

윤리적 리더십(ethical leadership), 진정성 리더십(authentic leadership), 셀프리더십(self-leadership) 개념의 통합적 접근

박희태*
이주용**

〈목 차〉

- | | |
|----------------|-------------------|
| I. 연구의 배경 및 목적 | III. 통합모델 제안 |
| II. 기존 개념의 정리 | IV. 시사점 및 향후연구 방향 |

최근 들어 윤리적 이슈가 조직경영에서 중요하게 대두됨에 따라 다양한 개념들이 연구되고 있다. 그러나 많은 연구들에서 비슷한 용어의 혼용과 개념상 유사성으로 이에 대한 구분과 통합에 대한 필요성이 제기된다. 따라서 본 연구는 최근 윤리와 관련된 리더십 연구에서 많은 연구가 이루어지고 있는 윤리적 리더십, 진정성 리더십, 셀프리더십의 개념의 구분과 통합에 대한 시사점을 제시하고자 한다. 이에 먼저 각 리더십 개념에서 중요하게 다루는 성실성(integrity)과 진정성(authenticity) 등을 먼저 구분하고 각 리더십 모델을 살펴본 후에 콜버그(Kohlberg)의 도덕성 인지발달이론에 따라 개인, 집단, 조직 수준에 다른 통합모델을 제안하고 있다. 이 연구의 시사점으로는 첫째, 성실성과 진정성에 대한 개념에 대한 이해를 돋고, 개인, 집단, 조직 수준별로 구분하여 제시하였다는 점이다. 둘째, 셀프리더십과 진정성 리더십, 그리고 윤리적 리더십간의 공통점과 차이점을 분석하고 수준별로 구분한 점이다. 셋째, 도덕성 발달이론의 발달단계를 바탕으로 관련 개념들을 수준별로 정리하면서 리더들이 셀프리더십, 진정성 리더십, 윤리적 리더십, 도덕적 리더십을 지속적으로 발휘하기 위한 성실성의 중요성을 강조한 점이다.

* 서울대학교 경영대학 인사조직 박사과정

** (前) 해군 충무공리더십센터 리더십 교육담당

I. 연구의 배경 및 목적

최근 조직에서 발생되는 비윤리적 경영의 문제와 도덕적 문제를 해결하기 위한 노력으로 윤리적 리더십(ethical leadership)과 관련된 연구들이 활발하게 이루어지고 있다 (VanSandt & Neck, 2003; Gardner et al, 2005; Brown et al, 2005; Brown & Trevino, 2006). 그러나 많은 연구들이 비슷한 용어의 혼용과 리더십 하부개념들의 유사성으로 인해 분명한 개념을 이해하기가 쉽지 않다. 성실성(integrity)과 행동적 성실성(behavioral integrity)의 차이, 성실성(integrity)과 진정성(authenticity)의 차이, 그리고 자기지각(self-awareness), 자기통제(self-control) 및 자기규제(self-Regulation)의 개념들을 포함하고 있는 셀프리더십(self-leadership), 진정성 리더십(authentic leadership)과 윤리적 리더십(ethical leadership)의 차이에 대한 정확한 이해가 요구된다.

이에 본 연구의 목적은 첫째, 기존 혼재된 개념과 정의들을 먼저 정리해보고, 둘째, 도덕성과 리더십 관련 연구에서 중요하게 다루고 있는 콜버그(Kohlberg)의 도덕성 인지 발달이론(Kohlberg, 1958)(한국리더십연구회 역, 2000; Wimbush, 1999; Turner et al, 2002; Renolds & Ceranic, 2007)을 중심으로 통합적인 모델을 제시하고자 한다.

II. 기존 개념의 정리

1. 성실성(integrity), 진정성(authenticity)

1) 성실성(integrity)

Becker(1998)는 성실성에 대한 다양한 학자들의 정의를 비교하면서 Rand(1990)의 윤리이론¹⁾을 바탕으로 성실성을 재 정의하였다. 이에 본 절에서는 Becker(1998)가 비

1) Rand(1964)는 객관주의의 주장을 따라 인간은 본질적으로 도덕적이고, 목표 지향적이며, 의지적인 존재로 성공적인 삶을 위하여 가치를 추구하고 선택하게 된다고 주장한다. 그리고 인간의 도덕적 가치는 객관적이고 실제적인 경험을 통해 또는 인식을 통해 개념화될 수 있는 원칙의 합리성을 강조하였다. 또한 도덕적 가치의 기준은 개인의 장수(long-term survival)와 행복(well-being)이라고

교한 연구결과를 재정리하면서 Becker(1998)의 성실성과 Simon(2002)의 행동적 성실성(behavioral integrity)간의 차이를 알아보았고 기존 연구들을 종합하여 나름대로 성실성을 재정의하고 특성과 행동, 분석수준에 따라 재분류해 보았다.

먼저 Becker(1998)는 다양한 성실성에 대한 학자들의 정의를 정리하였다. 그의 따르면 Mayer et al(1995)는 성실성을 신뢰성(trustworthy)의 한 요소로서 "Personal Integrity(개인적 성실성)와 Moral Integrity(도덕적 성실성)으로 구분하여 개인적 성실성은 한 개인이 자신의 원칙을 준수하는 것으로 정의하였고, 도덕적 성실성은 한 개인이 신뢰주체(trustor)에 의해 받아들여지는 원칙을 준수하는 것"이라고 하였다고 하였으며, 이러한 정의는 히틀러처럼 자신의 원칙과 그가 속한 집단과 사람들이 요구하는 원칙을 준수하기만 하면 그것이 보편적인 도덕성과는 상관없이 성실성이 있다고 할 수 있는 한계점이 있음을 지적하였다. Yukl & Van Fleet(1992)의 정의는 "다른 사람들이 지지하는 가치와 일치하는 행동을 하고 정직하고 신뢰에 대한 인정을 받는 것"이라고 하였는데 이는 성실성과 정직성, 신뢰를 거의 동일한 개념으로 정의하여 개념적 혼돈의 우려가 있고, 지지되어 지는 가치의 도덕적 수준에 대해서는 언급하지 않고 있다는 점이 한계라고 지적하였다. 또한 Butler & Cantrell(1984)의 "신뢰를 받는 사람의 신뢰와 정직의 명성"이라는 정의와 Collins & Schmidt(1993)의 정의가 양심과 거의 동일한 개념으로 정의한 것은 정직(honesty)과 양심(consciousness)과의 구분을 명확히 하고 있지 않음을 지적하였다. 이러한 기존 연구들과 달리 그는 성실성을 "합리적인 원칙(일반적인 진리)과 가치를 위해 행동으로 충성하는 것"으로 정의하였는데 이는 감정과 사회적 압력과는 상관없이 보편적인 진리와 원칙에 따라 행동하는 것을 의미하며, 다른 성실성에 대한 정의보다 도덕성에 훨씬 더 가까운 개념이라 할 수 있다. 더욱이 기존의 성실성에 대한 개념이 인간의 특성적인 요소로 간주하여 변화가 어려운 요소라는 주장과는 달리 개인의 인식에 따라 변화 가능한 것으로 설명하였다.

이에 반해 Simons(2002)은 객관적인 행동의 중요성도 인정하지만 성실성의 주체가 아닌 객체의 인식의 중요성을 주장하면서 'Behavioral Integrity'의 개념을 개발하였는데 이는 "행위자의 말과 행동의 정렬(alignment)의 인식된 형태(pattern)"라고 정의하였다. Simons(2002)은 Becker(1998)와 다른 학자들이 주장하는 것처럼 성실성이 도

주장하였는데 이는 각 개인이 타인이 아닌 자신의 도덕적 가치-원칙의 도덕적 합리성이 인정되는-를 위해 행동하게 된다는 것이다(Becker, 1998에서 재인용)

덕적, 윤리적인 원칙을 준수하는 것이 아니라 조직 내에서 정해진 원칙이 행동으로 나타나는 것임을 강조하였다. 즉 행동의 주체가 자기가 말한 원칙과 자기의 행동이 동일하게 정렬, 또는 일치하게 행동할 때 'Behavioral Integrity'하다고 주장한다.

〈표 1〉 성실성(Integrity)의 정의

구분	특성 or 행동	행동의 기준
Mayer et al(1995)	<ul style="list-style-type: none"> - 쉽게 변하지 않는 특성이며 행동으로 나타난 것 	<ul style="list-style-type: none"> - 개인의 원칙 - 타인과 소수집단의 윤리적 원칙
Yukl & Van Fleet(1992)		<ul style="list-style-type: none"> - 타인과 소수집단의 윤리적 원칙
Simons(2002)	- 특성이 아닌 행동 (말과 행동의 일치)	<ul style="list-style-type: none"> - 개인의 원칙
Butler & Cantrell(1984)	- 쉽게 변하지 않는 특성	.
Collins & chmidt(1993)	- 쉽게 변하지 않는 특성	.
Becker(1998)	- 변할 수 있는 특성이며 행동으로 나타난 것	<ul style="list-style-type: none"> - 합리적인 원칙과 일반적인 진리와 같은 도덕적 원칙

이상과 같은 성실성에 대한 각 연구들의 개념들의 특징을 정리하면 〈표 1〉과 같으며 이러한 다양한 특징들을 분석해 보면 성실성에 대한 개념은 개인의 특성(변화 가능한 특성 & 쉽게 변하지 않는 특성)이냐?, 행동이냐?, 또는 개인의 원칙을 추구하느냐?, 다른 사람들과 소수집단의 원칙을 추구하느냐?, 보편적 진리를 따르는 도덕적 원칙을 추구하느냐?에 따라 수준별로 구분되어짐을 알 수 있다. 따라서 이러한 기준연구들을 종합해 보면 성실성이란 “상황에 따라 행동으로 나타나는 변화 가능한 개인의 특성으로 개인과 타인 또는 집단과 조직에서 요구하는 합리적인 원칙과 보편적인 진리에 충실한 것”이라 할 수 있으며, 이는 성실성을 보편적 진리에 따라 개인이 추구하는 자기 성실성(self-integrity)과 집단 내 타인과의 관계와 업무를 통해 추구하는 윤리적 성실성(ethical integrity), 그리고 어떤 조직에도 보편적으로 적용이 될 수 있는 합리적인 가치와 원칙을 통해 추구하는 도덕적 성실성(moral integrity)²⁾으로 구분할 수 있다. 이

2) 윤리(ethic)와 도덕(moral)은 거의 구분 없이 사용되는 경향이 있지만 도덕(moral)은 보편적이고

러한 구분은 이후 리더십과의 종합적인 모델제시에서 자세히 설명하였다.

2) 진정성(authenticity)

진정성(authenticity)의 개념은 고대 그리스 철학에서 “자기 자신에 진실한 것(To Thine own self be true)”이라는 개념에서 출발하였으나, 진정성의 현대적인 개념은 Erickson(1995)이 “자기가치(self-values)에 몰입(Commitment)하는 것”이라고 정의하였고, 긍정적인 심리학연구에서 Harter(2002)는 진정성(authenticity)을 “자신을 알고자 하는 권고에 의해 얻게 되는 자신의 개인적인 경험들-자신의 생각, 감정, 필요, 욕구, 선호, 믿음—을 인정하는 것과 진실된 자신을 발견하고 그에 따라 행동하는 것”이라고 하였다(Gardner et al., 2005에서 재인용). 즉 이상과 같은 개념들을 종합해 보면 “진실한 자신을 알고 그에 따라 행동하는 것”으로 요약해 볼 수 있으며 다른 학자들에 의한 정의는 Novicevic & Harvey(2006)가 정리한 자료를 <표 2>과 같이 재인용하였다.

최근에 진정성(authenticity)과 진정성 리더십(authentic leadership)에 대한 대부분의 연구들은 Kernis(2003)의 정의에 따르고 있다. Kernis(2003)는 낙천적인 자기 존중(optimal self-esteem)³⁾에 대한 연구의 일부분으로서 진정성(authenticity)에 대하여 연구하였는데 그는 진정성(authenticity)을 낙천적 자기존중을 표현하는데 있어 적합한 특성 중 하나로 제안하면서 “각 개인이 매일 생활 속에서 방해 없이 자신의 진실, 또는 속마음과 자기 자신을 표현하는 것”이라고 정의하였다. 그리고 이에 대한 구성개념으로 자각(awareness), 편향되지 않은 과정(unbiased processing)-수용(acceptance), 행동(action), 그리고 관계적 성향(relational orientation)을 설명하였다. 따라서 Kernis(2003)의 정의와 구성개념을 종합해 보면 각 개인은 자기 자신

일반적인 진리와 원칙을 의미한다면, 윤리(ethic)는 특정집단과 특정상황에 부합되는 원칙이라고 한다(박병기 & 추병완, 2007). 또한 Northhouse(2004)의 리더십 정의에서 도덕적 리더십(moral leadership)과 윤리적 리더십(ethical leadership)을 구분하면서 도덕적 리더십(moral leadership)은 가치(virtue)와 도덕(moral)의 특성의 개발을 의미한다면 윤리적 리더십(ethical leadership)은 의무(duty)와 개인의 책임(personal responsibility)에 기초한 것이라고 하였다(Rucinski & Bauch, 2004:491에서 재인용).

3) Kernis(2003)는 높은 자기존감(high self-esteem)을 가진 사람도 개인에 따라 항상 높게 나타나는 것이 아니라 각 개인이 방어적이고, 진실 되지 않으며, 불안정하고, 자신의 가치에 대한 감정이 의식적인 상태에서만 긍정적일 경우 비록 높은 자기존감을 가지고 있을 지라도 깨어지기가 쉽고, 반면에 솔직하고, 진실 되며, 안정적이고, 의식적/무의식적으로 자신의 가치를 긍정적으로 생각하는 사람의 경우 높은 자기존감은 안정적이며, 이러한 안정적인 높은 자기존감을 낙천적 자기 존감이라고 하였다.

〈표 2〉 진정성(authenticity)의 정의

구 분	연 구 자	정 의	
철학적 의미	도덕적 가치	Baumaster(1987)	- 시민과 종교의 가치 쇠퇴에 대한 도덕적 반응
		Furtak(2003)	- 세상을 향한 개인의 감정적 성향
		Kierkegaard(1996)	- 감정적으로 독립된 생활방식의 반영
		Pinalato(2003)	- 군중이나 타인을 향한 평균이상의 가치추구열정
	윤리적 선택	Hiedeggre(1962, 1927)	- 진정과 자기 동기부여된 선택을 통해 자신을 이기는 것
		Sartre(1948)	- 선택이나 목표설정시 개인의 관심과 공공 책임을 균형있게 하려는 심리적 의지와 기술에 대한 인식
		Adorno(1953)	- 다른 사람들의 능력을 개발하기 위하여 자신의 능력개발 요구와 공공 책임에 대한 요구를 조화할 수 있는 진보된 방식을 찾는 개인의 능력
		Danzinger(1997)	- 현실과 생각과 영혼의 차이로서의 자기자신
심리학적 의미	특성/상태	Kernis(2003)	- 각 개인마다 다른 개념으로 자신의 동기를 자각하고 편향되는 않은 자기관련 인식, 자신의 행동 결정과 관계의 선택하는 것
		Hoy et al(1996)	- 자신의 결정에 대한 책임을 수용하는 자기확신의 표현
		Ryan & Deci(2002)	- 능력, 자기결정, 관계성에 있어서 자신의 기본적인 심리적 욕구를 만족시키기 위한 방법으로 자기 규제를 할 때 나타나는 개인적 상태
		Goldman & Kernis(2002)	- 의미있는 자기성장의 경험과 자신의 진실된 감정의 복잡성을 알려는 목표와 감정간의 갈등
	정체성	Erickson(1995)	- 자기준거적인 용어에 특별한 정체성을 연결하는 수단
		Harter(2002)	- 자신의 경험과 내적 생각과 감정에 따라 행동
		Peterson(2005)	- 타인과 사물 또는 성과를 위해, 의해 만들어졌고 준거적인 타인에 의해 수용또는 거절되는 것

* 출처: Novicevic & Harvey, 2006: 66

의 진실, 속마음을 자각하고, 그것을 왜곡됨 없이 수용하고, 다른 방해 없이 행동으로 나타내게 되고 이러한 행동은 가까운 사람과의 관계에서 진실 된 관계를 유지하게 된다는 것이다. Kernis(2003)가 주장하는 진정성의 가장 큰 특징은 내부적인 자기 자신에

대한 자각(awareness)에서부터 비롯된다는 것이다.

3) 성실성(integrity)과 진정성(authenticity)의 비교

성실성과 진정성은 몇 가지 공통점과 차이점을 보이고 있다. 먼저 공통점은 첫째, 개인적인 특성이 행동으로 표현된 것이라 할 수 있는데 두 개념 모두 개인의 진실성, 양심성, 정직성에 바탕을 둔 행동이다. 둘째, 사회적인 관계에서 발생한다는 점인데 전자는 개인뿐만 아니라 타인과의 관계에서 사회화의 과정에서 나타나는 것이라고 하였고, 후자는 관계적 지향성을 가진 행동이라고 하였다. 그렇다면 두 개념의 차이점은 무엇인가? 첫째, 인지와 행동의 과정이 서로 다르다는 것이다. 전자는 자신에 대한 인지가 아닌 상황에 대한 인지에서부터 행동으로 이어지는 과정을 거친다면, 후자는 상황이 아닌 자기 자신에 대한 인지에서부터 행동으로 이어지는 과정을 거친다. 둘째, 전자가 보편적인 도덕적 가치를 행동으로 나타내는 것이라면 후자는 개인이 보유하고 있는 가치에 따라 행동을 하는 것을 의미한다. 따라서 전자의 경우는 개인의 가치뿐 만 아니라 타인과 조직의 보편적 가치의 영향을 받아 행동의 기준이 달라진다면 후자는 얼마나 자기 자신을 깊이 자각하고 진실되게 표현하느냐에 따라 행동의 기준이 달라진다고 볼 수 있다.

이상과 같이 성실성과 진정성은 서로 유사한 개념인 처럼 보이나 분명한 차이를 보이고 있다. 그러나 본 연구에서는 진정성을 자기성실성(self-Integrity)과 같은 개인수준으로 보았는데 이는 진정성은 자기 자신을 진실 되게 자각하고 행동하는 것으로, 자기성실성은 자기 자신이 추구하고자 하는 합리적 가치와 진리를 인식하고 행동한다는 측면에서 거의 유사한 개념으로 다루었다. 단, 자기성실성은 윤리적&도덕적 성실성(ethical & moral integrity)과는 달리 개인에게만 해당되는 것으로 관계를 지향하는 진정성과의 차이는 분명함으로 모델 통합 시 이를 고려하였다.

2. Leadership

1) 셀프리더십(self-leadership)

셀프리더십의 개념은 1980년대 중반 Kerr & Jermier(1978)의 리더십 대체(substitutes for leadership)개념 이후 임상심리학의 자기통제(self-control)의 개념과 이를 조직연

구에 적용한 자기관리(self-management)⁴⁾의 개념에서 비롯되었다(Neck & Houghton, 2006)

셀프리더십은 “과업이나 직무를 수행하기 위해 자신의 행동을 통제하고 특별한 행동적이고 인식적인 전략을 통해 자신에게 영향을 주고 자신을 이끌어 가는 과정”이라고 정의하였다(Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006; VanSandt & Neck, 2003). 이는 자기가 자기 스스로에게 영향을 미치고 자기를 리더한다는 측면에서 일반적인 리더십과는 구별되는 개념이며, 유사한 개념인 자기관리와 자기규제(self-regulation)⁵⁾의 개념들은 셀프리더십을 발휘하는 과정에서 사용되는 하나의 행동전략으로 포함된다(Manz, 1986). 그리고 셀프리더십은 이러한 자기관리와 자기규제이외의 다른 행동전략들을 포함하여 크게 세 가지 행동전략으로 구분하며, 그 세부내용은 Neck & Houghton(2006)과 VanSandt & Neck(2003)의 연구내용을 참고하여 요약하면 다음과 같다.

- 행위중심적 전략(behavior focused strategies)
 - : 자기목표설정, 단서관리, 예행연습, 자기관찰, 자기보상, 자기징계
- 자연적 보상전략(natural reward strategies)
 - : 과업의 자기재설계, 작업환경여건의 재설계
- 건설적 사고패턴전략(constructive thought pattern strategies)
 - : 신념과 가정에 대한 관리, 정신적 이미지, 자신과의 대화

2) 진정성 리더십(authentic leadership)

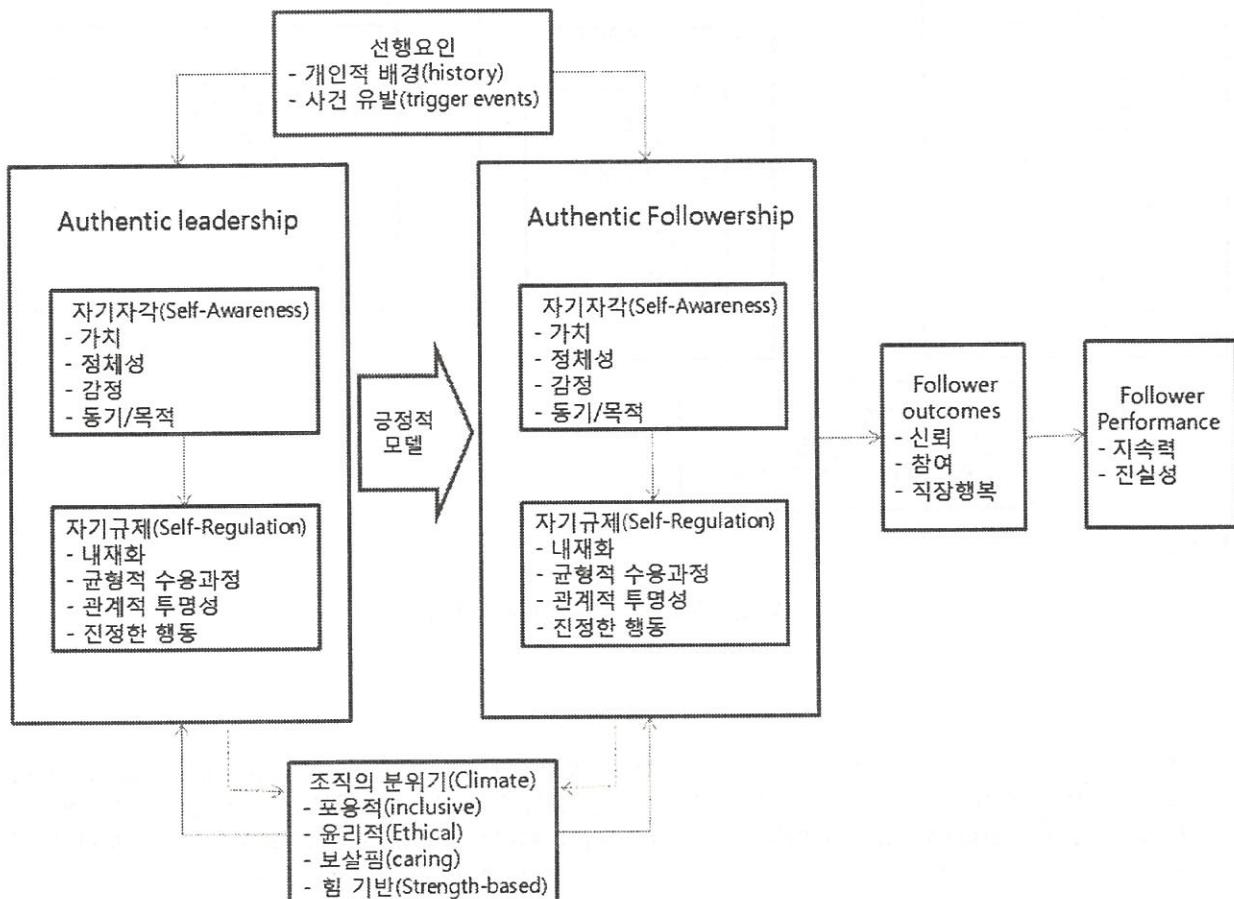
진정성 리더십은 기업들(예, Worldcom, Enron, Martha Stewart)의 도덕적 붕괴 현상과 심각한 사회적 도전(예, 9.11 테러사태, 주가의 변동, 미국경제의 침체)에 직면하여 새롭고 긍정적인 리더십 이론에 대한 필요성에 따라 나타나게 되었으며 Luthans

4) Mahoney & Arnokoff(1978, 1979)는 자리관리 행동을 자기관찰, 자기목표수립, 단서전략, 자기강화, 자기처벌, 리허설과 같은 행동으로 정의하였고, Manz&Sims(1980)는 개인의 목표와 목표달성을 위한 자기지침, 결과에 대한 자기관리, 자기행동유형에 대한 계획, 장기적인 결과에 대한 독려와 유지, 반응에 대한 평가로 정의하였다(Manz, 1986)

5) Carver & Sheier(1981,1998)는 행동이 어떻게 일어나는지에 대해 자기규제 개념을 통해 설명하는데, 이는 어떤 개인의 행동의 결과가 요구되는 기준과 일치하지 않을 때 그 차이를 줄이기 위한 노력으로 자기규제(조절)를 하게 된다는 것이다. 이 중에서 Promotion(증진)에 초점을 맞춘 사람은 긍정적이고 적극적인 사람으로 차이를 극복하고 기준을 성취함으로써 차이를 극복하는 반면, Prevention(예방)에 초점을 맞춘 사람은 소극적인 사람으로 의무감, 책임, 안전과 관련하여 어쩔 수 없이 기준을 성취함으로써 차이를 극복하는 사람을 말한다. 따라서 자기규제는 환경적인 기준에 따라 자신의 행동을 변화 또는 축소시키는 경향이 있다(Neck & Houghton, 2006).

& Avolio(2003)는 긍정적인 조직행동, 전 분야의 리더십/변혁적 리더십, 그리고 윤리적 관점에서 리더의 능력(capacities)과 개발(development)을 종합하여 진정성 리더십 개발모델을 제시하였다(Cooper et al., 2005).

Luthans & Avolio(2003)는 조직에서 진정성 리더십 개념을 “리더의 긍정적인 심리적 능력과 윤리적이고 투명한 행동을 독려하는 높은 수준의 조직상황에서 발생되는 과정”이라고 하였으며, 이러한 과정을 통해 리더의 도덕적 능력이 개발되고 사심 없는 판단을하도록 하는 것이라고 하였다(Michie, 2005). 따라서 진정의 리더십은 리더의 자각, 능력, 행동뿐 만 아니라 팔로워의 자각, 능력, 행동에 영향을 주는 과정과 환경적인 요소까지 모든 것을 포함하는 모델이라 할 수 있으며 이는 <그림 1>과 같이 나타낼 수 있다.

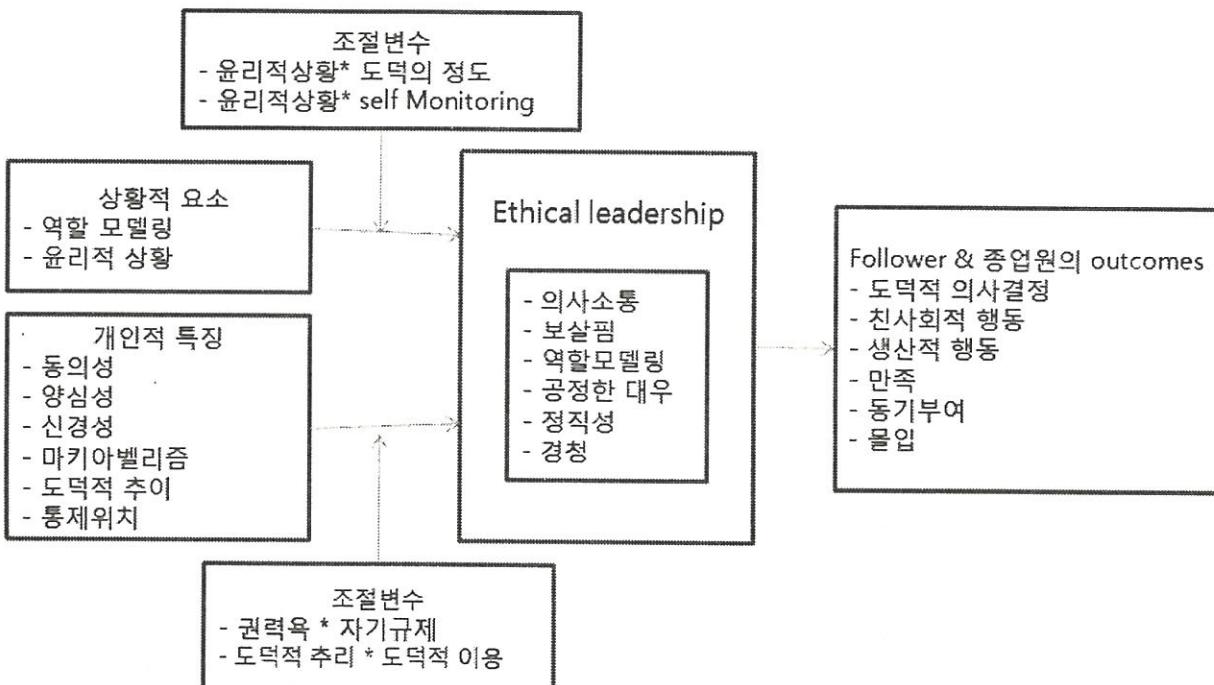


* 출처: Gardner et al., 2005: 346

<그림 1> 진정성 리더십 개발모델

3) 윤리적 리더십(ethical leadership)

사회전반적인 윤리적 문제에 대해 기존 윤리(ethics)와 리더십(leadership)에 대한 많은 연구들은 규범적이고 철학적 관점에서 '리더가 해야 될 것'을 제시하는 수준에서 그 친 반면 구체적으로 '윤리적 리더십이 무엇인가?'에 대한 해답은 제시하지 못했다(Brown & Trevino, 2006). 이에 Brown et al(2005)은 기존의 리더십 연구에서 윤리적인 측면을 강조한 변혁적리더십/거래적리더십(Bass & Avolio, 1993)⁶⁾과의 개념적 차이를 통해 윤리적 리더십의 개념을 정의하였다.



* 출처: Brown & Trevino, 2006:596.

〈그림 2〉 윤리적 리더십 제안모델

6) Bass & Avolio(1993)의 변혁적 리더십의 하부개념인 이상적 영향(idealized influence)는 윤리적 구성요인으로서 설명하였고, 이상적영향을 주는 변혁적 리더는 "리더를 따라하도록 하는 역할모델이다."라고 하였다(Avolio, 1999:43) 또한 변혁적 리더는 follower들로 하여금 높은 도덕적 원칙을 준수하도록 독려하는 역할을 한다고 하였으며, 실제 Milner(2002)는 도덕적 인지적개발과 변혁적 리더십간의 관계를 밝히기도 하였다. 그러나 거래적 리더십의 경우 윤리적 리더십과 관련이 없는 것으로 일반적으로 알고 있으나, Gini(1998)는 윤리적 리더십의 경우 분명한 윤리적 기준을 제시하여 그 기준에 맞추도록 조직원들을 관리한다고 주장하였는데 이는 거래적 리더십도 윤리적 리더십 행동의 한 요소가 될 수 있다(Brown et al, 2005)

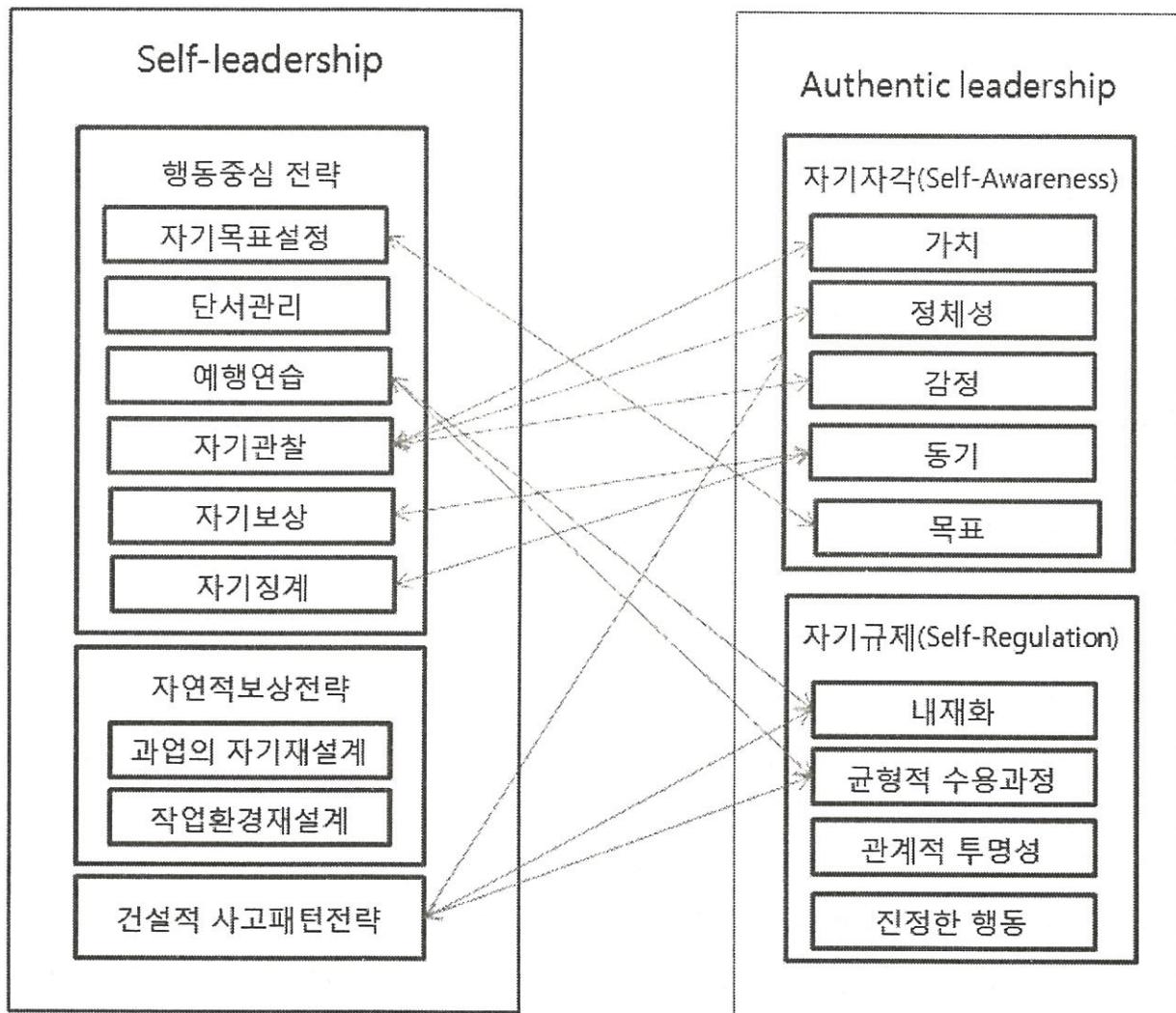
Brown et al(2005)에 따르면 윤리적 리더십은 “개인의 행동과 대인관계를 통해 규범적이고 적합한 행동을 하고, 쌍방향 의사소통, 강화, 의사결정과정을 통해 팔로워들이 그러한 행동을하도록 독려하는 것”이라고 정의하였다. 또한 Brown & Trevino(2006)는 사회학습이론과 인지이론을 바탕으로 윤리적 리더십의 선행변수, 리더의 특성, 상황변수, 결과변수들을 고려한 이론적 모델을 <그림 2>와 제안하였다. 물론 많은 실증연구를 통해 입증된 모델이 아닌 점과 더 많은 변수들을 고려해야 한다는 한계점은 있지만 더 많은 연구자들에게 실증연구를 위한 토대를 마련했다는데 의미가 있다(Brown & Trevino, 2006)

4) 세 이론의 종합과 관련성 검토

(1) 셀프리더십과 진정성 리더십

셀프리더십과 진정성 리더십의 행동은 다음 <그림 3>과 같이 서로 일치되는 개념이 많다. 두 리더십 모두 자기규제를 포함하고 있고, 셀프리더십은 자가관리와 자기규제 외에 다른 행동들을 포함하고 있다면 진정성 리더십의 경우 자기규제와 함께 자기자각을 포함하고 있다. 물론 자기자각이 행동의 요소라고 보기에는 무리가 있으나 행동으로 이어진다는 의미에서 행동을 수반하는 특성으로 간주해도 무방하다.

또한 <그림 3>에서 셀프리더십의 단서관리는 <그림 1> 진정 리더십 모델에서 사건 유발(trigger events)과 그 개념이 거의 일치하며, 자연보상전략은 진정성 리더십의 환경적 요소와 연결되어진다는 점을 고려 시 두 이론의 개념은 거의 흡사하다. 단지, 셀프리더십은 자신에 대한 행동을 강화하고 역량을 키우는 것에 초점을 맞추고 있는 반면, 진정 리더십은 팔로워를 동일하게 진정 리더십을 개발할 수 있도록 영향을 준다는 개념이 서로 상이하다. 그러나 이 또한 셀프리더십이 수퍼리더십에 의해 형성된 것(Manz & Sims, 1989)이라는 점에서 진정성 리더십의 팔로워 입장에서 본다면 리더의 진정성 리더십은 수퍼리더십의 개념이라고 여겨진다. 더욱이 두 개념 모두 사회적 인지이론과 학습이론을 통해 설명되고 있다는 점도 이러한 유사성을 뒷받침해준다.

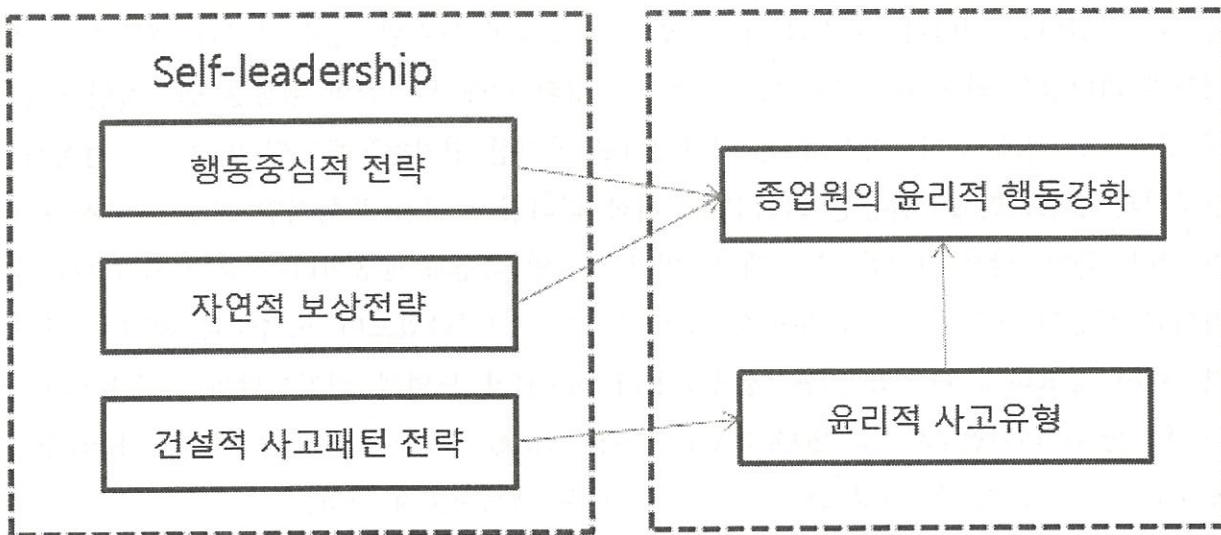


〈그림 3〉 셀프리더십과 진정성 리더십의 관련성

(2) 셀프리더십과 윤리적 리더십

VanSandt & Neck(2003)은 셀프리더십의 많은 연구에도 불구하고 윤리적 범주 내에서의 연구가 미흡한 것을 지적하면서 셀프리더십과 윤리와의 관련성을 이론적 고찰을 통해 〈그림 3〉과 모델을 제시하였다. 그의 따르면 셀프리더십의 행동 중심적 전략과 자연적 보상전략은 종업원들의 윤리적 행동에 직접적인 영향을 주고, 건설적 사고패턴전략은 종업원들의 윤리적 사고전환을 통해 행동에 영향을 준다고 하였다. 그렇다면 셀프리더십을 윤리적 리더십이라고 할 수 있을까? Brown et al(2005)의 윤리적 리더십 정의에 따르면 윤리적 리더는 개인의 행동과 대인관계를 통해 규범적이고 적합한 행동을 하고, 쌍방향 의사소통, 강화, 의사결정과정을 통해 팔로워들이 그러한 행동을하도록

독려한다고 하였기 때문에 팔로워들의 윤리적 사고를 하고 윤리적 행동을하도록 한 셀프리더십은 윤리적 리더십을 발휘했다고 할 수 있다. 따라서 셀프리더가 윤리적 성실성(integrity)를 가지고 행동을 한다면 팔로워들은 그런 셀프리더를 윤리적 리더십으로 받아들일 것이다.



* 출처: VanSandt & Neck, 2003:377.

〈그림 4〉 윤리적 행동을 강화하는 셀프리더십

(3) 진정성 리더십과 윤리적 리더십

진정성 리더십과 윤리적 리더십은 긴밀한 관계가 있다. 이는 앞서 살펴본 바와 같이 진정성 리더십의 등장배경과 정의, 환경적 요소, 결과변수까지 모든 요소에서 윤리가 중요한 개념으로 적용되고 있다. 특히 Wren(1982)는 진정성 리더십의 중요한 개념인 자기규제와 도덕성과의 관련성을 사회적 학습이론을 통해 고찰하고 있다. 또한 Brown & Trevino (2006)는 윤리적 리더십과 진정성 리더십간의 공통점(이타성, 윤리적 의사결정, 성실성, 역할모델)을 설명하기도 하였다. 그러나 이러한 공통점에도 불구하고 Brown & Trevino (2006)가 지적한 것처럼 진정성 리더십은 자기자각을 윤리적 리더십은 타인에 대한 자각을 강조하고 있는 점과 윤리를 추구하는 방법적인 면에서 윤리적 리더십이 윤리적 기준을 제시하고 그러한 기준에 따라 팔로워들이 할 수 있도록 독려하고, 관리하는 거래적인 성격이 강한 반면 진정성 리더십은 자기 자신을 먼저 자각하고 팔로워들에게 진실되게 행동함으로써 영향을 준다는 측면에서 서로 상이하다 하겠다.

III. 통합모델 제안

인지행동모델에 따르면 인간은 개인적, 환경적 그리고 인지적 영향력 사이의 끊임없는 상호작용(정보의 투입, 전환, 산출메커니즘)에 의해 행동한다고 하였다(박병기 & 추병완, 2007). 즉 인간의 행동은 독립적이 것이 아니라 인지와 환경과의 체계적인 관계를 유지하고 있다는 것이다. 환경과 개인, 인지와 행동이 독립된 것이 아니기 때문에 조직 행동과 리더십을 연구하는 연구자들은 조직의 상황 속에서 인간의 행동을 인지적인 측면과 함께 고려하게 된다. 따라서 본 연구에서도 이러한 인지행동론적인 입장에서 성실성, 진정성과 셀프리더십, 진정성 리더십, 윤리적 리더십에 대한 통합적인 모델을 제시하고자 한다. 특히, 앞서 정리한 모든 개념들이 도덕적인 특성과 행동이라는 점을 고려하여 각 리더십 행동의 선행변수로써 도덕적 특성(수준)을 고려하였으며 도덕성과 리더십 관련 연구에서 중요하게 다루고 있는 콜버그(Kohlberg)의 도덕성 인지발달이론(Kohlberg, 1958)(한국리더십연구회 역, 2000; Wimbush, 1999; Turner et al., 2002; Renolds & Ceranic, 2007)을 바탕으로 통합적인 모델을 제시하고자 한다.

1. 콜버그의 인지발달이론

개인의 도덕성 인지발달에 대한 대표적인 이론은 Piaget의 인지발달이론⁷⁾과 콜버그의 인지발달이론이 있다. 이 중에서 콜버그의 인지발달이론은 파아제의 이론을 정교화하고 확장시킨 이론이다. 콜버그는 10, 13, 16세의 소년들을 대상으로 도덕적 딜레마(규칙, 법, 권위적 인물에 복종하는 것과 개인의 욕구를 충족시키기 위해 이런 규칙과 명령을 어기는 것)에 대한 반응을 토대로 도덕성 발달단계를 3수준, 6단계로 제시하였으며(박병기 & 추병완, 2007), 그 내용을 요약하면 <표 3>과 같다.

7) Piaget는 '아동의 도덕적 판단(the moral judgement of the child)'에서 아동들이 공기놀이 하는 것을 관찰함으로써 규칙의 존중에 대한 발달과업을 연구하였다. 그에 따르면 아동의 도덕성 발달 단계는 3단계(1단계. 도덕전 시기(2~4세) : 규칙에 대한 관심을 거의 보이지 않거나 규칙이 있다는 것조차 자각하지 못함, 2단계 : 타율적 도덕성(4~7세) : 아동들은 게임에서 이기기 위해 놀이를 체계적으로 하지 못하고 놀이규칙을 임의로 만듬, 3단계 : 자율적 도덕성(10~11세) : 게임에 대한 규칙을 이해하고 서로 교대로 하면서 재미있게 생각함.)로 나누고 아동의 도덕적 판단은 인지 발달과 함께 성숙하고 있음을 설명하였다.

〈표 3〉 콜버그의 도덕성 발달단계

수준	단계	내용
1	처벌과 복종의 지향	- 권위자의 처벌에 대한 두려움과 복종
	도구주의적/상대주의적 지향	- 자신의 욕구를 위해, 또는 다른 사람들의 욕구를 자신의 욕구를 위한 수단
2	상호간의 조화지향	- 다른 사람과의 관계에서 도움과 인정
	권위에 대한 복종지향	- 사회질서 유지를 위해 권위나 규칙에 복종
3	사회계약 지향	- 절차적 규칙 준수
	보편적인 윤리적 원리지향	- 보편적, 논리적, 일반적인 원리추구

콜버그의 도덕성 발달단계는 1단계(인습전 단계), 2단계(인습단계), 3단계(인흡후 단계)로 구분되고, 1단계는 개인수준에서 2단계는 집단, 조직수준에서 3단계는 사회, 국가, 전 인류적 수준에서 다루어지는 도덕적 가치를 추구하는 것이라고 할 수 있다. 그러나 콜버그의 이론적 한계는 이러한 단계는 순차적으로 발생한다고 주장한 점과 사회화 과정을 부정한 점⁸⁾, 그리고 남성을 대상으로 한 점의 한계점이 있다. 그러나 본 연구에서는 리더십의 선행요인으로 개인의 도덕적 발달정도(Reynolds & Ceranic, 2002)에 초점을 맞추었기 때문에 수준의 구분을 중심으로 성실성, 진정성, 리더십이 어떻게 통합되는지를 알아보았다. 첫째, 제1수준은 개인의 관심사항에 따라 윤리가 결정되는 수준이다. 따라서 이 수준에서는 타인을 고려하지 않고 단지 개인중심적인 이기적이거나, 맹목적인 윤리적 행동이 나타난다. 따라서 이 수준에 있는 리더들은 강압적인 환경과 상급자의 영향을 많이 받을 가능성이 있다. 따라서 제1수준의 도덕적 발달단계에 있는 리더들은 자기자각과 자기규제, 그리고 다양한 셀프리더십의 행동전략을 통해 스스로를 잘 관리하도록 해야 하며 이때 필요한 것은 환경에 상관없이 개인의 성실성을 통해 셀프리더십이 발휘될 수 있도록 해야 한다. 둘째 제2수준은 타인과의 관계에서 집단 또는 조직 내에서 윤리의 행동이 결정된다. 따라서 이 수준에서 개인은 다른 사람들을 돋고, 배려함으로써 인정받으려 하고 영향을 주려할 것이다. 또한 집단과 조직에서 추구하는 윤리에 따라 행동하게 된다. 따라서 이 수준에서 발생되는 리더십은 진정성 리더십과 윤리적

8) 콜버그의 도덕성 발달이론은 도덕적 추론단계를 통해 지속적으로 발달한다는 개념이며 뒤르켐이 주장한 사회화이론은 발달과는 달리 사회속에서 교육과 사회화를 통해서 도덕성이 개발된다는 입장이다(박병기 & 추병완, 2007)

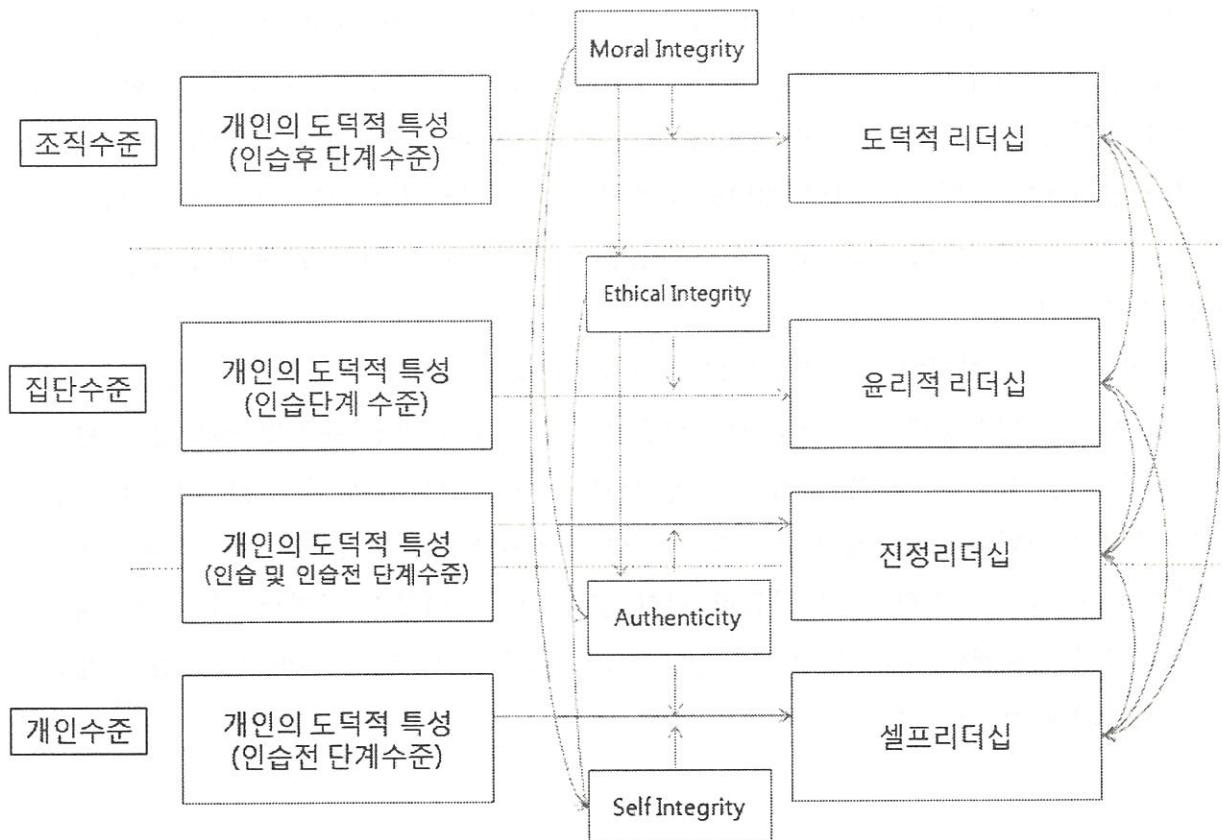
리더십 행동이 나타나게 되는데, 만약 집단과 조직에서 보편적이고 합리적인 원칙과 진리가 아닌 집단 또는 조직의 이익에 부합되는 윤리를 추구할 경우 사회에 악영향을 미칠 수 있다. 이를 경우 진정성 리더십과 윤리적 리더십을 지속적으로 발휘하기 위해서는 진정성(authenticity)를 발휘하고 윤리적 성실성(ethical integrity)를 발휘할 수 있도록 해야 할 것이다. 셋째, 제3수준은 보편적 진리와 합리적 원칙을 추구하는 수준으로 이 수준에서 있는 리더들은 도덕적 리더십(moral leadership)⁹⁾을 발휘하게 될 것이다. 또한 이러한 리더들은 도덕적 성실성(moral integrity)를 통해 도덕적 리더십을 지속하게 된다. 이상과 같은 내용을 종합하면 <표 4>와 같이 나타낼 수 있으며 이에 대한 종합적인 모델은 <그림 5>와 같다.

<표 4> 도덕성 수준별 성실성, 진정성, 리더십

분석수준	도덕성 수준	리더의 행동지향 특징	리더십
개인	인습전 단계	자기성실성	셀프리더십
집단		진정성	진정성 리더십
조직		윤리적 성실성	윤리적 리더십
	인습후 단계	도덕적 성실성	도덕적 리더십

성실성, 진정성 그리고 리더십의 종합에서 각 분석수준별로 개인의 도덕적 특성에 따라 다르게 나타날 수 있다. 도덕적 특성의 경우 발달하는 개념이라기보다는 개인의 가치, 집단의 가치, 조직이 추구하는 보편적 진리에 따라 학습되거나 습득되어 질 수 있기 때문에 상호간의 관계는 배제하였다. 뿐만 아니라 성실성은 조직, 집단, 개인이 추구하는 성실성의 가치가 서로 상이할 수 있기 때문에 수준별로 구분하였고 이러한 성실성은 개인의 특성이 행동으로 나타날 때 조절변수로 작용할 수도 있지만 조직이나 집단 또는 개인 간의 관계에서 상위 수준에서 하위수준으로의 영향 관계를 고려해 볼 수 있기 때문에 그 관계를 표시하였다. 마지막으로 리더십은 서로간의 상관관계를 고려하여 수준에 영향을 주는 것으로 나타내었다. 단, 이 모델에서는 기타 상황변수는 포함하지 않았다.

9) 도덕적 리더십은 Burns(1985)에 의해 최초로 주장되었고(한국리더십연구회 역, 2000), 일반적으로 윤리적 리더십과는 달리 가치(virtue)와 도덕(moral)의 특성개발을 중시하는 리더십이다. 이에 본 연구에서는 도덕적 리더십을 Northhouse(2004)의 주장과 같이 윤리적 리더십의 개념과 구별하여 사용하였다.



〈그림 5〉 성실성, 진정성 그리고 리더십의 통합모델(안)

IV. 시사점 및 향후연구 방향

본 연구는 윤리적 리더십을 비롯한 도덕적 관련 다양한 개념들을 정리하고 도덕적 발달이론에 근거하여 전반적인 개념을 종합하였다. 이 연구의 시사점으로는 첫째, 기존의 성실성과 진정성에 대한 개념들을 고찰하여 각 정의들의 차이와 성실성과 진정성 개념의 차이를 이해하는데 기여한 점과 성실성의 경우 개인, 집단, 조직 수준별로 구분하여 제시하였다는 점이다. 물론 개인, 집단, 조직이 추구하는 가치와 윤리가 동일할 경우는 문제가 없지만 서로 상이할 경우 연구 수준에 따라 상이한 개념을 도입하는 것이 연구목적에 부합됨을 고려할 때 이러한 구분이 필요하다. 둘째, 셀프리더십과 진정성 리더십, 그리고 윤리적 리더십간의 공통점과 차이점을 분석하고 수준별로 구분한 점이다. 이는 셀프리더십의 연구가 진정성 리더십과 윤리적 리더십간의 관련성을 통해 이론적 연구의 확

장 가능성을 제시하였고, 이러한 리더십 연구 시 상호 유사한 개념으로 인한 혼돈을 방지하고 연구 목적에 일치하게 연구할 수 있도록 이론적 이해를 돋고 있다. 특히 셀프리더십과 진정성 리더십 이론의 명확한 구분의 필요성을 제시하였다. 세째, 도덕성 발달이론의 발달단계를 바탕으로 관련 개념들을 수준별로 정리하면서 리더들이 셀프리더십, 진정성 리더십, 윤리적 리더십, 도덕적 리더십을 지속적으로 발휘하기 위한 성실성의 중요성을 강조한 점이다.

향후연구방향은 이러한 이론적 고찰들에 대해 실증연구로 검증하는 것이 필요하다. 종합적인 모델을 가설모델로 재설정하여 실증해 봄으로써 도덕성 수준별 리더십의 관련성을 알 수 있을 것이다. 더욱이 각 수준은 서로 분리된 것이 아니며 서로 단계별로 성장하는 개념이 아닌 공존의 개념으로 각 수준별 상호연계성을 두고 구조방정식에 의한 모델검증이 필요하다. 또한 앞서 언급한 바와 같이 셀프리더십과 진정성 리더십의 개념적 차이를 보다 구체적인 이론적 고찰과 실증연구를 통해 구분 또는 통합될 수 있는 개념인지를 확인해야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 박병기 & 추병완(2007), 윤리학과 도덕교육(제1판), 인간사랑.
- Burns., J.M.(1985), 한국리더십연구회 역(2000). 리더십강의, 생각의나무.
- Becker., T.E.(1998) Integrity in Organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *Academy of Management Review*, 23(1), 154-161.
- 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, *The Leadership Quarterly*, 97, 117-134.
- Cooper., C.D., Scandura., T.A., & Schriesheim., C.A.(2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders, *The Leadership Quarterly*,

- 16, 475-493.
- Erickson., R.J.(1995). The importance of authenticity for self and Society. *Symbolic Interaction*. 18(2), 121-144.
- Gardner., W.L., Avolio., B.J., Luthans., F., May., D.R., & Walumbwa., F. (2005) "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Manz., C.C., & Sims., H.P.(1980). Self-Management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective, *Academy of Management Review*, 5(3), 361-367.
- Manz., C.C.(1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations, *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.
- Michie., S., & Gooty., J.(2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up?, *The Leadership Quarterly*, 16, 441-457.
- Neck., C.P. & Houghton., J.D.(2006). Two decades of self-leadership theory and research, *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.
- Novicevic., M.M. & Harvey., M.G.(2006). Authentic leadership: A historical perspective, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 65-76.
- Reynolds., S. & Ceranic., T.L.(2007). The effects of moral judgement and moral identity on moral behavior: An empirical examination of the moral individual, *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1610-1624.
- Rucinski., D.A. & Bauch., P.A.(2004). Reflective, ethical, and moral constructs in educational leadership preparation: effects on graduates' practices, *Journal of Educational Administration*, 44(5), 487-508.
- Simons., T.(2002). Behavioral Integrity: The Perceived Alignment Between Managers' Words and Deeds as a Research Focus, *Organization Science*, 13(1), 18-25.
- Turner., N., Barling., J., Epitropaki., O., Butcher., V., & Milner., C.(2002).

- Transformational leadership and Moral reasoning, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 304-311.
- VanSadt., C.V. & Neck., C.P.(2003). Bridging Ethics and Self leadership: Overcoming ethical discrepancies between employee and organizational standards, *Journal of Business Ethics*, 43, 363-387.
- Wimbush., J.C.(1999). The effect of cognitive moral development and supervisory influence on subordinates' ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 18, 383-395.
- Wren., T.E.(1982). Social Learning Theory, Self-Regulation, and Morality, *Ethics*, 92, 409-424.
- Yukl., G. A.(2006). Leadership in organizations(6th ed.), *Upper saddle Creek*, N.J: Prestice-Hall.

Ethical leadership, Authentic leadership, and Self-leadership: The integrative approach

Heetae Park*
Ju Yong Lee**

ABSTRACT

Recently, scholars have been studying concerning ethics: ethical leadership, authentic leadership, and self-leadership. However, prior leadership studies have similar self-concepts such as self-awareness, self-control, self-regulation, integrity, and authentic. Therefore, our paper is to integrate these leadership concepts in order to deepen our understanding, suggesting the integrated model for future research.

We begin by a) exploring differentiate concepts which have been confusedly used. Second, b) finding the relationship not only between ethical leadership, authentic leadership, and self-leadership but also between integrity and authenticity, c) trying to integrate the concepts on ethics based upon Kohlberg's ethical development theory, and then d) suggesting the integrated model for future research.

* Doctoral student, College of Business Administration, Seoul National University

** Former Leadership educator, Navy Chungmugong Leadership Center