적인 리더십과 비교할 때 매우 부족한 실정이다.

미군의 경우에도 최근에 들어서야 부정적 리더십에 대한 연구 필요성을 느끼게 되었고 이에 대한 정의, 행동 범주 그리고 군 조직에 미치는 영향에 대하여 연구

를 하고 있다. 육군성 장관 (Secretary of the Army) Thomas E. White은 미 육군 대학(U.S. Army War College)에 육군이 효과적으로 파괴적 리더십 'destructive leadership styles'을 어떻게 판별해낼 수 있는지 설명할 것을 요구하였으며[31], Reed(2004)와 Williams(2005)는 독성 리더십에 대한 정의가 필요함을 제시함과 동시에 부정적 리더십이 조직의 생존에 위협을 가할 여지가 있기 때문에 독성적(toxic) 리더십을 식별해내려는 시도와 이러한 독성적(toxic) 리더십을 완화시키려는 노력이 필요하다고 하였다[33]. 독성적(toxic) 리더십은 직원들의 건강에 부정적인 영향을 미칠 수 있으며, 조직이 부정적 리더가 미치는 영향을 완화하기 위해 추가적인 비용을 발생하게 만들 수 있을 뿐 아니라[34]직원들의 높은 결석과 태만을 초래하게 된다고 하였다[35]. 뿐만 아니라, 독성적 리더십은 부하들의 낮은 성과와 부정적 집단사고(group-think), 그리고 이직을 초래한다[36]. 하지만 이러한 대중적인 관심에도 불구하고 이러한 분야의 연구는 많이 이루어지지 않고 있다[37][38]. 부정적 리더십을 보면 여러 가지 유형이 있는데 이러한 여러 유형간의 공통된 특징이 있는데 이황원(2012)은 6가지 부정적 리더십의 유형을 아래와 같이 정리하였다. 1) 독성적(toxic) [24][37][39][40] 2) 파괴적(destructive)[41], 3) 자유 방임형(Laissez-faire)[42], 4)비인격적(abusive)[16][43], 5) 전제적폭군(tyrannical)[44], 6)따돌림(bullying)[19] 등이다.

[표 1]은 부정적 리더십 관련 이론의 용어와 개념 및 대표적 연구자를 요약하고 있다. 이 중에서 군 조직에 대하여 연구한 Lipman-Blumen(2005)은 'Toxic Leader'는 리더를 파괴적인 행동(destructive behaviors)과 역기능적인 개인의 특성(dysfunctional personal characteristics)을 이용하여 자신이 리드하는 조직과 구성원 등에게 심각하게 위협과 해를 주는 리더의 행동으로 정의하고 부정적인 리더의 위협적이고 공격적인 행동을 강조하고 있다. 이에 대한 독성적(toxic) 리더십에 대한 정의에 관련된 외국의 연구내용을 살펴보면 다음 [표 2]와 같은데 문헌 연구에서도 알 수 있듯이 독성적 리더십에는 부하들에게 대한 비인격적 태도, 통제하고 답답하고 딱딱한 분위기, 나르시즘,

그러면서 사기를 꺾고 부정적인 환경을 조성하는 것 등과 같은 영역과 영향이 광범위함을 알 수 있다.

표 1. 부정적 리더십 관련 용어 및 연구현황

용어	정의	연구자	년도
독성적 리더십 (toxic leadership)	부도덕한 행동(대만, 부정, 비윤리)으로 구성원에게 해를 주는 리더	Lipman-Blumen	2005
		Andrew	2008, 2014
파괴 리더십 (destructive)	조직의 목표, 과업, 자원, 효율성 과 직원의 동기부여, 웰빙, 직무 만족을 체계적이고 반복으로 해하고, 반하는 리더의 행동	Einarsen et al	2007
비인격 감독 (abusive supervisor)	감독자가 육체를 배제한 언어 행동을 표현하는 것을 부하가 인식	Tepper, B.J	2000
태만형 리더십 (laissez faire)	의사결정을 회피하고, 문제에 적극 응하지 않으며, 여기에 필요한 조치를 하지 않는 리더	Antonakis & Avolio	2003
전제적 폭군 (tyranny)	악의으로 권한이나 힘을 사용 구성원에게 충성 강요	Ashfort	1994
직장내 괴롭힘(bullying)	1인 또는 다수에게서 괴롭힘을 당하는 대상 당사자가 응하기 힘든 상황인식	Hoel et al	2001

이황원(2012) R&D조직에서의 부정적 리더십의 선행요인과 구성원의 창의성 및 직무만족과의 관계에 관한 연구자 Andrew(2008, 2014)[33][59] 연구내용을 정리하여 작성

부정적 리더십에 여러 가지 유형 중에 군에 적합한 것은 독성적(toxic)리더십이라고 할 수 있는데 이는 미 육군과 해군에서 연구되고 있는 범주도 독성적(toxic) 리더십일 뿐 아니라 Andrew(2008)는 독성 리더십 이전에 연구된 것보다 더 넓은 범위의 행동을 포함한다는 것을 밝혔으므로 많은 부정적인 리더십 형태를 설명할 수 있을 것이라고 판단했기 때문이다[33]. 또한 Pelletier (2010)는 여러 부정적인 리더십 스타일의 행동적 중복과 독창성에 대한 검토에서 이 결론을 지지했다. 비인격적 감독[16][43], 전제적 폭군[44], 파괴적인 리더십[41], 괴롭힘[19], 독성적(toxic) 리더십[26][31]의 범주를 비교해본 결과 독성적(toxic) 리더십이 다른 부정적 리더십 유형의 범주를 포함하는 것으로 나타났다. 비인격적 감독이 이 이론들 중에서 가장 실증적인 관심을 받아왔지만, Pelletier (2010)의 연구결과 비인격적 감독이 독성 리더십보다 부정적인 행동의 하위 집합에 더 좁게 집중되어 있으며, 독성 리더십은 행동의 수와 유형 측면에서 가장 포괄적이라는 것이 발견되었다. 따라서 Pelletier (2010) 연구에 따르면 독성 리더

십은 독특하지만 관련된 여러 가지 부정적인 리더십 차원을 다루는 포괄적인 용어이며 각 차원은 특정한 부정적인 리더십 행동을 독특하게 포착한다는 Andrew (2008)의 주장[33]을 지지하고 또한 독성적(toxic) 리더십 행동과 사소한 폭정, 괴롭힘 및 학대 감독에 의해 묘사된 행동 사이에 겹치는 반면, 이러한 다른 스타일은 독성적(toxic) 리더십만큼 포괄적이지 않다는데 동의했다. 따라서 Pelletier(2010)와 Andrew(2008) [33]의 독성적(toxic) 리더십 연구는 독성적(toxic) 리더십에 대한 현존하는 연구들에서 제시하고 있는 행동의 전 범위를 포괄하는 다차원적인 구조라는 것이라고 결론지을 수 있다. 이외에도 앞서 살펴보았듯이 미군의 경우에도 부정적 리더십 중 독성적(toxic) 리더십에 대하여 연구가 진행되고 있으므로 본 연구에서도 독성적(toxic)리더십에 개념적 특성을 바탕으로 연구를 진행하고자 한다.

표 2. 독성적(toxic) 리더십에 대한 문헌연구의 다양한 정의와 범위

저자	Whicker (1996)	Lipman-Blumen (2005a)
정의	부담함, 심지어 악의적인 것, 악의적인 것조차도 있다. 그들은 다른 사람들을 분열시키는 데 성공합니다. ...개인적인 부적절함을 잘 숨기고, 이기적인 가치관에 집중하며, 기만에 능통하다.이 지도자들은 매우 독성(toxic)하다.	특정 역기능적, 망가진 행동 특성을 나타내는 사람. 독성으로 간주하려면 이러한 행동과 성격이 추종자와 조직에 심각하고 지속적인 해를 가해한다. 타인을 희생시키면서 자존심을 높이려는 의도 포함
비인격적 대우 여부	○	○
통제적 여부		○
나르시즘 여부	○	○
사기저하 여부	○	○
부정적 환경조성 여부	○	○

저자	Wilson-Starks (2003)	Reed (2004)	Flynn (1999)
정의	열정의 증독을 통해, 사람들과 결국 회사에 해를 입히는 접근은 독창성, 자율성 및 혁신에도 해를 입힌다. 독성(toxic)적 지도자는 과도한 통제를 통해 독을 퍼뜨린다. 독성적(toxic) (toxic) 리더는 과도한 통제의 리더십	시간이 지남에 따라 부대의 분위기와 사기, 의욕을 저하시키고 행동의 누적 효과는 보임. 독성적(toxic)리더의 증후는 다음 세 가지 핵심 요소이다. 1. 부하 직원의 복리에 대한 관심이 없다. 2. 조직 환경에 부	괴롭히고, 위협하고, 소리 지르는 관리자. 관리자의 변하는 기분이 사무실의 분위기를 결정. 직원들이 사무실과 속삭이며 말하게 하는 리더 등이다.

		정적인 영향을 미치는 성격 또는 대인관계 기술 3. 리더가 오로지 자기 이익으로만 동기 부여를 받음	
비인격적 대우 여부	○	○	○
통제적 여부	○		
나르시즘 여부		○	
사기저하 여부	○	○	○
부정적 환경조성 여부	○	○	○

## 2. 독성적(toxic) 리더십

독성적 리더가 조직에 미치는 영향을 분석하기 위하여 무엇보다 리더들의 어떤 행동이 독성인지 경계를 명확히 하게 하는 것이 중요하다. 미군의 경우 2003년부터 독성리더십에 대한 본격적인 연구가 시작되었다. 美 육군의 독성적 리더십에 대한 연구는 2003년 미 육군 장관(Secretary of US army) Thomas E. white에 의해 "파괴적(destructive)리더십"을 판별해내고 효과적으로 측정하기 위한 연구 진행을 지시하여 시작되었으며, Reed(2004)는 다른 조직과 달리 인간의 생명을 다루고 있는 조직으로 다른 어떠한 조직보다 더욱 독성적(toxic)인 리더를 측정하는 것이 중요하다고 하였다. 독성적 리더의 범위와 정의는 광의의 기능 장애(dysfunctional) 리더의 의미로 설명되기도 하고, 세부적으로는 내부의 정보를 조작함으로써 공포심을 주입시키는 것 등을 독성적 리더의 범주로 보기도 한다[25]. 비록 독성적(toxic) 리더십의 정의와 설명 - 예를 들면, 머저리(asshole), 혹사시키는 감독(abusive supervisor), 나쁜 리더십(bad leadership), 따돌리는(bullying), 쪼먹는 리더십(corrosive leadership), 어둠의 리더십(dark leadership), 파괴적 리더십(destructive leadership), 괴롭히는 리더(harassing leadership), 건강을 해치는 리더(health endangered leaders), 관용이 없는 두목(intolerable bosses), 멍청이(jerks), 폭군(tyrannical leaders), 부정적 리더(negative leaders) 등 - 은 다양하지만, 행동에는 일관성이 있다. 독성적(toxic) 리더가 반복하는 공통적인 행위로는 부하를 회피, 타인에 대한 공격적인 행동, 부하에 대한 모욕주기, 정보를 독점하고

업무 과정의 쌓아둔다거나, 자신의 문제에 대해 타인을 비난하고 잘 수행된 업무에 대해 과도한 비판하고, 부하에게 겁을 주는 행위 등이 있다[16][19][21][25][44-46]. 한편 육군전쟁대학(Army War College)에서는 독성적(toxic) 리더에 대한 정의를 살펴보면 “독성(toxic) 리더는 가시적인 단기 임무완수에 초점을 맞춘다. 상관에게는 인상적이고 명확한 표현을 하고 임무에 대해 열정적인 반응을 보인다. 그러나 참모나 병력의 사기 혹은 부대 분위기는 안중에도 없고 전혀 관심도 없다[31].”고 제시한 바 있다. Bird(2010)는 대부분의 부하들은 독성적(toxic) 리더를 오만하고, 자기만을 위하며, 융통성이 없고 마음이 좁은 리더로 보았는데 이에 대한 독성적(toxic) 리더십 측정을 연구한 Andrew(2008)는 이러한 독성적(toxic) 리더의 경계를 구별하고 정량적 측정도구를 개발하여 독성적(toxic) 리더십의 범주를 비인격적 감독, 권위주의적 리더십, 나르시즘, 자기승진 욕구(자기 홍보), 불확실성 5가지로 나누었다[33]. 5가지의 영역으로 현재 복무중인 미 육군 및 해군에 근무하는 군인(장교, 부사관, 군무원, 부사관) 그리고 용사들은 물론 이들에 대한 임관 출신별로 설문과 인터뷰를 진행하여 신뢰도가 높은 105개의 문항을 개발하였는데 본 연구에서는 이 도구를 사용하여 이러한 각각의 독성적(toxic) 리더십의 행동 특성이 직무만족에 미치는 영향을 분석하였다.

### 3. 독성적(toxic) 리더십이 직무만족에 미치는 영향

직무만족(job satisfaction)이란 자신의 직무에 대한 태도로서 직무에 대한 평가를 통해 지니게 된 직무에 대한 호의적인 정서라고 정의할 수 있다[48]. 여기에 포함되는 직무특성에는 직무자체, 급여, 승진기회, 감독자와 동료와의 관계 등이 포함된다[13]. Andrew(2008)는 독성 리더십과 직무 만족 사이의 부정적인 관계를 나타내는 것을 발견했다. 실제로 그는 상관의 만족, 직무자체의 만족, 임금 및 동료에 대한 만족의 네 가지 만족 변수를 사용하였으며 네 가지 변수 모두가 독성리더십과 관련이 있음을 발견했다. 지금까지의 내용을 바탕으로 독성적(toxic) 리더십은 부하의 직무 만족에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 세웠다[33]. 직무만족에 대한 변수를 직무 자체에 대한 만족, 급여의 만족,

상관의 만족, 동료와의 만족으로 나누어 분석할 것이며 이것은 Andrew(2008)의 미군으로 대상으로 한 연구를 바탕으로 재구성하여 분석되었다[33].

#### 3.1 Abusive Supervision 비인격적 감독

비인격적 감독은 부하에 대해 경멸적인 언어를 사용하거나 공개적인 자리에서 조롱하는 등 직장 내에서 상사가 신체적 접촉을 제외한 적의적인 언어적 및 비언어적 행동을 지속하는 것을 의미한다[16]. 이러한 비인격적 감독은 직장에서 겪는 극단적인 형태의 사회적 스트레스이며 피해자 개인의 건강과 안녕에 파괴적인 영향을 미칠 수 있다. 직속상사를 비롯한 경영진에 대한 조직 구성원들의 신뢰와 근무 사기를 저하시키면서 조직의 성과를 하락시키는 주요한 요인이라는 것이 여러 실증연구에서 입증되고 있다[30]. Bamberger & Bacharach(2006)의 연구에 의하면 비인격적 감독을 경험한 부하 직원은 근무의욕 상실로 음주를 하게 되고, 이러한 음주문제로 인해 기업의 생산성을 하락시켰으며, Bennett(2000)는 비인격적 감독은 부하 직원들의 이직의도, 낮은 직무만족도와 조직몰입 등으로 연결되어 조직의 성과를 하락시키는 요인임을 보여주었다[16]. 비인격적 감독과 같은 상사의 공격적인 행동은 주위 사람들의 공격적인 성향을 자극하여 부하의 일탈행동을 유도하거나 부하의 일탈행동의 모델로 작용할 수 있는 동기를 제공한다[50]. 또한 상사의 비인격적 감독에 따른 직장 내 구성원의 일탈행동으로 인해 다른 구성원들의 직무 몰입도 역시 저하되어 조직의 전반적인 업무성과에 부정적인 영향을 미치고 있다. 위의 논의들을 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 제시한다.

H1-1 : 독성적(toxic) 리더십의 구성요소인 비인격적 감독은 직무 만족도에 부(-)적 영향을 미칠 것이다.

#### 3.2 Narcissistic Leadership 자기애적 리더십

Kets de Vries, (1999a)와 Rosenthal & Pittinsky, (2006)의 연구에서는 자기애적 리더십이 다른 리더십 스타일과는 특이하게 구별되는 리더십 스타일로서 해

당 개념을 제시하였다[51][52]. 나르시즘을 지닌 상사의 경우 권력을 유지하고 영향력을 행사하려는 경향이 많다. 김선주(2017)에 의하면 나르시시즘을 지닌 부하는 자신이 모든 사람들의 중심에서 관심의 대상이 되어야 한다는 강한 욕구를 가지고 있을 뿐 만 아니라, 타인의 의견 보다는 자신의 의견에만 초점을 맞춘 강한 이기적인 존재로서 상사의 역할을 대신하려는 경향을 보이고 있다[53]. 그러므로 상사가 자신의 부하가 나르시시즘이 있다고 인식하게 되면, 그에 상응하는 비인격적인 행동을 취하게 된다[30]. 한편, 상사의 비인격적 감독을 초래하는 조직의 상황적인 특성으로는 조직 불공정성에 대한 지각[54], 심리적 계약위반[55], 직무 불안정성[54] 등이 있다. Lipman-Blumen (2005)은 산업 전반의 독성 지도자들에서 자기애가 어떻게 나타나는지 설명했다. 군사 환경에서 독성 리더십을 묘사한 연구에서 Williams(2005)은 독성적(toxic) 리더의 특성으로 자기애가 여러 분야에 걸쳐 어떻게 독성적(toxic) 리더십에서 명백하게 나타나는지 보여주었다. 이를 종합해보면 자기애가 독성 지도력의 구성 요소이며 이 더 큰 구조의 일부로 측정되어야 한다고 할 수 있다. 따라서 나르시시즘이 직무만족도에 영향을 미치는 것을 가정해볼 수 있다.

H1-2 : 독성적(toxic) 리더십의 구성요소인 나르시시즘은 직무 만족에 부(-)적 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 Authoritarian Leadership 권위적 리더십

권위주의적 리더십은 부하들로부터 의심할 여지가 없는 복종을 요구하는 절대 권위와 부하들에 대한 통제로 정의되며, 해당 개념은 독성 리더십의 하위적 차원으로 구성된 개념이라 할 수 있다[57]. 권위주의적 리더십의 구조와 척도는 가부장적 리더십을 포괄하는 개념으로 중국에서 개발되었기 때문에 해당 개념은 권위주의를 필연적으로 유독하거나 파괴적이라고 개념화하지 않았다. 그러나 권위주의적 지도력은 지시하는 형태로 마이크로 매니징과 같이 독성적(toxic) 리더십의 중요한 요소들을 가지고 있다[33]. 마이크로 매니징은 부하들이 움츠리고 억눌린 지점까지 관리하는 것이다.

Lipman-Blumen (2005a)은 이것을 "건설적 비판을

억압하고 리더의 판단과 행동에 의문을 품기보다는 (위협과 권위주의에 대한) 그들의 복종을 원한다." 는 개념으로 제시한 바 있다. 따라서 권위적 리더십이 만연한 업무환경에서는 Wilson-Starks (2003)이 제시한 바와 같이 독성적(toxic) 리더십 환경에서 에스맨들은 보상을 받고 승진하는 반면 건전한 정신력으로 충만하고, 비판적 사고와 질문을 하는 사람들은 의사 결정과 영향력을 발휘할 수 있는 위치에서 차단되게 되어 직무만족에 부적 영향을 미치게 될 수 있다. 이러한 논의를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같이 가설을 제시하고자 한다.

H1-3 : 독성적(toxic) 리더십의 구성요소인 권위주의적 리더십은 직무 만족에 부(-)적 영향을 미칠 것이다.

### 3.4 승진욕구(Self-promotion)

Andrew(2008)는 자기애가 기본적으로 자기 자신을 돋보이게 하기 위해 자기 중심적 행동에 중점을 둔다고 하였다. 이에 많은 연구는 자기를 홍보하고 자기 자신을 높이는 주제로 나타난다[33]. 승진욕구는 타인에게 영향을 주거나 일반적으로 권위있는 자들에게 영향을 주도록 고안된 자기 홍보 행동의 주제를 중심으로 나타낸다[33]. 이러한 인용문에는 동시대 행동이 포함되지만 중요한 사건의 상당수는 고위 지도자의 존재를 포함하지 않았다는 점에 유의해야 한다[33]. 이 자기 승진의 주제는 독성적(toxic) 리더십 연구에 의해 다루어지지 않았지만 독성 리더십의 개념적으로 뚜렷한 요소이다[33]. 특히 군에서의 진급과 관련된 것은 많은 것을 설명할 수 있고 실제로 독성적(toxic) 리더들이 사용하는 폭력적, 권위주의적, 자기애적 행동의 많은 부분이 지도자의 이미지를 고위 관리자에게 드러내고 유지하려는 의도로 수행된다 Andrew(2014)[59]. 이러한 자기애적인 리더십의 척도의 항목 중 하나는 "내 상사가 자신이 난처하게 되지 않기 위하여 또는 체면유지를 위하여 부하를 깎아내리고 비난한다."는 독성 리더십 행동에 대한 자기 승진(self-promotion)의 행동이라고 정의하고 있다[33]. 이 평가에 기초하여, 자기승진(self-promotion) 주제가 독성 지도력의 차원 일 수

있다는 가설을 설정했다. 실제로 군에서의 리더는 리더십 계층의 상위 수준에 긍정적인 이미지를 유지하려는 의도로 자신이 이끌고 있는 부대의 관심사를 넘어서 자신의 이익을 증진시키는 방식으로 즉 진급을 위한 행동을 수행 것임을 알 수 있다. 이러한 논의를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같이 가설을 제시하고자 한다.

H1-4 : 독성적(toxic) 리더십의 구성요소인 상사의 승진욕구(self-promotion)는 결과변수로 직무 만족도에 부(-)적 영향을 미칠 것이다.

### 3.5 Unpredictability 불확실성

지금까지의 독성적(toxic) 리더십에 대한 연구들에서 암시하는 것은 독성적인 특성은 지속적이고 안정적인 특성을 가지고 있다는 것이다. 즉, 리더는 항상 독성적(toxic)이어서 학대, 폭정, 권위주의와 같은 지도자의 부정적인 특성이 리더의 행동이 일관된 측면으로 지속적으로 보일 것이라고 암묵적으로 가정한다. 예를 들면 비인격적 감독의 리더는 부하들에 대한 비인격적인 행동, 부하들에 대한 적대감은 지속된다는 것이다[43]. 하지만 상황이 나쁜 날을 보내고 자신의 부하에서 화풀이 한다면 이러한 행동은 정기적인 그의 행동이 아니기 때문에 비인격적 감독이 아니다. 즉 그러한 행동이 없는 한 비인격적 감독자로 간주되지 않는다[43]. 하지만 군의 많은 리더들이 불확실적이고 예측불가능하다고 하였는데 미군의 연구에 따르면 차라리 지속적인 나쁜 상황이 일관적이지 않게 나쁜 상사보다 훨씬 낫다고 한다[33]. 그리고 군에서는 리더들이 부하들에게 해야 할 과업과 임무에 대하여 미리 예측할 수 있게 알려주어야 한다고 가르치고 있다. 예측할 수 없는 부정적인 행동은 부정적인 결과를 가속화시키기 때문이다. 그러므로 예측 불가능성이 독성 지도력의 차원이 될 것이라는 가설도 포함하였다.

H1-5 : 독성적(toxic) 리더십의 구성요소인 상사의 불확실성은 직무 만족에 부(-)적 영향을 미칠 것이다.

## 4. 집단응집력(Group cohesiveness)에 의한 매개효과

집단의 중요한 속성 중의 하나가 집단 응집력이다. 집단응집력이란 집단 구성원들이 서로에게 끌려서 집단에 계속해서 남아 있기를 원하는 정도를 의미한다[48]. 다시 말해서 집단의 응집력이 높다는 것은 집단원들이 서로간에 호감을 가지고 있으며 결과적으로 집단에 대한 애정과 소속감이 높다는 뜻이 된다[48]. 응집력이 높은 집단은 일반적으로 집단 구성원들의 즐거움과 만족도가 높고 집단 참여율이 높고 구성원들 사이의 의사소통이 활발하며 집단의 사기(morale)을 높이는 긍정적인 측면이 보고되고 있다[48]. 뿐만 아니라, 집단원들의 자존감을 높여주고 불안감을 낮추어 주며 집단원들이 중요하다고 생각되는 목표를 달성하는데 응집력이 낮은 집단보다 더 효과적인 것으로 밝혀졌다[48]. 이러한 이유로 응집력이 높은 집단은 집단 구성원들을 유지하는 데에도 긍정적으로 영향을 미칠 것이다[48]. Lipman-Blumen (2005b)은 긍정적인 개인 및 직업적 성과를 위해 그룹의 일부처럼 느끼는 것이 중요하다는 점을 설명했으며, 이러한 응집력은 직장의 다른 측면과 마찬가지로 업무성과에서 중요하다고 주장했다. 그는 그룹 응집력이 직원의 소속감, 연결성 및 서로 긍정적인 사회적 관계를 나타내는 것이라고 설명했으며 독성 리더십과 직업성과의 중요한 지표에 의해 크게 영향을 받는다고 했다. 본질적으로 Lipman-Blumen(2005c)은 집단 응집력이 독성 리더십과 작업성과 사이의 관계를 중재한다고 하였다. Hobfoll (2001)은 한 영역에서 자원이 부족한 사람들이 그 영역에서 더 적은 자원을 투자하여 방어적 자세를 취하는 방법을 설명했다. 예를 들어, 대인 관계 상실을 겪는 사람들은 미래 대인 관계에 투자하기가 더 어려워진다[58]. 마찬가지로 독성적 리더가 구성원의 자원 고갈을 가속화하기 때문에 부하 직원은 그룹에서 가능한 한 적은 자신의 자원을 투자하여 추가 자원 손실을 피하려고 한다[59]. 대신 직원들은 동료 그룹 구성원을 돕기 위해 자원을 사용하는 대신 자원을 보존 할 가능성이 높아져 상호 헌신과 신뢰를 쌓는 전체적인 도움과 시민 행동이 줄어든다[59]. 또한 Hanna(2010)는 소대급에서 '혹사시키는 감독자', 독성적인 리더십이 사회적인 화합성과 직무적인 화합성에

부정적인 영향을 미침을 제시한 바 있다. 팀 구성원과 관련된 자원 소모로 인해 하위 직원이 조직에 끌리거나 향후 다른 작업을 원할 경우 집단 응집력이 떨어지게 된다[59]. 따라서 본 연구에서 독성 리더십과 집단 응집력 사이에 부정적인 관계가 있다고 가정했다. COR 이론<sup>2</sup>은 또한 그룹 응집력이 직업 성과와 긍정적으로 관련되어 있다고 예측할 것이다[59]. Hobfoll(2001)은 사회적 지원이 인간의 일상생활의 요구와 스트레스에 탄력을 주는 핵심 자원이라고 썼다. 서로 응집력이 있는 그룹 구성원은 사회적 지원의 이점을 얻음으로써 보다 탄력적이고 성과를 향상시킨다. 또한, 응집력이 높은 그룹의 구성원 자격을 통해 얻은 자원은 사람들이 그룹에 더 많은 자원을 기꺼이 투자하고 성공하게 할 것이다. 그런 다음 [그림 1] 연구모형에 요약된 모델에 따라 그룹 응집력이 독성 리더십과 작업 결과 간의 관계를 매개하여 높은 수준의 독성 리더십이 낮은 수준의 그룹 응집력과 연관 될 수 있다는 가설을 세웠다[58].

H2 : 집단 응집력은 독성 리더십과 직무만족간의 관계를 매개하여 독성 리더십과 집단 응집력과 부정적인 관계가 있고 집단 응집력과 직무만족에 대한 인식과 긍정적인 관계가 있을 것이다.

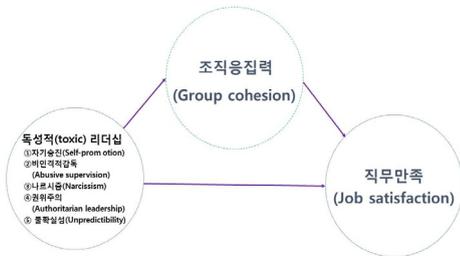


그림 1. 연구모형

2 COR이론은 Hobfoll (1989)이 제시된 이론으로 사람은 자원을 유지하고 획득하기 위하여 물질적(예를 들어 재무적 안정) 심리적 목표(사회적 관계, 인지도)를 가진다. 자원은 물질, 개인적 특성, 조건, 도는 그러한 수단을 얻기 위한 개인별 가치가 매겨진 에너지를 말한다. 이러한 자원을 잃거나 잃는 것으로 위협당하면 부정적 결과를 막기 위한 메커니즘이 작동하게 된다. 이러한 메커니즘이 작동될 때 성공적으로 작동되지 않으면 작업 긴장도, 외상후 스트레스(PTSD), 번아웃과 같은 일반적인 구체적 심리적 스트레스가 나타나게 된다. 자원을 고갈은 부정적인 결과가 초래되는데 반시민적 행동, 직장내 사람에게 불손한 태도등을 보인다. 심각한 자원 고갈은 그들의 임무를 수행할 수 없게 만든다. 이것은 심각한 대인 일탈과 조직 일탈로 연결된다.

### III. 연구설계

#### 1. 연구대상 및 절차

먼저 전방과 후방부대 그리고 계급별 인원을 고려하여 설문대상을 선정하였다. 전방 상비사단 00사단, 기계회사단 00사단, 동원사단 00사단, 향토사단 00사단, 후방의 육군00학교를 선정하여 부대의 형태와 특성에 따라 표본을 선정하였다. 설문분석은 육군00학교 연구 과제로 설문조사에 응답한 총 645명을 대상으로 육본 감찰실의 승인을 받아 설문을 2019년 실시하였으며, 모든 부대의 유형이 포함될 뿐 아니라 리더의 계급을 고려 연대장, 대대장, 중대장, 소대장, 생도 및 병사로 구분하여 설문조사를 실시하였다. 설문 간 연구자가 직접 연구 목적과 내용을 설명한 후 참가자들이 설문지를 통해 응답하는 방식으로 진행하였다. 참가자 645명 중 617명(95.7%)이 남성, 25명(3.9%)이 여성이었다. 대부분의 참가자는 현역 요원 630명(97.7%), 군무원 15명(2.3%)으로 구성되었다. 현역 인원 중 병사는 96명으로 14.9%, 장교는 84명으로 13%, 그리고 생도 450명으로 69.8%로 구성되었다. 표본의 인구통계학적 특성은 [표 4][표 5]에 제시된 바와 같다.

표 4. 조사대상 성별 분포

성 별	인원수	비 율
남 자	617	95.7
여 자	25	3.9
무응답	3	0.5
계	645	100

표 5. 조사대상자 연령별 분포

연 령	인원수	비 율
병사	116	17.9
장교	144	22.3
사관생도	350	54.3
군무원	32	5.0
무응답	3	0.5
계	645	100.0

표 6. 조사대상자의 부대 유형

연 령	인원수	비 율
00사단	79	12.2
00사단	80	12.4
00사단	56	8.7
00사단	80	12.4
00학교	350	54.3
계	645	100.0

표 7. 조사대상자의 일반적 특성

	표본수(결측)	최대값	최소값	평균	표준편차
나이(만)	636(9)	19	53	25.18	5.336
근무개월	620(25)	1	345	19.74	25.378

## 2. 타당성 및 신뢰성 검증, 조작정 정의

독성적(toxic) 리더십의 비인격적, 나르시즘, 권위주의 자기승진, 불확실성에 대한 측정을 위하여 Andrew(2008) 105개 문항 및 직무만족 결과 4개 문항, Andrew(2014)의 집단응집력(group cohesion)의 집단응집력 4개 문항을 활용하여 설문을 측정하였다. Andrew(2008)은 미군의 다양한 인종 문화 그리고 전투지역을 포함하는 미군을 대상으로 하는 측정하였으므로 본 연구에서는 여기서 사용된 독성적 리더십 척도를 바탕으로 한국군에게 적합한 내용으로 선정하여 5가지 범주에 대하여 측정하였다. 비인격적 감독(Abusive Supervision)은 부하를 조롱하고 다른 사람들 앞에서 부하를 무시하는 행동으로 정의하였으며 자기애적 리더십(Narcissistic Leadership)은 리더 자신은 다른 어느 누구보다 유능하다고 믿고 리더 자신이 특별하다고 믿는 것으로 정의하였다. 한편 권위적인 리더십(Authoritarian Leadership)은 부하들을 강압적으로 대우하고 지휘하는 것, 부하들에게 권위적인 행동으로 정의하였다. 또한 자기 승진(Self-promotion)에 대한 행동으로 자신 승진을 위하여 자신을 돋보이기 위한 행동으로 리더의 상관에게(차상위 상급자)에게 그의 동료나 부하들을 고자질 하고 부하가 수행한 업무의 공로를 빼는 것들로 정의하였다. 한편 불확실성은 리더의 기분상태가 부대 분위기를 좌우하고 그의 기분을 부하들이 살피고 신경써야 하는 것으로 정의하였다. 직무만족에 대한 측정으로 가족은 내가 하는 일에 자부심을 가지고 있고, 미래를 위해 지금 내 업무가 소중하다고 느껴지는지 여부와 여건이 되는한 끝까지 이 직업을 선택할 것인지에 대한 것으로 정의하였다. Andrew (2008)에서 연구된 독성 리더십 척도의 단축 버전에 대한 조사의 여지가 있었다. 따라서 2008년 연구에서 제시한 요인 분석 결과를 바탕으로 설문분석을 실시하였다. 측정결과, 독성적 리더십의 5개 영역에서 나르시즘, 비인격적 리더십, 자기 승진, 권위주의 등 4가지 영역에서는 요인분석의 타당도 측정결과 해당 개념들이 구분

되는 구성 개념으로 나타났으나 불확실성에 대한 요인은 추출되지 않았다. 탐색적 요인분석은 주축요인 추출 방식과 직각회전 방식인 Varimax 방식으로 요인분석을 실시하였다. 분석결과 각 요인의 적재치 값은 모두 0.6 이상으로 나타났으며, 요인 간 적재 값이 두드러진 차이를 보여 변수 간 구분이 명확한 것으로 나타났다. KMO값은 .888으로 측정되어 요인선정이 적절한 것으로 나타났다. Bartlett의 구형성 검정치도 .000으로 변수들 간 상관관계가 유의미한 것으로 측정되어 본 연구 자료를 이용한 요인분석이 적합한 것으로 해석된다. 신뢰도 측정을 위한 Cronbach's  $\alpha$  값은 모두 .7이상으로 분석되어 요인을 구성하는 문항들이 분석을 위해 사용되기 위한 신뢰도를 확보한 것으로 나타났다. 미군의 경우 비인격적 감독( $\alpha = .93$ ), 권위주의 리더십( $\alpha = .89$ ), 나르시즘( $\alpha = .88$ ), 자기승진( $\alpha = .91$ ), 불확실성( $\alpha = .92$ )으로 제시된 바 있다(Andrew, 2008). 한편 본 연구에서 실시한 한국군의 독성적 리더십의 구성요인에 대한 신뢰도 분석결과 자기승진( $\alpha = .88$ ), 비인격적 감독( $\alpha = .91$ ), 나르시즘( $\alpha = .93$ ) 및 권위주의( $\alpha = .75$ )로 나타났다.

표 8. 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

설문번호	독성적 리더십 영역				Cronbach Alpha
	나르시즘	비인격적 리더십	자기승진	권위주의	
나르시즘 85	.879	.229	.205	.196	0.933
나르시즘 83	.858	.276	.231	.198	
나르시즘 76	.854	.137	.246	.186	
비인격적 20	.250	.823	.373	.167	0.905
비인격적 14	.265	.770	.351	.347	
자기승진 38	.250	.394	.788	.244	0.881
자기승진 67	.406	.304	.774	.197	
권위주의 2	.223	.190	.248	.894	0.751
권위주의 12	.333	.555	.135	.662	
고유치	5.897	1.072	0.690	0.422	
분산%	65.522	11.914	7.667	4.691	
누적%	65.522	77.436	85.103	89.795	
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)					0.888
Bartlett 구형성 검증 (Bartlett's test of Sphericity)				Chi-Square df(p)	5238.2 36

## IV. 분석결과

### 1. 기술통계 및 주요 변인간 상관관계 분석

독성적 리더의 영역으로 선정된 4개 변수와 독성적 리더십에 대한 종속변수로서의 직무만족 그리고 매개효과로 살펴볼 조직 응집력에 대한 기술통계량은 다음과 같다. 설문지의 리커트 척도 최대값이 6과 7로써 척도값이 다르게 때문에 해당 문항들을 표준화하여 회귀분석을 실시하였다. 표준화계수는 독립변수와 종속변수를 평균 0, 표준편차는 1인 상태로 표준화한 구성개념을 회귀분석 한 값을 나타낸다. 회귀 분석은 다중회귀 분석을 실시하였다. 다중회귀방식은 설명변수(독립변수)가 2개 이상인 회귀모형을 분석대상으로 하는 분석으로 다중분석을 통해 단순회귀 분석내용보다 설명력을 향상시킬 수 있다. 이것은 추가적인 독립변수를 도입함으로써 오차항의 값을 줄일 수 있는 장점이 있다.

표 9. 변수별 기술 통계량

	N	최소값	최대값	평균	표준편차
나르시즘	645	1.00	6.00	2.4287	1.13365
비인격적 감독	645	1.00	6.00	2.0718	1.14111
권위주의	645	1.00	6.00	2.4810	1.25949
자기승진	645	1.00	6.00	1.9871	1.05541
조직응집력	645	1.00	5.00	3.7165	1.03575
직무만족	645	1.00	7.00	4.1128	1.44600

표준화회귀방정식의 경우 예측 변수가 모두 Z점수이며, 절편(상수항)은 존재하지 않게 된다. 표준화 이전의 계수값과 표준화 이후의 계수값을 나타내면 [표 9]과 같이 나타나게 된다. 비표준화의 상수 값이 공백인 이유는 표준화 이전과 상수가 같기 때문이 아니라 상수 자체가 없기 때문이다. 더빈왓슨(Durbin-Watson) 값은 제시하지 않았다. 더빈왓슨 값은 자기상관(횡단면: 공간 자기상관, 패널: 계열 자기상관)과 관련된 자기검증을 위한 것으로(본 연구는 횡단면 자료이므로 공간 자기상관  $Cov(e_i, e_j)=0$  이냐를 검증), 자기상관의 문제는 주로 시간의 변수가 포함되어있는 패널자료에서 나타나며, 횡단면에서는 나타나지 않기 때문이다. 이를 통한 다중회귀분석 결과 나르시즘, 자기승진, 권위주의는 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 그리고 비인격적 감독은 직무만족에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 유의한 변수 중 가장 큰 영향을 미치는 변수는 권위주의로 나타났다. 권위주의는 -.223의 계수 값으로 직무만족에 부정적인 영향을

미치는 것으로 분석되었다. 이는 권위주의적인 성격의 상관일수록 부하들의 직무만족도가 낮아진다는 것을 의미한다. 두 번째로 영향을 많이 미치는 변수는 나르시즘으로 .195의 표준화 계수를 가지는 것으로 분석되어, 상관의 나르시즘이 부하의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로는 자기승진이 -.187로 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 자기승진 욕구가 강한 상관을 모실수록 부하들의 직무만족도가 낮게 나타난다는 것을 의미한다. 다중회귀분석에서 사용된 변수는 모두 VIF값이 10 미만으로 나타나 다중공선성이 없는 것으로 분석되었다. 여기서 주목해야 할 것은 군에서는 상관의 비인격적 행동이 부하의 직무만족에 유의미한 결과를 나타내지 못하고 나르시즘의 경우 오히려 직무만족에 정의 효과를 보이는 것으로 나타나 가설1과 2는 지지되지 못했다는 것이다. 한편 독성 리더십 중 자기승진과 권위주의는 직무만족과 부정적인 영향관계가 있는 것으로 나타났다. 본 연구에서 제시한 독성 리더십의 구성요소 중 불확실성은 다중공선성 문제로 독성적 리더십의 지표로 사용되기는 부적절하다는 것으로 판단되었으며 이는 직무만족과의 회귀분석이 실시되지 않았다. 요약하면, 독성적 리더십의 구성요소 중 권위주의( $\beta = -.22, p < .001$ )와 자기승진( $\beta = -.19, p < .01$ )는 부하들의 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 군에서의 독성적 리더십 영역 내에 자기승진과 권위주의 차원을 포함시킬 수 있음을 제시하는 결과이다.

표 10. 다중회귀분석 결과 :직업만족

구 분	독립 변수	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차	t	P	VIF
종속변수 : 직무 만족	상 수	3.889		0.098	38.829	0.000	
	나르시즘	0.170	0.195	0.046	3.709	0.000	1.917
	자기승진	-0.165	-0.187	0.059	-2.796	0.005	3.099
	비인격	0.072	0.089	0.046	1.572	0.116	2.232
	권위주의	-0.212	-0.223	0.061	-0.223	0.001	2.854

## 2. 조직응집력의 매개효과

### 2.1 매개회귀분석 결과

조직응집력이 독성적 리더십의 결과로 직무만족에 대한 영향을 살펴보기 위하여 매개회귀 분석을 하였는

데 매개회귀분석은 독립변수와 종속변수 사이에 매개변수 하나가 위치한 모델을 분석하는 방법이다. 이 경우에는 독립변수가 직접 종속변수에 미치는 영향과, 독립변수가 매개변수를 거쳐서 종속변수에 미치는 영향을 모두 확인해야 한다. 본 연구에서는 Baron & Kenny(1986)가 제시한 방법론을 기준으로 매개효과를 분석하였다. Baron & Kenny(1986)의 매개 회귀분석 방법은 다음과 같다. 첫째, 독립변수와 매개변수 간의 유의성을 검증한다. 이때, 유의미한 관계가 나타나지 않을 경우, 매개효과가 없는 것으로 간주하고 다음 단계로 진행하지 않는다. 둘째, 독립변수와 종속변수간의 유의성을 검증한다. 역시 독립변수와 종속변수는 유의미한 관계여야 한다. 셋째, 독립변수와 매개변수와 종속변수간의 유의성을 검증한다. 마지막으로 두 번째 단계와 세 번째 단계의 베타 값을 비교하고 두 번째 단계의 베타 값이 클 경우, 매개효과가 있는 것으로 인정된다. 본 연구에서는 독립변수를 나르시즘, 자기승진, 비인격, 권위주의 4가지를 선정하였으며, 매개변수로 조직동일시, 종속변수를 직무만족으로 설정하였다. 분석의 결과는 다음 표와 같다.

표 11. Baran & Kenny(1986)의 1단계 검증

구 분	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차	t	P
(상수)	4.228		0.134	31.531	0.000
나르시즘	-0.049	-0.039	0.050	-0.988	0.324
(상수)	4.517		0.120	37.736	0.000
자기승진	-0.204	-0.149	0.053	-3.834	0.000
(상수)	4.491		0.116	38.563	0.000
비인격적 감독	-0.183	-0.144	0.049	-3.718	0.000
(상수)	4.215		0.125	33.623	0.000
권위주의	-0.042	-0.036	0.045	-0.922	0.357

\*종속변수 : 조직동일시

Baran & Kenny(1986)의 1단계 검증결과 나르시즘과 권위주의는 조직응집력에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나, 매개효과가 없는 것으로 나타났다. 반면, 자기승진과 비인격은 조직응집력에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

표 12. Baran & Kenny(1986)의 2단계 검증 : 자기승진

모형	구 분	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차	t	P
1	(상수)	4.087		0.085	47.997	0.000
	자기승진	-0.186	-0.190	0.038	-4.925	0.000
2	(상수)	1.909		0.112	17.048	0.000
	자기승진 조직응집력	-0.088 0.482	-0.090 0.673	0.028 0.021	-3.125 23.469	0.002 0.000

\*종속변수 : 직무만족

자기승진을 독립변수로 하고 조직동일시를 매개변수로 하여 종속변수를 직무만족으로 한 매개 회귀분석결과, 모형 1에서의 자기승진 베타 값은 -0.190, 모형 2에서의 자기승진의 베타 값은 -0.090로 모형1의 베타 값이 더 높은 것을 확인할 수 있다. 따라서 조직응집력의 매개변수는 매개효과가 있다고 판단할 수 있다.

표 13. Baran & Kenny(1986)의 2단계 검증 : 비인격적 감독

모형	구 분	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차	t	P
1	(상수)	4.064		0.083	49.040	0.000
	비인격적 감독	-0.168	-0.185	0.035	-4.785	0.000
2	(상수)	1.896		0.111	17.152	0.000
	비인격적 감독 조직응집력	-0.079 0.483	-0.087 0.674	0.026 0.021	-3.046 23.501	0.002 0.000

\*종속변수 : 직무만족

비인격을 독립변수로 하고 조직동일시를 매개변수로 하여 종속변수를 직무만족으로 한 매개 회귀분석결과, 모형 1에서의 자기승진 베타 값은 -0.185, 모형 2에서의 자기승진의 베타 값은 -0.087로 모형1의 베타 값이 더 높은 것을 확인할 수 있다. 따라서 조직응집력의 매개변수는 매개효과가 있다고 판단할 수 있다.

## 2.2 구조방정식 분석 결과

구조방정식으로 분석한 경우에도 유의미한 결과를 얻을 수 있는데 먼저 타당도 측정할 결과 집중 타당도 및 판별 타당도, 개념 신뢰도 등이 모두 적합한 것으로 나타났다. 타당도(Validity)는 관측변수가 측정하고자 의도한 개념(잠재변수)을 측정했느냐의 문제와 연관된다. 타당도에는 내용 타당도, 집중 타당도 및 판별 타당도 및 개념타당도 등이 존재한다. 내용 타당도(Content validity)는 지표의 항목을 측정하고자 하는 영역을 대표하고 있는가와 관련된다. 내용 타당도는 통계적인 문제와 관련이 없다. 다만, 전문가의 의견이 기

초가 되어 내용에 관한 타당도를 분석하는 것이다. 집중 타당도와 판별 타당도는 외부 기준에 대해 비교하는 것이 아니라 측정치의 서로에 대해 평가한다. 집중 타당도와 판별 타당도는 측정모델의 평가에 있어 중요한 비중을 차지한다. 동일한 개념을 측정하도록 설계된 일련의 지표들 간의 내적상관이 최소한 적정수준 이상이라면, 집중 타당도(Convergent validity)가 존재한다고 볼 수 있다. 반면, 다른 개념을 측정하도록 가정된 일련의 지표들에 내재하는 요인간의 상관이 높지 않다면 판별 타당도(Discriminant Validity)가 존재한다고 볼 수 있다. 집중 타당성은 잠재변수를 측정하기 위한 관측변수 간에 상관관계가 높아야 한다는 의미이다. 집중 타당성을 검증하기 위해서는 3가지 값을 확인해야 한다. 첫째, 표준화  $\lambda$  값이 .5를 넘어야 한다. 확인적 요인분석 결과 모든 지표가 .5를 넘어 첫 번째 조건을 만족했다. 둘째, 각 잠재변수의 평균분산추출(AVE) 값이 .5를 넘어야 한다. 본 연구에서 활용된 변수의 AVE값과 개념 신뢰도 값은 모두 기준 값을 충족하여 집중 타당성을 확보한 것으로 분석되었다.

표 14. 집중타당성 검증

구 분	비표준화 계수	S.E.	C.R.	표준화 계수	AVE	개념 신뢰도
직무만족3<--직무만족	1.000			.821	0.7024	0.8759
직무만족4<--직무만족	1.203	.042	28.840	.931		
직무만족5<--직무만족	1.125	.044	25.658	.849		
척도측정21<--조직응집력	1.000			.872	0.7610	0.9271
척도측정22<--조직응집력	1.038	.030	34.060	.915		
척도측정23<--조직응집력	1.013	.031	33.215	.905		
척도측정24<--조직응집력	1.004	.030	33.084	.903		
리더십12<--독성적리더십	1.000			.794	0.6420	0.8773
리더십39<--독성적리더십	.931	.038	24.246	.843		
리더십51<--독성적리더십	.949	.037	25.783	.883		
리더십60<--독성적리더십	1.017	.038	27.097	.918		

판별타당성을 검증하기 위하여 평균분산추출(AVE) 값과 (상관계수)<sup>2</sup>를 살펴보아야 한다. 평균분산추출(AVE)값과 (상관계수)<sup>2</sup>비교하여 평균분산추출의 값이 클 경우 판별타당성을 확보한 것으로 본다. 본 연구 모델의 AVE값과 상관계수, (상관계수)<sup>2</sup>를 비교한 결과 모

든 변수의 AVE값이 (상관계수)<sup>2</sup>보다 크게 나타나 판별 타당성을 확보한 것으로 나타났다.

표 15. 판별타당성 검증

구 분	상관관계(상관계수 <sup>2</sup> )		
	1	2	3
직무만족	1		
조직응집력	0.47(0.22)*	1	
독성리더십	-0.12(0.01)*	-0.30(0.069)*	1

모델적합도 평가는 두 가지 관점에서 이루어진다. 먼저, 모델의 전반적 적합도를 평가하는 것이다. 이는 모델과 자료가 어느 정도 적합한지를 여러 가지의 적합지수를 이용하여 평가한다. 이를 모델의 외적 평가(External Evaluation)라 한다. 다른 하나는 측정모델과 구조모델을 각각 분리하여 평가하는 방식이 있다. 이를 모델의 내적 평가(Internal Evaluation)라 한다. 모델적합도 평가는 외적평가와 내적평가가 동시에 고려 되어야 한다. 적합도지수는 크게 절대적합지수, 증분적합지수 및 간명적합지수 등으로 나눌 수 있다. 절대적합지수는 제안모델이 표본공분산행렬을 어느 정도나 예측할 수 있는 가를 측정하는 것이다. 즉, 수집된 자료와 연구모델이 부합되는 정도를 절대적으로 평가하는 지수로 이해할 수 있다. 절대적합지수에는 Cmin, Cmin/df, RMR, GFI, AGFI, SRMR, PGFI 등이 있다. 증분적합지수는 제안모델을 기초모델과 비교한 지수를 의미한다. 즉, 연구자의 구조방정식모델과 변수 간 상관을 설정하지 않은 모델(영모델)을 비교하여 얼마나 정확하게 측정되었는지를 나타내는 지수이다. 증분적합도 지수에는 NFI, RFI, IFI, CFI, TLI 등이 있다. 마지막으로 간명 적합도 지수는 적합도와 자유도와의 상쇄관계(Trade-off)에 관심을 가진다. 이는 변수가 많아질수록 연구모델이 복잡해지면서 적합도 지수가 올라가는 경우를 방지하기 위해 사용된다. 즉, 간명적합지수는 적합도가 너무 많은 추정계수에 의해 과대적합(Over-Fitting)하고 있는가를 진단하고, 추정계수가 많은 것에 대해 패널티를 부가하는 것으로 이해할 수 있다. 간명적합지수에는 AGFI, PNFI, PGFI, AIC 등이 있다.

표 16. 각 모델별 Model fit

구분	CMIN	DF	CMIN/DF			p
모델 13	466.620	98	4.761			<.001
	절대적합도		증분적합도			간명적합도
	GFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	AGFI
	0.919	0.076	0.955	0.964	0.956	0.887

표 17. 구조방정식 모델 결과

모델 1	경로계수		S.E	C.R.	p	채택 여부
	비표준화	표준화				
조직응집력←독성적리더십	-0.309	-0.322	0.04	-7.74	***	채택
직무만족←조직응집력	0.177	0.218	0.027	6.669	***	채택

모형 1 : 직무만족 & 결속지 EM방식<sup>4</sup> 적용

모델1(직무만족)의 분석결과, 독성적리더십은 조직응집력변수에 부정적인 영향을 유의하게 미치는 것으로 나타났다. 즉, 독성적인 리더십을 가질 경우, 조직의 응집력과, 조직과 동일시하는 요인이 약해지는 것이다. 모델1의 연구결과는 Ashforth(1994)의 연구결과와 일맥상통한다. Ashforth(1994)의하면 전제적인 리더는 독단적인(arbitrariness), 자기확대(self-aggrandizement), 다른 사람 하찮게 여기기 (belittling others), 배려부족(lack of consideration), 갈등 해결 시 강압(a forcing style of conflict resolution), 동기무시(discouraging initiative)하는 특성을 독성적 리더십으로 정의 하였으며, 이러한 독성적 리더십은 실증연구결과, 조직응집력 저해와 구성원의 많은 좌절, 스트레스, 무기력증, 저항 등을 유발하고 구성원 간 협력을 저해했다. 독성적 리더십은 조직응집력과 조직동일시를

매개하여 직무만족에 영향을 미치게 되는데, 독성적 리더십이 강할수록 조직응집력과 조직동일시 항목이 약해지게 되므로, 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

## V. 결론

### 1. 연구결과 및 시사점

군 리더의 역할은 국민과 군인의 생명을 담보로 하기 때문에 그 어느 조직보다 그 역할이 막중하다. 하지만 군조직의 특수성으로 인하여 리더십에 대한 한정적인 연구와 정량적 분석이 거의 전무한 상태였으며 특히 독성적 리더십에 대하여 연구가 이루어지지 않고 있었다. 군은 민간의 다른 어느 조직보다 계급을 중심으로 임무를 수행하는 집단으로 상명하복의 조직문화가 다른 조직보다 강할 뿐 아니라 군조직의 임무가 국가 안보를 다루다보니 보안에 대한 중요성이 있어 폐쇄적이고 보수적인 성향이 짙은 것은 부인할 수 없다. 따라서 독성적 리더십의 연구가 어느 곳보다 절실함에도 이에 대한 연구가 이루어지지 않고 있었다. 이미 미국에서는 2003년 미 육군 장관(Secretary of US army) Thomas E. White의 지시로 인하여 부정적 리더십에 대한 연구가 활발히 진행 중에 있었으며, 이는 독성적(toxic) 리더십이 군 조직과 그리고 전장지역에서 임무를 수행함에 있어 얼마나 큰 영향을 미치는지 필요성을 절감하였기 때문이라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 그 동안 연구되지 않았던 군 조직의 부정적 리더십에 대한 질적 및 양적 데이터를 수집한 뒤 실증분석을 실시하였다. 또한 부정적 리더십 중 독성적(toxic) 리더십의 범위와 행동양식에 대한 문헌연구와 현재 군 조직의 독성적(toxic) 리더에 대한 부하들의 설문조사로 독성 리더와 일할 때 발생할 직업 만족도에 대한 변화 그리고 결과와 원인을 매개하는 조직응집력에 대하여 분석하였다. 연구결과 독성적 리더십에 대한 영역으로 비인격적 감독, 나르시즘, 권위주의, 자기승진 등의 행동 양식으로 나누어 질 수 있었으며 가설에서 세웠던 불확실성은 유의미한 수치를 볼 수 없었다. 또한 독성적(toxic) 리더십 중 권위주의적 행동, 자신의 승진욕구

3 조직응집력(척도측정) 3번과 4번의 오차와 조직응집력 1번문항과 2번문항에 상관관계를 허용하여 모델 FIT를 개선하였다

4 EM알고리즘은(expectation-Maximumization) 표준오차를 과소추정 함으로써, 추정의 정확성을 과대평가한다는 단점이있다. FIML(Full Information Maximum Likelihood)은 EM 방식과 달리 결측 값을 보정 값으로 대체하는 대신 MAR 가정하에 사례별 관측 자료의 우도(Observed-data likelihood)를 극대화함으로써 직접적으로 분석 모형의 모수 추정치를 구한다는 장점을 지닌다. 그러나, FIML에의해 추정하게 되면 RMR, CFI, AGFI 및 PGFI 등의 적합지수를 얻지 못하며, 모형수정을 위한 정보를 산출할 수 없다는 단점을 지닌다. 본 연구에서는 FIML이 가지는 단점이 EM알고리즘에 비해 크다고 판단하여 EM알고리즘을 통해 결측치를 보완하였다.

로 인한 행동들은 부하들에게 직무만족을 저하시킨다는 것을 밝혀내었다. 이중 비인격적 감독은 직무만족에 미치는 영향에 유의함을 볼 수 없었는데 이는 군이 권력거리 성향이 높으므로 구성원들이 상관이 갖는 특권을 정당화하는 성향이 높고 권력의 불평등에 대하여 더 관용적인 것을 알 수 있다. 이는 김선주(2017) 연구에서 권력거리 성향이 비인격적 감독과 일탈행동에 미치는 영향에서 매개효과가 있음을 밝혀낸바 있다. 이는 연구기관을 대상으로 연구한 것으로 권력거리 성향이 비인격적 감독의 직무결과 만족에 매개효과가 있는 것으로 나타났다. Geert (1980)가 국가별로 권력거리지수를 측정하여 비교한 결과에 따르면, 멕시코, 필리핀, 브라질, 싱가포르 등의 국가는 높은 점수를 보였고, 덴마크, 뉴질랜드, 오스트리아, 이스라엘 등의 국가는 낮은 점수를 보였다. 한국의 권력거리지수는 권력거리가 가장 높은 수치인 100점 기준에 60점으로 권력거리가 상대적으로 큰 국가로 나타났다[63]. 만약 군에서의 권력거리 성향을 측정한다면 더 높을 것으로 보인다. 한 세희(2003)는 권력 거리가 큰 사회에서는 권력을 가진 자가 특권을 갖는 것이 정당화되는 경향이 있다 라고 하였다[64]. Johnson, J. L, & Cullen, J. B(2002)는 권력거리가 높은 사회는 권력의 불평등에 대해 더 관용적이며, 사회 구성원들은 권력이 불평등하게 배분되어져야 한다는 것에 동의하고, 높은 사회적 위치에 있는 구성원들은 다양한 혜택을 가지고 있으면서도 권력을 숨기지 않고 표출하는 것이 당연한 것이라고 여긴다 [64]. 권력거리성향은 상사와 부하 관계에 대한 가치관이며(Michael A. D & Gary J. G)[65], 상사와 부하 간의 관계에서 행위를 인식하는데 구성원들에게 영향을 끼친다(Botero, I. C., & Van Dyne, L)[66]. 이와 같은 관점을 반영하여 권력거리성향을 조직에서 근무하는 구성원이 지각하는 개인수준의 변수로 다룬다면 군의 독성리더십에 대하여 더 많은 것을 설명할 수 있을 것으로 보인다. 따라서 향후 권력거리 성향의 매개효과에 대하여 분석을 실시하는 것이 필요할 것으로 보인다. 한편 본 연구에서는 조직 응집력이 독성적 리더십과 직무만족사이의 매개효과를 한다는 것을 밝혀내었다. 특히 이번 연구에서 군의 특징인 높은 권력거리성향이 독성적 리더십의 일부부인 권위주위에 덕분에 부정적 리

더십의 일부인 권위주위가 군에서는 타 기관과 비교하여 적은 영향력을 가진다는 것을 발견하였다. 반면 군의 특징인 연공서열과 군의 막중한 의무가 결합하여 나르시즘 및 승진효과가 더 강한 영향력을 미친다는 것을 발견하였는데 이는 직무만족에 부정적 영향을 미침으로서 장기적으로는 여러 분야에 걸쳐 부정적 영향을 미친다는 것을 밝혀내어 앞으로 측정된 부정적 리더십의 부정적 효과를 줄이고 부하들의 직무만족 고취는 물론 조직에 긍정적 효과를 줄 수 있는 여러 가지 제도적 보완이 필요 할 것을 제시하게 되었다는 것에 의미가 있다고 할 수 있다.

## 2. 향후 연구 방향

군조직의 임무와 역할 그리고 계급중심의 문화적 특수성에 따라 어느 조직보다 리더의 성향과 역할에 따라 조직에 미치는 영향을 더욱 크다. 하지만 지금까지 긍정적인 리더십에 대하여 연구가 되어오고 있었으며 자료의 접근성이 제한되어 많은 연구가 이루어지기에는 어려움이 있었다. 하지만 처음으로 독성적(toxic) 리더십에 대한 연구와 정량적 자료 분석을 하였다는데 많은 의미가 있다고 할 수 있다. 하지만 이 연구의 한계점으로는 첫째, 본 연구에서 활용된 다중매개회귀분석은 오차항을 고려하지 않고 분석을 진행하기 때문에, 데이터에 측정오차가 포함되었을 경우, 연구의 결과 값이 정확하지 않을 수 있다. 둘째, 독성적 리더십이 미치는 영향을 직무만족으로만 분석하였으나 이것이 일탈 행동이나 조직순응 등 많은 종속변수에 대한 분석이 필요할 것으로 보인다. 군은 다른 조직과 달리 개인보다는 조직을 먼저 생각해야 하는 특수성이 있다. 따라서 조직 동일시, 조직 순응, 조직 신뢰와 조직 헌신 등 조직과 개인의 상호작용에 관련된 변수에 많은 영향을 미칠 것으로 생각해볼 수 있다. 따라서 앞으로는 이러한 조직과 관련된 더 많은 변수에 대한 영향 그리고 이에 영향을 미치는 매개효과 등을 분석하는 것이 필요할 것이다. 또한 이러한 측정된 부정적 리더십의 부정적 효과를 줄이고 부하들의 직무만족 고취는 물론 조직에 긍정적 효과를 줄 수 있는 여러 가지 제도적 보완이 필요 할 것이다. 이에 대한 해결책을 리더 자체의 보완, 체계 및 시스템적 보완책 등을 제시하기 위한 연구가 필요하다.

## 참고 문헌

- [1] 송주현 “구성원들의 부정적 감정, 전염성 높다.” MANAGEMENT TREND : 한국과학기술정보연구원 (KISTI) press, 제195권, p.4, 2012.
- [2] Richard E. Petty and John T. Cacioppo, *Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches*. Dubuque, IA: Wim. C. Brown, 1981.
- [3] 이황원, *R&D조직에서의 부정적 리더십의 선행요인과 구성원의 창의성 및 직무만족과의 관계에 관한 연구*, 충남대학교, 박사학위논문, 2012.
- [4] Robinson L. Sandra and Rebecca. J. Bennett, “A typology of deviant workplace behavior : A multidimensional scaling study”, *Academy of management Journal*, Vol.38, No.2, pp.555-572, 1995.
- [5] S. A. Merethe, S. Anders, N. Guy, B. N. Morten, and E. Ståle, “The Prevalence of Destructive leadership behaviour,” *British Journal of management*, Vol.21, No.2, pp.438-452, 2010.
- [6] M. L. Mochael, N. R. Marian, and D. M. Cynthia, “Explanations of success and derailment in upper level management positions,” *Journal of Business and Psychology*, Vol.2, No.3, pp.99-216, 1988.
- [7] J. Hogan, R. Hogan, and R. B. Kaiser, “Management Derailment,” *American Psychological Association Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.3, pp.555-575, 2010.
- [8] <https://www.aier.org/cost-of-living-calculator/>
- [9] L. Roy, “The tyranny of toxic managers : applying emotional intelligence to deal with difficult personalities,” *Ivey Business Journal*, Vol.68, pp.1-7, 2004.
- [10] E. B. James and E. B. Michelle, “Working place bullying: An integrative literature review,” *Advances in Developing Human Resources*, Vol.13, No.1, pp.69-84, 2011.
- [11] B. S. James, E. Anthony, and G. H. Michael, “A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations,” *Leadership Quarterly*, Vol.22, No.4, pp.575-590, 2011.
- [12] A. Skogstad, S. Einarsen, T. Torsheim, M. S. Aasland, and H. Hetland, “The destructiveness of laissez-faire leadership behavior,” *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.12, No.1, pp.80-92, 2007.
- [13] 이황원, 정범구, “부정적 리더십 연구의 필요성에 대한 고찰,” *인적자원개발연구*, 제15권, 제1호, p.32, p.42, 2012.
- [14] 황성주, 전병준, “상사의 비인격적 감독이 직장 내 일 탈행동에 미치는 영향 : 조직지원인식의매개효과를 중심으로,” *한국HRD연구*, 제9권, 제2호, pp.1-24, 2014.
- [15] H. A. Hornstein, *Brutal Bosses and their prey*. New York: Riverhead Books, Hogan, R., “The dark side of leadership” *Interest Group Psychologist Symposium* 14-15 July, 2006.
- [16] J. T. Bennett, “Consequences of abusive supervision,” *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.2, pp.178-190, 2000.
- [17] S. M. Kile, *Helsefarleg leierskap Health endangering leadership*, Bergen, Norway: Universiteti Bergen, 1990.
- [18] A. Blake, *Petty tyranny in organizations*, *Human Relations*, Vol.47, p.47, p.755, p.779, 1994.
- [19] N. Gary and N. Ruth, *The bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job*, Sourcebooks: Naperville, IL, pp.178-79, 2000.
- [20] V. Shackleton, *Leaders who derail*, In V. Shackleton (Ed.), pp.50-51, *Business leadership*, 1995.
- [21] M. M. Lombardo and M. W. J. McCall, *Coping with an intolerable boss*. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, pp.20-22, 1984.
- [22] A. Furnham and J. Taylor, *The dark side of behaviour at work, Understanding and avoiding employees leaving, thieving and deceiving*. New York: Palgrave Macmillan, pp.55-60, 2004.

- [23] C. M. Brodsky, *The Harassed Worker*, MA. Toronto: Lexington Books, D.C. pp.180-190, 1976.
- [24] L. Jean, *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians - and how we can survive them*, Oxford, England, Oxford University Press, pp.88-90, 2005a.
- [25] L. Jean, "The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches," *Ivey business Journal*, January/February, pp.1-8, 2005b.
- [26] L. Jean, "Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions," *Leader to Leader*, Spring 2005, pp.29-36, 2005c.
- [27] 박오수, 고동운, "차상위 리더의 리더에 대한 모욕행위의 적하효과: 리더십을 매개하여 부하의 리더신뢰 및 LMX에 미치는 영향," *경영학연구*, 제38권, 제4호, pp.1027-1058, 2009.
- [28] 이경근, 조용현, "상사의 비인격적 감독과 부하의 조직시민행동 차원 간의 관계에서 상사신뢰의 매개효과," *인적자원관리연구*, 제17권, 제3호, pp.173-191, 2010.
- [29] 한주원, 박경규, "상사의 비인격적 감독이 부하의 직장 내 일탈행동에 미치는 영향," *한국심리학회지, 산업 및 조직*, 제22권, 제2호, pp.233-259, 2009.
- [30] 김선주, *비인격적 감독과 일탈행동 간의 관계: 권력 거리 성향과 자기 통제능력이 조절하는 상호작용공정성의 매개효과*, 충남대학교, 박사학위논문, 2017.
- [31] G. E. Reed, "Toxic leadership" *Military Review*, Jul-Aug, pp.67-71, 2004.
- [32] D. F. Williams, "Toxic leadership in the U.S. Army," 2005.  
<http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pdffiles/ksil3.pdf>
- [33] A. S. Andrew, *Development and validation of the toxic leadership scale*, M.A degree, University Maryland, College Park, 2008.
- [34] D. Dyck, "The toxic workplace," *Benefits Canada*, Vol.25, pp.52-57, 2001.
- [35] K. Macklem, *The toxic workplace*, Maclean's, Vol.118, pp.34-35, 2005.
- [36] K. Y. Wilson-Starks, 2003, [www.transleadership.com](http://www.transleadership.com)
- [37] G. Alen, "High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization," *Journal of Managerial Psychology*, Vol.21, pp.733-746, 2006.
- [38] M. Katherine, "The toxic workplace," *Maclean's*, Vol.118, pp.34-35, 2005.
- [39] P. Kathie, "Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric," *Leadership*, Vol.6, No.4, pp.373-389, 2010.
- [40] G. E. Reed, "Toxic leadership," *Military Review*, Jul-Aug, pp.67-71, 2004.
- [41] S. Einarsen, M. S. Aasland, and A. Skogstad, *Destructive leadership*, 2007.
- [42] A. John, J. Bruce, and S. Nagaraj, "Contextand leadership: an examination of the nine factor full range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire," *Leadership Quarterly*, Vol.14, No.2 pp.61-295, 2003.
- [43] J. T. Bennett, "Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda," *Journal of Management*, Vol.33, pp.261-289, 2007.
- [44] A. Blake, "Petty Tyranny in Organizations," *Human Relations*, Vol.47, No.755, p.78, 1994.
- [45] P. J. Frost, "Handling toxic emotions: New challenges for leaders and their organization," *Organizational Dynamics*, Vol.33, pp.111-127, 2004.
- [46] B. Kellerman, *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.
- [47] S. M. Kile, Helsefarleg leierskap, *Health endangering leadership*, Bergen, Norway: Universiteteti Bergen, 1990.
- [48] 정범규, 박상연, 김주엽, 송계충, *조직행동론*, 경문사, pp.284-285, 2017.
- [49] A. B. Peter and B. B. Samuel, "Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account," *Human Relations*, Vol.59, No.6, pp.723-752, 2006.

- [50] A. M. O'Leary-Kelly, R. W. Griffin, and D. J. Glew, "Organization-motivated aggression: A research framework," *Academy of Management Review*, Vol.21, No.1, pp.225-253, 1996.
- [51] M. F. Kets de Vries, "What's playing in the organizational theater? Collusive relationships in management," *Human Relations*, Vol.52, pp.745-773, 1999a.
- [52] S. A. Rosenthal and T. L. Pittinsky, "Narcissistic leadership," *The Leadership Quarterly*, Vol.17, pp.617-633, 2006.
- [53] I. D. Yalom, *The theory and practice of group psychotherapy*, Basic Books (AZ), 1995.
- [54] R. A. Baron, J. H. Neuman, and D. Geddes, "Social and personal determinants of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived injustice and the Type A behavior pattern," *Aggressive Behavior*, Vol.25, No.4, pp.281-296, 1999.
- [55] J. M. Hoobler and D. J. Brass, "Abusive supervision and family undermining as displaced aggression," *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, No.5, pp.1125-1133, 2006.
- [56] <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pdf/files/ksil3.pdf>
- [57] B. Cheng, L. Chou, T. Wu, M. Huang, and J. Farh, "Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations," *Asian Journal of Social Psychology*, Vol.7, pp.89-117, 2004.
- [58] S. E. Hobfoll, "The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory," *Applied Psychology: An International Review*, Vol.50, pp.337-370, 2001.
- [59] A. S. Andrew, "An examination of toxic leadership, job outcomes and the impact of military development," *Human Relations at Work*, 3rd, (N. Y.: McGraw-Hill, 1967), p.23, 2014.
- [60] S. T. Hannah, J. Schaubroeck, B. Avolio, J. Doty, S. Kozlowski, R. Lord, and L. Trevino, *ACPME Technical Report 2010-01: MNF-I Excellence in Character and Ethical Leadership (EXCEL) Study*, Army Center of Excellence for the Professional Military Ethic, 2010.
- [61] M. B. Reuben and A. K. David, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of personality and social psychology*, Vol.51, No.6, 1986.
- [62] 최석신, 김윤근, 한병섭, "아시아계 이주근로자의 문화적 가치와 직무만족에 관한 연구 흡스테드 지수의 적용 가능성을 중심으로," *국제 경영리뷰*, 제16권, 제4호, pp.97-125, 2012.
- [63] H. Geert, "Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?," *Organizational Dynamics*, Vol.9, No.1, pp.42-63, 1980.
- [64] 한세희, "한국인의 문화적 가치지향성에 내재된 차별," *사회이론*, 제23권, pp.241-264, 2003.
- [64] J. L. Johnson and J. B. Cullen, *Trust in cross-cultural relationships*, The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management, Blackwell Publishing, 2002.
- [65] A. D. Michael and J. G. Gary, "Exploring the nature of power distance: Implications for micro-and macro-level theories, processes, and outcomes," *Journal of Management*, Vol.40, No.5, pp.1202-1229, 2014.
- [66] I. C. Botero and L. Van Dyne, "Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia," *Management Communication Quarterly*, Vol.23, No.1, pp.84-104, 2009.

저 자 소 개

배 상 희(Sang Hee Bae)

정회원



- 1997년 2월 : 세종대학교(학사)
- 2002년 2월 : 서울대학교 경제학 부(석사)
- 2019년 2월 : 충남대학교 정책학 박사과정 수료
- 1998년 ~ 2018년 : 육군 (예)소령
- 2018년 ~ 현재 : 국제대학교 군사

학과 조교수

〈관심분야〉 : 군사학, 경제학, 정책학

박 수 경(Soo-Kyung Park)

정회원



- 1989년 2월 : 이화여자대학교 행정학과(행정학사)
- 1991년 8월 : 이화여자대학교 행정학과(행정학석사)
- 1997년 2월 : 충남대학교 행정학과(행정학박사)
- 2004년 3월 ~ 현재 : 충남대학교

행정학부 교수

〈관심분야〉 : 조직이론, 정부혁신, 조직행태