

석사학위논문

남녀리더십 스타일이 상사신뢰와  
조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구



제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리 전공

현 길 자

2006년 6월

석사학위논문

남녀리더십 스타일이 상사신뢰와  
조직유효성에 미치는 영향에 관한연구

지도교수 강 영 순



제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리 전공

현 길 자

2006년 6월

# 남녀리더십 스타일이 상사신뢰와 조직유효성에 미치는 영향에 관한연구

지도교수    강 영 순

현 길 자

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함.



현길자의 경영학석사학위논문을 인준함.

\_\_\_\_\_  
위원장

\_\_\_\_\_  
위 원

\_\_\_\_\_  
위 원

제주대학교 경영대학원

2006년 6월

## < 목 차 >

<b>제1장 서론</b> -----	1
제1절 연구의 목적-----	1
제2절 연구의 방법 및 내용-----	3
제3절 논문의 구성-----	3
 <b>제2장 이론적 배경</b> -----	 4
제1절 리더십 정의 -----	4
1. 리더십의 정의-----	4
2. 리더십과 관리-----	5
3. 리더십이론의 발전과정-----	7
제2절 여성리더십의 연구동향-----	11
1. 여성리더십의 논의등장-----	11
2. 여성리더십의 선행연구-----	13
3. 성별에 따른 리더십연구-----	14
제3절 리더십 유형-----	15
제4절 리더십 유효성-----	25
1. 상사신뢰-----	26
2. 직무몰입-----	29
3. 조직시민행동-----	30
 <b>제3장 연구방법</b> -----	 33
제1절 연구모형 및 가설-----	33
1. 연구모형-----	33
2. 가설설정-----	33
제2절 설문지의 구성 및 표본의 선정-----	34
1. 설문지구성-----	34
2. 변수의 정의-----	35
3. 분석방법-----	36
4. 표본의 특성-----	37

<b>제4장 연구의 결과 및 해석</b>	39
제1절 측정도구의 신뢰성과 타당성검증	39
1. 신뢰도 검증	39
2. 측정도구의 타당도 검증	40
제2절 결과분석	43
1. 상관관계분석	43
2. 상사성별에 따른 리더십지각차이	44
3. 리더십유형에 따른 상사신뢰와의 관계	45
4. 리더십유형과 리더십유효성과의 관계	46
5. 상사신뢰와 리더십유효성간의 관계	48
6. 조절효과분석	50
 <b>제5장 결론</b>	 54
제1절 연구결과의 요약 및 시사점	54
제2절 연구한계점 및 향후 연구방향	55
 <b>참고문헌</b>	 57
<b>ABSTRACT</b>	61
<b>설문지</b>	63



## <그림 목 차>

<그림 2-1> 새로운 리더십 모델-----	14
<그림 3-1> 연구모형-----	33

## <표 목 차>

<표 3-1> 설문지의 구성 및 내용-----	35
<표 3-2> 조사대상자의 특성-----	38
<표 4-1> 신뢰성분석-----	40
<표 4-2> 리더십유형 요인분석-----	41
<표 4-3> 상사신뢰와 조직몰입의 요인분석-----	42
<표 4-4> 조직시민행동의요인분석-----	43
<표 4-5> 변수간 상관관계 분석-----	44
<표 4-6> 상사성별에 따른 리더십 지각차이-----	45
<표 4-7> 리더십 유형에 따른 신뢰성 가설분석-----	46
<표 4-8> 리더십 유형과 조직몰입에 미치는 영향-----	47
<표 4-9> 리더십유형과 조직시민행동에 미치는 영향-----	47
<표 4-10> 상사신뢰와 조직몰입에 미치는 영향-----	48
<표 4-11> 상사신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향-----	49
<표 4-12> 상사신뢰가 조직시민행동이 하위요이에 미치는 영향-----	49
<표 4-13> 리더십유형과 상사신뢰간 상사성별의 조절효과-----	51
<표 4-14> 리더십유형과 조직몰입간 상사성별의 조절효과-----	52
<표 4-15> 리더의 성별의 조직시민행동과 관계조절효과-----	53

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 목적

급속히 진행되고 있는 글로벌 환경 사업에서 경쟁우위를 유지하기 위해 요구되는 스피드경영, 고객이 요구하는 품질의 확보, 기업과 기업 간 제휴와 같은 전략적인 기업 활동을 추구하는 과정에서 리더의 역할은 중요하다. 리더십연구들이 리더에 초점을 맞추어온 이유는 조직의 성공에 중요한 기여를 하는 사람이 리더이고 팔로어들은 단순히 리더가 이끄는 데로 따라가기만 하면 되는 존재들이라는 개념에 의해서이다. 하지만 이러한 개념은 리더십이 특정한 상황에서 리더와 팔로어간 상호작용의 결과로서 발휘되는 것이라고 볼 때, 리더십 과정에 대한 제한된 관점만을 제공한다.<sup>1)</sup>

지식사회의 도래와 치열한 글로벌 경쟁 하에서 현대 사회는 자기 회사만의 독특한 능력으로서의 핵심역량을 보유하는 것이 중요한 문제로 대두되었다. 이에 각 조직에서는 경쟁우위의 확보를 위하여 경영혁신기법을 개발하여 활용하고 있으며 조직유효성의 확보를 위한 여러 가지 방안과 요소들을 찾아내려는 노력을 하고 있다. 그리고 조직경영에서도 반드시 필요한 요소이지만, 신뢰가 특히 결정적 역할을 하는 것은 조직의 생존 자체를 위협하는 위기상황인 급진적 조직변화 상황에서이다. 조직의 흥망은 단순히 경기나 외부적인 환경에 의해서만 결정되는 것이 아니라 오히려 조직이 이러한 환경에 대응하는 내부적인 힘, 즉 조직 구성원의 능력과 자질, 그리고 하고자 하는 의욕에 의해 크게 좌우되는 것이라 할 수 있다.

조직의 생존과 번영은 그 조직 구성원, 즉 사람에 의해서 좌우된다고 말할 수 있으므로 조직의 차이는 곧 해당 조직의 인적자원의 격차에서 비롯된다고 할 수 있다. 조직 구성원들 중에서 특히 조직의 성장에 따른 기회와 민주화라는 사회의 변화는 리더가 조직 내의 리더로서 활약하는 기회를 창출해 주고 있다. 이에 리더에 대한 관심이 증대되고 있으나 전통적으로 가부장적인 문화 안에서 리더의 자리는 가정으로 매김 되고, 리더의 일은 항상 가정 내에서만 존재하는 차별적인 상황으로 많은 어려움이 있다.

---

1) R.L. Hughes, R.C. Ginnett, & G.J. Curphy, *Leadership : Enhancing the Lessons of Experience*(Homewood IL : Irwin, Inc, 1993, p. 224.

우리나라는 전통적으로 여성의 역할이 가정 내에서 출산과 육아, 살림의 영역에만 한정되고 있었다. 그러나 산업의 발달로 인한 도시화, 근대화, 분업화는 사회의 다양한 분야에서 여성인력의 필요성을 강하게 대두시켰고 여성의 사회진출을 그만큼 빠른 속도로 늘어났다.

오늘날 여성의 사회진출은 하나의 당연한 현상으로 거의 대부분의 리더가 가정과 직장생활을 병행하고 있으며, 또 사회활동 결과로 여성의 사회적 지위가 높아지면서 전통적인 남녀에 대한 가치관도 바뀌며 평준화되고 있다.

그러나 여성의 사회참여가 활발해짐에도 불구하고 아직까지는 그들의 지위가 직장 내에서는 여전히 남자에 비해 상대적으로 낮은 실정이다. 요즘은 이러한 직장 내에서 남녀 불평등 문제 해결에 관하여 각종 논의가 활발해지고 있으나, 리더들의 직위향상을 위한 연구나 대책은 여전히 미미한 실정이다. 지금까지 타 지역에서의 사회지도층에 있거나 리더로 활동하고 있는 기업조직내의 리더십과 리더십유효성에 관한 연구는 미미하게나마 이루어진 데 비하여 제주지역의 경우는 거의 이루어지지 않았다. 그러므로 본 연구자가 제주지역 남녀 지도층 직업인들의 리더십에 대한 연구의 필요성을 느끼고 실증적인 연구를 통하여 리더십의 유형이 그들의 리더십유효성에 어떠한 영향을 미치는가를 알아보려고 하였다. 그 결과 긍정적인 측면은 더욱 발전시키고 부정적인 측면은 보완, 개선하여 제주지역 남녀 지도층 직업인의 직무만족도 정도와 어떠한 요인들이 리더십유효성에 직접 또는 간접적으로 영향을 미치는지에 대해서도 살펴보고자 하였다.

이제까지 리더십 연구의 대상은 주로 남성에 치우쳐 왔으나 빠르게 변화하는 시대적 요구는 기존의 남성적 리더십 뿐 만 아니라 여성적 리더십을, 더 나아가서는 양성적인 리더십까지 요구하고 있다. 즉 다양성만이 변화에 적응하는 방법이 된 것이다.

조직은 조직구성원들이 공동의 목표를 달성함으로써 개인적 이상을 추구해 나가는 과정에서 그 존재의의를 갖는다. 그러므로 개인간의 유기적 관계를 유지하고 조직의 목표달성에 공헌하기 위해서는 조직구성원들의 협동심을 최대한으로 발휘할 수 있도록 유도할 수 있는 효과적인 리더의 역할이 필요하다. 어느 조직에서나 그 조직내의 상하 계급적 구조하에서는 하위자에게 영향요인으로 작용하는 것은 상사의 행동이기 때문에 소위 리더의 역할은 매우 중요하다고 생각해 왔다.

본 연구는 성별에 따른 리더십 유형의 차이를 살펴보면, 리더십유형이



상사신뢰 및 리더십 유효성에 미치는 영향과 양자의 관계에서 리더성별의 조절효과를 검증하여 조직 현장에서 보다 효과적인 여성리더십 유형을 검증하고자 한다.

## 제 2 절 연구방법 및 내용

본 연구는 리더십 유형이 리더십유효성 변수에 미치는 영향을 분석하는 것을 목적으로 하고 있다.

독립변수에는 이타적·희생적 리더십, 비전제시 및 참여적리더십 2가지이며, 상황변수로서는 상사신뢰, 조직몰입, 조직시민행동을 적용하였다.

연구방법은 이론적 연구를 바탕으로 연구모형과 가설을 설정하고 설문지를 이용하여 자료를 수집한 다음 통계적인 방법에 따라 자료를 분석하였다.

수집된 자료는 측정변수들의 타당성 및 신뢰성을 검증하였고, 가설 검증을 위한 회귀성 분석과 상관관계분석, T-검정을 실시하였다. 또한 통계학적 분석은 SPSS(Ver. 10.0)를 이용하여 통계 처리 하였다.

## 제 3 절 논문의 구성



본 논문의 구성은 총 5개의 장으로 구성되어 있다.

제 1 장에서는 연구의 배경과 목적, 연구방법 및 내용 그리고 논문의 구성으로 설명한다.

제 2 장에서는 본 연구의 이론적 배경에 관한 것으로 리더십의 정의와 리더십의 연구 동향, 리더십 유형, 리더십유효성의 변수인 상사신뢰, 조직몰입, 조직시민행동에 관한 이론적 배경을 고찰하였다.

제 3 장에서는 이론적 배경을 기초로 하여 본 논문의 목적에 맞는 연구모형의 설계, 가설의 설정, 변수에 대한 조작적 정의를 제시하였다.

제 4 장에서는 실증분석의 결과로 변수들 간의 상관관계를 분석하고 본 연구에서 설정된 가설을 검증한 후에 검증결과에 대해서 논한다.

제 5 장에서는 결론으로서 본 논문의 전반적인 연구결과를 요약하고, 본 연구의 시사점과 한계점을 제시한다.

## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 리더십의 정의

#### 1. 리더십의 정의

리더십은 인간과 인간간의 상호작용 과정에서 발생하는 것이지만, 리더십이란 현상은 리더, 추종자, 그리고 상황을 포함하는 복잡한 상호작용 현상이라는 사실에서 리더십 연구자들 사이에 견해 차이가 있었다. 이러한 현상을 대변이나 하듯이 Stogdill(1974)은 리더십에 관한 문헌을 광범위하게 조사한 후 "리더십을 정의하는 데 있어서 연구하는 사람의 수만큼이나 정의가 많다"고 하였는데 이는 리더십이 그만큼 다양하게 정의되고 있음을 뜻하는 것이다.

리더십이 다양하게 정의되는 이유는 리더십 현상을 바라보는 초점이 다른데서 기인하는 것이다<sup>2)</sup>. 어떤 리더십 정의들은 리더십을 집단과정에 초점을 두고 있는 개념으로 파악하고 있다. 이 같은 시각에서 보면 리더가 집단 변화와 집단 활동의 중심에 위치하게 되고 집단의 의지를 통합하는 지위에 서게 된다. 또 다른 정의들은 리더의 특성에 초점을 맞추어 리더십이란 다른 사람들로 하여금 과업을 완성하도록 행동을 유발시키는데 필요한 리더의 성격 특성이나 그 밖에 특성의 조합이라고 한다. 또 다른 시각은 리더의 행동에 초점을 맞추어 리더십을 집단 내 변화를 도모하기 위해 리더가 취하는 행동이라 정의하고 있다.

한편 리더십을 리더와 추종자간의 권력관계에 초점을 맞추어 정의하기도 한다. 이 같은 관점에서 보면 리더는 권력을 가지고 추종자의 행동변화에 영향을 미치는 사람이다. 또 다른 리더십 정의들은 리더십을 목표달성의 수단으로 보고 리더는 집단성원들을 도와 그들의 목표와 욕구를 성취하고 충족시키는 사람이라고 한다. 이러한 리더십 개념은 비전성정, 개별적 배려, 추종자의 자극, 추종자의 자발적 참여, 상호작용의 질 등을 통해 추종자들의 변화시키는 리더십 개념을 포괄한다.

이러한 리더십에 대한 다양한 관점과 정의의 내용을 보면 추종자들에 대한 영향력, 상호작용과정, 역할관계, 특정지위에 부여된 권한, 합법적인 영향력에 대한 추종자의 지각 등으로 나타나 있다. 이러한 내용들을 종합

---

2) 김남현·김정원, 「리더십」, 법문사, 2001.

하여 조직 리더십의 정의에 몇 가지 포괄적 개념을 포함해 볼 수 있다. 첫째, 리더와 추종자들은 상호작용을 필요로 하는 공유된 목적 중심으로 조직화되어 있다. 둘째, 리더가 그에게 주어진 권한을 통해 부하에게 조직 목표달성을 위한 영향력을 행사하는 과정이다. 셋째, 이 과정에서 추종자의 수용을 필요로 하며, 추종자의 의사와 반하여 행사되는 영향력은 리더십 개념 속에서 포함되지 않는다.<sup>3)</sup>

한편 추종자의 수용적 측면에서 살펴보면 조직 내에서 리더와 추종자간에 공식적인 명령 및 수용관계 하에 놓여 있지 않지만 특정인의 행동을 본받으려 하고 그의 영향력을 수용하는 현상을 흔히 보게 된다. 일반적으로 영향력이 ‘개인이나 집단의 태도 및 행위를 변화시키는 힘’이라면 이러한 영향력은 리더가 갖는 공식적 권한에 의해서만 수용되는 것은 아니다. 이는 리더가 공식적인 권한 외에 다른 사람을 움직일 수 있는 알파적 요소를 갖추고 있을 때 리더의 영향력에 대한 부하의 자발적 수용이 가능함을 의미한다. 따라서 리더십은 리더의 공식적 권한에 의해서만 행사되는 것이 아니라, 리더의 잠재능력을 포함한 다양한 힘에 의해서 행사되는 것이다.

따라서 리더십이란 리더와 추종자간의 상호과정에서 리더의 공식적 권한 및 잠재능력을 활용하여 추종자가 수용 가능하도록 영향력을 행사하는 과정이라고 정의할 수 있다.

## 2. 리더십과 관리

Abraham Zaleznik(1990)은 관리자와 리더의 차이를 다음과 기술하고 있다.<sup>4)</sup> 첫째, 관리자와 리더의 목표에 대해 서로 다른 차이를 보인다. 관리자의 목표는 자신의 욕구보다는 조직의 필요성에 의해 발생한다. 관리자의 목표는 자신의 욕구보다는 조직의 필요성에 의해 발생한다. 관리자는 기존의 질서를 유지하고 이를 통해 보상을 받으려고 한다. 반면 리더는 목표에 대해 보다 적극적인 태도를 보인다. 그들은 잠재적 기회를 찾아내고 이를 통해 보상을 받는다. 또한 리더는 구성원 및 동료들과의 관계도 긴밀하고 부하를 격려하여 업무에 적극적으로 되도록 만들며, 열정을 쏟아 창조성을 높일 수 있게 만든다.

둘째, 관리자와 리더의 차이는 혼란과 질서를 어떻게 생각하느냐에 의

3) 강신규·이거돈·이철호·추현, 「조직행동론」, 서울 : 형설출판사, 2003.

4) 현대경영연구소, 「리더십」, 21세기북스, 2001.

해 많이 좌우된다. 리더는 조직에 중요한 문제가 발생하였을 때, 성급하게 해결하기 보다는 혼란과 갈등이 있더라도 조직이 자연스럽게 문제해결의 대안을 찾아낼 수 있도록 노력한다. 반면 관리자는 질서와 통제를 추구하면서 혼란이 야기될 것으로 생각하면 무리하게 문제를 해결하려고 한다.

셋째, 업무처리에 서로 다른 모습을 보인다. 관리자들은 업무 활동이나 의사결정과정에서 규정된 역할에 충실한 사람들인 반면, 리더들은 아이디어에 관심을 갖고 직관적인 방법을 선호하는 사람들이다<sup>5)</sup>.

이처럼 관리는 관리자가 조직 내에서 공식적 권한을 활용하여 부하의 복종을 강요하지만 리더십은 부하의 정서적 수용과 자발적 참여를 전제로 한다. 한편 리더와 관리자를 양극의 성격을 갖는 존재로 기술하고 있다. 그에 따르면 관리자는 창조보다 모방에 능숙하며 부하를 통제하려 하고 부하의 충성과 복종을 창조하며 단기적 성과를 중시하여 변화를 잘 수용하지 못하는 인물이고, 리더는 창조와 변화를 추구하는 스타일이다. 그렇다면 관리자에게 주어진 성과달성의 책무를 수행하는 것은 리더가 수행할 일이 아닌가? 결론적으로 말하면 리더가 아무리 변화나 혁신을 지향한다고 하더라도 자신의 수행해야 할 본연의 과업을 등한시해서는 리더가 될 수 없다.

백기복(2000)은 리더십을 리더와 오디언스의 상호관계에 초점을 맞추어 리더가 이슈를 제시하고 앞으로 이끌어 나가려는 시도를 하고(이슈 pull), 오디언스들은 이슈 추진에 동참하고 몰입하게 노력하며(오디언스 push), 이슈를 효과적으로 실천하기 위해서 시스템을 구축(시스템 power)하는 과정으로 보았다<sup>6)</sup>. 그는 조직 내 이슈를 담당직무와 같은 '일상적 이슈',윗사람의 지시사항과 예견치 못한 사건과 같은 '사건적 이슈', 조직원들이 스스로 창안해 낸 '창의적 이슈'로 구분하여 리더는 이들 세 가지 유형의 이슈를 처리해 나가는 과정에서 탄생하게 된다고 하였다. 이때 리더의 관리적 역할이란 조직 내에서 주어진 책무나 과업을 성과 차원에서 성실히 효과적으로 수행하는 것이며 이것은 일상적 이슈의 하나이고 이를 철저히 수행하는 것은 리더로 인정받는 필수조건이라 하였다. 하지만 중요한 것은 진정한 리더는 이러한 일상적 이슈의 적절한 수행에 만족하지 않고 때로는 일상적 이슈에 혁신적 변화를 가져올 수 있어야 하며, 핵심적인 이슈를 주도적으로 설정하여 이끌어 나가야 한다고 하여 리더의 크기는 창의적 이슈나 사건적 이슈를 처리해 나가는 과정을 통하여 결정된다고 하

5) 현대경영연구소, 「리더십」, 21세기북스, 2001.

6) 백기복, 「이슈리더십」, 창민사, 2000.

였다.

결론적으로 리더의 공식적 권력을 통한 관리적 행위는 불가피한 것이지만 관리적 행위의 부정적 측면인 폐쇄성과 경직성을 최소화하여 관리의 본래의 보습을 회복하고 그 기능을 효과적으로 수행해야 한다. 더불어 진정한 리더란 추종자들에게 비전을 제시하고 목적을 상호 공유함은 물론 그들이 자발적 행위를 유도할 수 있어야 한다.

### 3. 리더십 이론의 발전과정

리더십에 대한 체계적이고 과학적인 접근이 이루어진 것은 20세기 이후라 할 수 있다. 그 전에도 리더십은 존재해 왔지만 다분히 주관적인 측면이 농후하였다. 리더십 연구의 초기 이론들은 대부분 리더의 유효성을 발생시키는 제요인, 즉 효과적인 리더를 나타내는 리더의 자질, 행동 및 상황들을 인식하는데 초점을 맞추어 왔다. 이러한 전통적 리더십 이론에 대한 가장 일반적인 접근법은 특성론, 행동론, 상황론적 접근방법이다.

첫째, 특성론적 접근법은 리더에 초점을 맞추어, 성공적인 리더와 성공적이지 못한 리더, 리더인 사람과 아닌 사람을 구분시켜주는 특성이 무엇인지를 규명하는데 중점을 두고 있다. 이 접근법은 리더는 다분히 타고나는 것으로 인식하고 있다. 그러나 일반화된 공동적 특성이 존재하기 어렵고 이를 검증할 만한 이론적 근거가 미약하다.

둘째, 행동론적 접근법은 리더와 팔로어의 관계에 초점을 맞추어, 팔로어에게 바람직한 영향을 미치거나, 집단이나 조직의 유효성을 높이는 리더의 행동유형이 무엇인가를 규명하는데 중점들 두고 있다. 이 접근법은 리더가 많은 상황을 고려하여 리더십을 발휘할 시간이나 능력이 없고 특히 미시적 상황변수를 고려할 경우 더욱 그러하다는 비판을 받고 있다.

상당기간 동안 리더십 연구의 주류를 이루어 왔던 전통적 리더십의 접근방법들은 진술한 딜레마에서 빠져 나오지 못한 채 서로 분리되어 연구되어 왔거나 행동론에서 보편성을 추구한 연구결과를 다시 상황론에서 상황에 따라 유효한 리더십이 다르다는 결론을 내어왔다.

1980년대 들어서면서 새로운 리더십(new leadership theories)또는 새로운 장르의 리더십(new genre of leadership theories)이라 불리는 새로운 형태의 리더십 이론들이 발표되기 시작하면서 리더십에 대한 새로운 접근이 시도되었다. 이러한 리더십이 등장하게 된 원인은 조직 내-외적 환경의 변화와 전통적 리더십의 한계 때문이다.

조직을 둘러싼 외적 환경은 1980년대 들어서면서 급변하기 시작하여 기존의 안정적 환경을 전제로 정립되었던 전통적 리더십이론들이 그 타당성을 잃기 시작하였다. 이에 따라 현상을 유지하고 기대되는 성과를 요구하던 리더십 이론들이 한계에 부딪히고 변화를 주도하고 이끌어 나갈 수 있는 리더십을 요구하게 되었다.

우리나라의 경우 1990년대 들어서면서 새로운 형태의 리더십에 대한 연구결과가 보고 되기 시작하였는데, 이 시기는 한국 기업을 둘러싼 환경이 그 어느 때보다 급변하기 시작한 시기이다. 1990년대 초반 WTO체제의 출범과 자유무역주의 확산으로 인한 세계화를 필두로 정보 및 지식기술의 급격한 발달, 지식 소비자층의 확산으로 인한 요구의 다양화, 인터넷이라는 새로운 가상 시장의 형성, 기업 간 경쟁의 격화 등은 이에 대비하지 못한 우리 기업들은 당황하게 하기에 충분하였다.

이러한 외적 환경의 변화는 새로운 경영패러다임을 필요로 하게 되었고 그 핵심은 조직의 유연성과 혁신성에 있다. 또한 혁신적 경영패러다임들은 리더십에도 영향을 미쳐 리더십의 새로운 패러다임을 요구하게 되었고 이러한 뉴 패러다임들은 인본주의 철학에 입각하여 구성원의 신념, 욕구, 가치 등을 변화시켜 급변하는 조직 환경에 능동적으로 대처하고 개척할 수 있는 구성원의 능력을 향상시키고자 하는 것이다.

사실 조직의 유연성과 혁신성의 주체는 구성원이며, 유연하고 혁신적인 조직을 만들기 위한 수단은 이들 창의적이고 혁신적인 능력을 발휘할 수 있는 조직이란 점에서 리더가 어떤 역할을 수행하는가에 달려 있다. 과거의 전통적 리더십 이론들은 부하에게 강한 영향을 미칠 수 있어야 함에도 불구하고 지나치게 합리적인 가치만을 추구함으로써 현상을 유지하거나 기대되는 성과를 이끌어 내는 리더십에 치중하여 왔다. 이러한 리더십 형태는 안정된 환경 하에서는 유효할지 몰라도 급변하는 기업 환경 하에서는 기업이 성장-발전하는 데 있어서 한계에 직면할 수밖에 없다. 급변하는 기업환경 하에서는 부하에게 심한 정서적 영향을 미치고 기대 이상의 행동을 유도할 수 있는 새로운 리더십이 필요하게 되었고 그 결과로 새로운 형태의 이론들이 연구되기 시작하였다.

한편 전통적 리더십의 내재적 한계도 새로운 리더십의 출현을 촉진시키는 계기가 되었다. 전통적 리더십 이론 중 가장 풍부한 연구결과를 양산한 상황이론은 연구편수와 연구자 수에 비해 실무에 그다지 도움을 주지 못하였다. 그 이유는 연구결과 만큼이나 많은 미시적 상황을 제시하였고, 이것은 실무자들로 하여금 유효한 리더십 발휘를 위한 상황탐색을 포기하



게 하는 요인으로 작용하였다. 현실적으로 실무자들은 조직현장에서 제 상황요인을 탐색할 시간적-정신적 여유를 갖지 못하기 때문이다. 결국 리더십 상황이론들은 실무에 의미를 부여할 만한 결과를 보여주지 못했기 때문에 실무자들은 전통적 리더십 연구에 실망하였고, 새로운 리더십을 요구하게 되었다.

최근 리더십 관련 서적의 베스트셀러를 보면 대부분 어려운 역경을 이겨내고 성공적으로 조직을 이끈 최고경영자나 지도자의 리더십에 관한 것들이다. 또한 이들의 리더십 행동은 대부분 새로운 리더십 이론들에서 다루는 주제를 몇 가지 이상 보이고 있다. 즉 비전 제시, 목적 공유, 신뢰를 바탕으로 한 수평적 상호관계, 구성원의 열정 중시, 창의적이고 혁신적 사고 및 행동 등이 그것이다. 이것은 기존의 전통적 리더십 이론의 한계를 보여 주는 실례이기도 하다. 전통적 리더십 이론들은 그 연구대상을 대부분 중간 관리층의 리더십에 초점을 맞추어 왔다. 그러나 CEO는 기업의 성패를 좌우하는 가장 중요한 위치에 있는 존재이며 조직 내에서 가장 중요하고 어려운 의사결정을 내리고 실천하게 하는 실체이다. 따라서 이들의 리더십은 전통적 리더십 하에서 연구되어온 리더십 행동과는 다른 형태로 나타날 수밖에 없다. 이에 대한 갈망은 새로운 리더십을 출현시키는 촉매제로 작용하였다.

참고로 새로운 리더십 이론들이 최고경영자에게만 적용되는 것은 아니다. 물론 최고경영자를 대상으로 한 연구결과들이 많이 발표되기는 하지만 뉴 리더십 이론들은 중간경영층에게도 적용할 수 있다는 것이 속속 증명되고 있다. 더불어 전통적 리더십 이론들은 여러 상황들을 고려한 후 주어진 목표달성을 위해 리더가 부하에게 어떻게 영향력을 행사하는 것이 효과적인가에 초점을 맞추어 왔지만, 리더가 어떻게 역경을 이겨내고 목표 이상의 성과를 이루어 낼 것인가에 대한 관심은 전무하였다. 그런데 성공을 이끈 리더들은 구성원들을 어떻게 고무시키고 변화시켰는가에 대한 관심이 고조되면서 그러한 리더십을 설명해 줄 수 있는 이론이 필요하였고 이것은 새로운 리더십 출현의 계기가 되었다.

이러한 새로운 형태의 리더십 이론들은 평균적 리더십 관점(average leadership)의 변혁적 리더십, 카리스마적 리더십, 전략적 리더십, 비전적 리더십, 문화적 리더십과 교환적관계적 관점의 리더부하 교환관계 이론(LMX, leader-member exchange) 등으로 대표된다. 이러한 이론들은 분석수준이나 내용면에서 조금씩 차이를 보이고 있으나 전통적 리더십 이론들과 분명한 차별적 특성을 지니고 있으며 이를 요약하면 다음과 같다.<sup>7)</sup>

첫째, 전통적 리더십 이론들은 현상을 유지하거나 통상적으로 기대되는 수준의 성과를 이끌어 내는 데 치중한 반면, 새로운 리더십 이론들은 구성원의 흥분과 열정을 불러일으키는 정서적 고양을 중요시하며 실제적이며 실천적이고 강력한 영향을 강조한다.

둘째, 전통적 리더십 이론들은 변화를 주도하기보다는 현상 유지와 관련된 리더십에 치중해 온 반면 새로운 리더십 이론들은 집단이나 조직이 궁극적으로 지향해야 할 비전을 창출하고 이를 구성원에게 구체화하여 구성원의 변화와 혁신을 추구하고 있다.

셋째, 전통적 리더십 이론에서는 리더십의 상징적 기능과 의미창출 기능에 대해 별다른 관심을 보이지 않고 있으나, 새로운 리더십 이론들은 리더의 상징적 행동과 하위자에 대한 의미부여 기능을 중요시하고 또한 이를 설명하는데 많은 노력을 기울이고 있다.

넷째, 전통적 리더십 이론에서는 다분히 상사와 부하간의 수직적 상호관계에 초점을 두는 반면 새로운 리더십 이론에서는 팔로어의 중요성을 인식하여 리더와 팔로어간의 신뢰를 바탕으로 한 수평적 상호관계를 강조하고 있다.

다섯째, 전통적 리더십 이론은 리더십 환경의 변화를 경시하는 반면, 새로운 리더십 이론에서는 조직적-집단적 측면의 리더십 환경변화를 고려하고 있다.

여섯째, 새로운 리더십 이론들은 전통적 연구에서 리더십 유효성에 대한 판단 기준으로 다루지 못했던 임파워먼트, 자아개념, 혁신 행동, 자발적 행동 등의 변수를 분석하고 있다. 이를 통해 뉴리더십 이론들은 전통적 리더십 이론 내에서 충분히 연구되지 못했던 내용들은 다룸으로써 기존의 리더십 이론들을 보완시켜주고 있다.

백기복(2000)은 이와 같은 리더십 이론의 발전과정을 연대기와 사상적 측면을 종합하고 있는데 1960년대 후반 이전에는 특성론과 행동이론이 리더십 연구의 주류를 이루다가 1967년 Fiedler의 상황적합성 이론이 발표되면서 1970년대까지 상황론이 리더십 연구의 주류를 차지하고 있다. 그러다가 1977년 House의 카리스마적 리더십과 1978년 Burns의 변혁적 리더십이 발표되고 이를 연구 성과들이 Conger & Kanungo(1987)와 Bass(1985)에 의해 정교화 되면서 이에 대한 연구가 다시 촉발되고 있으며, 1980년대 들어서면서 슈퍼리더십, 전략적 리더십, 로망스 리더십, 팔로

7) 강문실, “LMX와 팔로어십의 적합관계가 리더십 유효성에 미치는 영향”, 석사학위논문, 제주대학교, 2004, pp. 8~9.



어십 등의 새로운 리더십 이론들이 속속 등장하고 있다.<sup>8)</sup>

## 제 2 절 여성리더십의 연구동향

### 1. 여성 리더십의 논의 등장

여성적 리더십에 관한 연구는 1960년대의 여성운동과 여성학이라는 학문의 영향이 리더십 연구에 까지 미친 것으로 볼 수 있다. 기존의 리더십 연구가 과제 지향적이며 구조주도적인 기능을 중시하는 남성중심의 가치 체계에 근거하여 여성의 리더로서의 자질을 과소평가하고 있음을 주지하게 된 것이다.<sup>9)</sup>

이전까지 조직 연구자들은 성을 고려한 분석에는 관심을 두지 않았다. 그 주된 이유 중의 하나는 연구자들이 근본적으로 조직은 성과 무관하다고 보았기 때문이다. 리더십 연구를 총 망라하여 발간된 책을 보면, 여성 리더들을 대상으로 한 연구는 드물었다.<sup>10)</sup> 그때까지만 해도 사회에서 여성 리더들을 찾아보기가 힘들었고 연구대상이 된 조직에 여성 리더들이 존재하더라도 여성리더들은 대부분 분석대상에서 제외되는 실정이었다. 그러나 리더와 리더십에 대한 독립된 하나의 장을 마련하였다<sup>11)</sup>. 이러한 변화는 최근의 여성 리더에 대한 관심이 증가하고 있음을 입증하는 것이다. 이와 같은 변화의 움직임과 같은 맥락에서 조직 연구자들이 ‘조직이 돌아가는 것은 조직의 원리에 의해서 일 뿐 성과는 무관하다 (gender-natural)’라고 생각하는 것이 잘못된 것임을 지적하고 조직연구에서 젠더 패러다임 (gender paradigm)의 필요성을 주장하였다.<sup>12)</sup>

그동안의 연구를 보면 조직 내에 성(性)에 대한 관심은 크게 다음의 두 가지 요인과 관련된다. 첫째, 리더들의 사회참여가 늘고 리더의 위치에 오르는 경우가 과거보다는 늘어나면서 지도자로서의 리더에 대한 논란의 한 부분이 된 것이다. 이것은 리더 역할에서의 리더의 희귀 효과(scarcity

8) 백기복, 「이슈리더십」, 창민사, 2000.

9) 김양희, 「성과 리더십」, 중앙대학교 국제여성연구소, 1992, p. 7.

10) B. M. Bass & R. M. Stogdill *Handbook of Leadership*, New York: Free Press, 1990.

11) Ibid.,

12) J. Aclker, Gendering organizational theory, In A. Mill, & P. Tancred(Eds.), *Gendering organizational analysis*, CA: Newbury Park. 1992, pp. 248~260.

effect)에 기인하는 현상으로 즉, 리더 위치에 오르는 리더가 아직도 소수이기 때문에 일반인들이 갖게 되는 관심이다. 이러한 관심은 과연 리더가 리더로서의 자질이 있는지, 남성과 비교할 때 리더의 리더십 스타일은 다른지, 부하들이 보는 상사에 대한 태도는 상사의 성(性)과 관계 있는지 등등의 많은 논쟁을 불러일으켰다.<sup>13)</sup> 성(性)과 리더십의 관계에 대한 관심이 증가한 두 번째 이유는 조직의 변화에 따라 전통적이며 가부장적인 리더십의 비효율성이 드러나면서 그에 대한 불만과 대안적 리더십에 대한 욕구가 증대되어 왔다는 점이다. 전반적으로 사회가 급변하고 기술발달이 가속화되어가면서 경쟁이 치열해지자 점차 효율적인 리더십이 전보다 더 요구되어 있는데, 이에 비해 조직문화가 다원화되고 조직 내 복잡성이 증가되어 좋은 리더십을 발휘하는 것이 더욱 어려운 과제가 된다.

흔히 지시적이고 전제적이며 강한 가부장적 특성으로 표시되는 전통적인 리더십이 이러한 조직의 변화에 효율적으로 대처하지 못한다는 자각이 여성과 남성 모두에게서 일어나게 된 것이다. 최근 들어 조직 및 경영 전문가들이 전통적이고 위계적이며 관료적인 리더십을 비판하는 이유도 바로 여기에 있는 것이다. 이러한 조직문화의 변화에 효율적으로 대응할 수 있는 대안적 리더십으로서, 보다 참여적이며 민주적인 인간중심의 리더십에 대한 요구가 꾸준히 증가하고 있다. 이에 따라 양성적 리더십이나 여성적 리더십<sup>14)</sup> 등에 대한 논의는 바로 그러한 요구와 맞물려서 전개되고 있다.

특히, 1990년대에 들어서면서 여성에 대한 리더십 연구는 1960년대나 1970년대에 비해서 눈에 띄게 증가하고 있으며, 그 연구의 내용 또한 매우 다양해지고 있다. 여성의 활발한 사회 진출과 이에 따른 여성의 지위 향상에 따른 여성적 리더십의 부상에 힘입은 것으로 볼 수 있다.

여성에 대한 리더십 연구의 동향에 있어서 가장 두드러진 것은 Rosber(1990)가 연구한 '상호작용적 리더십(interactive leadership)'과 같은 여성의 특징이 리더십에 있어서 기존의 남성 위주의 명령/통제 적인 스타일의 리더십 못지않게 크게 부각된 점이라고 할 수가 있겠다. 이전에는 리더로서 적합하지 않게 생각되던 리더적 특질, 즉 타인에 대한 배려나 섬세하고 온정적인 태도 등이 변화하는 환경에서 더 높은 효과성을 발휘할 수 있다는 평가를 받고 있다.

13) 김양희, op. cik.,

14) M. Loden, *Famale Leaderhip of how to success in business without being one of the boy*, New York Times Books, 1985.

## 2. 여성 리더십의 선행연구

‘여성 리더십(Feminine Leadership)이란 에 의해서 리더가 다른 가치 체계에서 그들의 리더십 스타일에 대한 충격을 어떻게 가지는가에 집중함으로써 처음 주장된 개념이다.<sup>15)</sup> 오늘날 조직 구성원들은 전체적 리더십을 거부하고 팀(Team) 위주의 참여적 관리구조를 선호하기 때문에 팀(Team) 구조와 협동적 의사결정을 특징으로 하는 새로운 리더십이 위계적 구조와 전체적 의사결정에 의존하는 전통적 리더십보다 유용하다고 주장하였다<sup>16)</sup>. 리더가 기업 세계에 입문하는데 방해되는 딜레마는 그들이 가지고 있는 것과 다른 가치 체계이며, 그들은 걱정이나 관심이 아닌 ‘정의’와 ‘규정’의 가치에 기초한 업무체계를 찾는다.

전통적인 리더십 모델은 가부장적인 것으로 리더 개인에게 상당한 책임을 부여하고 있다. 이 모델에서 조직은 통제하고 권위를 행사하는 카리스마적인 리더는 자신의 신념과 확신으로 성원들을 집단의 과업에 동원시키려 한다. 가부장적 리더십과 유사하지만 조금 다른 개념인 부성적(paternalist) 리더십은 가부장적 리더십의 일종의 개선된 형태라고 볼 수 있다. 부성적 리더십도 리더가 권위와 통제를 집단과제 수행을 위한 주요 수단으로 삼는다는 점에서는 가부장적 리더십과 같지만 집단 성원들에게 관심을 보이고 도움으로써 그들의 존경과 의존을 얻어낸다는 점에서는 차이가 있다 이는 가부장적 리더십의 남성적 적은(accommodation)이라고 보며 가부장적 리더십보다는 리더십의 인간화라는 측면에서 한 단계 발전된 것이라고 보고 있다. 그럼에도 불구하고 부성적 리더십은 구성원들이 그들 자신의 리더에 대한 의존성에 반발을 느낄 수 있음을 지적하고 있다.<sup>17)</sup>

반면, 여성적 리더십은 가부장적 리더십이나 부성적 리더십과는 차이가 있다. 여성적 리더십의 활동 스타일은 경쟁이 아니라 협동이며, 조직 구조는 위계조직 대신 수평으로 된 팀 중심이 된다. 여성적 리더십의 기본 목적은 양적 성장보다 질적 결과물에 있고, 문제 해결은 직감과 합리성에 의해 이루어진다. 결국, 리더적 리더십 모델에서는 직급간 통제를 최소화하고, 조직 구성원간 감정이입과 협동을 통해 높은 수준의 수행결과를 추구

---

15) Ibid.,

16) Ibid.,

17) Ibid.,

한다고 볼 수 있다.

Loden(1985)은 전통적 리더십과 새로운 리더십의 차이를 권력에 대한 개념을 통하여 설명하였다 그는 권력이란 다른 사람에게 영향을 미칠 수 있는 능력인데, 우리가 권력을 얻는 근원은 크게 지위에 의한 권력(position power)과 개인적 권력(personal power)으로 나눌 수 있다고 하였다. 지위에 의한 권력의 근원은 물적, 인적, 재정적, 기술적 자원에 대한 할당과 통제, 조직 내 위계에 따라 규정된 지위이다. 그런가 하면 개인적 권력의 근원은 과제에 대한 유능성(expert power), 대인관계 유능성, 카리스마 등이다. Loden(1985)에 의하면 전통적 리더십은 지위에 의한 권력에 의존하는 경향이 크고, 새로운 리더십은 개인의 권력을 선호하는 경향이 크다.

<그림 2-1> 새로운 리더십 모델



자료 :Loden, 1985, p. 63

### 3. 성(性)별에 따른 리더십 연구

Eagly & Johnson(1990)는 성(性)과 리더십 스타일에 관한 160여 편의 연구 논문들을 종합하여 메타분석을 실시하였다.<sup>18)</sup> 그 결과, 과제 지향성이라던지 대인관계지향성에 있어서의 성(性)차는 실험실 연구에서만 나타났고 조직 현장에서는 발견되지 않았다. 한편, 민주적 또는 참여적 스타일과 독재적 또는 지배적 측면에서는 성(性)차가 강하게 드러났는데 조직 현장연구와 실험실 연구 모두

18) A. Eagly & B. Johnson, "Gender and emergence of leaders: A meta-analysis," *Psychological Bulletin* Vol. 108, 1990, pp.233~256.

에서 여성리더들은 남성에 비해 더 민주적이며 참여적인 리더행동을 취하는 반면, 남성리더는 여성 리더보다 더 지배적이며 독재적 행동을 취하는 것으로 나타났다. 이는 여성리더가 타인의 의도라든지 감정을 이해하는데 있어서 유리한 사회적 행동특성을 갖고 있기 때문에 의사 결정과정에서 조직 구성원의 의견을 수렴하고 평가하는데 경향이 있으며, 그 의견을 받아들이지 않을 경우에도 제안자의 감정을 상하지 않고 협동적 분위기에서 할 수 있는 것으로 해석된다. 흔히, 대인관계기술(social skill)이 부족한 리더는 그러한 기술이 우수한 사람들에 비해 일반적으로 독재적이고 독단적인 태도는 갖는다는 연구 결과는 위의 해석을 지지한다고 볼 수 있다.<sup>19)</sup>

Loden(1985)은 리더들의 제한된 자료를 기초로 비약을 하여 빠른 시간 내 정확하게 상황을 판단할 수 있는 능력, 즉, 직감 능력이 있는데, 이러한 특성이 여성관리자들로 하여 남성에 비해 더 직감적인 관리를 선호하는 것으로 나타난다. 여성 관리자에 대한 또 하나의 고정관념으로 의사 결정을 할 때 위험부담을 피하고 안전한 것을 지향한다는 견해가 있다.<sup>20)</sup> 마찬가지로 여성 관리자들은 남성보다 위험부담을 감수하려는 성향이 낮음을 발견하였다. 그러나 이 연구에서 여성 관리자의 의사결정의 질이나 정확성은 남성 관리자에 비해 낮지 않았다.

### 제 3 절 리더십 유형



리더십 유효성(leadership effectiveness)이란 무엇이며, 어떤 기준으로 측정되어야 하는가에 대한 의문은 리더십을 연구하는 학자의 공통적 관심사이다. 사실 리더십이 유효성 측정은 조직유효성(organizational effectiveness) 측정지표를 사용하여 왔고 지금까지도 그렇게 사용하는 경우가 대다수이다. 그러면 리더십 유효성과 조직유효성은 같은 개념인가라는 문제에 직면해 직면하게 된다. 이들의 관계를 명확히 하기 위해 조직유효성의 개념을 먼저 살펴볼 필요가 있다. 조직의 목표는 일반적으로 조직유효성을 높이는 데 두고 있다. “조직이 잘 되었느냐, 못 되었느냐?, 조직이 건전하게 발전하느냐, 발전하지 못하느냐?”하는 질문들은 곧 “조직유효성이 높으냐, 낮으냐?”하는 질문으로 바꾸어 표현될 수 있다.

먼저 경제적 기준과 사회적 기준에 따라 조직적 차원과 개인적 차원의

19) Rosabeth Moss Kanter, Power failure in management circuits, *Harvard business Review*, July-August 1979, pp. 65~74.

20) M. Loden, op. cit.,

조직유효성으로 구분할 수 있다. 현대 조직은 사회·경제적 시스템으로 파악할 수 있다. 따라서 경영조직을 파악하는 데에는 한편으로는 경제적 기준과 다른 한편으로는 인간적 기준이 요청된다. 이 두 가지 기준에 따라 조직유효성도 경제적 측면의 유효성과 인간적 측면의 유효성으로 이루어져야 한다. 경제적 측면의 유효성에 요청되는 기준은 효율성(efficiency)과 유연성(flexibility), 인간적 측면의 유효성 측정기준은 조직 구성원의 만족성(satisfaction)이다. 따라서 경영조직의 유효성을 기할 수 있는 주요 요소로서 효율성, 유연성, 만족성을 들 수 있으며, 효율성과 유연성은 조직적 차원에서, 만족성은 개인적 차원에서 요청되는 요소라 할 수 있다. 즉 조직 유효성을 높이기 위해서는 기업의 조직적 차원의 성과뿐만 아니라 구성원의 개인적 차원의 성과가 함께 이루어져야 한다. 이를 위해서는 양자가 유기적으로 상호작용을 할 수 있도록 연결시켜 주어야 한다.

그러나 이 두 가지 성과차원은 서로 이율 배반되는 경우가 자주 발생한다. 즉 하나의 요소를 충족시키면 다른 요소를 충족시키지 못하는 경우가 허다하다. 따라서 조직유효성의 제고에는 조직적 차원과 개인적 차원의 만족성을 고려하면서 조직적 차원이 효율성과 유연성을 달성하는 것이라 할 수 있다. 이는 구성원의 욕구들 충족시키고 이러한 욕구충족이 효율성과 유연성을 달성하는데 기여하도록 하여야 한다는 의미이다.

그러면 리더십 유효성이란 무엇인가? 리더십은 조직유효성을 달성하도록 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정이기 때문에 리더십의 궁극적 목표는 조직유효성의 달성에 있다. 따라서 리더십 유효성을 측정하는 요소로 조직유효성을 활용하는 것은 당연할지도 모른다. 그러나 리더십은 리더 자신이 속해 있는 조직 하위시스템 내에서 자신이 책임지고 있는 집단의 환경과 본질을 고려하여 리더로서의 행위를 결정해야 한다. 따라서 리더십 유효성은 조직 유효성과 동일 시점에서 본다면 반드시 일치되는 것이 아니다. 유효한 조직은 자생적으로 형성되는 것이 아니라 그것을 유효하게 만드는 주체적인 힘이 작용하지 않으면 안 된다.

그것은 조직의 다양한 영향 과정 안에서 조직유효성을 달성하는 방향으로 조직구성원을 통일적으로 통합시키는 주체적 영향과정이다. 이와 같은 주체적 영향과정이 작용함으로써, 환경 변화에 대응하여 조직을 끊임없이 유효하게 발전시키는 것이 리더십유효성이다. 따라서 리더십 유효성을 규정하는 요인이지만, 그것이 조직을 유효하게 만드는 주체적 영향과정이다.

따라서 리더십의 측정에는 조직유효성과는 다른 요소들을 포함이 포함될 수 있다. Yukl(1989)은 리더십 유효성 측정요소로 조직유효성 측정요소



외에 리더의 효과, 부하들의 리더에 대한 태도, 구성원에게 지각되는 집단 과정의 질에 대한 공헌도 등을 제시하고 있다.<sup>21)</sup>

첫째 리더의 효과는 리더가 그의 책임과 직무를 수행하는데서 발휘한 리더의 효과 평가 및 집단 임무 수행 면에서 이룩된 집단의 성공에 대한 평가 등이 있으며, 이러한 평가는 통상 리더의 상관, 동료 또는 부하에 의해 이루어진다.

둘째, 부하들의 리더에 대한 태도는 “리더가 그 부하들의 욕구와 기대를 얼마나 잘 만족시켜 주는가?”, “부하들은 리더를 좋아하고 존경하며 그에게 찬사를 보내는가?”, “부하들은 리더의 요구를 실행을 옮기는데 적극적으로 참여하는가?”, “또는 그들이 리더의 요구에 대항하거나, 그 요구를 무시하지 않는가?” 등이다. 이때 부하들의 태도는 통상 설문지 또는 면접 방법으로 측정된다.

셋째, 부하나 외부 관찰자에 의해 지각된 집단 과정의 질에 대한 공헌도는 “리더가 집단의 응집력, 구성원간의 협동, 구성원의 동기유발, 문제해결, 의사결정, 구성원들 사이의 갈등 해결 등에서 진전을 이룩했는가?”, “리더가 역할전문화의 효율성, 활동의 조직화, 자원의 축적, 변화와 위기에 대처하는 집단의 준비에 기여하고 있는가?”, “리더가 근로생활의 질을 향상시키고, 구성원들에게 자신감을 심어주며, 그들의 기능을 증진시키고, 그들의 심리적 성장과 발전에 공헌한 바가 있는가?” 등으로 측정한다.

#### 1) 자기희생적 리더십

자기 희생적(self-sacrificial) 리더십은 홍익대학교의 최연 교수에 의해 1995년에 개발된 이론이다.<sup>22)</sup> 조직상황에서 자기희생을 정의한 후, 왜 자기희생이 조직상황에서 불가피한가에 대한 설명을 시도하고 있다. 나아가 조직상황에서 자기희생이 불가피하다면, 조직에서 그 희생의 부담이 어떻게 조직원들 사이에 분배되는가에 대한 사회심리학적 분석을 시도하고, 그 부담이 애 리더에게 전가되는가에 대한 설명과 함께 자기희생을 담당하는 리더의 행위에 대한 조직원들의 반응에 대한 연구모형을 제시하고 있다.<sup>23)</sup>

21) G.A. Yukl, *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1989, p. 238.

22) Y. Choi, "A theory of self-sacrificial leadership", Doctoral Dissertation, University of Kansas, Lawrence, KS. 1995.

23) Y. Choi & R. Mai-Dalton, "The model of followers' Responses to self-sacrificial

이후 Chai & Mai-Dalton(1998) 학계에 자기희생적 리더십의 연구모형을 발표하였는데 이 연구모형은 미시적 차원과 거시적 차원으로 구성되어 있다. 거시적 차원의 리더십은 조직변화의 제도적 메커니즘으로 보았으며, 미시적 차원의 리더십은 부하와의 상호 작용을 통해 부하의 인지, 태도, 행동 등에 영향을 미치는 행위로 보았다. 이 모형의 특징은 조직설계의 불안정성에서 출발한다. 어느 조직이든 완벽히 움직이는 조직을 설계할 수 없고, 조직은 불안정하게 설계될 수밖에 없다. 이러한 조직설계의 불안정성은 조직변화를 필요로 하게 되고 이러한 조직변화 과정은 리더십의 개입을 필요로 하게 된다. 리더십의 기능을 조직설계에 의한 공식적인 조직변화를 넘어서 추가적인 조직변화로 본 것이다.

한편 조직 불안정성을 해소하는 과정에서 구성원들이 이를 흡수하기도 하고 기피하기도 한다. 그런데 이러한 조직 불안정성이 개인이 흡수하기에 너무 크다고 느끼거나 조직 불안정성의 흡수가 조직 유효성에 기여하지 못할 것이라고 판단되면 구성원들은 불안정성을 흡수할 동기가 급격히 감소하여 흡수기피행위를 보인다. 예를 들어 조직의 위기 상황에 봉착하여 구성원들의 희생을 필요로 할 때에는 점심시간 몇 분을 희생하여 일을 처리하는 것보다 기피할 가능성이 높을 것이다. 특히, 구성원들이 희생을 하더라도 조직의 희생 가능성이 낮다고 판단하면 더욱 기피할 것이다. 이러한 기피행위는 조직 전체로 급격히 확산되고 이때 경영자가 선택할 수 있는 리더 행위의 한 대안이 자기희생이다. 아이어코카가 크라인슬러 회장으로 취임하면서 1달러의 연봉을 받은 것은 자기희생의 좋은 예이다.

따라서 조직불안정성이 클수록 리더십의 개입을 더욱 필요로 하게 되고, 이때 리더가 자기희생을 통해 자신이 기대하는 행위수준을 제시하는 동시에 상황을 극복할 수 있다는 믿음을 보여주는 상징적 행위를 하여야 한다. 그렇게 함으로써 추종자들이 이제까지 소극적이고 기회주의적인 태도와 행동을 포기하게 하는 중요한 계기가 마련된다. 이러한 리더의 자기희생적 행동은 부하에게 강한 메시지를 전달함과 동시에 상사와 부하 간에 호혜적인 관계를 유지할 수 있다.

리더십 범주 내의 자기희생을 세 가지 차원에서 정의하고 있다.<sup>24)</sup> 첫째, 업무분장(division of labor)상의 자기희생은 다른 업무에 비해 위험하거나 힘들거나 또는 기피되는 업무, 역할, 순번 등을 자청할 때 발생하는 희생

leadership: An empirical test", *Leadership Quarterly*, Vol. 9, 1998, pp.475~501.

24) 최연, "자기희생적 리더십: 연구현황과 과제", 「인사관리연구」, 제24집 2권, 2001. pp. 219~237.



이다. 둘째, 보상분배(distribution of rewards)상의 자기희생은 자기에게 정당하게 분배되어야 할 금전적·비금전적 보상을 포기하거나 미루는 등의 희생이며, 셋째, 권한행사(exercise of power)상의 자기희생은 자기가 임의로 사용할 수 있는 자원과 권한 등의 사용을 자제하거나 포기할 때 발생하는 희생이다. 이들은 자기희생적 리더십을 이러한 3가지 차원의 희생을 포괄한 개념으로 보고 있고 있으며, 리더는 자기희생적 행위를 통하여 구성원의 인지, 정서, 행위에 영향을 미칠 수 있다고 주장하고 있다.<sup>25)</sup> 또한 이들은 자기희생적 리더십을 어느 한 순간에 커다란 희생을 보여주는 급진적 스타일과 오랜 기간에 걸쳐 꾸준히 희생적 행위를 보여주는 점진적 스타일로 구분하여 급진적 스타일은 조직이 위기에 처했을 때 발생하기 쉽고, 점진적 스타일은 오랜 기간에 걸쳐 하나의 문화로 자리 잡게 되는 특성을 띠게 된다고 하였다.

한편, 이들의 자기희생적 리더십 모델은 자기희생이 추종자들에게 미치는 심리적 효과를 추종자의 리더에 대한 카리스마 인지, 리더에 대한 정통성 부여, 리더와 부하간의 호혜적 행동으로 제시하고 있다. 나아가 이러한 자기희생적 리더십과 추종자의 반응간의 관계는 추종자들이 지각하는 조직 불확립성, 리더의 능력에 의해 조절될 것이라고 제시하고 있다.

자기희생적 리더십 이론은 최근에 발표되어 아직은 다른 학자들에 의한 후속연구 결과가 나오지 않고 있다. 한국과 미국의 대학생과 산업체 근로자를 대상으로 한 실증연구에서 자신이 리더를 희생적으로 느낄수록 리더에 대한 카리스마 인지, 정통성 부여, 호혜적 행동이 높게 나타났다. 그러나 리더의 능력의 조절효과는 대학생 데이터에서만 카리스마 인지와 호혜적 행동에 대해 유의적으로 나타난 반면, 조직 불확립성은 대학생과 근로자 모두에게서 유의적인 조절효과를 확인하지 못하였다.

자기희생적 리더십 이론은 리더십 범주를 떠나서도 많은 감동과 정서적 반응을 이끌어 낸 자기희생적 개념을 리더십 범주 내에 끌어들여 조직 내에서 발휘되는 리더십 형태로 체계화시켰다는데 큰 의의가 있다. 특히, 조직 불안전성이라는 거시적 변수를 끌어들여 리더의 미시적 행위와 연계시켰다는 점은 높이 평가할 만하다.

그러나 이 이론은 스스로의 검증결과에서도 밝혔듯이 조직불안전성의 조절효과를 검증하지 못하고 있다. 이는 조직불안전성이 구성원의 흡수기 피행위를 야기하고 이를 해소하기 위해 리더의 자기희생적 행동을 필요로 하게 된다는 이론의 큰 틀을 검증하지 못하는 것이다. 또한 자기희생적

---

25) Y. Chai & R. Mai-Dalton, op. cit. pp.475~501.

리더십의 효과를 구성원의 리더에 대한 심리적 반등으로만 측정하고 있는데 이러한 심리적 반응의 효과가 어떻게 성과로 이어지는지를 밝히지 않고 있다.

자기희생적 리더십 이론의 측정하기 위해 세 가지 설문 문항을 개발하였다. 업무분장상의 자기희생은 전술한 바와 같이 다른 업무에 비해 위험하거나 힘들거나 또는 기피되는 업무, 역할, 순번 등을 자청할 때 발생하는 희생이다. 예를 들어 숙직 근무에서 공휴일 순번은 대부분의 구성원들이 기피하는데 한 직원이 동료들 대신하여 숙직을 한다면 이것은 업무분장상의 자기희생이다. 보상분배 상의 자기희생은 자기에게 정당하게 분배되어야 할 금전적-비금전적 보상을 포기하거나 미루는 행위이다 조직이 위기에 처했을 때 정기휴가 반납하는 것은 보상분배 상의 자기희생에 해당된다. 권한행사 상의 자기희생은 자기가 임의로 사용할 수 있는 자원과 권한 등의 사용을 자제하거나 포기할 때 발생하는 희생이다. 예를 들어 회사의 임원이 운전기사가 딸린 차를 제공받았으나 운전기사 없이 순수 운전하여 출퇴근하는 것은 권한행사 상의 자기희생이다.

## 2) 상호작용적 리더십

리더적 리더십의 또 다른 유형으로 Rosener(1990)에 의해 주장된 ‘상호작용적 리더십(Interactive Leadership)’이 있다. 그는 남성과 리더가 지도력을 어떻게 행사하고, 함께 일하는 사람들에게 어떻게 영향력을 행사하는가를 볼 때 전혀 다르다고 하였다. 이 연구에 의하면 남성들은 여성들보다 더 빈번히 거래적 리더십이라고 일컬어지는 관리 스타일을 보인다. 즉 남성 리더들은 업무를 부하직원들과 갖는 일련의 거래로서-제공된 서비스에 대해서는 보상을 하고 불충실한 업무에 대해서는 처벌을 하는 방식-보고 있는 것이다. 남성들은 또한 기업조직에서의 직책과 공식적 권한으로부터 나온 권력을 더 많이 사용하는 경향이 있다고 보고 있다. 응답자들은 변혁적 리더십으로 이해되는 관리 스타일을 보였다. 이 방법은 부하직원들이 더 광의의 목적을 추구하게 하여 그들의 관심을 넓힘으로써 자신들의 이해관계를 집단의 이해관계에 종속시키게 하는 것을 뜻한다. 더 나아가 여성리더들은 권력이 카리스마라든지, 대인관계에 의한 기술이라든지, 열심히 일하고 개인적인 접촉을 잘하는 등의 대인적인 특성에 기인하는 것이지, 그 기업에서 직책이나 지위 때문에 오는 것은 아니라고 보았다.<sup>26)</sup>

26) J. Rosener, “Ways women lead”, *Harvard Business Review*, November-December,

여성들은 또 거래적 리더십을 행사하는 경우에 있어서도 남성과 다른 방식을 취하였다. 거래적 리더십은 크게 두 가지 방법 즉, 약속을 이행하고 과제를 수행하였을 때 보상을 주는 방법(contingent recognition)과 문제가 있을 때에만 개입하여 교정 행동을 취하는 방법(management by exception)을 포함하는데 연구에 의하면 대체로 전자의 방법에서는 큰 성 차이가 없지만 후자의 방법을 사용할 경우에도 여성들은 긍정적 피드백을 함께 줌으로써 부정적 정서를 경감시키려 하는 것으로 보았다.

Rosener(1990)는 리더의 이와 같은 리더십을 상호작용적 리더십(interactive leadership)이라 칭하고 리더적 또는 대안적인 리더십으로 보았다. 상호작용적 리더는 성원들의 발전을 도모함으로써 그들의 자기가치를 높이고자 하며, 집단의 과제수행 못지않게 성원들의 복지와 안녕을 중시하는 리더이다. 이런 의미에서는 상호작용적 리더십이 변혁적 리더십의 특성을 지녔다고 본다.

### 3) 비전적 리더십

조직이 나아가야 할 방향에 대한 자신의 비전에 맞추어 조직의 문화를 변혁시키는 데 주된 관심을 지니고 있는 리더를 비전적 리더(visionary leaders)라 칭하고 있다.<sup>27)</sup> 비전적 리더십 이론은 기존의 리더십 이론중 심리학자에 의해 제시된 이론은 감독(supervision)에 치우쳤고, 정치학자나 역사학자에 의해 이루어진 연구는 거시적 사회체계(예컨대, 사회전반 또는 국가 등)에만 초점을 맞추므로써 조직을 운영하는 리더십에 대해서는 백안시 했다는 비판을 토대로 정립되었다.

이 이론에서는 비전적 리더가 되기 위해서는 리더 개인의 역량과 능력이 뛰어나야 하지만 비전적 리더십은 개발가능 하다고 본다. 비전적 리더는 유창한 언변, 책임감, 독창성, 자신감, 역량, 인지적 기량을 제시한 동기유형 등의 능력과 특성을 보유하고 있다.<sup>28)</sup> 또한 비전적 리더는 이미지를 구축하고 목표를 명확하게 제시하며, 중요한 문제에 관심의 초점을 맞추고, 계산된 위험을 감수하며, 일관성과 신뢰성 있게 행동한다. 이러한 특성과 행동은 권력을 획득하고 비전을 제시하는 데 결정적인 영향을 미

---

1990, pp. 119~125.

27) M. Sashkin, "The Visionary Leader," *Training & Development Journal*, Vol. 40, 1986, pp. 58~61.

28) D.C. McClelland & R.E. Boyatzis, "Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, 1982, pp. 256~284.

친다. 향후 5년에서 10년 후의 조직의 비전을 제시할 수 있는 리더의 능력은 이 이론의 중심적인 내용이 되고 있다. 비전적 리더는 자신의 행동을 통해 조직에 대한 비전을 표출하고, 그러한 비전을 다른 사람들에게 효과적으로 설명하며, 조직내의 다른 곳에서 자신의 비전을 확장시키고 전파시키기 위하여 노력한다. 비전은 동기유발 기제로 작용하며, 조직의 변화를 인도하고, 조직 전체에 목표를 제시해 줌으로써 조직구성원이 힘을 합쳐 일하게끔 만든다.<sup>29)</sup> 이러한 내용은 조직의 중하위 계층 리더가 발휘하는 리더십 보다는 고위 계층 리더가 발휘하는 리더십과 보다 밀접하게 관련된 것이다.

비전적 리더십 이론이 ① 리더의 개인적 특성 ② 리더가 조직에 미치는 영향 ③ 구체적 리더십 행동 등을 통합적으로 제시하고 있기 때문에 기존의 카리스마적 리더십 이론 및 변형적 리더십 이론과 차별화 된다고 주장한다.<sup>30)</sup> 리더의 개인적 특성으로는 자신이 조직에 영향을 미칠 수 있다는 신념(impact belief)과 권력욕구(power need) 그리고 장기적 사고능력(cognitive time span)이 핵심적 내용으로 제시된다. 리더가 조직에 미치는 영향으로는 비전에 맞추어 조직의 문화를 변혁시키는 것이 강조된다. 리더십 행동으로는 10가지 차원이 제시되는데, 이를 측정하기 위해 “리더 행동 설문지(Leader Behavior Questionnaire: 이하 LBQ)”가 개발되었다.<sup>31)</sup> LBQ를 활용하여 1990년까지 20,000명 이상의 표본을 대상으로 자료가 수집되었다.<sup>32)</sup> 비전적 리더십 이론이 이처럼 포괄적이기 때문에 여타의 이론과 다르다고 주장한다.<sup>33)</sup> 그러나 이들이 주장하는 내용은 앞서

29) M. Sashkin, "The Visionary Leader," in J.A. Conger, R.N. Kanungo, & Associates(eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco, Cal.: Jossey-Bass, 1988, pp. 122~160.

30) M. Sashkin & W.W. Burke, "Understanding and Assessing Organizational Leadership," in K.E. Clark & M.B. Clark(eds.), *Measures of Leadership*(West Orange, N.J.: Leadership Library of America), 1990, pp.297~325.

31) LBQ는 Bennis(1984)의 효과적 리더에 대한 연구를 토대로 개발된 이후 지속적인 개정 작업을 거쳐 1990년 현재 10가지 차원의 리더십을 측정하는 50항목으로 구성되었다. 10가지 차원은 리더가 ① 다른 사람들의 관심을 일정한 방향으로 집중시키는 정도 ② 효과적으로 커뮤니케이션을 하는 정도 ③ 신뢰를 확보하는 정도 ④ 존경을 받는 정도 ⑤ 위협을 감수하는 정도 ⑥ 실질적인 성과를 가져오는 정도 ⑦ 다른 사람의 역량을 강화시키는 정도 ⑧ 장기적으로 사고하는 정도 ⑨ 조직의 적응, 목표달성, 조정, 통합을 가져오는 정도 ⑩ 조직의 가치관의 개발과 전파를 통해조직문화를 구축시키는 정도 등을 측정한다(Sashkin & Burke, 1990).

32) Ibid., pp. 297~325.

33) Ibid., pp. 297~325.

고찰한 이론들과 차별화 된다고 보기 힘들다. 비전적 리더의 개인적 특성은 카리스마적 리더십 이론에서 제시되는 개인적 특성과 크게 다를 바 없으며, 리더가 조직문화의 변화에 미치는 영향을 강조한다는 점도 기존의 변형적 리더십 이론과 크게 다르지 않다. 또한 비전적 리더의 행동이 10가지 차원으로 세분되어 구체적으로 제시되고 있지만 그 내용은 기존의 신조류 리더십 이론에서 주장하고 있는 내용과 대동소이하다.

이론에 대한 평가에 대하여 살펴보면 다음과 같다.

비전적 리더십 이론은 리더의 개인적 특성과 리더가 미치는 영향 그리고 리더 행동 등을 포괄적으로 제시하고, 측정도구의 개발을 통해 실증적 검증이 가능한 이론을 개발했다는 점에서 의의를 찾을 수 있다. 이 이론은 조직의 고위 계층 리더에 초점을 맞추고 있는데, 이는 장점인 동시에 한계점으로 작용한다. 즉, 조직 전체를 이끄는 리더십을 설명하는 데는 효과적일지 모르지만 조직내에서 일상적으로 발휘되는 리더십을 설명하기에는 그다지 적합하지 않다.

한편, LBQ를 통한 자료수집이 20,000명 이상의 표본을 대상으로 이루어졌다고는 하나, LBQ의 개념타당성과 신뢰성에 대한 비판이 제기되고 있다. 즉, LBQ의 하위차원들이 임의적으로 구성되었다는 점과 LBQ에 대한 요인구조(factor structure)를 명확하게 지시하지 않았다는 점과 하위 척도들의 내적 일관성 신뢰도(internal consistency reliabilities)가 낮다는 점이 비판받고 있다(Curphy, 1991) 또한 MLQ와 마찬가지로 LBQ도 동일응답자 편파(single-source bias)와 내현적 리더십 이론에 의해 오염될 가능성이 존재한다. 끝으로, 이 이론에서는 LBQ 점수가 높은 리더는 점수가 낮은 리더보다 조직의 생산성이 높고, 하위자가 자신의 직무환경에 대해 보다 긍정적으로 자각하며, 조직의 우수성을 측정하는 지표에서 높은 점수를 얻고 있다고 주장하고 있다. 그러나 이러한 주장을 뒷받침 할만한 실증적 근거는 아직까지 충분히 축적되지 않았다. 그러므로 LBQ를 통해 현재까지 얻어진 자료를 통해 비전적 리더십 이론을 검증하기에는 다소 무리가 따른다. 이러한 한계를 극복하려면 LBQ의 개념타당성과 신뢰성을 보완해야 할 것이며, 보다 엄격한 실증적 검증이 이루어져야 할 것이다.

#### 4) 참여적 리더십

미시간 대학의 연구팀은 리더가 의사결정에 하위자를 참여시킨다면 보다 효과적일 것이라는 가설을 검증하는 현장실험을 실시하였다. 이러한 연구에서 얻어진 결과는 여러 가지로 나타났지만 특정상황하에서 참여적 리

더십(participative leadership)이 하위자들에게 훨씬 더 높은 성과를 내게 하고 만족감도 더 크게 느끼게끔 한다는 사실이 밝혀졌다.

미시간 대학의 리더십 연구에 공헌한 학자들 중에서 가장 대표적인 사람으로는 리커트(R. Likert)를 들 수 있다. 그는 두권의 책을 통해 미시간 대학 연구결과를 집대성한 이론적인 틀을 마련하였다. 34) 리커트는 종업원 중심적인 리더십이 높은 성과를 가져오는 과정을 인과관계 모형으로 설명하였는데, 이 모형은 원인변수와 매개변수 그리고 결과변수로 구성되어 있다.

원인변수에는 관리자의 행동과 기량뿐만 아니라 관리자가 변화시킬 수 있는 조직구조(예를 들면 보상체계와 규정, 방침) 등이 포함되어 있다. 매개변수는 조직의 내부상태와 건전도를 반영하는 것으로서, 모든 조직구성원들의 지각, 충심성, 태도, 동기부여, 성과목표등의 변수와 상호작용이나 의사소통 및 의사결정을 효과적으로 할 수 있는 조직 전체의 능력 등이 이에 포함된다. 결과변수는 이윤, 생산성, 제품과 서비스의 질, 결근율, 이직율과 같은 집단 또는 조직의 유효성을 나타내는 지표이다. 원인변수들 중 리더십 행동변수로는 다음과 같은 네 가지가 제시 되었다.

#### (1) 지원적 행동(supportive behavior)

하위자가 자신을 가치 있고 중요한 존재라고 느낄 수 있도록 리더는 하위자에게 지원적 행동을 해 주어야 한다. 리더의 지원적 행동에는 하위자에 대한 믿음과 신뢰, 하위자가 갖고 있는 문제점을 이해하고 해결해 주려는 노력, 하위자의 성장과 발전을 돕는 행동, 하위자에 대한 끊임없는 정보전달, 우호적이고 사려 깊은 행동, 하위자의 의견과 기여에 대한 인정 등이 포함된다.

#### (2) 집단중심의 감독(group method of supervision)

이는 리더가 하위자들을 개인별로 감독하는 것보다 집단 중심으로 감독해야 한다는 것을 말한다. 집단 중심으로 감독하면 하위자의 의사결정 참여를 촉진할 수 있고, 의사소통을 개선할 수 있으며, 협동심을 고취시킬 수 있고, 갈등을 원만히 해결할 수 있다. 또한 리더는 하위자들에게 집단 내의 상호작용과정에 대해 교육하여 하위자들이 하나의 집단으로 뭉쳐 효과적으로 업무를 수행할 수 있도록 도와주어야 한다. 리더가 하위자들에게 집단 의사결정을 하라고 요구하는 것이 의사결정으로 인한 결과에 대해

---

34) R. Likert, *New patterns of Management*(New York: McGraw-Hill), ; R. Lidert, *The Human Organization: Its Management and Value*,(New York, N.Y.:Mcgraw-Hill), 1967.



책임을 포기한다는 것을 의미하지는 않는다. 리더는 모든 의사결정과 의사결정으로 인한 결과에 대해 책임을 져야만 한다. 다만 리더와 하위자들 간에 의견차이가 있거나 의사결정의 질이 중요한 경우에는 리더는 자신의 경험을 토대로 하여 가장 최선의 대안을 선택해야 한다.

#### (3) 높은 성과 목표설정(high-performance goal )

집단의사결정에서 특히 중요한 것은 구체적인 성과목표와 품질표준을 설정하는 일인데, 리더는 집단구성원들이 자신들의 능력에 비추어 약간의 높지만 실현가능한 목표를 설정할 수 있도록 이끌어주어야 한다는 것이다.

#### (4) 연결핀 기능(linking pin function)

집단의 의사결정 사항과 목표는 조직 전체의 목표나 방침과 조화를 이루어야 하므로 중간 및 하위관리자들은 자신 집단과 상위 관리층 사이에서 중개자 역할을 해야만 한다. 또한 관리자가 자기 집단이 이익을 대변하고 필요한 자원과 이익을 얻으려면 자신의 상위자들에게 상당한 영향력을 행사할 수 있다. 리커트는 조직이 중첩된 일련의 집단들로 구성되어 있다고 보았다. 모든 리더는 자신이 관리하는 집단에는 상사가 되지만, 자신의 상사에 대해서는 부하가 되므로 가운데서 연결고리 역할을 해야 한다. 경우에 따라서는 자신과 같은 수준에 잇는 집단에게 수평적인 연락을 취하는 기능을 담당하기도 해야 한다. 리더는 이러한 연결고리 역할을 효과적으로 수행한다.

리커트는 위와 같은 네 가지 리더십 행동이 계획수립이나 조정과 같은 전문적 기량과 결합될 때 집단에서 높은 성과를 기대할 수 있을 것이라고 보았다.

## 제4절 리더십 유효성

‘리더십 유효성과 조직유효성은 기본적으로 같은 의미인가?’ 라는 질문에 접하면 명쾌한 결론을 내리기가 힘든 것이 사실이다. 대부분의 리더십 연구들은 리더십 유효성을 측정하는 데 조직유효성 지표를 활용하기 때문이다.

‘목표지향적 접근에 의한 목표달성 정도로 리더십 유효성을 측정하였을 경우 조직목표달성이 리더십에만 의존한 결과일까?’ 라는 의문이 생긴다. 결과적으로 조직의 다른 요인에 의한 복합적 결과일 경우가 농후하다. 또한 그 결과에 이르는 과정을 제시하지 않아서 리더가 부하에게 어떻게 영향을 미치는가, 부하는 리더에 대해서 어떻게 영향을 주는가, 리더와 부하는

어떻게 상호작용을 하는가 등의 리더의 대인영향 과정을 밝힐 수가 없다.

시스템적 접근법은 리더와 부하의 상호작용관계와 리더십과 상황요인의 상호작용관계를 분명하게 하는 것으로 리더십 현상을 분석하는 데 유용하다. 따라서 이 접근법에 따르면 리더십 유효성이란 리더십 발휘 결과에 따라 조직이 효과적으로 기능하는 상황일 것이다. 예를 들어 리더는 부하들에게 동기를 부여하여서 그들의 능력을 최대한 발휘하게 하고 그 결과에 따라 효율적인 리더십을 결정하는 것이다. 그러나 이 같은 상태가 어떻게 형성되었는지를 분석할 수 없으며, 리더나 부하의 선호도가 유효성 평가에 포함되지 않아 리더는 부하의 신뢰도를 잃을 수 있는 행동을 할 가능성을 포함하고 있다.

다원적 관계자 접근법은 조직에서 가장 힘이 강한 구성원들이나 가장 약한 구성원들의 선호도를 고려해 넣어서, 시간의 경과에 따라 그들 사이에 서로 대립하는 선호도를 조정하고 통합하는 새로운 활동 영역을 창조해 나가는 과정을 조직유효성의 평가 기준으로 활용하고 있다. 이에 따르면 리더십 유효성이란 능률, 유효성, 도덕성의 균형을 유지하면서 조직을 발전시키는 과정을 말한다. 즉 개개인의 주관적 선호가 어떻게 조정되어 조직의 공통적 선호로 형성되는 과정에서 어떠한 영향이 작용하는가를 분석하는 것이다.

이러한 관점들을 종합해 보면 조직유효성과 리더십 유효성은 다른 의미를 가지고 있다. 조직유효성은 시간적 경과에 따라 조직 구성원의 다양한 선호 관점을 조정하고, 통합하여 그들이 선호를 만족시키는 활동 영역을 창조하여 조직을 유지·발전시키는 것이다. 그러나 유효한 조직은 자생적으로 형성되는 것이 아니며 그것을 유효하게 만드는 주체적 힘이 작용하지 않으면 안 된다. 환경변화를 고려한 주체적 힘이 구성원에 영향을 미쳐서 조직을 유지·발전시키는 것이 유효한 리더십이다. 리더십 유효성은 조직의 유효성을 규정하는 요인이지만, 그것은 조직을 유효하게 만드는 주체적 영향 과정이다.

## 1. 상사신뢰

종업원들은 조직내 사회화를 통하여 조직에 대한 가치와 목표 및 직무 수행 양식을 습득한다.<sup>35)</sup> 조직은 종업원을 사회화시키기 위하여 다양한 방

35) D.C. Feldman, "The multiple socialization of organization members.", *Academy of Management Review*, Vol. 6, 1982, pp. 309~318.



법을 사용하며, 사용하는 전술에 따라 종업원으로부터 다른 반응을 기대할 수 있을 것이다.<sup>36)</sup> 사회화를 겪은 종업원들로부터 기대되는 행동은 조직의 일관성을 유지하기 위하여 조직이 바라는 동일한 반응이라 할 수 있으며, 이렇게 종업원이 보이는 동일한 반응을 Van Maanen & Schein(1979)은 Custodial response라 부르고 있다.<sup>37)</sup> 조직이 바라는 반응을 유도하기 위한 사회화 고정에서 조직 내 관리자들은 종업원들에게 필요한 정보를 제공하는 중요한 역할을 담당하게 될 것이다. 사회화 담당자로서 중요한 역할을 담당할 수 있는 상사는 조직을 대표하여 종업원에게 조직에 관한 정보제공을 통하여 종업원의 조직 내 적응 및 조직과 관련된 태도 및 행동 형성에 많은 영향을 미치게 될 것이다.

이상과 같이 상사는 종업원의 조직 내 적응에 중요한 역할을 담당하고 있으며, 이러한 상사의 역할은 상사에 대한 신뢰를 통하여 한층 강화될 수 있을 것이다. 상사에 대한 신뢰를 발전시키는데 중요한 역할을 하고 있는 것 중의 하나가 조직 내에서 종업원들이 인식하게 되는 공정성이다<sup>38)</sup> 조직내에서 종업원들이 형성할 수 있는 대인관계는 종업원들이 인식하게 되는 공정성과 관련된 느낌에 의해서 많은 영향을 받을 수 있을 것이다. 특히, 받게 되는 보상의 양에 기초하고 있는 분배적 공정성에 대한 인식도 중요하지만 절차적 공정성의 중요성이 더욱 강조될 수 있을 것이다. 상사에 대한 신뢰는 단기적인 것보다는 장기적인 것, 물질적인 것보다는 비물질적인 것에 기초하여 발전된 지속적이고 상호적인 관계라고 할 수 있을 것이다. 분배적 공정성은 단기간의 현시적인 경제적 교환의 주체가 될 수 있는 교환이라 할 수 있을 것이다.

분배적 공정성보다는 절차적 공정성이 상사에 대한 신뢰와 강한 관계를 맺고 있으며, 상사에 대한 신뢰는 조직을 위한 역할의 활동으로 이어지고 있다는 것을 보여주었다.<sup>39)</sup>

---

36) J. Van Maanen & E.H. Schein, Toward a theory of organizational socialization. In B.M. Staw(Ed.), *Research in Organizational behavior*. Greenwich(CT: JAI Press), 1979.

37) Ibid.,

38) J.G. Holmes, "The Exchange Process in Close Relationships : Microbehavior and Macromotives", In M.J. Lerner & S.C. Lerner(Eds.), *The Justice Motive in Social Behavior*(New York: Plenum), 1981, pp. 261~284; M.A. Konovsky & S.D. Pugh, "Citizenship Behavior and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3. 1994, pp. 656~669.; E.A. Lind & T.R. Tyler, *The Social Psychology of Procedural Justice*, (New York: Plenum), 1988.

한편, 상사에 대한 신뢰가 낳을 수 있는 결과와 관련하여 많은 연구들은 상사에 대한 신뢰가 종업원들의 조직과 직무와 관련된 태도형성에 많은 영향을 미치고 있다는 것을 보여주고 있다. 기존의 연구들은 상사에 대한 신뢰가 개인의 직무만족, 조직 내 스트레스, 조직을 위한 역할 외 활동, 종업원의 성과 등 개인이 형성할 수 있는 태도 및 행동에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

이렇게 종업원의 행동 및 태도 형성에 중요한 역할을 담당하고 있는 상사에 대한 신뢰는 Blau(1964)가 주장하고 있는 사회적 교환을 통하여 영향을 주고받으며 종업원의 태도 및 행동의 형성에 영향을 미치는 역할을 담당하게 될 것이다.<sup>40)</sup> 종업원들은 조직 내에서 직무를 수행하는 과정에 많은 대인관계를 맺게 될 것이다. 조직 내에서 맺게 되는 대인관계는 직무와 함께 종업원의 태도 및 행동 형성에 매우 중요한 역할을 담당할 수 있으며, 조직의 성과를 결정하는 중요한 요소로 여겨지고 있다<sup>41)</sup> 단기적이며 금전적인 관계에 기초한 대인관계보다는 장기적이며 비물질적 것에 기초한 상호작용적인 대인관계가 종업원이 안정된 태도 및 행동의 형성에 중요한 역할을 담당하게 될 것이다. 상사는 종업원이 맺게 되는 장기적인 대인관계의 주요 대상이라 할 수 있다. 상사에 대한 신뢰는 경제적인 교환에 기초를 둔 거래적인 심리적 계약보다는 비물질적인 관계적인 심리적 계약<sup>42)</sup>을 통하여 조직과 개인간의 관계를 강하게 성립시키는 가교의 역할을 담당하게 될 것이다.

결국 상사에 대한 신뢰 형성은 조직 내에서 종업원이 형성하게 되는 공정성에 대한 인식에 의해서 영향을 받을 수 있으며, 상사에 대한 신뢰의 형성은 조직 내에서 개인이 보여주게 되는 태도 및 행동에 영향을 미치게 될 것이다. 사회적 교환의 대상이 되고 있는 상사는 조직을 대표하는 대리

---

39) M.A. Konovsky & S.D. Pugh, "Citizenship Behavior and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, Vol, 37, No. 3. 1994, pp. 656~669.

40) P. Blau, *Exchange and Power in Social Life*.(New York: Wiley), 1964.

41) D.J. McAllister, Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No1. 1995, pp. 24~59.; M. A. Seabright, D. A. Leventhal, & M. Fichman, "Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships". *Academy of Management Journal*, Vol. 35, 1992, pp. 122~160.

42) D.M. Rousseau & J. Parks, the contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw(Eds.), *Research n organizational behavior*,(Vol. 15. 1993). pp. 1~47.

인이 역할을 담당하게 될 것이다. 조직을 대신하는 대리인으로서 종업원들의 상사는 모든 제도 및 분배 결정의 당사자로 여겨질 수 있을 것이다. 따라서 종업원이 조직 내에서 실시되고 있는 모든 의사결정 및 분배결정에 대하여 공정하다고 인식하는 것은 이러한 의사결정을 담당하고 있는 당사자에 대한 신뢰에 많은 영향을 미칠 수 있을 것이다. 더욱이 회사를 대신한 대리인으로서의 상사의 역할은 절차적 공정성의 영향을 보다 많이 받게 될 것이다. 단기적이고 일시적인 심리적 계약보다는 장기적이고 비물질적인 심리적 계약이 보다 바람직한 조직과의 관계라는 면에서 절차적 공정성의 확보가 회사와 개인사이의 보다 장기적인 관계성립의 수단이 될 수 있으며, 회사를 대신한 의사결정자에 대한 신뢰는 의사결정이 결과도 중요하지만 의사결정 과정이 투명하고 절차적으로 하자가 없을 때 보다 많은 신뢰를 얻게 될 것이다. 따라서 회사내 의사결정 절차에 대한 공정성이 자신에게 돌아온 분배의 공정성보다는 상사의 신뢰에 보다 강한 영향을 미치고 있다는 것을 보여주었다.<sup>43)</sup>

또한 모든 의사결정의 당사자인 상사는 조직을 대신하여 개인과 사회적 교환을 담당하는 담당자로서 개인의 조직에 대한 태도 형성에도 많은 영향을 미칠 수 있을 것이다. 개인이 형성하게 되는 절차 및 분배에 대한 공정성 인식은 상사에 대한 신뢰로 이어지게 될 것이며, 이러한 상사에 대한 신뢰는 조직을 대신하는 대리인을 통한 조직에 대한 개인의 태도 및 행동에 영향을 미칠 것이다. 따라서 상사에 대한 신뢰는 조직공정성 등에 의해서 영향을 받을 수도 있으며, 조직이 종업원에게 보여주고 있는 몰입에 대한 종업원의 태도형성에도 영향을 미칠 수 있게 될 것이다.

## 2. 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)이라는 용어는 사회학, 산업심리학, 조직행동학자들이 조직문제와 관련된 개인과 조직의 상호작용으로 분석하는데 사용되었다. 이 용어는 직무만족, 직무몰입과 함께 조직구성원 개인이 조직에 대해 갖는 특성을 나타내고 이해하는 개념을 중시되고 있다.<sup>44)</sup>

조직몰입의 개념은 학자에 따라 다양하게 정의되고 있는데 이는 학문적 접근방법이 서로 다르기 때문이다. 조직몰입이 정의는 대체로 두 가지 접근방법은 교환적 접근방법(exchange approach)과 심리적 접근방법

43) M.A. Konovsky & S. D. Pugh, op. cit, pp. 656~669.

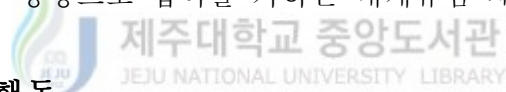
44) 박내희, 「조직행동론」, 박영사, 1989, p. 105.

(psychological approach)이다.

교환적 접근은 몰입을 조직과 구성원간의 유인과 공헌의 상호작용의 결과로 파악하고 있다. 이는 조직 내에 경험이 증가함으로써 여러 특권이 만들어지고 개인은 이를 긍정적으로 유인으로 인식하여 조직에 남아 있으려고 하고 이렇게 함으로써 조직에 몰입하게 된다는 것이다.<sup>45)</sup>

심리적 접근방법은 조직몰입을 구성원의 태도와 연관시켜 구성원이 조직에 대한 정서적 일체감으로 보는 시각이다. 이러한 측면에서 Porter(1974)등은 조직몰입을 개인이 자신과 동일시하고 조직에 공헌하고자 하는 상대적인 정도로 정의하였다.<sup>46)</sup>

한편, 이 두 가지의 절충한 접근방법을 사용하기도 하는데 대표적으로 Meyer와 Allen(1990)은 조직몰입을 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입의 세 가지 유형으로 구분하였다.<sup>47)</sup> 정서적 몰입은 구성원들이 조직에 대해 느끼는 심리적 일체감의 정도이며 유지적 몰입은 자신이 조직에 투자한 가치가 증가하여 조직에 남음으로써 얻는 이득이 이직함으로써 얻는 이득보다 크기 때문에 조직 구성원으로서의 신분을 유지하고자 하는 심리적 필요성이다. 규범적 몰입은 조직구성원으로서의 수행해야 할 도덕적 의무감으로 이는 회사에 충직하고 의무를 수행해야 한다는 가치관이며 조직 목표를 달성하는 방향으로 압력을 가하는 내재규범 체계이다.



### 3. 조직시민행동

조직시민행동(organizational citizenship behavior)은 직무외성과 혹은 직무외 행동을 묘사하기 위해 사용되는 가장 대표적인 개념이다. 최근 들어 조직시민행동에 대한 연구가 활발히 진행되고 있는데 그 이유는 조직구성원의 공식적 직무 행동만으로는 조직성이나 조직유효성을 설명하는데 한계를 인식하게 되었고, 조직시민행동이 성공적 조직관리에 직접적 영향을 미친다는 믿음 때문이다.

45) H.S. Becker, "Notes on the Concept of Commitment," *American Journal of Sociology*, Vol. 66, 1960, p. 32.

46) L.W. Porter, R.M. Steers, R.T. Mowday, & P.V. Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, 1974, pp. 603~609.

47) J.P. Meyer, & N.J. Allen, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, No. 1, 1990, pp. 1~18.

Organ(1988)은 조직시민행동에 대한 왕성한 연구 결과들을 발표하였는데 그에 의하면 조직시민행동이란 ‘조직의 공식적 보상 체계 내에서 보상되지 않지만 조직이 효과적으로 기능하는 데 도움을 주는 구성원의 자발적 행동이다.’라고 정의하였다. 이러한 조직시민행동에는 다른 동료를 돕거나 동료를 위하여 부담을 지는 등과 같은 역할 외의 과업을 자발적으로 수행하고, 부서나 조직 발전을 위해 창의적 아이디어를 제안하며, 시간을 낭비하지 않으려고 노력하는 자발적 행동 등이 포함된다.<sup>48)</sup>

Organ(1988)에 따르면 조직시민행동은 부족한 인적 자원의 보다 효율적 이용을 가능케 함으로써 더욱 생산적인 목적에 이들 자원을 이용할 수 있게 한다. 조직시민행동은 조직구성원들이 과업을 수행하는데 있어 공동작업자로서의 능력을 향상시키고 경영자들로 하여금 기획, 일정작성, 문제해결 그리고 조직문제 분석과 같은 생산적 활동에 더 많은 노력을 기울이게 함으로써 조직의 생산성을 높일 수도 있다.<sup>49)</sup>

조직시민행동에 대한 초기의 연구들은 이러한 직무 외 자발적 행동을 두 가지 차원으로 구성되어 있다고 보고 있다.<sup>50)</sup> 하나는 특정인에 대한 직접적 도움행동의 측면인 이타주의와 다른 하나는 조직의 규율과 규정을 따르는 행동의 측면인 일반적 순응을 의미한다. 이후 Organ(1988)은 이타주의를 그대로 받아들인 반면 일반적 순응을 양심성, 예절성, 시민정신, 스포츠맨십 등 4가지 형태로 재구성하여 조직시민행동의 하위 구성요소로 5가지를 제시하였는데 많은 연구들이 그가 제안한 조직시민행동의 구성요소들을 반영하여 후속 연구들을 진행하고 있다. 실제로 Podsakoff(1993) 등은 그의 다섯 가지 구성요소를 포함시킨 24개 설문항목을 조직시민행동의 측정도구로 개발하여 역할 수행, 이타성, 예의성, 양심성, 시민정신, 스포츠맨십의 6가지 구성요소를 제시하였다.<sup>51)</sup>

Organ이 제시한 조직시민행동의 하위 구성요소를 구체적으로 살펴보면 다음과

---

48) D.W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, (MA: Lexington Book), 1988.

49) Ibid.,

50) T.S. Bateman, & D.W. Organ, "Job satisfaction and good soldier: The relationship between affect and employee citizenship", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, 1983, pp. 587~595; C.A., Smith, D.W. Organ & J.P. Near, "Organizational citizenship behavior," : Its nature and antecedent, *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, No.4, 1983, pp. 653~666.

51) P.M, Podsakoff, S.B., MacKenzie, & R. Fetter, "Substitutes for leadership and the management of professionals", *Leadership Quarterly*, Vol. 4, No.1, 1993, pp.1~44.

같다. 이타주의(altruism)는 조직 내 타인에게 도움을 주어 조직의 능률을 증대시키는 행동이며, 양심성(conscientiousness)은 조직 구성원으로서 주어진 범위 내에서 역할 수행 및 작업참여, 청결유지 등을 위해 노력하는 행동이다. 예의성(courtesy)은 조직 내에서 타인과의 접촉에서 발생할 수 있는 문제를 사전에 예방하는 행동이며, 시민정신(civic virtue)은 조직 내 행사 및 회의에 참여하며, 조직의 지침을 숙지하는 등의 조직의 정치적 활동에 부응하는 행동이고, 스포츠맨십(sportsmanship)은 조직 내에서 발생하는 불평·고충 등을 잘 견디며 규칙이나 판정에 승복하는 자발적 행동이다.<sup>52)</sup>



---

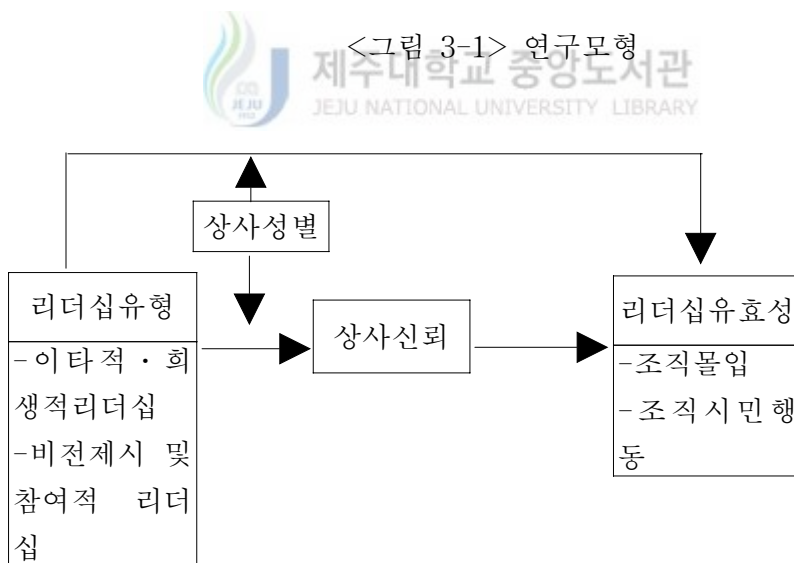
52) D.W. Organ, op. cit.,

## 제 3 장 연구방법

### 제 1 절 연구모형 및 가설의 설정

#### 1. 연구모형

본 연구는 앞서 살펴본 문헌 연구성과에 대한 이론적 고찰을 바탕으로 연구목적에 부합하는 연구모형을 도출하고자 한다. 본 연구는 리더십 유형(이타적·희생적 리더십, 비전 제시 및 참여적 리더십)이 상사신뢰 및 리더십 유효성(조직몰입, 조직시민행동)에 미치는 정(+)의 영향과 상사신뢰가 리더십 유효성에 미치는 정(+)의 영향을 예측하고 있다. 또한 리더십 유형과 상사신뢰 및 리더십 유효성간의 관계에서 상사의 성별이 조절역할을 수행할 것으로 예측하고 있다. 또한 추가적으로 리더의 성별에 따라 발휘되는 리더 행동이 다를 것으로 예측하고 있다.



#### 2. 가설 설정

앞에서 언급한 연구의 목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.



- <가설 1> 상사의 성별에 따라 발휘되는 리더십 유형에 차이가 있을 것이다.
- <가설 2> 이타적 · 희생적 리더십과 비전제시 및 참여적 리더십은 부하의 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 3> 이타적 · 희생적 리더십과 비전제시 및 참여적 리더십은 부하의 조직몰입 및 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 4> 상사의 신뢰는 부하의 조직몰입 및 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 5> 상사의 성별은 이타적 · 희생적 리더십과 비전제시 및 참여적 리더십은 상사신뢰의 관계를 조절할 것이다.
- <가설 6> 상사의 성별은 이타적 · 희생적 리더십과 비전제시 및 참여적 리더십은 조직몰입의 관계를 조절할 것이다.
- <가설 7> 상사의 성별은 이타적 · 희생적 리더십과 비전제시 및 참여적 리더십은 조직시민행동의 관계를 조절할 것이다.

## 제 2 절 설문지의 구성 및 표본의 선정

### 1. 설문지 구성

연구에서 가설을 검증하기 위한 방법으로 설문지법을 활용하였다. 인구통계적 특성에 관한 측정도구는 선행연구들에서 작성한 문항과 본연구자가 문헌고찰을 통하여 타당성이 있다고 인정되는 문항을 선택하여 5문항으로 설문지를 작성하였고, 리더십유형인 이타적 · 희생적 리더십 9문항, 비전제시 및 참여적 리더십 7문항, 리더십유효성 변수는 상사신뢰 6문항, 조직몰입 4문항, 조직시민행동 20문항으로 구성하였으며 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

이상의 내용을 바탕으로 하여 제작된 설문지의 내용과 문항은 다음 <표 3-1>와 같다.



<표 3-1> 설문지구성

측정변수	문항수	번호	출처
이타적·희생적 리더십	9	Ⅱ-1~9	Choi & Mai-Dalton(1999), Organ(1988)
비전 제시 및 참여적 리더십	7	Ⅱ-10~16	Sashkin & Burke(1990), Fleishman(1975)
상사 신뢰	6	Ⅲ-1~6	이영석(2004)
조직몰입	4	Ⅳ-1~4	Ko, Price, & Mueller(1997)
조직시민행동	20	V-1~20	Organ(1988)
인구특성	5	I-1~5	

## 2. 변수의 정의

### 1) 이타적·희생적 리더십

Choi & Mai-Dalton(1999)은 자기희생적 리더십 이론의 측정하기 위해 설문 문항을 개발하였다<sup>53)</sup>. 업무 분장상의 자기희생은 전술한 바와 같이 다른 업무에 비해 위험하거나 힘들거나 또는 기피되는 업무, 역할, 순번 등을 자청할 때 발생하는 희생이다. 또한 이타적 리더십은 타인의 이익을 향한 그들이 행동에서 얻어지는 성취를 추구하는 것으로 Organ(1988)의 이타주의 측정척도를 리더십 측정에 맞게 변형하여 활용하였다.

### 2) 비전 제시 및 참여적 리더십

Sashkin & Burke(1990)는 비전적 리더십 이론이 리더의 개인적 특성으로는 자신이 조직에 영향을 미칠 수 있다는 신념(impact belief)과 권력욕구(power need) 그리고 장기적 사고능력(cognitive time span)이 핵심적 내용으로 제시된다. 리더가 조직에 미치는 영향으로는 비전에 맞추어 조직의 문화를 변혁시키는 것이 강조된다. 리더십 행동으로는 10가지 차원이 제시되는데, 이를 측정하기 위해 “리더행동 설문지(Leader Behavior Questionnaire: 이하 LBQ)”가 개발되었고 본 연구에서는 이들중 일부를

53) Y. Choi & Mai-Dalton, op. cit. pp. 475-501.

발췌하여 사용하였다.

참여적 리더십은 의사결정시 부하들과 상의하고 정보를 교환하며, 의사결정과정에서 부하의 의견이나 제안을 참작하는 리더 행동으로 본 연구에서는 SBDQ(Fleishman, 1975, 재인용: 강영순, 2002)것을 바탕으로 일부를 발췌하였다<sup>54</sup>).

### 3)상사신뢰

상사신뢰는 조직구성원이 상사로부터 느끼는 긍정적 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하는 심리적 상태로 본 연구에서는 이영석(2004)의 개발한 측정척도를 활용하였다<sup>55</sup>).

### 4)조직몰입

조직몰입은 특정조직에 대한 개인의 동일시와 상대적 몰입강도를 의미하는 것으로써 본 연구에서는 Ko(1997) 등이 개발한 조직몰입 측정척도 중 감정적 몰입을 측정하는 문항을 발췌하여 사용하였다<sup>56</sup>).

### 5) 조직시민행동

조직시민행동은 공식적 조직에 의해 규정되어 있지는 않지만 조직의 효과성에 기여하는 구성원의 자발적 역할외의 행동을 의미하며, Organ(1988)의 측정도구를 토대로 이타주의, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십 등 5개 구성요인을 반영한 20개 문항을 측정하였다<sup>57</sup>).

## 3. 분석 방법

첫째, 응답자의 일반적 특성을 살펴보기 위해 빈도분석(Frequency Analysis)와 기술통계를 실시하였다.

둘째, 측정도구의 타당성을 측정하기 위해 요인분석과 신뢰도 분석을

---

54) 강영순, 「리더십과 리더십 유효성」, 무역경영사, 2002.

55) 이영석, “직장신뢰 및 상사신뢰의 결정요인과 효과성에 관한 연구”, 박사학위논문, 성균관대학교, 2004.

56) Ko, Jong-Wook, Price, J.L., & Mueller, C.W. “Assesment of Meyer and Allen’s Three-component model of organizational commitment in South Korea”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82 No. 6, 1997, pp. 961~973.

57) D.W. Organ, op. cit.

실시하였다.

셋째, 이타적·희생적 리더십, 비전 제시 및 참여적 리더십, 상사 신뢰, 조직몰입, 조직시민행동의 상호관계를 살펴보기 위하여 상관관계분석(Correlation Analysis)를 사용하였다.

넷째, 응답자의 리더 성별에 따른 리더십, 상사 신뢰, 리더십유효성차이를 분석하기 위해 T-검정을 사용하였다.

다섯째, 연구가설을 검증하기 위하여 회귀분석(Regression Analysis)를 사용하였다.

#### 4. 표본의 특성

##### 1) 표본의 선정

본 연구를 표본은 제주지역의 기업체, 공공기관, 사회단체 등에 종사하는 구성원들을 대상으로 하여 임의추출하였다. 조사기간은 2006년 4월 1일 ~ 4월 20일까지로 조사자가 직접 방문하여 설문지를 배포하고 수거하였다. 설문지에 참여한 응답자는 총 450명으로 그 중 대부분의 문항에 응답하지 않거나 불성실한 응답자를 제외한 438명을 대상으로 분석을 실시하였다.



##### 2) 표본의 특성

연구표본의 특성은 <표 3-2> 에서 보는 바와 같이 성별 분포는 남성이 69.4%(304명), 여성이 30.6%(134명)로 나타났다. 연령층별로는 각각 20대 27.9%(122명), 30대 41.8%(183명), 40대 29.2%(128명), 50대 1.1%(5명)로 30대와 40대가 주류를 이루고 있다. 업종은 공무원 13.7%(60명), 금융 및 보험업 9.4%(41명), 서비스업 29.5%(129명), 시민단체 13.2%(58명), 기타 34.2%(150명)로 나타났다. 근무연수로는 2~5년이 40.4%(177명)로 가장 많았으며, 5~10년이 22.4%(98명), 0~1년이 19.6%(86명), 15~20년이 37%(84명), 10~15년 미만이 8.2% (36명)로 순으로 나타났다.

<표 3-2> 조사 대상자의 특성

변 수	구 분	빈 도	백분율(%)
조사대상자의 성별	남 성	304	69.4
	여 성	134	30.6
상사의 성별	남 성	340	77.6
	여 성	97	22.1
근무업종	공무원	60	13.7
	금융 및 보험업	41	9.4
	서비스업	129	29.5
	사회단체	58	13.2
	기타	150	34.2
근무연수	0-1년	86	19.6
	2- 5년	177	40.4
	5-10년	98	22.4
	10-15년	36	8.2
	15-20년	37	8.4
	20년 이상	4	0.9
조사대상자의 연령	20대	122	27.9
	30대	183	41.8
	40대	128	41.8
	50대	5	1.1

## 제 4 장 연구의 결과 및 해석

### 제 1 절 측정변수의 신뢰성과 타당성 검증

#### 1. 신뢰성검증

신뢰성이란 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 되는 것을 말하며, 동일한 개념에 대해 측정을 반복하였을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다. 신뢰성을 측정하는 방법은 동일한 상황에서 동일한 측정도구로 동일한 대상을 달리하여 2번 측정하여 그 결과를 비교하는 검증-재검증법(test-retest method), 최대한 2가지 형태의 측정도구를 동일한 표본에 차례로 적용하여 신뢰도를 측정하는 복수양식법(multiple forms technique), 다수의 측정항목을 두 그룹으로 나누고 두 그룹의 항목별 측정치 사이의 상관관계를 조사하여 신뢰도를 측정하는 반분비교법(half-split method), 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 신뢰도를 높이기 위한 방법으로 크론바 알파계수를 이용하는 내적일관성검증법(internal consistency test method) 등이 있다.

그러나 검증-재검증방법은 첫 번째 검사에 대한 피검사자의 기억이 두 번째 검사의 응답에 영향을 미쳐 상관관계가 높아질 가능성이 있고, 반분비교법은 분할할 수 있는 조합의 수가 많기 때문에 신뢰성계수가 조합에 따라 달라질 수 있는 한계를 지니고 있으며, 복수양식법은 설문 내용은 그대로 두되 설문형식을 바꾸거나 다시 배열하여 분석해야 하는 어려움이 있다. 또한 위의 3가지 방법은 모두 시간, 인력, 비용이 많이 소요되는 단점을 지니고 있다. 본 연구는 내적 일관성에 의한 신뢰도 검증방법을 채택하였다. 일반적으로 신뢰성은 동일한 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아냄으로써 내적 일관성을 확보하기 위한 방법은 알파계수를 이용하며, 0.6 이상이면 비교적 신뢰도가 높은 것으로 보고 있다.

복합항목으로 구성된 변수군의 신뢰도 측정 결과 크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ )가 모두 0.85이상으로 나타나 비교적 높은 신뢰도를 유지하고

<표 4-1> 신뢰성 분석

측정변수		Cronbach $\alpha$
이타적·희생적 리더십		0.995
비전제시 및 참여적 리더십		0.916
상사신뢰		0.894
조직몰입		0.908
조직시민 행동	양심성시민정신	0.906
	이타주의	0.899
	예의성	0.855
	스포츠맨십	0.858

있다. 따라서 각 변수들은 판별타당성을 유지하고 있음을 알 수 있다.

## 2. 측정도구의 타당도 검증

측정 도구의 타당성이란 하나의 측정도구가 측정하고자 하는 하나의 개념에 대한 값을 어느 정도 정확히 측정하였는가의 정보를 의미한다. 이는 조사자가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확히 반영할 수 있는가를 의미한다. 타당성의 종류에는 내용타당성, 준거관련 타당성, 구성개념타당성의 3가지로 나눌 수 있다. 이 가운데 사회과학에서 일반적으로 사용되는 것은 구성개념 타당성으로 측정도구가 실제로 측정하고자 하는 추상적인 개념들을 제대로 측정하였는가를 의미한다.

요인추출방식으로 널리 사용되는 것은 주요인분석과 공통요인분석이 있다. 주요인분석은 정보의 손실을 최소화하면서 보다 적은 수의 요인을 구하고자 할 때 이용되고 자료의 총분산을 분석해 주는 반면, 공통요인분석은 변수들간에 내재하는 차원을 찾아냄으로써 변수들 간의 구조를 파악할 때 이용된다.

본 연구는 요인분석방법으로 정보의 손실을 최대한 줄이면서 수많은 변수들을 가장 적은 수의 요인으로 줄이는데 목적이 있는 주성분분석(principle component)을 실시하였다. 주성분 분석은 측정도구가 측정되고자 하는 추상적인 개념이나 속성을 선택된 도구를 적절히 측정했는가를 알아보기 위한 개념타당성 중 판별타당성을 확보하기 위해 보편적으로 활

용되는 기법이다. 또한 요인들 간의 상호독립성을 유지하는 회전방식으로 직각회전(varimax rotation)방법을 사용하였으며, 고유치가 1.0이상인 것은 분석에 이용하였다. 어느 정도의 요인적재량을 보여야 유의한 변수로 채택할 수 있는가에 대해서는 절대적 기준은 없으나 일반적인 관례에 따라 0.40이상의 부하점수를 갖는 변수를 의미 있는 것으로 선정하였다.

이타적·희생적 리더십과 비전 제시 및 참여적 리더십, 상사 신뢰, 조직몰입, 조직시민행동의 관련요인들을 구성하는 변수들의 유효성을 고려함으로써, 신뢰도를 높일 수 있는 변수를 추출하고자 요인분석을 실시하였다.

<표 4-2>는 독립변수로 선정한 리더십 유형에 대한 요인분석 결과이다. 리더십의 유형은 2개인 요인으로 묶이고 있으며, 이중 요인1은 이타적·희생적 리더십을 구성하는 변수들로 이루어 졌고, 요인 2는 비전 제시 및 참여적 리더십을 구성하는 변수들로 이루어 졌다. 예상과는 달리 이타적 리더 행동과 희생적 리더 행동, 비전적 리더 행동과 참여적 리더 행동이 동일요인으로 구성되고 있다. 요인적재치는 모두 0.60이상으로 비교적 높게 나타나고 있으며 총 분산도 72.03%로 나타나 개념타당성이 입증되었다.

<표 4-2> 리더십유형 요인분석

문항	공통값	적재치	적재치	고유치	분산	누적분산
II-1	0.828	0.862		6.325	39.53	72.03
II-2	0.837	0.859				
II-3	0.812	0.822				
II-4	0.726	0.803				
II-5	0.710	0.715				
II-6	0.708	0.698				
II-7	0.750	0.689				
II-8	0.744	0.677				
II-9	0.678	0.616				
II-10	0.674		0.803	5.199	32.49	
II-11	0.708		0.757			
II-12	0.637		0.730			
II-13	0.715		0.723			
II-14	0.665		0.676			
II-15	0.689		0.652			
II-16	0.645		0.603			



<표4-3>은 상사신뢰와 조직몰입의 요인분석 결과를 제시한 것으로 상사신뢰는 6개의 변수가 단일요인으로 묶이고 있다. 각각의 변수의 요인 적재치도 0.7이상으로 비교적 높게 나타나고 있으며, 충분산도 65.8%로 나타나 6개의 변수가 상사신뢰를 구성하는 개념타당성을 충족시키는 변수임을 알 수 있다.

조직몰입의 요인분석결과도 단일요인이 추출되고 있는데 충분산이 78.5%로 나타나 4개 변수들은 조직몰입을 구성하는 개념타당성을 충족시키고 있다.

<표4-3>상사신뢰와 조직몰입의 요인분석

변수	문항	공통값	적재치	고유치	분산
상사신뢰	Ⅲ-1	0.753	0.868	3.949	68.815
	Ⅲ-2	.747	0.864		
	Ⅲ-3	0.731	0.855		
	Ⅲ-4	0.618	0.786		
	Ⅲ-5	0.590	0.768		
	Ⅲ-6	0.509	0.713		
조직몰입	Ⅳ-1	0.835	0.914	3.319	78.479
	Ⅳ-2	0.832	0.912		
	Ⅳ-3	0.811	0.901		
	Ⅳ-4	0.661	0.813		

<표 4-4>는 조직시민행동에 대한 요인분석 결과 4개 요인이 추출되었는데 이들 요인들은 충분산의 71.31%를 설명해 주고 있다. 이들 요인 중 요인 1은 양심성·시민정신, 요인 2는 이타주의, 요인 3은 예의성, 요인4는 스포츠맨십으로 명명하였다. 이를 Organ(1988)의 제시한 조직시민행동의 하위구성요소의 측정결과와 비교하면 양심성을 구성하는 변수들이 다른 요인으로 묶이고 있음을 알 수 있다. 그러나 양심성의 요인구조가 흔들리는 현상은 국내의 연구에서도 찾아볼 수 있다.<sup>58)</sup>

58) 안관영, “조직공정성 지각이 조직시민행동에 미치는 효과”, 「인사관리연구」, 제23집1권, 한국인사관리학회, 1999, pp. 115-144.

<표 4-4> 조직시민행동의 요인분석

문항	공통값	양심성 시민정신	이타주의	예의성	스포츠맨십
V-14	0.761	0.834			
V-13	0.747	0.791			
V-15	0.768	0.714			
V-6	0.672	0.660			
V-7	0.593	0.644			
V-8	0.655	0.589			
V-16	0.622		0.816		
V-14	0.761		0.804		
V-3	0.792		0.772		
V-2	0.785		0.752		
V-1	0.686		0.604		
V-5	0.608			0.808	
V-11	0.818			0.804	
V-10	0.788			0.668	
V-12	0.655			0.582	
V-9	0.65				0.894
V-18	0.805				0.871
V-20	0.704				0.825
V-17	0.623				0.777
고유치		4.594	3.790	2.959	2.917
누적분산		71.305			

## 제 2 절 결과분석

### 1. 상관관계분석

본 연구에 투입된 변수들간의 상관관계분석 결과는 <표 4-5>에 제시된 바와 같다. 리더십 유형과 상사신뢰 그리고 리더십 유효성 변수간이 상관관계를 분석한 결과 모든 변수들간의 정(+)의 상관관계를 보이고 있다. 리

더십 유형은 상사신뢰와 상관관계가 가장 높고, 상사신뢰는 리더십 유효성 변수중 조직몰입과 상관관계가 높은 것으로 나타났다.

<표 4-5> 변수간 상관관계분석

	이타적 희생적 리더십	비전제시 및 참여적 리더십	상사신뢰	조직몰입	조직시민 행동
이타적희생적 리더십	1.000				
비전제시 및 참여적리더십	0.835**	1.000			
상사신뢰	0.747**	0.752**	1.000		
조직몰입	0.494**	0.404**	0.410**	1.000	
조직시민행동	0.329**	0.261**	0.366**	0.476**	1.000
M	3.6164	3.4919	3.5779	3.5421	3.7543
S.D	0.8986	0.8598	0.7906	0.8342	0.5024

\*p<0.05, \*\*p<0.01, (양측검증)

## 2. 상사성별에 따른 리더십 지각차이

가설 1은 리더 성별에 따른 리더십 유형의 지각차이를 검증하기 위한 것으로 이를 위해 T-검정을 실시하였다. T검정을 실시한 결과는<표 4-6>와 같다. 상사성별에 따른 리더십지각이 차이는 이타적·희생적리더십이 평균은 남자는 3.56 여자는 3.90이고 T값은 -3.185, 양측검정의 유의확률이 0.002으로 리더 성별간의 유의한 차이를 보이고 있다. 즉 여성리더들이 남성리더에 비해 이타적·희생적 리더행동이 많이 나타나고 있다.

비전제시 및 참여적 리더 행동은 p<0.001수준에서 상사성별에 따라 유의한 차이를 보이고 있는데, 여성 리더들이 남성 리더에 비해 비전제시 및 참여적 리더행동이 많이 나타나고 있다. 전체적으로 여성 리더들이 이타적, 희생적, 참여적, 비전적 리더십이 남성에 비해 많이 발휘되는 것으로 조사되었다. 따라서 가설1은 채택되었다.

<표 4-6> 상사성별에 따른 리더십지각차이

	성별(n)	평균	표준편차	T값(n)	유의확률
이타적 희생적리더십	남(326)	3.56	0.87	-3.185 (407)	0.002
	여(83)	3.90	0.89		
비전제시 및 참여적리더십	남(315)	3.43	0.84	-3.140 (399)	0.000
	여(86)	3.80	0.84		

### 3. 리더십 유형과 상사신뢰와의 관계

가설 2는 리더십 유형이 상사신뢰에 미치는 긍정적 영향을 검증하기 위한 것이다. 이를 위해 다중회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 4-7>에 제시하였다.

분석결과 이타적·희생적 리더십은 상사신뢰에  $p < 0.001$ 수준에서 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 자신이 리더를 이타적이고 희생적으로 인식하는 부하들이 상사에 대한 신뢰도 높음을 의미하는 것이다. 비전제시 및 참여적 리더십이 상사신뢰에 미치는 영향은  $p < 0.001$ 수준에서 유의미하게 나타나고 있다. 즉 자신이 리더를 비전적이고 참여적으로 인식하는 부하들이 상사에 대한 신뢰도 높음을 보여주고 있다. 특히 표준화된 회귀계수(Beta)를 비교해 보면 비전제시 및 참여적 리더십이 이타적·희생적 리더십에 비해 상대적으로 상사신뢰에 미치는 영향을 조금 높게 나타나고 있다. 따라서 가설 2는 채택되었다.

특히 두가지 리더십 유형이 상사신뢰를 설명하는 분산비율이 60.7%로 나타나 상사신뢰의 선행변수로 리더십 유형은 매우 중요한 변수임을 보여주고 있다. 즉 이타적, 희생적, 비전적, 희생적 리더 행동은 상사신뢰를 높이는데 있어서 매우 큰 영향을 미치는 변수이며, 상사신뢰를 설명할 때 영향요인으로 리더십 유형을 반드시 고려할 필요가 있음을 강조하고 있다.

<표 4-7> 리더십 유형에 따른 신뢰성 가설 분석

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	1.000	0.107		9.362	0.000
이타적·희생적 리더십	0.334	0.050	0.385	6.739	0.000
비전제시 및 참여적리더십	0.387	0.052	0.429	7.509	0.000
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.607	0.605		302.699		0.000

#### 4. 리더십 유형과 리더십 유효성과의 관계

가설 3은 리더십 유형이 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 긍정적 영향을 검증하기 위한 것으로 이를 위해 다중회귀분석을 실시하였으며 분석 결과는 <표 4-8>에 제시한 바와 같다.

분석결과 이타적·희생적 리더십은  $p < 0.001$ 수준에서 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 반면 비전제시 및 희생적 리더십은 조직몰입에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 조직구성원들의 조직에 대한 심리적 일체감을 증대시키는데 있어서 리더의 이타적·희생적 행동은 긍정적 영향을 미치지만 비전제시 및 참여적 리더 행동은 그렇지 못함을 보여주는 것이다.

이처럼 비전제시 및 참여적 리더 행동이 조직몰입에 긍정적 영향을 미치지 못하는 이유는 상관관계 분석에서도 나타난 바와 같이 이타적·희생적 리더십과 비전제시 및 참여적 리더십간의 상관관계가 높기 때문인 것으로 추측된다. 왜냐하면 본 연구는 요인분석 후 사후분석에서 각각의 요인변수들의 평균값을 활용하였기 때문이다. 그러나 조직몰입에는 이타적·희생적 리더십이 비전제시 및 참여적 리더십보다 더 큰 영향을 미치는 것은 분명하다.

<표 4-8> 리더십 유형과 조직몰입에 미치는 영향

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	1.921	0.156		12.350	0.000
이타적·희생적 리더십	0.497	0.072	0.540	6.680	0.000
비전제시 및 참여적리더십	-0.052	0.076	-0.054	-0.685	0.494
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.246	0.242		65.306		0.000

또한 리더십 유형이 조직시민행동에 미치는 영향을 검증한 결과 <표 4-9>에 나타난 바와 같이 이타적·희생적 리더십은  $p < 0.001$  수준에서 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치지만 비전제시 및 참여적 리더십은 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 이러한 현상은 평균값을 가지고 측정된 독립변수간의 공선성 문제에 기인한 것으로 추측된다. 하지만 이타적·희생적 리더십은 비전제시 및 참여적 리더십에 비해 조직시민행동 유발에 더 큰 영향을 미치고 있다. 이는 이타적·희생적 리더십은 조직구성원들의 역할외 조직에 기여하는 행동을 유발시키는데 긍정적으로 기여함을 알 수 있다. 따라서 가설 3은 부분 채택되었다.

<표 4-9> 리더십의 유형이 조직시민행동에 미치는 영향

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	3.116	.106		29.475	0.000
이타적·희생적 리더십	0.196	0.050	0.352	3.936	0.000
비전제시 및 참여적리더십	-0.021	0.052	-0.035	-0.393	0.694
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.105	0.100		21.892		0.000

## 5. 상사신뢰와 리더십 유효성간의 관계

가설 4는 상사신뢰가 조직몰입 및 조직유효성에 미치는 영향을 검증하기 위한 것이다. 가설을 검증하기 위해 선형회귀분석을 실시하였으며, 분석결과는 <표 4-10>에 제시하였다. 분석결과 설명력은 16.8%이며, F-검정통계량값이 85.58이고, p-value가 0.000으로 회귀식이 유의하다는 것을 알 수 있다. 상사신뢰는  $p < 0.001$ 수준에서 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 자신의 상사를 신뢰하는 부하들이 조직몰입도 높게 나타나고 있음을 의미하는 것이다.

<표 4-10> 상사신뢰가 조직몰입에 미치는 영향

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	2.018	.169		11.912	0.000
상사신뢰	0.427	0.046	0.410	9.251	0.000
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.168	0.166		85.575		0.000

<표 4-11>은 상사신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향을 검증한 결과이다. 분석결과  $p < 0.001$ 수준에서 상사신뢰는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 자신의 상사를 신뢰하는 조직구성원들이 역할외 조직에 기여하는 행동도 많이 나타남을 의미하는 것이다. 따라서 가설 4는 채택되었다.



<표 4-11> 상사신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	2.295	0.111		26.391	0.000
상사신뢰	.235	.030	0.366	7.770	0.000
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.134	0.132		60.380		0.000

한편 상사신뢰와 Organ(1988)의 조직시민행동의 4가지 하위 구성요소과의 관계를 분석한 결과는 <표 4-12>와 같다. 분석결과 상사신뢰는 양심성 및 시민정신 t-값(7.49),  $p > 0.001$ , 이타주의(6.574),  $p > 0.001$ , 예의성 t-값(6.927),  $p > 0.001$ 의 수준에서 유의미한 정(+)의 영향을 미치고 있다. 그러나 상사신뢰는 조직시민행동의 하위요인인 스포츠맨십에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

<표 4-12> 상사신뢰가 조직시민행동의 하위요인에 미치는 영향

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	유의확률	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F(p)
		B	표준오차	베타					
양심성 및 시민정신	(상수)	2.928	0.135		21.618	0.000	0.121	0.009	56.103
	상사신뢰	0.277	0.037	0.348	7.490	0.000			
이타주의	(상수)	3.123	0.138		22.665	0.000	0.094	0.092	43.211
	상사신뢰	0.247	0.038	0.306	6.574	0.000			
예의성	(상수)	3.129	0.140		22.305	0.000	0.089	0.086	39.270
	상사신뢰	0.241	0.038	0.298	6.267	0.000			
스포츠맨	(상수)	2.814	0.202		13.951	0.000	0.002	0.000	0.986
	상사신뢰	0.055	0.055	0.049	0.993	0.321			

## 6. 조절효과분석

조절효과의 검증을 위해 3단계 위계적 회귀분석을 실시하였다. 즉 1단계에서는 이타적·희생적리더십(A)과 비전제시 및 참여적리더십(B)을 집어넣어 회귀분석을 실시하였고, 2단계에는 독립변수(A, B) 및 조절변수(C)를 같이 추가하여 회귀분석을 실시하고, 3단계로는 독립변수(A, B) 조절변수(C), 그리고 독립변수(A, B)와 조절변수(C)의 값을 곱한 것을 집어넣어 회귀분석을 실시하였다. 일반적으로 조절효과의 유의성 여부는 2단계와 3단계의 설명력의 변화량, 즉 변화된  $R^2$ 의 값이 유의한지를 살펴보고 유의하면 조절효과가 있는 것으로 보고, 그렇지 않으면 없는 것으로 본다.

1단계 : 종속변수=독립변수(A, B)

2단계 : 종속변수=독립변수(A, B)+조절변수(C)

3단계 : 종속변수=독립변수(A,B)+조절변수(C)+독립변수(A,B)×조절변수(B)

### 1) 리더십 유형과 상사신뢰간의 상사성별의 조절효과

가설 5는 리더십 유형(이타적·희생적리더십, 비전제시 및 참여적 리더십)과 상사신뢰간의 상사 성별의 조절효과를 검증하기 위한 것이다. 분석 결과는 <표 4-13>에 제시되었다.

먼저 이타적·희생적 리더십과 상사신뢰간의 상사성별의 조절효과를 검증한 결과 step2과 step3의  $R^2$ 변화량( $\Delta R^2$ )이 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 즉 이타적·희생적 리더십이 상사신뢰에 미치는 영향을 상사의 성별에 따라 변화되지 않음을 알 수 있다.

또한 비전제시 및 참여적 리더십과 상사신뢰간의 상사 성별의 조절효과를 검증한 결과도 step2과 step3의  $R^2$ 변화량( $\Delta R^2$ )이 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 이는 비전제시 및 참여적 리더십이 상사신뢰에 미치는 영향은 상사가 남성 또는 여성이냐에 변화되지 않음을 보여주는 것이다. 따라서 가설 5는 기각되었다.

<표 4-13> 리더십 유형과 상사신뢰간 상사 성별의 조절효과

모형	비표준화계수			표준 화계 수	t-value	유의확 률	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F(p)
	B	표준오 차	베타						
1단계	(상수)	1.188	0.111		1.691	0.000	0.552		488.522
	A	0.657	0.030	0.743	22.103	0.000			***
2단계	(상수)	1.028	0.126		8.129	0.000	0.560	0.007	6.710
	A	0.645	0.030	0.729	21.565	0.000			*
	C	0.169	0.065	0.088	2.59	0.010			
3단계	(상수)	1.312	0.358		3.671	0.000	0.561	0.001	0.723
	A	0.570	0.093	0.644	6.103	0.000			
	C	-0.067	0.286	-0.035	-0.236	0.814			
	A×C	0.062	0.073	0.162	0.850	0.396			
1단계	(상수)	1.173	0.112		10.498	0.000	0.560		493.651
	B	0.687	0.031	0.748	22.218	0.000			***
2단계	(상수)	1.037	0.126		8.245	0.000	0.566	0.006	5.285
	B	0.674	0.031	0.734	21.540	0.00			*
	C	0.149	0.065	0.078	2.299	0.022			
3단계	(상수)	1.423	0.362		3.928	0.000	0.567	0.001	1.288
	B	0.569	0.098	0.620	5.825	0.000			
	C	-0.173	0.291	-0.091	-0.594	0.553			
	B×C	0.086	0.076	0.224	1.135	0.257			

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

주) 이타적·희생적리더십A, 비전제시 및 참여적리더십B, 상사성별C

2) 리더십 유형과 조직몰입간 상사 성별의 조절효과

상사신뢰와 조직몰입간 상사 성별의 절효과의 검증결과는 <표 4-14>에 나타난 바와 같다. 우선 이타적·희생적 리더십과 조직몰입간의 상사 성별의 조절효과를 검증한 결과 2단계, 3단계의 R<sup>2</sup>변화량(ΔR<sup>2</sup>)이 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 즉 리더의 성별은 이타적·희생적리더십과 조직몰입의 관계를 조절하지 않는다. 또한 비전제시 및 참여적 리더십과 조직몰입간의 상사 성별의 조절효과를 검증한 결과도 2단계, 3단계의 R<sup>2</sup>변화량(ΔR<sup>2</sup>)이 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타나 양자간의 리더 성별의 조절효과는 없는 것으로 판명되었다. 따라서 가설 6은 기각되었

다.

<표 4-14> 리더십 유형과 조직몰입간 상사 성별의 조절효과

모형	비표준화계수		표준화	t-value	유의확률	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F(p)
	B	표준오차	계수 베타					
1단계	(상수)	1.954	0.150		13.015	0.000	0.230	120.489 ***
	A	.440	0.040	0.479	10.977	0.000		
2단계	(상수)	2.000	0.173		11.571	0.000	0.230	0.001
	A	0.444	0.041	0.483	10.920	0.000		
	C	-0.048	0.090	-0.024	-0.539	0.590		
3단계	(상수)	1.898	0.489		3.880	0.000	0.230	0.000
	A	0.470	0.127	0.512	3.690	0.000		
	C	0.037	0.393	0.018	0.093	0.926		
	A×C	-0.022	0.100	-0.055	-0.222	0.825		
1단계	(상수)	2.242	0.160		13.969	0.000	0.155	72.639 ***
	B	0.378	0.044	0.394	8.523	0.000		
2단계	(상수)	2.290	0.182		12.571	0.000	0.156	0.001
	B	0.383	0.045	0.398	8.481	0.00		
	C	-0.053	0.094	-0.027	-0.568	0.571		
3단계	(상수)	2.680	0.525		5.104	0.000	0.157	0.001
	B	0.277	0.141	0.288	1.957	0.051		
	C	-0.380	0.423	-0.190	-0.898	0.370		
	B×C	0.088	0.111	0.216	0.791	0.429		

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

※이타적·희생적리더십A, 비전제시 및 참여적리더십B, 상사성별C

### 3) 리더십 유형과 조직시민행동간 상사 성별의 조절효과

가설 7은 리더십 유형과 조직시민행동간 상사 성별의 조절효과를 검증하기 위한 것으로 분석결과는 <표 4-15>에 제시한 바와 같다. 먼저 이타적·희생적리더십과 조직시민행동간의 상사 성별의 조절효과를 검증한 결과 step2와 step3의 R<sup>2</sup>변화량(ΔR<sup>2</sup>)이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(p<0.05). 이는 이타적·희생적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향은 상사 성별이 남성이나 여성이나에 따라 달라 질 수 있음을 의미한다. 추가분석 결과 자신의 상사가 여성이면서 리더십 유형을 이타적·희생적으로 인지하는 부하 일수록 조직시민행동도 많이 나타나고

있다.

또한 비전제시 및 참여적 리더십과 조직시민 행동간 상사 성별의 조절 효과를 검증한 결과도 <표 4-15>의 하단부에 나타난 바와 같이 step2와 step3의 R<sup>2</sup>변화량(ΔR<sup>2</sup>)이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다 (p<0.05). 즉 양자간의 관계는 상사의 성별에 따라 조절되는 것으로 판명되었다. 추가분석 결과 자신이 상사가 여성이면서 상사의 리더십 유형을 비전제시 및 참여적 리더십으로 인지하는 부하들이 조직시민 행동도 많이 나타나고 있다. 따라서 가설 7은 채택되었다.

<표 4-15> 리더의 성별의 조직시민행동과 관계조절효과

모형	비표준화계수		표준화 계수	t-value	유의확률	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F(p)
	B	표준오차	베타					
1단계	(상수)	3.169	0.099		31.958	0.000	0.089	37.110 ***
	A	0.162	0.027	0.299	6.092	0.000		
2단계	(상수)	3.251	0.114		28.429	0.000	0.094	0.005
	A	0.168	0.027	0.309	6.246	0.000		
	C	-0.085	0.060	-0.071	-1.429	0.154		
3단계	(상수)	3.874	0.319		12.154	0.000	0.105	0.010
	A	0.002	0.083	0.004	0.026	0.979		
	B	-0.605	0.255	-0.503	-2.372	0.018		
	A×C	0.136	0.065	0.575	2.095	0.037		
1단계	(상수)	3.313	0.102		32.363	0.000	0.052	20.230 ***
	B	0.128	0.028	0.227	4.498	0.000		
2단계	(상수)	3.393	0.117		29.096	0.000	0.057	0.005
	B	0.135	0.029	0.240	4.683	0.00		
	C	-0.086	0.060	-0.073	-1.430	0.154		
3단계	(상수)	4.104	0.332		12.351	0.000	0.070	0.013
	C	-0.060	0.090	-0.106	-0.665	0.507		
	B	-0.683	0.268	-0.581	-2.548	0.011		
	B×C	0.161	0.071	0.672	2.284	0.023		

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

※이타적·희생적리더십A, 비전제시 및 참여적리더십B, 상사성별C

## 제 5 장 결론

### 제 1 절 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 리더십 유형(이타적·희생적 리더십, 비전제시 및 참여적 리더십)이 상사신뢰 및 리더십 유효성(조직몰입, 조직시민행동)에 미치는 영향과 상사신뢰가 리더십 유효성에 미치는 영향을 검증하고, 리더십 유형과 상사신뢰 및 리더십 유효성간의 상사 성별의 조절효과를 검증하기 위한 것이다. 이를 위해 기존연구의 검토를 통해 이론적 배경을 탐색하고 연구모형과 가설을 설정하였으며, 가설검증을 위해 T-검정, 선형회귀분석, 위계적 회귀분석을 활용하였다.

본 연구의 분석결과를 요약하면 첫째, 상사성별에 따른 리더십지각차이를 분석한 결과 이타적·희생적리더 행동과 비전제시 및 참여적 리더 행동은 남성보다 여성 리더가 많이 나타나는 것으로 판명되었다. 둘째, 이타적·희생적 리더십과 비전제시 및 참여적 리더십은 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 특히 이들 두 변수들이 상사신뢰를 설명하는 분산비율이 60.7%로 나타났다. 셋째, 이타적·희생적 리더십과 비전제시 및 참여적 리더십을 동시에 고려하였을 경우 리더십 유효성(조직몰입, 조직시민행동)에는 이타적·희생적 리더십이 비전제시 및 참여적 리더십에 비해 더 큰 영향을 미치고 있다. 넷째, 리더십 유형과 상사신뢰 및 리더십 유효성(조직몰입, 조직시민행동)간의 관계에서 상사의 성별은 조직시민행동과의 관계에서만 조절효과가 있는 것으로 판명되었다. 즉 이타적·희생적 리더십과 비전제시 및 참여적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향은 리더가 여성일 경우 더 큰 증폭효과가 있는 것으로 판명되었다.

이상의 연구결과는 다음과 같은 몇 가지 시사점을 내포하고 있다.

첫째, 상사신뢰의 선행변수로 리더십 유형은 매우 중요하게 고려하여야 할 변수임이 입증되었다. 본 연구에서 상사신뢰의 선행변수로 선정한 이타적·희생적 리더십과 비전제시 및 참여적 리더십이 상사신뢰를 설명하는 분산비율이 무려 60.6%로 나타나 상사신뢰의 선행변수로 이들 리더십 변수들이 매우 중요하게 고려되어야 함을 보여주고 있다. 이는 자신의 상

사를 신뢰하는데 있어서 리더십이 매우 중요하게 작용하고 있음을 입증하는 것이다.

둘째, 사회의 일반적 예상과는 달리 남성에 비해 여성이 리더십 발휘에 있어서 더 적극적으로 나타났다. 본 연구를 시작할 때 이타적·희생적 리더 행동은 남성에 비해 여성 리더에게서 많이 나타나고, 비전적·참여적 리더 행동은 여성에 비해 남성 리더에게서 많이 나타날 것으로 예측하였다. 그러나 연구결과 두가지 리더 행동이 남성에 비해 여성에게서 더 많이 나타나는 것으로 조사되었다. 또한 여성 리더의 리더십 스타일이 조직 시민행동과 같은 구성원들의 자발적 행동을 유발시키는데 더 효과적인 것으로 판명되었다. 이러한 연구결과는 여성 리더들이 남성 리더에 비해 덜 분석적이고 덜 비전적이며, 상대적으로 리더십 역량이 떨어질 것이라는 사회의 편협된 사고에 경종을 울리는 것이다. 따라서 조직에서는 역량있는 여성 리더를 교육시키고 훈련시키는데 보다 적극적이어야 하며, 남성 리더에 익숙한 조직문화를 개선시켜 나가는 노력이 필요하다.

셋째, 리더십 유효성(조직시민행동)은 리더십 유형보다 상사신뢰와 상관관계가 더 높은 것으로 분석되었다. 이는 리더십 발휘가 리더십 유효성에 미치는 직접적 영향에만 초점을 맞추어 연구하기 보다는 상사신뢰에 미치는 영향을 동시에 고려하여 연구할 필요가 있음을 의미한다. 즉 각각의 리더십 유형이 상사신뢰에 어떠한 영향을 미치고 그 결과로 리더십 유효성에 어떠한 영향을 미치는지를 모니터링하고 관리하여야 한다.

## 제2절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점이자 향후 연구 과제를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 방법이 설문조사에 의한 방법을 사용하고 있기 때문에 실험실 연구에서와 같은 적절한 통제 상황이 마련되지 못하였다는 것이다. 따라서 선행연구들에서 다루어져 왔던 기타 다수의 상황 변수들에 의해 실증분석 결과가 영향을 받았을 가능성을 배제할 수 없다.

둘째, 표본선정의 한계점을 들 수 있다. 본 연구는 실질적인 연구의 제반 환경적 여건상, 표본선정에 있어 무선표집을 사용하지 않고 편의표본을 사용하였다. 그 결과 응답자의 성별, 직위 등에 있어 부분적으로 편중



된 분포를 보이고 있으며, 이로 인해 연구의 일반화 가능성을 제한시키고 있다.

셋째, 1회성 조사에 지나지 않기 때문에 시간적 추이를 고려한 영향관계에 대해서는 규명이 어려울 것이라고 생각된다. 아울러 눈에 보이지 않는(invisible)리더십과 조직성과에 관한 측정이 포괄적이고도 구체적인 면을 얼마나 정확히 측정했는가에 대해 부족함을 느낀다. 따라서 향후의 연구는 이러한 한계점을 극복하는 방향으로 접근되기를 바란다.

또한 향후 연구를 위한 몇 가지 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 남녀 리더십 유형에 대한 차별적 측정도구를 개발할 필요가 있다. 분명 남녀간에는 생리학적 차이로 인한 장단점이 있고 이러한 특성이 리더십 발휘에도 영향을 미칠 수 있을 것이다. 그러나 아직까지 이러한 점을 고려한 리더십 측정도구가 개발되지 않고 있다. 둘째, 본 연구에 활용된 리더십 유형의 요인구조가 흔들리고 있다. 향후 연구에서는 4가지 리더십 유형을 측정할 수 있는 보다 정교한 척도를 개발·활용할 필요가 있다.



# 참 고 문 헌

## 1. 국내문헌

- 강영순, 「리더십과 리더십 유효성」, 무역경영사, 2002.
- 강문실, “LMX와 팔로어십의 적합관계가 리더십 유효성에 미치는 영향”, 제주대학교 경영대학원 석사학위 논문, 2004.
- 강성원, “조직문화가 조직유효성에 미치는 영향”, 한양대학교 경영대학원 석사학위 논문, 1998.
- 김학수, “리더십과 조직문화의 결합유형에 따른 조직유효성”, 동아대학교 대학원 석사논문, 1996.
- 김형철, “리더십유형 및 리더에 대한 신뢰와 조직몰입의 관계연구”, 경남대학교 대학원 박사학위 논문, 2001.
- 송병식-강영순, “카리스마적 리더십과 조직시민 행동 간의 구조모델 분석”, 「국제학술발표회 발표 논문집」, 대학경영학회, 2001.
- 유기광, “리더십과 조직유효성에 관한 실증적연구”, 중앙대학교 국제경영대학원 석사학위 논문, 1996.
- 이병길, “리더십유형의 직무만족 및 성과에 미치는 영향에 관한 연구 - 한국중소기업을 중심으로”, 청주대학교 대학원 박사학위 논문, 1994.
- 안종명, “리더십유형의 조직구성원의 직무만족과 이직의도에 미치는 영향”, 전남대학교 경영대학원 석사학위 논문, 2000.
- 최연, “자기희생적 리더십 : 연구현황과 과제”, 「인사관리연구」, 2001.
- 강신규 · 이거돈 · 이철호 · 추헌, 「조직행동론」, (서울 : 형설출판사, 2003).
- 김남현 · 김정원, 「리더십」, (서울 : 경문사, 2001).
- 김양희, 「성과 리더십」, 중앙대학교 국제리더연구소, 1992.
- 백기복, 「이슈리더십」, (서울 : 창민사, 2000).
- 백기복, 「조직행동연구」, (서울 : 법문사, 1994).
- 손태원, 「조직행동과 창의성」, (서울 : 법문사, 2004).

현대경영연구소, 「리더십」, (서울 : 21세기북스, 2001).

## 2. 국외문헌

- Aclker, J. Gendering organizational theory, In A. Mill, & P. Tancred(Eds), Gendering organizational analysis(CA: Newbury Park. 1992).
- Bateman, T.S. & . Organ, D.W Job satisfaction and good soldier: The relationship between affect and employee citizenship, *Academy of Management Journal*,(Vol. 26. 1983).
- Becker, H.S. "Notes on the Concept of Commitment," *American Journal of Sociology*(Vol. 66, 1960).
- Blau, P. *Exchange and Power in Social Life*.(New York: Wiley, 1964).
- Choi, Y. A theory of self-sacrificial leadership, Doctoral Dissertation, University of Kansas, Lawrence, KS. 1995.
- Chai Y. & Mai-Dalton, R. The model of followers' Responses to self-sacrificial leadership: An empirical test, *Leadership Quarterly*,(Vol. 9, 1998).
- Conger J.A. & Kanungo, R.N. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational setting. *Academy of Management Review*(Vol, 12, 1987): B.M. Bass, *Leadership and Performance beyond Expectations*. (NY: The Free Press. 1985).
- Eagly, A. & Johnson, B. Gender and emergence of leaders: A meta-analysis, *Psychological Bulletin* 108, 1990.
- Feldman, D.C.The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*(Vol. 6, 1982).
- Forbes. B. A. 'Profile of the Leader of the Future : Origin, Premises, Values, and Characteristics of the Theory F Transformational Leadership Model'. Unpublished Manuscript, 1993.
- Holmes, J.G. "The Exchange Process in Close Relationships : Microbehavior and Macromotives", In Lerner M.J. & Lerner,S.C.(Eds.), *The Justice Motive in Social Behavior*(New York: Plenum, 1981).
- Hughes, R.L. Ginnett, R.C. & Curphy, G.J. *Leadership : Enhancing the Lessons of Experience*(Homewood IL : Irwin, Inc, 1993).
- Likert, R. *New patterns of Management*(New York: McGraw-Hill, 1961); R.

- Lidert, *The Human Organization: Its Management and Value*(New York, N.Y.:Mcgraw-Hill, 1977).
- Lind E.A. & Tyler, T.R. *The Social Psychology of Procedural Justice*, (New York: Plenum, 1988).
- Konovsky M.A. & Pugh, S.D. "Citizenship Behavior and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, (Vol, 37, No. 3. 1994).
- Loden, M. "Female Leadership of how to success in business without being one of the boy", (New York Times Books, 1985).
- McAllister, D.J. Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*(Vol. 38, No.1, 1995).
- McClelland, D.C. & Boyatzis, R.E. "Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management," *Journal of Applied Psychology*(Vol. 67, 1982).
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*(Vol. 63, No. 1, 1990).
- Organ, D.W. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, (Lexington MA. 1988).
- Podsakoff, P.M. MacKenzie, S.B. & Fetter, R. .Substitutes for leadership and the management of professionals, *Leadership Quarterly*(Vol. 4, No.1, 1993).
- Porter, L.W Steers, R.M. Mowday, R.T. & Boulian, P.V. "Organizational Comitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*(Vol. 59, 1974).
- Rosabeth Moss Kanter, Power failure in management circuits, *Harvard business Review*(July-August1979).
- Rosener, J. Ways women lead, *Harvard Business Review*(November-December, 1990).
- Rousseau, D.M. & Parks, J. the contracts of individuals and organizations. In cummings L.L. & Staw, B.M.(Eds.), *Research n organizational behavior*,(Vol. 15. 1993).
- Sashkin, M. "The Visionary Leader," *Training & Development Journal*(Vol. 40, 1986).
- Sashkin, M. "The Visionary Leader," in Conger, J.A. Kanungo, R.N. &

- Associates(eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*(San Francisco, Cal.: Jossey-Bass, 1988).
- Sashkin, M. & Burke, W.W "Understanding and Assessing Organizational Leadership," in . Clark K.E & Clark,M.B.(eds.), *Measures of Leadership*(West Orange, N.J.: Leadership Library of America, 1990).
- Smith, C.A.. Organ D.W& Near, J.P.Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedent, *Journal of Applied Psychology*(Vol.68, No.4, 1983).
- Seabright, M. A. Leventhal, D.A. & Fichman, M. Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships. *Academy of Management Journal*, (Vol. 35, 1992).
- Van Maanen, J. & Schein, E.H. Toward a theory of organizational socialization.
- White. J. *A few good women : Breaking the Barriers to top Management*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall Professional, 1992.
- Yukl, G.A. *Leadership in Organizations*(Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1989).



## <ABSTRACT>

### A Study on the Effect of the Types of Leadership by Sex on Employer's Reliance and the Efficiency of Organizations

Dept. of Personnel Management  
Graduate School of Business Administration  
Cheju National University  
Kil-ja Hyun

Supervised by Prof. Young-soon Kang

This study tries to examine the effects of the types of leadership (altruistic and sacrifice leadership, vision presentation and the leadership of participation) on employers' reliance and the efficiency of leadership (immersion in organization, civilians' behaviors). It also tries to examine the relationship between the types of leadership and employers' reliance plus the effect of adjustment by sex. The result can be summarized as follows;

Firstly, with regard to precedent variables of employers's reliance, the types of leadership should be on the top priority of consideration. This proves that the types of leadership have a great influence on the reliance on their employers.

Secondly, contrary to social expectation, females are more active in the performance of leadership than males. Therefore it is desirable to educate women of ability in organizations. Additionally, it is necessary to change the culture of man-centered organizations

Lastly, this study shows that the efficiency of leadership (civilians' behavior in organization) has more relationship with employers' reliance than the types of leadership. This means that it is necessary to study the performance of leadership considering the effect on employers' reliance, rather than the direct effect on the efficiency of leadership. That is to say, it is desirable to monitor and manage what effects the types of leadership can have on employers' reliance and as a result on the efficiency of leadership.





## 설 문 지

안녕하십니까 ?

저는 제주대학교 경영대학원 석사과정에 재학중인 현길자입니다.

바쁘신 가운데 이렇게 어려운 부탁을 드리게 되어 죄송합니다.

이 설문지는 **남녀리더십 스타일이 상사신뢰와 조직유효성에 미치는 영향에 관한연구**를 연구할 목적으로 작성된 것입니다. 귀하께서 응답해 주신 내용은 통계적으로 합산되어 처리되므로 개인 자료는 절대 드러나지 않으며, 통계법 제8조에 의거해 연구 목적 외에는 사용되지 않습니다.

매우 바쁘신 줄 아오나 후학을 아끼시는 마음으로 성의껏 응답해 주시면 고맙겠습니다. 감사합니다.



제주대학교 경영대학원 경영학과 지도교수 강 영 순  
제주대학교 경영대학원 경영학과 현 길 자 올림

\*\* 연구결과를 알고자 하시는 분은 아래의 연락처로 연락해 주시면 연구결과를 송부해 드리겠습니다.

H. P : 011-693-1322

I. 다음은 귀하의 개인적 특성에 대한 질문입니다. 해당란에 V표하여 주십시오

1. 귀하의 연령은 ?  
(     ) 세

2. 귀하의 성별은?  
① 남성    ② 여성

3. 귀하의 상사의 성별은?  
① 남성    ② 여성

4. 귀하의 총 근무년수는?  
(     ) 년

5. 귀사의 업종은 ?  
① 공무원    ② 금융 및 보험업  
③ 서비스업    ④ 시민사회단체    ⑤ 기타



II. 다음은 귀하의 상사(부서장)에 대한 질문입니다. 해당 난에 빠짐없이 V를 하여주십시오.

질문 문항	전 그 않	혀 그 다	별 그 않	로 지 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 상사는 부서의 방향과 목표를 명확히 제시한다.							
2. 상사는 부서의 핵심가치와 목표를 명확히 밝히고 이를 부하에게 전달한다.							
3. 상사는 일의 중요성을 효과적으로 설명하고 이를 통해 부하들을 지속적으로 동기 부여하고 의욕을 북돋워 준다.							
4. 상사는 조직의 미래에 대한 분명한 비전을 제시한다.							
5. 상사는 부하들이 업무수행을 자율적으로 할 수 있도록 책임과 권한을 위임해 준다.							
6. 상사는 부하가 해당 업무의 전문가가 되도록 후원한다.							
7. 상사는 부하들이 잠재력을 최대한 발휘할 수 있는 기회를 제공해 주기 위해 노력한다.							
8. 상사는 부서의 의사결정을 할 때 부하의 참여를 적극 허용한다.							
9. 상사는 부하들에게 교육 및 훈련 등이 학습기회를 제공해 준다.							
10. 상사는 결근한 사람의 업무를 도와주도록 독려한다.							
11. 나의 상사는 그에게 주어진 보상이나 혜택을 포기하곤 한다.							
12. 상사는 지나치게 많은 업무량을 지닌 동료 직원의 업무를 서로 도와주도록 독려한다.							
13. 상사는 조직을 위해 자신의 희생하는 대표적인 사람이다.							
14. 상사는 조직을 위해 그에게 주어진 특권을 자발적으로 포기하곤 한다.							
15. 상사는 힘들어하는 부하들을 기꺼이 도와준다.							
16. 상사는 부하의 업무와 관련된 문제를 기꺼이 도와준다.							

Ⅲ. 다음은 귀하의 상사(부서장)에 대한 신뢰성을 묻는 질문입니다. 해당 난에 빠짐없이 V를 하여주십시오.

질문 문항	전 그 렇 지 않	혀 지 다	별 그 렇 지 않	로 지 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 우리 팀원들은 대부분 상사를 신뢰하고 있다							
2. 나는 나의 상사가 적어도 직원들을 속이지 않는다고 생각한다.							
3. 나는 상사의 지시가 내게 어떤 영향을 미칠지라도 믿고 따를 것이다							
4. 상사가 나에게 섭섭하게 했더라도 나의 상사에게 해를 끼치지 않을 것이다							
5. 나는 상사가 어떤 지시를 하더라도 불쾌하게 받아들이지 않을 것이다.							
6. 나는 상사가 나를 배신할 지도 모른다는 불안감을 갖고 있지 않다							

Ⅳ. 다음의 귀하의 조직 몰입에 대한 질문입니다. 해당난에 빠짐없이 해당란에 V표하여 주십시오.



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

질문 문항	전 그 렇 지 않	혀 지 다	별 그 렇 지 않	로 지 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나는 회사(조직)의 문제를 나의 문제처럼 느껴진다							
2. 나는 이 직장에서 나의 여생을 보내는 것이 행복하다							
3. 나는 이 직장에 대해 강한 애착을 느낀다							
4. 나는 이 조직이 나의 일부라고 생각한다							

V. 다음의 귀하의 조직 시민행동에 대한 질문입니다. 해당란에 빠짐 없이 해당란에 V표하여 주십시오.

질문 문항	전혀 그렇지 않다	혀 그렇다	별 그렇지 않다	로 그렇다	그 저 그렇다	약 간 그렇다	매 우 그렇다
1. 나는 결근한 동료의 업무를 대신해 줄 마음의 준비가 되어있다.							
2. 나는 과도한 업무를 맡는 동료를 기꺼이 도와준다.							
3. 나는 나의 업무가 아니더라도 새 동료가 업무에 적응하도록 도와준다.							
4. 나는 직무수행에 어려움을 겪는 동료를 기꺼이 돕는다.							
5. 나는 대체로 주의의 동료를 돕는 편이다.							
6. 나는 자발적으로 회사의 규칙과 법규를 준수한다.							
7. 나는 양심적인 직원주의 한 사람이라고 생각한다.							
8. 나는 동료와 마찰을 피하기 위해 미래 필요한 조치를 취한다.							
9. 나는 동료의 직무에 어떠한 영향을 주는가를 염두해 두고 행동한다.							
10. 나는 동료의 권리를 침해하거나 간섭하지 않는다.							
11. 나는 동료와의 인간관계에서 문제가 발생하지 않도록 배려한다.							
12. 나는 나의 행동이 동료에게 영향을 미칠 것을 고려하여 행동한다.							
13. 나는 회사의 중요하다고 생각하는 회의에는 적극 참여한다.							
14. 나는 회사의 이미지를 높이는 행상에 자발적으로 참여한다.							
15. 나는 회사가 요구하는 변화에 부응하도록 노력한다.							
16. 나는 회사의 지침이나 메모를 잘 읽고 숙지한다.							
17. 나는 사소한 일에 불만을 털어놓는데 시간을 할애하는 편이다.							
18. 나는 회사의 긍정적인 면보다 잘못된 점을 강조하는 편이다.							
19. 나는 항상 회사의 잘못된 점을 찾아내는 경향이 있다.							
20. 나는 회사의 사소한 일을 과장하여 말하는 경향이 있다.							

성실히 응답해 주셔서 감사합니다.

# 감사의 글

이 논문을 완성하기까지 많은 조언과 격려로 학문의 세계로 이끌어주신 경영학과 교수님들과 특히 미흡한 논문을 깊은 관심과 사랑으로 끝까지 지도해주신 강 영순 교수님께 감사드립니다.

늦은 나이에 학문을 하겠다고 들어왔는데 부족한 저를 격려해 주신 경영학과 교수님들, 원우들께 고마움을 표하며 인생의 한 부분에 오래 오래 기억될 것입니다.

그리고 논문이 나오기까지 많은 관심을 가지고 지켜봐 주신 행진학원 선생님들, 사랑하는 친구들에게 감사드립니다.

끝으로 항상 곁에서 정성으로 나에게 힘과 용기를 심어준 양가 부모님, 존경하는 남편과 왕자같은 우리 아이들 상민, 상우에게 이 논문으로 대신합니다.



2006. 6. 30

현 길 자