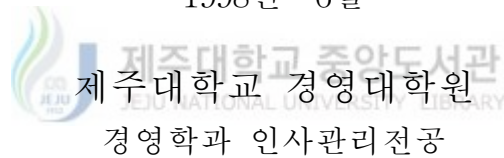


리더십 유형과 리더십 유효성간의 상황론적 연구

지도교수 송 병 식

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

1998년 6월



김 익 수

김익수의 경영학 석사학위논문을 인준함

1998년 6월

위원장 경영학박사 김 범 국

위 원 경영학박사 김 희 철

위 원 경영학박사 송 병 식

목 차

I. 서론	1
제1절 연구의 목적	1
제2절 연구범위 및 방법	3
II. 리더십의 이론적 고찰	4
제1절 리더십의 개념 및 변천과정	4
1. 리더십의 개념 및 기능	4
2. 리더십이론의 변천과정	9
제2절 거래적 리더십과 변혁적 리더십	22
1. 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 개념	23
2. 거래적 및 변혁적 리더십의 하위구성요소	30
3. 거래적·변혁적 리더십과 리더십유효성과의 관계	36
제3절 리더십 유효성 측정 척도	39
1. 리더십 유효성의 결정요인	39
2. 리더십 유효성의 측정 척도	40
III. 연구의 설계	42
제1절 연구모형	42
제2절 가설의 설정 및 변수의 조작적 정의	43
1. 연구가설의 설정	43
2. 변수의 조작적 정의	44

제3절 조사방법의 설계	47
1. 표본의 선정 및 특성	47
2. 설문지 구성 및 내용	48
3. 측정방법	49
IV. 실증분석	50
제1절 변수의 신뢰도 및 타당성 검증	50
1. 변수의 신뢰도 검증	50
2. 변수의 타당성 검증	52
제2절 분석 결과	54
1. 리더십 유형에 대한 지각차이	54
2. 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계	58
3. 부하의 특성에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계	62
4. 과업의 특성에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계	75
V. 결론	77
제1절 연구결과의 요약	77
제2절 연구결과의 시사점	81
참 고 문 헌	83
영 문 초 록	87
설 문 지	91

표 목 차

<표 2-1> 리더십 유형에 따른 리더의 기능과 목적	8
<표 2-2> 카리스마 리더십의 특성과 지표	33
<표 2-3> 카리스마적 리더와 비카리스마적 리더의 행위구분	34
<표 3-1> 연구표본의 특성	47
<표 3-2> 설문지 내용	48
<표 4-1> 리더십 유형에 대한 신뢰도 검증	51
<표 4-2> 리더십 유효성에 대한 신뢰도 검증	52
<표 4-3> 리더십 유형의 요인분석	53
<표 4-4> 리더십 유효성의 요인분석	54
<표 4-5> 성별에 따른 리더십 유형의 지각차이	55
<표 4-6> 직종별 리더십 유형의 지각차이	56
<표 4-7> 기업형태별 리더십 유형의 지각차이	57
<표 4-8> 근속년수별 리더십 유형의 지각차이	57
<표 4-9> 직위별 리더십 유형의 지각차이	58
<표 4-10> 리더십 유형과 리더에 대한 만족간의 관계	59
<표 4-11> 리더십 유형과 전직의사와의 관계	61
<표 4-12> 리더십 유형과 직무만족간의 관계	62
<표 4-13> 부하의 성격에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계	64
<표 4-14> 성별에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성과의 관계	65
<표 4-15> 직종에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성과의 관계	68
<표 4-16> 기업형태에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성과의 관계	70
<표 4-17> 근속년수에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성과의 관계	73
<표 4-18> 직위에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성과의 관계	75
<표 4-19> 과업특성에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성과의 관계	76

그림 목차

<그림 2-1> 거래적 리더십의 과정	25
<그림 2-2> 변혁적 리더십 모형	28
<그림 3-1> 연구모형	42



I. 서론

제1절 연구의 목적

바나드(C.I. Barnard)는 조직이란 2인 이상의 공동목표를 달성하기 위한 협력체라 정의하였다. 이후 많은 조직이론가들이 조직을 유지·발전시키기 위한 연구들을 진행시켜 왔다. 이러한 조직을 유지·발전시키기 위한 과제는 조직유효성 향상이라는데 학자들의 이견은 없다. 조직유효성은 구성원의 동기부여 및 만족을 시키기 위한 개인측면의 목표와 조직 유연성과 생산성 향상 등을 통한 조직목표의 결합 개념이다.

현대 조직에 있어 가장 중요한 구성요소는 조직의 구성원과 집단이며, 조직이 목표를 달성하는 과정은 곧 구성원의 행동과정이며 리더십은 조직구성원들에게 조직목표 달성에 공헌하도록 영향을 미치는 중요한 요인이 되고 있다. 조직유효성을 향상시키기 위해 구성원들에게 직접 작용하는 원리가 리더십인 것이다. 따라서 지금까지 리더십은 많은 조직이론가들의 주된 관심주제였다.

리더십 연구는 전형적으로 우수한 리더들이 지니고 있는 공통적 특성을 탐색하고자 하는 특성이론에서 리더십 유효성에 긍정적 영향을 미치는 보편적 행동을 탐색하는 행동이론, 리더 및 부하 그리고 조직이 처한 상황에 따른 적합한 리더십 유형을 탐색하는 상황이론으로 전개되어 왔다.

그러나 최근 리더십 연구는 경영조직의 변화와 관련하여 새로운 패러다임 자체로의 변화가 요청되고 있다. 즉 현대경영조직은 급격한 환경변화에 직면하고 있으며, 조직은 이러한 환경변화에 대응하기 위한 적절한 전략을 모색하고 있다. 이는 새로운 패러다임 자체에 대한 변화에 근거한 조직변화를 의미하는 것이며, 이러한 조직변화는 이를 주도할 새로운 리더십의 필요성을 강조하고 있다.

이러한 새로운 리더십의 필요성에 부응한 연구의 하나가 변혁적 리더십과

관련한 연구들이다. 변혁적 리더십에 대한 연구는 지난 1978년 정치과학자인 번즈(J.M. Burns)에 의해 최초로 시도되었다. 그는 초월적인 목표를 통해 부하들을 동기부여 시키는 리더를 기술하기 위해 변혁적 리더십(transformational leadership)이라는 새로운 개념을 주장하였다. 이후 후속연구가 이어져 오다가 1985년 베스(B.M. Bass)가 정교한 변혁적 리더십을 전개하면서 이 이론과 관련한 많은 연구가 이루어져 왔다.

베스는 번즈의 이론을 정교화 하여 리더십의 새로운 패러다임으로 변혁적 리더십이론을 발전시켰으며, 변혁적 리더십에 대비되는 개념은 거래적 리더십(transactional leadership)이라 하였다. 그에 의하면 거래적 리더십은 구성원을 관리함에 있어서 교환관계에 기초한 리더십이라 한 반면, 변혁적 리더십은 구성원을 관리함에 있어서 높은 이상과 가치관을 심어줌으로써 동기를 부여시켜 조직목표달성에 기여하도록 유도하는 리더십이라 하였다. 따라서 조직의 성공적인 변화는 이러한 변혁적 리더십의 발휘가 이루어지는 조직에서 가능하다고 하였다.

변화하지 않으면 도태되는 무한경쟁의 시대에 조직은 구성원들의 근로의욕을 증진시켜 새로운 환경에 대응하지 않으면 안되게 되었다. 이러한 상황에서 구성원들의 자발적이고 창조적인 역할을 수행하도록 영향을 미치는 리더십에 대한 연구는 매우 중요하다.

따라서 본 연구는 리더십의 새로운 패러다임인 변혁적 리더십에 근거해 리더십 유효성을 향상시키는 방안을 모색하는데 역점을 두었다.

이러한 측면에서 본 연구의 목적을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 거래적·변혁적 리더십의 구성요소를 탐색한다. 그간의 리더십 연구를 종합하여 우리실정에 맞는 거래적·변혁적 리더십의 구성요소를 탐색한다.

둘째, 현재 조직에서 활용되고 있는 리더십 유형을 탐색한다. 거래적·변혁적 리더십의 구성요소를 토대로 현재 조직에서 활용되는 거래적·변혁적 리더십의 활용실태를 파악한다.

셋째, 리더십 유효성 측정지표를 선정한다. 리더십의 결과변수로 측정 가능한 변수를 그간의 리더십 유효성에 대한 연구성과를 토대로 효율적인 리더십

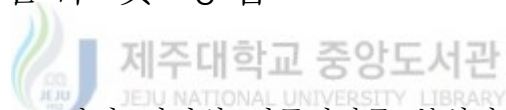
유효성 지표를 선정하다.

넷째, 리더십 상황변수를 선정한다. 리더십의 상황변수는 학자들마다 다르다. 따라서 그간의 제학자들의 연구성과와 본 연구의 특성에 맞추어 적절한 상황변수를 선정한다.

다섯째, 전 단계에서 선정된 변수들을 토대로 거래적·변혁적 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계를 상황변수를 통제된 상태에서 규명하여, 효과적인 리더십 유형을 탐색한다.

여섯째, 상황변수를 투입한 후 거래적·변혁적 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계를 규명한다. 이 결과를 연구목적의 다섯째와 비교하여 상황에 따른 적절한 리더십 유형을 제시한다.

제2절 연구범위 및 방법



본 연구의 범위는 그간의 리더십 연구성과를 분석하여 적절한 연구모형을 설계하고자 제2장에서는 리더십과 관련한 이론의 변천과정 및 리더십 유효성 측정척도, 거래적·변혁적 리더십의 연구성과를 탐색하였다. 제3장은 2장의 연구성과의 탐색을 토대로 본 연구에 적절한 연구모형을 설계하고 연구가설을 설정하였으며, 모형 및 가설에 투입된 변수를 측정 가능하도록 조작화 하였다. 제4장은 설정된 연구모형 및 가설을 수집된 자료에 따라 분석·검증하였으며, 제5장은 연구결과를 요약하고 연구의 시사점을 밝혔다.

본 연구의 방법으로는 문헌적 연구와 설문지에 의한 실증적 연구를 병행하였다. 설문지에 의해 수집된 자료는 SPSS WIN(Ver. 한글 7.5)통계 패키지를 통해 먼저 선정된 변수의 타당성 및 신뢰성 분석을 실시한 후 변수간 차이분석과 관계분석을 위주로 가설을 검증하였다.

II. 리더십의 이론적 고찰

제1절 리더십의 개념 및 변천과정

1. 리더십의 개념 및 기능

1) 리더십의 개념

리더십이란 용어는 사용하는 사람이 어떠한 환경 하에서 활용하느냐에 따라서 그 의미가 다르게 나타날 수 있다. 지금까지 리더십을 연구하는 과정에서 용어에 대한 일반적인 정의가 명확히 설정되어 있지 못하고 있어 그 의미의 모호성을 한층 더 가중시키고 있다. 한편 리더십 연구의 과정에 있어서 흔히 권력(power), 권한(authority), 관리(management), 통제(control) 및 감독(supervision)등의 어휘를 리더십과 함께 혼용하여 표현하는 경우가 많아 용어의 정확성을 기하는 데 더욱 혼란을 주고 있다. 한편 많은 학자들은 리더십을 정의하는 데 있어서 각기 개별적인 입장에서 분석하고 자기중심적인 관점에서 관찰하려고 하는 경향이 뚜렷하다.

리더십은 조직행동의 가장 동태적인 측면이며 조직행동의 미시적 접근의 개인 심리학과 집단역학의 연구를 거시 조직행동과 함께 연결시키는 중추적 위치에 놓여있다.

즉 집단역학, 커뮤니케이션, 조직관리, 거시 조직행동, 경영전략, 조직내의 권력 관계, 갈등과 스트레스 관계 등의 리더십 개념과 밀접하게 연결되어 있다. 따라서 다양한 의미들을 포괄적으로 수용할 수 있을 정도로 일반적이면서 또한 여러 변수들을 충분히 활용할 수 있을 만큼 충분한 단일의 리더십 정의는 매우 어렵다.

먼저 몇몇의 중요한 리더십 정의를 살펴보면 다음과 같다.¹⁾

첫째, 리더십은 “조직구성원들에 의하여 공유된 목표를 향하여 집단을 형성하는 과정에서 나타난 개인의 행위다.”(J.K. Hemphill & A.E. Coons, 1957)

둘째, 리더십은 “주어진 상황에서 구체화된 목표를 달성하고자 하는 노력으로서 효과적인 커뮤니케이션을 활용하여 이루어진 대인관계적인 영향력이다.”(R. Tannenbaum, I.R. Weschler & F. Massarik, 1961)

셋째, 리더십이란 “쌍방간의 상호작용에서 이루어지는 것으로서 한 사람이 상대방에게 적절한 정보를 제공함으로써 상대방이 이를 듣고 받아서 행동하여 발신자가 원하는 방안이나 목표를 달성할 수 있게 하는 힘이다.”(T.O. Jacobs. 1970)

넷째, 리더십은 “특정 집단간에 이루어지는 권력관계로서 한 집단이 다른 집단의 행위에 대하여 규정 지을 수 있는 힘이며, 이러한 힘이 상대집단에 의하여 어느 정도 지각 되어 있는가 하는 것이다.”(K.F. Janda, 1960)

다섯째, 리더십은 “상사가 부하의 행동을 변화시킬 수 있는 영향력의 행사과정이며, 부하가 상사의 영향력을 합법적이라고 받아들이면서 자기의 목표와 일치된다고 믿을 때 가장 효과적이다.”(T.A. Kochan, S.S. Schmidt & T.A. De Cotis, 1975)

일반적으로 리더십은 한 개인이 다른 구성원에게 이미 설정된 목표를 향해 정진하도록 영향력을 행사하는 과정으로 정의되고 있으나 이러한 활동과 관련된 적극적 강화(positive reinforcement), 목표 설정(goal setting), 집단과 관계 관리(managing intergroup relations) 등에 관한 복합적 요소들의 결합으로 이루어지므로, 실제적이고 효과적인 리더십의 활동을 연구하고 이해하기란 너무

1) 박내회, 『현대리더십론』, 법문사, 1990, pp.21~22.

나 광범위한 분야라고 할 수 있다.

대부분의 리더십 정의는 리더가 부하들에게 의도적으로 행사하는 영향력 과정이 있다는 가정을 내포하고 있는데 지금까지 논의되어 온 리더십 정의들은 영향력 행사의 주체가 누구이며, 영향력 행사의 목적은 무엇이고, 영향력 행사는 어떤 것인가 등의 면에서 중요한 차이를 보이고 있다.

오늘날의 시점에서 리더십의 공통적인 정의를 찾는다는 것은 거의 불가능한 일이며, 조작적 용어의 정의는 각 학자들의 연구목적에 따라 그 개념을 밝혀주는 길밖에 없는 것이다.

그러나 오랜 기간에 걸친 연구를 통하여 리더십에 관한 범위가 넓어지고 축적된 지식도 많아지면서 리더십에 관한 일반적인 개념은 물론 이론에 관한 이해도가 점차적으로 증대되고 있다. 일반적으로 리더십의 정의는 조직목표를 달성하기 위해 리더가 부하에게 영향력을 행사하는 과정의 의미를 내포하고 있다. 또한 영향력이란 부하의 행동과 태도를 변화시키는 힘을 의미한다. 따라서 본 연구에서는 리더십을 "리더가 부하들을 조직목표달성에 기여하도록 그들의 태도와 행동을 변화시키는 과정"으로 정의한다.

오늘날 리더십을 연구하는 학자들의 목적은 일반적으로 리더의 선발, 교육 훈련, 그리고 리더의 직무내용 및 효과적인 리더와 비효과적인 리더의 구별방법을 찾아내는 데 많은 노력을 기울이고 있으며, 특히 오늘날 행동과학 분야의 공헌은 리더십 연구에 많은 학문적 발전의 기여를 해온 것이다.

2) 리더십의 기능

조직은 각 개인의 동기나 욕구를 충족시키는 유인을 제공하여 조직 목표에 공헌하는 행위를 각 개인으로부터 끌어냄으로써 존속과 성장을 하게 된다. 이러한 과정에서 조직을 효과적으로 운영하기 위한 리더의 기능도 다양하게 요구된다. 리더십의 기능에 관하여는 리더십의 견해가 학자마다 차이가 있듯이 연구의 관점이나 연구자의 견해에 따라 폭 넓게 접근되고 있다. 경영조직에

있어서의 리더십의 기능에 대해 카츠와 칸(D. Katz and R.L. Kahn)은 세 가지 수준에서 논하고 있다.²⁾

첫째, 최고 경영자층의 리더십으로 그 특징은 기원이나 발생(origination)의 기능으로서 조직을 변화시키고 구조를 창출(contrive)시킬 수 있는 기능을 말한다.

둘째, 중간관리층의 리더십 기능으로 내삽입(interpolation)함으로써 조직의 최고 경영자의 리더십 기능을 보완하거나 빈 공간을 메워 서로 맞추는 기능을 말한다.

셋째, 하부경영층의 리더십 기능으로 이것은 조직구도를 활용하는 것을 말한다.

유클(G.A. Yukl)은 특히 의사결정 집단에서의 리더십 기능을 과업지향적 행위와 관계지향적 행위의 두 범주로 구분하고 있다.³⁾

첫째, 과업지향적 리더십 기능은 조직내의 체계적인 의사소통과 평가, 그리고 정보와 의견들의 분석을 용이하게 하여 문제해결과 의사결정을 지원해 준다. 여기에 포함되는 내용은 의사결정(회의)의 주도, 의사소통의 자극, 의사소통의 명확화, 요약과 합의 여부의 평가 등이 있다.

둘째, 관계지향적 리더십 기능은 집단유지 기능으로 표현되는데 이것은 집단 응집력을 강화하고 대인관계를 개선하는 등 구성원간의 상호 존중과 소속감 증대를 기하는 리더십 기능을 포함하고 있다. 주요 내용으로 참여 분위기 유지, 조화의 유지, 지지적 태도, 기준의 설정, 회의과정의 분석 등이 있다.

앞에서 논의된 과업지향적 행위와 관계지향적 행위의 리더십의 기능과 목적은 <표 2-1>에 정리되어 있다.

2) D. Katz and R.L. Kahn, *The Social Psychology of Organization*, 2nd ed., Wiley, 1978, pp.532~543.

3) G.A. Yukl, *Leadership in Organization*, 2nd ed. Prentice Hall, 1989, pp.237~245.

<표 2-1> 리더십 유형에 따른 리더의 기능과 목적

과업지향적 행위	목 적
1. 회의의 주도 및 구조화 2. 의사소통의 자극 3. 의사소통의 명확화 4. 요약 5. 합의여부의 평가	토론을 이끌고 정연하게 진행 정보교환의 증진 이해도의 증진 의사진행의 진전 동의 여부를 확인
관계지향적 행위	목 적
1. 참여 분위기 유지 2. 조화의 유지 3. 지지적 태도 4. 기준의 설정 5. 회의과정의 분석	참여의 증진과 균등화 긴장과 적대감의 감소 이탈의 방지 행위를 규제 회의과정상의 문제점 발견과 해결

자료: G.A. Yukl, *Leadership in Organization*, 2nd ed. Prentice Hall, 1989, p.241

또한 리더십의 기능을 스코트(W.G. Scott)는 다음과 같이 설명하였다.⁴⁾

- 첫째, 분석적 기능으로서 목적을 달성하기 위하여 무엇이 이루어져야 하는가를 분석·판단하는 역할을 한다. 이때는 조직이 당면하는 내적 및 외적 현황에 관한 정확한 정보를 기초로 해야 한다.
- 둘째, 통합적 기능으로서 조직 내부의 여러 가지 요구를 충족시키고 그들 사이의 갈등을 조정 및 해소하며, 나아가 조직 구성원의 일체감, 연대감을 조장하고, 조직의 통일성을 형성·유지할 수 있도록 한다.
- 셋째, 도구적 기능으로서 조직목표가 결정되면, 그 목표를 보다 성공적으로 성취하기 위하여 조직 구성원들로 하여금 목표 달성에 대한 결집력을 발휘하도록 한다. 그러기 위해서는 구성원들의 사기를 높이고 동기 부여를 하는 등의 리더십 행위가 따라야 할 것이다.

4) W.G. Scott, *Human Relations in Management : A Behavioral Science Approach*, Homewood, 1962, pp.363~367.

이와 같이 리더십의 기능은 다양하게 구분될 수 있으나, 조직의 규모와 상황에 따라 어느 기능이 다소 강조될 뿐 어느 하나의 기능에만 의존함은 바람직하지 못하다고 하겠다. 가장 바람직한 것은 조직의 목적과 구성원의 욕구를 동시에 최대한 충족시킬 수 있도록 이들 세 기능 모두가 함께 작용되어야 한다.

2. 리더십이론의 변천과정

1) 리더십 특성이론

리더십 특성이론은 우수한 리더는 그들만이 지니고 있는 몇 가지 특성과 자질을 갖고 있다고 가정하고 있다. 이 이론은 제1차 세계대전 초에 미국 심리학협회가 실시한 연구 결과에서부터 대두되기 시작하였다. 미심리학협회는 육군 선발시험(army alpha test of intelligence)이라는 기법을 개발하여 미육군의 선발심사 업무를 지원하였는데 전쟁이 끝난 후 산업부문에 이 기법을 적용 및 발전시켜 인사평가 측면을 활성화시키기에 이르렀다.

리더십 특성이론의 초점은 우수한 리더가 지니고 있는 공통적 특성을 규명하는데 있다. 바나드(C.I. Barnard)는 리더의 자질로서 먼저 안정적인 상황에서 냉정성과 침착성이 필요하다고 전제하고, 오늘날과 같이 불안정, 격변, 불확실성 상황에서 필요한 리더십 특성으로는 첫째, 기술적인 측면에서 체력, 기술, 지각, 지식, 기억력, 상상력 등의 개인적 우월성을 가져야 하고 둘째, 정신면에서는 결단력, 책임감, 용기와 같은 개인적 측면에서의 탁월성을 가져야 한다고 주장했다.⁵⁾

스톡딜(R.M. Stogdill)은 1904년부터 1947년까지의 리더십 연구논문 124편을 정리하여 리더의 특성을 나이, 언변, 지능, 적응력, 책임감, 협동심 등 30여 가

5) C. I. Barnard, *The Nature of Leadership : Human Factors in Management*, Harper, 1946, pp.23~26.

지로 분석하였으며, 이에 따라 특성이론의 한계를 적절히 지적하였다. 또한 특성이론에서 공통성이 없는 이유로 상황에 대한 구분이 되어 있지 않음을 들며, 상황에 따라 일정한 특성의 결합이 일관성을 가질 것이라는 결론을 내려 특성이론을 상황이론으로 바꾸는 계기를 마련하였다.⁶⁾

특성이론의 한계점에 대해 월(R.G. Wall)과 호킨스(H. Hawkins)는 리더십의 전형적인 스타일을 찾기 위한 지난 100년간의 연구조사 결과 성공적인 리더십에 대한 육체적, 정신적 및 개인적 결정 요소란 전혀 존재하지 않고 있음이 입증된다고 주장하였다.⁷⁾

그러나 베스(B.M. Bass)는 최근 들어 특성이론에 대해 등한시하고 있는 것을 개탄하고, 특성이론에서 지능, 성격, 능력 등은 32개 연구에서 나타나며 오늘날도 상당히 유용한 변수로 계속 연구되어야 하며, 특히 근래의 리더십이 상황적 변수에만 초점이 맞추어지고 개인의 특성에 대해 무관심한 것은 리더의 상황적 요인을 강조하고 또 개인적 특성을 과소 평가하는 것이라고 주의를 환기시키고 있다.⁸⁾

리더십의 특성이론은 모든 상황에 적용되는 리더의 일반적 특성을 규명하는 대신 분명하게 정의된 상황에서는 구체적인 특성집합으로 리더십을 표현할 수 있게 되었다. 따라서 리더십 연구는 리더가 실제로 취하는 행동 면에 관심을 두기 시작하였으며, 이에 따라 리더십의 행동이론이 발표되기 시작하였다.

2) 리더십 행동이론

리더십 행동이론은 특성이론의 비과학성을 비판하면서, 리더는 타고나는 것이 아니라 훈련에 의해 만들어지는 것이라는 가정에서 출발한다. 즉 리더들의

6) R.M. Stogdill, "Personnel Factors Associated with Leadership : A Survey of in Literature", *Journal of Applied Psychology*, Jan. 1948, pp. 43~45

7) R.G. Wall and H. Hawkins, *Requisites of Effective Leadership*, in H. Koontz and C. O' Donnell(eds.) *Management*, 1964, p.394

8) B.M. Bass, *Stogdill's Handbook of Leadership*, Free Press, 1982, pp.75~76.

행동을 분석하여보면 몇 개의 유형이 존재할 것이며, 이들 유형중 어떠한 리더십 유형이 리더십 유효성을 증대시킬 것인가를 규명하는 데 초점을 맞추고 있다. 따라서 행동이론의 주요 연구분야는 주로 리더의 행동을 유형화하는데 중점을 둔 연구들과, 이러한 리더의 행동유형과 리더십 유효성간의 관계에 중점을 둔 연구의 흐름이 있다.

행동이론에 관한 초기의 연구들은 리더들이 활동하는 행동유형에 대하여 연구가 주로 이루어 졌다. 행동이론의 가장 대표적인 연구는 오하이오 주립대학의 리더십 연구이다.⁹⁾ 이 연구에서는 두 가지 차원의 리더행동요인, 즉 배려적 행동과 구조주도적 행동이 작업집단의 과업수행성과 조직구성원의 직무만족에 어떤 영향을 미치는가를 파악하기 위한 분석이었다. 이 연구에 의하면, 처음에는 구조주도적 행동과 배려적 행동을 보다 높게 갖춘 리더십이 효과적일 것이라는 기대 하에 연구가 진행되었으나, 어느 유형이 가장 좋다는 결론을 내리기가 매우 어려웠다. 일반적으로 높은 구조주도적 그리고 높은 배려적 리더행동이 높은 집단성과와 높은 만족감을 가져오는 결과를 보였지만, 높은 결근율과 고충처리율 등의 역기능적 효과도 나타내었다.

오하이오의 주립대학의 연구를 바탕으로 한 후레이쉬먼(E.A. Fleishman)과 해리스(E.F. Harris)의 연구¹⁰⁾에서는 트럭제조공장에서 일하는 57명의 생산라인 감독자들의 리더십 행동유형과 부하들의 불만 및 이직률간의 관계를 연구하였다. 감독자들이 배려적 행동을 많이 보일수록 부하들의 이직률과 불만은 작아졌으며, 과업주도적 행동을 많이 보일수록 이직률과 불만은 높아졌다.

또한 미시간 대학 리더십연구의 경우는 리더십 유형을 직무중심적 리더십과 구성원 중심적 리더십으로 구분하여 이들 리더십 유형과 집단성과간의 관계를 탐색하였다. 연구결과에 의하면 생산성이 높은 집단일수록 리더들이 구성원 중심적 리더십 스타일을 사용하는 경우가 높게 나타났고, 생산성이 낮은 집단일수록 관리자들이 과업중심적 리더 스타일을 사용한다는 것이다. 그러나 많

9) 박내회, 전계서, pp.103~112.

10) E.A. Fleishman and E.F. Harris, "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievance and Turnover", *Personnel Psychology*, Vol. 15, 1962, pp.43~56.

은 사후연구결과들은 미시간 주립대학의 연구결과를 지지하지 않고 있다. 이는 리더십 유형과 집단성과간에는 시간이라는 조절변수가 작용하여, 단기간에 집단성과를 올리는데는 과업중심적이 오히려 효율적이라는 연구결과를 제시하고 있다.¹¹⁾

이러한 연구들을 배경으로 행동이론은 1950년대부터 리더행동에 관해서 많은 연구들이 진행되면서 가장 효율적 리더행동이 무엇인지를 밝히는 연구들이 진행되었다. 블레이크(R.R. Blake)와 모우튼(J.S. Mouton)이 개발한 관리격자 이론은 오하이오 주립대학의 구조주도적, 배려형 리더십 연구를 발전시켜 어떠한 리더의 행동유형이 가장 효과적인가 하는 것을 제시한 이론이다. 이들은 가장 효율적인 리더는 과업 지향적이면서 동시에 인간 중심적인 리더인 팀웍형의 리더라고 주장하였다. 또한 일본의 三隅(Misumi)교수의 성과-유지 리더십이론(PM이론)도 오하이오 주립대학의 연구결과와 그 맥이 상통한다.

1980년대 들어서 행동이론은 리더의 관리적 역할과 기능에 초점을 둔 관리적 활동의 내용들을 검증하는 방향으로 주로 이루어졌다. 캐롤(S.J. Caroll)과 길렌(D.J. Gillen)의 계획기능과 관리적 성과간의 관계에 관한 연구¹²⁾에서는 효과적 계획이란 공식적이고 엄격한 것보다는 비공식적이고 유연한 것이 훨씬 더 효과적이라고 언급하였다. 또한 관리자들의 인터뷰를 통한 카플란(R. E. Kaplan)의 연구¹³⁾에서는 관리적 성과를 위해서 리더의 네트워크 역할이 중요하다는 것을 지적하였다.

그러나 리더십 행동이론의 공통된 문제점으로는 리더십 행동유형을 측정하는데 있어서 객관적이고 정확한 측정방법의 결여, 설문지에 대한 지나친 의존도, 연구대상이 주로 감독자나 중간관리자들을 대상으로 하였다는 점, 그리고 상황변수를 고려하지 않는 이론의 보편성 추구 등이 지적되고 있다. 이러한

11) 박내회, 전계서, pp.112~119.

12) S.J. Caroll, Jr., and D.J. Gillen, "Are The Classical Management Functions in Describing Managerial Work?", *Academy of Management Review*, Vol, 12, 1987, pp. 38~51.

13) R.E. Kaplan, "Trade Routes ; The Manager's Network of Relationship," *Organizational Dynamics*, Spring 1984, pp. 37~52

리더십의 행동이론이 조직의 성과나 유효성과 일관된 관계를 갖고 있다는 결론을 찾지 못하자 리더십 과정에서 작용하는 여러 조직 상황을 연구하는 상황 이론이 전개되기 시작했다.

3) 리더십 상황이론

리더십 상황이론은 리더십 이론의 보편성을 비판하여 리더 및 부하 그리고 조직이 처해진 상황에 따라 효율적 리더십이 다르다는 가정에서 출발한다. 리더십 상황이론은 스톡딜(R.M. Stogdill)에 의해 1948년에 처음으로 시도되었다. 그는 “리더십 연구에 알맞은 분석은 리더에 대한 연구(리더의 특성과 행동)뿐만 아니라 리더십이 발휘되는 상황에 관한 연구”라는 사실이 점차 분명해지고 있다고 함으로써 상황이론적 접근 방법을 강조하였다.¹⁴⁾ 상황적 요소들을 중시하는 이 접근 방법은 점차 많은 학자들이 지지를 받으면서 본격적으로 체계화되기 시작하여 오늘날에는 리더십 연구에서 가장 지배적인 방법론이 되고 있다.

상황이론에서 고려되고 있는 일반적인 상황요인들로는 리더의 행동적 특성, 부하의 행동적 특성, 과업과 집단 구조, 조직 요소 등을 들 수 있으나 연구 관점이나 연구자의 견해에 따라 다소 차이가 있다. 탄넨바움(R. Tannenbaum)과 스미트(W.H. Schmidt)는 다음과 같이 지적하고 있다.¹⁵⁾

첫째, 리더의 행동적 특성으로 리더 행동에 작용하는 성격, 욕구, 동기, 과거의 경험과 강화작용 등이 포함된다.

둘째, 부하의 행동적 특성으로 부하 자신의 행동 패턴에 영향을 미치는 부하의 성격, 욕구, 동기, 과거의 경험 및 강화작용 등을 말한다.

14) R.M. Stogdill, : "Personnel Factors Associated Leadership", *Journal of Applied Psychology*, Jan. 1948, pp.233~234

15) R. Tannenbaum and W.H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, Vol. 51. No.3, May~Jun. 1973, pp.172~180.

셋째, 과업과 집단구조로 과업내용의 구체성과 명백성, 집단의 규범, 구성원간의 신분 서열, 응집성 등 리더의 행동과 효과에 영향을 주는 과업의 성격, 조직의 발전 단계, 집단구조 등을 포함하고 있다.

넷째, 조직 요구로 리더의 권력 기반, 조직내의 규율과 절차, 조직의 구조, 조직의 목적 및 운영 방침, 의사 결정에 있어서의 시간적 여유 정도, 조직장래의 확실성 여부 등 리더의 행동과 효과에 영향을 주는 요소들을 말한다.

이러한 요소들은 곧 리더십 과정에 작용하는 사회적 요인으로 연구 관점이나 연구자의 견해에 따라 중점을 달리 두면서 해석되고 있다.

리더십 상황이론은 주로 이들 요소를 중심으로 리더십 상황을 유형화하고 리더십 과정에서 이들 요소의 역할과 리더십의 효과를 분석하고 있다. 따라서 리더란 상황의 산물이며, 특정상황에 요구되는 특정한 리더가 존재하므로 리더가 여기에 부응하면 효과적이 리더십 발휘가 가능하다는 원리를 기본으로 하고 있다.

먼저 피들러(F. Fiedler)는 리더십 특성이론에 상황론을 결합한 상황적합성이론을 제시하였다. 그는 리더의 특성을 LPC(the least preferred co-works)라는 측정도구를 개발하여 리더의 특성을 과업지향적인가 관계지향적인가로 구분하였다. 한편 리더가 처해진 상황변인으로 리더와 부하와의 관계(好-不好), 과업구조(구조-비구조), 지위권력(강-약)을 확인하였다. 이 같은 상황적 분류와 리더의 성격검사결과를 결합하여 리더십 유효성은 이 둘간의 함수관계로 예측할 수 있다고 주장하였다.¹⁶⁾

그는 리더가 처해진 상황을 매트릭스화하여 8가지 상황을 제시하였고, 리더-부하의 관계가 호의적이고, 과업구조가 구조화되고, 리더의 지위권력이 강할수록 리더에게 호의적인 상황이라 명하였고, 반대의 상황은 리더에게 비호의적인 상황이라 명하였다.

16) 김범국, 김희철, 『조직행위론』, 제주대학교 출판부, 1998, pp.251~253.

연구결과 리더에게 호의적이거나 아주 비호의적인 상황하에서는 과업지향적 리더십이 리더십유효성을 증대시키며, 리더에게 중간정도의 상황하에서는 관계지향적 리더십이 리더십 유효성을 증대시킴을 검증하였다.

피들러의 상황적합성이론은 리더십 상황연구를 활성화시키는 계기를 마련하였지만, 리더의 성격을 측정하는 변수가 지나치게 조작적이며, 리더가 처해진 상황도 제한적이라는 비판을 받기도 한다.

한편 브룸(V.H. Vroom)과 예튼(P.W. Yetton)은 의사결정 상황이론을 통하여 리더만이 아니라 부하들에 관심을 두고, 부하들을 의사결정 과정에 어느 정도 참여시키느냐에 따라 리더의 의사결정 스타일을 분류하였다. 그들이 의사결정에 중점을 둔 것은 조직에서 리더가 상황에 따라 부하들을 의사결정 과정에 참여시키면 리더십의 유효성이 증가할 수 있다는 생각을 했기 때문이다. 즉 부하의 참여를 중심으로 리더의 리더십 행동을 유형화하고 의사결정 상황을 개념화하여 상황마다 이에 적합한 리더 행동을 연구 및 분석하는 것이 의사결정 상황이론이다.¹⁷⁾

브룸과 예튼의 의사결정 상황이론은 리더가 의사결정을 어떻게 할 것인가에 대한 이론과 실제 방법을 제공해 주었다. 그리고 부하들의 의사결정권을 인정하여, 부하들의 참여도가 중요한 의사결정의 유효성의 요인으로 등장하게 하였다. 리더의 의사결정은 의사결정의 질이 높고 부하들이 결정된 사항을 잘 수용하고, 이러한 결정이 적시에 이루어지면 최상의 효과성을 갖게 된다는 것이 이론의 핵심이다.

의사결정이론은 모형이 지나치게 복잡하여 리더에게 실질적인 도움이 되지 않는다고 비판하고 있지만 리더가 제때에 합리적인 의사결정을 하려면 어떤 규칙에 근거하여 상황판단을 하고, 또한 적절한 전략선택을 위해서는 부하들의 참여 수준을 어느 정도로 할 것인가 등에 관하여 방향을 제시했다는 점에서 이 이론의 의의가 있다.

또 하나의 리더십 상황이론으로 하우스(R.J. House)의 경로-목표이론(path-

17) H. Vroom and P.W. Yetton, *Leadership and Decision Making*, 재인용, 김남현역, 『조직행동론』, 경문사, 1995, pp.225~229.

goal theory)을 들 수가 있는데, 이는 에반스(M.G. Evans)의 비상황적 이론을 바탕으로 리더의 행동이 어떻게 부하의 동기유발과 직무만족 및 업적에 영향을 미치는가를 설명하기 위하여 개발되었다.¹⁸⁾ 이 이론은 리더의 노력→성과, 그리고 성과→보상에 대한 기대감과 유인성 관계를 중심으로 리더십 과정을 설명하고 있으며 부하의 동기유발과 직무만족에 영향을 미치는 리더의 행동이 리더십 상황에 의존하며, 리더가 특정 목표를 달성한 부하에게 보상을 계속 제공함으로써 효과적인 리더가 될 수 있다는 주장이다.

이 이론의 타당성에 대하여 찬반 양론이 있으나 리더십의 효과성을 볼 때 동기유발 및 성과보다는 만족에 미치는 영향에 관한 가설을 입증하는 연구들이 보다 더 많이 나타나고 있다.¹⁹⁾ 이와 같은 비판에도 불구하고 리더십 과정의 주요 상황적 요소를 정립하였고, 여러 가지 상황적 조건하에서 효과적인 리더 행동을 설명해 주기 때문에 복잡한 조직환경 속에서의 리더십을 이해하는 데는 큰 도움을 주고 있다.

또한 허시(P. Hersey)와 블랜차드(K.H. Blanchard)는 오하이오 주립대학의 리더십 모형인 배려와 구조주도의 리더 행동 측정치와 리더십 유효성에 일관성이 없고 상호 불일치 되는 결과가 발생하는 모순을 설명하려는 시도를 통하여 상황적 리더십 이론을 전개하게 되었다. 그것은 처음에는 리더십 수명 주기 이론(life cycle theory of leadership)이라고 불려졌으며, 그것의 수정형이 상황적 리더십 이론(situational leadership theory)이라고 명명되었으며, 이 이론은 브레이크(R.R. Blake)와 모우튼(J.S. Mouton)의 관리격자모델(managerial grid model)과 레딘(W.J. Reddin)의 3-D 관리유형이론(3-D management style theory)의 확장인 3차원적 리더십 이론으로 발전하였다.²⁰⁾ 이 이론은

18) 박운성, 『조직행동론』, 박영사, 1998, pp.394~396,

19) C.A. Schriesheim and S. Kerr, *Theories and Measures of Leadership : A Critical Appraisal of Present and Future Directions*, in J.G. Hunt and L.L. Larson (eds.), *Leadership : The Cutting Edge*, Southern Illinois Univ., 1977, pp.17~21.

20) P. Hersey and K. H. Blanchard, *Management in Organizational Behavior ; Utilizing Human Resource*, 4th ed., 1982. 재인용, 박기동, 『조직행동론』, 박영사, 1994, pp.324~329.

오하이오 주립대학의 구조주도와 배려의 개념을 기본으로 하여 리더의 행위를 과업과 인간 관계의 2차원을 결합시킨 4분면의 기본유형을 설정하였고 상황적 조절변수로 부하의 성숙도(maturity)를 설정하였다. 또한 이 이론은 유능한 부하들이 그렇지 못한 부하들보다 리더십을 덜 필요로 한다는 상식적인 사고에 기초를 두고 있다.

그러나 이들의 이론에 대해서는 실증적인 타당성 연구가 거의 없는 실정이다. 또한 리더의 행동범주가 지나치게 객관적이며, 부하의 성숙도라는 한 개의 변수로만 단순화시킨 것도 비판되고 있다.

이와 같은 비판에도 불구하고 어떠한 상황이든 적용할 수 있는 유일한 이상적 리더십 유형을 배제하고 서로 다른 부하에게는 서로 다른 방법의 리더십을 발휘해야 하며 동일한 부하일지라도 상황에 따라 리더십이 달라져야 한다는 면이 장점으로 인정된다. 또한 리더가 단순한 현재의 상황에 적응하는 것이 상으로 부하들에 대한 신뢰의 구축을 통하여 상황을 변경시킬 수 있다고 제시하고 있는 점이 이들의 공헌이라 할 수 있다.

이상의 리더십이론을 종합해 보면 다음과 같은 특성을 보이고 있다.

첫째, 리더의 행동은 크게 두가지 차원의 분화되어 있고, 분화의 초점은 단일차원이냐 다차원이냐는 문제를 거론하고 있다.

즉, 과업과 인간이라는 두가지 차원이 대부분 리더십 이론에 과급되어 있음을 보게 된다. 그러나 두가지 지향성이 단일연속체상이 양극단의 차원이냐, 다차원적인 모델이냐 하는 점이다.

둘째, 과업과 인간지향의 측면에서 인간지향적 리더가 조직유효성의 한차원인 구성원의 내재적 동기배이션에 긍정적 영향을 미치고 있다는 점이다.

셋째, 인간지향적 리더가 구성원의 생산성에 대한 예측치가 될 수 있는지에 대한 연구결과들이 매우 혼동되고 있다. 또한 생산지향적 리더가 생산

성이나 만족에 미치는 영향에 대한 연구결과도 매우 혼동되어 찬·반이 엇갈리고 있는 실정이다.

넷째, 리더십 상황의 제시가 연구에 따라 다양하게 제시되어 상황의 폭을 넓히는 작업이 진행되고 있으나, 변수간 복잡한 인과관계를 명확히 검증할 연구설계가 미흡하고, 상황측정이 어렵다는 점이다.

다섯째, 상황이론의 유용성이 문제이다. 대체로 경영자들은 업무상 매우 바쁘기 때문에 상황을 분석할 겨를이 없다. 즉 대부분의 상황이론이 상황을 분석하여 적절한 리더십 스타일을 선택할 만큼 충분한 시간을 확보하고 있는 경영자에게만 적용될 수 있는 것이기 때문이다.

4) 리더십의 새로운 패러다임

지금까지 살펴본 리더십 특성이론, 행동이론, 상황이론들은 환경의 변화에 따라 연구·발전해 왔다. 그러나 이들 이론은 리더가 부하에게 어떻게 영향을 미쳐야 하는가에 대해 일치하지 않고 있다. 80년대 들어서면서 기존의 리더십 이론에 한계를 체험한 리더십 이론가들을 통해 “격동하는 환경하에서 기업의 생존을 위해 지금까지의 리더십과는 다른 새로운 리더십 패러다임을 모색”할 필요성을 느끼게 되었다. 따라서 기존의 리더십 이론을 수정하고 확장하는 연구를 계속하고 있으며 또한 더욱 복잡하고 동태적인 환경하에서 리더십의 역할을 더욱 탐색하게 되었다.

이러한 새로운 리더십 이론들은 학자에 따라 ‘종래 이론의 대체적 이론’, ‘리더십 이론의 발전’, ‘현대적 이론’, ‘극히 최근에 등장된 이론’, ‘새로운 이론’, ‘네번째 단계의 이론’, ‘미래의 이론’ 등의 다양한 개념으로 거론되고 있다.²¹⁾

21) 이한검, 『인간관계와 조직행동-인간관계론』, 형설출판사, 1994, p.452.

이중 몇 개의 대표적 이론을 살펴보면 다음과 같다.

1) 리더십 강화이론

이 이론은 강화이론의 뿌리인 스키너의 행동주의 사상에 기초하여 심스가 제시한 것이다.

이는 리더가 보상과 벌을 통하여 추종자들의 바람직한 행동을 유도해 낸다는 것을 전제로 한다. 즉, 리더는 하급자 또는 추종자들의 행동에 따르는 결과를 통제함으로써 그들에게 동기를 부여하고 바람직한 방향으로의 행동변화를 유도할 수 있다는 것이다.²²⁾

대부분의 리더십이론들은 S(자극)-R(행위)의 관계에 치중하여 온 반면 리더십의 강화이론은 하급자들의 행위(R)와 리더의 보상행위(C)에 초점을 두고 있다. 리더의 구조주도와 목표 명확화 행위를 예로 들면, 이들 행위가 하급자들에게는 하나의 변별적 자극(S)이 된다. 이러한 특별한 자극에 대하여 하급자들은 모종의 반응을 보이게 되는데 반응에 뒤따르는 결과가 칭찬이나 급여 인상 등과 같이 긍정적 강화요인이면 같은 조건이 주어졌을 때 그 반응을 반복하게 되나 부정적 요인이면 앞서 보였던 반응은 소멸하게 된다.

지금까지의 연구결과에 따르면, 리더의 긍정적 보상(예, 칭찬)에 대해서는 일관된 연구결과를 얻었으나 벌(예, 꾸중)의 경우에 있어서는 일괄성 있는 결과를 얻지 못하였다. 즉, 하급자의 높은 성과(R)와 연계하여 긍정적 보상을 제공한 경우에는 하급자들의 전체적 성과와 만족도 수준이 증가하였으나 하급자들의 낮은 성과에 대하여 벌했을 때에는 차후의 성과나 만족도가 받듯이 높아지지 않았다. 그러나 리더십 강화이론의 갖는 한계점을 베스(B.M. Bass)는 다음과 같이 열거하고 있다.

- ① 순응형 하급자를 양산하기 쉽다.
- ② 양적 목표달성에 집착하여 질이 희생될 우려가 있다.

22) 백기복, 『조직행동론』, 법문사, 1994, p.505

- ③ 복잡한 보상체계는 모호성을 가중시키고 의미 없는 기록갱신 게임을 유발할 수 있다.
- ④ 하급자들의 적의를 갖게 되거나 이탈하게 되는 결과를 가져올 수 있다.
- ⑤ 불공평하다는 분위기가 만연될 수 있다.
- ⑥ 당근으로 유혹하고 채찍으로 위협하는 방법이므로 하급자들이 자기존중심을 잃고 비참한 기분을 가질 수 있다.

2) VDL이론

대부분의 리더십이론들은 리더가 똑같은 유형의 행동을 취하는 것을 기본전제로 하고 있다. 그러나 일부 학자들에 의하면 사실상 리더는 부하와의 관계에 있어서 부하마다 다른 행동을 취하여 각기 다른 독특한 관계를 형성한다는 것이다. VDL(Vertical Dyads Linkage)이론은 이러한 독특한 관계의 특성을 결정하는 원인과 결과 등을 규명하려 하였다.

기존의 이론에서처럼 리더가 누구와도 더 친밀함이 없이 똑같은 관계를 보이는 것을 평균리더십 스타일이라고 한다. 리더와 부원 각자와의 관계 특성을 고려하지 않고 리더와 팀 전체의 관계만을 다루는 평균 리더십 스타일을 전제로 한 이론들은 오류를 범하고 있다고 지적하고 있다.²³⁾

반면에 VDL이론은 리더와 부하들간의 관계를 “수직쌍”이라고 칭하고 이들 수직쌍들의 특성을 분석의 대상으로 삼았다. VDL 이론에서는 수직쌍의 종류를 『내집단』과 『외집단』으로 나눈다. 리더와 하급자의 관계가 내집단 관계일 때는 상호간에 동업자와 같은 신뢰, 존경과 좋아함, 공동운명의식 등을 나누어 갖게 되고 계약 외적인 행동교환의 발생함으로써 리더와 하급자가 서로 보다 큰 영향을 주고받게 된다.

반면에 외집단 관계에 해당하는 하급자에 대해서는 리더가 감독자의 행동을 보이게 되며, 일방적이고 하향적인 영향력의 행사, 공식적 역할범위 하에서의

23) 상계서, p.407.

관계유지, 그리고 상호 운명적 결속력의 회복 등의 행동을 보이게 된다.

VDL이론에 대한 실증연구는 그 동안 많이 이루어졌다. 연구결과, 이론이 제시한 여러 가지 가설들 대부분이 지지되는 것으로 나타났다. 특히 내집단 관계를 갖는 하급 자들의 경우, 실제 성과에 있어서도 외집단보다 더 높은 것으로 나타나 이론의 효과성을 한층 높여 주었다.

그러나 VDL이론은 내집단, 외집단으로 나누어 관계를 발전시키는 리더의 행위가 과연 집단전체로 보았을 때 바람직한가에 대하여 이론은 해답을 제시해주고 있지 못하다.

3) 카리스마적 리더십 이론

카리스마라는 이 개념이 리더십 연구에 소개된 것은 지금부터 60여년전의 막스 베버(Max Weber)에서 비롯된다. 그러나 이 리더십이 본격적으로 연구되기 시작한 것은 로버트 하우스(Robert House)가 1977년 카리스마적 리더십 모델을 발표하고 난 후 부터였다.²⁴⁾

베버(M. weber)는 카리스마적 리더십을 하급자의 리더에 대한 지각이라고 보고 리더가 남들이 갖고 있지 못한 천부적인 특성을 갖고 있다고 하급자들이 느끼게 됨으로써 추종자들은 리더를 믿고 따르게 된다는 것이다.

콩거와 카농고(J.A. Conger & R.N. Kanungo)는 카리스마적 리더십에 대한 5가지 특성을 다음과 같이 제시하고 있다.²⁵⁾

첫째, 카리스마적 리더는 현상을 참을 수 없는 것으로 간주하고, 현실과는 비교가 안되는 이상적인 세계에 대한 비전을 제시한다.

둘째, 이러한 비전과 목표달성을 위해 상당한 위험을 감수하며 목표도달을 위해 온갖 방법을 동원한다.

셋째, 추종자들의 욕구와 관심에 늘 주목하고 있으며, 이를 해결할 자신이 있다는 것을 강조한다.

24) 이한검, 전계서, pp.464-465.

25) 김성국, 『조직과 인간행동』 제 3판, 명경사, 1999, pp.343-344.

넷째, 구성원들간의 합의에 의하기보다는 개인적인 자질을 통해서 영향력을 행사한다.

다섯째, 카리스마적 리더는 과격한 변화를 추구하지만, 한편으로는 현실적인 사람이다.

최근 카리스마적 리더십은 위기관리와 관련하여 연구되기도 한다. 조직이 위기에 처했을 때 그것을 극복할 수 있는 하나의 수단으로써 카리스마적 리더십을 내세우게 된다는 것이다. 위기상황에서 꼭 필요한 강인함과 분명한 태도, 그리고 자신감 등을 카리스마적 리더십에 대한 실증연구는 대단히 부족한 상태이다. 좀더 실증연구 결과가 쌓이고 난 뒤 이론의 타당성에 대한 보다 객관적인 평가가 이루어 질 수 있을 것이다.

기타 새로운 리더십 패러다임으로 슈퍼리더십 이론(C.C. Manz & H.P. Sims, 1989), 거래적·변혁적 이론(J.R. Burn, 1978, B.M. Bass, 1982) 등이 있으며, 본연구의 주제인 거래적·변혁적 리더십이론에 대해서는 다음 절에 자세히 언급하였다.



제2절 거래적 리더십과 변혁적 리더십

앞에서 살펴본 바와 같이 전통적으로 많은 연구들은 리더십 유효성에 영향을 미치는 요인으로 다양한 리더의 특성과 스타일에 초점을 두어 왔으나 일관성 있게 긍정적인 결과를 이끌어 내지 못하였다. 또한 리더십 이론의 전통적 틀은 리더십 성과를 제고시키기 위한 리더와 부하의 계약적 거래관계로 특징 지울 수 있다. 그러나 이러한 거래관계로는 부하의 자발적인 문제해결능력이나 창의성의 증진과 같은 부하들의 고차원적인 질적인 변화를 위해서는 부족한 면이 존재하였다. 따라서 리더십 분야에 있어 새로운 접근이 필요성이 제기되었다.

이러한 요청에 따라 최근 리더십 문헌에서는 거래적 리더십과 비교되는 새

로운 리더십 유형을 제시하고 있다. 이러한 리더십에 대해 학자들은 개인적 관점에 따라 카리스마적(charismatic), 변혁적(transformational), 비전적(visionary), 영감적(inspirational), 문화적(cultural) 등의 용어를 대안적으로 사용해 왔다

새로운 리더십 유형(이하 변혁적 리더십 이론으로 칭함)에서 구체화되는 리더의 행위는 기존의 조직 리더십 문헌에서 강조되는 행위들과는 상이하다. 기존의 리더십 이론은 리더와 부하간의 교환관계, 지시와 지원, 그리고 강화행위 등을 강조했지만 이와 대비되는 변혁적 리더십 이론은 상징적 리더, 비전적 및 영감적 메시지, 비언어적 커뮤니케이션, 이데올로기적 이상에 대한 호소, 부하들에 대한 리더의 지적인 자극, 리더자신과 부하들에 대한 자신감의 제시, 그리고 기대되어지는 혹은 부여된 임무이상의 성과와 자기희생에 대한 리더의 기대 등을 강조한다.²⁶⁾

본 연구에서는 전통적 리더십 유형을 거래적 리더십, 새로운 리더십 유형을 변혁적 리더십으로 범주화하여 전개하고자 한다.

1. 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 개념

1) 거래적 리더십의 개념

전통적 리더십 연구의 결과들은 리더와 부하간의 교환관계에 기초하고 있다. 이것은 크게 두가지 형태로 범주화할 수 있는데 첫째는 리더가 원하는 결과가 무엇인지를 하급자에 주지시켜 주는 것이고, 둘째는 리더가 어떤 행위나 보상, 인센티브를 사용하여 다른 사람으로부터 바람직한 행위를 일으키게 하

26) B. Shamir, R.J. House & M.B. Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership ; a Self-concept Base Theory", *Organization Science*, Vol. 4, 1993, pp.557~558.

는 것이다. 이과정의 핵심은 리더와 부하간의 교환이나 거래관계가 일어난다는 것이다.

번즈(J.M. Burns)는 거래적 리더십을 “한 사람이 가치 있는 것의 교환을 목적으로 타인과의 접촉과정에서 주도성(initiative)을 추구하는 것”으로 규정하면서, 이러한 리더십을 발휘하는 리더는 주로 부하의 일차적·외재적 욕구와 동기에 초점을 두고 이것의 교환적 측면에서 부하들에게 접근한다고 지적하였다. 또한 그는 거래적 리더십을 교환대상의 질적 차이에 따라 명료한(obvious) 거래와 불명료한(less obvious) 거래로 구분하였다. 불명료한 거래에서 교환되는 신뢰나 존경 등을 형식가치(modal values)라 명명하였다.²⁷⁾ 명료한 거래는 부하들이 원하는 유형적 보상(임금상승, 승진 등)을 리더가 직접 통제할 수 있는 정도에 따라 의존한다. 만일 이러한 보상들을 리더가 직접 통제할 수 없다면 이러한 보상형태가 가지는 교섭력(negotiating power)은 축소될 것이다. 이에 반해 불명료한 거래의 경우는 부하들의 성과수준을 유지하기 위해 무형적 보상들을 교환하기 때문에 이러한 보상형태는 리더의 통제 아래에 있게 된다.

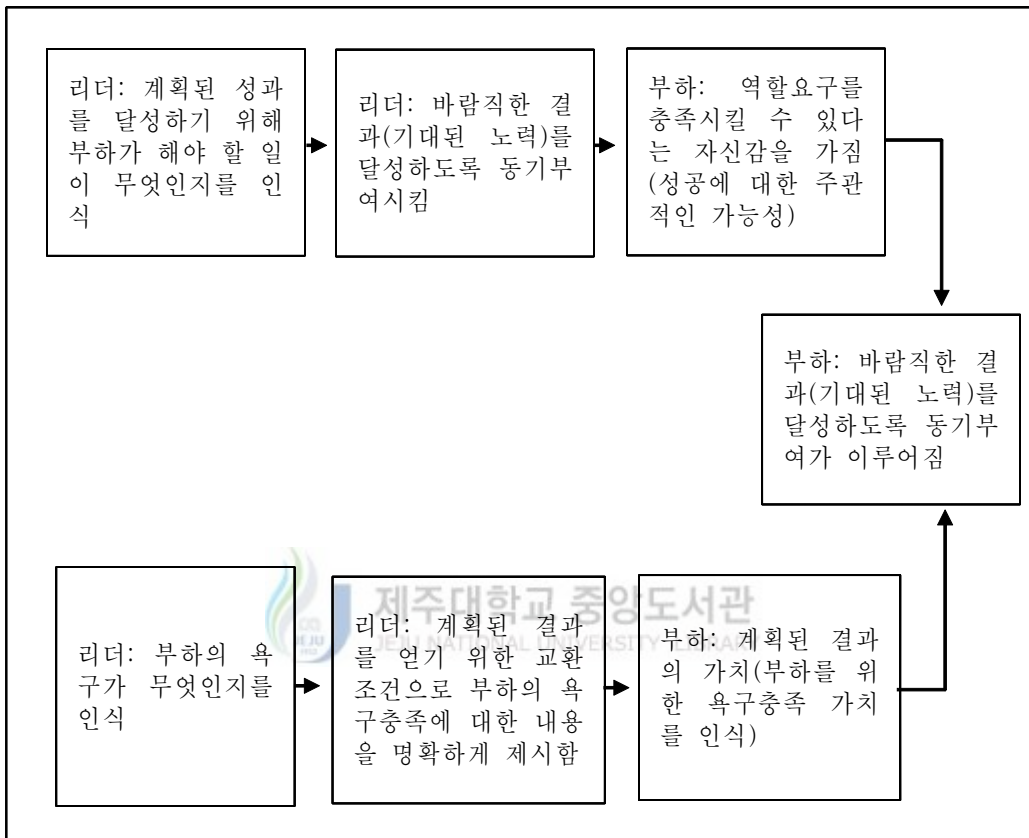
베스(B.M. Bass)는 거래적 리더십을 부하들로 하여금 조직에서 요구되는 필수적인 노력을 경주하도록 자신감을 만들어 주기 위해 부하들의 역할과 과업의 요구조건을 명확하게 만들어 주고, 부하들에게 가치 있는 보상을 제공하는 리더십 특성이라 정의하였다.²⁸⁾

그는 <그림 2-1>에서 보는 바와 같이 거래적 리더들은 또한 부하들의 욕구나 그들이 원하는 바를 인식하고 있으며, 부하들의 노력에 대한 대가로 어떻게 만족을 시켜주어야 할 지를 명백하게 알고 있다. 이러한 거래적 리더들이 성공하기 위해서는 리더들에 대한 리더십훈련이 행해져야 한다고 주장하였다.

27) J.M. Burns, Leadership, Harper & Row, 1978, pp.69~70.

28) B.M. Bass, "Leadership ; Good, Better, Best", *Organizational Dynamics*, Winter, 1985, p.28.

<그림 2-1> 거래적 리더십의 과정



자료: B.M. Bass, *Leadership and performance Beyond Expectations*, New York : Free Press, p.12.

리더와 부하간의 교환관계를 근간으로 하는 거래적 리더십은 한 사람이 가치 있는 무엇인가를 교환할 목적으로 다른 사람과 상호관계를 유지할 때 발생한다. 즉, 리더는 부하들이 원하는 보상을 제공하고 그 대가로 부하들로부터 리더가 원하는 업무성과를 제공받는 관계를 뜻한다. 이는 리더와 연구의 상호충속에 기인하는 교환관계로 정의할 수 있다. 리더와 부하의 교환대상은 일반적으로 가시적이고 계량화가 가능한 특정물(보상, 성과)이고, 이러한 거래적

리더십을 발휘하는 리더는 성과의 양 혹은 질을 개선할 수 있는 방안, 집단이나 조직의 목표를 달성하는 방법, 부하들의 저항감소방안, 특정행위의 이행방안에 초점을 맞춘다

결론적으로 거래적 리더십은 외재적 보상을 유인가로 제시해 줌으로써 구성원들이 직무성과 달성을 유도하고, 성과가 조직목표에 이탈되었을 경우 수정활동을 통한 예외적 관리를 자주 사용하는 것이라 할 수 있다.

2) 변혁적 리더십의 개념

변혁적 리더십은 번즈(J.B. Burns)에 의해 최초로 제시되었으며 베스(B.M. Bass)가 조직상황에 맞추어 구체화함으로써 널리 알려지게 되었다. 이 이론은 다른 모든 리더십이론들이 리더와 하급자간의 교환관계에 기초한 거래적 리더십에 치중해 있다고 비판하는데서 출발한다.

번즈는 정치지도자를 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십을 “미시적 차원에서는 개인간의 영향력을 행사하는 과정이며, 거시적 차원에서는 사회적 체계를 변화시키고 조직을 혁신시킬 수 있는 힘을 동원하는 과정”이라 정의하고 이 과정에서 리더가 부하들의 잠재적인 동기를 인식하고, 마슬로(A.H. Maslow)의 욕구단계 중 상위의 욕구를 만족시키도록 추구하고 부하들에게 전인(full person)으로 대면하여 리더와 부하간의 상호 자극과 고양의 관계를 낳게 한다고 주장했다.²⁹⁾ 즉 부하의 복종 그 이상의 것에 기초하여 부하의 욕구를 높이고 내재적 동기, 궁극적으로 도덕적 동기와 욕구에 초점을 두고 부하의 신념, 욕구, 가치의 변화를 조장하여 개개인, 집단, 그리고 조직의 극적 변화를 조장하는 리더십이라는 것이다. 그는 이러한 리더십은 상위수준의 동기와 도덕성 추구에 리더와 부하 모두가 몰입할 때 형성되는 것이라 하였다.

또한 베스는 변혁적 리더십을 “부하들에게 기대되는 요구 이상의 성과를 달

29) J.M. Burns, op. cit. p.4.

성하도록 부하들에게 동기부여시키는 리더십”이라고 정의 내렸다.³⁰⁾ 이는 부하들로 하여금 자신의 개인적 이해관계를 넘어 집단의 목적을 이해하고 달성하도록 유도하고 높은 수준의 욕구를 촉진시키며 업무성과의 중요성과 가치를 잘 인식시킴으로써 부하를 동기부여 시키는 것이다.³¹⁾

이처럼 변혁적 리더의 주된 관심사는 부하들의 신념, 가치, 욕구의 변화를 도모하는 것이며, 리더의 직접적인 영향력 행사를 통한 부하의 순응을 추구하는 거래적 리더십과는 구분된다. 궁극적으로 변혁적 리더십은 부하의 가치체계와 신념체계를 변화시킴으로써 조직이나 집단의 성과를 제고하려는 리더십 유형이다.

베스는 변혁적 리더십과 거래적 리더십 행위의 측정을 위한 다중인 리더십 설문지(multifactor leadership questionnaire : MLQ)를 개발하였다. 베스에 따르면, 변혁적 리더십은 세 가지 과정의 함수로 표시되는데, 그 과정으로는 (1) 카리스마적이어야 하고 (2) 개인적인 배려를 보여주어야 하고 (3) 지적으로 자극시키고 (4) 부하를 격려시키는 것이라고 주장하였다.³²⁾

카리스마적으로 된다는 것은 구성원들에게 비전과 사명감을 제시하거나, 성과에 관한 자긍심을 주입시켜 주거나, 그리고 부하들의 존경과 신뢰를 획득하는 것이다.

개인적 배려를 보여준다는 것은 구성원들을 개인적으로 다룸으로써 구성원들에게 개인적 관심을 보여주고, 그들이 가지고 있는 기술수준이 향상될 수 있도록 도와주고, 그들 경력관리에 대하여 조언을 해주는 것이다.

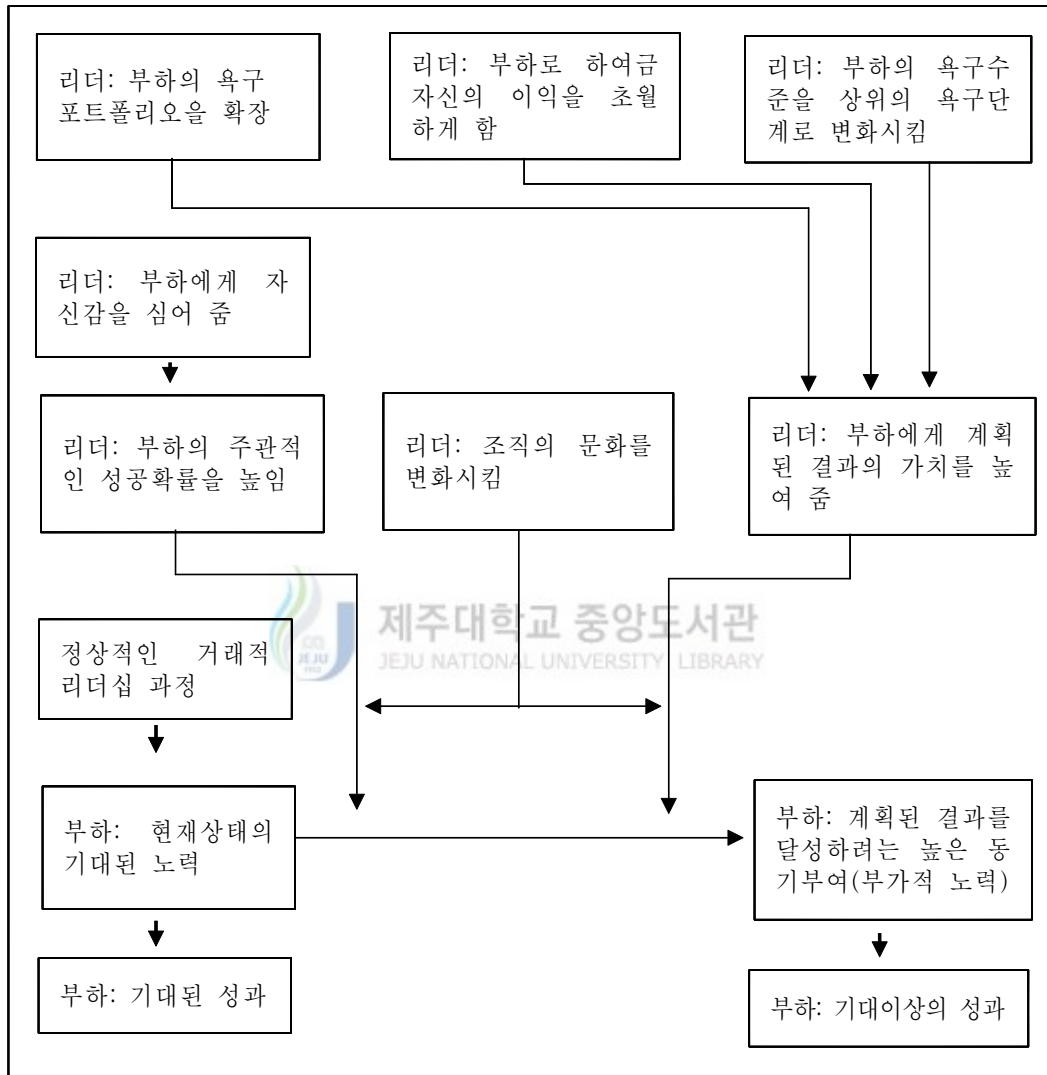
지적자극을 시키는 것은 합리성과 세심한 문제해결을 촉진시키고, 새로운 견해와 개인적 학습에 대해 공유하는 것이다.

30) B.M. Bass, op. cit., p.20.

31) 이상호, 이원우, “변혁적 리더십이 동기부여 효과 ; 셀프에피커시 이론을 중심으로”, 『인사관리연구』, 제19집, p.55.

32) 이용택, “거래적·변혁적 리더십이 리더십 유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 부산대학교 대학원 박사학위논문, 1996, pp. 37~38.

<그림 2-2> 변혁적 리더십 모형



자료: B.M. Bass, *Leadership and performance Beyond Expectation*, Free Press, 1985, p.23.

<그림 2-2>는 베스의 변혁적 리더십에 대한 모델을 보여주고 있다. 변혁적 리더십은 부하들이 가지고 있는 욕구수준에 대한 자신감이나 계획된 결과를 위한 욕구에 기초하여 발휘된다. 변혁적 리더는 부하들이 할 수 있는 것으로

기대된 것 이상으로 수행하도록 동기부여시킨다. 그러한 변혁과정은 다음과 같은 방식으로 이루어질 수 있다. ① 계획된 결과의 가치나 그러한 결과에 도달하기 위한 방식의 중요성에 대한 부하들의 인식수준을 고양시킨다. ② 조직의 팀이나 조직, 그리고 보다 큰 정책을 위해 부하들로 하여금 자기 자신에 대한 이익을 희생하도록 한다. ③ 부하들의 욕구수준을 보다 높은 욕구수준으로 올리거나 또한 욕구 포트폴리오를 확장시킨다.

변혁적 리더십은 간단하게 말해서 구성원들에게 보다 높은 이상과 도덕적 가치를 심어줌으로써 또한 구성원들에게 보다 새로운 방식으로 문제를 생각하도록 동기부여시키는 것이다. 따라서 부하들은 리더에 대하여 신뢰감, 인정감, 충성심, 존경심을 가지고 있고, 그들이 할 수 있는 것 이상으로 사고하고 행동하도록 동기부여된다. 따라서 부하들에게 그들의 과업에 대한 중요성과 가치에 대한 인식을 높여주거나 그들 자신의 이익보다는 그들이 속한 팀이나 조직을 먼저 생각하도록 동기부여시킨다.

베스는 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다는 우월하다고 주장하였다. 또한 그는 변혁적 리더십은 학습될 수 있으며, 조직의 최고리더들에 의해 모델화되었던 리더십 행동의 유형에 의해 영향을 크게 받을 수 있다고 주장하였다. 그의 연구는 조직의 모든 계층에 있는 리더들이 보다 카리스마적으로, 보다 지적자극을 줄 수 있는 방향으로, 그리고 보다 개인적 배려를 보여줄 수 있는 쪽으로 훈련이 되어질 수 있다는 것이다.

한편 번즈와 베스는 변혁적 리더십에 대해 많은 공통점을 가지고 있으나, 다음 몇 가지 측면에서 차이가 있다.

첫째, 번즈의 변혁적 리더십의 본질적 측면으로 도덕적 리더십을 논하였으나 베스는 도덕성과 관계없이 변화를 야기하는 리더십으로 파악하였다. 즉 번즈는 도덕성에 기초한 변화를 강조한 반면, 베스는 변화 그 자체를 강조하고 있다.

둘째, 번즈는 리더십을 다일차원의 양극단으로 2가지 리더십 유형을 제시한 반면, 베스는 한 명의 리더가 거래적인 동시에 변혁적 리더일 수 2차원 모델을 제시하고 있다.

2. 거래적 및 변혁적 리더십의 하위구성요소

1) 거래적 리더십의 하위구성요소

거래적 리더십은 보상이나 벌을 사용하여 부하로 하여금 직무요건을 충족시키도록 하는 리더십으로 보상의 활용(혹은 벌의 활용)과 보상을 얻을 수 있는 구체적 경로로 명확히 제시해야 함을 강조하고 있다. 이러한 거래적 리더십은 부하의 현 욕구를 파악하고 이를 기초로 교환관계를 통해 리더가 바라는 것을 얻으려는 것이다.

베스는 이러한 리더십 모델을 거래적 리더십으로 범주화 하고 MLQ를 통해 거래적 리더십의 하위 구성요인으로 예외적 관리(management-by-exception)와 상황적 보상(contingent reward)을 들었다.³³⁾



(1) 예외의 관리

예외의 관리는 성과기준에 부합되지 않는 경우에만 수정조치를 취하는 것을 의미하는 소극적 성격의 리더 행동을 의미한다. 즉 리더들이 부하들이 실패하고 이탈을 보일 때만 수정활동을 보이거나 개입하는 하는 것으로, 리더들은 부하들이 이탈된 행동이나 부족한 면을 찾기 위한 활동에 주력하게 된다.

이러한 리더행동의 구체적인 예는 합의된 성과수준에 도달하지 못했음을 지적하는 것, 성과수준에 도달하지 못한 이유의 제시, 벌금, 무급여, 정직, 지원 중단, 해고 등이다.

따라서 예외 관리란 리더는 하급자들이 부여받은 임무를 수행하도록 적절한 시기에 적절한 비용으로 목표가 달성될 때까지 간섭하지 않는다. 즉 예외적 사건이 발생했을 경우에만 간섭하게 된다.³⁴⁾

이러한 리더행동은 부하가 협상된 성과수준을 달성하는 경우에는 개입하지

33) 이용택, 전개논문, pp.37~38.

34) 백기복, 『조직행동연구』, 법문사, 1994, p.514.

않으므로 부하들의 자기강화와 자기존중감을 고양시킬 수 있다. 그러나 부하의 실패의 원인을 모티베이션의 부족으로 지각한다면 리더는 위협 또는 처벌에 의존한다. 이러한 리더행동은 부하의 적대감, 불안, 자기존중감의 상실, 냉담 등의 예기치 않는 효과를 발생시킬 수 있다. 35)

예외의 관리와 성과와의 관계를 연구한 결과들은 양자의 관계에 대해 명확한 결론을 내리지 못하는 못하고 있지만, 실증적 연구의 지배적 관점은 예외적 관리에 의존하는 리더들은 성과변수에 부정적 영향을 준다는 것이다.

(2) 상황적 보상

상황적 보상이란 부하가 합의된 목표를 달성하였을 때 약속한 보상을 제공하는 것으로 이러한 상황적 보상과 관련되는 보상의 형태는 일에 대한 칭찬, 급여·보너스·승진 등에 대한 추천 등이다.36)

이러한 리더십은 구성원의 현재의 욕구가 무엇인가를 알고 바람직한 결과를 얻을 수 있는 과제와 역할을 수행하도록 도와주는 것이 중요하다.

상황적 보상은 부하들이 보상을 받기 위해서는 무엇을 해야 하는지, 또는 처벌을 피하기 위해서는 무엇을 해야 하는지에 대하여 리더와 부하는 합의를 이루게 된다.

이러한 합의가 이루어지면, 리더와 부하는 설정된 목표를 위해 상호 관련된 역할과 책임을 받아들인다. 직접적이든, 간접적이든 리더는 목표달성을 위한 과정과 그 결과에 대하여 부하들에게 보상을 제시하게 된다. 또한 목표달성이 실패하게 되면 그에 따르는 처벌을 줄 수 있는 것이다. 그러한 긍정적 강화나 부정적 강화는 조직에 있어서 거래적 리더들이 부하들을 동기부여시키기 위한 과정에서 나타날 수 있다.

상황적 보상과 성과와의 긍정적 관계는 여러 문헌에서 찾아볼 수 있다. 개별적인 구성원의 욕구와 리더가 달성하고자 하는 것을 연결시키고 또한 부하 직원의 욕구와 이들이 바라는 보상을 관련시킴으로써, 추종자의 동기는 향상

35) B.M. Bass, op. cit., 149~150.

36) Ibid, pp.121~122.

시킬 수 있다.³⁷⁾

이러한 맥락에서 볼 때, 상황적 보상이라는 거래적 리더행동은 보상이 노력의 결과로써 얻어질 수 있다는 기대를 증가시킴에 의해 부하들의 동기부여와 만족을 가져온다는 것을 알 수 있다.

2) 변혁적 리더십의 하위구성요소

변혁적 리더십은 리더와 부하들의 서로의 사기를 높이고 동기유발을 시키는 과정으로 리더는 부하들의 고차원적인 욕구를 불러일으키고 이를 충족시키려 한다.³⁸⁾

변혁적 리더십과 관련되는 리더의 하위 행위들은 학자들의 개인적 관점에 따라 다양하게 제시되어 왔다. 이러한 현상이 나타나는 이유는 변혁적 리더십이 본질적으로 다차원적인 개념이기 때문이며, 그리고 이미 전술한 바와 같이 변혁적 리더십에 대한 합의된 개념이 없기 때문이다.³⁹⁾

본 연구에서는 베스가 개발한 MLQ를 이용하여 변혁적 리더십의 하위구성요소로 카리스마(Charisma), 지적 자극(Intellectual Stimulation), 개별적 고려(Individualized Consideration)를 채택하여 전개하고자 한다.

(1) 카리스마

카리스마 리더행위란 추종자가 리더에 대하여 존경과 신뢰감을 느끼는 정도이며 리더가 부하에게 감동을 주는 정도로 변혁적 리더십이 핵심요인이다. 카리스마는 부하가 리더에 대해 어떻게 인식하고 행동하는가 하는 측면에서 정의된

37) 김한준, “변혁적 리더십이 직무결과에 미치는 영향: 구조방정식 모델을 중심으로”, 중앙대학교 박사학위논문, 1997, p.20.

38) 황규대외, 『조직행위론』, 박영사, 1999, p.473.

39) P.M. Podsakoff, S.B. Makenize, R.H. Moorman & R. Fetter, “Transformational leader behavior and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior“, *Leadership Quarterly*, Vol. 1(2), 1990, pp.107~142.

다. 즉 부하는 리더를 신뢰하고, 리더의 가치관과 비전을 수용하고 지원하며, 리더와 강한 감정적 유대를 형성하는데 리더는 이를 통해 부하를 자극한다.⁴⁰⁾

베스는 카리스마적 특성을 가진 리더는 직무에 대해 부하들을 열중하도록 만드는 사람, 조직에 대하여 충성심을 불어넣어 줄 수 있는 사람, 모든 부하들로부터 존경을 지닌 사람, 조직에 사명감을 가지고 있는 사람 등이라 하였다.⁴¹⁾ 카리스마적인 리더를 가지고 있는 부하들은 조직에 대한 신념을 가지고 있으며, 그들은 리더들과 같이 일하고 있다는데 자부심을 가지고 있으며, 어떠한 장애물이 생기더라도 카리스마적인 리더들이 극복할 수 있을 것이라고 믿고 있다.

그는 카리스마적 리더의 특성과 카리스마적인 정도를 나타내는 지표를 <표 2-2>와 같이 제시하였다.

<표 2-2> 카리스마 리더십의 특성과 지표

카리스마적으로 지각될 가능성이 높은 특질들	카리스마적인 정도를 나타내는 지표
① 강한 자기확신감(self-confidence) 과 높은 자기존중감(self-esteem) ② 높은 자기결정성(self-determination) ③ 내적 갈등의 부재 ④ 변혁적이기 위한 필수적 능력보유(수사적인 능력, 부하들의 욕구가치·희망 등에 대한 안목, 비전제시 능력 등)	① 주위의 모든 사람들이 자신의 일에 열중하도록 만드는 정도 ② 조직에 대한 충성심을 고취시키는 정도 ③ 정말 중요한 것이 무엇인지를 아는 능력의 소유정도 ④ 리더에 대한 부하들의 신뢰정도 ⑤ 리더와 관계를 맺고 있다는 사실에 대해 부하들이 자부심을 느끼는 정도 ⑥ 리더능력에 대한 부하들의 신뢰정도 ⑦ 성공과 성취의 상징으로 지각되는 정도

콩거(J.A. Conger)와 카눈고(R.N. Kanungo)는 카리스마가 갖는 리더의 특성으로 자신감, 관리적 기술, 상황을 정확히 평가하는 능력과 전략수행을 위한 기회와 위협요인들을 확신할 수 있는 능력에 필수적인 인지적 능력, 부하들의 가치와 욕구를 이해하는데 필요한 사회적인 감수성과 감정이입이라고 주장

40) 이상호, 이원우, 전개논문, p.55.

41) B.M. Bass, op. cit, p.33.

하였다.⁴²⁾

또한 그들은 카리스마적 리더와 비카리스마적 리더들이 가지고 있는 행위를 <표 2-3>와 같이 분류하여 비교하였다.

<표 2-3> 카리스마적 리더와 비카리스마적 리더의 행위구분

행위요소	비카리스마적 리더	카리스마적 리더
현상에 대한 태도	현상에 대해 동의하고 유지하는데 노력함	현상에 대하여 반대를 하고, 현상을 변화시키려고 노력함.
미래 목표	현상에 어긋나지 않는 방향으로 목표설정	현상과 완전히 다른 이상적인 비전을 설정
전문성	기존의 프레임워크로 목표달성을 위해 사용될 수 있는 수를 이용하는 전문성을 가짐	기존의 방법을 초월하기 위한 비관습적인 수단을 사용하는 전문성을 가짐
행동	기존의 규범에 대하여 동조하는 관습적인 행동	비관습적이거나 기존의 규범에 반작용하는 행동
환경에 대한 민감성	현상을 유지하기 위한 환경적 민감성에 대한 낮은 욕구	현상을 변화시키기 위한 환경적 민감성에 대한 높은 욕구
목표설정의 구체성	목표와 동기부여에 대한 낮은 구체화	미래의 비전과 동기부여에 대한 강한 구체성
권력의 기초	직위권력과 개인적 권력(보상적 권력과 전문적 권력에 기초)	개인적 권력(전문적 권력과 존경에 기초한 권력)
리더와 부하의 관계	부하와 합의를 모색하는 평등주의의 관계. 부하들과 견해를 공유하기 위해 구성원들에게 관심을 끌거나 명령함	기업가 본보기를 통한 엘리트(elitist)적인 관계 급진적인 변화를 공유하기 위해 부하들을 변혁시킴

자료 : 이용택, “거래적·변혁적 리더십이 리더십 유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 부산대학교 대학원, 박사학위논문, 1996. p.45.

42) 이용택, 전개논문, p.44.

(2) 지적 자극

지적인 자극이란 부하로 하여금 업무수행에 낯은 방식에 대해 의문을 제기하고 새로운 방식을 사용하도록 도와주며 부하자신의 가치관, 믿음, 기대에 대해서 뿐만 아니라 리더나 조직의 그러한 개념에 대해서도 적절치 못하면 의문을 제기하도록 도와주는 리더행동을 말한다. 43) 이러한 리더행동들은 부하들로 하여금 기존의 직면해 오던 문제들에 대해 새로운 접근방식을 탐색하도록 하게 하며, 기존에 인식해 오지 못했던 문제를 인식 가능하게 한다.

리더는 조직이 당면한 기회와 위협, 조직의 강·약점, 그리고 조직의 비교우위 등에 대해 자신의 관점을 부하들에게 명확히 표현해야만 할뿐만 아니라 조직 구성원들이 몰입된 상황아래에서 중요한 문제들이 인식되고, 그 해결책이 탐색·수행되도록 하는 관리능력이 필요하다.

베스는 이러한 지적인 영역에서 혁신적 리더와 거래적 리더사이에 있는 체계적 차이를 볼 수 있다고 하였다.44) 변혁적 리더는 부분적인 문제해결에 만족하지 않으며, 현재의 상태를 받아들이지 않고, 이전에 실시했던 방법대로 일을 수행하려고 하지 않는다. 따라서 변혁적 리더는 보다 새로운 변화를 모색하고 보다 높은 위협에도 불구하고 기회를 최대한 이용하려는 경향이 강하다. 지적 영역에서, 변혁적 리더와 거래적 리더의 차이점은 변혁적 리더의 사고는 반응적이라기 보다는 예방적이며, 아이디어 창출에 있어 보다 창의적이고, 혁신적이며, 이데올로기에 있어서는 개량이나 보수적인 것보다는 급진적 성향을 보이는 것이다.

지적자극은 부하들이 독립성과 자율성을 갖도록 만들어준다. 따라서 지적 자극은 좋은 아이디어를 널리 퍼뜨리는 것에 국한시키지 않는다. 리더들은 부하들이 아이디어를 지적으로 창출하도록 만들거나, 어떤 문제에 대하여 새로운 시각만을 갖도록 만들지는 않는다. 혁신적인 정책을 입안하는 리더들은 부하들의 아이디어에 대한 지원을 아끼지 않으며, 보다 비전적인 집단이나 조직과 공동으로 아이디어를 실현시키기 위해 공동의 노력을 하는 것이다.

43) 이상호, 이원우, 전개논문, p. 55.

44) B.M. Bass, op. cit., p.105.

(3) 개별적 고려

개별적 고려란 부하를 일대일에 기초하여 개별적으로 다루며 부하의 개인적 욕구에 관심을 기울이고 이를 파악하여 만족시킬 뿐 아니라 멘토링(mentoring)이나 코우칭을 통하여 부하의 욕구를 자극하고 높임으로써 부하를 개발하고자 하는 것으로, 개별적 고려의 핵심은 부하에 대한 지원, 격려, 개발에 있다.⁴⁵⁾

이러한 리더행동들은 부하들의 자아이미지(self-image)를 고양시킴과 더불어 욕구충족을 통해 동기부여수준을 의미 있게 변화시키며, 부하들의 능력을 발달시킨다.

따라서 개별적 배려는 부하와 상사간의 직접적인 접촉, 양방향의 의사소통을 강조하며, 그렇게 함으로써 부하들의 자아상을 확립시켜주고, 부하들의 정보확보에 대한 욕구를 고양시키고, 의사결정에 따르는 결과에 대하여 책임의식을 갖도록 만들어 준다.

3. 거래적·변혁적 리더십과 리더십유효성과의 관계

리더십 유효성에 대한 정의와 평가기준은 학자들의 개인적 관점에 따라 다양하다. 피들러(F. Fiedler)는 리더십 효과를 “집단이 일차적인 과업을 완수하는 정도”로서 정의 내렸다. 그는 이직률, 직무만족, 사기, 그리고 개인적 적응 등이 집단성과에 기여할 수 있지만, 그 자체가 집단성과의 기준은 아니라고 지적하면서 과업의 완수정도만을 리더십 효과의 평가기준으로 고려하였다. 하우스(R. House)는 피들러와는 달리 부하의 심리적 상태에 대한 영향력의 견지에서 리더십 효과를 “부하의 직무만족을 향상시키고, 리더에 대한 부하의 수용을 증가시키며, 부하의 동기를 촉진시키는 정도”라고 정의 내렸다. 이러

45) 이상호, 이원우, 전개논문, p.55.

한 정의를 토대로 그는 리더십 효과변수로서 직무만족, 리더에 대한 수용, 모티베이션 등을 설정하고 있다. 허쉬와 블랜차드(P. Hersey & K. Blanchard)는 피들러와 하우스의 관점을 통합하여 리더십 효과를 객관적 성과뿐만 아니라 리더의 평판에 대한 지각, 구성원의 만족 등을 리더십 효과의 평가기준으로 고려하였다.⁴⁶⁾

거래적 리더십과 변혁적 리더십 그리고 리더십 유효성간의 관계는 연구에 따라 혼합되어 있으나 대체로 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 효과성을 입증하고 있다. 베스의 연구는 부하에 의해 변형적 리더십요인이 높은 것으로 지각된 리더는 리더유효성도 높게 평가받았으며, 부하는 이러한 리더에 대해 더욱 만족함을 보여주었다. 또한 변형적 리더십은 거래적 리더십에 비해 리더유효성 및 부하의 리더에 대한 만족도와 더 높은 정(+)의 관계가 있음을 보여 주었다.⁴⁷⁾

기타 거래적·변혁적 리더십과 리더십 유효성에 관한 연구성과를 종합하면 다음과 같다.⁴⁸⁾



호웰(J.M. Howell) 프로스트(P.J. Frost)는 144명의 대학원생들을 피험자로 하는 실험연구에서 카리스마적 리더아래에서 일하는 피험자들이 전통적 유형의 리더~고려지향 및 구조주도 리더~아래에서 일하는 피험자들보다 높은 성과의 질, 과업만족도, 그리고 낮은 역할갈등을 보인다는 것을 실증하였다.

켈러(R.T. Keller)는 3개의 연구·개발 조직들을 대상으로 한 종단적 연구에서 변혁적 리더십을 발휘할수록 프로젝트 질과 예산/스케줄 성과가 높아짐을 보였다. 또한 이 연구에서는 연구개발집단의 직무유형이 변혁적 리더십과 성과의 관계를 조절한다는 것을 발견하였다. 즉, 변혁적 리더십은 “문제해결을 위한 새로운 지식의 창출을 위주”로 한 연구프로젝트의 성과를 “기술적 서비스와 기존 제품의 개선과 개발을 목적”으로 하는 개발프로젝트의 성과보다

46) 박봉수, “조직구성원의 Fellowship이 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한양대학교 대학원, 석사학위논문, 1994, pp.53~54.

47) 이상호, 이원우, 전개논문, p. 56.

48) 강현희, “상사의 리더십 특성이 부하의 내재적 모티베이션에 미치는 영향에 관한 연구”, 서울대학교 대학원, 석사학위논문, 1996, pp.30~31.

더 높게 예측하였다.

하터(J.J. Hater)와 베스(B.M. Bass)는 Federal Express의 구성원들을 대상으로 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 부하들의 리더에 대한 만족과 단위부문과 리더에 대한 유효성 지각에 대한 설명력을 비교하였다. 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)결과, 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 의한 결과변수의 예측에 증대효과가 있음을 실증하였다. 즉, 부하가 지각한 변혁적 리더십이 부하가 평가한 리더십 유효성 및 리더의 만족도와 정(+)의 상관관계를 가지고 있을 뿐만 아니라 리더의 상사가 평가한 집단성과 및 리더성과와도 정(+)의 상관관계를 가지고 있음을 보여 주었다.

또한 리더십과 동기부여와의 관계에서도 거래적 리더십은 부하의 현행욕구를 만족시키고 조직의 성과기준을 유지하는 낮은 수준의 변화를 수반하는데 반해 변혁적 리더십은 부하가 더 많은 도전과 책임을 맡도록 격려하는 높은 수준의 변화를 포함한다는 것을 입증하였다. 즉 변혁적 리더십은 부하의 높은 수준의 욕구를 자극하고 이에 호소함으로써 동기부여시키는 것이다. 높은 수준의 욕구를 자극하고 이에 호소하는 것은 부하고 하여금 자신의 높은 수준의 욕구와 목표를 인식하게 하고 따라서 자신이 가지고 있는 욕구와 성과에 대한 기대를 높이는 것이다.

이러한 변혁적 리더십의 효과는 우리나라에서도 최근 활발히 진행되고 있는데 여성경영자가 경영하는 중소기업을 대상으로한 연구에서 3개의 변혁적 리더십 요인은 리더에 대한 만족도와 유의적인 정(+)의 상관관계를 가지고 있으며, 개인적 고려를 제외한 카리스마와 지적자극은 리더유효성과 유의적인(+)의 상관관계가 있음을 보여주고 있다.⁴⁹⁾ 또한 중소기업체를 대상으로 변혁적 리더십과 직무만족도 및 조직몰입도에 관한 연구결과 이들간에 유의적인 정(+)의 상관관계가 있음을 보여주기도 하였다.⁵⁰⁾ 한편 경찰조직을 대상으로한 연

49) 박혜숙, “변환적 및 거래적 리더십의 유효성에 관한 연구”, 숙명여자대학교 대학원, 박사학위논문, 1994.

50) 이덕로, “변혁적·거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 『인사관리연구』, 제18집, 한국인사관리학회, 1994, pp.217~239.

구에 있어서도 변형적 리더십은 부서의 성과, 리더에 대한 만족, 리더의 유효성과 정(+)의 상관관계가 있음을 입증하였다.⁵¹⁾ 제조업체를 대상으로한 연구에 있어서도 변형적 리더십이 부하의 추가근무노력, 리더에 대한 만족도, 리더의 효과에 거래적 리더십보다 더 큰 영향을 미치는 것을 입증하였다.⁵²⁾

이처럼 많은 연구들이 변형적 리더십의 효과를 거래적 리더십의 효과와 비교하면서 변형적 리더십이 거래적 리더십을 단순히 대체하는 것이 아니라 부하에게 추가적인 영향력을 미친다는 증폭가설을 검증하였다.

제3절 리더십 유효성 측정 척도

1. 리더십 유효성의 결정요인



리더십 유효성의 가장 중요한 측면은 그 리더십 효과가 조직전체와 어떻게 관련되어 있는가 하는 점일 것이다. 리커트(R.Likert)는 일정한 기간에 걸친 리더십 유효성을 검토하는데 유용한 세가지 변수를 지적하고 있는데, 그 변수들은 원인변수, 매개변수, 결과변수 등이다.⁵³⁾ 매개변수란 조직의 그때 그때의 내부상태를 나타내는 것으로 상황변수로 불려지기도 한다. 결과변수란 조직이 달성하는 성과를 나타내는 종속변수들이다.

그리고 많은 학자들도 리더십 유효성을 거론할 때에는 산출물, 즉 성과변수를 중심으로 논하고 있다. 예를 들어 피들러(F.E. Fielder)는 리더의 효과를 그 집단이 본래의 기업대로 어는 정도 이행할 수 있는가로서 평가한다.⁵⁴⁾ 또한 렌넨도 비슷한 견해를 가지고 있는데 그는 관리자의 효과는 이익을 중심으로

51) 이상호, 이원우, 전계논문, pp.53~70.

52) 이용택, 전계논문.

53) R. Likert, *The Human organization*, McGraw-Hill, 1967, pp.26~29.

54) F.E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, 1967, p.9.

업적을 개관적으로, 즉 최대의 생산량, 시장점유율, 혹은 다른 유사한 기준으로 평가되어야 한다고 말하고 있다.⁵⁵⁾

즉 리더십 유효성이란 원인변수와 매개변수(상황변수)에 의해 그 결과로 나타나는 어떤 반응(결과, 성과변수) 등으로 나타난다.

2. 리더십 유효성의 측정 척도

리더십 영향력 행사과정에 있어서 종속변수인 리더십 유효성의 기준은 집단 성과, 집단목표 달성, 집단 생존, 집단 성장, 집단 준비, 위기에 대처하는 집단의 역량, 리더에 대한 부하의 만족, 집단목표에 대한 부하들의 참여, 집단 구성원의 만족과 개인적 발전 및 집단에서의 리더의 신분과 직위의 유지 같은 것이다.⁵⁶⁾

유클(G.A. Yukl)은 리더십 유효성 척도로 객관적으로는 과업 성과와 목표 달성의 정도를, 주관적으로 리더 효과와 집단임무 수행에 있어서 집단의 성공에 대한 평가, 부하들의 리더에 대한 태도와 집단과정의 질에 대한 리더의 공헌 정도를 제시하고 있다.⁵⁷⁾

첫째, 객관적인 평가 척도로 리더가 이끄는 집단이 얼마나 성공적으로 과업을 수행했으며 목표를 달성하는가의 정도이다.

둘째, 주관적 평가로 리더가 그 책임과 임무를 수행하는 데서 발휘한 리더 효과의 평가 및 집단 임무 수행 면에서 이룩된 집단의 성공에 대한 평가 등이 있으며, 이러한 평가들은 통상 리더의 상관, 동료 또는 부하에 의해 이루어진다.

셋째, 부하들이 리더에 대한 태도가 리더 효과의 또다른 측정지표가 된다. 리더가 부하들의 욕구나 기대를 얼마나 잘 만족시켜 주고 있는가? 부하들로

55) 박기동, 전게서, p.333.

56) G.A. Yukl, op. cit., p.5.

57) Ibid, p. 196.

하여금 리더를 좋아하고 존경하며 그에게 찬사를 보내고 있는가? 또는 그들이 리더의 욕구에 대항하거나, 그 요구를 무시하고 있지 않은가? 등이다.

이때 부하들의 태도는 통상 설문지 또는 면접 방법으로 측정된다. 결국, 이직, 불만, 상관에 대한 불평, 전직의 요구, 태업들이 부하들의 리더에 대한 불만과 적대감의 간접적 지표로 활용되기도 한다.

넷째, 외부 관찰자에 의해 지각되어지는 집단과정의 질에 대한 리더의 공헌의 정도에 의해 측정되기도 한다. 리더가 집단의 응집력, 구성원간의 협동, 구성원의 동기유발, 문제 해결, 의사 결정, 구성원들간의 갈등 해결에서 진전을 이루는가? 리더가 역할 전문화의 효율성, 활동의 조직화, 자원의 축적, 변화와 위기에 대처하는 집단의 준비에 기여하고 있는가? 리더가 근로생활의 질을 향상시키고, 구성원에게 자신감을 심어주며, 그들의 기능을 증진시키고, 그들의 심리적 성장과 발전에 공헌하고 있는가?

이와 같은 리더십 유효성 척도의 일반적인 접근에도 불구하고 어떤 것이 적절한 기준이나 하는 것은 개인의 목표나 가치기준에 따라 달라진다. 리더의 상관과 리더의 부하들의 평가기준이 다르며 유효성에 대한 척도가 여러 가지로 많을 때, 어떤 것이 적절한 것인가 하는 것은 그 차체를 평가하는 사람의 가치관과 객관성의 정도에 따라 크게 좌우될 수 있다.

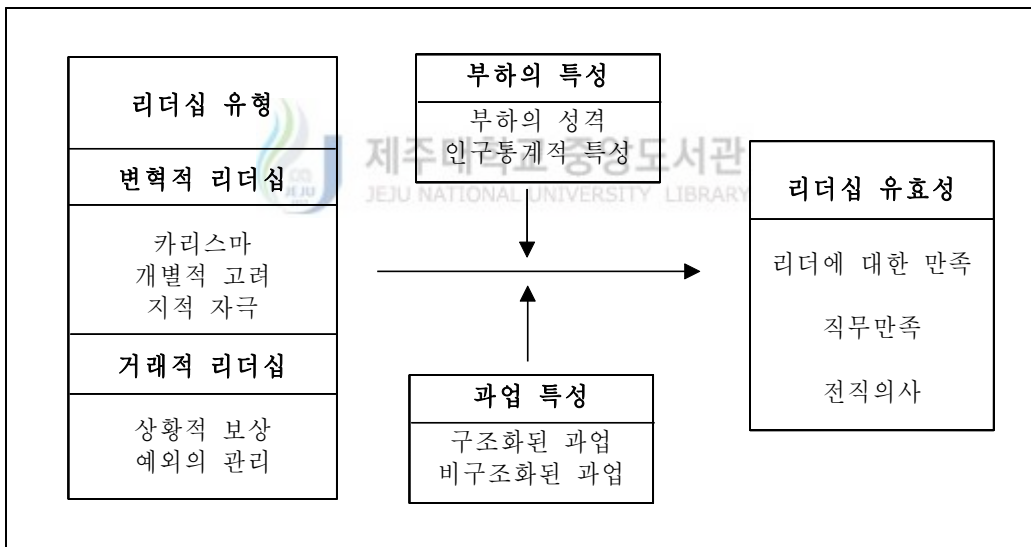
리더십 유효성을 측정하는 기준이 많으면 많을수록 일관성과 타당성이 결려될 수 있으며, 상호간에 역상관관계가 나타날 수 있다. 이러한 유효성 측정기준간의 이질적인 요소를 수용하기 위해서는 장기간에 걸쳐 특정한 리더의 행동이 각 척도 기준에 대하여 어떠한 영향을 미치는가를 면밀히 고찰한 후 주어진 상황하에서 리더십 유효성과 연결시키는 것이 중요하다 .

III. 연구의 설계

제1절 연구모형

본 연구는 “리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계”, “상황변수에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계”를 연구할 목적으로 설계되었다. 이를 위한 실증적 연구 모형은 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구모형



우선 리더십 유형변수를 거래적 리더십 유형과 변혁적 리더십 유형으로 대별하였으며, 거래적 리더십 유형의 하위변수로 예외의 관리와 상황적 보상을 선정하였고, 변혁적 리더십의 하위변수로는 카리스마, 지적 자극, 개별적 고려를 선정하였다. 리더십 유효성 변수로는 리더에 대한 만족, 직무만족, 전직의사를 두었다. 상황적 변수는 부하의 특성과 과업특성으로 구분하였고, 부하의 특성으로 부하의 성격, 인구통계적 특성을, 과업특성으로 구조화된 과업과 비구조화된 과업을 선정하였다.

제2절 가설의 설정 및 변수의 조작적 정의

1. 연구가설의 설정

연구모형을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

1) 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계

제 2장에서 언급한 바와 같이 많은 연구에서 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계를 밝히려는 노력들이 진행되어 왔다. 그러나 아직까지 어떠한 리더십 유형이 리더십 유효성에 일관적으로 긍정적 영향을 미치는지는 밝혀내지 못하고 있다. 본 연구에서는 상황변수를 배제한 상태에서 거래적 리더십과 변혁적 리더십 중 어떠한 리더십이 리더 유효성에 긍정적 영향을 미치는 지를 탐색하고자 한다. 이러한 측면에서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

[가설 1] 리더십 유형에 따라 리더십 유효성에 미치는 영향이 다를 것이다.

2) 상황변수에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계

리더십 상황이론은 리더 및 부하 그리고 조직이 처해진 상황에 따라 리더십 유형이 리더십 유효성에 미치는 영향이 다르다는 것이다. 많은 연구에서 리더십 상황변수들을 각각 다르게 적용하며 상황에 따른 리더십 활용 가능성을 높여 왔다. 본 연구는 리더십 상황을 부하의 특성과 과업특성으로 대별하여 각각의 상황에 적합한 리더십 유형을 모색하고자 하는데 그 목적이 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

[가설 II] 부하의 특성에 따라 리더십 유형이 리더십 유효성에 미치는 영향이 다를 것이다

[가설 III] 과업 특성에 따라 리더십 유형이 리더십 유효성에 미치는 영향이 다를 것이다.

2. 변수의 조작적 정의

1) 리더십 유형

리더십 유형은 베스(Bass)의 리더십 유형분류를 토대로 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 대별하였으며, 거래적 리더십의 하위 행동변수로 예외의 관리, 상황적 보상을 두었고, 변혁적 리더십의 하위변수로 카리스마, 지적 자극, 개별적 고려를 두었다.

(1) 거래적 리더십

① 예외의 관리

부하들이 예상대로 작업이 진행되는 한 어떠한 개입도 시도하지 않으며, 부하들이 합의된 성과수준에 도달하지 못할 때 혹은 기준에 이탈할 때 경고와 부정적 피드백을 제공하는 리더의 행동을 의미한다.

② 상황적 보상

부하와 상사의 계약하에 부하들이 합의된 성과수준에 도달할 때 약속한 보상을 제공해 주는 리더의 행동과 보상을 얻기 위해 요구되어지는 역할을 부하들에게 명확히 제시해 주는 리더의 행동을 의미한다.

(2) 변혁적 리더십

① 카리스마

부하에게 비전과 사명감을 제시해 주며, 직무수행에 자신감을 불어넣어 주고, 상사에 대해 존경과 신뢰를 구축하게 하는 리더의 행동을 의미한다.

② 지적 자극

부하에게 업무수행에 있어 과거의 관습이나 전례와 같은 타성에서 벗어나도록 독려하고, 문제인식 및 해결에 있어 리더의 높은 판단력과 능력으로 부하들에게 새로운 각도로 접근할 수 있도록 부하들을 변화·자극시키는 리더의 행동 범주를 의미한다.

③ 개별적 고려

부하에게 과업목표달성에 있어 강압적 방식을 취하지 않고, 그들의 목표달성을 이룰 수 있도록 방법을 제시해 주고 도와주며, 부하들이 이질적 요구를 인정·수용하려는 리더의 행동범주를 의미한다.

2) 상황변수

(1) 부하의 특성

① 부하의 성격

부하의 성격은 융(Jung)의 분류에 따라 감정을 잘 표출하고, 활발하며, 외부 일에 흥미가 많고, 일을 빨리 처리하려 하며, 때로는 생각치도 않고 일을 처리하기도 하고, 비교적 사교적인 외향적 성격과 반대의 내향적 성격으로 구분하였다. 외향성과 내향성은 상기한 6가지 요소 중 4가지 요소를 포함함을 기준으로 구분하였다.

② 인구통계적 특성

부하의 인구통계적 특성으로 성별, 직종, 소속된 조직의 형태, 근속년수, 직위를 두었다.

(2) 과업특성

과업특성을 구조화된 과업과 비구조화된 과업으로 구분하였다. 구조화된 과업은 규정이나 절차, 목표달성에 대한 지침이 명확하고, 업무성과 양적 평가가 가능하며, 문제해결 가능성이 높은 과업을 말하며, 이러한 요소들이 상대적으로 낮은 과업은 비구조화된 과업으로 규정하였다. 상기한 과업특성 분류요소를 기준으로 평균 3.6이상인 과업은 구조화된 과업, 평균 2.4이하인 과업은 비구조화된 과업으로 구분하였다.



3) 리더십 유효성

(1) 직무만족

업무수행의 성취감, 일에 대한 만족, 자신의 타인에게 일을 권고하고 싶은 마음, 일에 대한 즐거움을 5점 척도화 하였다.

(2) 전직의사

이직의사와 달리 자신이 소속된 부서에 대한 태도로 다른 부서로 옮기고 싶어하는 정도를 5점 척도화 하였다.

(3) 리더에 대한 만족

자신의 부서장에 대한 호의적 감정 및 상사와의 동료의식, 집단을 효과적으로 이끄는 정도를 5점 척도화 하여 측정하였다.

제3절 조사방법의 설계

1. 표본의 선정 및 특성

본 연구의 표본은 제주지역의 상공인 명부를 토대로 20인 이상의 사업장을 선정한 후 업종별로 배분하였으며, 공기업과 지방자치단체를 추가하여 표본을 선정하였다. 설문지 수거는 조사원이 방문하여 배포 및 수거를 하였으며, 조사 기간은 1999년 3월 15일부터 3월 27일까지 13일간에 걸쳐 행해졌다. 설문지는 총 500부를 배포하여 425부를 회수하였고, 이중 응답이 부실하거나 설문을 잘 이해하지 못한 설문지 63부를 제거하여 총 362부의 설문을 분석에 활용하였다.

본 연구의 분석대상으로 선정된 표본의 특성은 <표 3-1>에서 보는 바와 같다.

<표 3-1> 연구표본의 특성

인구통계적 특성	분류	빈도	비율(%)	누계(%)
근속년수	2년 이하	90	25.3	100.0
	3~5년	96	27.0	
	5~10년	86	24.2	
	11년 이상	84	23.6	
직종	영업직	62	17.6	100.0
	관리 및 사무직	184	52.3	
	생산 및 기능직	16	4.5	
	전문직	90	25.6	
조직형태	사기업	172	47.8	100.0
	공기업	82	22.6	
	공사합동기업	36	10.0	
	지방자치단체	70	19.4	
직위	평사원	224	63.3	100.0
	계장 및 대리급	74	20.9	
	과장 이상	56	15.8	
성별	남성	230	63.5	100.0
	여성	132	36.5	

2. 설문지 구성 및 내용

본 연구에서는 설문지를 통한 조사를 주요한 연구방법으로 채택하였고, 설문지의 구성과 내용은 다음과 같다.

<표 3-2> 설문지 내용

변 수	하위변수	설문 문항 번호
거래적 리더십	상황적 보상	1~19, 20, 21
	예외의 관리	1~ 22, 23 ,24, 25
변혁적 리더십	카리스마	1~1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
	지적 자극	1~9, 10, 11, 12
	개별적 고려	1~13, 14, 15, 16, 17
성격유형	내향적·외향적 성격	4~1, 2, 3, 4, 5, 6
과업구조	과업이 구조화 또는 비구조화 정도	3~1, 2, 3, 4, 5
리더십 유효성	리더에 대한 만족	1~26, 27, 28
	직무만족	2~2, 3, 4, 5
	전직의사	2~1

설문은 먼저 리더십 유형, 성격유형, 과업구조, 리더십 유형성 그리고 인구통계적 특성의 설문으로 각각 분리 작성하였다. 리더십 유형의 측정변수로 우선 연구모형에 나타난 거래적 리더십 유형과 변혁적 리더십 유형으로 구분하고 거래적 리더십 유형의 하위변수로 예외의 관리, 상황적 보상을 두었으며, 변혁적 리더십 유형의 하위변수로 카리스마, 지적 자극, 개별적 고려를 두었다. 부하의 성격특성으로는 내향적 외향적 성격 특성을 측정할 수 있도록 설

문을 구성하였고, 과업구조는 구조화된 과업과 비구조화된 과업을 측정할 수 있도록 구성하였다. 리더십 유효성 측정변수로 직무만족, 리더에 대한 만족, 전직의사를 측정할 수 있도록 설문을 구성하였으며, 기타 인구통계적 특성으로 성별, 근속년수, 직위, 조직형태, 직종을 두었다.

3. 측정방법

본 연구의 실증분석을 위하여 리더십 유형변수, 리더십 유효성 변수, 성격특성변수, 그리고 과업구조변수는 모두 리커트(Likert)의 5점 척도가 활용되었으며, 복합항목을 이용한 변수를 측정하는 방법을 채택하였다. 인구통계적 변수는 명목척도가 활용되었다.

측정방법은 ① 복합항목과 관련된 변수는 설문내용에 대한 신뢰도를 검증하기 위한 방법으로 크론바하알파(Cronbach's alpha)계수를 계산했으며, 여러 변수들 중 가장 관련성이 깊은 개념을 살펴보기 위한 타당성 검증 방법으로 요인분석(factor analysis)을 실시하였다.

② 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계와 ③ 상황변수에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계를 측정하기 위하여 다중회귀분석(multi~regression analysis)을 실시하였다.

자료의 통계처리를 위해서는 SPSS Win (Ver.한글 7.5) 통계패키지를 활용하였다.

IV. 실증분석

제1절 변수의 신뢰도 및 타당성 검증

1. 변수의 신뢰도 검증

신뢰도란 둘 이상의 관찰자가 각기 관찰해서 동일한 결과를 얻을 수 있는 정도로, 즉 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 되는 것을 의미한다.⁵⁸⁾ 이는 측정결과에 오차가 들어있지 않은 정도, 즉 변량에 대한 체계적 정보를 반영하는 정도를 나타낸다. 이러한 신뢰성의 측정은 측정의 정확성과 결과의 일관성이 중요하다.

신뢰도를 측정하는 방법은 동일한 상황에서 동일한 측정도구로 동일한 대상을 시간을 달리하여 두 번 측정하여 그 결과를 비교하는 검증-재검증법(test-retest method), 최대한 두 가지 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 크론바알파(Cronbach's alpha)계수를 이용하는 내적 일관성 검증법(internal consistency test method) 등이 있다.

그러나 검증-재검증방법은 첫번째 검사에 대한 피검사자의 기억이 두번째 검사의 응답에 영향을 미쳐 상관관계가 높아질 가능성이 있고, 반분비교법은 분할할 수 있는 조합의 수가 많기 때문에 신뢰성계수가 조합에 따라 달라질

58) 최서일, 『사회과학조사방법론』, 학현사, 1993, p.241.

수 있는 한계를 지니고 있으며, 복수양식법은 설문내용은 그대로 두되 설문형식을 바꾸거나 다시 배열하여 분석해야 하는 어려움이 있다. 또한 위 세가지 방법은 모두 시간, 인력, 비용이 많이 드는 단점을 지니고 있다. 따라서 본 연구는 내적 일관성에 의한 신뢰도 검증방법을 채택하였다. 일반적으로 사회과학분야에서는 알파계수가 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높은 것으로 보고 있다.

1) 리더십 유형에 대한 신뢰도 검증

<표 4-1>은 리더십 유형에 대한 신뢰도를 측정한 것이다. 거래적 리더십의 하위변수인 예외적 관리 변수를 제외하고는 두 신뢰성 계수가 (Cronbach's Alpha) 0.6이상으로써 비교적 높은 신뢰성을 유지하고 있으나 예외적 관리변수만 0.5322로 기준치 0.6보다 약간 낮은 신뢰성을 보여주고 있다.

<표 4-1> 리더십 유형에 대한 신뢰도 검증

리더십 유형변수		Alpha 계수
거래적 리더십	예외적 관리	0.5322
	상황적 보상	0.8249
변혁적 리더십	카리스마	0.8935
	지적 자극	0.8716
	개별적 고려	0.8898

2) 리더십 유효성에 대한 신뢰도 검증

<표 4-2>는 리더십 유효성의 복합변수들의 신뢰성을 측정한 것이다. 직무 만족에 대한 신뢰성은 0.8104로 기준치 0.6을 훨씬 넘어 높은 신뢰도를 보이고 있고, 리더에 대한 만족변수의 신뢰성도 0.9702로 높은 신뢰도를 보이고 있다.

<표 4-2> 리더십 유효성에 대한 신뢰도 검증

변수		Alpha 계수
리더십유효성	직무만족	0.8104
	리더에 대한 만족	0.8702

2. 변수의 타당성 검증

타당성이란 측정하고자 하는 것을 실제로 측정해내는 정도를 나타내는 것으로 그 평가방법에 따라 내용타당성(content validity), 기준에 의한 타당성(criterion~related validity), 개념타당성(construct validity) 등 세 가지로 나누어진다. 내용타당성이란 측정도구 자체가 측정하고자 하는 속성이나 개념을 어느 정도나 측정할 수 있는가를 보여 주는 것으로써 측정하고자 하는 구성개념의 조작적 정의의 적절성 여부를 판단하는 근거자료가 된다. 기준에 의한 타당성은 하나의 속성이나 개념의 상태에 대한 측정이 미래 시점에 있어서의 다른 속성이나 개념의 상태변화를 예측할 수 있는 정도를 의미한다. 개념타당성은 한 개념이 다른 개념과 구별되는 정도를 설명하는 것으로 요인분석을 통해 설문 자체의 타당성을 양적으로 평가할 수 있다.

본 연구는 요인분석을 통해 구성개념의 타당성을 입증하고자 하였다. 즉 리더십 유형과 리더십 유효성의 관련요인들을 구성하는 변수들 각각의 유효성을 고려함으로써, 신뢰도를 향상시키고 각 변수들의 설명력을 높일 수 있는 변수를 추출하고자 요인분석을 실시하였다.

요인분석에서 요인패턴 행렬을 계산하고 공통요인으로 추출된 요인들이 차별적 개념을 나타내는가를 검증하기 위해 각 요인과 변수와의 상관행렬을 계산하고 <표 4-3>과 <표 4-4>로 제시하였다. 요인분석의 초기 추출방법으로는 주성분분석(Principal Component)을 사용하였고, 회전방식으로는 직각회전 방식 중 Varimax 기법을 채택, 고유치(eigen value)가 1.0이상인 것은 분석에 이용하였다. Varimax후의 요인적재량(Factor Loading)은 <표 4-3>과 <표 4-4>에 나타나 있다. 요인의 해석은 일반적인 관례에 따라 0.40이상의 부하점

수>Loading Score)를 갖는 변수를 의미 있는 것으로 하여 선정하였다.

리더십 유형을 측정하기 위한 항목을 요인분석한 결과는 <표 4-3>에 나타난 바와 같다. 요인분석 결과 5개 요인이 리더십 유형의 차원으로 채택되었고, 이들 5개 요인은 총분산의 66%를 설명해 주고 있다. 요인적재량에 따라 요인을 묶어본 결과 요인 1은 「카리스마」, 요인 2는 「개별적 고려」, 요인 3은 「지적 자극」을 측정하는 항목들로 묶었으며, 요인 4는 「상황적 보상」, 요인 5는 「예외의 관리」를 측정하는 항목들로 묶었다.

<표 4-3> 리더십 유형의 요인분석

하위변수	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5
상사에 대한 신뢰감	0.799	0.320	0.155	0.055	-0.013
상사를 본받을 모델로 인식	0.760	0.348	0.190	-0.011	0.012
상사의 지도하의 자부심	0.755	0.328	0.177	0.237	-0.092
상사가 사명감을 심어줌	0.636	-0.033	0.426	0.216	0.185
상사가 신념을 불어넣어 줌	0.580	0.273	0.342	0.251	-0.094
상사가 비전을 제시함	0.572	0.134	0.320	0.319	0.075
상사가 미래에 자신감을 심어줌	0.570	0.111	-0.037	0.183	0.247
상사가 목표인식에 도움을 줌	0.534	0.153	0.451	0.306	0.148
부하의 의견을 존중함	0.148	0.857	0.207	0.070	0.112
부하의 고충을 이해함	0.256	0.836	0.141	0.097	0.046
부하를 인격체로 대우함	0.401	0.714	0.105	0.147	0.073
부하의 개인적 요구를 수용함	0.172	0.673	0.287	0.157	0.164
소외된 동료들 세심히 배려함	0.428	0.639	0.124	0.196	0.060
최신 정보를 활용하도록 독려함	0.191	0.130	0.890	0.163	0.097
과거의 직무관습에서 벗어나도록함	0.087	0.204	0.761	0.062	-0.087
문제해결에 새로운 시각을 제시함	0.360	0.310	0.580	0.277	0.119
새로운 업무수행방식을 제시함	0.430	0.236	0.506	0.257	0.140
보상을 받을 수 있는 일을 제시함	0.163	0.049	0.146	0.872	0.075
목표달성후 받을 보상을 제시함	0.216	0.168	0.157	0.827	0.010
목표달성후 계획된 보상을 제공함	0.235	0.176	0.178	0.782	0.043
부하의 평소와 같은 업무수행 선호	0.272	0.184	-0.159	0.055	0.747
업무수행방식의 변화를 원치 않음	0.076	0.033	0.039	-0.111	0.654
부하에게 필요한 정보만 제공	-0.161	0.199	0.133	0.125	0.634
부하의 기준 이탈을 감시함	-0.035	-0.394	0.175	0.224	0.557
Eigenvalue	4.518	3.767	2.808	2.808	1.946
누적분산설명비율(%)	18.827	34.523	46.221	57.920	66.029

리더십 유효성변수를 요인분석한 결과는 <표 4-4>에 나타난 바와 같다. 요인분석결과 2개의 요인이 리더십 유효성으로 채택되었는데 이들 2개요인이 총 분산의 71.5%를 설명해 주고 있다. 요인적재량에 따라 요인이 묶인 결과 요인 1은 「직무만족」 요인으로 명명하였고, 요인 2는 「리더에 대한 만족」 요인으로 명명하였다.

<표 4-4> 리더십 유효성의 요인분석

하위변수	요인 1	요인 2
내가하는 일에 만족함	0.864	0.028
업무수행을 통해 성취감을 느낌	0.814	0.172
가까운 사람에게 내 업무를 적극 권유함	0.780	0.015
일을 하면서 즐거움을 느낌	0.705	0.265
상사가 집단을 효과적으로 이끌	0.022	0.902
상사와 근무하는데 만족함	0.230	0.875
상가가 만족스런 리더십을 발휘함	0.106	0.869
Eigenvalue	3.177	1.837
누적분산설명비율(%)	45.389	71.632

제2절 분석 결과

1. 리더십 유형에 대한 지각차이

여기서는 가설 검증에 앞서 구성원들이 현재 자신의 상사에 대한 리더십 스타일에 대한 지각정도를 살펴봄으로써 차후 가설 검증결과를 토대로 효과적인 리더십 유형을 제시하는데 기초 자료로 활용하고자 한다.

1) 성별과 리더십 유형간의 지각차이

전반적으로 개별적 고려형 리더십 스타일(평균 3.4100)이 가장 많이 활용되고 있으며, 다음으로 카리스마적 리더십 스타일(평균 3.3023), 지적자극(3.2386) 및 예외관리형(3.2100)은 비슷한 빈도를 보이고 있다. 전반적으로 상황적 보상형(3.0484)이 상대적으로 낮게 지각되는 리더십 스타일로 나타나고 있다.

성별에 따라 자신의 상사의 리더십 유형에 대한 지각 정도는 <표 4-5>에 나타난 바와 같다. 성별에 따라 상사의 리더십 스타일에 대한 지각차이는 보이고 있지 않지만, 예외의 관리적 행동에 있어 0.002의 유의수준에서 차이를 보이고 있다. 즉 남성이 여성에 비해 자신이 상사가 자신에게 영향력을 행사할 때 예외적 관리의 활용도를 높게 지각하고 있다. 이는 상사들이 남성부하를 다스릴 때 여성에 비해 이탈된 업무에 대한 개입을 많이 하고 있다는 것을 보여준다.

 제주대학교 중앙도서관
<표 4-5> 성별에 따른 리더십 유형의 지각차이

리더십 유형	평 균		자유도	F-value	Sig.
	남 성	여 성			
카리스마	3.3246	3.2271	1/342	1.417	0.235
지적 자극	3.2942	3.1317	1/348	2.335	0.127
개별적 고려	3.3896	3.4462	1/358	0.316	0.574
상황적 보상	3.0531	3.0404	1/356	0.014	0.907
예외 관리	3.3041	3.0569	1/348	9.340	0.002**

주 : **p<0.01

2) 직종별 리더십 유형의 지각차이

직종에 따른 리더십 유형은 <표 4-6>에 나타난 바와 같이 예외의 관리 및 카리스마 형 리더십에서 차이를 보이고 있다. 먼저 0.049의 유의수준에서 관리직이

나 생산 및 기능직에 종사하는 구성원들이 영업직에 종사하는 구성원들에 비해 자신의 상사가 카리스마적 리더십을 상대적으로 더 발휘한다고 지각하고 있다.

또한 예외의 관리형 리더에 대한 지각정도도 0.011의 유의수준에서 직종별 차이를 보이고 있는데, 생산 및 기능직에 근무하는 구성원들이 타 직무에 근무하는 구성원에 비해 상사의 예외관리적 리더십 유형을 월등히 높게 지각하고 있다. 생산 및 기능직하의 리더들이 부하에 대한 합의된 성과수준의 도달을 강조하고 이탈할 경우 부정적 피드백을 자주 제공하는 것을 알 수 있다.

<표 4-6> 직종별 리더십 유형의 지각차이

리더십 유형	평 균				자유도	F-value	Sig.
	영업직	관리 사무	생산 기능	전문직			
카리스마	3.0917	3.4224	3.4375	3.2500	3/332	2.6131	0.049*
지적 자극	3.2155	3.3444	3.0625	3.1193	3/338	1.465	0.224
개별적 고려	3.3161	2.5217	3.1500	3.3111	3/348	1.910	0.128
상황적 보상	3.0000	3.1538	2.7500	2.9470	3/344	1.529	0.207
예외 관리	3.0167	3.2194	3.7188	3.2440	3/336	3.799	0.011*

주 : *p<0.05

3) 기업형태별 리더십 유형의 지각차이

기업형태별 카리스마적 리더십 유형에 대한 지각정도는 집단차이를 보이고 있지 않지만, 0.007의 유의수준에서 공사합동기업이 타기업에 비해 상대적으로 낮게 나타나고 있다.

<표 4-7> 기업형태별 리더십 유형의 지각차이

리더십 유형	평 균				자유도	F-value	Sig.
	사기업	공기업	공사합동	지방자치 단체의 구성원			
카리스마	3.4207	3.2188	2.8672	3.3199	3/340	4.152	0.007**
지적 자극	3.2232	3.4000	3.0333	3.1286	3/344	1.682	0.171
개별적 고려	3.4326	3.4800	3.0222	3.4686	3/354	2.451	0.063
상황적 보상	3.0039	3.0732	3.0000	3.1275	3/352	0.300	0.826
예외 관리	3.2679	3.2188	2.9063	3.2206	3/344	2.011	0.112

주 : **p<0.01

4) 근속년수별 리더십 유형의 지각차이

근속년수별 리더십 유형의 지각차이는 집단간 차이를 보이고 있지 않다. 전반적으로 카리스마와 지적자극형 리더십은 6~10년의 근속자에서, 개별적 고려는 2년 이하의 근속자에게서 조금 낮게 지각되고 있다.

<표 4-8> 근속년수별 리더십 유형의 지각차이

리더십 유형	평 균				자유도	F-value	Sig.
	2년이하	3~5년	6~10년	11년이상			
카리스마	3.3693	3.3500	3.1951	3.2801	3/334	0.701	0.552
지적 자극	3.3052	3.3447	3.0774	3.2120	3/340	1.442	0.230
개별적 고려	3.2787	3.5663	3.3977	3.4071	3/350	1.524	0.208
상황적 보상	3.0720	3.1250	2.9647	3.0321	3/348	0.412	0.744
예외 관리	3.2672	3.2633	3.2591	3.0216	3/340	2.054	0.106

5) 직위별 리더십 유형의 지각차이

리더십 유형에 대한 직위별 지각차이는 <표 4-9>에 나타난 바와 같이 예외의 관리형 리더십 스타일에서만 0.024의 유의수준에서 차이를 보이고 있다.

<표 4-9> 직위별 리더십 유형의 지각차이

인적자원관리유형	평 균			자유도	F-value	Sig.
	평사원	계장및대리	과장 이상			
카리스마	3.2958	3.2464	3.3939	2/333	0.458	0.633
지적 자극	3.2294	3.1714	3.3380	2/339	0.510	0.601
개별적 고려	3.3910	3.3243	3.5393	2/349	0.907	0.405
상황적 보상	3.0015	3.0631	3.1845	2/347	0.790	0.455
예외 관리	3.2880	3.0068	3.1713	2/341	3.761	0.024*

주 : *p<0.05

계장 및 대리급보다 평사원급이 예외의 관리에 대한 지각 정도가 상대적으로 높게 나타나고 있다. 즉 상사들이 평사원을 다루는데 있어서 타 직급의 구성원들에 비해 목표를 제시하고 성과달성을 독려하며, 성과가 미흡한 경우 경고나 질책 등의 부정적 피드백을 상대적으로 더 활용하고 있음을 알 수 있다.

2. 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계

이는 [가설 I] “리더십 유형에 따라 리더십 유효성에 미치는 영향이 다를 것이다.”라는 것을 검증하기 위한 것으로 거래적 • 변혁적 리더십 스타일의 5가지 하위변수를 독립변수로 하고 리더에 대한 만족, 전직의사, 직무만족을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

1) 리더십 유형과 리더에 대한 만족간의 관계

<표 4-10>에 나타난 바와 같이 리더십 유형이 리더만족에 0.000의 회귀식 유의수준과 62.3%의 설명력으로 영향을 미치고 있다. 즉 카리스마, 개별적 고려, 지적 자극형 리더십 스타일이 리더만족에 영향을 미치고 있으며, 상황적 보상과, 예외의 관리는 리더 만족에 영향을 미치지 못하고 있다.

먼저 카리스마형 리더십이 리더만족에 0.000의 유의수준에서 리더만족에 영향을 가장 큰 영향을 미치는 변수인 것으로 나타났고, 다음으로 개별적 고려형 리더십이 0.000의 유의수준에서, 지적 자극형 리더십은 0.028의 유의수준에서 리더만족에 영향을 미치고 있다.

카리스마형, 개별적 고려형, 지적 자극형 리더십은 모두 변혁적 리더십의 하위변수인 것을 감안하면 변혁적 리더십 스타일하의 부하들이 자신의 리더를 더 선호하는 것을 알 수 있다.

반면 상황적 보상, 예외의 관리가 거래적 리더십 스타일의 하위변수임으로 거래적 리더십 스타일은 리더의 만족에 영향을 미치지 못하고 있다.

<표 4-10> 리더십 유형과 리더에 대한 만족간의 관계

종속변수	독립변수 (리더십 유형)	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
리더에 대한 만족	카리스마	0.636	0.063	0.530	10.135***	0.000
	개별적 고려	0.301	0.048	0.273	6.295***	0.000
	지적 자극	0.122	0.055	0.107	2.211*	0.028
	상황적 보상	-0.003	0.043	-0.004	-0.090	0.928
	예외 관리	-0.051	0.046	-0.039	-1.114	0.266
상수:-0.113, F-value:104.606, R: ² 0.623 Sig. F:0.000						

주 : *p<0.05 ***p<0.001

2) 리더십 유형과 전직의사와의 관계

리더십 유형과 전직의사와의 관계는 <표 4-11>에 나타나 있다. 전직의사에 영향을 미치는 리더십 유형은 개별적 고려형, 예외의 관리형인 것으로 나타났다. 즉 이들 리더십 유형은 0.000의 회귀식과 7.1%의 설명력에서 전직의사에 영향을 미치고 있다.

참고로 전직의사는 점수가 높을수록 현재의 상태에 머물고 싶어하는 의지가 높은 것으로 설문을 설계하였다. 따라서 전직의사가 정(+)적 방향이면 현재의 부서에 머물고 싶은 의지가 높은 방향이며, 부(-)적 방향이면 현재의 부서에서 다른 부서로 옮기고 싶은 의지가 높은 방향으로 해석하게 된다.

개별적 고려형 리더십 스타일은 0.003의 유의수준에서 전직의사에 정(+)적 영향을 미치고 있는데, 이는 개별적 고려형 리더하의 부하들은 현재의 부서에 머물고 싶어하는 정도가 높다는 것이다. 즉 부하에게 과업목표달성에 있어 강압적 방식을 취하지 않고, 그들의 목표달성을 이룰 수 있도록 방법을 제시해 주고 도와주며, 부하들이 이질적 요구를 인정·수용하려는 리더하에서 부하들은 유지목표에 대한 만족도가 증대됨을 알 수 있다.

예외의 관리형 리더십 스타일은 0.009의 유의수준에서 전직의사에 부(-)적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 예외의 관리형 리더 행동은 부하들로 하여금 현재의 부서에서 타부서로 옮기고 싶어하는 의사를 가중시키는 요인으로 작용하고 있다. 즉 부하에게 과업목표를 설정해 주고 이탈될 경우 부정적 피드백을 제공하는 리더십 스타일은 부하의 전직의사를 높이는 요인이 될 수 있음을 보여준다.

기타 카리스마적 리더십은 $p < 0.1$ 의 유의수준에서 전직의사에 정(+)적 영향을 미치고 있지만, 본 연구에서는 $p < 0.05$ 의 유의수준만 채택하기로 함으로써 기각시킨다. 따라서 카리스마, 지적자극, 상황적 보상은 전직의사에 영향을 미치지 못하는 리더십 스타일들이다.

<표 4-11> 리더십 유형과 전직의사와의 관계

종속변수	독립변수 (리더십 유형)	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
전직의사	개별적 고려	0.296	0.099	0.203	2.988**	0.003
	예외의 관리	-0.251	0.095	-0.146	-2.634**	0.009
	카리스마	0.249	0.130	0.158	1.919	0.056
	지적자극	-0.176	0.114	-0.117	-1.544	0.124
	상황적 보상	-0.053	0.090	-0.039	-0.590	0.555
상수:2.700, F-value: 4.823, R: ² 0.071 Sig. F:0.000						

주 : **p<0.01

3) 리더십 유형과 직무만족간의 관계



리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향정도는 <표 4-12>에 나타난 바와 같다. 즉 0.000의 회귀식 유의수준과 13.5%의 설명력으로 개별적 고려와 상황적 보상형 리더십 스타일만이 직무만족에 영향을 미치고 있다.

개별적 고려형 리더십 스타일은 0.002의 유의수준에서 직무만족에 가장 큰 영향을 미치고 있다. 즉 부하들을 후원해 주고, 부하들의 의견을 수용하는 리더십 스타일이 부하의 직무만족에 긍정적 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

다음으로 상황적 보상이 직무만족에 0.05의 유의수준에서 직무만족에 영향을 미치고 있다. 즉 부하와 상사의 계약하에 부하들이 합의된 성과수준에 도달할 때 약속한 보상을 제공해 주고, 보상을 얻기 위한 역할을 명확히 제시해주는 리더십 스타일이 직무만족에 긍정적 영향을 미치고 있다.

기타 카리스마적 리더십, 예외의 관리형 리더십, 지적 자극형 리더십은 직무만족에 영향을 미치지 못하는 변수로 나타났다.

<표 4-12> 리더십 유형과 직무만족간의 관계

종속변수	독립변수 (리더십 유형)	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
직무만족	개별적 고려	0.184	0.058	0.208	3.167**	0.002
	상황적 보상	0.104	0.053	0.125	1.964**	0.050
	카리스마	0.134	0.076	0.140	1.760	0.079
	예외의 관리	0.034	0.056	0.033	0.611	0.541
	지적 자극	-0.035	0.067	-0.039	-0.536	0.593
상수:2.218, F-value: 9.842, R: ² 0.135 Sig. F:0.000						

주 : **p<0.01

3. 부하의 특성에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계

여기서는 다중회귀분석을 통해 2항의 “리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계”(상황변수를 통제 한 후)와 부하의 특성을 상황변수로 선정하여 “부하의 특성에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계”를 비교 분석함으로써 [가설 II]를 검증하고자 한다.

1) 부하의 성격에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계

(1) 부하의 성격에 따른 리더십 유형이 리더만족에 미치는 영향

외향적 성격의 부하에게는 <표 4-13>에 나타난 바와 같이 p<0.001의 회귀식 유의수준과 63.8%의 설명력으로 카리스마적 리더십, 개별적 고려, 예외의 관리형 리더십이 리더만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 부하의 성격을 통제 한 <표 4-10>의 결과와 조금 다른 양상을 보이고 있는데, <표 4-10>의 연구결과는 카리스마적 리더십, 개별적 고려형 리더십, 지적 자극형 리더십이 리더만족에 영향을 미치는 변수로 검증되었다. 그러나 외향적 성격의

경우 성격을 통제한 후의 연구결과와 비교해 보면 카리스마적 리더십과 개별적 고려형 리더십이 리더만족에 영향을 미치는 것은 동일하나, 예외의 관리형 리더십이 새롭게 리더만족에 영향을 미치는 변수로 추가되었고, 지적자극형 리더십은 영향을 미치지 못하는 변수로 나타났다.

즉 외향적 성격의 부하에게는 카리스마적 리더십과 개별적 고려형 리더십에 예외적 관리형 리더십이 리더에 대한 만족도를 증대시키는 요인으로 작용하고 있다.

또한 내향적 성격의 부하의 경우 <표 4-13>에 나타난 바와 같이 카리스마적 리더십과 개별적 고려형 리더십을 선호하는 것으로 나타났다, 이는 외향적 성격의 부하가 선호하는 예외 관리형 리더십이 내향적 성격의 부하들에게는 리더만족에 별 영향을 미치지 못하고 있음을 알 수 있다.

(2) 부하의 성격에 따른 리더십 유형이 전직의사에 미치는 영향

<표 4-13>에 나타난 바와 같이 외향적 성격의 부하에게는 개별적 고려형과 상황적 보상형 리더십 스타일이 전직의사에 영향을 미치고 있다. 즉 개별적 고려형 리더십 스타일은 외향적 성격의 부하의 전직의사를 줄여주고, 상황적 보상형 리더십 스타일은 외향적 성격의 부하의 전직의사를 늘려주는 것으로 나타났다. 이는 <표 4-11>의 연구결과인 부하의 성격을 통제하였을 경우 전직의사에 개별적 고려가 정(+)적 영향을, 예외적 관리가 부(-)적 영향을 미치는 것과 사뭇 다르다.

즉 외향적 성격을 상황변수로 두었을 경우, 통제된 후와 비교하여 개별적 고려형 리더십이 전직의사를 줄여주는 것은 마찬가지나, 예외적 관리형 리더십은 전직의사에 아무런 영향을 미치지 못하고, 대신에 상황적 보상형 리더십이 새롭게 전직의사를 늘리는 변수로 작용하고 있다.

또한 내향적 성격의 부하는 <표 4-13>에서 보는 바와 같이 개별적 고려형만이 유일하게 전직의사에 영향을 미치는 변수로 나타나고 있다. 이는 내향적 성격을 통제하였을 경우와 비교해 보면, 통제시 영향을 미쳤던 예외의 관리는 내향적 성격의 부하에게 아무런 영향을 미치지 못하고 있다.

(3) 부하의 성격에 따른 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향

외향적 성격의 부하의 경우 <표 4-13>에 나타나 바와 같이 상황적 보상형 리더십만이 직무만족에 영향을 미치고 있다. 내향적 부하의 경우 직무만족에 영향을 미치는 리더십 유형은 없는 것으로 나타났다.

부하의 성격을 통제하였을 경우 직무만족에 영향을 미쳤던 개별적 고려는 외향적 성격의 부하들에게는 아무런 영향을 미치지 못하고 있다.

<표 4-13> 부하의 성격에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계

외향성								
종속변수	단계	독립변수	회귀계수	t-value	Sig.T	F-value	R ²	상수
리더만족	1	카리스마	0.624	5.256	0.000	37.934***	0.683	-1.570
	2	개별적 고려	0.488	4.514	0.000			
	3	예외 관리	0.229	2.272	0.026			
전직의사	1	개별적 고려	0.649	2.984	0.004	4.059**	0.187	1.151
	2	상황적 보상	-0.366	-2.062	0.042			
직무만족	1	상황적 보상	0.254	2.270	0.026	4.188***	0.196	1.758
내향성								
리더만족	1	카리스마	0.586	4.061	0.000	49.295***	0.837	0.027
	2	개별적 고려	0.441	3.908	0.000			
전직의사	1	개별적 고려	0.788	2.082	0.043	1.052	0.099	2.892

주 : **p<0.01 ***p<0.001

2) 부하의 인구통계적 특성에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계

(1) 성별에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성과의 관계

① 성별에 따른 리더십 유형과 리더만족과의 관계

남성의 부하의 경우 <표 4-14>에 나타난 바와 같이 카리스마적, 개별적 고려, 지적 자극형의 리더십순으로 리더만족에 긍정적 영향을 미치고 있다. 이는 성별을 통제한 경우의 리더십 유형과 리더만족과의 관계와 별 차이가 없는 것이다.

여성의 경우 카리스마, 개별적 고려형 리더십이 리더만족에 영향을 미치고 있다. 성별을 통제하였을 경우 영향을 미쳤던 지적자극형 리더십은 여성에 있어 리더만족에 영향을 미치지 못하는 변수로 나타났다.

② 성별에 따른 리더십 유형과 전직의사와의 관계

남성의 경우 개별적 고려형 리더십만이 부하의 전직의사를 줄이는 변수로 작용하고 있다. 성별을 통제하였을 경우 영향을 미쳤던 예외의 관리형 리더십은 남성에게는 전직의사에 영향을 미치지 못하는 변수로 작용하고 있다.

여성의 경우 예외의 관리형 리더십만이 전직의사를 늘리는 변수로 작용하고 있는데, 성별을 통제하였을 경우 영향을 미쳤던 개별적 고려형 리더십은 여성에게 있어 전직의사에 아무런 영향을 미치지 못하고 있다.

③ 성별에 따른 리더십 유형과 직무만족과의 관계

<표 4-14>에서 보는 바와 같이 개별적 고려형 리더십과 상황적 보상형 리더십순으로 남성의 직무만족에 영향을 미치고 있다. 이는 성별을 통제한 경우와 일치하는 것이다.

<표 4-14> 성별에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성과의 관계

남 성								
종속변수	단계	독립변수	회귀계수	t-value	Sig.T	F-value	R ²	상수
리더만족	1	카리스마	0.564	6.655	0.000	53.416***	0.569	-0.277
	2	개별적 고려	0.245	4.030	0.000			
	3	지적 자극	0.180	2.201	0.029			
전직의사	1	개별적 고려	0.385	3.287	0.001	3.559**	0.081	2.423
직무만족	1	개별적 고려	0.238	3.522	0.001	7.232***	0.152	2.239
	2	상황적 보상	0.141	2.231	0.027			
여 성								
리더만족	1	카리스마	0.715	7.781	0.000	65.256***	0.751	-0.074
	2	개별적 고려	0.363	4.463	0.000			
전직의사	1	예외 관리	-0.399	-2.177	0.032	1.749	0.075	3.456
직무만족	1	카리스마	0.515	3.869	0.000	5.550***	0.207	2.367

주 : **p<0.01 ***p<0.001

여성의 직무만족에는 카리스마적 리더십 스타일만이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 성별을 통제한 경우와 비교해 보면 상당히 다른 양상을 띠고 있다. 즉 전술한 바와 같이 성별을 통제할 경우 여성의 직무만족에 영향을 미쳤던 개별적 고려형과 상황적 보상형 리더십이 전혀 영향을 미치지 못하는 변수로 측정되었다.

(2) 직종에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성과의 관계

① 직종에 따른 리더십 유형과 리더만족과의 관계

<표 4-15>에서 보는 바와 같이 $p < 0.001$ 의 유의수준과 83%의 설명력에서 영업직 사원은 상황적 보상과 카리스마적 리더십순으로 선호하고 있다. 이는 직종을 통제한 경우 리더만족에 카리스마적, 개별적 고려, 지적자극순으로 영향을 미쳤던 것과 비교하면 상당히 다른 양상을 보이고 있다. 즉 영업직 사원이 만족하는 리더십에는 개별적 고려형이나 지적자극형 리더십은 나타나지 않고 새로이 상황적 보상형 리더십이 리더만족에 가장 큰 영향을 미치는 변수로 대두하고 있다.

관리직 사원이 만족하는 리더의 경우 카리스마형, 개별적 고려형, 지적자극형 리더십순으로 나타나고 있다. 이는 직종을 통제한 경우와 비교해 일치한다. 하지만 관리직 사원이 리더만족을 저해하는 리더로 새로이 예외 관리형 리더십이 등장하였다.

한편 전문직 사원이 만족하는 리더의 유형으로는 개별적 고려형과 카리스마형인 것으로 나타났다. 직종을 통제한 후 리더만족에 영향을 미쳤던 지적 자극형은 전문직 사원에게는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

② 직종에 따른 리더십 유형과 전직의사와의 관계

<표 4-15>에서 보는 바와 같이 지적 자극형과 예외 관리형 리더십은 영업

직 사원의 전직의사를 높이는 리더십 유형으로 작용하고 있다. 이는 직종을 통제한 후와 비교해 상당한 차이를 보이고 있다. 즉 직종 통제후 전직의사를 줄이는데 영향을 미쳤던 개별적 고려형은 영업직 사원의 전직의사에 아무런 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으며, 지적 자극형 리더가 영업직 사원의 전직의사를 늘리는 새로운 변수로 작용하고 있다.

관리직 사원의 경우 개별적 고려형만이 전직의사를 줄이는 리더십 유형으로 작용하고 있으며, 직종 통제후 영향을 미쳤던 예외의 관리형 리더는 아무런 영향을 미치지 않고 있다.

전문직 사원의 경우 전직의사에 뚜렷하게 영향을 미치는 리더십 유형은 없는 것으로 나타났다. 이것도 직종을 통제한 후와 비교해 상당히 다른 점이다.

③ 직종에 따른 리더십 유형과 직무만족과의 관계

영업직 사원의 직무만족에는 개별적 고려형과 예외 관리형 리더가 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 이중 개별적 고려형은 직무만족을 증대시키는 요인으로, 예외 관리형 리더는 직무만족을 감소시키는 요인으로 작용하고 있다. 이는 직종을 통제한 후와 비교해 개별적 고려형은 마찬가지로이나 상황적 보상이 영향요인에서 제외되고, 새로이 예외 관리형이 부(-)적 영향요인으로 등장하였다.

관리직 사원의 직무만족에는 카리스마적 리더십이 긍정적 영향을 미치는 요인으로 작용하고 있다. 이 역시 직종을 통제한 후와 비교해 상당히 다른 양상을 보이고 있다. 즉 직종 통제후 영향을 미쳤던 개별적 고려형이나 상황적 보상형 리더는 관리직 사원의 직무만족에 아무런 영향을 미치지 못하고 있으며, 새롭게 카리스마형 리더가 직무만족을 증대시키는 요인으로 등장하였다.

한편 전문직 사원의 직무만족에는 특별히 영향을 미치는 리더십 유형을 발견하지 못하였다. 이 역시 직종 통제 후와 비교해 상당히 다른 양상이다.

<표 4-15> 직종에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성과의 관계

영업직								
종속변수	단계	독립변수	회귀계수	t-value	Sig.T	F-value	R ²	상수
리더만족	1	상황적 보상 카리스마	0.282	3.280	0.002	46.755***	0.830	-0.492
	2		0.468	2.670	0.010			
전직의사	1	지적 자극 예외 관리	-0.824	-2.477	0.017	2.765*	0.224	4.188
	2		-0.495	-2.083	0.043			
직무만족	1	개별적 고려 예외 관리	0.587	5.634	0.000	13.535***	0.585	2.280
	2		-0.261	-2.818	0.007			
관리직								
리더만족	1	카리스마	0.656	8.089	0.000	55.094***	0.633	0.406
	2	개별적 고려	0.321	5.543	0.000			
	3	예외 관리	-0.136	-3.296	0.001			
	4	지적 자극	0.187	2.122	0.035			
전직의사	1	개별적 고려	0.395	3.074	0.002	2.775*	0.080	2.277
직무만족	1	카리스마	0.217	2.019	0.045	4.962***	0.136	1.953
전문직								
리더만족	1	개별적 고려 카리스마	0.541	4.513	0.000	28.719***	0.666	-1.692
	2		0.582	4.257	0.000			

주 : *p<0.05 ***p<0.001

(3) 기업형태에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성과의 관계

① 기업형태에 따른 리더십 유형과 리더만족과의 관계

<표 4-16>에서 보는 바와 같이 사기업의 구성원들에게 자신의 리더에 대한 만족을 증대시키는 리더십 유형은 카리스마형, 개별적 고려형, 지적자극형 리더십 스타일순으로 나타났다. 반면 예외의 관리형 리더십은 이들에게 리더에 대한 만족을 감소시키는 요인으로 작용하고 있다. 이는 기업형태를 통제 한 후의 리더만족을 증대시키는 리더십 유형과 일치한다. 그러나 기업형태 통제 전 리더만족에 영향을 미치지 않았던 예외의 관리형 리더십이 사기업 구성원

들에게는 리더만족을 저해하는 새로운 요인으로 등장하였다.

공기업의 구성원들에게는 0.000의 유의수준과 64.9%의 설명력으로 카리스마형 리더십만이 리더에 대한 만족을 증대시키는 것으로 나타났다. 이는 기업형태를 통제한 후와 비교해 사뭇 다른 면을 보여주고 있다. 즉 기업형태를 통제한 후에 영향을 미쳤던 개별적 고려형이나 지적 자극형 리더십은 공기업의 구성원에게는 리더의 만족을 증대시키는 요인으로 작용하지 않고 있다.

지방자치단체의 구성원의 경우 부하의 리더에 대한 만족을 증대시키는 리더십 유형은 카리스마형, 개별적 고려형, 지적 자극형 리더십인 것으로 나타났다. 이는 기업형태를 통제한 후와 비교해 일치한다.

② 기업형태에 따른 리더십 유형과 전직의사와의 관계

사기업 구성원의 전직의사에 영향을 미치는 리더십 유형은 예외의 관리, 상황적 보상, 개별적 고려형의 리더십순인 것으로 나타났다. 이중 상황적 보상형과 개별적 고려형은 사기업 구성원의 전직의사를 줄이는 리더십 유형으로 작용하고 있으며, 예외의 관리형 리더십 유형은 전직의사를 늘리는 요인으로 작용하고 있다. 이를 기업형태를 통제한 후와 비교해 보면 상황적 보상형 리더십이 전직의사를 줄이는 요인으로 새롭게 등장하였음을 알 수 있다.

공기업 구성원의 전직의사에는 지적 자극형 리더십만이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 지적 자극형 리더십이 공기업의 구성원들의 전직의사를 늘리는 요인으로 작용하고 있다. 이를 기업형태의 통제후와 비교해 보면 상당히 다른 면을 보여주고 있다. 즉 기업형태 통제후 전직의사에 영향을 미쳤던 개별적 고려형이나 예외적 관리형 리더십은 공기업 구성원의 전직의사에 아무런 영향을 미치지 못하고 있으며, 새롭게 지적 자극형 리더십만이 전직의사에 부(-)적 영향을 미치고 있다.

한편 지방자치단체의 구성원의 전직의사에 영향을 미치는 리더십 유형은 개별적 고려형과 지적 자극형 리더십으로 나타났다. 이중 개별적 고려형은 전직의사를 줄이는데, 지적 자극형은 전직의사를 늘리는데 작용하는 요인이다. 이를 기업형태를 통제한 후와 비교해 보면 통제후 영향을 미쳤던 예외의 관리는

지방자치단체의 구성원의 전직의사에 영향을 미치지 못하고 있으며, 사기업과 마찬가지로 지적 자극이 영향을 미치는 변수로 작용하고 있다. 그러나 사기업 구성원에게는 지적 자극이 전직의사를 늘리는 요인으로 작용하고 있으나, 지방자치단체의 구성원에게는 전직의사를 늘리는 요인으로 작용하고 있어 상반된 양상으로 보이고 있다.

<표 4-16> 기업형태에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성과의 관계

사기업								
종속변수	단계	독립변수	회귀계수	t-value	Sig.T	F-value	R ²	상수
리더만족	1	카리스마	0.515	5.548	0.000	58.701***	0.662	3.357
	2	개별적 고려	0.305	4.263	0.000			
	3	예외 관리	-0.159	-2.748	0.007			
	4	지적 자극	0.179	2.280	0.024			
전직의사	1	예외 관리	-0.368	-3.073	0.003	7.251***	0.195	2.353
	2	상황적 보상	0.294	2.555	0.012			
	3	개별적 고려	-0.335	-2.260	0.025			
직무만족	1	개별적 고려	0.233	2.514	0.013	3.011*	0.092	2.971
공기업								
리더만족	1	카리스마	0.984	5.361	0.000	26.641***	0.649	-0.956
전직의사	1	지적 자극	-0.671	-2.371	0.020	1.698	0.105	4.236
직무만족	1	상황적 보상	0.501	3.717	0.000	6.268***	0.303	1.441
지방자치단체								
리더만족	1	카리스마	0.555	4.642	0.000	15.748***	0.576	0.317
		개별적 고려	0.358	4.010	0.000			
		지적 자극	0.423	2.938	0.005			
전직의사	1	개별적 고려	0.370	2.459	0.017	3.977**	0.255	2.404
	2	지적 자극	-0.577	-2.376	0.021			

주 : *p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

③ 기업형태에 따른 리더십 유형과 직무만족과의 관계

사기업 구성원의 직무만족에 영향을 미치는 리더십 유형은 <표 4-16>에서 보는 바와 같이 개별적 고려형인 것으로 나타났다. 이를 기업형태를 통제한

후와 비교해 보면 통제후 직무만족에 영향을 미쳤던 상황적 보상형 리더십이 사기업 구성원에게는 아무런 영향을 미치지 못하고 있다.

반면 공기업 구성원의 경우 사기업 구성원과 상반된 양상을 보이고 있다. 즉 공기업 구성원의 직무만족에는 상황적 보상형 리더십만이 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 역시 기업형태를 통제한 후와 비교해 보면 통제후 영향을 미쳤던 개별적 고려형 리더십은 공기업 구성원의 직무만족에는 영향을 미치지 못하고 있다.

한편 지방자치단체의 구성원의 직무만족에 특별히 영향을 미치는 리더십 유형은 없는 것으로 나타나, 기업형태를 통제한 후와 비교해 차이를 보이고 있다.

(4) 근속년수에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성과의 관계

① 근속년수에 따른 리더십 유형과 리더만족과의 관계

<표 4-16>에 나타난 바와 같이 2년 이하 동안 근속한 구성원들의 경우 카리스마형, 개별적 고려형, 지적 자극형 리더십 하에서 리더에 대한 만족도가 높게 나타나고 있다. 이는 근속년수를 통제한 후의 결과와 일치한다.

3~5년동안 근속한 구성원의 경우 카리스마와 지적 자극형 리더십이 리더에 대한 만족도를 증대시키는 요인으로 작용하고 있다. 이를 근속년수를 통제한 후와 비교해보면 통제후 리더만족에 영향을 미쳤던 개별적 고려형 리더십은 3~5년동안 근속한 구성원에게는 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

6년 이상 비교적 장기 근속한 구성원들에게는 카리스마적 리더만이 리더에 대한 만족도를 증대시키는 요인이 되고 있다. 근속년수를 통제한 후 리더만족에 영향을 미쳤던 개별적 고려형이나 지적 자극형 리더십은 6년 이상의 장기 근속자에게는 아무런 영향을 미치지 못하고 있다.

② 근속년수에 따른 리더십 유형과 전직의사와의 관계

앞에서 살펴본 바와 같이 근속년수를 통제한 후 전직의사에 영향을 미쳤던 리더십 유형으로 개별적 고려형은 전직의사를 줄이는 방향으로, 예외적 관리형은 전직의사를 늘리는 방향으로 작용하고 있었다.

그러나 근속년수를 상황변수로 채택한 경우 2년 이하의 구성원들의 전직의사에 영향을 미치는 리더십 유형은 나타나지 않았다.

<표 4-17>에서 보는 바와 같이 3~5년 동안 근무한 구성원들의 전직의사에 예외적 관리형 리더십이 전직의사를 늘리는 방향으로 작용하고 있다. 이는 근속년수를 통제한 후의 연구결과와 일치하나, 통제 후 전직의사에 긍정적 영향을 미쳤던 개별적 고려형 리더십은 3~5년 동안 근속자들에게는 영향을 미치지 못하고 있다.

한편 6년 이상의 비교적 장기 근속자들의 전직의사에 영향을 미치는 리더십 유형은 없는 것으로 나타났다. 즉 통제 후 영향을 미쳤던 개별적 고려형이나 예외적 관리형은 이들의 전직의사에는 의미있는 영향을 미치지 못하고 있다.

③ 근속년수에 따른 리더십 유형과 직무만족과의 관계

<표 4-17>에서 보는 바와 같이 5년 이하의 근속자들의 직무만족에 영향을 미치는 리더십 유형은 없는 것으로 나타났다. 즉 근속년수를 통제한 후 직무만족에 영향을 미쳤던 개별적 고려형과 상황적 보상형 리더십이 5년 이하의 근속자들에게는 의미있는 영향을 미치지 못하고 있다.

6년 이상의 비교적 장기 근속자들에게는 카리스마적 리더십만이 구성원들의 직무만족에 영향을 미치고 있으며 다른 리더십 유형들은 별 영향을 미치지 못하고 있다. 이는 근속년수를 통제한 후의 결과에 비교해 상당히 다른 양상을 보인다. 즉 근속년수를 통제한 후 영향을 미쳤던 개별적 고려형과 상황적 보상형의 리더십은 6년 이상의 근속자들에게 의미 있는 영향을 미치지 못하는 반면 카리스마형 리더십이 새롭게 영향을 미치는 변수로 등장했다.

<표 4-17> 근속년수에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성과의 관계

2년 이하								
종속변수	단계	독립변수	회귀계수	t-value	Sig.T	F-value	R ²	상수
리더만족	1	카리스마	0.525	4.549	0.000	42.337***	0.744	-0.729
	2	개별적 고려	0.344	3.950	0.000			
	3	지적 자극	0.256	2.323	0.023			
3~5년								
리더만족	1	카리스마	0.653	5.597	0.000	26.025***	0.601	0.508
	2	지적 자극	0.390	0.328	0.000			
전직의사	1	예외 관리	-0.603	-2.482	0.015	2.182*	0.116	3.759
6~10년								
리더만족	1	카리스마	0.731	5.644	0.000	27.012***	0.659	-0.260
직무만족	1	카리스마	0.370	2.076	0.042	2.825*	0.170	2.460
11년 이상								
리더만족	1	카리스마	0.719	5.298	0.000	15.606***	0.542	-0.081

주 : *p<0.05 ***p<0.001

(5) 직위에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성과의 관계

① 직위에 따른 리더십 유형과 리더만족과의 관계

평사원의 리더만족에 영향을 미치는 리더십 유형은 <표 4-18>에 나타난 바와 같이 카리스마형, 개별적 고려형, 지적 자극형 리더십인 것으로 증명되었다. 이는 직위를 통제 한 후 리더만족에 영향을 미치는 리더십 유형과 일치한다.

또한 계장 및 대리급 이상의 관리자들의 리더에 대한 만족에 영향을 미치는 리더십 유형은 카리스마형과 개별적 고려형인 것으로 나타났다. 즉 직위를 통제 한 후 영향을 미쳤던 지적 자극형 리더십이 관리자들에게는 아무런 영향을 미치지 못하고 있다.

② 직위에 따른 리더십 유형과 전직의사와의 관계

평사원의 전직의사에 영향을 미치는 리더십 유형은 <표 4-18>에 나타난 바와 같이 개별적 고려형과 예외의 관리형 리더십이다. 즉 개별적 고려형 리더십은 평사원의 전직의사를 줄여 주고, 예외의 관리형 리더십은 전직의사를 늘리는 방향으로 영향을 미치고 있다. 이는 직위를 통제한 후 전직의사에 영향을 미치는 리더십 유형과 일치한다.

또한 계장급 및 대리급의 일선 관리자의 전직의사에 영향을 미치는 리더십 유형은 개별적 고려형인 것으로 나타났다. 이를 직위를 통제한 후와 비교해보면, 통제 후 부(-)적 영향을 미쳤던 예외의 관리형 리더십은 계장 및 대리급의 일선관리자들의 전직의사에는 의미 있는 영향을 미치지 못하고 있다.

③ 직위에 따른 리더십 유형과 직무만족과의 관계

평사원의 직무만족에 영향을 미치는 리더십 유형은 카리스마형인 것으로 나타났다. 이를 직위를 통제한 후의 결과와 비교해보면 상당한 차이를 보이고 있다. 즉 직위를 통제한 후의 직무만족에는 개별적 고려형과 상황적 보상형 리더십이 영향을 미치는 것으로 나타났으나 평사원에게는 이들 리더십이 의미 있는 영향을 미치지 못하고 있다.

한편 계장 및 대리급의 일선 관리자의 직무만족에는 개별적 고려형이 긍정적 영향을 미치고 있다. 직위를 통제한 후 영향을 미쳤던 상황적 보상은 일선 관리자의 직무만족에 별다른 영향을 미치지 못하고 있다.

또한 과장급이상의 중간관리자들의 직무만족에는 카리스마형과 개별적 고려형 리더십이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 직위를 통제한 후의 결과와 비교해보면 다른 양상을 보이고 있다. 즉 직위통제후 영향을 미쳤던 상황적 보상형 리더십이 과장급 이상의 중간관리자에게는 별다른 영향을 미치지 못하고 있는 반면 카리스마형 리더십이 새롭게 영향을 미치는 변수로 등장하였다. 특히 카리스마형 리더십이 평사원의 직무만족을 높이는 요인으로 작용하고 있는 반면, 중간관리자들에게는 오히려 직무만족을 줄이는 요인으로 작용하고 있는 점이 특이하다.

<표 4-18> 직위에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성과의 관계

평사원								
종속변수	단계	독립변수	회귀계수	t-value	Sig.T	F-value	R ²	상수
리더만족	1	카리스마	0.500	5.885	0.000	55.928***	0.590	0.102
	2	개별적 고려	0.305	4.829	0.000			
	3	지적 자극	0.158	2.230	0.027			
전직의사	1	개별적 고려	0.347	2.539	0.012	3.436**	0.081	2.854
	2	예외 관리	-0.264	-2.167	0.031			
직무만족	1	카리스마	0.272	2.460	0.015	6.629***	0.147	2.041
계장 및 대리급								
리더만족	1	카리스마	0.801	7.872	0.000	36.235***	0.751	-0.308
	2	개별적 고려	0.215	2.527	0.014			
전직의사	1	개별적 고려	0.473	2.533	0.014	2.135*	0.151	2.062
직무만족	1	개별적 고려	0.267	2.439	0.018	4.545**	0.257	2.273
과장급 이상								
리더만족	1	카리스마	0.744	3.953	0.000	17.028***	0.659	-1.106
	2	개별적 고려	0.536	0.388	0.001			
직무만족	1	카리스마	-0.403	-2.506	0.016	1.934	0.180	3.078
	2	개별적 고려	0.277	2.190	0.034			

주 : *p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

4. 과업의 특성에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계

여기서는 다중회귀분석을 통해 2항의 “리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계”(상황변수를 통제 한 후)와 과업의 특성을 상황변수로 선정하여 “과업의 특성에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계”를 비교 분석함으로써 [가설 III]을 검증하고자 한다.

과업특성을 통제 한 후 리더에 대한 만족에 영향을 미치는 리더십 유형은 전술한 바와 같이 카리스마형, 개별적 고려형, 지적 자극형인 것으로 입증되었다. 그러나 <표 4-19>에 나타난 바와 같이 비구조화된 과업하의 구성원들의 리더만족에 의미 있는 영향을 미치는 리더십 유형은 없다. 구조화된 과업의 구성원들의

리더만족에 영향을 미치는 요인은 카리스마형과 개별적 고려형인 것으로 나타났다. 이를 과업특성을 통제한 후와 비교해 보면, 지적 자극형 리더십은 구조화된 과업의 종사자들의 리더에 대한 만족에 별다른 영향을 미치지 못하고 있다.

한편 비구조화된 과업의 종사자들의 전직의사에 영향을 미치는 리더십 유형은 개별적 고려형과 지적 자극형으로 나타났다. 이는 과업특성을 통제한 후의 결과와 비교해보면 상당히 다른 양상을 보이고 있다. 즉 과업특성을 통제한 후 전직의사에 부(-)적 영향을 미쳤던 지적 자극형 리더십이 비구조화된 과업의 종사자들의 전직의사에는 아무런 영향을 미치지 못하고 있다. 반면 지적 자극형 리더십이 이들 구성원들의 전직의사를 늘리는 요인으로 작용하고 있다.

구조화된 과업의 종사자들의 전직의사에는 카리스마형과 지적 자극형 리더십이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 과업특성을 통제한 후의 결과와 일치한다.

과업특성에 따른 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향은 <표 4-19>에 나타난 바와 같이 없는 것으로 나타났다. 즉 구조화된 과업이든 비 구조화된 과업이든 간에 이들 과업의 종사자들의 직무만족에 특별히 영향을 미치는 리더십 유형을 찾아볼 수 없다. 과업특성을 통제한 후 직무만족에 영향을 미쳤던 개별적 고려형과 상황적 보상형 리더십은 과업특성을 고려하였을 경우 아무런 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

<표 4-19> 과업특성에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성과의 관계

비구조화된 과업								
종속변수	단계	독립변수	회귀계수	t-value	Sig.T	F-value	R ²	상수
전직의사	1	개별적 고려 지적 자극	0.882	3.132	0.003	5.465***	0.344	3.159
	2		-0.777	-2.575	0.013			
구조화된 과업								
리더만족	1	카리스마 개별적 고려	0.744	8.511	0.000	54.104***	0.734	-0.957
	2		0.206	2.929	0.004			
전직의사	1	카리스마 예외 관리	0.546	2.555	0.012	4.051**	0.171	1.876
	2		-0.459	-2.215	0.029			

주 : *p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

V. 결론

제1절 연구결과의 요약

본 연구는 그간의 리더십 연구성과를 종합·분석하여 연구모형 및 가설을 제시하고 이를 분석·검증하는 내용으로 이루어 졌다.

연구 모형은 상황변수를 통제한 후 거래적·변혁적 리더십과 리더십 유효성간의 관계와 상황변수가 개입된 후 거래적·변혁적 리더십과 리더십 유효성간의 관계를 비교·검증하도록 설계되었다.

거래적 리더십의 하위변수로는 상황적 보상형 리더십과 예외의 관리형 리더십을 두었으며, 변혁적 리더십의 하위변수는 카리스마형 리더십, 개별적 고려형 리더십, 지적 자극형 리더십을 두었다. 결과변수인 리더십 유효성 측정 변수로는 리더에 대한 만족, 전직의사, 직무만족을 선정하였다. 또한 상황변수로는 부하의 특성변수와 과업특성 변수를 선정하였고, 부하의 특성변수는 부하의 성격, 인구통계적 특성을, 과업특성변수는 구조화된 과업과 비구조화된 과업을 선정하였다.

연구모형은 검증은 크게 두가지로 이루어 졌다.

첫째, 상황변수를 통제한 후 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계 검증

둘째, 상황변수가 개입한 후 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계 검증이다. 이 검증 결과를 요약하면 다음과 같다.

1) 리더십 유효성에 대한 지각 정도

전반적으로 본 연구의 결과 제주지역의 조직에서는 개별적 고려형 리더십이 가장 많이 활용되고 있으며, 다음으로 카리스마형과 지적 자극형 그리고 예외의 관리형이 비슷한 빈도를 보였고, 상대적으로 상황적 보상형 리더십 스타일이 가장 낮게 부하들에게 지각되고 있다.

그러나 이러한 리더십 지각 정도는 인구통계적 특성에 따라 약간의 차이를 보이고 있다. 성별로 남성이 여성에 비해 예외의 관리형 리더십에 대한 지각 정도가 높다. 직종별로는 카리스마형 리더십에 대한 지각이 영업직에서 타 직무보다 낮게 지각하고 있고, 생산 및 기능직에서 예외의 관리형에 대한 지각 정도가 타 직종에 비해 상대적으로 월등히 높게 지각되고 있다. 기업형태별로는 사기업에서 카리스마형 리더에 대한 지각 정도가 높고, 직위별로는 평사원이 예외의 관리형 리더에 대한 지각 정도가 높게 나타나고 있다.

2) 상황변수를 통제 한 후 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계

리더만족에는 카리스마형, 개별적 고려형, 지적자극형 리더십순으로 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 전반적으로 변혁적 리더십이 부하의 리더에 대한 만족도를 증가시키는 것으로 검증되었다.

전직의사에는 개별적 고려형은 부하의 전직의사를 줄이고, 예외적 관리형은 부하의 전직의사를 늘리는 리더십 유형으로 검증되었다.

직무만족에는 개별적 고려형과 상황적 보상형 리더십순으로 긍정적 영향을 미치고 있다.

3) 상황변수가 개입한 후 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계

(1) 부하의 성격에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계

리더에 대한 만족에 외향적 성격의 부하에게는 카리스마, 개별적 고려, 예외의 관리형 리더십이, 내향적 성격의 부하에게는 카리스마, 개별적 고려형 리더십이 영향을 미치고 있다.

전직의사에 외향적 성격의 부하에게는 개별적 고려, 상황적 보상형 리더십이, 내향적 성격의 부하에게는 개별적 고려형 리더십만이 영향을 미치고 있다. 직무만족에 외향적 성격의 부하에게는 상황적 보상형 리더십만이 영향을 미치며, 내향적 성격의 부하에게 영향의 직무만족에 영향을 미치는 리더십 유형은 없다.

(2) 부하의 인구통계적 특성에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계

① 성별에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계

남성의 리더만족에 카리스마, 개별적 고려, 지적 자극형 리더십이 영향을 미치며, 여성의 리더만족에는 카리스마와 개별적 고려형 리더십이 영향을 미치고 있다. 남성의 전직의사에 개별적 고려형 리더십이 영향을 미치며, 여성의 전직의사에는 예외의 관리형이 전직의사를 늘리는 리더십 유형으로 나타났다. 남성의 직무만족에 개별적 고려, 상황적 보상형 리더십이, 여성의 직무만족에는 카리스마형 리더십이 긍정적 영향을 미치고 있다.

② 직종에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계

영업직의 리더만족에 상황적 보상, 카리스마형 리더십이 영향을 미치며, 관리직의 리더만족에는 카리스마, 개별적 고려, 예외의 관리형 리더십이 긍정적 영향을 미치고, 지적 자극은 부정적 영향을 미치고 있다. 전문직의 리더만족에는 개별적 고려형과 카리스마형 리더십이 긍정적 영향을 미치고 있다.

영업직의 전직의사에 지적자극과 예외의 관리가 전직의사를 늘리는 리더십으로 작용하고 있으며, 관리직의 전직의사에는 개별적 고려형이 전직의사를 줄이는 요인으로 작용하고 있다. 전문직의 전직의사에 영향을 미치는 리더십은 없다.

영업직의 직무만족에는 개별적 고려형은 긍정적으로 예외의 관리형은 부정적으로 작용하고 있다. 관리직의 직무만족에는 카리스마형 리더십이 긍정적으로 작용하고 있으며, 전문직의 직무만족에 영향을 미치는 리더십은 없다.

③ 조직형태에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계

사기업의 리더만족에 카리스마, 개별적 고려, 지적 자극형 리더십이 긍정적 영향을 미치며, 예외의 관리형 리더십은 부정적 영향을 미치고 있다. 공기업의 리더만족에는 카리스마형 리더십이 긍정적 영향을 미치고, 지방자치단체의 구성원의 리더만족에는 카리스마, 개별적 고려, 지적 자극형 리더십이 긍정적

영향을 미치고 있다.

사기업의 전직의사에 예외의 관리형 리더십이 전직의사를 늘리는 방향으로, 상황적 보상과, 개별적 고려형은 전직의사를 줄이는 방향으로 작용하고 있다. 공기업의 전직의사에는 지적자극형 리더십이 전직의사를 늘리는 요인으로 작용하고 있다. 지방자치단체의 구성원의 전직의사에는 개별적 고려형은 줄이는 방향으로, 지적 자극형은 늘리는 방향으로 작용하고 있다.

사기업의 직무만족에는 개별적 고려형이 긍정적으로 작용하고 있으며, 공기업의 직무만족에는 상황적 보상형 리더십이 긍정적으로 작용하고 있다. 지방자치단체의 구성원의 직무만족에 영향을 미치는 리더십은 없다.

④ 근속년수에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계

2년 이하 근속자의 리더만족에 카리스마, 개별적 고려, 지적 자극형 리더십이 긍정적 영향을 미치며, 3~5년의 근속자의 직무만족에는 카리스마와 지적 자극형이 긍정적 영향을 미치고 있다. 한편 6년 이상의 근속자의 직무만족에는 카리스마형 리더십만이 긍정적 영향을 미치고 있다. 전직의사에 영향을 미치는 리더십 유형은 3~5년의 근속자에게만 나타나고 있는데 예외의 관리형 리더십이 이들의 전직의사를 늘리는 요인으로 작용하고 있다. 직무만족에 영향을 미치는 리더십 유형은 6~10년의 근속자에게만 나타나고 있으며 카리스마형 리더십이 이들의 직무만족을 증대시키는 요인으로 작용하고 있다.

⑤ 직위에 따른 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계

평사원의 리더만족에 카리스마, 개별적 고려, 지적 자극형 리더십이 긍정적 영향을 미치며, 일선 및 중간관리자의 리더만족에는 카리스마, 개별적 고려형 리더십이 긍정적 영향을 미치고 있다.

평사원의 전직의사에 예외의 관리형 리더십이 전직의사를 늘리는 방향으로, 개별적 고려형은 전직의사를 줄이는 방향으로 작용하고 있다. 일선관리자의 전직의사에는 개별적 고려형 리더십이 전직의사를 줄이는 요인으로 작용하고 있다. 중간관리자의 전직의사에 영향을 미치는 리더십 유형은 없다.

평사원의 직무만족에는 카리스마형 리더십이 긍정적으로 작용하고 있으며, 일선관리자의 직무만족에는 개별적 고려형 리더십이 긍정적으로 작용하고 있다. 중간관리자의 직무만족에 카리스마는 부정적 방향으로 개별적 고려형 리더십은 긍정적 방향으로 작용하고 있다.

(2) 과업특성 따른 리더십 유형과 리더십 유효성간의 관계

비구조화된 과업의 리더만족과 직무만족에 영향을 미치는 리더십 유형을 발견할 수 없었으며, 전직의사에 개별적 고려형 리더십은 전직의사를 줄이는 방향으로, 지적 자극형 리더십은 늘리는 방향으로 작용하고 있다.

구조화된 과업의 직무만족에 영향을 미치는 리더십 유형은 없는 것으로 나타났다. 리더만족에 카리스마와 개별적 고려형이 긍정적 영향을 미치고 있다. 전직의사에는 카리스마형이 전직의사를 줄이는 방향으로, 예외의 관리형 리더십은 전직의사를 늘리는 방향으로 작용하고 있다.



제2절 연구결과의 시사점

본 연구는 다음과 같은 시사점을 제시하고 있다.

첫째, 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 전반적으로 리더십 유효성을 향상시키고 있다. 따라서 조직이 관리자에 대한 리더십 교육을 실시하는데 있어 변혁적 리더십에 대한 교육훈련을 강화할 필요가 있다. 특히 변혁적 리더십 유형 중에 카리스마적 리더십과 개별적 고려형 리더십이 지적 자극형 리더십에 비해 상대적으로 리더십 유효성을 증대시키고 있어, 이 두 가지형의 리더십 교육훈련이 필수적으로 이루어 져야 할 것이다.

둘째, 예외의 관리형 리더십의 활용은 자제해야 할 것이다. 전반적으로 예외의 관리형 리더십은 리더십 유효성을 저해하는 요인으로 작용하고 있어 특수한 경우를 제외하고는 이러한 리더십의 활용은 자제해야 할 것이다.

셋째, 전문한 바와 같이 과업 및 부하의 특성에 따라 적절한 리더십을 선별

하여 활용해야 할 것이다. 물론 상황이론이 충분한 시간을 가지고 상황을 분석할 수 있는 관리자에게 적절한 이론이란 비판을 받고 있지만, 가능한 한 구체화된 상황하에서는 상황이론의 유용성을 심분 활용해야 할 것이다.

본 연구의 표본은 제주지역에 한정되어 있기 때문에 타 지역에 바로 적용하는 데는 다소 무리가 있다. 왜냐하면 각 지역마다 독특한 문화적 특성을 지니고 있으며, 기업문화는 해당 지역의 사회문화에 영향을 받고, 이는 다시 조직 내 리더십에 영향을 미치기 때문이다. 따라서 제주지역에 기반을 둔 기업내의 리더십 유효성을 연구한 본 연구의 결과를 타 지역에 바로 적용하기 보다는 해당지역의 문화적 특성을 고려한 추가적 검증을 거친 후에 적용하는 것이 바람직 하다.



참 고 문 헌

1. 국내문헌

(1) 단행본

- 김남현역, 『조직 행동론』, 경문사, 1995.
- 김범국, 김희철, 『조직 행위론』, 제주대학교 출판부, 1998.
- 김성국, 『조직과 인간행동』, 법경사, 1999.
- 박기동, 『조직 행동론』, 박영사, 1994.
- 박내희, 『현대리더십론』, 법문사, 1990.
- 박운성, 『조직 행동론』, 박영사, 1998.
- 백기복, 『조직 행동연구』, 법문사, 1995.
- 이한검, 『인간관계와 조직 행동-인간관계론』, 형설출판사, 1994.
- 최서일, 『사회과학조사방법론』, 학현사, 1993.
- 황규대의, 『조직 행위론』, 박영사, 1999, p.473.

(2) 논문

- 강현희, “상사의 리더십 특성이 부하의 내재적 동기베이션에 미치는 영향에 관한 연구”, 서울대학교 대학원, 석사학위논문, 1996.
- 김한준, “변혁적 리더십이 직무결과에 미치는 영향; 구조방적식 모델을 중심으로”, 중앙대학교 대학원, 박사학위논문, 1997.
- 박봉수, “조직구성원의 Fellowship이 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한양대학교 대학원, 석사학위논문, 1994.

박혜숙, “변환적 및 거래적 리더십의 유효성에 관한 연구”, 숙명여자대학교 대학원, 박사학위논문, 1994.

이덕로, “변형적·거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 『인사관리연구』, 제18집, 한국인사관리학회, 1994.

이상호, 이원우, “변형적 리더십이 동기부여 효과 ; 셀프에피커시 이론을 중심으로”, 『인사관리연구』, 제19집, 한국인사관리학회, 1995.

이용택, “거래적·변혁적 리더십이 리더십 유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 부산대학교 대학원, 박사학위논문, 1996.

2. 외국문헌



(1) BOOKS

Bass, B.M., *Stogdill's Handbook of Leadership*, Free Press, 1982.

Burns, J.M., *Leadership*, Harper & Row, 1978.

Fiedler, F.E., *A Theory of leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, 1967.

Bass, B.M., "Leadership ; Good, Better, Best", *Organizational Dynamics*, Winter, 1985.

Hersey, P., and Blanchard, K.H., *Management in Organizational Behavior ; Utilizing Human Resource*, 4th ed., 1982.

Katz, D. and Kahn, R.L., *The Social Psychology of Organization*, 2nd ed., Wiley, 1978.

Likert, R., *The Human Organization*, McGraw-Hill, 1967.

- Schriesheim, C.A. and Kerr, S., *Theories and Measures of Leadership : A Critical Appraisal of Present and Future Directions*, in J.G. Hunt and L.L. Larson (eds.), *Leadership : The Cutting Edge*, Southern Illinois Univ., 1977.
- Scott, W.G., *Human Relations in Management : A Behavioral Science Approach*, Homewood, 1962.
- Wall, R.G. and Hawkins, H., *Requisites of Effective Leadership*, in H. Koontz and C. O' Donnell(eds.) *Management*, 1964.
- Yukl, G.A., *Leadership in organization*, 2nd ed. Prentice Hall, 1989.

(2) ARTICLES



- Carroll Jr., S.J. and Gillen, D.J., "Are The Classical Management Functions in Describing Managerial Work?.", *Academy of Management Review*, Vol, 12, 1987.
- Fleishman, E.A., and Harris, E.F., "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievance and Turnover", *Personnel Psychology*, Vol. 15, 1962.
- Kaplan, R.E., "Trade Routes ; The Manager's Network of Relationship," *Organizational Dynamics*, Spring 1984.
- Podsakoff, P.M., Makenize, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R., "Transformational leader behavior and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior, *Leadership Quarterly*, Vol. 1(2), 1990.

Shamir, B., House, R.J. & Arthur, M.B., "The Motivational Effects of Charismatic Leadership ; a Self-concept Base Theory", *Organization Science*, Vol. 4, 1993.

Stogdill, R.M., "Personnel Factors Associated Leadership", *Journal of Applied Psychology*, Jan. 1948.

Tannenbaum, R. and Schmidt, W. H., "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, Vol. 51. No.3, May~Jun. 1973.



ABSTRACT

A STUDY ON THE CONTINGENCY BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND EFFECTIVENESS

KIM IK-SOO

*Department of Business Administration
Graduate School of Business Administration*



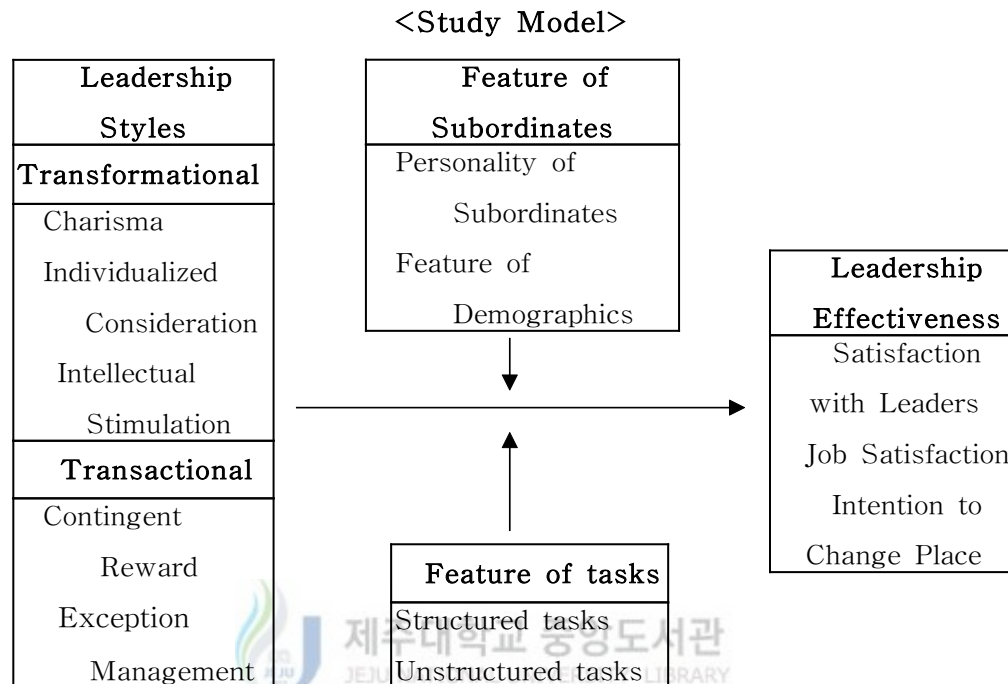
Supervised by Professor Song Byeong-Sik

All the results of the study for leadership have been put together and analyzed. Thus, this study model and hypothesis are presented, analyzed and verified. This study shows that samples were selected among the hotel-keeping, private enterprise, and taxi business in Cheju.

Questionnaire method are used in this study and in total 362 copies in samples are analyzed.

In this study model the relationship between transactional leadership and leadership effectiveness under the control of contingency variables was compared with that of contingency variables intervened and this model was to be verified.

The study model runs as follows :



Hypotheses of study model run as follow :

[Hypothesis I] Leadership effectiveness will be differently influenced according to leadership styles.

[Hypothesis II] Leadership style will have a different influence on leadership effectiveness according to subordinates' features.

[Hypothesis III] Leadership style will have different influence on leadership effectiveness according to tasks' features.

Summaries of verified results say as follow :

First, leadership styles have different influence on leadership effectiveness under the control of contingency variables.

Secondly, if subordinates' features are input as the contingency variables, leadership styles have a different influence on leadership effectiveness, after contingency variables are controlled

Third, if tasks features are input as the contingency variables, leadership styles have different influence on leadership effectiveness, after contingency variables are controlled.

This study suggests the followings :

First, transformational leadership generally improves the leadership effectiveness in comparison with transactional leadership. So if an organization educates managers for leadership, transactional leadership will need to be strengthened. Especially, among the styles of transformational leadership, leadership of charisma and individualized consideration relatively increase leadership effectiveness, compared with leadership of intellectual stimulation. Therefore it is essential to become familiar with these two kinds of leadership.

Secondly, to use leadership of exception management should be controlled. For the most part, leadership of exception management has a function of hindering leadership effectiveness. So only special cases allow this kind of leadership to use.

Third, considering the features of tasks and subordinates, leadership should properly be selected out to use. On the whole, only styles related to the contingencies describe as follow : Leadership of exception management has influence on increasing the intention to change place among employees belonged to sales, private enterprises, rank-and-file. Leadership of charisma and exception management generally increase leadership effectiveness regardless of contingency variables. There's no factors to have special influence on leadership effectiveness of employees under the unstructured tasks.

This study results show little differences from others in Korea, but leadership of individualized consideration has much more important influence than leadership of intellectual stimulation and contingent reward. This is based on the Cheju emotion which has something to do with the relations to blood, region, and school in Cheju.



설 문 지

1. 다음은 귀하가 속해 있는 **부서의 상급자(부서장 혹은 팀장)**에 대해 기술한 것입니다. 해당단에 빠짐없이 V표 하여 주십시오.

	전 혀 그 렇 지 않 다	별 로 그 렇 지 않 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 그 분(부서장)의 행동은 내가 본받아야 할 모델이라 생각한다.					
2. 그 분은 나로 하여금 높은 신뢰감을 갖게 한다.					
3. 그 분의 부하직원들에게 인식시키고자 하는 목표에 대해 확고한 신념을 가지고 있다.					
4. 그 분의 지도하에 있다는 사실에 자부심을 느낀다.					
5. 나의 상사는 나의 미래에 대해 낙관적으로 이야기 한다.					
6. 그 분은 내가 회사의 전반적인 목표를 인식하는데 도움을 준다.					
7. 그 분은 나에게 미래의 강력한 비전을 제시해 주는 편이다.					
8. 그 분은 나에게 일에 대한 사명감을 가지도록 강조한다.					
9. 그 분은 부서원들로 하여금 과거의 전통적인 직무수행방법에서 벗어나도록 독려한다.					
10. 그 분은 부서원들로 하여금 직무와 관련된 최근의 정보를 활용하도록 독려한다.					
11. 그 분은 부서원들로 하여금 직무수행중에 발생하는 문제를 해결하는데 새로운 시각을 나에게 제시해 준다.					
12. 그 분은 내가 생각하지 못했던 업무수행방법을 제시하는 능력을 보여준다.					
13. 그 분은 부하들의 개인적 요구를 수용하려 한다.					
14. 그 분은 부하들의 의견을 존중한다.					
15. 그 분은 부하들의 고충을 이해하려 한다.					
16. 그 분은 나를 부하이기전에 하나의 인격체로 취급해 준다.					
17. 그 분은 부서내 소외된 동료에게도 세심한 배려를 한다.					
18. 그 분은 내가 그분에 협조 또는 지원하는 정도에 상응한 보상을 한다.					
19. 그 분은 내가 목표를 달성할 경우 받게될 이익이나 보상을 분명히 제시해 준다.					
20. 그 분은 내가 보상을 받기 위해서 무엇을 해야하는지를 알려준다.					
21. 그 분은 부서원들이 계획된 목표를 달성하였을 경우 이에 따른 보상을 제공한다.					

계속하여 귀하가 속해 있는 부서의 상급자에 대해 기술한 것입니다. 해당단에 빠짐없이 V표 하여 주십시오.

	전 그 렇 지 않	혀 그 렇 지 다	별 로 그 렇 지 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
22. 그 분(부서장)은 내가 평소와 같은 방법으로 업무를 수행하는 것을 좋아한다.						
23. 그 분이 제공하는 정보는 내가 업무를 수행하는데 필요한 정보 뿐이다.						
24. 나의 업무가 순조롭게 진행되는한 그분은 어떠한 변화도 원치 않는다.						
25. 나의 상사는 부하들이 회사의 기준을 이탈하거나, 또는 실수를 하는지에 대한 관심을 집중시키고 있다.						
26. 나의 상사는 나에게 있어 만족스런 리더십을 발휘하고 있다.						
27. 나는 나의 상사와 함께 근무하는데 만족하고 있다.						
28. 전반적으로 나의 상사는 집단을 효과적으로 이끄는 편이다.						

2. 다음은 귀하가 맡고 있는 업무 및 속해 있는 부서에 대해 평소 느끼시는 점에 관한 항목입니다. 귀하께서 가장 가깝다고 느끼시는 난에 V표하여 주십시오.

	전 그 렇 지 않	혀 그 렇 지 다	별 로 그 렇 지 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나는 다른 부서로 옮기고 싶은 생각이 들 때가 있다.						
2. 나는 노는 것도 좋지만 일하면서 실질적인 즐거움을 얻는다.						
3. 나는 가까운 사람에게 나의 업무를 적극 권유할 의향이 있다.						
4. 나는 내가하고 있는 일 자체에 만족한다.						
5. 나는 업무 수행을 통해 성취감을 느낀다.						

3. 다음은 귀하가 **담당하고 있는 업무**에 관련되어 귀하의 생각을 묻는 항목들입니다. 귀하의 느낌이나 생각을 가장 잘 반영하는 곳을 골라 V표 하여 주십시오.

	전 그렇지 않다	혀 그렇지 않다	별 로 그렇지 않다	그 저 그렇다	약 간 그렇다	매 우 그렇다
1. 나의 업무는 수행과정상 규정이나 절차가 잘 적용된다.						
2. 나의 업무는 목표나 그 달성방법에 대한 지침이 명확하다.						
3. 나의 업무성과는 일반적으로 양적기준에 의해 평가가 가능하다.						
4. 나의 과업은 최선의 해결책이나 결과를 제시해 주는 참고자료나 직무기술서가 있다.						
5. 과업목표의 달성방법에 대해 알려면 알 수 있다.						

4. 다음의 4쌍의 수식어를 읽고 평사시 **귀하의 성품**에 가장 가깝다고 느끼시는 가장 적합한 난에 V표하여 주십시오. 정답은 없으며 한 곳에만 V표하여 주십시오

예) “나는 감정을 **상당히 표출하지 않는다**”의 경우

	극히 그렇다	상당히 그렇다	약간 그렇다	분명치 않다	약간 그렇다	상당히 그렇다	극히 그렇다	
나는 감정을 잘표출한다						V		나는 감정을 표출하지 않는다

	극히 그렇다	상당히 그렇다	약간 그렇다	분명치 않다	약간 그렇다	상당히 그렇다	극히 그렇다	
1. 나는 감정을 잘 표출한다								나는 감정을 표출하지 않는다
2. 외부일에 흥미가 많다								외부일에 흥미가 없다
3. 활발하다								조용하다
4. 일을 빨리 처리한다								정확히 처리한다
5. 생각치도 않고 일을 처리하기도 한다								행동하기 전에 많은 생각을 한다.
6. 사교적 이다								혼자 있기를 좋아한다

5. 다음은 귀하의 **일반적 사항**에 대한 질문입니다. 해당란에 V표하여 주십시오.

1) 귀하의 성별은?

- ① 남 ② 여

2) 귀하의 직종은?

- ① 영업직 ② 관리직 ③ 생산 및 기능, 노무직 ④ 사무직 ⑤ 전문직

3) 귀사의 기업형태는?

- ① 사기업 ② 공기업 ③ 공·사협동기업 ④ 공무원

4) 귀하의 현 직장의 근속년수는? ()년

5) 귀하의 직위는?

- ① 평사원 ② 계장 및 대리급 ③ 과장급 ④ 부장 이상급

