상관의 유해한(Toxic) 리더십이 조직 구성원의 이직의도에 미치는 영향
- 지방공기업을 대상으로 -

The Impact of Superior's Toxic Leadership on Turnover Intention of Organization Members
- Based on Local Public Enterprises -

김 영 곤 (한국국방연구원 국방운영연구센터 선임연구원 - 주저자)
노 성 민 (지방공기업평가원 연구평가본부 선임전문위원 - 교신저자)

Abstract

Young-Gon Kim / Sung-Min Roh

Research on leadership in the field of organizational behavior has been mainly focused on the positive effects of leadership on the organizational effectiveness. However, the study on the leadership manifested in negative aspects and its consequences has been carried out intermittently in a limited area without any proper attention from academia, despite its practical necessity. Based on the recognition of this problem, this study conducted an empirical analysis through multiple regression analysis, based on the results of the survey on 282 employees in local public enterprises in Korea, and analyzed the effect of toxic leadership(abusive supervision, authoritarianism, narcissism, self-promotion, unpredictability) on the turnover intention of organization members. As a result, it showed that abusive supervision and authoritarianism had a statistically positive effect on the turnover intention of organizational members, and narcissism, self-promotion, unpredictability did not exert any statistically significant effect. Based on the results of this study, measures to practically suppress abusive supervision and authoritarianism among the toxic leaderships of the supervisor and diminish the turnover intention of the organization members are suggested in terms of policy, organizational structure, organizational culture, and individual consciousness respectively.

주 제 어: 유해한 리더십, 이직의도, 지방공기업, 비인격적 감독, 권위주의

Keywords: toxic leadership, turnover intention, local public enterprise, abusive supervision, authoritarianism

I. 서 론

리더십은 지금껏 조직행동 분야의 연구에 있어 주된 초점이 되어 왔다. 하지만 지금까지의 리더십에 대한 연구는 높은 동기부여와 직무·조직에 대한 우호적 태도, 성과 향상을 유도할 수 있는 바람직한 리더의 특성과 행동에 초점을 두고 있다(Yukl, 2010). 이와는 반대로 소수의 연구만이 유해한 리더십의 근원과 결과를 밝히기 위해 시도되었다. 즉, 부하직원들을 비인격적으로 대하거나 조직의 규칙을 무시하고, 본인의 이익만을 추구하는 리더십에 대한 연구는 매우 소극적으로 이루어져 왔다.

대부분의 조직 내에 유해한 리더가 존재한다는 사실에는 크게 이견이 없을 것이다(Aasland et al., 2010; Lubit, 2004). 공공과 민간의 구분 없이 조직 내의 구성원이라면 유해한 리더들에 관한 경험을 가지고 있고, 그들 밑에서 일할 때의 좌절과 혼란에 대해 공감할 것이다. 특히 최근의 해외 연구들은 유해한 리더십의 특별하고 교활한 측면에 대해 제시하며 이를 'Toxic Leadership'이라 지칭한다. 특히 이러한 리더십은 부하직원과 조직에 부정적인 결과를 초래할 것으로 가정한다(Schmidt, 2008).

유해한 리더십은 최근 몇 년 사이 다수의 공공조직에서 중요한 관심을 받고 있다. 특히 군대와 같이 경직된 위계질서가 조직 운영의 기저로 작용하는 곳에서는 유해한 리더십의 구체적인 사례와 그로인한 부정적인 결과를 자주 찾아볼 수 있다. 부하 여군을 성추행하여 구속된 지휘관이 있는가 하면, 관심 있게 지켜봐야할 병사에 대해 무관심으로 일관하여 이를 견디지 못한 병사가 총기를 난사하여 전우들을 살해한 사건도 발생한 바 있다. 이는 지휘관의 유해한 리더십을 사전에 관리하였다면 충분히 예방할 수 있었던 사건들이라 할 수 있다.

유해한 리더십은 군대 조직뿐만 아니라 다른 조직에도 조직 내 심각한 반생산적 결과를 초래할 수 있다. 유해한 리더십은 조직 구성원들의 건강을 해치고, 잦은 결석과 조직으로부터의 탈퇴, 낮은 성과와 집단사고, 이직의도를 증가시키는 것으로 보고되고 있다(Schmidt, 2008).

하지만 유해한 리더십에 대한 연구는 해외에서는 주목을 받고 있지만, 아직까지 국내에서는 그 연구의 양적 축적과 일반화가 활발히 진행되지는 못하고 있다. 유해한 리더십에 대한 연구를 적극적으로 수행하기에는 주제 자체의 부정적 편견에 대한 부담과 이로 인한 연구 방법 및 조사의 어려움이 예상되기 때문이다. 이에 긍정적인 리더십에 대한 연구에 비해 절대적으로 이론적, 실증적 연구가 부족한 것이 현실이다(이황원·정범구, 2012).

하지만, 유해한 리더십에 대한 체계적인 연구는 리더의 실패와 이탈을 방지하여 조직의 지속적인 성장·발전을 지원할 수 있고, 유해한 리더로 인한 부하직원들이 피해를 저감할 수 있다는 측면에서 지속적으로 주목받아야 될 필요가 있다(Bartlett & Bartlett, 2011). 즉, 유해한 리더로 인한 부하직원의 직무만족, 조직몰입의 감소와 이로 인한 조직의 생산성 저하를 예방하기 위해 많은 관심을 기울일 필요가 있는 것이다. 조직 생산성의 측면에서도 이에 기존의 긍정적 리더

십 일변도의 연구에서 벗어나, 조직에 해를 주는 부정적 요인을 예방하고 제거하는 방향에서의 유해한 리더십에 대한 체계적이고 종합적인 연구가 더 효과적일 수 있을 것으로 판단된다.

본 연구의 종속변수로는 이직의도를 설정하고자 한다. 이직의도는 그동안 조직행동 분야의 대다수의 연구에서 가장 극단적인 형태의 반생산적 피설명변수로 활용되어 온 바 있다. 특히 인적자원관리가 중요한 조직의 입장에서 훈련되고 숙련된 조직 구성원이 현재 직장에서의 사명감을 철회하고 타 조직으로 이직하고자 하는 동기를 갖게 되는 것은 조직 생산성에 부정적인 영향을 미칠 것이 자명할 것이기 때문이다. 또한, 새로운 조직 구성원을 채용하고, 훈련시키는데 수반되는 비용 또한 무시할 수 없다. 무엇보다도, 유해한 리더십에 노출된 조직 구성원들은 이직의도를 가짐으로써 또는 이직을 실제로 시도함으로써 현 상황을 타개하려고 하는 경향이 강하게 나타날 수 있을 것이기 때문이다.

본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다. Ⅱ에서 본 연구에 투입된 변수들에 대한 개념적 논의를 실시하고, Ⅲ에서 관련 선행연구의 검토 및 한계점에 대해 논의한다. 다음 Ⅳ에서 본 연구의 변수와 모형, 가설의 설정에 더불어 표본에 대해 검토하고, Ⅴ에서 기초통계 및 요인분석, 다중회귀분석을 실시하고, 분석결과에 대해 논의한다. 마지막 Ⅳ에서 분석결과에 따라 제시할 수 있는 정책 제언과 연구의 한계점에 대해 제시한다.

Ⅱ. 이론적 논의와 선행연구 검토

1. 유해한 리더십의 개념 및 정의

유해한 리더십은 그 동안 리더십의 주된 연구 분야를 형성해 왔던 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 셀프 리더십, 섬김의 리더십 등과는 반대로 상관의 부정적 측면에 초점을 맞춘 리더십이라 할 수 있다. 선행문헌들에서 나타나는 유해한 리더십의 공통적 특성은 다음과 같다. 이는 리더십을 발현하는 과정에서 조직 전체의 이익 보다는 개인적인 이익을 우선시 한다는 점, 조직의 비전과 미션을 손상시키고 조직 구성원의 직무만족과 조직몰입 등을 저해하고 심리적 스트레스를 증가시킨다는 점(Padilla, Hogan & Kaiser, 2007), 본인의 권위와 위상을 강화하고 본인의 이익 달성과 부적절한 행동을 감추기 위하여 권한을 남용한다는 점(Reed & Bullis, 2009), 일시적이지 않고 반복적이고 의도적으로 지속적으로 나타난다는 점(Aasland et al., 2010), 그리고 조직 내 고위층으로 갈수록 더 자주 발현된다는 점(Rasch et al., 2008) 등이다. 본 연구는 Schmidt(2008)의 유해한 리더십 개념을 참고하여 상관의 부정적 측면의 특성을 다섯 가지로 나누어 살펴보고자 한다.

1) 비인격적 감독

유해한 리더는 근본적으로 부하직원들의 안녕을 무시하고 해를 가하거나 신체적, 언어적으로 학대한다는 특성을 가지고 있다. 유해한 리더십에 대한 많은 문헌들에서 부하직원을 질책하고, 비하하며, 괴롭히고, 부하직원의 권한을 넘어서거나 직무와 관련 없는 일에 대한 책임을 묻고, 부하직원들을 과도한 수준으로의 일중독에 내몰고 일방적으로 희생하게 하는 리더에 대한 예시를 들고 있다(Schmidt, 2008).

Tepper(2000)는 신체 접촉을 제외한 지속된 언어적, 비언어적 적대 행위라고 정의된 바 있는 비인격적 감독(abusive supervision)의 개념에 대해 소개하였다. 이는 비인격적 감독의 주체가 되는 조직 내 상관으로 부터의 언어적, 비언어적인 불합리한 처사에 대한 부하직원의 인식으로 볼 수 있다. 이는 비언어적이고 고의적인 파괴적 행위를 포함하기 때문에 유해한 리더십과 관련이 있다. 비인격적 감독은 최근에 많은 연구자들의 관심을 받은 바 있고, 관련 실증연구도 어렵지 않게 찾아 볼 수 있다. Tepper(2000)는 비인격적 감독이 높은 이직률의 발생, 업무에 대한 좋지 않은 태도, 일과 생활에서의 갈등, 조직 공정성에 대한 부정적인 인식 그리고 심리적 스트레스와 연관이 있다는 것을 발견하였다.

다른 문헌들도 상관의 비인격적 감독에 처해 있는 직원들은 낮은 조직시민행동과 직무만족 및 조직에 대한 정서적 몰입의 감소 등을 보인다는 점을 제시하였다. 특히, Burton & Hoobler(2006), Tepper et al.,(2011) 등의 연구에서는 비인격적 감독이 조직 구성원의 부정적인 심리상태와 관계갈등, 조직 내 업무 성과 등에 부정적인 영향을 미칠 수 있다고 하였다. 이상민(2014)에 의하면 비인격적 감독은 조직 내 최상층으로부터 최하층에 이르기까지의 위계구조를 타고 내려와 부정적 일탈행동을 유도할 수 있기 때문에 조직 차원에서의 관리가 필수적으로 필요하다는 주장을 피력한 바 있다.

이에 본 연구는 상사의 신체적 접촉을 제외한 적대적 행동을 비인격적 감독의 개념적 정의로 규정하고, 리더가 보일 수 있는 유해한 리더십의 일부로 간주하고자 한다.

2) 권위주의

부정적인 측면의 권위주의(authoritarianism)로서 부하직원들이 위축되어 숨이 막힐 정도로 세세하게 관리하는 것을 유해한 리더십의 또 다른 특성으로 들 수 있다. 일반적으로 권위주의라 함은 개개인의 지위와 권력의 차이가 조직 내에 존재해야 한다고 믿는 정도와 업무 수행에 있어 권력과 지위의 활용이 조직 내 효과적인 기능화에 도움이 된다고 믿는 정도를 의미한다(Adorno et al., 1950). 권위주의가 강하다는 것은 조직 내 구성원 간의 권한과 지위의 차이가 있어야 한다고 믿으며, 상급자에게 복종하고 하급자에게는 지시를 내리는 것에 익숙해져 있다는 것이다.

Lipman-Blumen(2005a)은 권위주의를 부하 직원에게 리더의 판단과 행동에 대한 질문을 허용하지 않고, 위협과 권위주의를 통해 무조건적인 복종을 요구하는 것이라고 하였고, Wilson-Starks(2003)는 권위주의 하에서 리더의 부정적인 행동에 대해 침묵하는 사람들은 조직 내 주류로 편성되는 반면 비판적 시각에서 리더의 잘못을 발언하고자 하는 사람들은 의사결정과 영향력이 있는 자리로부터 차단된다고 하였다.

임창현·이희수(2011)는 조직 내 역기능적 리더십의 유형 중의 하나로 권위주의적이고 독단적인 행동을 포함하고, 이러한 성향의 리더들을 조직 내에서의 쌍방향 소통을 허용하지 않고 오로지 독재자로서 부하직원들 위에서 군림하려고 들며, 조직 구성원의 참여를 배제하고, 위계질서와 개인적인 권위에 민감한 성향으로 정의한 바 있다.

즉, 부하직원에 대한 권한 행사를 통해 절대적인 통제를 가하려고 하고 부하직원의 복종을 요구하는 리더의 행동인 권위주의 리더십은 유해한 리더십의 또 다른 구성개념이라 할 수 있다. 특히, 권위주의 리더십은 업무에 대한 세세한 통제와 강압적 방식과 같은 요소들을 포함하고 있다. 또한, 권위주의가 강한 사람은 항상 불안해하고, 위협을 받는다고 느끼며, 타인을 의심하고 성격이 편협적이라는 특징이 있다(Allport, 1960). 이들은 본인보다 지위가 높은 사람에게는 무비판적으로 복종하나, 본인 보다 지위가 낮은 사람들을 비난하고, 이기적으로 행동한다.

3) 나르시시즘

다음으로, 유해한 리더십을 가진 리더들은 자아도취에 빠져있다는 점을 또 다른 특징으로 들 수 있다. 나르시시즘(narcissism)이 강한 유해한 리더들은 자신에 대한 이미지를 개선하고 싶다는 욕망에 사로잡혀 다른 이들에게 긍정적인 시각으로만 보여지고 싶은 생각을 가지고 있다. 유해한 리더들은 주로 본인의 이익과 영달에만 관심이 있고, 다른 이들에 대한 공감이나 배려에는 인색하다. 이들은 자기 자신에 대해서는 과대평가 하게 되지만, 부하직원 또는 동료들의 조직성과 달성을 위한 노력은 무시하거나 과소평가하며, 주의 사람들이 본인에 대한 열등의식을 느끼기를 강력하게 희망한다(임창현·이희수, 2011).

이러한 나르시시즘이 유해한 리더십의 중요한 요인 중의 하나라는 점은 분명하다(Schmidt, 2008). 나르시시즘을 나타내는 주요 키워드로는 개인의 무능함, 이기심, 자아도취, 사리사욕 등이 있으며, 많은 연구들에서 나르시시즘에 빠진 리더의 자아도취적 인격요소는 유해한 리더십으로 설명되고 있다. Lipman-Blumen(2005a)은 산업 전반에 걸쳐 나르시시즘이 어떻게 유해한 리더 안에서 두드러지게 나타나는지 설명하고 있다. 다음으로, Williams(2005)는 군 조직 내에서 발생하는 유해한 리더십의 구성요소로 나르시시즘을 포함하고 있다. 마지막으로 Lubit(2004)의 유해한 리더에 관한 문헌에서는 나르시시즘에 관한 설명에 더불어 부정적 행동과의 관계를 고찰하고 있다. 특히, 그는 긍정적인 나르시시즘과 부정적인 나르시시즘 사이의 차이점에 대해 밝히며, 리더의 자아도취적 경향이 부하직원과의 관계 및 업무현장의 분위기에 어떻게

부정적인 영향을 미치는지 설명하였다.

결국 나르시시즘은 본인에게 과도한 애정이 집중되어 본인에 대해 비정상적으로 긍정적인 평가를 하는 병적인 심리상태라고 할 수 있을 것이다(이병량, 2014). 조직 내 리더에게서 나타나는 나르시시즘적 태도 또한 유해한 리더십의 하나로 볼 수 있을 것이며, 본 연구 또한 그 영향에 대해 주목하고자 한다.

4) 승진집착

승진집착(self-promotion)과 나르시시즘은 일견 비슷한 부분도 있을 수 있으나 나르시시즘이 주로 자기 자신의 자아를 향상시키기 위한 자기 지향적 행동에 초점을 맞춘다는 점과는 반대로 승진집착은 승진을 위해 남들에게 보여지는 자기 자신의 인상을 향상시키기 위한 것에 중점을 두고 있다. 예를 들어, 리더가 팀의 안녕에 대해서는 무관심 하며, 자기 자신만을 좋게 포장하려고 할 때 존경감은 상실되고, 부하직원의 불만이 누적되게 될 것이다.

승진에 강하게 집착하는 리더는 본인의 승진에 대한 이익에만 관심을 가지며, 더 높은 자리로 승진하고, 앞으로 나아가고 싶다는 욕망만을 강하게 느끼게 되는 것이 주된 특징이다. 보통 이러한 리더가 구성하고 있는 팀은 업무 환경이 나쁜 것으로 알려지고 있으며, 팀을 이끌어 나감에 있어 개인적인 이득에만 집중하면서, 팀을 위해 일하지 않고, 본인 자신만을 위해 일함에 따라 성과는 낮아지게 된다. 더불어, 조직 구성원을 본인의 목적 달성을 위한 수단으로만 여기고 불합리한 전횡 또한 일삼을 수 있다(임창현·이희수, 2011).

승진집착이 심한 리더는 본인의 명성에 해가 되지 않는다면 부하직원을 도울 수도 있겠지만, 만약 어떤 이가 실제로 리더의 도움이 필요한 어려운 상황에 직면해 있다면, 그는 같이 어려운 상황에 빠질 것을 염려하여 도움을 주지 않게 될 것이다.

또한 이러한 성향의 리더는 부하의 업적이 분명한 일에도 자신의 개인적인 성과로 포장하거나, 본인의 지분을 챙기려는 행동을 보이고, 반대로 부하의 잘못이거나 팀 전체의 잘못이 있더라도 본인이 책임을 지지 않고, 타인에게 책임을 전가하는 행동을 보이게 되며, 주변 사람들의 희생을 요구하는 경우가 많다. 결국 이러한 행동은 팀 내 단합심을 저해하고, 팀원들의 리더에 대한 반감을 초래하여 종국에는 팀의 분열을 촉진하게 될 것이다.

승진 집착은 아직까지 실증적으로 활발하게 검증되지는 않았지만 유해한 리더십의 요소와 연관되어 있는 것으로 보인다(Schmidt, 2008) 이에 리더의 승진집착을 조직의 최상층에게 좋은 이미지를 유지하려는 의도를 가지고 본인의 이직을 팀의 안녕보다 중시하며 행동하는 것으로 정의하고, 유해한 리더십의 하나의 요소로 포함하고자 한다.

5) 예측불가능성

예측불가능성(unpredictability)이 강한 리더의 특성은 언제 어디서 그의 기분이 다르게 변할지를 예측하기 어렵다는 것이다. 이는 리더의 기분 상태의 변화뿐만 아니라 그로 인해 수반되는 행동적 특성까지를 포함한다. 이러한 리더의 변덕스러운 상태 변화는 유해한 리더십을 구성하는 하나의 요인이 될 수 있다(Schilling, 2009).

유해한 리더십을 연구한 대부분의 선행문헌들은 유해한 리더를 다루는 방법에 대한 제안에 중점을 두고 있다(Dyck, 2001; Taylor, 2007). 이 문헌들에서 설명하는 유해한 리더의 공통적인 특성은 그 성격이 변하지 않고 지속적이라는 것이다. 즉, 유해한 리더는 항상 구성원들에게 유해한 영향만을 미친다는 것이다. 또한, 권위주의, 비인격적 감독, 나르시시즘, 승진집착 등의 다른 행동들은 변함없이 일관적이라는 것을 설명하고 있다. 하지만 예측불가능성은 이와는 사뭇 다르게 발현된다. 이는 긍정적인 측면의 성격도 리더의 개인적인 기분 상황으로 인해 일순간에 부정적인 특성의 성격으로 변할 수 있다는 것이다. 즉, 이러한 유형의 리더들은 자신의 기분에 따라 감정을 직설적으로 표출하고, 별 것 아닌 일에도 크게 화를 내게 된다는 특징이 있다(이재형, 2014).

Schmidt(2008)의 연구에서 포커스 그룹 인터뷰를 실시한 결과, 조직 구성원들은 오히려 일관성 없이 시시각각 변하는 성격을 가진 리더를 일관적으로 부정적인 행동을 보이는 리더에 비해 더 유해한 리더로 인식하는 것으로 나타난 바 있다. 예측불가능성이 강한 리더는 불과 몇 시간 전에 부하 직원에게 하는 언어적, 비언어적 행동과는 반대되는 행동을 서슴없이 한다는 것이다. 이는 부하직원들로 하여금 상관의 기분 변화 상태에 대해 눈치 보게 하고, 상사 신뢰 저하, 심리적 불안, 스트레스 등을 유발하여 종국에는 조직 내 반생산적 행동을 유발할 수 있을 것으로 사료된다.

비록 상관의 예측불가능성이 실증적으로 연구된 바는 지극히 제한적이지만, Schmidt(2008)의 유해한 리더십 분류에 더불어 많은 선행연구들에서 상관의 부정적 특징 중의 하나로 변덕스러운 성격(Schilling, 2009), 변덕스러운 폭군(Ashforth, 1994), 변덕스러운 행동(Dotlich & Cairo, 2003), 리더의 비일관성과 감정 자제력 부족(이재형, 2014; 2017) 등이 주목받은 바 있다. 이에 본 연구는 이를 유해한 리더십 특징의 하나로 정의하고, 연구 변수로 활용하고자 한다.

2. 이직의도의 개념 및 정의

이직과 이직의도는 조직행동 분야의 반생산적 결과 변수 중의 하나로 행정학, 사회학, 심리학 등 다수의 분야에 걸쳐 많은 연구자들의 지속적인 관심을 받아왔다. 우선 이직은 일반적으로 조직 구성원이 들고 나는 입직(accession)과 이직(separation) 두 가지를 모두 포함하는 노동이동의 개념으로 이해되고 있다. 하지만, 입직은 이직에 비해 조직 내에 미칠 수 있는 부정적

영향이 크지 않기 때문에 본 연구의 주된 논의에서는 제외하기로 한다. 본 연구는 조직 구성원이 조직에서의 근로계약을 종료하고 타 직장으로 옮겨가는 이직과 그 부정적 영향에 주목하고자 한다.

이직은 이직자의 자발성 여부, 조직 내 통제가능성, 이직으로 인한 조직 내 결과 등에 따라 다양하게 구분된다(강인주, 2015). 우선, 이직자의 자발성 여부에 따라 자발적 이직과 비자발적 이직으로 구분할 수 있다. 자발적 이직은 조직 구성원 스스로의 의지로 인해 이직 또는 사직을 단행하는 것이고, 비자발적 이직은 조직에 의해서 강제적으로 통보되는 해고와 조직 구성원 개인의 건강, 연령상의 이유로 인한 사망, 정년퇴직 등의 면직이 이에 해당된다.

다음으로, 조직 내 통제가능성에 따라 회피 가능한 이직과 회피 불가능한 이직으로 나뉠 수 있다. 회피 가능한 이직은 근무여건 및 인간관계 등의 불만으로 인해 나타나는 것이고, 회피 불가능한 이직은 조직 구성원의 학업, 가정문제 등이 원인이 되어 조직의 노력과 관계없이 이루어지는 이직이 이에 속한다. 마지막으로, 이직의 조직에 미치는 영향에 따라 순기능적 이직과 역기능적 이직으로 구분할 수 있다. 순기능적 이직은 '해군지마(害群之馬)'라고 할 수 있는 조직 내 저성과자 부적응자 등이 성과평가 결과에 의거하여 조직을 떠나는 것이고, 역기능적 이직은 조직의 수준에 비해 역량이 과다한 인원이 본인의 만족을 위해 새로운 직장을 찾아 떠나는 것이다.

이직은 그 수준에 따라서도 광의와 협의의 두 가지 개념으로 구분할 수 있다. 우선 광의의 개념으로 Price(1977)는 사회시스템 하에서의 구성원 경계를 넘나드는 개인적 이동으로 이직을 정의하였으며, Flippo(1984)는 국가와 지역, 산업과 직업 간 그리고 조직 외부의 이동까지를 이직으로 정의하였다. 협의의 개념으로는 Mobley(1977)의 관점이 대체적으로 통용된다. 그는 조직 내에서 금전적 보상을 받으며 업무를 수행하는 구성원이 자발적으로 조직 내에서의 자격을 철회하고, 조직 외부로 이동하는 것이라 하였다. Mobley(1977)의 정의처럼 조직인사관리 분야에서는 대체로 이직의 정의에 있어 협의의 개념을 적용하는 것이 일반적이다.

한편, 이직의도라 함은 실제 이직행동에 영향을 미치는 구성원 내부의 동기적 요인이라고 할 수 있다. 만약 이직을 위한 조건이나 기회가 형성된다면 해당 목표의 달성을 위해서 구성원은 이직을 실행하고자 하는 생각을 가지게 될 것이고, 이것이 이직의도라 할 수 있는 것이다. Meyer & Allen(1991)은 이직의도를 조직 구성원이 현재의 조건을 포기 또는 철회하고 조직을 떠나고자 하는 의도로 정의하였고, Tett & Meyer(1993) 또한 조직 구성원이 조직을 떠나기 위해 가지는 신중하고 사려 깊은 생각으로 이직의도의 개념을 정의한 바 있다.

이직의도와 이직은 개인 내부적인 의사와 구체적인 행동 여부라는 점에서 명확히 구분되는 개념으로 볼 수 있을 것이다. 하지만 이직 또는 이직률의 실제적 측정이 쉽지 않고(Harris, Kacmar, & Witt, 2005). 두 개념 간의 상관성이 높으며, 이직의도가 실제 이직을 가장 잘 설명할 수 있다는 점에서 대부분의 연구에서는 이직의도를 이직의 대용변수로 활용하고 있다. 이에

본 연구 또한 이직의도 변수를 활용하여 상관의 유해한 리더십으로 인한 조직 구성원의 반생산적인 결과를 측정하고자 한다.

3. 선행연구 검토 및 한계점

지금껏 유해한 리더십에 관한 해외연구는 주로 질적 인터뷰 또는 사례연구의 형태로 진행되었다. Kellerman(2004)은 7가지 종류의 나쁜 리더-무능한(incompetent), 융통성이 없는(rigid), 무절제한(intemperate), 냉담한(callous), 부패한(corrupt), 편협한(insular), 사악한(evil)-를 식별하였지만, 이 유형은 일화적인 정보와 사례연구에 기반 한 것이었고, Einarsen et al.(2007)은 불충실한(supportive-Disloyal) 리더십, 탈선한(derailed) 리더십, 전제적인(tyrannical) 리더십을 식별하고 개념적 유형을 개발하였지만, 이 분류 역시 실증적으로 검증되지 않은 채 남아있다는 한계점을 가진다.

다음으로, Hunsaker(2007)는 리더십의 어두운 측면에 대한 개념과 그 주안점에 대한 연구를 수행하였다. 현재 리더십의 어두운 측면은 많은 이름으로 알려지고 있지만, 이것의 핵심적인 주안점은 비윤리적이거나 효과가 없다는 것이다. 특히, 역기능적인 리더십 행동은 조직적인 파괴에서 조직 구성원의 의욕상실, 도덕적인 딜레마에 이르기 까지 다수의 부정적인 결과를 수반한다는 점과 리더 개인의 재직기간, 자기반성, 개인적인 약점에 대한 보완 등에 한계를 가진다는 점을 제시하였다.

〈표 1〉 해외연구들에서 제시된 유해한 리더십의 구성개념

구분	이름	구성개념
Leslie & Van Veslor (1996)	리더십 탈락 (derailment)	대인 관계의 문제, 팀 빌딩 및 팀 리더십 발휘 실패, 사업 목표 달성 실패, 변화에의 적응 실패
Kellerman(2004)	나쁜(bad) 리더십	무능한(Incompetent), 융통성이 없는(Rigid), 무절제한(Intemperate), 냉담한(Callous), 부패한(Corrupt), 편협한(Insular), 사악한(Evil)
Einarsen et al.(2007)	파괴적(destructive) 리더십	불충실한 리더십, 탈선형 리더십, 전제적·폭군적 리더십
Padilla, Hogan & Kaiser(2007)	파괴적(destructive) 리더십	카리스마, 사유화된 권력, 자아도취, 부정적인 삶의 경험, 증오심
Schmidt(2008; 2014)	유해한(toxic) 리더십	비인격적 감독(Abusive Supervision), 권위적인 리더십(Authorit\arian Leadership), 나르시시즘(Narcissism), 자가 승진(Self-Promotion), 예측 불가능성(Unpredictability)
Shaw, Erickson & Harvey(2011)	파괴적(destructive) 리더십	7가지 개념으로 구성된 파괴적 리더십

비록 개별 사례에 기반 한 질적 연구가 유해한 리더십 연구의 양적 주류를 형성하고 있다

할지라도, 해외에서 수행된 실증 연구 또한 어렵지 않게 찾아 볼 수 있다. Harvey et al.(2007)은 폭력적 리더십과 구성원의 대응(아첨, 긍정적 감정)이 직무부담(직무긴장과 소진)과 이직의도에 미치는 영향을 분석하였다. 단순 노동직에서부터 관리자까지 다양하게 구성된 설문대상에게서 수집된 자료를 바탕으로 분석을 실시한 결과, 리더의 폭력적 리더십에 대해 긍정적 감정이 낮을 경우 직무 부담과 이직의도가 높아지는 것으로 나타났다.

Harris et al.(2007)은 폭력적 리더십과 직무수행의 관계에 있어 임파워먼트의 조절효과를 측정하였다. 연구를 위해 민간 자동차 회사를 연구대상으로 선정하여 설문조사를 실시하고 분석에 활용하였다. 분석결과, 폭력적 리더십은 직무 수행에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 임파워먼트가 직무 수행을 제고시킬 수 있는 긍정적인 방향으로 조절효과를 보이는 것을 알 수 있었다.

다음으로, Schaubroeck et al.(2007)은 파괴적 리더십과 직무 성격의 상호작용이 구성원의 심리적·신체적 중압감과 직무 태도·헌신에 미치는 효과를 분석함에 있어 직무 충실의 조절효과를 살펴보았다. 연구를 위해 대규모 계약회사에 근무하는 구성원들을 대상으로 설문조사를 실시하고, 설문대상 중 절반 이상에게 반 구조화된 인터뷰를 실시하여 분석에 활용하였다. 분석결과, 직무충실은 조직 헌신에 정(+)의 영향을 미쳤지만, 신체적 피로에는 부(-)의 영향을 미쳤다. 또한, 파괴적 리더십은 조직헌신, 직무만족에 부(-)의 영향을 미쳤고, 관리자에 대한 반감이 높고 직무충실도가 낮은 구성원일수록 심리적·신체적 중압감과 직무태도·헌신에 부정적인 것으로 나타났다.

이후, Schmidt(2008)가 유해한 리더십에 대한 측정도구를 Shaw, Erickson & Harvey(2011)가 파괴적 리더십에 대한 측정도구를 개발하는 등 최근에 오면서 실증적인 지지를 위한 관련 연구가 증가하고 있는 추세이다. Schmidt(2008)는 유해한 리더십의 구성 척도를 개발하고 타당성을 검증하기 위해 Q 방법론을 이용하였다. 미국 군대조직의 구성원들을 대상으로 설문을 실시하고, Q-Sorting 이후 타당성 검증을 위해 요인분석을 실시한 결과 비인격적 감독(abusive Supervision), 권위주의(authoritarianism), 나르시시즘(narcissism), 승진 집착(self-promotion), 예측불가능성(unpredictability)의 5가지 차원으로 구성된 유해한 리더십의 개념을 정의할 수 있었고, 해당 요인들의 신뢰도 측정에서 Cronbach's α 값이 최소 0.88 이상으로 나오는 등 개발된 척도의 타당성과 신뢰성을 확보할 수 있었다.

후속연구인 Schmidt(2014)에서는 기 개발된 척도를 바탕으로 상관의 유해한 리더십이 조직 구성원의 직무결과(직무만족, 그룹 생산성, 조직신뢰, 조직헌신)에 미치는 영향에 대한 실증분석을 실시하였다. 분석 결과, 나르시시즘을 제외한 모든 변수(비인격적 감독, 권위주의, 승진집착, 예측불가능성)가 직무만족, 그룹 생산성, 조직신뢰, 조직헌신 각각에 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다음으로, Shaw, Erickson & Harvey(2011)은 조직 내 파괴적인 리더의 유형을 분류하고 파괴적

인 리더십의 측정도구를 개발하였다. 본 연구를 위해 행동적 측면에 기반하여 파괴적인 리더십을 분류하고, 군집분석을 통해 실증적으로 측정된 척도를 개발하였다. 데이터는 707명의 일반인을 대상으로 웹 기반 설문조사를 통하여 획득하였으며, 분석 결과 행동적 측면에 초점을 맞춘 7가지 종류의 파괴적 리더십 척도를 정의할 수 있었다. 하지만 해외문헌들에서도 주로 민간조직을 대상으로 유해한 리더십을 측정하였을 뿐 공공조직을 대상으로 실시한 연구는 발견하기 어려웠다.

한편, 국내의 경우 임창현·이희수(2011), 이황원·정범구(2012), 주현준(2014), 이황원(2013), 전기석·문형구(2014), 이재형(2015), 이진구(2016) 등의 연구를 살펴볼 수 있지만, 해외에 비해 아직까지 유해한 리더십에 대한 연구결과가 양적으로 원활하게 축적되고 있지는 못한 실정이라 사료된다. 특히, 국내에서는 2000년대 후반 이후부터 유해한 리더십에 대한 개념이 소개되기 시작하였다. 하지만, 서구의 조직적 문화 특성에 기반 한 측정 도구를 통해 유해한 리더십에 대한 개념적 이해의 확장을 탐색하는 수준에 머물러 있다는 한계점을 가지고 있다(임창현·이희수, 2011). 또한, 아직까지 한국적 의미에서의 유해한 리더십의 개념에 대한 체계적인 고찰과 지금까지 정의된 유해한 리더십에 대한 개념정의를 뒷받침 할 수 있는 실증적인 지지가 부족한 상황이다.

〈표 2〉 국내 연구에서 제시된 유해한 리더십의 구성요소 및 선행·결과변수 정리

구분	선행변수	구성요소	결과변수
임창현·이희수(2011)	개인의 성향과 경험, 조직 내·외부 환경, 과업 특성	비인격적인 비난과 모욕행위, 권위주의적이고 독단적 행동, 자기 권한 강화, 편향적 인력선호와 활용, 지나친 자기과신, 과도한 관리와 통제, 언행 불일치, 상사에 대한 과도한 의존, 언행 불일치	이직 증가, 업무 효율성 저하와 자원 낭비, 업무 의욕 저하, 혁신적 사고 제한, 소극적이고 수동적인 조직문화 형성, 조직 활력 저하, 조직 시너지 저하, 애사심 저하, 상사에 대한 신뢰 저하
이황원·정범구(2012)	리더의 개인특성, 리더의 행동에 관한 부하의 인식, 직무·조직과 리더 및 부하, 환경관계	-	개인차원(직무불만족, 낮은 자기 존중감, 육체적 질병 발생, 동기 저하, 리더에 대한 신뢰 결여 및 불신, 구성원 간 갈등, 이직), 업무 성과 저하, 조직의 부패, 고객이탈 및 기업의 붕괴 초래
이황원(2013)	리더의 성향인식(권위주의, 비윤리성, 감성지능)과 조직환경인식(성과주의 평가, 집단주의 문화)	파괴적 리더십, 태만형 리더십	창의성 저하, 직무만족 저하
이재형(2015)	-	독단, 무책임, 권위주의, 편애, 이기주의, 비일관성, 감정 자제력 부족, 공사 불분명	직무만족 저하, 조직몰입 저하
이진구(2016)	리더의 인적특성, 상황특성	파괴적 리더십(부하/조직)	반생산적 과업행동 증가, 조직시민행동 저하

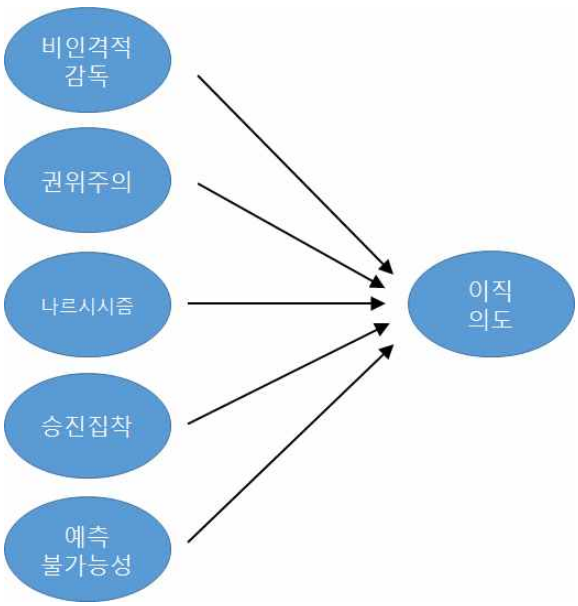
이상에서 유해한 리더십에 관한 국내의 실증연구를 살펴볼 수 있었다. 하지만 국내에서 수행

된 소수의 실증연구들은 주로 민간기업을 대상으로 연구가 수행되었고(전기석·문형구, 2014; 이재형, 2015), 공공연구조직을 대상으로 유해한 리더십을 측정하였지만(이황원, 2013), 하나의 실증연구 결과를 우리나라 공공조직 전반으로 일반화하기에는 힘들다는 한계를 가진다. 즉, 공공조직을 대상으로 유해한 리더십을 측정한 연구는 매우 제한적이다. 이상에서 살펴본 선행연구들의 한계점을 종합적으로 고려하여 본 연구는 우리나라 공공조직에서의 유해한 리더십의 부정적 결과에 대한 실증적 지지의 기반 확대와 진단-처방을 위한 연구를 수행하고자 한다.

Ⅲ. 연구 설계

1. 변수와 분석 모형, 가설의 설정

본 연구에서 유해한 리더십과 관련한 설문은 Schmidt(2008)가 Q 방법론을 이용하여 미국 군대조직의 구성원을 대상으로 타당성과 신뢰도를 검증한 척도를 수정·보완하여 사용하고자 한다. 본 척도는 비인격적 감독을 측정할 수 있는 5문항, 권위적인 리더십을 측정할 수 있는 5문항, 나르시시즘을 측정할 수 있는 4문항, 자가 승진을 측정할 수 있는 4문항, 예측 불가능성을 측정할 수 있는 7문항의 총 25문항으로 구성되어 있다. 이직의도는 Price & Mueller(1986)에 의해 제작된 총 6개의 문항을 활용하였다. 이상의 모든 문항은 Likert 5점 척도로 측정하였다.



〈그림 1〉 연구모형

한편, 앞서 검토한 선행 연구의 대부분은 유해한 리더십의 구성 요인을 도출하는 것에 초점을 맞추어 왔다. 또한, 일부 연구는 결과론적 관점에서 유해한 리더십이 조직 및 조직구성원의 성과에 어떠한 부정적 영향을 미치는지 밝히는데 주력하였다. 본 연구 또한 공공조직 구성원들이 상사에게서 느끼는 유해한 리더십이 그들의 이직의사에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하는 것에 초점을 맞추고자 하며 선행연구 검토 결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1. 상관의 비인격적 감독은 조직 구성원의 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2. 상관의 권위주의는 조직 구성원의 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 3. 상관의 나르시시즘은 조직 구성원의 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 4. 상관의 승진집착은 조직 구성원의 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 5. 상관의 예측불가능성은 조직 구성원의 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 조사대상자의 일반적 특성

본 연구를 위해 우리나라 지방공사-공단, 직영기업에 소속되어 근무 중인 지방공기업 직원 282명을 대상으로 설문조사를 2017년 3월 1일~30일 까지 약 한달 간 실시하였다. 설문조사는 연구자가 해당 기관에 E-mail을 보내 회신을 받는 형태로 실시되었으며, 총 350부를 배포하여 290부를 회수하였다. 이 중 측정 결과가 부정확하거나 성의 없는 응답을 보인 8부를 제외하고 282부의 설문지를 연구 분석에 투입하였다. 통계 프로그램으로는 AMOS 22.0을 사용하여 확인적 요인분석을 실시하였고,[1][2] SPSS 20.0을 활용하여 신뢰도 및 상관관계 분석, 다중회귀분석을 실시하였다.[3] 아래 〈표 3〉은 조사대상자의 인구사회학적 특성을 나타낸 것이다.

---

1) 본 연구에 투입된 모든 변수는 기존의 이론 또는 선행연구로 부터 도출된 것이기 때문에 잠재변수와 측정지표들 간의 관계가 이미 알려져 있다. 이에, 요인분석을 통해 새로운 요인구조의 발견을 시도하는 탐색적 요인분석 보다 이론이나 경험에 기초하여 사전에 알려진 바 있는 잠재변수와 측정변수들 간의 관계를 확인하고 검증하기 위한 확인적 요인분석을 시도하는 것이 더 적절하다고 사료된다(심준섭, 2015). 또한, 확인적 요인분석 이후 모형 적합도에 기초한 수정을 통해 앞으로 비슷한 주제의 연구를 수행할 후행 연구자들에게 모형설정에 있어서의 도움이 되고자 하였다.

2) 본 연구의 경우 탐색적 요인분석을 적용하지 않았기 때문에, 연구변수의 경우 요인점수 옵션을 통해 회귀변수로 저장하지 않고, 각 요인을 형성하는 문항들의 평균값을 도출하여 분석에 투입하였다.

3) 비록, 확인적 요인분석이 구조방정식 모형의 하위 유형이긴 하나, 본 연구는 확인적 요인분석 이후 다중회귀분석을 통해 요인 간 인과관계를 검증하였다. 이는 통제변수의 투입과 관련하여 다중회귀분석을 실시하는 것이 확인적 요인분석과 구조방정식 간의 관계성을 상쇄할 수 있을 만한 실익이 있을 것이라 판단했기 때문이다. 다시 말해, AMOS를 이용한 구조방정식 모형에서도 통제변수를 투입할 수는 있으나, 본 연구에서 통제하고자 하는 인구사회학적 특성들을 모두 투입하여 분석하기에는 다중회귀분석이 좀 더 용이할 것으로 판단했기 때문이다.

〈표 3〉 조사대상자의 일반적 특성

(N=282)

구분		명(%)	구분		명(%)
성별	남자	183(64.9)	소속	공사	147(52.1)
	여자	99(35.1)		공단	96(34.1)
소득	100 이하	5(1.7)		직영	39(13.8)
	100~200	37(13.1)	혼인	기혼	202(71.6)
	200~300	109(38.7)		미혼	80(28.4)
	300~400	87(30.9)	연령	20대	30(10.6)
	400 이상	44(15.6)		30대	101(35.8)
직급	1급	4(1.4)		40대	99(35.2)
	2급	15(5.3)		50대	50(17.7)
	3급	35(12.4)		60대 이상	2(0.7)
	5급	41(14.6)	학력	고졸	28(10.0)
	5급	65(23.0)		전문대 졸	45(16.0)
	6급	61(21.7)		4년제 졸	155(54.9)
	7급	48(17.0)		대학원 졸	49(17.4)
	8급	13(4.6)		기타	5(1.7)
근무형태	정규직	269(95.4)	경력	5년 미만	56(19.9)
	무기계약직	8(2.8)		5~10년	69(24.5)
	인턴	3(1.1)		10~15년	72(25.5)
	기타	2(0.7)		15~20년	40(14.2)
				20~25년	26(9.2)
				25년 이상	19(6.7)

Ⅳ. 실증분석

1. 기술통계 및 신뢰도 검증

본 연구에 투입된 변수들의 기술통계 분석 결과는 다음과 같다. 독립변수인 유해한 리더십의 하위요인 중 권위주의가 2.526으로 가장 높게 나타났고, 예측불가능성 2.469, 나르시시즘 2.467, 승진집착 2.392, 비인격적 감독 2.344의 순서로 나타났다. 다음으로, 종속변수인 이직의도는 2.341로 나타났다. 모든 변수는 보통인 3 이하로 비교적 높지 않은 인식을 나타낸다고 볼 수 있다. 한편, Cronbach's α은 모든 변수에서 0.888~0.975의 값을 나타내 신뢰도는 충분히

확보되었다고 판단할 수 있다.

〈표 4〉 기술통계 및 신뢰도 검증

변수	평균	표준편차	Cronbach's α
비인격적 감독	2.344	1.044	0.951
권위주의	2.526	0.948	0.918
나르시시즘	2.467	1.076	0.951
승진집착	2.392	1.187	0.965
예측불가능성	2.469	1.148	0.975
이직의도	2.341	0.971	0.888

*p〈0.05, **p〈0.01, ***p〈0.001

2. 확인적 요인분석을 통한 타당도 검증

본 연구에 투입된 변수와 모형의 타당도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석 결과 나타난 모형의 절대, 증분, 간명적합도 지수를 검토한 결과 초기 모형의 경우 모형 적합도 기준에 대체로 비슷하거나 약간 못 미치는 수준을 나타냈다. 이에 본 연구는 측정문항의 오차 간 상관계수가 두드러지게 높게 나타난 경로에 대하여 동일요인 내로 한정하여 공분산을 설정하여 수정모형을 도출하였다.

수정모형의 적합도 확인 결과 절대적합도의 CMIN/DF 값은 1.966, RMSEA 값은 0.073, 증분적합도의 TLI 값은 0.938, IFI 값은 0.945, CFI 값은 0.945, NFI 값은 0.895로 나타나 기준치를 충족하거나 거의 근사하다는 사실을 확인할 수 있었고, 간명적합도의 PNFI 값이 0.793, PCFI 값이 0.873으로 비교적 높은 수준으로 나타났다. 측정문항들의 CR값은 모두 8.889 보다 높게 (p〈0.001) 나타나 통계적으로 유의미하다는 사실을 확인 할 수 있었다. 이상의 분석 결과를 통해 본 연구 모형의 타당도는 충분히 확보되었다고 판단할 수 있다.

〈표 5〉 확인적 요인분석 결과

변수	요인	문항	Estimate	S.E.	C.R.	P
유해한 리더십	비인격적 감독	유해1	1.000	-	-	
		유해2	1.168	0.082	14.265	***
		유해3	1.240	0.081	15.367	***
		유해4	1.098	0.079	13.871	***
		유해5	1.166	0.080	14.492	***
	권위주의	유해6	1.000	-	-	-
		유해7	1.100	0.071	15.471	***
		유해8	1.263	0.077	16.337	***

		유해9	0.709	0.080	8.889	***
		유해10	1.011	0.080	12.695	***
	나르시시즘	유해11	1.000	-	-	-
		유해12	1.009	0.053	19.152	***
		유해13	0.987	0.056	17.502	***
		유해14	1.114	0.054	20.546	***
	승진집착	유해15	1.000	-	-	-
		유해16	0.945	0.042	22.246	***
		유해17	0.953	0.038	25.406	***
		유해18	1.008	0.045	22.315	***
	예측불가	유해19	1.000	-	-	-
		유해20	1.020	0.047	21.613	***
		유해21	1.006	0.053	19.100	***
		유해22	0.999	0.047	21.470	***
		유해23	0.997	0.048	20.663	***
		유해24	1.075	0.058	18.490	***
		유해25	1.050	0.056	18.721	***
이직의도		이직1	1.000	-	-	-
		이직2	1.005	0.056	18.084	***
		이직3	0.996	0.057	17.356	***
		이직4	1.006	0.072	14.068	***
		이직5	0.929	0.060	15.539	***
		이직6	0.772	0.071	10.936	***

모형	절대적합도			증분적합도				간명적합도	
	χ^2	χ^2/df	RMSEA	NFI	TLI	IFI	CFI	PNFI	PCFI
기본 모형	943.841 (df=419, p=0.000)	2.253	0.083	0.877	0.914	0.928	0.927	0.741	0.783
수정 모형	810.064 (df=412, p=0.000)	1.966	0.073	0.895	0.938	0.945	0.945	0.793	0.873
기준치	p>0.05	<3.0	<0.08	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	큰값	큰값

3. 다중회귀분석을 통한 영향요인 검증

본 연구는 우리나라 지방공기업에 근무하는 구성원을 대상으로 상관의 유해한 리더십이 이직의도에 미치는 영향을 검증하고자 하였다. 이를 위해 유해한 리더십의 다섯 가지 하위요인인 비인격적 감독, 권위주의, 나르시시즘, 승진집착, 예측불가능성을 독립변수로, 이직의도를 종속변수로 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다. 회귀모형에 대한 적합도 분석 결과 R제곱 값이 0.398이고, F증가분은 5.600(p<0.001)로 나타나 적합도가 유의미하다고 판단된다.

구체적인 분석 결과는 다음과 같다. 우선, 상관의 비인격적 감독은 조직 구성원의 이직의도에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나(β: 0.365, $p<0.01$), 가설 1은 채택되었다. 이는 이경근(2012), 김영중·정윤조(2016), 이규만(2017), 이경근·조용현(2013), Ashforth(1997), Tepper(2000; 2007) Hershcovis & Barling(2010) 등의 연구 결과와 일치한다.

본 연구의 결과에 따라 지방공기업 내에서 상관으로 부터 비인격적인 또는 가학적인 감독을 받고 있는 조직 구성원들의 경우 이를 종결하고자 하는 방법 중의 하나로 이직을 고려하고 있다는 점을 살펴볼 수 있었다. 즉, 상관으로부터 언어적, 비언어적으로 무시당하거나 그에 상응하는 대우를 겪은 조직 구성원의 경우 상관에 대해 복수하고자 하는 생각을 갖게 되며, 조직 내 업무상 중요한 순간 또는 과제 수행 중에 휴직이나 퇴사, 이직 등을 이를 실현하기 위한 적극적 대응 수단 중의 하나로 고려하고 있는 것으로 볼 수 있을 것이다.

나아가 상관으로부터 지속적으로 비인격적 감독을 당할 만큼 자신은 조직 내에서 하찮은 존재이며, 이를 조직 차원에서 묵인하고 있는 것은 본인의 조직에 대한 기여나 업무상의 가치를 중요하게 인정하지 않는다는 것으로 받아들여 기존의 조직과의 관계를 철회하고 새로운 직장을 찾아 떠나려 하는 의도를 갖게 됨을 설명할 수 있는 것이다.

특히, 이러한 생각이 만연해 있는 조직 구성원들은 자기 효능감, 직무만족, 조직몰입 등을 낮게 지각할 것이기 때문에, 조직 효과성의 향상에도 크게 도움이 되지 못할 것이다. 이에 지방공기업 내 조직적 측면에서 상관의 비인격적 감독을 예방하기 위한 구체적인 실천대안 마련이 필요한 시점이라 할 수 있다.

다음으로, 상관의 권위주의 또한 조직 구성원의 이직의도에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나(β: 0.246, $p<0.05$), 가설 2는 채택되었다. 이는 임창현·이희수(2011), 임현희(2006) 등의 연구 결과와 일치한다.

이는 상관의 지속적인 권위주의적 성향에 노출된 조직 구성원들은 신분, 지위, 권력 등에 대한 차별이 당연시 되는 상황에 대해 불만을 느끼고 이를 해결할 수 있는 방안으로 이직을 택할 가능성이 높아진다는 설명이 가능할 것이다. 우리나라는 동아시아의 유교주의적 특성으로 인해 상명하복의 행정문화가 잔존해 있으며, 관료주의적 타성으로 인해 조직 운영의 경직성과 형식성, 상관의 특권의식과 시혜적 업무태도, 하향식의 통제와 지시 위주의 의사전달이 만연해 있는 실정이다.

특히 우리나라의 공공기관에 만연해 있는 권위주의적 문화 자체가 지배와 복종의 관계를 중시하기 때문에, 본인보다 지위 또는 신분이 높은 사람에 대해서는 맹목적으로 추종하게 되지만, 본인보다 지위나 신분이 낮은 사람에 대해서는 착취와 이용을 서슴지 않는 행태를 보인다는 특징이 있다. 이에 하위직원일수록 권위주의적 문화에 반감을 가지고, 이에 저항하기 위한 방안을 적극적으로 모색할 가능성이 높다. 권위주의 또한 조직 내 부정적 영향을 크게 수반하는 것으로 나타났기 때문에 이를 해결하기 위한 제도적, 문화적 혁신방안이 필요하다.

하지만, 상관의 나르시시즘(β: -0.006, p>0.05), 승진집착(β: 0.055, p>0.05), 예측불가능성(β: -0.090, p>0.05)은 조직 구성원의 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 3, 4, 5는 기각되었다. 이는 이직의도와의 관련성이 낮거나 또는 지방공기업 특유의 조직문화로 인해 나타난 결과일 수 있으므로, 조심스럽게 해석해야 할 필요가 있다. 특히, 연구자체가 가지는 의미를 되새겨 볼 때 앞으로 공공조직 중에서도 상관의 명령과 위계가 조직운영의 근저에 강하게 자리 잡고 있는 군대, 경찰, 소방 등의 조직을 대상으로 추가적인 연구를 수행하여 결과의 일반화를 도모할 필요성이 다분하다.

덧붙여, 상관의 유해한 리더십이라는 주제 자체가 아직까지 행정학의 영역에서 많이 수행되어오지 못하였기 때문에, 본 연구의 결과만 가지고 나르시시즘, 승진집착, 예측불가능성 등은 마치 중요하지 않다는 식으로 단정 짓기엔 곤란하다. 이에 타 조직(타 공공조직 또는 민간조직)을 대상으로 한 연구들 또는 타 종속변수(조직몰입 또는 조직시민행동 등의 심리상의 변화)를 사용한 연구들의 결과를 축적하여 본 연구의 결과와 비교해 보는 것도 연구결과의 해석을 통한 실익의 도모에 좋은 방법이 될 수 있을 것으로 사료된다.

마지막으로 통제변수로 투입한 인구사회학적 특성에서 지방공사 근무자들에 비해 지방공단 근무자들의 이직의도가 상대적으로 낮은 것으로 나타났다(β: -0.155, p<0.05). 이는 다음과 같은 측면에서 해석해 볼 수 있다. 서울시설공단, 24개 서울특별시 자치구 시설관리공단 등 지방공단의 경우 행정의 능률화를 목적으로 대행사업을 하며, 지방공기업법상 손익금 처리규정이 없어 수익성 위주의 사업 추진이 사실상 곤란하다. 따라서 지방공단 직원들의 연봉체계와 임금수준은 비슷하며, 이들은 업무의 특성상 스페셜리스트라기 보다는 여러 가지 업무가 가능한 멀티 능력을 가진 제너럴리스트이므로 이직의도가 크게 발현되지 않는다고 볼 수 있다.

하지만 서울농수산식품공사, 서울주택도시공사, 서울에너지공사 등 지방공사의 경우 수익금 및 손익금의 자체처리가 가능하기 때문에 인센티브 등의 직원들의 급여체계가 상이하며, 이에 금전적 동기로 인해 급여가 많은 타 공사로 이직을 많이 하는 편이다. 또한 지방공사는 법적으로는 정년보장이지만 내부적으로는 구조조정이 실시되고 있기 때문에 직원들 내부에 잠재되어 있는 이직의도도 지방공단에 비해 높다고 볼 수 있다.

〈표 6〉 다중회귀분석 결과

구분		비표준화계수		표준화계수	유의수준
		β	표준오차	베타	
상수		1.775	.526		.001**
공사 기준	공단	-.316	.152	-.155	.039*
	직영	-.321	.238	-.101	.179
남자 기준	여자	.199	.159	.091	.212
기혼 기준	미혼	.022	.188	.009	.905
300만원 미만 기준	300만원 이상	-.210	.185	-.108	.258
1~4급 기준	5~8급	-.037	.186	-.017	.844
20대 기준	30대	-.064	.324	-.032	.844
	40대	-.027	.367	-.014	.941
	50대	-.119	.417	-.045	.776
	60대 이상	.450	.943	.034	.634
고졸 기준	전문대졸	-.272	.349	-.097	.437
	4년제 졸	-.558	.309	-.277	.072
	대학원 졸	-.473	.331	-.188	.154
15년 이상 기준	15년 미만	-.084	.198	-.039	.672
비인격적 감독		.341	.122	.365	.006**
권위주의		.253	.124	.246	.044*
나르시시즘		-.005	.125	-.006	.967
승진집착		.045	.123	.055	.717
예측불가능성		-.076	.130	-.090	.559
R제곱		0.398			
조정된 R제곱		0.327			
F		5.600			
유의수준		0.000			

*p〈0.05, **p〈0.01, ***p〈0.001

V. 결론: 정책적 함의와 연구의 한계

본 연구는 조직 내에서 다양한 형태로 발현될 수 있는 리더십의 새로운 유형을 탐색하고, 그 동안 주로 수행되어 왔던 긍정적 리더십 일변도의 연구 한계를 파악하여 유해한 리더십이 조직 구성원의 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지를 지방공기업 조직 구성원을 대상으로 검증하고자 하는 목적에서 수행되었다. 분석의 결과를 요약하면 유해한 리더십 유형 중 상관의 비인격적 감독과 권위주의적 성향이 조직 구성원의 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 본 연구의 분석 결과를 토대로 정책 제언을 다음과 같이 제시한다.

첫째, 상관의 비인격적 감독의 발현을 억제할 수 있는 조직 내부적인 정교한 방안의 마련이 필요하다. 우선적으로, 현상에 대한 처방을 위해서는 그 심각성에 대한 진단이 선행되어야 한다. 즉, 각 기관별로 상관의 부당하고 공격적이 행동들이 어느 정도인지를 파악할 필요가 있다. 이는 설문조사 형식의 정기적인 내부직원 만족도조사의 일부를 활용하여 상관의 비인격적 감독 여부와 정도를 측정할 수 있을 것이다. 만약 심각하게 발현된 사례가 있는 경우에는 조직 관리자층이 직접 피해를 입은 직원을 면담하고 그 내용을 소상히 파악해야 할 것이다.

다음으로, 상관의 비인격적 감독에 대해 제보할 수 있는 내부고발제도의 활성화와 내부고발자 보호조치의 마련이 선행되어야 할 것이다. 지금껏 부정부패의 예방과 적발, 조직 효과성 향상 등을 위한 방안 중의 하나로 조직 내 내부고발제도의 마련과 보호조치 마련 등에 관한 노력이 있어 왔지만, 아직까지 조직 내에서의 부정적인 상황에 대해 제보하는 조직 구성원은 배신자 또는 변절자 등으로 낙인찍는 조직 문화가 팽배하게 남아 있다.

이에 익명게시판을 적극적으로 활용하여 조직 내에서 암암리에 자행되고 있는 상관의 비인격적 행동을 고발할 수 있도록 해야 할 것이다. 또한 유해한 리더에 대처하기 위한 중요한 방법 중의 하나는 내부고발자 혼자만이 아닌 공동의 힘을 통해 조직 내 부조리에 맞설 수 있도록 해야 한다는 것이다(Lipman-Blumen, 2005b). 예를 들어, 조직 내 노사협의회 혹은 노조와 연계한 인권보장센터, 감정노동권리보호센터 등을 통해 내부고발자에 대하여 도움을 줄 수 있는 조직을 구성하는 것은 큰 도움이 될 수 있을 것이다. 혹시나 조직 내부적 상황으로 인해 상설조직의 설립이 어렵다면 사례별 Task-Force의 구성을 통해 내부고발자에게 도움이 될 수 있는 집단의 힘이 제공되어야 할 것이다.

다음으로, 상관 스스로의 내부적인 자정활동도 필요하다. 특히, 부하직원과 일선에서 함께 일하고 있는 팀장급 이상의 중간관리자들의 경우 본인의 비인격적인 태도가 부하직원의 사기를 저하시키고, 정서 상태에 부정적인 영향을 미치게 되어 조직 전반의 효율성을 저하시킴은 물론이고, 조직 전체의 비인격적 이미지 형성으로 이어질 수 있음을 명심해야 한다(황성주·전병준, 2016). 또한 성과목표를 설정함에 있어 부하직원의 능력을 십분 고려하여 적절한 수준에서의 타협이 필요하다. 과도한 성과주의는 무리한 목표 설정으로 이어지고 이는 곧 과욕을 불러옴으로써 부하직원에 대한 폭언이나 무시 등의 행동이 유발될 수 있을 것이다(김판영·이영림, 2015).

이상의 개인적인 자정활동이 큰 효과를 거두지 못한다면, 경각심을 일깨울 수 있도록 외부적인 자극이 필요할 것이다. 이를 위해서는 비인격적 감독을 자주 표출하여 부하직원에게 부정적 영향을 미치는 조직 구성원에 대한 징계 절차를 확립, 공표하고, 다면평가 등을 활용하여 해당자에 대한 건설적인 비판을 제시해야 할 것이다(한주원·김정진·박경규, 2011).

둘째, 조직 내 권위주의적 문화의 완화를 위한 방안 마련과 조직 차원에서의 실천적 노력이 필요하다. 권위주의적 문화 하에서는 상부의 특권의식으로 인해 부하직원들의 반감과 불만이

생기기 쉬우며(김영곤, 2016) 이것이 이직의도와 실제 이직으로 이어질 수 있을 것이다. 이에 상관의 권위주의적 의식과 태도 변화를 위한 체계적인 교육이 필요하다. 정기적으로 워크샵을 구성하여 권위주의적 문화로 인해 조직 내 부정적 영향에 관한 국내외의 실제 사례를 소개하여 경각심을 가지도록 해야 한다. 또한, 외부전문가의 섭외 하에 액션러닝(action learning)을 활용하여 실제 조직 내 업무, 비업무적 상황에서 발생할 수 있는 문제를 탐색하고, 팀 동료들과의 건설적인 대화를 통해 부하직원의 입장에서 생각해 볼 수 있는 기회를 제공해야 한다. 이를 통해 우리나라 공공조직 내에 만연해 있는 전통적인 통제와 명령 중심의 리더십에서 벗어나 부하직원에 대하여 인간미를 겸비한 조력자로서의 상관이 될 수 있도록 해야 한다.

다음으로, 상관-부하 간 쌍방향 소통채널 구축을 정례화해야 한다. 권위주의 문화 하에서 하위직 직원일수록 상관으로부터의 눈치, 발언에 따르는 부정적 결과에 대한 두려움 등으로 인해 본인의 의견을 제대로 제시하지 못하고, 침묵하는 경우가 많다. 이는 조직 구성원의 창의성과 혁신적 사고를 억압하게 되어 업무의 생산성과 경쟁력을 저하시키게 된다. 이를 해결하기 위해서는 상관의 수평적인 피드백과 함께 부하직원도 눈치 보지 않고 본인의 생각을 소신껏 이야기할 수 있는 분위기 조성이 필요하다. 팀 내 멘토링 제도의 운영, 조직 구성원의 관심사별 비공식 조직의 활성화 등도 소통 채널 마련에 도움이 될 것으로 사료된다. 무엇보다도 기관장의 적극적인 관심과 장려를 위한 노력이 필요할 것이다. 기관장이 업무연락, 훈시 등을 통해 지속적으로 권위주의 문화 저감을 위한 당부사항을 설파하고, 수평적 조직문화 구축의 장점을 전 직원이 공유할 수 있도록 해야 할 것이다.

이러한 노력에도 불구하고 이미 권위주의적 문화에 체화되어 있는 조직 구성원들의 의식을 한 순간에 바꾸기는 쉽지 않을 수 있을 것이다. 또한, 그러한 급진적인 노력은 조직 내에 또 다른 측면에서의 부정적 결과를 수반 할 수도 있을 것이다. 이에 조직 내 관료제적 권위주의 문화를 무조건 배제하기보다는 발전적이고 합리적인 문화를 적절히 가미하여 조직 구성원들의 의식과 태도 변화를 점진적으로 유도해야 할 것이다.

이상에서 제시한 정책제언들에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 우선, 표본의 추출과 관련된 문제이다. 본 연구는 설문지 획득의 편의성을 도모하기 위해 편의추출(convenience sampling) 방식을 사용하였다. 확률적 표본추출이 연구결과의 일반화를 위해 필요한 방식이긴 하지만 본 방식의 경우 비확률적 표집 방식이라는 한계가 있다. 이에 추후 연구에서는 단순무작위 표본추출(simple random sampling), 층화표본추출(stratified sampling) 등의 확률적 표집방식을 사용하여 연구결과의 일반화를 한층 더 도모해야 할 필요성이 있다.

다음으로, 본 연구는 설문조사와 그 결과에 대한 통계분석에만 의존하고 있기 때문에 연구결과의 해석에 있어서의 편향이 발생할 수 있다. 특히, 설문지 상의 질문이 리더의 유해한 리더십, 본인의 이직의도 등 부정적인 측면이 강하기 때문에 질문에 대해 긍정적인 상황을 염두에 두고 응답하는 사회적 소망성 편향(social desirable bias)의 문제에 직면할 수 있다. 공공기관

구성원의 경우 조직 내부의 부정적인 사실을 밝히기를 꺼리는 경향이 민간조직에 비해 더 높게 나타날 수 있기 때문에, 더욱 연구결과가 크게 왜곡될 수도 있는 것이다. 보통 이러한 문제를 해결하기 위해서는 질적 분석방법인 심층인터뷰를 결합한 통합연구방법(mixed methods)를 사용하게 되는데 본 연구는 이러한 점을 충분히 고려하지 못하였다. 이에 후속 연구에서는 익명성의 보장을 전제로 하여 조직 구성원들이 인식하는 리더의 유해한 행동에 대한 심층인터뷰를 실시하고, 이를 연구결과의 해석에 추가적으로 활용할 필요성이 있을 것이다.

마지막으로, 후속연구에서는 상관의 유해한 리더십의 결과뿐만 아니라, 유해한 리더십이 발현되는 조직 내, 외부적 원인과 개인적 특성 등에 초점을 맞추어 연구를 수행함으로써 유해한 리더십을 사전에 예방 할 수 있는 방안을 체계적으로 도출해 볼 필요성이 있을 것으로 사료된다.

〈참고문헌〉

강인주. (2015).「대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 경력동기, 조직지원인식, 조직몰입, 경력몰입 및 고용가능성의 관계」, 서울대학교 박사학위논문.

김영곤. (2016).「공공조직 내 세대 간 갈등 유발요인 분석: 소방조직을 중심으로」, 경희대학교 박사학위논문.

김영중·정윤조. (2016). 고용형태에 따른 조리 종사원이 인지하는 상사의 비인격적 감독이 직무열의, 이직의도에 미치는 영향.「관광학연구」, 40(9): 85-99.

김판영·이영림. (2015). 상사의 비인격적 감독과 여행사 종사원의 조직침묵, 조직몰입과의 영향관계.「한국콘텐츠학회논문지」, 15(5): 507-514.

심준섭. (2015). 행정학 및 정책학 연구에서 확증적 요인분석의 경향과 쟁점: 탐색적 요인분석과의 비교를 중심으로.「정책분석평가학회보」, 25(2): 247-278.

이경근. (2012). 상사의 비인격적 감독이 부하의 교환관계지각 및 이직의도에 미치는 영향과 성격특성의 조절효과.「산업경제연구」, 25(4): 2437-2461.

이경근·조용현. (2013). 상사의 비인격적 감독이 조직시민행동과 이직의도에 미치는 영향: 자부심과 존중감의 역할.「조직과 인사관리연구」, 37(4): 65-92.

이규만. (2017). 비인격적 감독이 정서적 고갈과 이직의도에 미치는 영향.「경영경제연구」, 39(1): 1-23.

이병량. (2014). 관료와 나르시시즘 연구.「정부학연구」, 20(1): 5-34.

이재형. (2014). 부정적 리더십 행동에 대한 측정도구 개발 연구.「협동조합경영연구」, 40: 72-92.

이재형. (2015).「리더의 부정적 행동이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 변혁적 리더십의 매개 효과와 팔로워십의 조절 효과를 중심으로」. 숭실대학교 박사학위논문.

이재형. (2017). 리더의 부정적 행동에 대한 측정도구 개발 연구: 지역 농·축협 사례를 중심으로. 「한국협동조합연구」, 35(1): 93-114.

이진구. (2016). 「파괴적 리더십 결정요인과 구성원 행동변수 간의 관련성에 관한 연구: 목표몰입 및 LMX의 조절효과검증을 중심으로」. 영남대학교 박사학위논문.

이황원. (2013). 「R&D 조직에서 부정적 리더십의 선행요인과 구성원의 창의성 및 직무만족에 관한 연구」. 충남대학교 박사학위논문.

이황원·정범구. (2012). 부정적 리더십 연구의 필요성에 대한 고찰. 「인적자원개발연구」, 15(1): 31-61.

임창현·이희수. (2011). 상사의 역기능 리더십 행동, 선행요인 그리고 결과에 대한 질적 분석. 「직업교육연구」, 30(4): 1-22.

임현희. (2006). 「리더의 성격과 행동이 부하의 직무만족과 이직의도에 미치는 영향」. 전남대학교 석사학위논문.

전기석·문형구. (2014). 부정적인 측면의 카리스마적 리더십에 대한 연구. 「산업교육연구」, 28: 43-63.

주현준. (2014). 학교장의 부정적 리더십 연구에 관한 탐색적 고찰. 「한국교원교육연구」, 31(2): 29-52.

한주원·김정진·박경규. (2011). 비인격적 감독과 부하의 저항행동 관계에 관한 연구. 「경영학연구」, 40(3): 831-857.

황성주·전병준. (2016). 상사의 비인격적 감독과 직장 내 일탈행동의 관계에서 조직동일시의 매개효과 탐색. 「경영학연구」, 45(2): 593-614.

Aasland, M. S., Skogstad, A. & G. Notelaers. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2): 438-452.

Adorno, T. W., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D. J. & R. N. Sanford. (1950). *The authoritarian personality*. Oxford, England: Harpers.

Allport, G. W. (1960). *Personality and social encounter: Selected essays*. Oxford, England: Beacon.

Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47: 755-779.

Ashforth, B. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 14: 126-140.

Bartlett, J. E. & M. E. Bartlett. (2011). Workplace bullying: An integrative literature review. *Advances in Developing Human Resources*. 13(1): 69-84.

Dotlich, D. L. & P. C. Cairo. (2003). *Why CEOs fail: The 11 behaviors that can derail your climb to the top-and how to manage them*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Dyck, D. (2001). The toxic workplace. *Benefits Canada*. 25: 52-57.

Einarsen, S., Aasland, M. S., & A. Skogstad. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*. 18: 207-216.

Flippo, E. B. (1984). *Personnel management*. NY: McGraw-Hill.

Harris, K. J., Kacmar, K. M., & S. Zivnuska. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18: 252-263.

Harris, K. J., Kacmar, K. M., & L. A. Witt. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4): 363-378.

Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & C. Kacmar. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3): 264-280.

Hershcovis, M. S. & J. Barling. (2010). Comparing victim attributions and outcomes for workplace aggression and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5): 874-888.

Hunsaker, P. L. (2007). Using social simulations to assess and train potential leaders to make effective decisions in turbulent environments. *International Journal of Career Management*, 12(4): 341-360.

Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Leslie, J. B. & E. Van Veslor. (1996). *A look at derailment today: North America and Europe*. North Carolina: Center for Creative Leadership.

Lipman-Blumen, J. (2005a). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, Spring: 29-36.

Lipman-Blumen, J. (2005b). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians and how we can survive them*. Oxford, England: Oxford University Press.

Lubit, R. H. (2004). *Coping with toxic leaders, managers, subordinates and other difficult people: Using emotional intelligence to survive and prosper*. New York, NY: Financial Times Prentice Hall.

Meyer, J. P. & N. J. Allen. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*. 1(1): 61-89.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*. 62(2): 237-240.

Padilla, A., Hogan, R., & R. B. Kaiser. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conductive environments. *The Leadership Quarterly*, 18: 176-194.

Price, J. L. & C. W. Mueller. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich, Connecticut: JAI press.

Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Ames, Iowa: Iowa State University Press.

Rasch, R., Shen, W., Davies, S. E., & J. Bono (2008). *The development of a taxonomy of ineffective leadership behaviors*. Paper presented at the 23rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, CA.

Reed, G. E. & R. C. Bullis. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces & Society*, 36(1): 5-18.

Schaubroeck, J. Walumbwa, F. O., Ganster, D. C. & S. Kepes. (2007). Destructive leader traits and the neutralizing influence of an 'enriched' job. *The Leadership Quarterly*, 18: 236-251.

Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5(1): 102-129.

Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. A master's thesis. University of Maryland.

Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment*. A doctor of philosophy's thesis. University of Maryland.

Shaw, J. B., Erickson, A., & M. Harvey. (2011).A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22(4): 575-590.

Taylor, R. (2007). *Tackling toxic leaders*. Director, May, 27.

Tepper, B. J., Moss, S. E., & M. K. Duffy. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*. 54(2): 279-294.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43: 178-190.

Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis and research agenda. *Journal of Management*, 33: 261-289.

Tett, R. P. & J. P. Meyer. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2): 259-293.

Williams, D. F. (2005). *Toxic ledership in the U.S.Army*. See online at 〈www.strategicstudiesinstitute.army.mil〉

Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership, transleadership*, Inc. See online at 〈www.transleadership.com〉

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Prentice Hall, NJ: Upper Saddle River.

접수일(2017년 07월 17일)
수정일(2017년 08월 23일)
게재확정일(2017년 08월 28일)

〈부록-설문지〉

1. 상관의 유해한 리더십 설문문항

번호	질문내용
1	부하직원의 실수에 대해 비난한다.
2	부하직원에게 업무 이외의 일에 대한 책임을 묻는다.
3	다른 직원에게 부하직원에 대해 좋지 않게 말한다.
4	공개적으로 부하직원을 비하한다.
5	부하 직원에게 무능력하다고 말한다.
6	부하직원의 업무처리 방식을 통제한다.
7	부하직원이 새로운 방식으로 목표에 접근하는 것을 허용하지 않는다.
8	자신의 생각에 반하는 아이디어는 무시한다.
9	모든 것(중요하든 중요하지 않든)에 대한 결정은 자신이 내린다.
10	개인적인 권위에 대해 민감하다.
11	자신이 조직의 최상위층에 진입할 운명이라고 단정한다.
12	자신이 다른 사람들 보다 더 능력이 뛰어나다고 생각한다.
13	자신이 비범한 인물이라고 생각한다.
14	칭찬과 아부를 즐긴다.
15	자신의 팀이 야기한 실수에 대한 책임을 회피한다.
16	자신이 앞서나갈 수 있게 도움을 주는 사람들에게만 협조 한다.
17	자신과 관련이 없는 타인의 성공은 받아들이지 않는다.
18	자신의 다음 승진에 대해서만 관심을 갖는다.
19	갑작스럽게 감정이 폭발한다.
20	자신의 현재 기분상태에 맞추어 현장의 분위기를 결정한다.
21	알 수 없는 이유로 자신의 부하 직원에게 화를 낸다.
22	자신의 목소리 톤과 크기가 기분 상태에 의해 영향을 받는다.
23	자신에게의 접근허용 상태가 시시각각 변한다.
24	부하직원들로 하여금 자신의 기분상태를 눈치 보게 만든다.
25	흥분하였을 때 부하직원의 감정에 부정적인 영향을 미친다.

2. 이직의도 설문문항

번호	질문내용
1	나는 종종 조직을 떠날 생각을 한다.
2	나는 앞으로 새로운 직업을 찾을 가능성이 매우 크다.
3	나는 다른 종류의 직업을 가져볼까 생각하고 있다.
4	보다 나은 타 직종이 주어진다면 언제든지 이직할 의사가 있다.
5	새로운 직장에 관한 정보를 수집하고 있다.
6	똑같은 월급을 준다면 다른 직장으로 옮기고 싶다.