

博士學位論文

리더행동 및 권력유형의 적합관계와
리더십유효성의 관계

濟州大學校 大學院

經營學科

俞昌男

2009年 2月

리더행동 및 권력유형의 적합관계와 리더십유효성의 관계

指導教授 宋 秉 軾

俞 昌 男

이 論文을 經營學 博士學位 論文으로 提出함

2009年 2月

俞昌男의 經營學 博士學位 論文을 認准함

審査委員長 高 富 彦

委 員 金 熙 哲

委 員 姜 永 淳

委 員 金 貞 希

委 員 宋 秉 軾

濟州大學校 大學院

2009年 2月

The Effect of Fitness Leader's Behaviors and
Power Styles on the Leadership Effectiveness

Chang-Nam Yoo

(Supervised by Professor Byeong-Sik Song)

A thesis submitted in partial fulfillment of the
requirement for the degree of Doctor of
Business Administration

2009. 2.

This thesis has been examined and approved
Thesis director Bu-Eon Ko, Prof. of Business Administration

Hee-Cheol Kim

Young-Soon Kang

Jung-Hee Kim

Byeong-Sik Song

2009. 2.
Date

Department of Business Administration
GRADUATE SCHOOL
CHEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

I. 서론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	1
1) 연구의 필요성	1
2) 연구목적	2
2. 연구의 방법 및 내용	3
1) 연구방법	3
2) 연구내용	4
II. 이론적 배경	5
1. 리더십유형	5
1) 리더십의 정의 및 이론의 발전과정	5
2) 리더십유형	11
3) 리더십유형과 리더십유효성의 관계	16
2. 권력유형	19
1) 권력의 정의	19
2) 권력의 유형	20
3) 권력유형과 리더십 유형의 관계	23
3. 리더십유효성	28
1) 자아개념	28
2) 혁신행동	32
3) 직무스트레스	38
III. 실증연구의 설계	41
1. 연구모형 및 가설	41
1) 연구모형	41
2) 연구가설	45

2. 변수의 정의 및 조사방법	4
1) 변수의 정의	4
2) 설문구성 및 조사방법	5
IV. 실증분석	8
1. 신뢰성 및 타당성 분석	8
1) 신뢰성 분석	8
2) 타당성 분석	9
2. 연구가설의 검증	8
1) 리더십유형과 자아개념의 관계	8
2) 리더십유형과 혁신행동 및 직무스트레스의 관계	6
3) 자아개념과 혁신행동 및 직무스트레스의 관계	6
4) 리더십유형과 자아개념 간 권력유형의 조절효과	6
5) 리더십유형과 혁신행동 간 권력유형의 조절효과	7
6) 리더십유형과 직무스트레스 간 권력유형의 조절효과	7
7) 연구모형의 검증	8
V. 결 론	8
1. 연구결과의 요약 및 시사점	8
2. 연구의 한계 및 향후 연구방안	8
참고문헌	88
설 문 지	96

[그림 차례]

〈그림 III-1〉 연구모형	45
〈그림 IV-1〉 변화지향리더와 자아개념간 전문/준거 권력의 조절효과	70
〈그림 IV-2〉 변화지향리더와 자아개념간 보상권력의 조절효과	70
〈그림 IV-3〉 관계지향리더와 자아개념간 보상권력의 조절효과	71
〈그림 IV-4〉 관계지향리더와 자아개념간 강압권력의 조절효과	71
〈그림 IV-5〉 과업지향리더와 자아개념간 합법권력의 조절효과	72
〈그림 IV-6〉 과업지향리더와 자아개념간 강압권력의 조절효과	72
〈그림 IV-7〉 변화지향리더와 혁신행동간 전문/준거 권력의 조절효과	75
〈그림 IV-8〉 변화지향리더와 혁신행동간 보상권력의 조절효과	75
〈그림 IV-9〉 관계지향리더와 혁신행동간 전문/준거 권력의 조절효과	75
〈그림 IV-10〉 과업지향리더와 혁신행동간 합법권력의 조절효과	77
〈그림 IV-11〉 과업지향리더와 혁신행동간 강압권력의 조절효과	77
〈그림 IV-12〉 변화지향리더와 직무스트레스간 보상권력의 조절효과	79
〈그림 IV-13〉 연구모형의 검증	81

[표 차례]

〈표 II-1〉 리더십의 정의	6
〈표 II-2〉 리더십이론의 분류	11
〈표 III-1〉 설문지의 구성	56
〈표 III-2〉 표본의 특성	57
〈표 IV-1〉 신뢰성 분석	58

〈표 IV-2〉 리더십유형에 대한 요인분석	60
〈표 IV-3〉 자아개념에 대한 요인분석	60
〈표 IV-4〉 종속변수에 대한 요인분석	61
〈표 IV-5〉 권력유형에 대한 요인분석	62
〈표 IV-6〉 리더십유형이 자아개념에 미치는 영향	63
〈표 IV-7〉 리더십유형이 혁신행동에 미치는 영향	64
〈표 IV-8〉 리더십유형이 직무스트레스에 미치는 영향	65
〈표 IV-9〉 자아개념이 혁신행동에 미치는 영향	66
〈표 IV-10〉 자아개념이 직무스트레스에 미치는 영향	67
〈표 IV-11〉 변화지향형 리더십과 자아개념간 권력유형의 조절효과	68
〈표 IV-12〉 관계지향형 리더십과 자아개념간 권력유형의 조절효과	69
〈표 IV-13〉 과업지향형 리더십과 자아개념간 권력유형의 조절효과	71
〈표 IV-14〉 변화지향형 리더십과 혁신행동간 권력유형의 조절효과	73
〈표 IV-15〉 관계지향형 리더십과 혁신행동간 권력유형의 조절효과	74
〈표 IV-16〉 과업지향형 리더십과 혁신행동간 권력유형의 조절효과	76
〈표 IV-17〉 변화지향형 리더십과 직무스트레스간 권력유형의 조절효과	78
〈표 IV-18〉 관계지향형 리더십과 직무스트레스간 권력유형의 조절효과	79
〈표 IV-19〉 과업지향형 리더십과 직무스트레스간 권력유형의 조절효과	80
〈표 IV-20〉 연구모형의 공분산 분해	82

SUMMARY

The Effect of Fitness Leader's Behaviors and Power Styles on the Leadership Effectiveness

Chang-Nam Yoo

Department of Business Administration
The Graduate School Cheju National University
Supervised by professor Byeong-Sik Song

There are five main objectives for this study.

First, the effects of the superior's leadership style on the subordinate's self concept, as well as different effects by leadership styles are verified.

Second, the effects of the superior's leadership style on the subordinate's innovative behavior and job stress, as well as different effects by leadership styles were verified.

Third, the moderating effects of the power styles(coercive power, reward power, legitimate power, referent power and expert power) for the leadership styles and self concept were verified.

Fourth, the moderating effect of the power styles between the leadership styles and result variables(innovative behavior, job stress) were verified.

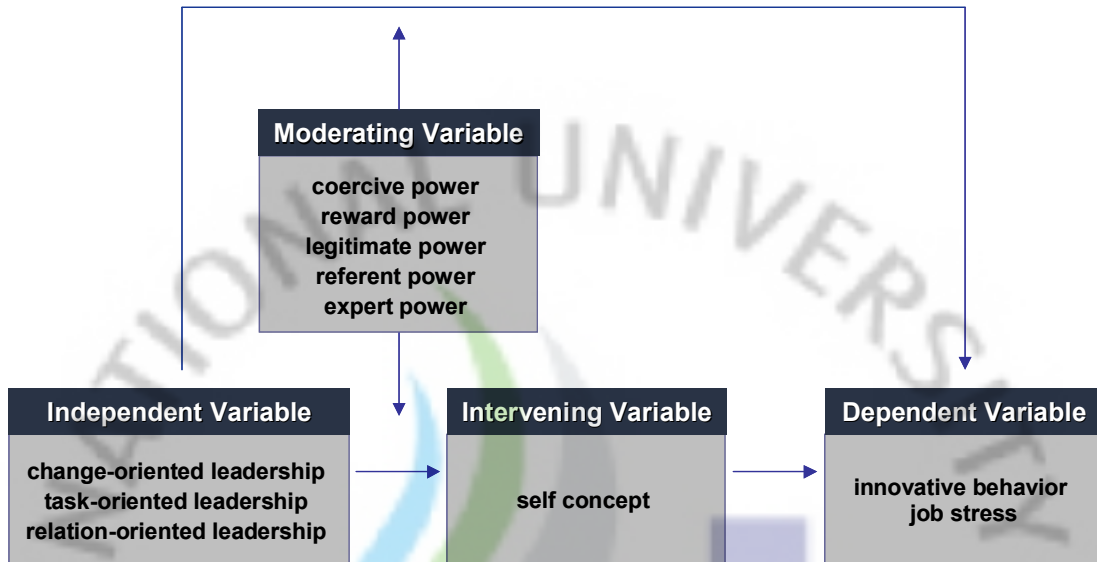
Fifth, the structural relation of the leadership styles, self concept and result variables(innovative behavior, job stress) were verified.

In this study, previous research achievements were observed based on literary studies and based on this, the research hypothesis and research models were set. Then, through the operational definition of the variables were made and questionnaires were written and distributed, while the collected surveys were used to for positive analysis. The subject of research will be the employees working in public and private companies in the Jeju area.

Analysis methods used for the collected data was reliability analysis and factor analysis. In order to prove the research hypothesis, hierarchical

regression analysis was used, and covariance structure analysis was used to prove the research model.

The research model is shown below.



The results of the research can be summarized as the following. First, change-oriented leadership and relation-oriented leadership had a positive(+) effect on the subordinate's self concept, while task-oriented leadership had a negative(-) effect. In addition, it was confirmed that relation-oriented leadership had a greater effect on the subordinate's self concept compared to change-oriented leadership. Second, in the direct relationship of change-oriented and relation-oriented leadership on the subordinate's innovative behavior, these leadership styles had a positive(+) effect on innovative behaviors, while task-oriented leadership had a negative(-) effect on job stress. On the other hand, change-oriented leadership did not have any effect. In addition, compared to relation-oriented leadership, change-oriented leadership was a variable with a large effect on innovative behavior. Third, self concept had a positive(+) effect

on innovative behavior and it was found that it had a negative(-) effect on job stress. Fourth, results of the structural formula analysis showed that when self concept was selected as a media variable in the relationship of relation-oriented leadership with innovative behavior and job stress, the analysis results were different compared to the one-to-one relationship of these variables. In other words, because relation-oriented leadership had a large effect on self-concept, it did not have a direct effect on innovative behavior and job stress, while it had an indirect effect on these variables using self concept as the medium.

Meanwhile, summary of the results for verifying the moderating effects of the power styles(expert/referent power, legitimate power, coercive power and reward power) between leadership styles(change-oriented, relation-oriented, task-oriented) with self concept, innovative behavior and job stress are as follows.

First, combinations that are appropriate and combinations that reduce the leadership styles that enhance the subordinate's self concept and the power style were defined. The combination of change-oriented leadership with expert/referent power and reward power, and the combination of relation-oriented leadership and reward power enhanced the subordinate's self concept. Meanwhile, combination of task-oriented leadership with legitimate power and coercive power reduced the subordinate's self concept.

Second, the combinations in which the leadership styles and power styles that increase and reduce innovative behavior were defined. Combinations of change-oriented leadership with expert/referent power and reward power, as well as combinations of relation-oriented leadership with expert/referent powers increased the subordinate's innovative behavior. On the other hand, combinations of task-oriented leadership with legitimate power and coercive power reduced innovative behavior.

Results of this study present the following points to consider.

First, by categorizing the complex and diverse leadership styles into three

general ranges, it simplified the leadership styles and through this, it has enhanced the practical applicability of the research results.

Second, it was configured so that the appropriate leadership could be selected depending on the objective pursued by the organization and leader.

Third, by revealing the power styles of leaders fitting to the leadership styles, this study presents a plan to increase leadership efficiency.

Fourth, it was confirmed that the appropriate use of legitimate power could have a positive effect on the subordinate's emotional response and innovation.

Fifth, when using relation-oriented leadership, there is a need to monitor the effects on the subordinate's emotional response



I. 서 론

1. 연구의 필요성 및 목적

1) 연구의 필요성

리더십은 오래 전부터 경영학 분야에서 많은 관심을 가지고 수행되어온 연구 주제이다. 리더십이론은 그 동안 수많은 연구를 통해 지속적으로 발전되어 왔다. 그러나 리더십을 연구하는 학자나 이를 활용하는 실무자들에게 그동안 발표된 수많은 리더십유형들은 혼란을 가져오고, 실무에 활용하기 어렵게 만드는 원인이 되기도 하였다. 때로는 동일한 유형의 리더행동을 언급하면서 다른 용어들을 사용하였으며, 동일한 용어를 연구자 마다 다르게 사용하기도 하였다. 그 결과 다양한 리더십 유형들이 등장하게 되었다(Bass, 1990; Fleisman et al., 1991). 따라서 그동안 등장한 여러 리더십유형들의 공통적 사상과 행동을 탐구하여 리더십 유형의 적절하게 분류하는 작업이 필요한 실정이다.

리더십 패러다임은 경영패러다임의 하위 패러다임이다. 왜냐하면 리더십 발휘의 목적이 조직의 목적달성과 밀접한 관련이 있기 때문이다. 그동안 경영패러다임은 효율성을 강조하는 합리주의 경영패러다임, 만족성을 강조하는 인본주의 경영패러다임, 그리고 유연성을 강조하는 적응과 변화의 경영패러다임으로 발전해 왔다. 유연성이 크게 강조되기 이전 시기는 리더십유형도 경영패러다임의 변화에 맞추어 개발되었다. 즉 효율성을 강조하는 과업지향형 리더십, 만족성을 강조하는 관계지향형 리더십이 그것이다. 그러나 경영환경이 급변하고 불확실성이 증대되면서 새로운 형태의 리더십유형들이 대거 등장하기 시작하였다. 변혁적 리더십, 카리스마 리더십, 문화적 리더십, 전략적 리더십, 셀프리더십, 서번트 리더십, 이슈리더십 등이 그것들이다. 이러한 리더십이론들은 공통적 특성을 가지고 있는데 그것은 비전을 바탕으로 변화와 혁신을 강조하고 있다는 점이다. 따라서 이러한 패러다임을 기초로 리더십유형을 분류하는 연구는 학문적으로나 실무적으로 매우 중요하다.

리더십유형을 단순화한 후 다음으로 수행해야할 연구는 이들 리더십유형과 리더십유효성 간의 관계를 규명하는 것이다. 왜냐하면 그동안 수많은 리더십유형들이 각각의 리더십유효성과의 관계를 규명하여 다양한 결론을 도출하고 있기 때문이다. 이러한 연구들은 리더십연구의 발전을 가져오는 데 큰 역할을 하였지만 반면에 리더십연구자들이나 실무자 입장에서는 혼란을 야기하기도 하였다.

본 연구는 리더십유형을 Yukl(2002)의 분류와 리더십 패러다임의 변화 양상에 따라 3차원으로 분류한 후, 이들 리더십유형과 리더십유효성과의 관계를 규명하는 작업을 실시하고자 한다. 이렇게 된다면 각각의 리더십유형이 리더십유효성에 미치는 차별적 영향을 규명할 수 있고, 연구결과를 여러 가지 리더십이론들의 연구결과와 비교하여 보다 정교한 다차원의 리더십유형을 개발하는데 기여할 수 있을 것이다.

한편 리더십은 영향력을 행사하는 과정이며, 이 영향력의 원천의 상당부분은 권력에서 나온다. 그런데 아직까지 어떠한 리더십에 어떠한 권력유형이 효과적인가에 대한 연구결과를 찾아보기 힘들다. 어쩌면 리더십을 정의하면서 활용가능한 권력유형을 함께 제시하고 있기 때문일 수도 있다. 예를 들어 전통적 리더십연구에서 제시된 과업지향적 리더십은 강압적, 합법적, 보상적 권력을 많이 활용하게 될 것이며, 관계지향적 리더십은 준거적 권력을 많이 활용하게 될 것이다. 그러나 특정 리더십에서 특정 권력만이 활용되는 것은 아니다. 각각의 권력이 상호작용하면서 리더의 영향력 행사과정에 활용된다.

따라서 각각의 리더십유형에 효과적으로 활용할 수 있는 권력유형을 탐구하는 것은 리더십연구의 중요한 과제 중에 하나이다. 예컨대, 관계지향적 성향이 강한 리더에게는 어떤 권력유형이 많이 활용되어야 하고, 어떤 권력유형은 활용을 억제하여야 하는가에 대한 구체적 정보를 제공함으로써 실무에 도움을 주어야 한다.

2) 연구목적

본 연구는 경영패러다임의 변화에 따른 리더십 패러다임의 변화 양상을 탐구한 후, 복잡하고 다양한 유형으로 발표되고 있는 리더십유형의 공통적 사상과 행

동을 기초로 단순화하는 작업을 먼저 수행한다. 그 후 이들 리더십유형과 리더십 유효성의 선형관계 및 차별적 관계를 규명하여 리더십유효성 변수에 효과적으로 작용하는 리더십유형을 제시한다. 그리고 각각의 리더십유형에 활용가치가 높은 권력유형을 제시하고자 한다. 이러한 연구를 진행함으로써 조직 및 리더가 추구하는 목적에 맞는 리더행동과 활용 가능한 권력유형을 제시할 수 있을 것이다.

본 연구의 목적은 다음과 같이 크게 다섯 가지로 구분된다.

첫째, 상사의 리더십유형이 부하의 자아개념에 미치는 영향과 리더십 유형별 차별적 효과를 검증한다.

둘째, 상사의 리더십유형이 부하의 혁신행동과 직무스트레스에 미치는 영향과 리더십 유형별 차별적 효과를 검증한다.

셋째, 리더십유형과 자아개념 간의 권력유형(강압적 권력, 보상적 권력, 합법적 권력, 준거적 권력, 전문적 권력)의 조절효과를 검증한다.

넷째, 리더십유형과 결과변수(혁신행동, 직무스트레스) 간의 권력유형의 조절 효과를 검증한다.

다섯째, 리더십유형, 자아개념, 그리고 결과변수(혁신행동, 직무스트레스) 간의 구조적 관계를 검증한다.

2. 연구의 방법 및 내용

1) 연구방법

본 논문은 문헌연구를 토대로 기존의 연구성과를 고찰한 후, 이를 기초로 연구가설과 연구모형을 설정하고, 변수의 조작적 정의를 거쳐 설문을 작성·배포하고 회수된 설문을 토대로 실증분석하는 방법을 사용하였다. 연구대상은 제주특별자치도 내의 공기업과 사기업에 종사하는 근로자들을 대상으로 하였다.

수집된 자료의 분석방법으로는 연구모형에 투입된 변수들의 내적 일관성을 검증하기 위해 신뢰도 분석하였으며, 구성개념의 타당성을 검증하기 위해 탐색적

요인분석(주요인분석)을 실시하였다. 또한 연구가설을 검증하기 위해 단계적 회귀분석을 실시하였고, 연구모형의 검증을 위해 공분산 구조분석을 실시하였다. 통계분석을 위한 도구로는 SPSS/PC+(14.0)와 AMOS(6.0)를 활용하였다.

2) 연구내용

본 연구는 총 5장으로 구성되었으며, 각 장별 주요내용은 다음과 같다.

제 I 장은 연구의 배경과 연구목적을 기술하고 본 연구방법과 논문의 구성체계를 설명하였다.

제 II 장은 이론적 배경으로 리더십의 정의 및 발전과정, 리더십유형, 리더십유형과 리더십유효성의 관계, 권력의 정의, 권력의 유형, 권력유형과 리더십유형의 관계, 자아개념의 정의, 리더십과 자아개념의 관계, 혁신행동의 정의, 리더십과 혁신행동의 관계, 자아개념과 혁신행동의 관계, 직무스트레스의 정의 및 원천, 리더십 및 권력유형과 직무스트레스의 관계, 자아개념과 직무스트레스의 관계 등을 문헌 및 선행연구를 통해 고찰하였다.

제 III 장은 실증연구의 설계로서 연구모형을 소개하고 연구가설을 설정한 후 연구모형에 투입된 변수들을 조작적으로 정의하고, 본 연구에 따른 조사표본의 설계와 설문 구성 및 분석방법 등에 대하여 제시하였다.

제 IV 장은 실증연구의 결과로서 본 연구의 신뢰성과 각 변수의 타당성을 분석하고, 제시된 가설을 검증하였다. 가설을 검증하기 위해서는 검증목적에 맞게 단계적 회귀분석과 공분산 구조분석을 실시하였다.

제 V 장은 연구결과를 요약하고 연구의 학문적·실무적 시사점을 제시하였으며, 본 연구가 지니는 한계를 기술한 후 향후 연구방향을 제시하였다.

II. 이론적 배경

1. 리더십 유형

1) 리더십 정의 및 이론의 발전과정

(1) 리더십 정의

리더십의 정의는 리더십을 정의하려고 시도했던 사람들 숫자만큼 많다 (Stogdill, 1974). 그만큼 연구자의 목적에 따라 리더십의 정의가 조금씩 다르다. 리더와 구성원 간의 교류과정에 초점을 둔 정의가 있는가 하면 조직원들의 변화에 초점을 둔 경우도 있다. 이와 같이 연구목적에 따라 리더십은 그만큼 다양하게 정의될 수 있다는 뜻이다. Hersey & Blanchard(1982)는 “주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정”으로 정의하고 있으며, Nanus(1992)는 “비전의 제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유인하고 그들에게 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 보다 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직 형태로 변형시키는 과정”으로 정의하고 있다.

또한 Yukl(2002)은 “집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원 동기부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 계발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정”으로 정의하고 있고, Jago(1982)는 “리더십은 과정이면서 개인이 갖는 특성이다. 과정으로서의 리더십은 강제성을 띠지 않은 영향력 행사과정으로서 집단목표의 달성을 위해서 조직화된 집단의 구성원들에게 방향을 제시하고 그들의 활동을 조정하려는 것을 뜻한다. 개인특성으로서의 리더십은 앞서의 영향력을 성공적으로 구사하리라 믿어지는 사람들이 갖는 일단의 자질 또는 성품이다”라고 정의하고 있다.

리더십이 다양하게 정의되는 이유는 리더십 현상을 바라보는 초점이 다른 데서 기인하는 것이다(김남현·김정원 역, 2001). 어떤 리더십의 정의들은 리더십을 집단과정에 초점을 두고 있는 개념으로 파악하고 있다. 이 같은 시각에서 보면

리더가 집단변화와 집단활동의 중심에 위치하게 되고 집단의 의지를 통합하는 지위에 서게 된다. 또 다른 정의들은 리더의 특성에 초점을 맞추어 리더십이란 다른 사람들로 하여금 과업을 완성하도록 행동을 유발시키는 데 필요한 리더의 성격 특성이나 그밖에 특성의 조합이라고 한다. 또 다른 시각은 리더의 행동에 초점을 맞추어 리더십을 집단 내 변화를 도모하기 위해 리더가 취하는 행동이라 정의하고 있다.

〈표 II-1〉 리더십의 정의

저자	년도	리더십의 정의
Webster사전		어떤 과정에 있어 안내하고 방향을 제시함. 하나의 통로로서의 역할을 수행
Katz & Kahn	1978	기계적으로 조직의 인상적 영향을 수행하는 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력
Hersey & Blanchard	1982	주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표 달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정
Jago	1982	강제성을 띠지 않는 영향력 행사과정으로 구성원들에게 방향을 제하고 활동을 조정하는 것: 성공적으로 영향력을 행사하는 사람들이 갖는 특성
Bryman	1986	어떤 사람이 공식적으로 리더의 직위에 임명되었을 때 발생
Bass	1990	상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화, 또는 재구조화하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정임(따라서 리더란 변화의 주도자이다).
Nanus	1992	꿈(비전)의 제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유도하고 그들에게 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 보다 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직함대로 변형시키는 과정
Lord & Maher	1993	특정 개인이 다른 사람들에 의해서 리더라고 인정받는(또는 지각되는)과정. 일정한 직위를 가지고 있기 때문에 리더가 되는 것이 아니라 다른 사람으로부터 리더라고 인정받는 것이 중요함
Yukl	1998	집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 취업 활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원 동기 부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 개발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정

자료: 백기복. (2000), “이슈리더십,” 창민사, p. 58.

한편 리더십을 리더와 추종자간의 권력관계에 초점을 맞추어 정의하기도 한다. 이 같은 관점에서 보면 리더는 권력을 가지고 추종자의 행동변화에 영향을 미치는 사람이다. 또 다른 리더십의 정의들은 리더십을 목표달성의 수단으로 보고 리더는 집단성원들을 도와 그들의 목표와 욕구를 성취하고 충족시키는 사람이라고 한다. 이러한 리더십의 개념은 비전설정, 개별적 배려, 추종자의 자극, 추종자의 자발적 참여, 상호작용의 질 등을 통해 추종자들을 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 종합하여 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 조직목표 달성을 위한 영향력을 행사하는 과정이다. 셋째, 이 과정에서 추종자의 수용을 필요로 하며, 추종자의 의사와 반하여 행사되는 영향력은 리더십 개념 속에 포함되지 않는다.

한편 추종자의 수용적 측면에서 살펴보면, 조직 내에서 리더와 추종자 간에 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(강영순, 2002).

(2) 리더십 이론의 발전과정

리더십에 대한 연구는 경영패러다임의 변화, 특히 시대별로 강조되는 경영유효성 변수와 밀접하게 연계되어 왔다. 이에 대한 연구는 크게 네 시기로 구분될

수 있다. 첫째, 우수한 리더들이 지니는 공통적 특성을 탐구하는 시기이다. 19세기 말부터 1940년대까지로 이 시기의 연구자들은 천부적인 특성들이 인간행동에 지배적인 영향력을 행사한다는 강력한 믿음을 가지고, 개인들이 가진 특별한 성질 때문에 어떤 상황에서도 리더십을 발휘한다고 생각하였다(Bass, 1990). 이 분야의 많은 학자들은 어떤 단일한 특성 또는 몇 가지 특성들이 리더십 능력 및 유효성과의 일관성 있게 강력한 상관관계가 갖고 있지 않다는 결과를 통해, 일반화된 리더의 공통적 특성이 존재하기 어렵고 이를 검증할만한 이론적 근거를 제시하지도 못하였다(강영순·김정훈, 2002).

둘째, 유효한 리더행동을 탐구하는 시기이다. 1940년대 후반부터 1960년대 후반까지의 시기로 이 시기의 연구자들은 리더십유효성의 결정요인으로서 특성보다는 행동에 주목하였다. 행동중심의 접근방법에 대한 부분적 기초는 레윈과 그의 동료들(Lewin & Lippit, 1938; Lewin, Lippit, & White, 1939)이 수행한 초기의 연구였다. 그 이후 OSU연구(Hemphill & Coons, 1957) 및 Michigan연구(Katz, Maccoby, & Morse, 1950) 등으로 확산되었다. 수년 동안 연구가 진행되었지만 다양한 리더십 행동들 중 어떤 행위가 가장 효과적인지 아직 불분명하다(백기복, 2000). 특히 이 시기의 리더행위는 학자들마다 리더행동에 대한 조금씩 다른 정의를 내리고 있지만 크게 과업목표 달성을 우선시하는 과업지향적 리더행동과 구성원과의 인간적 관계형성을 통해 과업목표 달성에 기여하려는 관계지향적 리더행동을 대별할 수 있다. 이를 경영패러다임과 연계하여 보면 전자는 합리주의 경영패러다임에 입각한 리더행동이며, 후자는 인본주의 경영패러다임에 입각한 리더행동이라 할 수 있다. 리더십 행동이론은 보편적이고 유효한 리더십을 탐구하는 것이 목표였지만 이를 달성하는데 실패하였고, 결국 리더십의 새로운 접근방법인 상황론적 접근법을 탄생시키는 원인이 되기도 하였다.

셋째, 1960년대 후반부터 현재까지도 계속적으로 진행되고 있는 상황중심의 리더십 이론 시기라 할 수 있다. 이 시기는 리더와 추종자 간의 상호작용에 영향을 미치는 환경적 요인을 규명하거나 리더가 지닌 특성이나 리더가 행하는 행동의 유효성이 상황적 요인에 따라 어떻게 다른가를 규명하는 이론이다. 행동중심의 이론들이 리더십 효과를 설명하고 예측하는 데 충분하지 못하다는 것이 명백하게 드러나기 전부터, 상당수의 학자들이 리더십에 대한 업무형태 및 작업집단

의 형태 등과 같은 상황요인들이 연구모델에 포함되는 것과 같은 보다 종합적인 접근방법을 요구하기 시작하였다(Stogdill, 1948). 그러나 이러한 제안들이 구체적으로 시도된 것은 Fiedler가 1960년대에 들어서 발표한 이론이다. 상황중심이론들의 특징적인 가정은 리더십의 성격, 스타일, 또는 행동이 효과적인지는 그 리더가 처해 있는 상황의 요구조건들에 의해 달려 있다는 것이다. 대표적인 연구로서는 Fiedler(1967)의 상황이론, House(1971)의 목표-경로이론, 그리고 Hersey & Blanchard(1977)의 성숙도이론 등이 있다(백기복, 2000). 그러나 이 시기의 이론들에서 제시된 리더유형은 여전히 행동이론에서 제시된 리더십유형의 범주를 크게 벗어나지 못하고 있다. 따라서 본 연구에서는 이 시기까지의 리더십유형을 전통적 리더십유형으로 구분하고자 한다.

넷째, 1970년대 이후부터 나타나기 시작하여 1980년대 들어서 활발하게 연구되고 있는 변화중심의 리더십이론의 시기이다. 이 시기의 연구들은 한결같이 조직의 변화나 혁신과 관련된다. 상당 기간 동안 리더십연구의 주류를 이루어 왔던 전통적 리더십 접근방법들은 전술한 딜레마에서 빠져 나오지 못한 채 서로 분리되어 연구되어 왔거나 행동론에서 보편성을 추구한 연구결과를 다시 상황론에서는 상황에 따라 유효한 리더십이 다르다는 결론을 내어 왔다. 1980년대 이후 새로운 리더십(new leadership theories) 또는 새로운 장르의 리더십(new genre of leadership theories)이라 불리는 새로운 형태의 리더십이론(이후 뉴리더십으로 표현함)들이 발표되기 시작하면서 새로운 접근이 시도되었다. 새로운 형태의 리더십이 등장하게 된 배경은 경영환경의 급격한 변화와 불확실성의 증대에 있다. 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 뉴패러다임들은 인본주의 철학에 입각하여 구성원의 신념, 욕구, 가치 등을 변화시켜 급변하는 조직 환경에 능동적으로 대처하고 개척할 수 있는 구성원의 능력을 향상시키고자 하는 것이다.

이러한 리더십이론들은 평균적 리더십(average leadership) 차원의 변혁적 리더십, 카리스마적 리더십, 비전적 리더십, 문화적 리더십과 교환관계적 관점의 리더-부하 교환관계이론(LMX, leader-member exchange) 등으로 대표된다. 이러한

이론들은 분석수준이나 내용면에서 조금씩 차이를 보이고 있으나 리더와 팔로어 간의 신뢰를 바탕으로 한 상호작용과 팔로어의 정서적 충족을 통한 변화와 혁신을 공통적 주제로 다루고 있다. 또한 뉴리더십이론들은 전통적 연구에서 리더십 유효성에 대한 판단 기준으로 다루지 못했던 임파워먼트, 자아개념, 혁신행동, 자발적 행동 등의 변수를 분석하고 있다. 이를 통해 뉴리더십이론들은 전통적 리더십 이론 내에서 충분히 연구되지 못했던 내용들을 다룸으로써 기존의 리더십이론들을 보완하고 있다.

한편 새로운 형태의 리더십이론들이 등장하면서 추구하는 지향점이 조금씩 다르지만 분류하는 체계를 마련하는 시도가 국내외에서 진행되고 있다. Fleishman(1991) 등에 의하면 과거 50년 동안 리더십 차원을 정의하기 위해 개발된 분류시스템의 수가 65개에 이른다. 백기복(2000)은 그의 리더십 저서를 전개하는 데 있어 리더십이론들을 5개의 집단으로 묶어 설명하고 있다. 첫째, 리더 자신에 관련된 이론들을 특성론과 행동론으로 묶었고 둘째, 리더의 상황에 초점을 둔 이론들로 상황론과 대체론을 묶었다. 셋째, 비전과 변화에 대한 이론들을 한데 모아 변혁적 리더십, 카리스마적 리더십, 리더십 귀인이론, 전략적 리더십론 등으로 묶었으며 넷째, 추종자와 추종자 자신을 설명하는 이론들로서 교환론, 육성론, 추종자중심론을 두었다. 마지막으로 리더십 매체에 중점을 둔 이론으로 규범적 결정론, 이슈론을 두었다.

이상호(2001)는 한국의 리더십 연구동향을 살펴보기 위해 리더십을 세 가지 관점에서 분류하였다. 첫째, 리더중심적 관점의 전통적 리더십과 새로운 리더십이론들을 하나로 묶었다. 이러한 관점의 전통적 리더십이론으로는 특성이론, 행동이론, 상황이론을 두었고, 새로운 리더십이론으로는 리더십 대체이론, 셀프리더십 이론, 변혁적 리더십이론 등을 두었다. 둘째, 부하중심적 관점의 리더십 이론을 하나로 묶어 내재적 리더십이론, 정보처리 과정적 리더십 이론, 로맨스 리더십이론을 두었다. 셋째, 교환관계적 리더십이론으로 리더-부하 교환관계이론, 개별화된 리더십이론을 두었다.

강영순·김정훈(2002)은 리더십이론을 전통적 리더십이론과 새로운 이론으로 대별하였으며, 전통적 리더십이론들로는 특성이론, 행동이론, 상황이론을 두었으며, 새로운 리더십이론들은 다시 이론의 초점에 따라 변화론, 비전론, 추종자중심

론, 이슈론, 희생론으로 분류하였다(표 2-2참조).

〈표 II-2〉 리더십이론의 분류

유형	이론의 성격	주요 이론명	주요 저자
전통적 리더십	특성론	특성이론	Stogdill(1948)
	행위론	미시간대 연구 OSU 연구 관리격자론	Likert(1947) Hemphill & Coons(1957) Blake & Mouton(1964)
	상황론	Fiedler의 상황적합론 성숙도 이론 House의 경로목표이론 리더십 대체이론	Fiedler(1967) Hersey & Blanchard(1969) House(1971) Kerr & Jermier(1978)
새로운 리더십	비전론	카리스마적 리더십	House, (1977) Conger & Kanungo(1987) Shamir(1991)
	변화론	변혁적리더십	Bass(1985) Bennis & Nanus(1985) Ticky & DeVanna(1986)
	교환론	LMX 이론	Dansereau et al.(1975) Northouse(1997)
	추종자 중심론	팔로어십 이론	Kelley(1988)
	이슈론	이슈리더십 이론	백기복(2000)
	희생론	자기희생적리더십 이론	Choi & Mai-Dalton(1998)

자료: 강영순·김정훈(2002), 리더십과 리더십 유효성, 무역경영사, p. 25.

2) 리더십 유형

리더십 유형에 대한 연구들이 지니는 중요한 문제점은 모든 리더에게 적절한 행동범주를 찾는 것이다. 그러나 연구마다 서로 다른 행동범주를 산출함으로써 연구들 사이의 결과를 비교하기에 어려움을 낳고 있다. 때로는 동일한 유형의 리더행동을 언급하면서 다른 용어들을 사용하였으며, 동일한 용어를 연구자들마다 다르게 사용하기도 하였다. 그 결과 지난 40년 동안 다양한 행동개념들이 등장하

였다(Bass, 1990; Fleisman et al., 1991).

리더십 유형에 대한 분류의 시도는 리더십 행동이론에서 시작되었다. Iowa대학교의 Lewin(1939) 등은 지능과 사회배경이 같은 10세의 소년들로 구성된 한 클럽을 대상으로 리더십 스타일의 변화에 따라 소년들이 어떠한 행동을 보이는가를 실험 연구하였다. 이 실험에서 사용된 리더십 스타일은 권위형(authoritarian style), 민주형(democratic style), 방임형(laissez faire style)이었다. 권위형 리더십이란 명령적이고 참여를 허용하지 않으며, 칭찬이나 비판을 개인적으로 행하되 친절하고, 노골적으로 냉정한 것은 아니고 중립적인 태도를 취하는 형이며, 민주형 리더십은 집단의 토의나 결정을 권장하고, 칭찬이나 비판 시에는 객관적 입장을 취하고 정신적으로 그 집단의 일원이라는 점을 강조하는 형이다. 방임형은 집단에게 완전한 자유를 주고 사실상 리더십의 행사가 없는 형이다.

Michigan대학교의 Likert(1961)는 다양한 업종의 조직에 대한 다년간의 연구결과를 통해 리더십 스타일이 직무중심적 리더(job-centered or production-centered leader)와 종업원중심적 리더(employee-centered leader)가 있음을 발견하였다. 직무중심적 리더는 직무의 기술적 측면과 생산측면을 강조하면서 리더의 공식권한을 많이 활용하고, 치밀하게 감독하는 리더를 말하며, 종업원중심적 리더는 종업원에 대한 인간적 관심과 그들의 개성을 중시하며, 개개인의 욕구에 특별한 관심을 가지며, 권한을 위임하고 지원적 업무환경을 조성하는 리더이다.

Ohio대학교의 연구팀은 리더행동기술 설문지(LBDQ: Leader Behavior Description Questionnaire)를 개발하여 하위자들에게 지각된 리더행동을 측정하였다. 그 결과 구조주도(initiating structure)와 배려(consideration)로 대표되는 두 가지 리더십 스타일을 개발하였다.(Hemphill & Coons, 1957). 구조주도란 리더가 종업원의 업무수행에 기획, 조직, 지시 그리고 통제하기 위해 행동하는 정보이며, 배려란 리더와 종업원 간의 관계에 있어서 신뢰, 우정, 지원 그리고 관심을 드러내기 위해 의사전달을 하는 정보를 말한다.

한편 리더십 상황이론에서도 상황에 적합한 리더 유형을 탐구하기 위해 리더십을 유형화하는 작업을 실시하였다. 최초의 리더십 상황이론 연구자인 Fiedler(1967)는 LPC(least preferred coworker) 척도를 개발하여 과업구조, 리더의 지위권력, 리더-부하의 관계의 상호 조합 상황에 각각 다른 효과를

발휘하는 리더행동을 과업지향(task-motivated) 리더와 관계지향(relationship motivated) 리더로 분류하였다. 과업지향 리더들은 양호한 직무수행에 1차적인 관심을 가지고, 부하들과 좋은 관계를 정립한다는 2차적 목적은 집단이 과업을 잘 수행할 때나 중대한 과업문제가 없을 때에만 추구한다. 관계지향 리더는 부하들을 포함한 다른 사람과 긴밀한 인간관계를 맺고 유지하는데 만족을 얻으며, 부하들과 잘 어울리는 것을 중요시하고, 필요하다면 부하들에 대해 배려있는 행동을 하며, 지원적인 태도를 취한다. 이들은 부하 및 동료들과 긴밀한 인간관계를 맺은 다음 과업목표달성에 관심을 갖는다.

Hersey & Blanchard(1969)는 부하의 숙련수준에 따라 효과적인 리더십을 연구하면서, 관계지향적 행동과 비슷한 관계행동(relationship behavior, 지원적 행동)과 과업지향적 행동과 비슷한 과업행동(task behavior, 지시적 행동)으로 구분하고, 이 두 가지 행동을 조합하여 네 가지 리더십행동을 제시하였다(Hersey & Blanchard, 1982). 지시형(telling) 리더십은 높은 지시적-낮은 지원적 행동유형으로 대부분의 의사소통의 초점이 목표달성에 맞추어져 있으며, 리더는 집단성원들이 무슨 목표를 어떻게 달성해야 하는가에 대한 작업지시를 하고 구성원들의 작업활동을 주의 깊게 감독한다. 설득형(selling) 리더십은 높은 지시적-높은 지원적 행동유형으로 의사소통의 초점을 목표달성과 정서적 지원 양쪽에 맞추고 있다. 설득형 리더는 종업원들의 참여를 고무하고 아이디어를 장려함으로써 자신과 구성원들의 모두 참여하는 팀 정신을 촉구하지만, 여전히 무슨 목표를 달성할 것인가에 대한 최종결정은 리더가 내린다. 참여형(participating) 리더십은 높은 지원적-낮은 지시적 행동유형으로 리더는 목표에만 초점을 맞추지 않고 지원적 행동을 통하여 구성원들이 달성해야 할 과업을 위해 능력을 발휘하도록 동기유발을 시도한다. 지원적 유형은 경청, 칭찬, 아이디어 제출 및 권유, 피드백 제공과 같은 것을 포함하는 구성개념이다. 참여적 리더는 일상적 의사결정의 책임은 부하에게 넘기지만 문제해결을 촉진하는 책임을 리더가 가지고 있다. 위양형(delegating) 리더십은 낮은 지원적-낮은 지시적 행동유형으로 리더는 계획, 통제 등의 활동을 줄이고, 수행해야 할 업무에 대한 합의가 이루어지면 그 직무의 수행방법의 결정과 직무책임을 부하에게 위양 한다.

리더십 행동이론과 상황이론에서 제시한 리더십 유형들은 그 용어와 정의가

조금씩 다른지만 유사한 공통점을 기준으로 대별할 수 있다. 하나는 리더가 과업이 효율성에 대한 관심이 많은 행동유형과 다른 하나는 부하와의 인간관계에 관심이 많은 행동유형으로 이분화 된다는 점이다. 전자의 유형은 과업지향적 유형으로 이러한 유형의 리더행동들은 과제를 성취하고, 인력과 자원을 효율적으로 활용하며, 안정적이고 신뢰성 있는 운영을 유지하는 일과 관련이 많다. 후자의 유형은 관계지향적 유형으로 이러한 유형의 리더행동들은 부하와의 관계 개선을 도모하고, 구성원들의 협력과 팀워크를 중시하며, 조직의 일체감과 부하의 정서적 욕구를 충족시키려는 노력과 관련이 많다(Yukl, 2002).

한편 경영환경의 변화와 불확실성의 증대되기 시작한 1980년대 들어서 본격적으로 연구되기 시작한 새로운 형태의 리더십 이론들은 기존의 전통적 리더십이론 즉, 행동이론과 상황이론에서 제시되지 않은 새로운 리더행동들을 소개하고 있다. 대표적인 연구로 카리스마 리더십과 변혁적 리더십을 들 수 있다. 카리스마 리더십 행동유형을 연구한 대표적인 연구자는 Conger와 Kanungo(1987)이다. 이들은 카리스마를 특정한 상황에서 조직구성원들이 리더의 행위를 관찰하여 그를 카리스마라고 귀인한 결과로 나타나는 현상이라 하였다. 이들의 연구는 이러한 전제에서 리더에게 카리스마를 귀인시키게 만드는 리더십 행동유형이 어떠한 것 인지를 밝히는 데 초점을 맞추었다. 이들은 리더십 스타일을 측정하는 설문을 개발하였는데 거듭되는 타당성 분석결과 카리스마 리더는 다음과 같은 다섯 가지 차원의 행동을 보이는 것으로 나타났다(Conger et al., 1997). 첫째, 조직구성원들이 수용할 만한 전략적 비전을 제시하고 이를 구체화하는 하는 행동(vision and articulation), 둘째, 주변환경이 부여하는 제약조건과 기회를 현실적으로 평가할 수 있는 환경민감성(environment sensitivity), 셋째, 조직구성원들에게 호소력 있고 혁신적으로 비추어지는 비전을 제시하기 위한 전제조건으로 하위자의 욕구와 가치관 및 포부에 대한 민감성(sensitivity of members' needs), 넷째, 자신이 추창하는 비전을 달성하기 위해 위험을 감수하며 값비싼 대가를 치르는 것을 마다하지 않는 행동(personal risk), 다섯째, 과거의 관행을 타파하고 새로운 방식을 추구하는 비전 통적 행동 (unconventional behavior) 등이다.

한편 비슷한 시기에 Bass(1985)는 Burns(1978)의 연구를 기초로 변혁적 리더십(transformational leadership)이론을 제시하면서 변혁적 리더행동을 네 가지로

구체화하였다(Bass & Avolio, 1990). 첫째, 카리스마(Charisma)이다. 카리스마 리더의 특성은 현 상태에 대한 변화를 추구함은 물론 현 상태를 뛰어넘는 비전을 제시하며, 전문적 지식을 가지고 혁신적 수단을 사용하고, 환경변화에 민감히 대응함은 물론 부하들에게 혁신적 급진적 변화를 수용토록 한다. 둘째, 영감적 동기부여(inspirational motivation)이다. 이 요인은 부하들에게 높은 기대를 가지고 조직구성원간의 공유된 비전을 실현하도록 노력하는 리더로, 조직구성원 개인의 이익 추구를 뛰어넘어 조직 전체의 이익을 실현하도록 노력하는 리더를 묘사하는 말이다. 셋째, 개별적 고려(individual consideration)이다. 이 요인은 리더의 관심사항과 부하들의 관심사항을 공유하는 것으로 부하들 각자의 욕구나 능력수준에 따라 개별적으로 배려함으로써 부하들 스스로 욕구를 확인하게 만들고, 높은 차원의 욕구를 가질 수 있도록 하는 것이다. 따라서 개별적 고려의 핵심은 부하에 대한 지원, 격려, 개발에 있다. 넷째, 지적 자극(intellectual stimulation)이다. 이 요인은 부하들에게 문제점을 새로운 방식으로 보게 하도록 시도하는 것을 말한다. 상황을 분석하는 데 있어 기존의 합리적 틀을 뛰어 넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 격려하는 리더십으로, 업무수행에 있어 낡은 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.

카리스마 리더행동과 변혁적 리더행동의 공통적 특징은 다음과 같다. 첫째, 조직을 둘러싼 환경변화를 인지하고 대처할 수 있는 비전을 제시하고 이를 구체화하고 있다. 둘째, 조직구성원들의 요구를 인지하고 이를 충족시킬 수 있는 다양한 행동들을 한다. 셋째, 과거의 관행 및 상태에서 벗어나 새로운 시도를 하도록 지원하고 환경을 조성해준다. 이러한 측면에서 본다면 두 이론은 매우 유사한 리더유형들을 제시하고 있으며, 두 이론에서 차별화된 리더행동은 카리스마 리더십에 위험감수행동이 추가된 것이다. 따라서 학자들 사이에는 두 이론의 차별성이 부각되지 어렵기 때문에 같은 이론으로 취급하기도 한다. 물론 두 이론이 지향하는 효과, 적용 대상 등에서 차이가 있다는 반론이 있지만, 이 두 이론이 공통적으로 변화와 혁신이라는 공통주제를 다루고 있다는 점에서 수용점을 찾아가는 것으로 보이며, 조만간 통합이 이루어진다는 견해(House & Shamir,

1993)와 양자 간의 통합을 시도하는 경우도 보인다(House, 1995).

본 연구에서 비록 새로운 형태의 리더십이론 중 대표적인 두 가지 이론에서 제시된 리더행동만을 소개하고 있으나, 두 가지 리더십이론은 전통적 리더십에서 보여준 리더행동과 달리 비전을 무기로 조직 구성원들의 변화를 추구하는 차별화된 리더 행동을 제시하고 있다. 또한 두 가지 리더십이론에서 제시하고 있는 지적자극 행동과 개별적 고려행동은 전통적 리더십이론에서 제시한 관계지향적 행동의 범주에 포함시켜도 무방할 것이다.

따라서 지금까지 제시된 리더십유형을 과업지향적 리더유형, 관계지향적 리더유형, 변화지향적 리더유형으로 대별할 수 있다. 이어나 세 분류의 리더유형 분류는 몇몇 학자들에 의해 지지되고 있다(Ekvall & Aronson, 1991, Yukl, 2002). Yukl(2002)은 변화지향적 리더유형을 포괄적으로 정의하고 있는데, 이러한 리더 행동들은 전략적 결정을 향상시키고, 환경변화에 적응하고, 유연성과 혁신을 증대시키고, 목표, 프로세스, 제품 및 서비스에서 주요변화를 추진하며, 변화에 대한 동참을 확보하는 일과 관련된다. 이들의 분류에 따르면 과업지향적 행동은 직무성과, 자원과 인력의 효율적 활용, 안정적 조직운영에 중점을 두며, 관계지향적 행동은 대인간 관계개선, 협력과 일체감, 부하의 정서적 만족에 중점을 두고, 변화지향적 행동은 전략적 의사결정, 환경변화에 민감하고 조직의 유연성과 혁신을 증대시키고 변화 추진 및 동참을 구하는데 중점을 두는 리더행동이다. 물론 이들 세 가지 리더행동은 상호 작용하면서 상대적 중요성은 상황에 따라 좌우된다는 점을 강조하고 있지만 리더 행동을 세 형태로 간명화하려는 시도는 매우 의미 있는 작업이라 할 수 있을 것이다.

3) 리더십유형과 리더십유효성의 관계

리더십은 조직유효성을 달성하기 위해 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정이기 때문에 리더십유효성의 측정요소로 조직유효성 즉, 효율성, 만족성, 유연성을 활용하는 것은 당연하다. 그러나 리더십은 리더 자신이 속해 있는 조직 하위 시스템 내에서 자신이 책임지고 있는 집단의 환경과 본질을 고려하여 리더로서

의 행위를 결정해야 한다. 따라서 리더십유효성은 조직 유효성과 동일 시점에서 본다면 반드시 일치되는 것은 아니다. 유효한 조직은 자생적으로 형성되는 것이 아니며 그것을 유효하게 만드는 주체적인 힘이 작용하지 않으면 안 된다. 그것은 조직의 다양한 영향과정 안에서 조직유효성을 달성하는 방향으로 조직구성원을 통일적으로 통합시키는 주체적 영향과정이다. 이와 같은 주체적 영향과정이 작용함으로써, 환경 변화에 대응하여 조직을 끊임없이 유효하게 발전시키는 것이 리더십 유효성이다(강영순, 김정훈, 2002). 이러한 측면에서 Yukl(2002)은 리더십유효성 측정요소로 조직유효성 측정요소 외에 리더의 효과, 부하들의 리더에 대한 태도, 구성원에게 지각되는 집단 과정의 질(예컨대, 집단응집력, 구성원간의 협력, 동기유발, 문제해결, 의사결정, 갈등해결 등)에 대한 공헌도 등을 제시하고 있다.

한편 리더십유효성에 효과적으로 작용하는 리더십유형에 대한 연구는 리더십 연구자들에게는 매우 중요한 과제이다. 이러한 과제를 풀기를 위한 시도는 리더십 연구초기부터 이어져 왔다. 전통적 리더십이론인 리더십 행동이론들은 리더십 유효성에 긍정적 영향을 미치는 보편적 리더십유형을 탐구하였다. 이 이론들은 효율성과 만족성에 미치는 보편적이고 일반적인 리더십 유형을 탐구하는데 초점을 두었는데, 연구결과 만족성 측면에서는 관계지향적 리더유형이 보편적 리더십 유형으로 확인되었지만, 효율성 측면에서는 일관된 결론에 도달하지 못하였다. 즉, 과업지향적 리더유형과 관계지향적 리더유형 중 어떠한 유형이 효율성에 더 효과적으로 작용하는지를 밝히지 못하였다(Yukl, 2002).

전통적 리더십에서 상황이론 연구는 리더십 행동이론에서 제시한 과업지향적 리더유형과 관계지향적 리더유형 중 어느 유형이 리더, 부하, 조직이 처한 상황에 따라 리더십 유효성에 효과적으로 작용하는지를 탐구하였다. 그러나 이 접근법은 리더가 많은 상황을 고려하여 리더십을 발휘할 시간과 능력이 없고 특히 미시적 상황변수를 고려할 경우 더욱 그러하다는 비판을 받고 있다.

1980년대 이후 활발히 연구되기 시작한 새로운 형태의 리더십 이론들은 전통적 리더십이론들에 비해 변화지향적 리더유형을 강조하고 있다. 이 시기의 리더십 연구는 전통적 리더십과 새로운 형태의 리더십유형 중 리더십유효성에 효과적으로 작용하는 리더십유형을 밝히는데 초점을 맞추고 있다. 대표적인 연구로 변혁적 리더십 연구를 들 수 있다. 왜냐하면 Bass(1985)의 변혁적 리더십을 구성

하는 리더의 행동 유형으로 네 가지(카리스마, 영감적 동기부여, 개별적 고려, 지적자극 행동)를 제시하면서, 과거의 전통적 리더십을 거래적 리더십(transactional leadership)으로 명명하였다. 그는 거래적 리더행동은 두 가지로 구체화하였는데, 하나는 상황적 보상(contingent reward)이고 다른 하나는 예외의 관리(management by exception)이다. 전자는 부하가 계약에 따라 수행하거나 필요한 노력을 기울였을 경우 리더가 보상하는 것을 의미하며, 후자는 예전의 방법대로 일하는 것이 효과가 있다면 리더가 개입하지 않고, 성과가 계획된 수준에 도달하지 못할 때 리더가 개입하는 것을 말한다. 이러한 개입활동은 대로는 부정적 피드백이나 부정적 강화를 수반한다. 그런데 여기서 제시한 거래적 리더십은 엄밀히 말하면 전통적 리더십에서 제시한 과업지향적 리더행동의 범주에 포함된다. 또한 변혁적 리더십의 하위행동 중 하나인 개별적 고려행동은 관계지향적 리더행동의 범주에 포함된다. 따라서 변혁적·거래적 리더십의 하위 유형에는 변화지향적 리더행동, 관계지향적 리더행동, 과업지향적 리더행동을 모두 포괄하고 있다고 할 수 있다. 따라서 변혁적·거래적 리더십의 연구성과를 통해 세 가지 리더십유형과 리더십유효성의 관계를 유추할 수 있을 것이다.

Bass(1985)의 변혁적 리더십이론이 발표된 이후 국내외적으로 많은 후속연구가 진행되었으며, 이러한 연구들은 대부분 각각의 리더십유형이 리더십유효성 미치는 심리적 과정 및 결과 그리고 효과적으로 작용하는 상황에 대한 것이다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 거래적 리더십, 특히 예외의 관리행동(과업지향적 리더십)은 부하의 정서적 반응(만족성)에 부정적 영향을 미치는 연구가 다수를 차지한다. Low et al.(1996)은 변혁적·거래적 리더십에 대한 39개의 연구결과를 통합분석한 결과 거래적 리더행동들은 만족성에 부정적 영향을 미치거나 영향을 미치지 않는 것을 일관되게 보여준다고 하였다. 특히 상황적 보상을 제외하면 더욱 그러하다.

둘째, 거래적 리더십이 리더십효율성(예컨대, 직무성과, 직무행동)에 미치는 영향을 상황에 따라 다르다. 변혁적·거래적 리더십을 일반화시킨 연구들은 성과를 설명함에 있어 변혁적 리더십은 거래적 리더십을 통제하고도 유의적인 추가 증분효과가 있는 것으로 나타나고 있으나 전자를 통제했을 때 후자의 효과는 미미한 것으로 나타났다(백기복, 2000). 그러나 상황요인을 고려할 경우 다른 연구결

과를 보이고 있다. Lowe et al.(1996)는 변혁적·거래적 리더십에 대한 75개의 연구를 메타분석한 결과, 기계적 조직에서 거래적 리더십, 특히 예외의 관리 행동이 유기적 조직에 비해 리더십 효과성과의 상관관계가 높다고 보고하고 있다.

셋째, 변화지향적 리더십 유형들은 리더십 유연성 지표(예컨대, 혁신행동, 조직시민행동 등)에 긍정적 영향을 미치는 연구가 다수를 차지한다. 혁신행동과 관련하여 변혁적 리더십, 카리스마 리더십에 대한 많은 연구결과들은 두 리더십이 혁신행동 유발에 긍정적 영향을 미치고 있음을 보고하고 있다(Howell & Higgins, 1990; Parker & Price, 1994; 임준철·윤정구, 1999). 또한 변화지향적 리더십은 조직시민행동과 같은 조직을 위한 추가적인 행동에 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Podsakoff et al., 1990; 이문선·강영순, 2000; 백기복·김정훈, 2001; 송병식·강영순, 2001).

넷째, 관계지향적 리더십과 변화지향적 리더십은 부하의 정서적 반응(만족성)에 긍정적 영향을 미치는 연구가 다수를 차지한다. 관계지향적 리더십이 부하의 정서적 반응에 미치는 긍정적 효과는 리더십 행동이론에서 충분히 입증되었다. 또한 최근의 연구에서 변화지향적 리더십도 부하의 정서적 반응(예컨대, 직무만족, 자아개념, 임파워먼트, 직무동기 등)에 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Bandura & Wood, 1989; Spreitzer, 1995; 송병식·강영순; 2001).

2. 권력유형

1) 권력의 정의

권력(power)과 리더십의 개념은 상호 밀착되어 있는데, 그 때문에 소수의 학자들은 이들을 거의 동일한 개념으로 취급하는 경향을 보인다. 또한 권력과 권한(authority) 그리고 영향력 같은 용어를 연구자들 마다 다른 방식으로 사용하여 왔기 때문에 개념적 혼란을 상당히 불러왔다(Yukl, 2002). 따라서 이에 대한 개념의 정립과 상호관련성을 명확히 할 필요가 있다.

권력에 대한 학자들의 정의를 보면, Dessler(1981)은 “타인에게 영향을 미치기 위한 잠재력의 보유”라고 정의하고 있으며, Hunsaker & Cook(1986)는 “타인으로 하여금 자신이 원하는 것을 향하게끔 영향을 미치는 역량 또는 잠재력”이라 정의하고 있다. Yukl(2002)은 “어는 특정 시점에서 한 명 또는 그 이상의 지정된 표적인물의 행동이나 태도에 영향을 미치는 행위자의 절대적 능력”이라고 정의하고 있다.

권한은 조직이나 사회체계에서 특정 지위와 관련된 권리, 특권, 책임, 의무에 관계되며, 리더의 권한은 조직을 위해 특정 유형의 결정을 내릴 수 있는 권리에 관계된다. 표적인물에 직접적인 권한을 가진 리더는 그러한 권한에 상응하는 요구를 할 수 있는 권리를 가지며, 표적인물을 복종의 의무를 가진다(Yukl, 2002).

영향력이란 “개인이나 집단의 태도나 행동을 변화시키는 힘”으로 영향력은 리더가 지닌 공식적 권한에 의해서만 수용되는 것은 아니다. 이는 리더가 공식적 권한 외에 다른 사람을 움직일 수 있는 알파적 요소를 갖추고 있을 때 리더의 영향력에 대한 부하의 자발적 수용이 가능함을 의미한다(강영순, 2002).

이상의 리더십 정의에서 살펴본 바와 같이, 많은 학자들은 리더십을 목표달성을 위해 구성원에게 영향력을 행사하는 과정으로 이해하고 있다. 이렇게 본다면 리더십, 영향력, 권력, 권한의 관계를 명확히 구분할 수 있을 것이다. 즉 리더십은 영향력 행사과정이고, 영향력을 다른 사람과 집단의 행동과 태도를 변화시키는 힘이며, 권력은 타인에게 영향력을 미치기 위한 개인의 능력 및 잠재력이며, 권한은 리더에게 주어진 지위를 이용하여 조직을 위해 특정 유형의 결정을 내릴 수 있는 권리이다. 이렇게 본다면 영향력의 원천에 권력이 포함되며, 권력의 원천 중에 하나가 권한인 것이다. 그러나 영향력은 권력을 포함하여 다양한 리더행동에서 발휘될 수 있는 것이다. 리더의 영향력 발휘 행동들은 합리적 설득, 영감에 호소, 협의, 교환활동, 개인적 호소, 압력, 비위맞추기 등 다양한 형태로 나타날 수 있으며, 이러한 다양한 형태의 행동들의 활용정도에 따라 리더십유형이 결정되는 것이다.

2) 권력의 유형

리더가 구성원들에게 영향력을 사용할 수 있는 권력은 다양한 유형으로 존재한다. 이에 대한 연구는 과거부터 있어 왔다. 일반적으로 널리 알려진 것은 French & Raven(1959)의 권력유형을 구분이다. 이들은 권력유형을 강압적 권력, 보상적 권력, 합법적 권력, 준거적 권력, 전문적 권력으로 구분하였다. French & Raven(1959)의 권력유형은 조직의 권한 계층에서의 공식적인 직위에 의한 권력과 개인적 속성에 의한 권력으로 구분하기도 하는데, 전자에는 강압적 권력, 보상적 권력, 합법적 권력이 해당되며, 후자에는 준거적 권력, 보상적 권력이 해당된다(Yukl, 2002).

강압적 권력(coercive power)은 권력수용자가 특정의 것을 달성하지 못할 때 처벌을 받을 것을 두려워 권력행사자의 명령에 복종하게 되는 권력이다. 강압적 권력 사용의 특징은, 군대와 같은 위계적 문화에서 사용빈도가 많으며, 횡적 관계에서는 사용기회가 거의 없다는 점이다. 강압적 권력은 표적인물이 요구나 규칙 또는 방침에 따르지 않을 경우 바람직하지 못한 결과를 입게 될 것이라는 위협이나 경고에 의해 촉발된다.

보상적 권력(reward power)은 권력행사자가 수용자에게 보상을 줄 수 있다는 지각에 의해 형성되는 권력으로, 보상능력이 큰 권력행사자일수록 보상적 권력의 강도도 커진다. 보상적 권력의 크기는 자원과 보상을 관리자가 실제로 통제하는지 여부뿐만 아니라 약속을 지킬 수 있는 능력과 의지를 가지고 있다고 표적인물이 지각하고 있는지 여부에 따라 다르다. 관리자들은 통상적으로 동료나 상사에 대해서보다는 부하에 대해서 한층 더 많은 보상적 권력을 가지게 된다. 한편 관리자의 보상적 권력은 보상을 어떻게 할당해야 하는가를 구체적 방침이나 협약으로 정해지면 상대적으로 약화될 수 있다(Podsakoff, 1982). 또한 보상적 권력은 행사방식에 따라 효과가 다를 수 있다. 보상은 표적인물에게 가치 있는 것이어야 하고, 리더를 신뢰할 수 있는 보상의 원천으로 지각할 때 효과적이다. 한편 이 권력을 빈번하게 사용하면, 사람들은 리더와의 관계를 순전히 경제적인 면으로만 지각하게 되고, 생소한 어떤 것을 요구받을 때 마다 보상을 기대하게 된다. 따라서 보상적 권력은 부하의 성취를 인정해주고 특별한 공헌이나 추가적 노력을 기울인데 대한 인정을 표현하는 방식으로 활용할 때 효과적으로 작용할 수

있다.

합법적 권력(legitimate power)은 권력행사자가 보유하고 있는 조직내 지위에 기초한 권력으로, 상사의 조직상 지위 때문에 복종할 의무가 발생하는 권력이다. 특히 합법적 권력의 효과는 표적인물의 암묵적 이해를 통한 동의여부, 즉 합법적 권력의 수용여부에 좌우된다(Jacobs, 1970). 조직에 동일시하고 충성하는 구성원은 합법적 규칙과 요구에 따를 가능성이 높고, 리더의 지위를 인정할수록 더 그러하다. 합법적 권력의 행사방식도 결과에 영향을 미친다. 예를 들어 정중한 요구는 지위 차이를 강조하지 않거나 리더에게 의존되어 있다는 것을 함축하지 않기 때문에 효과적이다. 또한 확고하고 자신 있는 방식으로 행사되면 리더가 전문성과 권한을 가진 것으로 인식될 수 있다(Muller et al., 1970).

준거적 권력(reference power)은 권력수용자가 권력행사자와 동일시되고자 하는데 근거를 둔 권력으로 상사가 개인적으로 지니는 매력이나 흡인력으로 발생하는 권력이다. 가장 강력한 형태의 준거적 권력은 부하가 리더와 동일시되려는 인식을 갖도록 영향력을 행사하는 것이다. 대체적으로 리더가 우호적이고 매력적이고 호감이 가며 신뢰할 수 있는 사람으로 인식되는 경우 준거적 권력의 효과가 크다. 이렇게 되기 위해서는 부하의 욕구와 감정에 관심을 보여주고 신뢰와 존경을 나타내고 부하들을 공정하게 대우해 주어야 한다. 준거적 권력이 강력하면 리더의 명시적 노력 없이도 부하에 대한 리더의 영향력이 증가되는 경향이 있다. 준거적 권력을 행사하는 또 하나의 방식은 역할형성이다. 호감과 존경을 받는 리더는 부하들이 모방할 적절하고 바람직한 행동의 본보기를 설정해 줌으로써 상당히 영향을 미칠 수 있다.

전문적 권력(expert power)은 권력행사자가 지니는 전문적 기술이나 지식에 대한 권력수용자의 지각에 바탕을 둔 권력으로 이는 상사의 전문성에 대한 존경을 통해 부하에 영향을 미친다. 전문적 권력의 효과는 리더가 전문성을 가지는 것만으로 충분하지 않으며, 부하가 리더의 전문성을 인정하여야 하고, 리더의 정보와 조언을 신뢰하여야 한다. 이럴 경우 부하들은 리더의 요구에 대해 어떠한 설명을 듣지 않고도 실행할 수도 있다. 리더의 전문성을 입증하는 확실한 방법은 중요한 문제를 해결하고, 훌륭한 결정을 내리고, 믿을만한 조언을 제공하며, 해볼 만 하면서도 매우 눈에 잘 띄는 프로젝트를 성공적으로 완수하는 것이다. 경우에

따라서는 위기를 조성하고 이를 해결할 수 있는 능력을 보여주는 것이다(Yukl, 2002).

한편 Collins & Raven(1968)은 전문성이 없더라도 단순히 정보에 대한 접근이나 분배를 통제하는 정보적 권력(information power)을 추가하였고, 권력을 가진 인물과 연결되어 타인에게 영향력을 행사하는 배경권력(association power)을 추가하기도 하였다(Hunsaker & Cook, 1986). 본 연구에서는 비교적 일반화된 강압적, 보상적, 합법적, 준거적, 전문적 권력을 활용하고자 한다.

3) 권력유형과 리더십유형의 관계

본 연구는 선행연구를 탐구하여 리더십유형을 과업지향적 리더십, 관계지향적 리더십, 변화지향적 리더십으로 구분하였으며, 권력유형을 강압적, 보상적, 합법적, 준거적, 전문적 권력으로 구분하였다. 리더십이 영향력 행사과정이고 영향력의 중요한 원천이 권력에서 나온다는 점을 감안하면 리더십유형에 따라 행사되는 권력유형도 조금씩 다를 것이다. 따라서 각각의 리더십유형에서 활용 가치가 높은 권력유형을 탐구하는 것은 매우 중요한 연구과제 중의 하나이다. 그러나 아직까지 리더십유형과 권력유형의 적합관계를 연구한 결과는 찾아보기 힘들다. 어쩌면 리더십 유형을 정의하면서 활용 가능한 권력유형을 함께 제시하고 있기 때문일 수도 있을 것이다. 예를 들어 과업지향적 리더십에는 강압적 권력, 합법적 권력, 보상적 권력이 많이 활용될 것이며, 관계지향적 리더십에서는 준거적 권력, 변화지향적 리더십에서는 전문적 권력이 효과가 높게 나타날 수 있을 것이다. 그러나 특정 리더십에 특정 권력만 나타나는 것은 아니다. 예를 들어 과업지향적 리더가 자신의 전문성을 기반으로 부하에게 합법적 권력과 강압적 권력을 행사할 수 있을 것이다. 또한 관계지향적 리더라 하더라도 일관되게 준거적 권력만을 활용할 수 없을 것이다. 위기상황에서는 합법적 권력이나 강압적 권력을 행사할 수도 있는 것이다. 어떠한 리더도 특정 리더십만을 발휘하기 어려운 것이 현실이다. 리더십유형들은 상호작용하여 집단의 수행을 공동으로 결정한다. 따라서 특정 유형의 리더십에서 발휘되는 특정 권력은 존재하지 않는다. 그러나 리더십

유형은 비교적 부하들에게 일반적으로 지각되는 리더 행동의 귀인결과이다. 따라서 리더십유형별로 일반적으로 활용될 수 있는 권력유형을 탐구하여 제시함으로써 부하들의 리더행동에 대한 귀인을 유지시키는 연구가 필요하다.

지금까지 리더의 권력과 리더십유효성간의 관계를 연구한 결과를 종합하면, 개인적 속성에 의한 권력인 전문적 권력과 준거적 권력은 부하의 만족, 결근 및 이직률 감소, 성과향상 등과 관련이 있으며, 지위적 속성에 의한 권력 중 강압적 권력은 리더십유효성 부정적 영향을 미치고, 합법적 권력과 보상적 권력은 리더십유효성과 관련하여 일관성을 유지하지 못하는 것으로 보고되고 있다(Yukl, 2002). 이러한 연구는 리더십 연구에서 활발히 진행되어 왔다. 따라서 세 가지 연구주제를 기초로 리더십유형과 권력의 유형의 관계를 살펴보고자 한다.

첫째, 과업지향적 리더십과 권력유형의 관계이다. 과업지향적 리더십은 과제를 성취하고, 인력을 효율적으로 활용하며, 안정적이고 신뢰성을 유지할 수 있는 일과 관련된 리더행동들이다. 구체적으로 업무에 대한 계획을 수립하고, 역할과 목표를 명료화하며, 일이 진행 사항을 점검하는 리더 행동들이 포함된다. 이러한 리더십에서는 리더의 지위를 기반으로 부하들에게 업무수행을 명령하는 합법적 권력, 목표달성시 약속된 보상을 제공하는 보상적 권력, 미달성시 처벌을 제공하는 강압적 권력이 많이 활용된다. 그러나 이러한 권력들은 모두 조직에서 리더에게 위임되는 성격이 강하다. 따라서 일정한 지위를 가진 리더들을 조직의 주어진 목표 달성을 위해 활용할 수밖에 없다. 다만 이러한 권력의 활용빈도의 많고 적음의 문제이다. 어떤 리더들은 이러한 권력을 어쩔 수 없이 사용하기도하고 어떤 리더들은 심지어 즐기기도 한다. 특히 강압적 권력은 리더십유효성에 부정적 영향을 미치는 것으로 보고되고 있는데, 이를 어쩔 수 없이 활용하는 경우도 많다. 다시 말해 공식적인 직무수행에서는 이러한 권력을 활용하지만 사적인 자리에서는 준거적 권력을 행사할 수도 있는 것이다. 다만 리더행동에 대해 자신의 리더가 세 가지 권력 중 어떤 권력의 활용빈도가 높은지에 대한 부하의 지각에 따라 리더십유효성이 달라 질 수 있을 것이다.

과업지향적 리더행동 중 부하에 대한 리더의 관리행동은 부하의 정서적 반응에 부정적 영향을 미치는 연구가 다수를 차지하고 있는데, 특히 거래적 리더십의 하위 행동인 상황적 보상을 제외하고는 더욱 그러하다(Low et al., 1996).

리더의 상황적 보상행동은 부하에게 수행해야 할 과업이 무엇인지를 명확히 제시하고, 그것을 수행하는 사람에게 약속된 보상을 제공하는 행동으로 리더의 합법적, 보상적 권력의 활용과 밀접하다. 따라서 과업지향적 리더십에서 강압적 권력이 활용만이 부하의 정서적 반응에 부정적 영향을 미친다는 결론을 내릴 수 있을 것이다.

한편 리더십효과성과 관련하여 리더십유형과 권력유형의 연구결과를 보면, 리더십 행동이론에서 과업지향적 리더십의 리더십효과성에 미치는 효과는 관계지향적 리더십에 우위를 못 가리지만 직무성과와 긍정적 관계가 있음을 입증하고 있다. 특히 과업지향적 리더십은 단기성과와 관련성이 많은 것으로 보고되고 있으며, 장기성과에는 관계지향적 리더십이 효과적인 것으로 보고되고 있다(강영순·김정훈, 2002). 또한 조직특성에 따라 과업지향적 리더십의 효과가 다르게 나타나고 있는데, Michigan대학교의 연구에서는 육체적 노동, 단기성과 측정이 용이한 조직의 경우 과업지향적 리더십이 효과적으로 작용하고 있다(Likert, 1961). 75개 논문을 메타분석한 Lowe(1996)의 연구결과는 기계적 조직에서 리더의 관리행동이 리더십효과성과 상관관계가 높게 나타났다. 이상의 연구결과들을 종합하면, 관계지향적 리더십과 강압적 권력의 조합은 부하의 정서적 반응에 부정적 영향을 미칠 수 있고, 조직특성과 같은 상황변수를 통제할 경우 조직의 장기적 효율성에도 부정적 영향을 미칠 수 있다.

둘째, 관계지향적 리더십과 권력유형의 관계이다. 관계지향적 리더십은 부하와의 관계를 개선하고 도움을 주며, 협력과 팀워크를 증진하고, 부하의 직무만족을 증대시키며, 조직에 일체감을 구축하는 리더십이다(Yukl, 2002). 준거적 권력은 다른 사람의 욕구와 감정에 관심을 보여주고, 신뢰와 존경을 나타내고, 사람들을 공정하게 대해 줌으로써 증가된다. 전통적인 리더십 연구에서도 관계지향성 행동은 부하의 정서적 반응에 긍정적으로 작용하고 있음을 밝히고 있으며, 관계지향적 리더들이 많이 활용하는 권력이 준거적 권력이다.

그러나 관계지향적 리더십에서 준거적 권력만을 활용하는 것은 아니다. 새로운 형태의 리더십이론들에는 모두 변화지향적 리더행동과 더불어 관계지향적 리더 행동들을 포함시키고 있다. 또한 새로운 형태의 리더십들은 부하의 만족성 지표와 조직의 유연성 지표에 긍정적으로 작용하고 있음을 밝히고 있다. 따라서 관

계지향적 리더십에서 전문적 권력은 효과적으로 작용할 수 있다. 김희철·강영순(2008)은 LMX 질과 자아개념 및 혁신행동간의 관계에서 리더가 전문적/준거적 권력을 많이 사용할 수록 LMX질이 자아개념과 혁신행동에 미치는 영향이 증가됨을 밝히고 있다. Thibodeauk & Lowe(1996)의 연구에서는 상사들이 내집단에 속한 구성원들에게 전문적 권력과 준거적 권력을 더 많이 사용하고 있는 반면, 외집단에 속한 구성원들에게는 강압적 권력을 더 많이 사용하는 것으로 나타났다. LMX 질은 상사와 부하의 신뢰를 전제로 하고, LMX 질의 증가될 수록 관계지향적 리더행동이 증가된다는 점을 고려하면, 관계지향적 리더십과 준거적 권력이나 전문적 권력의 조합은 리더십유효성을 증대시키는데 긍정적 작용을 할 것이다.

지금까지 리더의 권력과 리더십유효성간의 관계를 연구한 결과를 종합하면, 개인적 속성에 의한 권력인 전문적 권력과 준거적 권력은 부하의 만족, 결근 및 이직률 감소, 성과향상 등과 관련이 있으며, 지위적 속성에 의한 권력 중 강압적 권력은 리더십유효성 부정적 영향을 미치고, 합법적 권력과 보상적 권력은 리더십유효성과 관련하여 일관성을 유지하지 못하는 것으로 보고되고 있다(Yukl, 2002). 국내의 연구로 사무직 종사자 615명을 대상으로 한 이규만(2006)의 연구에서는 내집단 구성원들은 외집단 구성원들에 비해 상사의 전문적, 준거적, 보상적 권력을 더 지각하는 반면, 외집단 구성원들은 강압적 권력을 더 지각하고, 합법적 권력에 대한 지각차이는 없는 것으로 나타났다. 김희철·강영순(2008)의 연구에서는 합법적 권력을 높게 지각하는 집단에서 LMX 질이 부하의 자아개념과 혁신행동에 미치는 효과가 높게 나타났고, 보상적 권력을 높게 지각하는 집단에서 LMX 질이 부하의 혁신행동에 미치는 효과가 높게 나타났다. 그러나 LMX 질과 자아개념간의 보상적 권력의 조절효과는 없는 것으로 나타났다. 이들은 합법적 권력의 효과성에 대한 일관된 결과를 보이지 않는 이러한 이유는 부하의 개인특성의 문제, 리더의 선발과정에 불신의 문제, 합법적 권력의 행사방식의 문제, 합법적 권력행사의 수용성 문제에 기인한 것으로 파악되고 있다. 따라서 리더에 대해 부하가 어떻게 지각하느냐에 따라 합법적 권력의 효과는 달라질 수 있다.

셋째, 변화지향적 리더십과 권력 유형의 관계이다. 변화지향적 리더십은 전략

적 결정을 향사시키고, 환경변화에 적응하고, 유연성과 혁신을 증대시키고, 조직의 변화를 추진하며, 변화에 대한 동참을 확보하는데 주력하는 리더십이다(Yukl, 2002). 대표적인 리더십이론이 변혁적 리더십과 카리스마 리더십이다. 이러한 리더십이론에서 공통적으로 발휘되는 권력 유형은 전문적 권력과 준거적 권력이다. 왜냐하면 이들 리더십 행동은 변화지향성과 관계지향성을 포괄하고 있기 때문이다. Conger & Kanungo(1987)는 카리스마적 혹은 변혁적 리더의 영향력은 리더의 개인적 권력, 즉 전문적 권력과 준거적 권력으로부터 비롯된다고 하였다. 전문적 권력과 준거적 권력은 대체로 조직구성원의 만족에 긍정적 작용을 하는 것으로 보고되고 있다. Martin & Hunt(1980)의 미국 중서부고속도로 관리국 직원들을 대상으로 한 연구에서 전문적 권력 및 준거적 권력과 직무만족사이에 정(+)의 상관관계가 있음을 밝혔다. Podsakoff & Schriesheim(1985)의 연구에서도 만족과 조직성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝혔다. 또한 전문적 권력과 준거적 권력을 많이 활용하는 새로운 형태의 리더십이론들은 부하의 만족성과 직무수행에 긍정적으로 작용하고 있고 있음을 입증하였다(Howell & Higgins, 1990; Parker & Price, 1994; Conger, 1999; Podsakoff et al., 1990; Bandura & Wood, 1989; Spreitzer, 1996).

한편 변화지향적 리더십에서 합법적 권력과 보상적 권력의 활용 효과에 대해서는 아직 어떠한 결론을 내리지 못하고 있다. 이는 두 권력을 효과적으로 활용할 수 있는 전제조건이 필요하기 때문이다. 합법적 권력의 효과적으로 발휘되기 위해서는 다음과 같은 조건이 충족되어야 한다. 첫째, 구성원의 개인적 특성과 관련된 문제이다. 즉, 조직에 동일시하고 충성하는 구성원들은 합법적 규칙과 요구에 응종할 가능성이 높으며 그렇지 않는 구성원들은 반대의 경향이 나타날 수 있을 것이다. 둘째, 리더 선발절차의 공정성 문제이다. 리더 선발절차가 구성원들이 적법하다고 생각하는 선발과정에서 벗어난다면 리더의 합법적 권력은 약화될 것이다. 셋째, 합법적 권력을 행사하는 방식의 문제이다. 예를 들어 정중한 요구가 무례한 요구에 대한 지각차이는 합법적 권력 행사에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 넷째, 합법적 권력의 적법성 문제이다. 리더의 합법적 권력사용이 부하의 수용성 범위를 벗어난다면 합법적 권력은 약화될 것이다(Yukl, 2002).

보상적 권력 역시 활용할 수 있는 전제조건이 필요하다. 보상적 권력의 크기

는 자원과 보상을 관리자가 실제로 통제하는지 여부뿐만 아니라 약속을 지킬 수 있는 능력과 의지를 가지고 있다고 표적인물이 지각하고 있는지 여부에 따라 다르다. 또한 보상적 권력은 행사 방식에 따라 효과가 다를 수 있다. 보상은 표적 인물에게 가치 있는 것이어야 하고, 리더를 신뢰할 수 있는 보상의 원천으로 지각할 때 효과적이다. 따라서 두 권력은 부하가 수용할 수 있는 범위 내에서 활용할 때 변화지향적 리더십의 효과를 증폭시킬 수 있을 것이다.

3. 리더십유효성

1) 자아개념

(1) 자아개념의 정의

자아개념은 여러 학문분야에서 오랫동안 가장 많이 이슈가 되었고 연구되어온 영역이다. Allport(1961)는 “인성은 평가된 성격이고, 성격은 탈색한 인성이다.”라고 하여 인성을 보다 포괄적이고 넓은 개념으로 보고, 성격을 그 속에 포함되어진 하위개념으로 간주하고 있다. Smith(1961)는 성격과 자아와의 관계에서 자아를 그 자신이 본 개인의 성격으로 보았고, Morgan(1961)도 자아를 성격이해의 기초로 보고, 개인 자신의 성격에 대한 지각으로 보아 자아를 일관성 있는 성격으로 혹은 성격의 일부로 보았다. 자아개념은 개인이 자신에 대해서 가지는 지각, 관념 및 태도의 독특한 체계이다. Rogers(1977)는 자아 또는 자아개념은 조직화되고 일관된 지각의 패턴을 나타낸다. 비록 자아가 변하지만 자아는 항상 패턴으로 형성되고 통합되고 조직화된 특성을 가진 자아개념을 유지한다. James(1980)는 기존의 단일 자아관이 아닌 자아를 다양한 것들로 구성된 복합체로 정의하였다(한규석, 2002).

또한 Leonard(1995)는 자신에 대한 지각이라 하였고, Shamir et al.(1993)은 자신에 대한 평가적 측면으로서 정체성과 가치로 구성되는 것으로 정의하였다. 이상에서 정의한 내용을 정리해 보면, 자아개념은 내면의 모습과 외부의 상황이 공존하는 상태에서 자신이 바라보는 자기의 모습으로 정의할 수 있을 것이다. 여

러 학자들의 자아개념의 정의에 따라 자아개념을 구성하는 다양한 하위요인을 다음과 같이 제시하고 있다. 특히 Shamir et al.(1993)의 구성요인으로 개인의 동일화, 사회적 정체성, 내면화 그리고 자기효능감을 제시하고 있다. 우선 개인의 동일화는 추종자가 자신과 리더를 동일시하여 리더의 행동을 흉내 내고 리더와 같은 태도를 갖게 되는 것을 뜻하며, 사회적 정체성은 개인이 특정 집단과 동일시하는 것을 의미하며 사회적 정체성이 증대되면 집단 구성원은 자신의 개인적 욕구보다도 집단의 욕구를 더 중시하며 집단을 위하여 희생하려고 한다. 또한 내면화는 다른 사람이 가치관이나 행위가 내적으로 보상되어 자신의 가치체계에 부합될 때 발생하며, 리더의 영향으로 자신의 가치관과 과업목표를 연계시켜 가치를 증대시키게 되는 것을 말한다. 자기효능감은 개인이 집단이 주어진 과업을 얼마나 잘 수행할 수 있는가에 대한 믿음을 말하며 자기효능감이 높다면 집단에서의 자기역할을 더욱 충실히 수행하게 될 것이다.

이처럼 자아개념(self-concept)은 다차원성과 복잡성으로 인해 그 구성내용을 명확히 정의하기는 어렵지만 조직적 측면에서 직무수행에 대한 구성원 능력에 대한 가치판단 기준이 포함되어야 한다는 주장이 설득력을 얻고 있다(Marsh, 1993; Gardner & Pierce, 1998). 조직적 측면에서 자아개념의 두 가지 중심축으로 자긍심(self-esteem)과 자기효능감(self-efficacy)에 대한 연구가 진행되고 있다. 현재 자신의 능력에 대한 긍정적 가치판단 기준인 자긍심과 미래의 자신의 능력에 대한 긍정적 가치 판단기준인 자기효능감은 조직 내 구성원의 자아개념을 형성하는 두 가지 중심축이 되며, 이들은 상호연관성을 가지고 있다(Marsh, 1993).

자아개념의 구성요소인 자긍심에 대해 Pierce(1989) 등은 구성원이 조직 내의 다양한 직무역할에 참여하여 자신의 욕구를 얼마나 충족시킬 수 있다고 생각하는가에 대한 정도로 정의하였다. 이는 집단 내 타인으로부터 자신이 얼마나 가치 있고 능력 있는 구성원으로 인식되는지에 대한 정도이며, 자신을 강하고 긍정적으로 보는 사고이다. 이러한 자긍심은 특정 과업차원, 조직차원, 전반적 차원의 자긍심으로 구분되고 있다. 자기효능감은 개인이 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 능력에 대한 믿음으로 집단효능감과 차별되는 개념이다(Guzzo et al., 1993). 집단효능감은 집단의 직무수행 능력에 대한 집단구성원 개인의 믿음으로

자기효능감과는 지각대상의 차이가 있다. 개인특성변수와 같이 개인과 관련된 개념을 측정할 때는 자기효능감을 측정하여야만 측정변수 간 논리적 해석이 가능하다.

Marsh(1993)는 자아개념에 대한 기존 연구를 토대로 자기효능감과 자긍심간의 상호연계성을 인정하고 있지만 양자 간에는 분명한 개념적 차이가 있다(Gardner & Pierce; 1998). Pierce(1989) 등에 따르면, 조직중심의 자긍심은 조직 내에서 각 개인이 스스로 지각한 능력이나 가치를 의미하는 것이며, 자기효능감은 스스로 지각한 능력이 성공적인 성과물로 나타날 수 있게 행동으로 보여줄 수 있다는 신념을 의미하는 것이기 때문에 자긍심과 자기효능감을 지각하는 것에는 차이가 있다. 또한 Gardner & Pierce(1998)도 자긍심은 조직 내 타인에 의해 자신이 얼마나 가치 있는 인물로 받아들여지는가에 대한 개인적 판단이며, 자기효능감은 성공적인 과업수행능력에 대한 개인의 신념이라 하였다. 따라서 자긍심이 현재의 자아가치에 대한 판단이라면, 자기효능감은 미래의 자아가치에 대한 판단이라 할 수 있다. 그러나 현재 자신의 능력에 대한 긍정적 자아개념과 미래 자신의 능력에 대한 긍정적 자아개념 간에는 불가분의 관계가 있으며 이러한 연유로 자아개념의 측정은 양자를 포괄하여야 한다(강영순·김희철, 2003).

(2) 리더십과 자아개념의 관계

새로운 형태의 리더십이론들은 리더십이 구성원의 자아개념의 변환에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하고 있는데, 이는 구성원의 자아개념을 변환시키지 않고는 직무행동을 유도하는데 한계가 있다는 인식 때문이다. 최근 변혁적 리더십(transformational leadership)이 자기효능감에 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝힌 연구결과는 국내외적으로 발표되고 있으며(임준철·윤정구; 1999, Bandura & Wood; 1989, Avolio & Gibbons; 1988, Conger & Kanungo; 1988, Yukl; 1989), 카리스마적 리더십과 자아개념 간의 관계를 밝히는 연구도 활발히 진행되고 있다. Shamir(1991) 등은 카리스마 리더가 구성원들에게 영향을 미쳐 출중한 성과를 내는 데에 작용하는 심리적 과정을 밝히는 연구에서 카리스마 리더가 구성원의 자아개념을 향상시켜 기대 이상의 성과를 내게 한다고 하였다. 이러한 연구의 공통된 가정은 인간은 환경에 대하여 수동적으로 영향을 받기보다는 이를 능동

적으로 지각하고 그 지각에 근거하여 적극적으로 환경에 대응해 나가는데 이때 자아개념이 임파워되고 이러한 자아개념은 다시 불확실한 환경을 개척해 나가거나 새로운 변화에 적응해 나갈 때 중추적 힘으로 작용한다는 것이다. 그러나 리더십과 총체적 자아개념 간의 관계를 밝힌 연구는 매우 미흡하며, 자아개념의 한 축인 자기효능감에 치우친 양상을 보이고 있다. 물론 자아개념의 다차원성과 복잡성으로 인해 그 정체를 명확히 밝힐 수는 없지만 자아개념의 두 중심축인 자기효능감과 자긍심을 포괄한 연구가 필요하다. 국내의 연구로 송병식·강영순(2001)은 카리스마적 리더십이 추종자의 자아개념(자기효능감과 자긍심)에 미치는 긍정적 영향을 밝힌 바 있다.

한편 LMX 질과 부하의 정서적 반응들의 관계를 연구한 결과는 많으나 (Vecchio & Gobdel, 1984; Wayne et al., 1997), LMX 질과 자아개념의 관계를 밝힌 연구는 쉽게 찾아볼 수 없다. Graen & Uhl-bien(1995)은 상사와 부하간의 협력관계를 통해 상사는 부하들의 능력개발을 위해 자신의 경험담을 들려주며, 또한 부하의 능력에 대한 자신감을 심어줌으로써 부하의 효능감이 높아진다고 하였다. 국내의 연구로 강영순·김희철(2003)은 LMX 질이 자아개념을 부분매개로 조직몰입에 미치는 영향을 입증하였다. 특히 이들은 LMX 질이 자아개념에 미치는 영향이 조직몰입에 미치는 영향보다 더 강함을 입증하였다. 김희철·강영순(2008)의 연구에서도 LMX 질은 자아개념에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 김현아·김인호(2004)의 연구에서는 LMX 질의 하위 구성요인 중 정서적 유대감과 공헌의욕이 자아개념에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다. 유사한 연구로 LMX 질과 임파워먼트의 관계를 연구한 논문도 보고되고 있는데, Keller & Dansereau(1995)는 LMX의 질에 따라 리더가 구성원들에게 제공하는 지원정도가 다르고 이는 임파워먼트의 중요한 선행요소로 작용하다고 하였다. 국내의 연구로 강대석·차동욱(2004)의 연구에서는 LMX 질과 임파워먼트는 상호 영향을 미치는 것으로 나타났다. Spreitzer(1995)는 임파워먼트의 구성요소로 역할수행능력을 두고 있는데, 역할수행능력은 능숙하게 일을 수행해 낼 수 있는 자신의 능력에 대한 믿음으로 조직 내 자아개념의 한 축인 자기효능감과 유사한 개념이다. 따라서 LMX 질과 임파워먼트의 관계를 연구한 결과를 통해서도 LMX 질과 자아개념의

긍정적 관계를 유추할 수 있다.

2) 혁신행동

(1) 혁신행동의 정의

직무수행은 행위 그 자체이며, 특정 행위의 결과를 의미하는 것이 아니라는 점에서 생산성, 수익성, 경제성의 개념과 구분된다. 이러한 직무수행은 과업수행(task performance), 맥락수행(contextual performance), 적응수행(adaptive performance)을 하나의 포괄적 모형을 통합하는 이론들이 제시되고 있다 (Compbell, 1990). 과업수행은 조직의 목표달성과 직접적으로 관련된 행동이며, 조직 내에서 이루어지는 핵심적인 변환 및 유지활동에 직접적으로 기여하는 행동이다 (Motowidlo & Scotter, 1994). 맥락수행은 과업수행처럼 재화나 용역의 창출과 같은 핵심기능에 직접적으로 기여하지는 않지만 조직의 핵심기능이 원활히 이루어지도록 조직의 사회적 또는 심리적 지원해 주는 행동을 말한다. Allworth & Hesketh(1999)는 적응수행을 “직무상의 요구가 다양해짐에 따라 변화를 극복하는 능력과 이를 통해 학습하는 능력을 보여주는 행동”이라고 정의하고 있다. Mumford et al.(1993)은 분명하게 규정되어 있지 않은 환경에서 과제를 수행하는 것이나 새롭고 복잡한 속성을 수반하는 변화하는 환경에서 학습의 측면과 함께, 개인이 현재의 비일상적인 과제를 다루기 위하여 이전의 학습내용과 단절하여 새로운 틀을 수립하는 행동과 관련된 것이라고 거론하였다(한태영, 2005). 본 연구는 리더십유효성 변수로 혁신행동 (innovative behavior)을 두고 있는데, 이는 적응수행과 일맥상통하는 개념이다.

한편 많은 연구에서 창의성과 혁신성에 대한 명확한 구분이 이루어지지 않고 있으나, 두 개념을 구분한 연구자들은 혁신을 창의성보다 광의로 정의하고 있다. 창의성에 대한 정의를 보면, Amabile(1988)은 창의성을 독특한 방법으로 아이디어를 결합하는 능력 또는 아이디어를 특이한 방법으로 연계시키는 능력으로 정의하고, 이러한 창의적 역량은 영역관련지식, 창의적 사고기술, 내재적 직무동기에 의해 표출된다고 하였다. 조직적 측면에서 Oldham & Cummings(1996)는 창의성의 성과 측면에 초점을 맞추어 개인수준에서 산출된 유용한 제품, 아이디어, 공정으로 정의하였다. 반면 혁신에 대한 정의를 보면, Amabile(1988)은 창의적 아이디어를

선택하고, 이를 유용한 제품, 서비스 또는 공정으로 전환시키는 과정이라 하였으며, Oldham & Cummings(1996)는 창의적 결과물을 성공적으로 실행에 옮기는 것이라 하였다. 또한 Van de Ven(1986)은 주어진 상황 하에서 다른 사람과 관계를 맺고 있는 어떤 사람들이 새로운 아이디어를 개발하고 실천하는 것이라 하였으며, Damanpour(1991)는 개인수준에서 혁신을 혁신활동에 대한 개별구성원의 수용정도와 실천정도로 파악하였다. Rogers(1995)는 혁신의 확산측면에 초점을 맞추어 4,000여 편에 이르는 혁신확산 연구들을 분석하여 혁신을 조직 내에서 구성원들에게 일정한 채널을 거쳐 전달되는 과정으로 파악하였다.

한편 Staw(1990)는 조직혁신의 진화론적 모델을 통해 조직혁신은 문제를 해결해 줄 가능성이 있는 다양한 대안을 탐색하는 다양성 추구의 변이단계와 그 중 적절한 것을 골라 개발과 실행에 옮기는 선택적 보전단계를 거치면서 진화된다고 하였다. 여기서 변이영역은 새로운 아이디어 창출, 내적 동기부여 등과 관련이 있으며, 선택적 보전영역은 다시 연합형성, 프로젝트 개발, 실행과 결과산출의 단계를 거치면서 아이디어의 선택과 선택된 아이디어의 실행과 관련이 있는 영역이다. 전자는 창의성, 후자는 혁신과 관련이 있으며, 혁신의 전 단계로 창의성을 강조하고 있다.

이상의 학자들의 정의를 종합하면 양자 간의 구분이 가능하다. 즉 창의성은 독특한 방법으로 아이디어를 결합하거나 특이한 방법으로 연계시키는 능력인 동시에 새롭고 유용한 아이디어의 산출과 관련이 있고, 혁신은 새로운 아이디어를 유용한 제품, 서비스, 공정 등으로 변환하는 과정인 동시에 아이디어의 실천 및 확산과 관련이 있다. 따라서 창의성이란 새로운 아이디어를 제시하고 현실화시키기 전까지의 단계이며, 이후 단계를 혁신이라 구분 지을 수 있다.

혁신에 대한 연구는 개인, 집단, 조직 수준에서 다양한 접근법으로 행해지고 있는데 개인, 집단, 조직혁신 중 혁신의 출발점은 개인혁신이며, 개인에서 출발하여 집단, 조직으로 확산되는 특성을 보이기 때문에 개인에게 내재되어 있는 혁신유발 요인을 탐색하여 이를 행동으로 표출시킬 수 있는 장을 마련해 줄 필요가 있다. Kanter(1988)는 혁신행동을 문제인식과 아이디어 채택 또는 해결안 생성에서 시작하여 아이디어에 대한 후원을 찾아 나서고 이의 실현을 위한 지지자를 연합하여 개인의 아이디어를 제품이나 서비스, 공정 등으로 만드는 과

정으로 정의하고 있다. 또한 Scott & Bruce(1994)는 혁신행동의 출발점을 창의성으로 인식하면서, 그 구체적 행동으로 새로운 기술이나 제조공정 또는 제품 아이디어를 찾고, 다른 사람들의 아이디어를 자극하고 증진시키며, 새로운 아이디어를 실행하는데 필요한 자금을 찾아내고 확보하고, 새로운 아이디어를 실행하는데 필요한 적절한 계획을 수립하고 스케줄을 잡는 등의 행동을 제시하고 있다. 따라서 혁신행동은 개인이 문제 및 변화의 필요성을 인식하여 변화의 과정을 주도하는 것을 먼저 가정한다. 문제가 파악되면 혁신수용자 스스로의 노력 또는 후원자의 도움을 받아 상황을 바꾸고자 하며, 필요에 따라서 이에 대한 지지자를 규합하여 아이디어를 실천한다. 즉 혁신행동은 문제인식 및 아이디어 창출, 개발, 수용, 실천 및 확산의 과정을 거친다(강영순·양덕순, 2007).

이처럼 혁신적 행동은 구성원이 자신의 과업 또는 소속집단이나 조직의 성과 향상에 도움이 되는 새로운 아이디어를 개발하거나 도입하여 적용하는 활동을 의미한다. 이와 같이 개별구성원이 주도적인 역할을 한다는 점에서 혁신적 행동은 조직수준의 혁신과 구분될 수 있다. 혁신적 행동의 또 다른 특성은 역할외 행동으로 간주된다는 것이다. 새로운 아이디어를 개발하거나 받아들여 홍보하고 실현하는 일은 일반 종업원들의 일상적인 과업이라기보다는 역할외 행동으로 이해되어야 한다. 그렇지만 공식적으로 요구되지는 않더라도 구성원들의 혁신적 업무행동에 따라 조직의 효과적 운영과 장기적 생존은 크게 달라진다.

(2) 리더십과 혁신행동의 관계

조직원들이 혁신행동 성향을 드러내기 위해서는 다양한 변수들이 영향을 미칠 수 있다. 혁신성향은 기존과 다른 새로운 아이디어나 행동을 제안하기 위한 것이기 때문에 다른 사람들의 그들의 제안된 의견에 대한 신뢰가 중요할 것이다. 특히, 상사가 이러한 환경을 만들어 주어야만 조직구성원들은 창의성을 발휘하고 혁신적인 행동을 할 것이다.

최근 기업을 둘러싼 역동적 상황은 조직구성원들의 혁신행동을 요구하게 되었고, 혁신행동의 선행요인으로서 리더십에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다. 이러한 이유는 리더가 조직 내에서 혁신을 통제하고 결정할 수 있는 입장에 있기

때문이다. 전통적 리더십과 혁신행동 간의 연구를 종합하면 대체로 다음과 같은 결론을 나타낸다. 첫째, 참여적·호혜적 리더십 스타일이 보다 부하들의 혁신행동을 유발하고, 둘째, 관계지향적 리더들이 과업지향적 리더들보다는 더욱 혁신행동을 많이 일어나게 한다. 셋째, 리더의 지원과 조력이 혁신적인 행동에서 필수적이라는 것이다(강영순, 2002).

한편 거래적 리더십의 상황적 보상은 보통 리더가 하급자들이 가지고 있는 성취욕구나 자족욕구를 무시한다. 즉 거래적 리더는 하급자들을 업무에 몰입시켜 성과를 내도록 하기 위해 노력한 만큼 자신이 원하는 것을 가질 수 있다는 믿음을 주는 데 노력하며, 잘한 일에 대해서는 칭찬을 아끼지 않는다. 또한 하급자가 원하는 것을 항상 교환조건으로 인식해 이들이 해야 할 일을 제시하여 이용하려 한다(Bycio et al., 1995). 그런데 Amabile, et al.(1996)은 상황적 보상만을 위한 행동은 창의성 및 혁신성향을 저하시킬 수 있다고 제시하였으나, 개인의 능력을 인정해주는 ‘보너스’ 등은 창의성 및 혁신성향을 향상시킬 수도 있으며, 목표의 명확화, 문제의 명확한 정의 등은 창의성 및 혁신성향에 긍정적인 영향을 미치는 리더의 행위로 보는 시각도 있다.

예외에 의한 관리는 리더 자신이 과거의 경험에 비추어 하급자가 다른 방식으로 업무를 수행하려면 이를 용인하지 않고 항상 일상적인 틀 안에 가두어 두려는 리더를 말한다. 다시 말하면, 과업수행에 있는 변화나 창의적이고 혁신적인 아이디어를 요구하지 않고 과거의 업무관습에만 안주하는 하급자를 선호하는 리더를 말하고 있다. 이러한 정의로 볼 때, 거래적 리더는 변혁적 리더와는 달리 하급자를 단기적인 거래의 관계 대상으로 인식하며, 하급자들에게 과업에 필요한 그 이상의 작업과 어떠한 변화를 원하지 않기 때문에, 창의성 및 혁신성향에는 그다지 영향이 미치지 않을 것으로 예측해 볼 수 있다. 이는 과업지향적 리더십과 혁신행동 간의 부정적 관계를 예측하는 것이다.

새로운 형태의 리더십이론들은 모두가 조직구성원의 혁신행동을 고려한 리더십이론들이다. Kanter(1988)는 혁신행동을 유발하기 위해 리더가 훈련하거나 갖추어야 할 특성으로 혁신을 통해 탈바꿈될 조직의 미래, 즉 비전을 명확히 제시할 수 있는 능력, 혁신과정에서 부딪힐 수 있는 여러 문제를 극복할 수 있는 추진력, 혁신과정에서 이해관계자의 상충된 이해를 조정할 수 있는 정치력 등을 제

시하고 있다. 최근 이와 유사한 리더십스타일로 변혁적 리더십이 제시되고 이에 대한 활발한 연구가 진행되고 있다. Howell & Higgins(1990)는 캐나다 CEO 28명을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 혁신행동에 긍정적 영향을 미침을 밝혔으며, Thomas & Velthouse(1990)는 조직을 위한 구성원들의 혁신적 행동은 이들이 지니는 심리적 임파워먼트에 따라 다르며, 이러한 심리적 기제가 약할 경우 성과향상이나 혁신행동을 유발하는데 효과를 발휘하지 못한다고 주장하였다. 국내의 연구로 임준철·윤정구(1999)도 변혁적 리더십이 부하의 혁신성향에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다. 한편 카리스마 리더십 연구에서도 마찬가지로, Conger(1989)는 카리스마적 리더는 하위자들에게 새로운 비전이 가장 매력적인 대안이 될 수 있다는 점을 인식시키고 하위자들을 이끌고자 하는 동기를 명확히 전달하여 인습에 얽매이지 않는 행동 등을 통해 하위자에게 신뢰감을 구축하여 혁신행동을 유발하게 된다고 서술하고 있다. 송병식(2006)의 연구에서는 카리스마 리더십이 혁신행동에 직접적 영향을 미칠 뿐만 아니라 직무동기를 매개로 혁신행동에 간접적 영향을 미친다고 하였다. 이상의 연구들에서 변화지향적 리더십과 혁신행동 간의 긍정적 관계를 예측할 수 있다.

한편 혁신행동과 관련하여 LMX에 대한 연구에서도 혁신행동을 LMX 질의 선행변수로 보고되고 있다. Basu(1991)는 그의 실증연구에서는 LMX의 질이 높게 형성된 상사와 부하의 교환관계에서 혁신행동이 높게 나타남을 입증하였다. 또한 Scott & Bruce(1994)는 R/D 관련자 172명과 관리자 28명을 대상으로 한 연구에서 부하의 혁신행동의 결정변수로 LMX의 질을 입증하였다. 국내의 연구로 이인석(1999)은 경인지역 5개 업체 227명을 대상으로 한 연구에서 LMX의 질이 부하의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미침을 입증하였으며, 박경규·이인석(2000)은 대부대과형 팀제를 도입하고 있는 16개 기업 651명을 대상으로 한 연구에서 LMX의 질이 높다고 지각하는 사람일수록 혁신의 필요성을 더 많이 지각하고 있음을 입증하였다. 또한 백영미·김성국(2000)은 12개 기업의 관리자와 일반직원 총 354명을 대상으로 한 연구에서 LMX의 질이 혁신행동에 긍정적 영향을 미치고 있음을 제시하였다. LMX이론에서 강조하는 리더행동유형들은 관계지향적 리더행동들이다. 따라서 관계지향적 리더십과 혁신행동의 긍정적 관계를 예측할 수 있다.

(3) 자아개념과 혁신행동의 관계

본 연구에서 직무수행 변수로 혁신행동을 선정하였다. 따라서 여기서는 혁신 행동에 초점을 맞추어 자아개념과의 관계를 살펴보고자 한다. 혁신행동의 선행 변수로 자아개념에 대한 연구는 찾아보기 힘들다. Oldham & Cummings(1996)는 지원적 리더와 비통제적 리더 스타일은 구성원들로 하여금 리더가 구성원들의 감정에 관심을 가지고 있음을 인식시키고, 긍정적 피드백을 제공함으로써 구성원의 자기결정감을 증진시키게 되어 혁신적 행동을 유발할 것이라고 주장하였다. 또한 리더의 지원은 부하의 전문지식을 높이는 분위기를 형성하고 중요 의사결정에 참여를 조장함은 물론 직무에 있어서 자율성을 부여하고 중요 정보에 대한 피드백을 제공해 주어 부하에게 내재적 동기를 부여함으로써 혁신적 행동에 영향을 미치기도 한다. LMX 질은 부하에 대한 상사의 지원적·심리적 지원을 수반하게 된다는 점에서 Oldham & Cummings(1996)의 연구는 LMX질과 자아개념 및 혁신행동의 유의적 관계를 추론할 수 있게 한다.

국내의 연구로 김희철·강영순(2008)은 자아개념이 혁신행동에 미치는 긍정적 영향을 규명하였다. 특히 이들은 LMX 질→자아개념→혁신행동으로 이어지는 구조적 관계를 규명하면서, 자아개념이 LMX 질에 비해 혁신행동의 강력한 선행변수임을 밝히고 있다.

한편 자아개념의 한 축인 자기효능감(self-efficacy)이 부하의 혁신 성향의 증진에도 중요한 역할을 수행하고 있다는 연구결과들을 내놓고 있다(Conger & Kanungo, 1988; Parker & Price, 1994; Thomas & Velthouse, 1990). 이와 같은 연구들의 공통된 가정은 인간은 환경에 대하여 수동적이기보다 능동적인 지각과 그 지각에 근거하여 적극적으로 환경에 대응해 나가게 되는데 이때의 임파워된 자아개념이 자기효능감이고(Bandura, 1989), 각 개인들이 내리는 조직여건에 관한 호의적 판단 및 조직을 위한 제반 창의적 행동 등은 이들의 심리적 임파워먼트의 정도에 따라 다르며, 이와 같은 심리적 임파워먼트의 핵심적 구성요소가 자기효능감이라는 것이다(Thomas & Velthouse, 1990).

3) 직무스트레스

(1) 직무스트레스의 정의 및 원인

직무스트레스는 환경의 자극으로도 볼 수 있고, 환경에 대한 개인의 반응으로도 볼 수 있으며, 환경의 자극과 개인의 반응 사이의 상호작용으로도 파악할 수 있는 측면도 있어 한마디로 정의를 내리기는 매우 어렵다. 그러나 여러 연구자의 직무스트레스에 관한 정의에서 스트레스는 세 가지 요소, 즉 자극요소, 반응요소, 상호작용요소로 구성되어 있다(이선규, 1991). 첫째, 자극요소는 스트레스의 어떤 감각을 일으키는 주도적 세력들을 포함하며, 개인을 긴장에 빠지게 하는 힘 또는 자극을 스트레스로 보려는 것이다. 둘째, 반응요소는 스트레스에 대한 생리적·심리적·행동적 반응을 의미하는데, 적어도 두 가지 반응행동, 즉 좌절과 불안으로 빈번히 나타나고 있다. 셋째, 상호작용요소는 자극스트레스 요인과 반응스트레스 요인의 상호작용을 말하는데 즉, 개인과 환경 간의 부적합 반영이 스트레스가 됨을 의미한다. 최근에 와서 많은 연구에서 직무스트레스의 정의를 개인-환경 간의 부적합 또는 개인적 특성과 직무환경 등, 직무스트레스 원인 사이의 상호작용을 의미하는 자극-반응 개념으로 사용하고 있다.

많은 학자들의 정의를 통합하면, 첫째, 조직이나 사람의 체계에 작용하는 외적인 힘이거나 심리적 또는 생리적 항상성을 파괴하는 작업조건, 부정적인 환경요인을 뜻하는 자극, 둘째, 어떤 환경 요구에 대한 개인의 생리적, 심리적 반응, 셋째, 개인의 특성과 작업환경에서 직무스트레스 요인과의 상호작용 또는 개인-환경 적합이 이루어지지 않을 때 발생하는 자극-반응 관계, 넷째, 환경요인에 의하여 발생하지만 조직 구성원 자신이 욕구를 해결할 수 있는 요구, 자원, 지원 등이 불충분하고 직무 수행자와 직무환경의 관계가 부적합하다고 지각할 때 발생하는 것이라고 정리하면서 직무스트레스의 현상은 개인과 직무환경 사이에 복잡한 내적 상호작용을 포함하고 있다(송병선, 1996).

직무스트레스 연구는 크게 보면, 직무스트레스 원인에 관한 연구, 직무스트레스로 인해 나타나는 결과에 대한 연구, 그리고 직무스트레스를 줄이고 이에 대처하는 방법에 관한 연구로 구분할 수 있다(Newell, 1995). 기업내 직무스트레스 원인에 대

해서 Steers(1991)는 직무스트레스 원인을 조직적 요인과 개인적 요인으로 구분하고 있다. 조직적 요인으로 직무차이, 역할갈등, 역할모호성, 타인에 대한 책임, 참여 결여 등을 두고 있으며, 개인적 요인으로 A형 성격, 내외통제위치, 생활환경의 능력과 요구, 내향성과 외향성, 융통성과 경직성을 두고 있다.

한편 Brief et al.(1995)의 모형은 직무스트레스 원천을 이해하는 대표적 모형으로 인정되고 있다. 이들은 직무스트레스 원인을 조직특성과 과정, 직무요구와 역할특성, 그리고 개인특성의 세 범주로 구분하고 있으며, 이들 변수들은 직무스트레스를 가져올 뿐 아니라 직무행동에도 영향을 준다고 하였다. 조직특성과 과정에 포함되는 변수로 임금, 승진, 직무순환과 같은 조직의 정책, 집권화와 같은 조직구조, 커뮤니케이션과 훈련프로그램과 같은 조직과정 등이 있으며, 직무요구와 역할특성에 포함되는 변수로 작업조건, 동료 및 상사와의 대인관계, 반복적인 일이나 시간 압력과 같은 직무요구범주, 역할갈등, 역할모호성, 역할과다/과소 등의 역할특성 범주이다. 또한 개인특성에 포함되는 변수로 성격과 같은 개인특성들이 있다. 또한 다양한 직무스트레스원인 가운데 물리적 조건을 제외한 심리적 변수들이 직무스트레스에 미치는 영향은 과거 문헌에서 일관적이지 못한 것으로 나타났다(탁진국, 2002).

(2) 리더십 및 권력유형과 직무스트레스의 관계

리더십과 직무스트레스의 관계에 대한 연구는 크게 두 가지 범주로 수행된다. 하나는 어떠한 리더십이 직무스트레스를 유발하거나 감소시키는지를 규명하는 것이고, 다른 하나는 어떠한 리더십이 직무스트레스 원인변수와 직무스트레스와의 관계를 강화시키는지 혹은 저감시키는지를 규명하는 것이다.

직무스트레스의 원천에 대한 많은 연구에서 상사와 동료의 대인관계가 직무스트레스와 관련이 있음을 제시하고 있다(Steers, 1991; Brief et al, 1995). 왜냐하면 하루의 상당부분을 조직에서 활동하고, 그 속에서 관련을 맺고 있는 상사, 동료와의 대인관계는 조직구성원에게 스트레스의 요인으로 작용할 수 밖에 없기 때문이다. 리더십유형 혹은 리더의 성향은 스트레스 수준을 결정하는데 영향을 미칠 수 있다. 관계지향적 리더의 경우 부하의 욕구에 관심을 가지고 민감하게 반응하기 때문에 직무스트레스를 저감시킬 수 있으며, 과업지향적 리더의 경우, 리더가 기대한 바를 부하들이 충족시킬 때, 부하의 능력을 인정하고 보상하기 때문에

(보상적 권력의 활용) 스트레스를 감소시킬 수 있고, 기대를 충족시키지 못하였을 때, 불편한 자극을 제공하는 강압적 권력의 활용도가 높아져 스트레스를 유발시킬 수 있다.

전통적인 배려와 구조주도를 중심으로 한 리더십유형과 스트레스 수준을 조사한 연구에서 배려 및 구조주도 성향이 모두 높은 리더의 부하들에게서 스트레스의 수준이 낮게 보여 진다는 주장이 있다(Numerof & Seltzer, 1986). Seltzer et al.(1987)는 상근직 MBA학생들을 대상으로 한 연구에서 개인스레스 증세에 대한 평가와 동시에 직속상관의 리더십 스타일을 기술하도록 하였다. 그 결과 거래적 리더십의 점수와 학생들의 직무스트레스에 대한 점수 간에 상관성이 있음을 입증하였다. 특히 거래적 리더십 중 상황적 보상(보상적 권력의 활용)은 비록 영향 정도가 크지는 않지만 직무스트레스의 절감과 관련이 있으며, 예외의 관리 행동은 직무스트레스를 증가시키는 요인으로 작용하고 있음을 밝혔다. 여기서 예외의 관리행동은 부하들이 리더의 기대를 충족시키지 못할 경우 적극적 개입하여 자극을 주는 행동과 관련이 있다.

국내의 17개 금융조직을 대상으로 한 한광현(1999)의 연구에서는 거래적 리더십을 상황적 보상과 예외의 관리로 구분하고, 직무스트레스 측정변수로 생리적 증세, 심리적 증세, 행동적 증세 그리고 이를 종합한 스트레스 종합변수로 구분하여 리더십과 직무스트레스의 관계를 검증하였다. 연구결과 리더의 예외의 관리 행동은 생리적 증세, 심리적 증세, 행동적 증세, 그리고 스트레스의 종합변수에 모두 정(+)의 영향을 주었다. 반면 상황적 보상행동은 행동적 증세와 스트레스 종합 변수에 부(-)의 영향을 주었다. 이들의 연구는 관리행동을 강조하는 과업지향적 리더십은 직무스트레스를 증대키는 요인으로 작용하고 있음을 보여주는 것이다. 또한 이천희(2006)는 민간경호원을 대상으로 리더십유형을 훈련과 지시형, 사회적 지지형, 민주적 행동형, 긍정적 피드백형, 권위적 행동형으로 구분하여 직무스트레스와의 관계를 연구하였다. 연구결과 권위적 행동형과 사회적 지지형은 직무스트레스를 증가시키는 요인으로 작용하고, 민주적 행동형 리더는 직무스트레스를 완화시키는 요인으로 작용하고 있음을 밝히고 있다. 이 연구에서 변수에 대한 조작적 정의를 내리지 않아 사회적 지지형의 개념을 명확히 이해하기 힘들지만, 리더의 사회적 지원행동이라고 추론된다. 사회적 지지형이 직무스트레스를

증가시키는 요인으로 작용하는 것은 이외의 결과이다.

한편 한광현(1999), 이천희(2006)의 연구를 부정하는 연구 결과도 발표되고 있다. 탁진국(2002)은 상사가 지나치게 과업지향적으로 행동할 경우 즉, 과업지향적 리더행동과 직무스트레스와의 관계를 연구하였다. 그는 국내의 대기업 전자회사에 근무하는 다양한 직종(생산직, 사무직, 연구직)의 조직구성원들 대상으로 과업지향적 리더행동과 직무스트레스와의 관계를 연구하였다. 직무스트레스를 구성하는 변수로 불안, 우울, 소화장애, 심혈장애, 통증, 불면 등을 두고 있다. 연구결과 과업지향적 리더십은 사무직의 경우 우울과 불면과 부(-)의 상관성을 보이고, 생산직은 우울과 부(-)의 상관, 통증과 정(+)의 상관성을 보이고 있다. 또한 연구직의 경우 과업지향적 리더행동과 직무스트레스 간의 상관관계는 나타나지 않고 있다. 이러한 연구결과는 리더십 동질화와 무관하지 않은 것 같다. 리더십 동질화란 조직에서의 리더십이 조직의 고유문화 등에 적합한 특정한 리더십으로 수렴되는 현상으로, 동질화된 리더십은 중대한 변화가 없는 한 지속적으로 리더십 관성화가 일어난다는 것이다(Bass, 1990). 리더십 동질화는 리더로 하여금 수동적으로 조직컨텍스트에 적합한 리더십을 택하여 유지하게 한다. 탁진국(2002)의 연구는 하나의 기업을 대상으로 하였기 때문에 리더십 동질화 현상에서 자유로울 수 없을 것이다. 여러 연구들을 종합하면, 관계지향적 행동과 감압적 권력의 조합은 직무스트레스를 가중 시킬 것으로 예상된다.

변화지향적 리더십과 직무스트레스의 관계에 대한 연구는 많지 않지만 양자의 관계를 추론할 수 있는 연구결과들이 발표되었다. Pines(1980)는 부하들이 직무스트레스 상황에서 리더의 변혁적 성향을 제시하였다. 그는 리더의 변혁적 성향은 부하들에게 자신의 운명에 대한 통제와 위치 내재화하게 하고, 무력감을 감소시켜주며, 부하들의 몰입과 전념도를 상승시켜 직무스트레스의 부정적 결과를 감소시키게 된다고 주장하였다. McCauley(1987)는 리더가 잠재적 스트레스 상황을 도전적 상황으로 변화시킴으로써 부하들의 성과를 향상시킬 수 있는 변혁적 방안들을 제시하였다. 즉, 스트레스 상황 아래에서 리더는 긍정적 결과가 있다는 것을 부하들에게 확신시켜 주어야 하며, 또 부하들에게 자신이 무엇을 해야 하는가를 확실하게 전달할 필요가 있다. 더불어 명확하고 실천 가능한 목표들이 설정되어야 할 필요도 있다. 결국 이러한 리더의 변혁적 특성들은 부하들의

자기확신을 증가시키며, 부하들에게 역할보호성이나 불확실성에 따른 작업 또는 새롭거나 익숙하지 못한 상황의 작업도중에 인내심을 형성하게 만든다. 궁극적으로 스트레스 상황에 대한 지각정도와 증세를 완화시키는 역할을 수행하게 된다 (한광현, 2003a). Seltzer et al.(1987)의 연구에서는 변혁적 리더십의 하위행동 중 카리스마적 리더행동과 개별적 배려행동을 보이는 리더 하에서 부하들의 직무스트레스를 낮게 지각하고, 지적자극 행동을 보이는 리더 하에서 직무스트레스를 높게 지각하는 것으로 판명되었다. 여기서 개별적 배려는 리더의 친사회적 행동으로 인해 부하들에게 관심을 기울이고, 자신의 이익을 희생함으로써 부하들에게 리더를 신뢰하고 리더에게 카리스마적 속성을 보유하게 만들 수 있다.

국내의 한광현(1999)의 연구에서는 변혁적 리더십의 하위행동인 카리스마 행동은 직무스트레스 측정변수인 생리적 증세, 심리적 증세, 행동적 증세, 그리고 이들을 통합한 스트레스증세 종합에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 또한 개별적 배려행동은 심리적 증세와 스트레스증세 종합에 부(-)의 영향을 미치고, 지적 자극행동은 직무스트레스에 영향을 미치지 않는 것으로 판명되었다. 한편 그는 이에 대한 후속연구를 수행하였는데, 호남지역의 20개 전자 및 통신관련 기업의 구성원들을 대상으로 변혁적 리더십의 세 가지 하위 행동과 직무스트레스의 생리적 증상과 심리적 긴장간의 관계를 살펴보았다. 연구결과 카리스마 리더행동과 개별적 배려행동은 직무스트레스 변수에 부(-)의 영향을 미치고, 지적 자극행동은 직무스트레스 변수에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

이러한 측면에서 본다면 변화지향적 리더십과 전문적 권력과 준거적 권력의 조합은 직무스트레스를 절감에 효과적으로 작용할 것으로 예측된다.

(3) 자아개념과 직무스트레스의 관계

지금까지 연구에서 직무스트레스에 영향을 미치는 개인적 요인으로 성격, 통제력, 능력 등이 제시되고 있다(Steers, 1991). 자아개념은 이러한 개인적 요인 중 통제력 및 직무능력과 밀접한 관련이 있는 변수이다. 왜냐하면 자아개념이 높은 사람들은 직무능력에 대한 긍정적 가치와 자신감을 자지게 되고, 환경에 대한 내적 통제력도 높기 때문이다. 자아개념과 직무스트레스의 관계에 대한 연구는 자아개념의 한 축인 자기효능감에 중점을 두고 있다. 자기효능감의 연구

결과를 통해서 자아개념과 직무스트레스의 관계를 추론하는데 별 문제가 없기 때문에 이에 대한 연구 성과를 살펴보고자 한다.

지금까지 발표된 연구결과를 종합하면, 자기효능감은 직무스트레스 전반 즉, 원인, 결과, 대처방안 등에 효과적으로 작용하는 것으로 보인다. Spencer(1990)는 자기효능감과 직무스트레스는 부(-)의 관계를 입증하였다. Shunk(1981)의 연구에서는 자기효능감은 행동뿐만 아니라 사고형태, 스트레스와 같은 정서반응에 영향을 미치는데, 스트레스와 관련하여서는 자기효능감이 높은 사람들은 직무스트레스를 덜 느끼는 것으로 보고하였다(이영자, 1995). Litt(1988)는 자기효능감이 높은 사람들이 높은 직무요구 그리고 높은 직무통제력이 내재되어 있는 직무를 수행할 경우, 자기효능감이 낮은 사람들에 비해 긍정적인 심리적, 행동적 결과를 보여줄 것이라고 주장하였다. 또한 Leither(1991)는 자기효능감이 높은 사람들은 직무스트레스의 원인이 되는 변수들에 대해 변화 줌으로써 직무스트레스에 적절한 대처하는 경향이 있는 반면, 낮은 사람들은 직무스트레스 요인을 변화시키려는 노력보다 이에 감정적으로 대응하는 경향을 보인다고 하였다. Mastui & Onglatco(1992)는 직무특성과 직무스트레스의 관계에서 자기효능감의 역할을 연구하였는데, 직무특성 중 역할모호성, 직무결과의 위험성과 관련하여 자기효능감이 높은 사람들은 이러한 직무를 수행할 때 직무스트레스를 덜 받는 반면, 자기효능감이 낮은 사람들은 직무스트레스를 많이 받을 가능성이 높다고 하였다(한광현, 2003b).

국내의 연구로 한광현(2003b)는 직무특성 변수 중 피드백 변수와 심리적 긴장사이에 자기효능감이 조절효과를 검증하였다. 또한 한광현(2003a)은 변혁적 리더십의 세 가지 하위행동과 직무스트레스의 하위변수인 생리적 증상과 심리적 긴장간의 자아개념의 매개효과를 검증하였다. 연구결과, 카리스마 리더행동, 개별적 배려행동, 지적자극행동과 생리적 증상 및 심리적 긴장사이에 자기효능감의 완전매개 혹은 부분매개 효과가 있는 것으로 나타났다. 국내의 보육교사들을 대상으로 한 조성연·구현아(2005)의 연구에서는 자아개념의 한 축인 자기효능감이 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다.

Ⅲ. 실증연구의 설계

1. 연구모형 및 가설

1) 연구모형

본 연구는 크게 여섯 가지 범주로 수행되도록 설계되었다. 첫째, 상사의 리더십유형이 부하의 자아개념에 미치는 영향과 리더십유형별(변화지향리더, 관계지향리더, 과업지향리더) 차별적 효과를 검증한다. 둘째, 상사의 리더십유형이 부하의 혁신행동과 직무스트레스에 미치는 영향과 리더십유형별 차별적 효과를 검증한다. 셋째, 자아개념이 혁신행동과 직무스트레스에 미치는 영향을 검증한다. 넷째, 리더십유형과 자아개념간의 권력유형(강압적 권력, 보상적 권력, 합법적 권력, 준거적 권력, 전문적 권력)의 조절효과를 검증한다. 다섯째, 리더십유형과 결과변수(혁신행동, 직무스트레스) 간의 권력유형의 조절효과를 검증한다. 여섯째, 리더십유형(변화지향리더, 관계지향리더, 과업지향리더), 자아개념, 그리고 결과변수(혁신행동, 직무스트레스) 간의 구조적 관계를 검증한다.

연구모형은 다음과 같은 결과를 예측하고 있다. 첫째, 변화지향적 리더와 관계지향적 리더유형은 자아개념과 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고, 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이며, 과업지향적 리더유형은 자아개념과 혁신행동에 부(-)의 영향을 미치고, 직무스트레스에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 둘째, 변화지향적 리더유형은 혁신행동에, 관계지향적 리더유형은 자아개념에 다른 리더십 유형에 비해 더 많은 영향을 미칠 것이다. 셋째, 자아개념은 혁신행동에 정(+)을 미치고, 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다. 넷째, 변화지향적 리더 및 관계지향적 리더유형과 준거적 권력, 전문적 권력, 보상적 권력의 조합은 자아개념과 혁신행동의 강화시키고, 직무스트레스를 절감시킬 것이다. 다섯째, 과업지향적 리더유형과 강압적 권력의 조합은 자아개념과 혁신행동을 약화시키고, 직무스트레스를 강화시킬 것이다.

〈그림 Ⅲ-1〉 연구모형



2) 연구가설

(1) 리더십유형과 자아개념의 관계

리더십유형과 자아개념 간의 연구는 새로운 형태의 리더십 분야에서 최근 활발히 이루어지고 있으며, 새로운 형태의 리더십이론에는 변화지향적 리더유형과 관계지향적 리더유형을 포함하고 있다. 대표적인 연구로 변혁적 리더십이 자기 효능감에 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝힌 연구(임준철·윤정구, 1999; Bandura & Wood, 1989; Avolio & Gibbons, 1988; Conger & Kanungo, 1988; Yukl, 1989)와 카리스마 리더십이 자아개념을 매개로 결과변수에 미치는 영향을 밝힌 연구들이다(Shamir, 1991; 송병식·강영순, 2001). 변혁적 리더십이나 카리스마 리더십의 하위행동에는 리더의 변화지향과 관계지향 행동성향들을 포함하고 있기 때문에 이상의 연구결과들에서 변화지향적 리더행동과 관계지향적 리더행동이 자아개념에 미치는 긍정적 효과를 추론할 수 있다. 한편 리더십행동이론들은 관계지향적 리더행동이 부하의 정서적 반응에 긍정적 영향을 미치고 있다

는 일관되게 보고하고 있다. 따라서 부하의 정서적 반응의 하나인 자아개념에는 변화지향적 리더보다 관계지향적 리더가 더 효과적으로 작용할 수 있을 것으로 예측된다.

한편 과업지향적 리더십에서 부하에 대한 관리행동은 부하의 정서적 반응에 부정적 영향을 미친다는 연구결과들이 보고되고 있다. Low et al.(1996)은 변혁적·거래적 리더십에 대한 39개의 연구결과를 통합 분석한 결과, 거래적 리더행동들은 만족성에 부정적 영향을 미치거나 영향을 미치지 않는 것을 일관되게 보여준다고 하였다. 특히 상황적 보상을 제외하면 더욱 그러하다. 이들의 연구결과는 거래적 리더십의 하위행동인 예외의 관리가 부하의 정서적 반응에 미치는 부정적 영향을 보고하는 것이며, 예외의 관리는 과업지향적 리더십에서 보여주는 대표적인 통제행동이다. 따라서 과업지향적 리더십은 부하의 자아개념에 부정적 영향을 미칠 것으로 예측된다. 이러한 연구결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1: 변화지향적 리더와 관계지향적 리더유형은 부하의 자아개념에 정(+)의 영향을 미치고, 과업지향적 리더유형은 부하의 자아개념에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H2: 관계지향적 리더유형은 변화지향적 리더유형보다 자아개념에 미치는 영향이 클 것이다.

(2) 리더십유형과 혁신행동의 관계

전통적 리더십과 혁신행동 간의 연구를 종합하면 대체로 다음과 같은 결론을 나타낸다. 첫째, 참여적·호혜적 리더십스타일은 부하들의 혁신행동을 유발하고, 둘째, 관계지향적 리더들이 과업지향적 리더들보다는 더욱 혁신행동을 많이 유발하게 하며, 셋째, 리더의 지원과 조력이 혁신적인 행동에 필수적이라는 것이다(강영순, 2002). 특히 거래적 리더십의 예외에 의한 관리는 리더 자신이 과거의 경험에 비추어 하급자가 다른 방식으로 업무를 수행 하려면 이를 용인하지 않고 항상 일상적인 틀 안에 가두어 두려는 리더를 말한다. 다시 말하면, 과업수행에 있는 변화나 창의적이고 혁신적인 아이디어를 요구하지 않고 과거의 업무관습에만

안주하는 하급자를 선호하는 리더를 말하고 있다. 이러한 정의로 볼 때, 거래적 리더의 예외의 관리행동은 부하들을 단기적인 거래의 관계대상으로 인식하며, 하급자들에게 과업에 필요한 그 이상의 작업과 어떠한 변화를 원하지 않기 때문에, 창의성 및 혁신성향에는 그다지 영향이 미치지 않을 것으로 예측해 볼 수 있다. 본 연구에서 활용하고자 하는 과업지향적 리더유형은 거래적 리더십의 예외의 관리행동처럼 관리지향적 리더행동에 한정하고 한다. 따라서 과업지향적 리더유형은 혁신행동에 부(-)의 영향을 미칠 것으로 예측된다.

한편 변화지향적 리더유형과 관계지향적 리더유형을 포괄하는 새로운 형태의 리더십이론들은 이들 리더유형들이 부하의 혁신행동에 미치는 긍정적 영향을 보고하고 있다. Howell & Higgins(1990)는 캐나다 CEO 28명을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 혁신행동에 긍정적 영향을 미침을 밝혔으며, 임준철·윤정구(1999)도 변혁적 리더십이 부하의 혁신성향에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다. 한편 카리스마 리더십 연구에서도 마찬가지로, Conger(1989)는 카리스마적 리더는 하위자들에게 새로운 비전이 가장 매력적인 대안이 될 수 있다는 점을 인식시키고 하위자들을 이끌고자 하는 동기를 명확히 전달하여 인습에 얽매이지 않는 행동 등을 통해 하위자에게 신뢰감을 구축하여 혁신행동을 유발하게 된다고 서술하고 있다. 송병식(2006)의 연구에서는 카리스마 리더십이 혁신행동에 직접적 영향을 미칠 뿐만 아니라 직무동기를 매개로 혁신행동에 간접적 영향을 미친다고 하였다. 이상의 연구성과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3: 변화지향적 리더와 관계지향적 리더유형은 부하의 혁신행동 정(+)
의 영향을 미치고, 과업지향적 리더유형은 부하의 혁신행동에 부(-)
의 영향을 미칠 것이다.

H4: 변화지향적 리더유형은 관계지향적 리더유형보다 부하의 혁신행동에 미
치는 영향이 클 것이다.

(3) 리더십유형과 직무스트레스의 관계

리더십과 직무스트레스의 관계에 대한 연구는 활발히 이루어지지 않고 있으나 몇몇 연구결과를 토대로 이들의 관계를 추론할 수 있다. 직무스트레스의 원천에

대한 많은 연구에서 상사와 동료의 대인관계가 직무스트레스와 관련이 있음을 제시하고 있다(Steers, 1999; Brief et al, 1995). 전통적인 배려와 구조주도를 중심으로 한 리더십유형과 스트레스 수준을 조사한 연구에서 배려 및 구조주도 성향이 모두 높은 리더의 부하들에게서 스트레스의 수준이 낮게 보여 진다는 주장이 있다(Numerof & Seltzer, 1986). 국내의 한광현(1999)의 연구에서도 리더의 예외의 관리행동은 생리적 증세, 심리적 증세, 행동적 증세, 그리고 스트레스의 종합 변수에 모두 정(+)의 영향을 주었다. 예외의 관리행동은 본 연구의 과업지향형 리더행동 범주에 포함된다.

변화지향적 리더십과 직무스트레스의 관계에 대한 연구는 많지 않지만 양자의 관계를 추론할 수 있는 연구결과들이 발표되었다. Pines(1980)는 부하들이 직무스트레스 상황에서 리더의 변혁적 성향을 제시하였다. 그는 리더의 변혁적 성향은 부하들에게 자신의 운명에 대한 통제 의 위치 내재화하게 하고, 무력감을 감소시켜주며, 부하들의 몰입과 전념도를 상승시켜 직무스트레스의 부정적 결과를 감소시키게 된다고 주장하였다. Seltzer et al.(1987)의 연구에서는 변혁적 리더십의 하위행동 중 카리스마적 리더행동과 개별적 배려행동을 보이는 리더 하에서 부하들의 직무스트레스를 낮게 지각하고, 지적자극 행동을 보이는 리더 하에서 직무스트레스를 높게 지각하는 것으로 판명되었다. 국내의 한광현(1999)의 연구에서는 변혁적 리더십의 하위행동인 카리스마 행동은 직무스트레스 측정변수인 생리적 증세, 심리적 증세, 행동적 증세, 그리고 이들을 통합한 스트레스증세 종합에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 또한 개별적 배려행동은 심리적 증세와 스트레스증세 종합에 부(-)의 영향을 미치고, 지적 자극행동은 직무스트레스에 영향을 미치지 않는 것으로 판명되었다. 카리스마 행동은 본 연구의 변화지향형 리더행동, 개별적 배려행동은 관계지향형 리더행동의 범주에 포함된다.

이상의 연구를 종합하여 보면, 변화지향적 리더와 관계지향적 리더유형은 부하의 직무스트레스를 절감시킬 것으로 예측되고, 과업지향적 리더유형은 직무스트레스를 증가시킬 것으로 예측된다.

H5: 변화지향형 리더와 관계지향형 리더유형은 부하의 직무스트레스에 부

(-)의 영향을 미치고, 과업지향형 리더유형은 부하의 직무스트레스에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H6: 관계지향형 리더유형은 변화지향형 리더유형보다 부하의 직무스트레스에 미치는 부(-)의 영향이 클 것이다.

(4) 자아개념과 혁신행동의 관계

혁신행동의 선행변수로 자긍심과 자기효능감을 포괄한 자아개념에 대한 연구는 많지 않다. 국내의 연구로 김희철·강영순(2008)의 연구가 보고되고 있는 실정이다. 이들은 자아개념이 혁신행동에 미치는 긍정적 영향을 규명하였다. 특히 이들은 LMX 질→자아개념→혁신행동으로 이어지는 구조적 관계를 규명하면서, 자아개념이 LMX 질에 비해 혁신행동의 강력한 선행변수임을 밝히고 있다. 대부분의 연구들은 자아개념의 한 축인 자기효능감에 대한 연구에 집중되어 있다. 여러 연구에서 자기효능감이 부하의 혁신성향의 증진에도 중요한 역할을 수행하고 있다는 연구결과들을 내놓고 있다(Conger & Kanungo, 1988; Parker & Price, 1994; Thomas & Velthouse, 1990; Yoon, Han, & Seo, 1996). 이와 같은 연구들의 공통된 가정은 인간은 환경에 대하여 수동적이기 보다 능동적인 지각과 그 지각에 근거하여 적극적으로 환경에 대응해 나가게 되는데 이때의 임파워된 자아개념이 자기효능감이고(Bandura, 1989), 각 개인들이 내리는 조직여건에 관한 호의적 판단 및 조직을 위한 제반 혁신적 행동 등은 이들의 심리적 임파워먼트의 정도에 따라 다르며, 이와 같은 심리적 임파워먼트의 핵심적 구성요소가 자기효능감이라는 것이다(Thomas & Velthouse, 1990). 이러한 논의를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

H7: 자아개념은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(5) 자아개념과 직무스트레스의 관계

한편 자아개념과 직무스트레스의 연구는 자아개념의 한 축인 자기효능감에 집중되어 있다. 지금까지 발표된 연구결과를 종합하면 자기효능감은 직무스트레스 전반, 즉 원인, 결과, 대처방안 등에 효과적으로 작용하는 것으로 보인다.

Spencer(1990)는 자기효능감과 직무스트레스는 부(-)의 관계를 입증하였다. Shunk(1981)의 연구에서는 자기효능감이 높은 사람들은 직무스트레스를 덜 느끼는 것으로 보고하였다(이영자, 1995). Litt(1988)는 자기효능감이 높은 사람들은 높은 직무요구 그리고 높은 직무통제력이 내재되어 있는 직무를 수행할 경우, 자기효능감이 낮은 사람들에 비해 긍정적인 심리적, 행동적 결과를 보여줄 것이라고 주장하였다. 또한 Leither(1991)는 자기효능감이 높은 사람들은 직무스트레스의 원인이 되는 변수들에 대해 변화 줌으로써 직무스트레스에 적절한 대처하는 경향이 있는 전략을 수립하는 경향이 있는 반면, 낮은 사람들은 직무스트레스 요인을 변화시키려는 노력보다 이에 감정적으로 대응하는 경향을 보인다고 하였다. Mastui & Onglatco(1992)는 직무특성에 따른 직무스트레스에서 자기효능감 관계에서, 직무특성 중 역할보호성, 직무결과의 위험성과 관련하여 자기효능감이 높은 사람들은 이러한 직무를 수행할 때 직무스트레스를 덜 받는다고 하였다.

국내의 연구로 한광현(2003b)는 직무특성 변수 중 피드백 변수와 심리적 긴장 사이에 자기효능감이 조절효과를 검증하였다. 보육교사들을 대상으로 한 조성연·구연아(2005)의 연구에서는 자아개념의 한 축인 자기효능감이 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다. 이상의 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H8: 자아개념은 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

(6) 리더십유형과 자아개념 간의 권력유형의 조절효과

과업지향적 리더행동 중 부하에 대한 리더의 관리행동은 부하의 정서적 반응에 부정적 영향을 미치는 연구가 다수를 차지하고 있는데, 특히 거래적 리더십의 하위행동인 상황적 보상을 제외하고는 더욱 그러하다(Low et al., 1996). 리더의 상황적 보상행동은 부하에게 수행해야 할 과업이 무엇인지를 명확히 제시하고, 그것을 수행하는 사람에게 약속된 보상을 제공하는 행동으로 리더의 합법적, 보상적 권력의 활용과 밀접하다. 따라서 과업지향적 리더십에서 강압적 권력이 활용만이 부하의 정서적 반응에 부정적 영향을 미칠 가능성이 높다.

한편 관계지향적 리더십과 권력유형 간의 조합을 예측할 수 있는 연구가 발표

되었다. 김희철·강영순(2008)은 LMX 질과 자아개념 및 혁신행동 간의 관계에서 리더가 전문적/준거적 권력을 많이 사용할 수록 LMX질이 자아개념과 혁신행동에 미치는 영향이 증가됨을 밝히고 있다. Thibodeauk & Lowe(1996)의 연구에서는 상사들이 집단내에 속한 조직구성원들에게 전문적 권력과 준거적 권력을 더 많이 사용하고 있는 반면, 집단외에 속한 조직구성원들에게는 강압적 권력을 더 많이 사용하는 것으로 나타났다. LMX 질은 상사와 부하의 신뢰를 전제로 하고, LMX 질의 증가될수록 관계지향적 리더행동이 증가된다는 점을 고려하면, 관계지향적 리더십과 준거적 권력이나 전문적 권력의 조합은 부하의 정서적 반응인 자아개념을 증대시키는데 긍정적 작용을 할 것으로 예측된다.

또한 변화지향적 리더십과 권력유형 간의 조합을 예측할 수 있는 연구도 발표되고 있다. 대표적인 연구로 변혁적 리더십과 카리스마 리더십에 대한 연구들이다. 이러한 리더십 이론에서 공통적으로 발휘되는 권력유형은 전문적 권력과 준거적 권력이다. 왜냐하면 이들 리더십행동은 변화지향성과 관계지향성을 포괄하고 있기 때문이다. Conger & Kanungo(1987)는 카리스마적 혹은 변혁적 리더의 영향력은 리더의 개인적 권력 즉, 전문적 권력과 준거적 권력으로부터 비롯된다고 하였다. 전문적 권력과 준거적 권력은 대체로 조직구성원의 만족에 긍정적 작용을 하는 것으로 보고되고 있다. Martin & Hunt(1980)의 미국 중서부고속도로 관리국 직원들을 대상으로 한 연구에서 전문적 권력 및 준거적 권력과 직무만족 사이에 정(+)의 상관관계가 있음을 밝혔다. Podsakoff & Schriesheim(1985)의 연구에서도 만족과 조직성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝혔다. 또한 전문적 권력과 준거적 권력을 많이 활용하는 새로운 형태의 리더십 이론들은 부하의 만족성과 직무수행에 긍정적으로 작용하고 있고 있음을 입증하였다(Howell & Higgins, 1990; Parker & Price, 1994; Conger, 1999; Podsakoff, 1990; Bandura & Wood, 1989; Spreitzer, 1996; Snmmer, 1996).

그러나 아직까지 리더십유형과 보상적 권력 및 합법적 권력의 적절한 조합에 대한 결론을 유추할만한 연구가 없는 실정이다. 이는 두 권력을 효과적으로 활용할 수 있는 전제조건이 필요하기 때문이다. 본 연구에서는 제2절에서 제시한 조건들을 충족시키지 못하고 있기 때문이다. 다만 거래적 리더십 연구에서 상황적 보상이 부하의 정서적 반응에 미치는 긍정적 영향이 보고되고 있다. 상황적 보상

행동에서 많이 활용될 수 있는 권력유형이 보상적 권력이 점을 감안하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H9: 상사의 리더십을 변화지향 및 관계지향적으로 지각하고, 상사가 전문적, 준거적, 보상적 권력을 많이 사용한다고 지각하는 부하일수록 자아개념도 높을 것이다.

H10: 상사의 리더십을 과업지향적으로 지각하고, 상사가 합법적, 강압적 권력을 많이 사용한다고 지각하는 부하일수록 자아개념도 낮을 것이다.

(7) 리더십 유형과 혁신행동 간의 권력유형의 조절효과

변화지향적 리더십은 혁신행동에 긍정적 영향을 미치고 있으며(Bycio et al.,1995; Howell & Higgins, 1990; Conger, 1989; 임준철·윤정구, 1999; 송병식, 2006), 변화지향적 리더십을 구성하는 하위 리더행동에서는 전문적 권력과 준거적 권력의 활용도가 상대적으로 높다. 또한 전통적 리더십연구에서 관계지향적 리더행동은 혁신행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고되고 있으며(강영순, 2002), 관계지향적 리더행동에서 활용빈도가 높게 나타나는 권력유형은 준거적 권력이다. 이러한 측면에서 본다면 변화지향적 리더십 및 관계지향적 리더십과 전문적 권력 및 준거적 권력의 조합은 혁신행동을 증대시킬 것으로 예측된다.

한편 변혁적 리더십의 하위행동인 예외의 관리행동은 리더 자신이 과거의 경험에 비추어 하급자가 다른 방식으로 업무를 수행 하려면 용인하지 않음으로서 항상 일상적인 틀 안에 가두어 두려는 리더를 말한다. 다시 말하면, 과업수행에 있는 변화나 창의적이고 혁신적인 아이디어를 요구하지 않고 과거의 업무관습에만 안주하는 하급자를 선호하는 리더를 말하고 있다. 이러한 정의로 볼 때, 거래적 리더는 변혁적 리더와는 달리 하급자를 단기적인 거래의 관계 대상으로 인식하며, 하급자들에게 과업에 필요한 그 이상의 작업과 어떠한 변화를 원하지 아니하며, 혁신성향에는 그다지 영향이 미치지 않을 것으로 예측해 볼 수 있다. 따라서 과업지향적 리더십과 강압적 권력의 조합은 혁신행동에 미치는 부정적 영향을 증대시킬 것으로 예측된다. 다만 상황적 보상행동은 개인의 능력을 인정해 주

는 방식으로 제공될 경우 혁신성향을 향상시킬 수도 있다는 주장이 있다(Amabile et al., 1996). 한편 보상적 권력의 행사에 있어 리더를 신뢰할 수 있는 보상의 원천으로 지각할 때, 즉 약속을 지킬 수 있는 능력과 의지를 가지고 있다고 부하가 지각할 때 효과적으로 발휘 될 수 있다. 변화지향적 리더십과 관계지향적 리더십은 리더신뢰에 긍정적 영향을 미친다는 연구결과들이 보고되고 있기 때문에, 이들 리더십에서 보상적 권력의 활용도 혁신행동에 긍정적으로 작용할 수 있을 것으로 예측된다. 또한 합법적 권력은 전술한 바와 같이, 여러 조건을 충족할 때 긍정적으로 효과를 가져 올 수 있으나 본 연구는 이러한 조건을 모두 충족시키지 못하고 있어 부정적 효과를 예측한다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H11: 상사의 리더십을 변화지향 및 관계지향적으로 지각하고, 상사가 전문적, 준거적, 보상적 권력을 많이 사용한다고 지각하는 부하일수록 혁신행동은 증대될 것이다.

H12: 상사의 리더십을 과업지향적으로 지각하고, 상사가 합법적, 강압적 권력을 많이 사용한다고 지각하는 부하일수록 혁신행동은 감소될 것이다.

(8) 리더십유형과 직무스트레스 간의 권력유형의 조절효과

리더십유형과 직무스트레스의 관계에서 변화지향적과 관계지향적 리더십은 직무스트레스를 절감시키고(Pines, 1980; Seltzer et al, 1987; 한광현, 1999), 과업지향적 리더십, 특히 관리행동은 직무스트레스를 증대시키는 것으로 보고되고 있다(Seltzer et al., 1985, 한광현, 1999, 이천희, 2006). 전술한 변화지향적 리더십과 전문적·준거적 권력의 관계, 과업지향적 리더십의 관리행동과 강압적 권력의 관계를 감안하면, 전술한 연구들에서 변화지향적 리더십 및 관계지향적 리더십과 전문적·준거적 권력의 조합은 직무스트레스를 줄이는데 기여하고, 과업지향적 리더십과 강압적 권력의 조합은 직무스트레스를 증대시키는데 기여할 것으로 예측된다. 보상적 권력 및 합법적 권력과 리더십의 조합은 전술한 논리를 이어가고자 한다. 따라서 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

H13: 상사의 리더십을 변화지향 및 관계지향적으로 지각하고, 상사가 전문적, 준거적, 보상적 권력을 많이 사용한다고 지각하는 부하일수록 직무스트레스는 감소될 것이다.

H14: 상사의 리더십을 과업지향적으로 지각하고, 상사가 합법적, 강압적 권력을 많이 사용한다고 지각하는 부하일수록 직무스트레스는 증대될 것이다.

2. 변수의 정의 및 조사방법

1) 변수의 정의

(1) 리더십유형

리더십유형은 Yukl(2002)의 분류에 따라 변화지향형 리더십, 관계지향형 리더십, 과업지향형 리더십으로 구분하였다. 변화지향형 리더십이란 전략적 결정을 향상시키고, 환경변화에 유연성과 혁신을 증대시키고, 변화를 추진하고, 변화에 대한 동참을 확보하는 리더유형이다. 관계지향형 리더십이란 부하와의 호의적의 관계 형성에 관심을 가지고, 부하의 개발을 지원하는 리더유형이다. 과업지향형 리더십이란 과제의 성취에 관심을 가지고, 부하의 감정에 관심을 보이기보다 조직의 안정적 운영을 강조하는 리더유형이다. 리더십유형을 측정하기 위해 Yukl(2002)이 개념적으로 제시한 행동양식과 변혁적·거래적 리더십을 측정하기 위해 개발한 Podsakoff et al.(1996)의 설문에서 17개 문항을 발췌하였다.

(2) 자아개념

자아개념은 조직 내 타인에 의해 자신이 얼마나 가치 있는 인물로 받아들여지는가에 대한 개인적 판단인 자긍심과 성공적인 과업수행능력에 대한 개인의 신념인 자기효능감을 포괄한 개념으로 현재와 미래의 직무능력에 대한 가치 판단이다. 본 연구에서는 Pierce et al.(1989)이 제시한 자긍심 측정척도 4개 문항, Renn & Fedor(2001)가 제시한 자기효능감 척도 4개 문항 등 총 8개 문항을 활

용하였다.

(3) 혁신행동

혁신행동은 문제인식과 아이디어 채택 또는 해결안 생성에서 시작하여 아이디어에 대한 후원을 찾아 나서고 이의 실현을 위한 지지자를 연합하여 개인의 아이디어를 제품이나 서비스, 공정 등으로 만드는 과정이다. 구체적으로 문제에 대한 인식과 새로운 아이디어를 채택하고, 선택된 아이디어에 대한 후원을 찾아 나서고, 이의 실현을 위해 지지자를 연합하고 구축하는 행위와 선택된 아이디어의 실행을 위한 세부적이고 적절한 계획과 스케줄을 개발하는 행위라 할 수 있다. 여기서는 Scott & Bruce(1994)가 개발한 문항을 활용하였다.

(4) 직무스트레스

직무스트레스는 생리적 스트레스와 심리적 스트레스로 대별될 수 있으나, 본 연구에서는 심리적 스트레스에 한정하였다. 심리적 직무스트레스는 직무를 수행하면서 직무관련 요인들 사이의 부조화로 인해 직무를 정상적으로 수행하기 어려운 심리적 상태를 말한다. 여기서는 Parker & Decotiis(1983)과 국내의 탁진국(2002)의 개발한 척도 중 심리적 직무스트레스 척도에서 5개 문항을 발췌하였다.

(5) 권력유형

권력유형은 강압적 권력, 보상적 권력, 합법적 권력, 준거적 권력, 전문적 권력으로 구분하였다. 강압적 권력은 권력행사자가 특정의 것을 달성하지 못하였을 경우 권력수용자에게 벌을 줄 수 있다는 인식에 기초를 둔 권력이며, 보상적 권력은 권력행사자가 권력수용자에게 보상을 제공할 수 있다는 인식에 기초를 둔 권력이다. 합법적 권력은 권력행사자가 권력수용자에게 영향을 줄 수 있는 합법적 힘을 가지고 있으며, 권력수용자는 이에 복종해야한다는 내면화된 가치로부터 생성된 권력이다. 준거적 권력은 권력수용자가 권력행사자와 동일시되고자 하는 데서 생성되는 권력이며, 전문적 권력은 권력행사자가 특정분야에 그가 가지고 있는 지식에 대한 권력수용자의 지각에 따라 생성되는 권력이다. 여기서는 이규만(2006), 조재국·이재윤(1989)의 측정항목을 연구대상에 맞게 수정하여 14개 문

항을 활용하였다.

2) 설문구성 및 조사방법

(1) 설문의 구성

본 연구모형에 투입된 모든 변수는 리커트 5점 척도를 사용하였으며, 설문내용은 크게 독립변수로 리더십유형, 매개변수로 자아개념, 종속변수로 혁신행동과 직무스트레스, 조절변수로 권력유형을 선정하였다.

측정설문은 독립변수인 리더십유형은 변화지향형 리더십, 관계지향형 리더십, 과업지향형 리더십을 측정하기 위해 17개 문항으로 구성되었으며, 매개변수인 자아개념은 자긍심 4개 문항, 자기효능감 4개 문항 등 총 8문항으로 구성되었다. 종속변수인 혁신행동은 6개 문항, 직무스트레스는 5개 문항으로 구성되었으며, 조절변수인 권력유형은 14개 문항으로 구성되었다. 연구표본의 특성을 살펴보기 위한 인구통계학적 변수는 4개 문항으로 구성되었으며, 이를 구체적으로 정리하면 <표 III-1>과 같다.

<표 III-1> 설문의 구성

측정변수	문항수 및 번호	출 처
리더십유형	17개 문항(I-1-17)	Yukl(2002), Podsakoff et al.(1996)
자아개념	8개 문항(II-1-8)	Pierce et al.(1989), Renn & Fedor(2001)
권력유형	14개 문항(III-1-14)	이규만(2006), 조재국·이재윤(1989)
혁신행동	6개 문항(IV-1-6)	Scott & Bruce(1994),
직무스트레스	5개 문항(V-1-5)	Parker & Decotiis(1983), 탁진국(2002)

(2) 조사방법

본 연구에서 제시된 가설을 검증하기 위한 방법으로 설문지법을 활용하였다. 연구의 표본은 제주특별자치도 내의 공기업과 사기업의 근로자들을 대상으로 임의 추출하였으

며, 설문지는 총 800부를 조사원이 방문·배포하였다. 회수된 설문지는 총 684부이고 이중 응답이 불성실하거나 편향적 분포를 보인 것을 제외한 654부를 분석에 활용하였다.

설문지를 통해 수집된 자료는 SPSS 12.0 Windows와 AMOS 6.0을 활용하여 통계적으로 분석하였다. 분석방법은 연구결과의 유효성을 높이기 위해 신뢰성 분석 및 타당성 분석을 하였으며, 연구모형에 투입된 변수 간의 선형적 연구가설을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였고, 변수들이 결과변수에 미치는 차별적 효과와 권력유형의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 또한 연구모형의 구조적 관계를 검증하기 위해 공분산구조분석을 실시하였다.

(3) 표본특성

연구표본의 특성을 보면 <표 III-1>에 제시된 바와 같다. 성별로는 남성 63.3%, 여성 36.7%이며, 연령별로는 20대 32.9%, 30대 41.6%, 40대 이상 25.5%로 분포되었다. 근속년수별로는 2년 이하 26.8%, 3-5년 38.7%, 6-10년 21.7%, 11년 이상 12.88%이며, 직급별로는 평직원 62.2%, 대리급 29.5%, 과장급 이상 8.3%로 분포되었다.

<표 III-2> 표본의 특성

구	분	표본수(명)	백분율(%)
성 별	남 성	414	54.1
	여 성	240	45.9
연 령	20대	215	32.9
	30대	272	41.6
	40대 이상	167	25.5
근속년수	2년 이하	175	26.8
	3-5년	253	38.7
	6-10년	142	21.7
	11년 이상	84	12.8
직 급	평직원	407	62.2
	대리급	193	29.5
	과장급 이상	54	8.3
계		654	100.0

IV. 실증연구

1. 신뢰성 및 타당성 분석

1) 신뢰성 분석

신뢰성이란 동일한 개념에 대해서 반복 측정하였을 때 나타나는 측정값들의 분산을 의미한다. 분산이 작다면 일관성 있는 측정값을 얻은 것이 되기 때문에 신뢰성이 높다고 할 수 있다. 일반적으로 다항목 척도의 분석을 통한 신뢰성 검증방법으로 재검사법, 문항분석법, 반분법, 내적 일관성 검증법(알파계수법) 등이 있다(강병서, 1999). 이 네 가지 방법들은 모두 측정척도에 있어서 체계적인 분산비율을 결정하기 위한 것이다. 기본적으로 이러한 방법들은 한 척도로부터 확보된 점수와 그 척도의 일정한 형태의 반복을 통해서 얻어진 점수 간의 상관정도를 본다는 면에서 공통점이 있으나, 신뢰도 계수를 계산하기 위해 어떠한 척도가 상관되어 지는가라는 점에서 근본적인 차이가 있다.

〈표 IV-1〉 신뢰성 분석

측정변수		Alpha계수
독립변수	변화지향형 리더십	.938
	관계지향형 리더십	.894
	과업지향형 리더십	.829
조절변수	전문/준거적 권력*	.929
	합법적 권력	.898
	강압적 권력	.823
	보상적 권력	.811
매개변수	자아개념	.939
종속변수	혁신행동	.921
	직무스트레스	.907

* 타당성 분석 결과 단일요인으로 추출된 전문/준거적 권력에 대한 신뢰도 계산

본 연구에서는 내적 일관성 검증법을 활용하였는데, 이는 한 시점에서 연구모형을 구성하는 각 개념들에 대한 조작적 정의에 기초한 다항목 측정을 실시하였기 때문이다. 본 연구에서는 내적 일관성을 알아보기 위하여 크론바흐 알파(Cronbach's α)를 사용하였다. 일반적으로 탐색적 연구에서는 0.5~0.6정도의 α 계수면 신뢰성으로 충분하며, 기초연구에서는 0.8, 특정 측정값에 기초하여 중요한 결정을 내리고자 할 경우는 0.9 이상의 신뢰성이 전제되어야 한다고 하고 있다.

신뢰도 분석한 결과, <표 IV-1>에 제시된 바와 같이 크론바흐 알파(Cronbach's α)값이 모두 0.8 이상으로 나타나 가설 검증에 필요한 충분한 신뢰도를 지니고 있다.

2) 타당성 분석

타당성은 조사자가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확히 반영할 수 있는가를 의미한다. 타당성의 종류에는 내용타당성, 준거관련 타당성, 구성개념타당성의 3가지로 나눌 수 있다. 이 가운데 구성개념 타당성은 측정지표의 실제 측정결과가 본래 의도된 이론적 개념과 부합되는지를 평가하는 것이므로 가장 중요한 타당성이라 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 구성타당성에 대하여 검증할 것이다. 그리고 이를 위해서 일반적으로 요인분석을 실시한다. 따라서 본 연구에서도 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시할 것이다. 구체적인 방법으로 요인추출은 아이겐 값이 1이상으로 주성분 분석을 하였고, 요인구조를 단순히 하기 위하여 Varimax 회전을 하였다.

(1) 리더십유형에 대한 타당성 분석

리더십유형에 대한 타당성 분석 결과 <표 IV-2>에서 보여주는 바와 같이, 총 3개 요인이 추출되었다. 3개 요인에 대한 분산비율은 약 67%이다. 요인 1은 변화지향형 리더십, 요인 2는 과업지향형 리더십, 요인 3은 관계지향형 리더십과 관련된 변수들로 구성되었다. 요인분석 결과 추출된 3개 요인은 설문을 작성할 때 예측한 대로 나타났다.

〈표 IV-2〉 리더십 유형에 대한 요인분석

구분	변수	적재치	고유치	총분산
변화지향형 리더십	I- 4	.825	5.308	31.225
	I- 2	.822		
	I- 5	.796		
	I- 3	.792		
	I- 1	.783		
	I- 7	.700		
	I- 6	.655		
	I- 8	.608		
관계지향형 리더십	I-16	.832	4.026	54.909
	I-15	.773		
	I-17	.741		
	I-12	.675		
	I-13	.673		
과업지향형 리더십	I-11	.776	2.058	67.017
	I- 9	.766		
	I-10	.701		
	I-14	.577		

(2) 자아개념에 대한 타당성 분석

자아개념에 대한 요인분석 결과, 단일요인이 추출되었다. 자아개념은 자긍심과 자기효능감을 포함한 개념이기 때문에 설문 작성시 2개 요인으로 추출될 것으로 예측하였다. 그러나 여러 연구에서 단일요인으로 추출되고 있기 때문에(김희철·강영순, 2008; 김형규, 2007), 요인분석 결과의 활용에 문제가 없을 것이다.

〈표 IV-3〉 자아개념에 대한 요인분석

구분	변수	적재치	고유치	총분산
자아개념	II- 3	.868	5.620	70.244
	II- 8	.862		
	II- 6	.860		
	II- 7	.852		
	II- 4	.840		
	II- 1	.825		
	II- 2	.798		
	II- 5	.797		

(3) 혁신행동 및 직무스트레스에 대한 타당성 분석

종속변수인 혁신행동과 직무스트레스 변수들을 동시에 투입하여 요인분석 한 결과 2개 요인이 추출되었다. 요인 1은 혁신행동을 구성하는 변수들로 이루어 졌고, 요인 2는 직무스트레스를 구성하는 변수들로 이루어 졌다. 이러한 분석 결과는 설문지 설계시 예측한 바와 일치한다. 두 요인의 누적 분산비율은 72.4%이다.

〈표 IV-4〉 종속변수에 대한 요인분석

구분	변수	적재치	고유치	총분산
혁신행동	IV-2	.870	4.315	39.231
	IV-5	.868		
	IV-3	.867		
	IV-6	.842		
	IV-4	.840		
	IV-1	.796		
직무스트레스	V-2	.878	3.652	72.433
	V-3	.856		
	V-4	.854		
	V-5	.842		
	V-1	.840		

(4) 권력유형에 대한 타당성 분석

권력유형에 대한 타당성 분석 결과는 〈표 IV-5〉에 제시되었다. 분석결과 4개 요인이 추출되었다. 설문구성시 예상했던 바와 다르게 전문적 권력과 준거적 권력은 동일 요인으로 추출되었으며, 나머지 합법적 권력, 강압적 권력, 보상적 권력은 예상을 벗어나지 않았다. 이러한 결과는 김희철·강영순(2008)의 연구에서도 동일하게 나타나고 있다. 이들은 변혁적 리더십 연구에서 측정도구로 개발된 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)의 하위요인들이 상당히 중복을 보이는 것으로 나타나고 있다는 점에 유의할 필요가 있다고 하였다. 변혁적 리더십에서 활용되는 권력유형이 주로 전문적 권력과 준거적 권력인데, 연구들에 따라 서

로 중복되는 양상이 나타나고 있다는 것이다. 한편 추출된 요인들은 총분산의 78%를 설명해 주고 있다.

〈표 IV-5〉 권력유형에 대한 요인분석

구분	변수	적재치	고유치	총분산
전문/준거적 권력	Ⅲ- 3	.837	3.863	27.591
	Ⅲ- 1	.834		
	Ⅲ- 2	.803		
	Ⅲ- 5	.756		
	Ⅲ- 4	.745		
합법적 권력	Ⅲ-13	.829	2.525	45.627
	Ⅲ-14	.790		
	Ⅲ-12	.762		
강압적 권력	Ⅲ-10	.885	2.291	61.993
	Ⅲ- 9	.852		
	Ⅲ-11	.808		
보상적 권력	Ⅲ- 6	.829	2.251	78.073
	Ⅲ- 7	.810		
	Ⅲ- 8	.746		

2. 연구가설의 검증

1) 리더십유형과 자아개념의 관계

리더십유형(변화지향형, 관계지향형, 과업지향형)이 부하의 자아개념에 미치는 영향과 차별적 영향을 검증하기 위해 단계적 회귀분석을 실시하였고, 그 결과는 〈표 IV-6〉에 제시하였다. 〈가설 1〉은 변화지향형과 관계지향형 리더십은 부하의 자아개념에 정(+)의 영향을 미치고, 과업지향형 리더십은 부(-)의 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 회귀분석 결과, 변화지향형 리더십과 관계지향형 리더십은 부하의 자아개념에 $p < .001$ 수준에서 정(+)의 영향을 미치고, 과업지향형 리더십은 $p < .05$ 수준에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 〈가설 1〉은 지지되었다.

한편 〈가설 2〉는 관계지향형 리더십이 변화지향적 리더십보다 부하의 자아개념에 더 많은 영향을 미치는 것을 검증하기 위한 것이다. 〈표 IV-6〉에 나타난

바와 같이, 3단계 회귀분석에서 변화지향형 리더십, 관계지향형 리더십, 과업지향형 리더십이 회귀식 진입조건을 모두 만족시키고 있어 세 변수를 동시에 투입하는 모델이 좋은 모델로 판명되었다. 회귀식에서 독립변수가 종속변수를 설명하는 정도를 가리키는 결정계수 R^2 는 단계 1이 .076이고 단계 2가 .186이며 R^2 의 변화량도 .110로 $p < .001$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 2단계와 3단계의 R^2 의 변화량도 0.006로 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 종속변수인 부하의 자아개념에 미치는 영향으로 세 개의 독립변수를 모두 포함시키는 것이 더 좋은 모형임을 말해준다.

세 개의 독립변수들이 종속변수에 미치는 상대적 중요도를 확인하기 위해서는 Beta 값을 비교하여야 하는데, <표 IV-6>에 제시된 바와 같이 변화지향형 리더십의 Beta값은 .276이고, 관계지향형 리더십은 .331로 나타나 관계지향형 리더십이 변화지향형 리더십에 비해 부하의 자아개념에 더 큰 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 따라서 <가설 2>는 지지되었다.

<표 IV-6> 리더십유형이 자아개념에 미치는 영향

모형	독립변수	B	Beta	t-value	R^2	ΔR^2	ΔF
1단계	변화지향형 리더십	0.276	0.276	7.329***	.076		
2단계	변화지향형 리더십	0.276	0.276	7.802***	.076	.110	88.122***
	관계지향형 리더십	0.331	0.331	9.387***	.186		
3단계	변화지향형 리더십	0.276	0.276	7.827***	.076	.006	5.139*
	관계지향형 리더십	0.331	0.331	9.417***	.186		
	과업지향형 리더십	-0.081	-0.081	-2.267*	.192		

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

2) 리더십유형과 혁신행동 및 직무스트레스의 관계

(1) 리더십유형과 혁신행동의 관계

세 가지 리더십유형(변화지향형, 관계지향형, 과업지향형)이 부하의 혁신행동에 미치는 영향과 차별적 영향에 대한 분석결과는 <표 IV-7>에 나타났다. 분석

결과, 변화지향형 리더십과 관계지향형 리더십은 부하의 혁신행동에 $p < .001$ 수준에서 정(+)의 영향을 미치고, 과업지향적 리더십은 부(-)의 영향을 미치고 있다 ($p < .001$). 이는 자신의 리더를 변화지향적이나 관계지향적으로 지각하는 부하들일 수록 혁신행동이 많이 나타나고, 과업지향적으로 지각하면 혁신행동도 감소함을 보여주는 것이다. 따라서 <가설 3>은 지지되었다.

한편 <가설 4>는 변화지향형 리더십이 관계지향형 리더십에 비해 혁신행동에 더 많은 영향을 미침을 규명하는 것이다. 단계적 회귀분석 결과, 3단계 R^2 변화량이 $p < .001$ 수준에서 유의한 결과를 보이고 있다. 따라서 종속변수인 혁신행동에 미치는 영향으로 세 가지 독립변수를 모두 포함하는 것이 더 좋은 모형임이 확인되었다. Beta값은 비교한 결과, 변화지향형 리더십이 관계지향형 리더십에 비해 유의한 수준에서 높게 나타나($\Delta R^2: .046, p < .001$), 변화지향형 리더십이 관계지향형 리더십에 비하여 부하의 혁신행동에 더 많은 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 <가설 4>는 지지되었다.

<표 IV-7> 리더십유형이 혁신행동에 미치는 영향

모형	독립변수	B	Beta	t-value	R^2	ΔR^2	ΔF
1단계	변화지향형 리더십	0.287	0.287	7.665***	.082		
2단계	변화지향형 리더십	0.287	0.287	7.856***	.082	.046	34.091***
	관계지향형 리더십	0.213	0.213	5.839***	.128		
3단계	변화지향형 리더십	0.287	0.287	8.046***	.082	.042	32.952***
	관계지향형 리더십	0.213	0.213	5.980***	.128		
	과업지향형 리더십	-0.205	-0.205	-5.741***	.170		

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

(2) 리더십유형과 직무스트레스의 관계

<가설 5>와 <가설 6>은 세 가지 리더십유형이 직무스트레스에 미치는 선형 관계와 차별적 관계를 검증하기 위한 것이다. <가설 5>는 변화지향형 리더십과 관계지향형 리더십은 직무스트레스에 부(-)의 영향, 과업지향형 리더십은 정(+)

의 영향을 미칠 것으로 예측하고 있다. 다중회귀분석 결과, <표 IV-8>에서 보는 바와 같이 변화지향형 리더십은 직무스트레스에 영향을 미치지 않는 반면, 관계지향형 리더십은 $p < .05$ 수준에서 부(-)의 영향을 미치고 있다. 또한 과업지향형 리더십은 $p < .001$ 수준에서 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미치고 있다. 따라서 <가설 5>는 부분적으로 지지되었다.

이러한 결과는 연구설계시 예측한 바와 다르게 나타난 것이다. 특히 과업지향형 리더십이 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미치는 것은 매우 이례적인 결과이다. 이러한 현상을 추론할 수 있는 근거는 탁진국(2002)의 연구에서 찾아볼 수 있다. 그의 연구는 사무직 근로자들의 경우 상사의 과업지향적 리더십이 우울과 불면에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다. 본 연구의 표본도 상당부분 사무직 근로자를 대상으로 하고 있으며, 또한 직무스트레스를 측정하는 변수도 탁진국(2002)의 직무스트레스 측정변수를 일부 활용하고 있다. 또한 전반적으로 세 변수를 동시에 투입하였을 경우 R^2 변화량이 4.5%로 나타나, 다른 종속변수(자아개념, 혁신행동)에 비해 리더십유형이 직무스트레스를 설명하는 변수로 그 중요성이 낮다고 할 수 있다.

<표 IV-8> 리더십유형이 직무스트레스에 미치는 영향

모형	독립변수	B	Beta	t-value	R^2	ΔR^2	ΔF
1단계	변화지향형 리더십	-0.045	-0.045	-1.163	.002		
2단계	변화지향형 리더십	-0.045	-0.045	-1.166	.002	.007	4.517*
	관계지향형 리더십	-0.083	-0.083	-2.215*	.009		
3단계	변화지향형 리더십	-0.045	-0.045	-1.187	.002	.036	24.753***
	관계지향형 리더십	-0.083	-0.083	-2.164*	.009		
	과업지향형 리더십	-0.190	-0.190	-4.975***	.045		

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

한편 <가설 6>은 관계지향형 리더십이 변화지향형 리더십에 비해 직무스트레스에 미치는 영향이 큼을 입증하는 것이며, 변화지향적 리더십이 직무스트레스에

부(-)의 영향을 미쳐야 의미 있는 것이다. 변화지향형 리더십이 직무스트레스에 영향변수로 작용하지 않기 때문에 검증결과가 무의미해 졌다. 따라서 <가설 6>은 기각시키고자 한다.

3) 자아개념과 혁신행동 및 직무스트레스의 관계

(1) 자아개념과 혁신행동의 관계

<가설 7>은 자아개념을 높게 지각하는 조직구성원일 수록 혁신행동도 많이 나타나는 것을 검증하기 위한 것이다. 선형회귀분석 결과, 자아개념은 $p < .001$ 수준에서 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 따라서 <가설 7>은 지지되었다. 특히 자아개념이 혁신행동을 설명하는 분산 비율이 47.3%로 나타나, 자아개념은 혁신행동의 선행변수로 매우 중요하게 고려해야 할 변수임을 보여주고 있다.

<표 4-9> 자아개념이 혁신행동에 미치는 영향

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	-0.002	0.028		-.006	.948
자아개념	0.687	0.028	0.688	24.192	0.000
R^2	Adjusted R^2		F-value		Sig. F
0.473	0.472		585.267		0.000

(2) 자아개념과 직무스트레스의 관계

<가설 8>은 자아개념을 높게 지각하는 조직구성원일 수록 직무스트레스에 대한 대처도 잘 하는 것을 검증하기 위한 것이다. 선형회귀분석 결과, 자아개념은 $p < .01$ 수준에서 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미치고 있다. 이는 자신의 현재 직무능력과 미래의 직무능력에 대한 긍정적 가치를 지닌 조직구성원들일 수록 직무스트레스에 대한 대처도 잘하고 있음을 보여주는 것이다. 따라서 <가설 8>은 지지되었다.

〈표 IV-10〉 자아개념이 직무스트레스에 미치는 영향

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	-0.005	0.039		-.118	.906
자아개념	-0.105	0.039	-0.105	-2.696	0.007
R ²	Adjusted R ²		F-value		Sig. F
0.011	0.010		7.268		0.007

4) 리더십유형과 자아개념 간 권력유형의 조절효과

〈가설 9〉는 상사의 변화지향형 및 관계지향형 리더십과 전문/준거적 권력, 보상적 권력의 조합이 부하의 자아개념을 증대시키는 것을 검증하기 위한 것이고, 〈가설 10〉은 상사의 과업지향형 리더십과 합법적, 강압적 권력의 조합이 부하의 자아개념을 감소시키는 것을 검증하기 위한 것이다. 이를 위해 단계적 회귀분석을 실시하였다.

단계적 회귀분석의 절차는 다음과 같다.

step1: 종속변수 = $a + \beta_1(\text{독립변수})$

step2: 종속변수 = $a + \beta_1(\text{독립변수}) + \beta_2(\text{조절변수})$

step3: 종속변수 = $a + \beta_1(\text{독립변수}) + \beta_2(\text{조절변수}) + \beta_3(\text{독립변수} \times \text{조절변수})$

일반적으로 조절효과의 유의성 여부는 2단계와 3단계의 설명력의 변화량, 즉 변화된 R²의 값(ΔR^2)이 유의한지를 살펴보고 유의하면 조절효과가 있는 것으로 보고, 그렇지 않으면 없는 것으로 본다.

〈가설 9〉의 검증결과는 〈표 IV-11〉부터 〈표 IV-13〉까지에 제시되었다. 〈표 IV-11〉에 보면, 변화지향형 리더십과 자아개념 사이에 전문/준거적 권력, 보상적 권력의 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

〈표 IV-11〉 변화지향형 리더십과 자아개념 간 권력유형의 조절효과

회귀 모형	독립변수	B	Beta	t	R ²	ΔR ²	ΔF
1	변화지향리더(A)	.276	.276	7.338***	.076	-	53.841***
2	변화지향리더(A)	.161	.162	4.145***	.154	.078	59.989***
	전문/준거권력(B)	.302	.302	7.745***			
3	변화지향리더(A)	.173	.173	4.418***	.162	.008	6.039*
	전문/준거권력(B)	.322	.322	8.116***			
	A×B	.081	.092	2.872*			
1	변화지향리더(A)	.276	.276	7.338***	.076	-	53.841***
2	변화지향리더(A)	.191	.191	4.804***	.117	.044	32.384***
	합법적 권력(B)	.226	.226	5.691***			
3	변화지향리더(A)	.196	.196	4.946***	.122	.006	4.376*
	합법적 권력(B)	.226	.226	5.711***			
	A×B	.078	.077	2.092*			
1	변화지향리더(A)	.276	.276	7.338***	.076	-	53.841***
2	변화지향리더(A)	.265	.265	7.062***	.091	.014	10.355**
	강압적 권력(B)	-.121	-.121	-3.218**			
3	변화지향리더(A)	.265	.265	7.071***	.091	.001	0.387
	강압적 권력(B)	-.118	-.118	-3.135**			
	A×B	-.021	-.023	-.622			
1	변화지향리더(A)	.276	.276	7.338***	.076	-	53.841***
2	변화지향리더(A)	.246	.246	6.569***	.108	.031	22.938***
	보상적 권력(B)	.180	.180	4.789***			
3	변화지향리더(A)	.271	.271	7.132***	.122	.014	10.420**
	보상적 권력(B)	.176	.176	4.715***			
	A×B	.124	.121	3.228**			

***p<.001, **p<.01, *p<.05

〈표 IV-12〉는 관계지향형 리더십과 자아개념 간의 권력유형의 조절효과를 검증한 결과이다. 관계지향형 리더십과 자아개념 사이에 전문/준거적 권력은 조절효과가 없는 것으로 나타났으며, 보상적 권력은 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 〈가설 9〉는 부분적으로 채택되었다.

〈표 IV-12〉 관계지향형 리더십과 자아개념 간 권력유형의 조절효과

회귀 모형	독립변수	B	Beta	t	R ²	ΔR ²	ΔF
1	관계지향리더(A)	.331	.332	8.980***	.110	-	80.640***
2	관계지향리더(A)	.214	.214	5.390***	.169	.059	46.148***
	전문/준거권력(B)	.270	.270	6.793***			
3	관계지향리더(A)	.218	.218	5.371***	.169	.000	0.226
	전문/준거권력(B)	.272	.272	6.800***			
	A×B	.015	.018	0.475			
1	관계지향리더(A)	.331	.332	8.980***	.110	-	80.640***
2	관계지향리더(A)	.273	.273	7.326***	.158	.048	37.274***
	합법적 권력(B)	.227	.227	6.105***			
3	관계지향리더(A)	.276	.277	7.427***	.162	.004	2.820
	합법적 권력(B)	.230	.230	6.188***			
	A×B	.051	.061	1.679			
1	관계지향리더(A)	.331	.332	8.980***	.110	-	80.640***
2	관계지향리더(A)	.315	.315	8.371***	.116	.006	4.534*
	강압적 권력(B)	-.080	-.080	-2.129*			
3	관계지향리더(A)	.307	.307	8.133***	.123	.007	4.980*
	강압적 권력(B)	-.084	-.084	-2.235*			
	A×B	.067	.082	2.231*			
1	관계지향리더(A)	.331	.332	8.980***	.110	-	80.640***
2	관계지향리더(A)	.294	.294	7.766***	.129	.019	14.342***
	보상적 권력(B)	.144	.143	3.787***			
3	관계지향리더(A)	.279	.279	7.311***	.138	.009	6.799**
	보상적 권력(B)	.179	.178	4.458***			
	A×B	-.091	-.101	-2.608*			

***p<.001, **p<.01, *p<.05

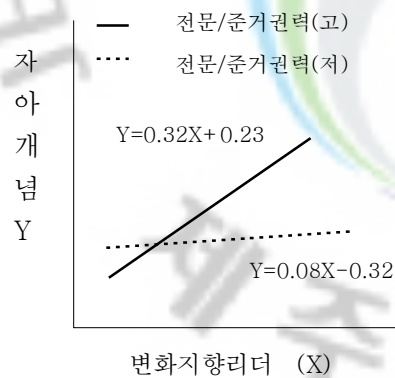
한편 Howell 등(1986)은 조절변수의 종류를 중화(neutralizers)요인, 대체(substitutes)요인, 강화(enhancers)요인, 보완(supplements)요인으로 구분하고 있다. 중화요인은 결과변수와 직접적이 상관관계는 없지만 독립변수가 결과변수에 직접적으로 영향을 미치지 못하게 하는 요인이며, 대체요인은 독립변수 효과를 불필요하게 만들거나 불가능하게 만드는 요인으로 중화요인과 다른 점은 대체요인이 종속변수에 직접적으로 영향을 미치는 것이다. 강화요인은 그 자체가 결과

변수에 영향을 미치는지 여부에 관계없이 독립변수와 결과변수 사이의 관계를 증대시켜주는 요인이며, 보완요인은 독립변수가 결과변수에 직접적으로 미치는 영향을 상쇄시키거나 증대시키지도 않으면서 그 자체가 결과변수에 추가적인 영향을 미치는 요인이다.

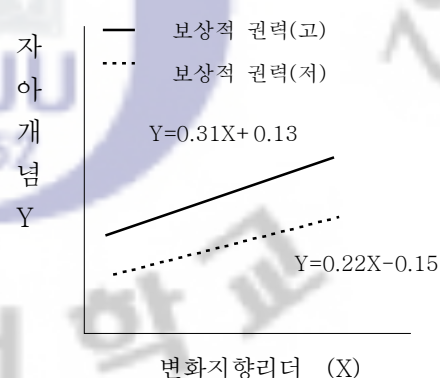
단계적 회귀분석 결과, 리더십유형과 자아개념사이에 권력유형의 조절효과가 있는 것으로 판명된 회귀식에 대한 결과를 도식화하여 조절형태를 살펴보았다. 이를 위해 각각의 권력유형을 중위수를 기준으로 2분화한 후 각 집단별로 리더십 유형을 독립변수, 자아개념을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였다.

변화지향형 리더십과 자아개념간의 권력유형을 조절형태를 보면, 자신의 상사가 리더십 발휘에 활용하는 권력으로 전문/준거적 권력과 보상적 권력을 높게 지각하는 부하일수록 변화지향형 리더십이 부하의 자아개념에 미치는 영향도 증대되고 있다(<그림 IV-1>과 <그림 IV-2>참조). 이는 변화지향형 리더십과 전문/준거권력 및 보상권력의 긍정적 적합관계를 보여주는 것이다.

<그림 IV-1> 변화지향리더와 자아개념 간 전문/준거 권력의 조절효과

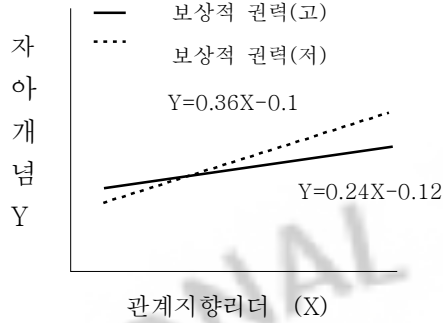


<그림 IV-2> 변화지향리더와 자아개념 간 보상권력의 조절효과

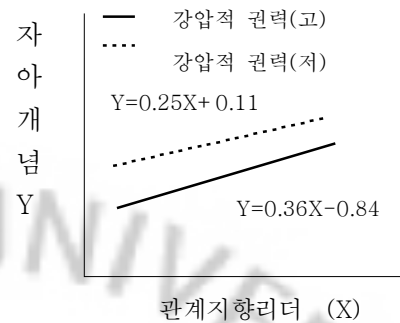


<그림 IV-3>과 <그림 IV-4>는 관계지향형 리더십과 자아개념간의 권력유형을 조절형태를 도식화한 것이다. 그림에서 보는 바와 같이 상사의 보상권력과 강압 권력을 약하게 지각하는 집단에서 관계지향적 리더십이 자아개념에 미치는 영향이 증가되는 것으로 나타났다.

<그림 IV-3> 관계지향리더와 자아개념
가 보상권력의 조절효과



<그림 IV-4> 관계지향리더와
자아개념 간 강압권력의 조절효과



<표 IV-13> 과업지향형 리더십과 자아개념 간 권력유형의 조절효과

회귀 모형	독립변수	B	Beta	t	R ²	ΔR ²	ΔF
1	과업지향리더(A)	-.078	-.078	-1.997*	.006	-	3.988*
2	과업지향리더(A)	-.097	-.097	-2.664**	.141	.135	102.475***
	전문/준거권력(B)	.368	.368	10.123***			
3	과업지향리더(A)	-.088	-.088	-2.424*	.147	.006	4.645*
	전문/준거권력(B)	.367	.367	10.116***			
	A×B	-.067	-.079	-2.155*			
1	과업지향리더(A)	-.078	-.078	-1.997*	.006	-	3.988*
2	과업지향리더(A)	-.044	-.044	-1.174	.091	.085	60.648***
	합법적 권력(B)	.293	.293	7.788***			
3	과업지향리더(A)	-.017	-.017	-.444	.106	.015	10.702**
	합법적 권력(B)	.296	.296	7.926***			
	A×B	-.106	-.124	-3.271**			
1	과업지향리더(A)	-.078	-.078	-1.997*	.006	-	3.988*
2	과업지향리더(A)	-.167	-.167	-3.971***	.044	.038	25.991***
	강압적 권력(B)	-.215	-.215	-5.098***			
3	과업지향리더(A)	-.198	-.198	-4.655***	.065	.020	14.213***
	강압적 권력(B)	-.239	-.239	-5.661***			
	A×B	-.116	-.146	-3.770***			
1	과업지향리더(A)	-.078	-.078	-1.997*	.006	-	3.988*
2	과업지향리더(A)	-.059	-.059	-1.532	.052	.046	31.528***
	보상적 권력(B)	.215	.215	5.615***			
3	과업지향리더(A)	-.057	-.057	-1.475	.054	.002	1.699
	보상적 권력(B)	.214	.214	5.573***			
	A×B	-.040	-.050	-1.304			

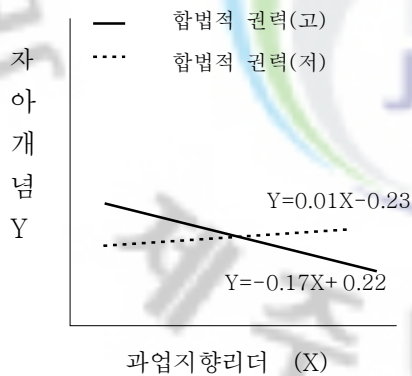
***p<.001, **p<.01, *p<.05

<가설 10>은 과업지향형 리더십과 합법적 권력 및 강압적 권력의 조합이 자아개념을 저해시키는 지를 검증하기 위한 것으로 분석결과는 <표 IV-13>에 제시

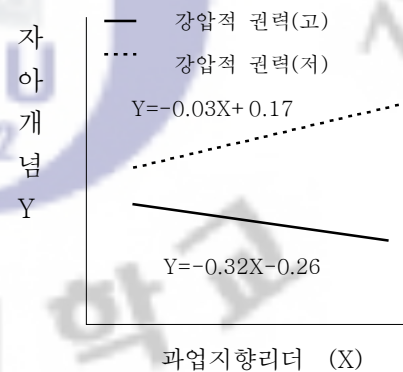
되었다. 과업지향적 리더십과 자아개념사이에 합법적 권력은 $p < .01$ 수준에서, 강압적 권력은 $p < .001$ 수준에서 조절효과를 보이고 있다. 따라서 <가설 10>은 채택되었다.

한편 합법적 권력과 강압적 권력에 대한 지각수준을 중위수를 기준으로 2분화한 후 각 집단별로 과업지향적 리더십을 독립변수로, 자아개념을 종속변수로 한 회귀분석을 실시하였다. 이러한 결과를 통해 상사가 사용하는 합법적 권력과 강압적 권력을 높게 지각하는 부하들에게서, 과업지향적 리더십이 부하의 자아개념에 미치는 효과를 더욱 악화시키는지 살펴보았다(<그림 IV-5>, <그림 IV-6> 참조). 도식화한 결과를 보면, 상사의 합법적 권력과 강압적 권력에 대한 지각이 높은 부하일 수록 과업지향적 리더십이 자아개념에 미치는 효과는 더욱 낮아짐을 알 수 있다. 한편 분석결과, 상사의 전문/준거적 권력을 높게 지각하는 부하들은 낮게 지각하는 부하들에 비해 과업지향적 리더십이 자아개념에 미치는 부정적 영향정도가 상대적으로 덜한 것으로 분석되었다.

<그림 IV-5> 과업지향리더와 자아개념 간 합법권력의 조절효과



<그림 IV-6> 과업지향리더와 자아개념 간 강압권력의 조절효과



5) 리더십유형과 혁신행동 간 권력유형의 조절효과

〈가설 11〉은 변화지향형 및 관계지향형 리더십과 상사의 전문적, 준거적, 보상적 권력의 조합이 혁신행동을 더욱 증대시키는 지를 검증하기 위한 것이다. 검증결과는 〈표 IV-14〉와 〈표 IV-16〉에 제시하였다.

〈표 IV-14〉는 변화지향형 리더십과 혁신행동사이에 권력유형을 조절효과를 검증한 결과이다. 단계적 회귀분석 결과, 전문/준거적 권력은 $p < .01$ 수준에서 변화지향적 리더십과 혁신행동 간의 관계를 조절하고 있으며, 보상적 권력은 $p < .001$ 수준에서 양자의 관계를 조절하는 것으로 나타났다.

〈표 IV-14〉 변화지향형 리더십과 혁신행동 간 권력유형의 조절효과

회귀 모형	독립변수	B	Beta	t	R ²	ΔR ²	ΔF
1	변화지향리더(A)	.288	.288	7.688***	.083	-	59.105***
2	변화지향리더(A)	.208	.208	5.247***	.121	.038	28.002***
	전문/준거권력(B)	.210	.210	5.292***			
3	변화지향리더(A)	.223	.223	5.620***	.135	.014	10.250**
	전문/준거권력(B)	.237	.237	5.879***			
	A×B	.107	.122	3.202**			
1	변화지향리더(A)	.288	.288	7.688***	.083	-	59.105***
2	변화지향리더(A)	.246	.247	6.124***	.093	.010	7.411**
	합법적 권력(B)	.110	.110	2.722			
3	변화지향리더(A)	.253	.254	6.308***	.103	.009	6.621*
	합법적 권력(B)	.110	.110	2.741**			
	A×B	.090	.096	2.573*			
1	변화지향리더(A)	.288	.288	7.688***	.083	-	59.105***
2	변화지향리더(A)	.294	.295	7.845***	.088	.005	3.576
	강압적 권력(B)	.071	.071	1.891			
3	변화지향리더(A)	.295	.296	7.879***	.091	.003	1.813
	강압적 권력(B)	.076	.076	2.021*			
	A×B	.045	.051	-1.347			
1	변화지향리더(A)	.288	.288	7.688***	.083	-	59.105***
2	변화지향리더(A)	.262	.263	6.995***	.107	.023	17.056***
	보상적 권력(B)	.155	.155	4.130***			
3	변화지향리더(A)	.290	.291	7.659***	.125	.018	13.530***
	보상적 권력(B)	.151	.151	4.047***			
	A×B	.140	.138	3.678***			

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

또한 관계지향형 리더십과 혁신행동사이 전문/준거적 권력과 보상적 권력의 조절효과를 검증한 결과는 <표 IV-15>에 제시된 바와 같다. 조절회귀분석 결과 전문/준거적 권력은 $p < .01$ 수준에 관계지향형 리더십과 혁신행동의 관계를 조절하고 있으나, 보상적 권력은 양자 간의 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 11>은 부분 지지되었다.

<표 IV-15> 관계지향형 리더십과 혁신행동 간 권력유형의 조절효과

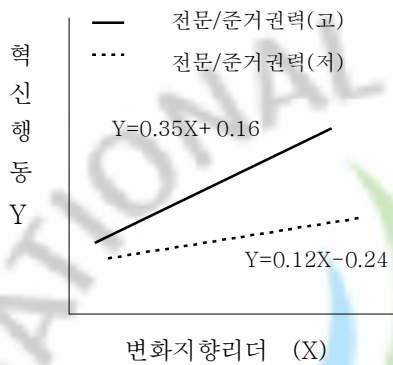
회귀 모형	독립변수	B	Beta	t	R ²	ΔR ²	ΔF
1	관계지향리더(A)	.213	.214	5.588***	.046	-	31.225***
2	관계지향리더(A)	.108	.108	2.605***	.093	.048	34.105***
	전문/준거권력(B)	.242	.242	5.840***			
3	관계지향리더(A)	.133	.133	3.164***	.105	.012	8.653**
	전문/준거권력(B)	.256	.256	6.167***			
	A×B	.098	.114	2.942**			
1	관계지향리더(A)	.213	.214	5.588***	.046	-	31.225***
2	관계지향리더(A)	.172	.173	4.411***	.069	.023	16.325***
	합법적 권력(B)	.158	.158	4.040***			
3	관계지향리더(A)	.179	.179	4.597***	.080	.011	7.635**
	합법적 권력(B)	.163	.163	4.190***			
	A×B	.088	.104	2.793**			
1	관계지향리더(A)	.213	.214	5.588***	.046	-	31.225***
2	관계지향리더(A)	.232	.233	5.974***	.054	.008	5.564*
	강압적 권력(B)	.092	.092	2.359*			
3	관계지향리더(A)	.232	.232	5.927***	.054	.000	.017
	강압적 권력(B)	.092	.092	2.349*			
	A×B	.004	.005	.129			
1	관계지향리더(A)	.213	.214	5.588***	.046	-	31.225***
2	관계지향리더(A)	.173	.174	4.433***	.068	.022	15.224***
	보상적 권력(B)	.153	.153	3.902***			
3	관계지향리더(A)	.166	.166	4.183***	.070	.002	1.725
	보상적 권력(B)	.171	.171	4.118***			
	A×B	.048	.053	-1.313			

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

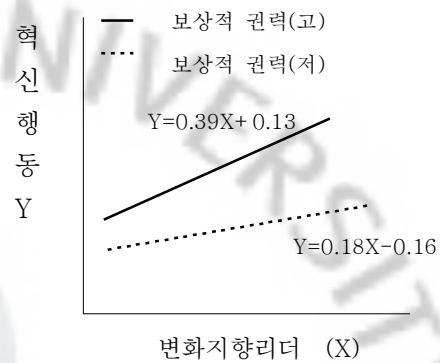
변화지향형 리더십과 혁신행동사이 전문/준거적 권력과 보상적 권력의 조절 형태를 보면 <그림 IV-7>과 <그림 IV-8>에서 보여주는 바와 같다. 상사의 리더십 형태를 변화지향적으로 지각하고, 상사의 전문/준거적 권력이나 보상적 권력에 대한 지각이 높은 집단일 수록 혁신행동도 많이 나타나고 있다. 이는 리더의

변화지향 행동과 전문/준거권력, 변화지향적 행동과 보상권력의 조합이 혁신행동 유발에 긍정적으로 작용하고 있음을 보여주는 것이다.

<그림 IV-7> 변화지향리더와 혁신행동 간 전문/준거 권력의 조절효과

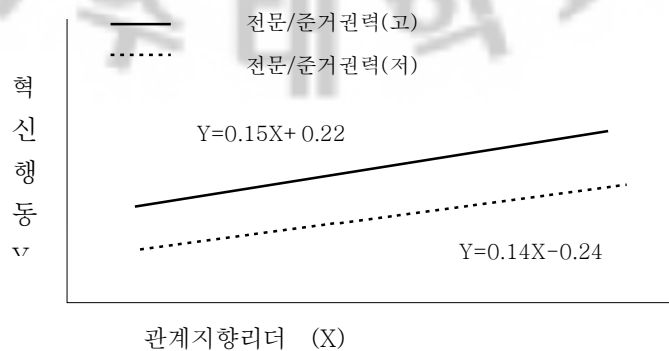


<그림 IV-8> 변화지향리더와 혁신행동 간 보상권력의 조절효과



관계지향형 리더십과 혁신행동 사이의 전문/준거적 권력의 조절형태를 보면, <그림 IV-9>에 제시된 바와 같이 자신의 리더가 사용하는 전문/준거적 권력에 대한 지각이 높은 부하들일 수록 변화지향형 리더십이 부하의 혁신행동에 미치는 효과도 높게 나타나고 있다. 이는 관계지향형 리더십과 전문/준거적 권력의 조합이 혁신행동을 증대시키는데 기여하고 있음을 보여주는 것이다. 반면 보상적 권력은 관계지향형 리더십과 혁신행동 사이의 관계를 조절하는 변수로 작용하지 않고, 보상적 권력 자체가 독립적으로 혁신행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

<그림 IV-9> 관계지향리더와 혁신행동 간 전문/준거 권력의 조절효과



한편 <가설 12>는 과업지향형 리더십과 합법적 권력 및 강압적 권력이 조합이 부하의 혁신행동 유발에 미치는 부정적 영향을 증대시키는 지를 검증하기 위한 것이다. 검증결과 <표 IV-16>에 나타난 바와 같이, 합법적 권력은 $p < .05$ 수준에서, 강압적 권력은 $p < .01$ 수준에서 과업지향형 리더십과 혁신행동의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 12>는 지지되었다.

추가적으로 상사가 사용하는 권력유형을 전문/준거적으로 인식하는 부하들에게 과업지향적 리더행동은 혁신행동 유발을 더욱 억제하는 것으로 나타났다.

<표 IV-16> 과업지향형 리더십과 혁신행동 간 권력유형의 조절효과

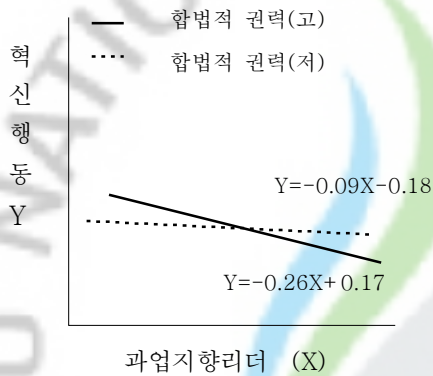
회귀 모형	독립변수	B	Beta	t	R ²	ΔR ²	ΔF
1	과업지향리더(A)	-.202	-.202	-5.280***	.041	-	27.877***
2	과업지향리더(A)	-.218	-.218	-5.957***	.131	.090	67.523***
	전문/준거권력(B)	.300	.301	8.217***			
3	과업지향리더(A)	-.208	-.208	-5.669***	.140	.009	6.743*
	전문/준거권력(B)	.299	.299	8.212***			
	A×B	-.081	.095	-2.597*			
1	과업지향리더(A)	-.202	-.202	-5.280***	.041	-	27.877***
2	과업지향리더(A)	-.181	-.181	-4.779***	.074	.033	22.991***
	합법적 권력(B)	.182	.182	4.795***			
3	과업지향리더(A)	-.163	-.164	-4.215***	.080	.006	4.536*
	합법적 권력(B)	.184	.184	4.861***			
	A×B	-.070	-.082	-2.130*			
1	과업지향리더(A)	-.202	-.202	-5.280***	.041	-	27.877***
2	과업지향리더(A)	-.223	-.223	-5.284***	.043	.002	1.337
	강압적 권력(B)	.049	.049	-1.156			
3	과업지향리더(A)	-.247	-.247	-5.797***	.056	.013	9.190**
	강압적 권력(B)	.068	.068	-1.609			
	A×B	-.093	.118	-3.032**			
1	과업지향리더(A)	-.202	-.202	-5.280***	.041	-	27.877***
2	과업지향리더(A)	-.186	-.186	-4.917***	.074	.033	23.023***
	보상적 권력(B)	.182	.182	4.798***			
3	과업지향리더(A)	-.184	-.184	-4.862***	.076	.002	1.472
	보상적 권력(B)	.180	.180	4.758***			
	A×B	-.037	-.046	-1.213			

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

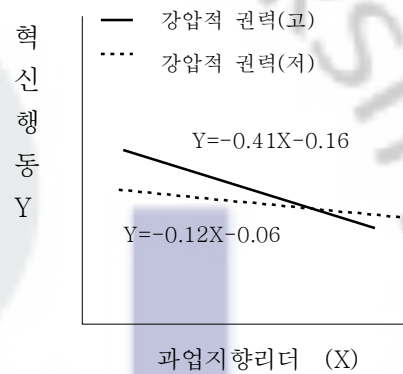
조절형태를 살펴보면 <그림 IV-10>과 <그림 IV-11>에 제시된 바와 같다. 상사의 합법적 권력유형에 대한 지각이 높은 부하들일 수록 상사의 과업지향적 리

더행동이 부하의 혁신행동 유발에 부정적으로 작용하는 정도가 큰 것으로 판명되었으며, 강압적 권력에 대한 지각이 높은 부하들은 부정적 기울기가 더욱 큰 것으로 판명되었다. 이는 상사의 합법적, 강압적 권력과 과업지향적 리더십이 조합이 부하의 혁신행동 유발에 미치는 부정적 영향이 더 많음을 보여주는 것이다.

<그림 IV-10> 과업지향리더와 혁신행동
간 합법권력의 조절효과



<그림 IV-11> 과업지향리더와
혁신행동 간 강압권력의 조절효과



6) 리더십유형과 직무스트레스 간 권력유형의 조절효과

<가설 13>은 변화지향 및 관계지향형 리더십과 상사의 전문적, 준거적, 보상적 권력의 조합이 직무스트레스를 감소시키는 지를 검증하기 위한 것이다. 단계적 회귀분석 결과, <표 IV-17>에 제시된 바와 같이 변화지향형 리더십과 직무스트레스 사이에 전문/준거적 권력은 유의미한 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 반면 보상적 권력은 $p < .05$ 수준에서 양자 간의 관계를 조절하고 있다. 그러나 조절 회귀분석을 통해 가설검증 여부를 판단하기에는 이르다. 왜냐하면 <표 IV-17>에 나타난 바와 같이, 변화지향형 리더십(A)과 보상적 권력(B)을 조합한 변수(A×B)가 직무스트레스에 정(+)의 영향을 미치기 때문이다.

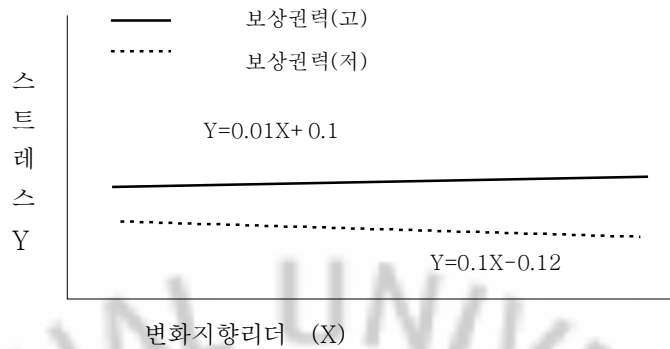
〈표 IV-17〉 변화지향형 리더십과 직무스트레스 간 권력유형의 조절효과

회귀 모형	독립변수	B	Beta	t	R ²	ΔR ²	ΔF
1	변화지향리더(A)	-.045	-.045	-1.144	.002	-	1.309
2	변화지향리더(A)	-.023	-.023	-.538	.005	.003	1.878
	전문/준거권력(B)	-.058	-.058	-1.371			
3	변화지향리더(A)	-.028	-.028	-.653	.006	.002	1.038
	전문/준거권력(B)	-.067	-.067	-1.553			
	A×B	-.036	-.042	-1.019			
1	변화지향리더(A)	-.045	-.045	-1.144	.002	-	1.309
2	변화지향리더(A)	-.023	-.023	-.546	.005	.003	1.851
	합법적 권력(B)	-.057	-.057	-1.361			
3	변화지향리더(A)	-.025	-.025	-.596	.006	.001	.602
	합법적 권력(B)	-.057	-.058	-1.362			
	A×B	-.029	-.030	-.776			
1	변화지향리더(A)	-.045	-.045	-1.144	.002	-	1.309
2	변화지향리더(A)	-.022	-.022	-.589	.060	.058	40.084***
	강압적 권력(B)	.241	.242	6.331			
3	변화지향리더(A)	-.022	-.022	-.581	.060	.000	.085
	강압적 권력(B)	.242	.243	6.323			
	A×B	-.010	-.011	-.292			
1	변화지향리더(A)	-.045	-.045	-1.144	.002	-	1.309
2	변화지향리더(A)	-.053	-.054	-1.350	.005	.003	1.794
	보상적 권력(B)	.053	.053	1.339			
3	변화지향리더(A)	-.034	-.035	-.856	.013	.008	5.422*
	보상적 권력(B)	.050	.050	1.267			
	A×B	.094	.093	2.329			

***p<.001, **p<.01, *p<.05

조절효과가 있는 것으로 판명된 보상적 권력에 대해, 그 조절형태를 살펴 보기 위해 중위수를 기준으로 집단을 2분화한 후 각 집단별 회귀분석을 실시 하였다. 〈그림 IV-12〉에 나타난 바와 같이, 상사가 사용하는 보상적 권력에 대한 지각이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 변화지향적 리더십이 직무스트레스에 미치는 영향이 상대적으로 큰 것으로 분석되었다. 이는 〈가설 13〉의 설정과 반대의 결과를 보여주는 것이다.

<그림 IV-12> 변화지향리더와 직무스트레스 간 보상권력의 조절효과



한편 관계지향형 리더십과 직무스트레스 간의 전문/준거권력과 보상적 권력의 조절효과를 분석한 결과, <표 IV-18>에 제시된 바와 같이 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 13>은 기각되었다.

<표 IV-18> 관계지향형 리더십과 직무스트레스 간 권력유형의 조절효과

회귀 모형	독립변수	B	Beta	t	R ²	ΔR ²	ΔF
1	관계지향리더(A)	-.083	-.083	-2.128*	.007	-	4.529*
	관계지향리더(A)	-.067	-.067	-1.538	.008	.001	.745
2	전문/준거권력(B)	-.037	-.037	-.863			
	3	관계지향리더(A)	-.050	-.050	-1.135	.013	.005
전문/준거권력(B)		-.028	-.029	-.654			
A×B		.064	.075	1.833			
1	관계지향리더(A)	-.083	-.083	-2.128*	.007	-	4.529*
	관계지향리더(A)	-.070	-.071	-1.749	.009	.002	1.402
2	합법적 권력(B)	-.048	-.048	-1.184			
	3	관계지향리더(A)	-.077	-.077	-1.922	.020	.011
합법적 권력(B)		-.053	-.053	-1.319			
A×B		-.089	.105	-2.703*			
1	관계지향리더(A)	-.083	-.083	-2.128*	.007	-	4.529*
	관계지향리더(A)	-.034	-.034	-.881	.061	.054	37.148***
2	강압적 권력(B)	.236	.237	6.095***			
	3	관계지향리더(A)	-.043	-.043	-1.116	.069	.008
강압적 권력(B)		.232	.232	6.002***			
A×B		.073	.090	2.369*			
1	관계지향리더(A)	-.083	-.083	-2.128*	.007	-	4.529*
	관계지향리더(A)	-.101	-.102	-2.516*	.012	.005	3.078
2	보상적 권력(B)	.071	.071	1.755			
	3	관계지향리더(A)	-.111	-.112	-2.734**	.015	.004
보상적 권력(B)		.094	.094	2.192*			
A×B		-.060	-.066	-1.603			

***p<.001, **p<.01, *p<.05

추가적인 분석에서 자신의 리더에 대해 합법적 권력을 높게 지각하는 부하들의 경우 관계지향적 리더십이 직무스트레스 절감에 긍정적으로 기여하는 반면, 강압적 권력을 높게 지각하는 부하들은 관계지향적 리더십이 직무스트레스를 증대시키는 결과를 초래하는 것으로 나타났다.

한편 과업지향형 리더십과 합법적 권력 및 강압적 권력의 조합이 직무스트레스에 미치는 부정적 영향을 검증하기 위한 <가설 14>의 분석 결과는 <표 IV-19>에 나타난 바와 같다. 이는 합법적 권력과 강압적 권력을 많이 사용할수록, 과업지향형 리더십이 직무스트레스 유발에 더 많은 영향을 주는 지를 검증하고자 하는 것이다. 분석결과, 합법적 권력과 강압적 권력의 조절효과는 없는 것으로 판명되었다. 따라서 <가설 14>는 기각되었다.

<표 IV-19> 과업지향형 리더십과 직무스트레스 간 권력유형의 조절효과

회귀 모형	독립변수	B	Beta	t	R ²	ΔR ²	ΔF
1	과업지향리더(A)	-.187	-.187	-4.873***	.035	-	23.744***
2	과업지향리더(A)	-.184	-.185	-4.795***	.038	.003	2.201
	전문/준거권력(B)	-.057	-.057	-1.484			
3	과업지향리더(A)	-.085	-.186	-4.790***	.038	.000	.061
	전문/준거권력(B)	-.057	-.057	-1.479			
	A×B	.008	.010	.247			
1	과업지향리더(A)	-.187	-.187	-4.873***	.035	-	23.744***
2	과업지향리더(A)	-.197	-.198	-5.122***	.043	.008	5.314*
	합법적 권력(B)	-.089	-.089	-2.305*			
3	과업지향리더(A)	-.187	-.187	-4.742***	.045	.002	1.432
	합법적 권력(B)	-.088	-.088	-2.275*			
	A×B	-.040	-.047	-1.197			
1	과업지향리더(A)	-.187	-.187	-4.873***	.035	-	23.744***
2	과업지향리더(A)	-.104	-.104	-2.503*	.068	.033	23.211***
	강압적 권력(B)	.200	.200	4.818***			
3	과업지향리더(A)	-.111	-.111	-2.630**	.070	.001	.829
	강압적 권력(B)	.194	.195	4.624***			
	A×B	-.028	-.035	-.910			
1	과업지향리더(A)	-.187	-.187	-4.873***	.035	-	23.744***
2	과업지향리더(A)	-.185	-.185	-4.787***	.036	.001	.514
	보상적 권력(B)	.028	.028	.717			
3	과업지향리더(A)	-.185	-.185	-4.787***	.036	.000	.035
	보상적 권력(B)	.028	.028	.722			
	A×B	-.006	.007	-.187			

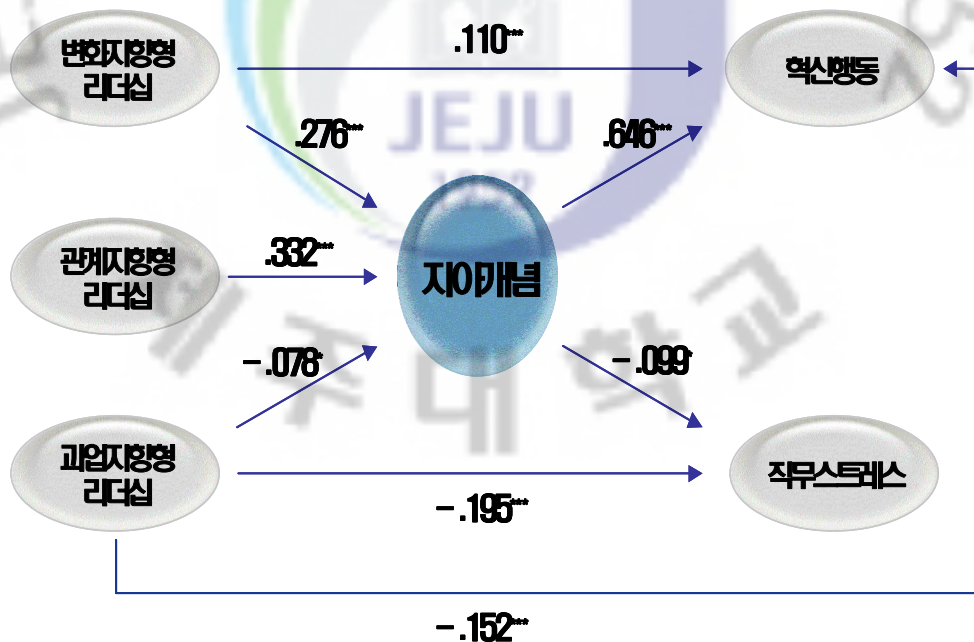
***p<.001, **p<.01, *p<.05

7) 연구모형의 검증

연구모형의 구조적 관계를 살펴보기 위해 세 가지 리더십유형(변화지향형, 관계지향형, 과업지향형)을 독립변수, 자아개념을 매개변수, 혁신행동과 직무스트레스를 종속변수로 설정하여 공분산 구조분석을 실시하였다. 공분산 구조분석은 측정변수의 수가 증가할수록 잘못된 결과와 빈약한 적합성을 가져올 가능성이 커지므로 20개 이상의 측정변수를 사용하지 말 것을 권고하고 있다(Bentler, 1989). 연구모형의 각각의 잠재변인에 포함된 총 미지수는 50개에 이른다. 따라서 본 연구에서는 탐색적 요인분석을 통해 추출된 잠재변인의 요인 값을 활용하여 각 잠재변인의 경로를 연결하는 공분산 구조분석을 실시하였다.

분석결과, $\chi^2=2.154$, $df=1$, $p>.05$, $RMR=.009$, $GFI=.999$, $AGFI=.977$, $NFI=.997$, $TLI=.972$, $CFI=.998$ 으로 나타났다. 본 구조방정식 모형의 모든 부합치들은 좋은 모형의 채택조건을 모두 충족시키고 있다.

〈그림 IV-13〉 연구모형의 검증



* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$, standardized regression weight.

연구모형에 투입된 변수들 간의 구조적 관계를 보면 <그림 IV-13>과 <표 IV 4-20>에 나타난 바와 같이, 변화지향형 리더십과 관계지향형 리더십은 자아개념에 정(+)의 영향을 미치고, 과업지향형 리더십은 부(-)의 영향을 미치고 있다. 이는 연구가설의 검증을 위해 활용한 회귀분석의 결과와 동일하다. 또한 자아개념은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고, 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미치고 있다. 이 역시 가설검증을 위한 회귀분석의 결과와 동일하다. 다만 자아개념을 매개변수로 둔 상태에서 독립변수(변화지향형, 관계지향형, 과업지향형 리더십)가 종속변수(혁신행동, 직무스트레스)에 미치는 영향은 회귀분석의 결과와 부분적으로 다르게 나타나고 있다. 회귀분석 결과와 동일한 점은 변화지향형 리더십이 혁신행동에 직접적 영향을 미치고, 직무스트레스에는 직접적 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 점이다. 구조분석 결과는 변화지향형 리더십은 자아개념을 매개로 직무스트레스에 부(-)영향을 미치고 있음을 보여주고 있다.

<표 IV-20> 연구모형의 공분산 분해

경로유형	경로	직접효과	간접효과	전체효과
독립변인 →매개변인	변화지향형리더십→ 자아개념	.276***	-	.276
	관계지향형리더십→ 자아개념	.332***	-	.332
	과업지향형리더십→ 자아개념	-.078*	-	-.078
독립변인 →종속변인	변화지향형리더십→ 혁신행동	.110***	.178	.288
	변화지향형리더십→ 직무스트레스	-.018	-.027	-.045
	관계지향형리더십→ 혁신행동	.000	.213	.213
	관계지향형리더십→ 직무스트레스	-.050	-.033	-.083
	과업지향형리더십→ 혁신행동	-.152***	-.052	-.202
	과업지향형리더십→ 직무스트레스	-.195***	.008	-.187
매개변인 →종속변인	자아개념→ 혁신행동	.646***	-	.646
	자아개념→ 직무스트레스	-.099*	-	-.099

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

가설검증을 위한 회귀분석의 결과와 다른 점은 두 가지이다. 첫째, 가설검증을

위한 회귀분석 결과 관계지향형 리더십은 부하의 혁신행동에 직접적 영향을 미치지 않지만, 구조분석 결과는 직접적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 두 변수 사이에 자아개념을 고려할 경우 관계지향형 리더십이 부하의 자아개념에 미치는 효과가 크기 때문에 관계지향형 리더십은 부하의 자아개념을 매개로 혁신행동에 긍정적 영향을 미치고 있음을 보여주는 것이다. 둘째, 회귀분석 결과에서는 관계지향적 리더십이 부하의 직무스트레스 감소에 직접적 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 구조분석 결과는 직접적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이 역시 관계지향적 리더십이 부하의 자아개념에 미치는 효과가 크기 때문인 것으로 판단된다. 즉 자아개념을 고려할 경우 관계지향형 리더십은 부하의 자아개념을 매개로 직무스트레스 감소에 기여하는 것으로 판명되었다.



V. 결 론

1. 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 크게 여섯 가지 범주로 수행되었다. 첫째, 상사의 리더십유형이 부하의 자아개념에 미치는 영향과 리더십유형별(변화지향리더, 관계지향리더, 과업지향리더) 차별적 효과를 검증하였다. 둘째, 상사의 리더십유형이 부하의 혁신행동과 직무스트레스에 미치는 영향과 리더십유형별 차별적 효과를 검증하였다. 셋째, 자아개념이 혁신행동과 직무스트레스에 미치는 영향을 검증하였다. 넷째, 리더십유형과 자아개념 간의 권력유형(강압적 권력, 보상적 권력, 합법적 권력, 준거적 권력, 전문적 권력)의 조절효과를 검증하였다. 다섯째, 리더십유형과 결과변수(혁신행동, 직무스트레스) 간의 권력유형의 조절효과를 검증하였다. 여섯째, 리더십유형(변화지향리더, 관계지향리더, 과업지향리더), 자아개념, 그리고 결과변수(혁신행동, 직무스트레스) 간의 구조적 관계를 검증하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 변화지향형 리더십과 관계지향형 리더십은 부하의 자아개념에 정(+)의 영향을 미치고, 과업지향형 리더십은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 또한 관계지향형 리더십이 변화지향형 리더십보다 부하의 자아개념에 미치는 영향이 큰 것으로 확인되었다. 둘째, 변화지향형 및 관계지향형 리더십과 부하의 혁신행동의 직접적 관계에서 이들 리더십 유형은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 직무스트레스에는 과업지향형 리더십은 부(-)의 영향을 미치는 반면, 변화지향형 리더십은 영향을 미치지 않는 것으로 판명되었다. 또한 변화지향형 리더십은 관계지향형 리더십에 비해 혁신행동에 미치는 영향이 큰 변수로 판명되었다. 셋째, 자아개념은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고, 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 넷째, 구조방정식 분석결과 관계지향형 리더십과 혁신행동 및 직무스트레스의 관계에서 자아개념을 매개변수로 선정하였을 때, 이들 변수의 일대일 관계에 대한 분석 결과와 다르다. 즉, 관계지향형 리더십은 자아개념에 미치는 효과가

크기 때문에 혁신행동과 직무스트레스에 직접적 영향을 미치지 않고, 자아개념을 매개로 이들 변수에 간접적 영향을 미치고 있다.

한편 리더십유형(변화지향형, 관계지향형, 과업지향형)과 자아개념, 혁신행동, 직무스트레스간의 권력유형(전문/준거적 권력, 합법적 권력, 강압적 권력, 보상적 권력)의 조절효과를 검증한 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 부하의 자아개념을 증대시키는 리더십유형과 권력유형의 적절한 조합과 감소시키는 조합을 규명하였다. 변화지향형 리더십과 전문/준거적 권력 및 보상적 권력의 조합, 관계지향형 리더십과 보상권력의 조합은 부하의 자아개념을 증대시키고 있다. 반면 과업지향형 리더십과 합법적 권력 및 강압적 권력의 조합은 부하의 자아개념을 감소시키고 있다. 둘째, 부하의 혁신행동을 증대시키는 리더십유형과 권력유형의 적절한 조합과 감소시키는 조합을 규명하였다. 변화지향형 리더십과 전문/준거적 권력 및 보상적 권력의 조합, 관계지향형 리더십과 전문/준거적 권력의 조합은 부하의 혁신행동을 증대시키고 있다. 반면 과업지향형 리더십과 합법적 권력 및 강압적 권력의 조합은 혁신행동을 감소시키고 있다.

본 연구의 결과는 몇 가지 학문적·실무적 시사점을 제공하고 있다. 이러한 시사점을 제시하면 다음과 같다

첫째, 복잡하고 다양한 리더십유형들을 3차원의 일반범주로 분류하여 연구함으로써 리더십 유형의 단순화를 기하였고, 이로 인해 연구결과의 실무 적용가능성을 높여주고 있다. 특히 Yukl(2002)의 리더십 3차원 분류법을 이용하여 리더십유형을 경영패러다임의 변화에 맞게 분류함으로써 향후 리더십연구의 일반화 및 실무 적용가능성을 높여주고 있다. 본 연구는 합리주의 경영패러다임에서 효율성을 중시하는 과업지향형 리더십, 인본주의 경영패러다임에서 만족성을 중시하는 관계지향형 리더십, 변화와 적응을 강조하는 경영패러다임에서 유연성을 중시하는 변화지향형 리더십으로 리더십유형을 분류함으로써 향후 리더십유형 연구의 통합화에 관심을 기울일 수 있는 단초를 제공해 주고 있다. 또한 실무적으로도 리더십유형을 단순화함으로써 리더십 교육에 유용하게 활용할 수 있을 것이다.

둘째, 조직 및 리더가 추구하는 목적에 따라 적절한 리더십 선택이 가능하도록 하였다. 연구결과 자아개념과 같은 부하의 심리적 반응에 보다 효과적으로 발휘될 수 있는 리더십유형은 관계지향형이고, 변화와 혁신 등에 보다 효과적으로

발휘될 수 있는 리더십유형은 변화지향형으로 판명되었다. 물론 이들 변수에 변화지향형과 관계지향형 리더십도 영향을 미치고 있어 각각이 리더십유형들이 상호작용을 하지만, 상대적으로 리더십 목적에 따라 어떤 행동을 많이 활용 할 것인가에 대한 유용한 정보를 제공해 주고 있다.

셋째, 리더십유형에 맞는 리더의 권력유형을 밝힘으로써 리더십유효성을 증대시키는 방안을 제시하고 있다. 부하의 긍정적 정서적 반응을 유발시키고자 할 때, 변화지향적 성향이 강한 리더의 경우 영향력의 원천으로 전문/준거적 권력, 보상적 권력, 합법적 권력을 적절히 활용하여야 하며, 강압적 권력을 최대한 억제하여야 한다. 관계지향적 성향이 강한 리더의 경우 전문/준거적 권력을 적극 활용하고, 강압적 권력은 최대한 억제하여 하여야 한다. 또한 부하의 혁신성향을 증대시키기 위해서, 변화지향적 성향이 강한 리더의 경우 전문/준거적 권력과 보상적 권력을 적극 활용하고, 강압적 권력의 활용을 억제하여야 하며, 관계지향적 성향이 강한 리더들은 전문/준거적 권력과 합법적 권력의 활용을 증대시키고, 강압적 권력은 억제하여야 한다.

넷째, 합법적 권력의 적절한 활용은 부하의 정서적 반응과 혁신성향에도 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 확인하였다. 선행 연구결과들은 합법적 권력의 효과에 대해 어떠한 결론을 내리지 못하고 있다. 그러나 본 연구에서는 추가적인 연구가 필요하겠지만 합법적 권력활용의 전제조건이 어느 정도 충족되면 리더십유효성에도 효과적으로 작용할 수 있음을 보여주고 있다. 예를 들어 부하들이 조직에 몰입하고 충성할 의지가 있을 경우, 리더의 선발 절차가 공정하고 적법하다고 부하들이 인지할 경우, 리더가 정중하면서도 공평하게 합법적 권력을 사용할 경우에는 리더십유효성에도 효과적으로 작용할 수 있다.

다섯째, 관계지향형 리더십 사용시 부하의 정서적 반응에 미치는 영향을 모니터링 할 필요가 있다. 연구결과, 관계지향형 리더십은 자아개념(정서적 반응)에 미치는 영향이 크기 때문에 이를 매개로 리더십유효성 변수에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 따라서 관계지향형 리더십이 부하의 어떠한 정서적 반응에 강하게 작용하여 직무수행 등에 영향을 미치는 지를 모니터링 하여야 한다. 즉, 관계지향형 리더십을 활용할 경우 일차적 목표를 부하의 정서적 반응을 강하게 불러일으키는데 초점을 맞출 필요가 있다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구방안

본 연구는 학문적·실무적 측면에서 여러 가지 긍정적 기여를 하고 있음에도 불구하고, 연구내용 및 방법상에 몇 가지 한계를 지니고 있다. 첫째, 본 연구에서 과업지향적형 리더십이 직무스트레스에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났는데 그 원인을 규명하기 힘들다. 리더십 동질화 현상과 낮은 설명력(ΔR^2)을 그 원인이 될 수 있음을 제시하였지만, 본 연구는 특정 기업이나 조직을 대상으로 하지 않았기 때문에 리더십 동질화 현상은 설득력을 확보하기 어렵다. 둘째, 전문적 권력과 준거적 권력이 동일 요인으로 추출되고 있다. 비록 다른 권력유형 연구와 리더십연구에서 동일한 현상이 나타나지만, 권력유형을 측정하기 위한 세밀한 도구개발이 선행되어야 할 것이다. 셋째, 본 연구의 표본은 제주특별자치도에 한정되어 있기 때문에 이를 일반화시키기 위해서는 전국적 단위에서 표본을 추출하여 본 연구결과를 지원할 필요가 있다.

끝으로 향후 연구를 위해 몇 가지 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 활용된 3차원의 리더십분류를 위한 세밀한 측정도구 개발이 시급하다. 본 연구에서 활용된 측정도구는 각각의 리더십유형의 하위행동들을 모두 포괄하기에는 매우 부족하다. 따라서 상당 부분의 하위행동들을 포함시켜 측정할 수 있는 도구개발 및 검증연구가 필요하다. 둘째, 리더십유형과 직무스트레스의 관계를 보다 명확히 규명할 필요가 있다. 조직 내에서 대인관계(동료 및 상사)는 조직생활의 질과 밀접한 관련이 있을 수밖에 없다. 따라서 보다 세밀한 접근법을 이용하여 양자의 관계를 규명할 필요가 있다.

참고문헌

1. 국내문헌

1) 서적

- 강병서(1999), 인과분석을 위한 연구방법론, 무역경영사.
강영순(2002), 경영자의 뉴리더십 탐구, 무역경영사.
강영순·김정훈(2002), 리더십과 리더십 유효성, 무역경영사.
김남현·김정원 역(2001), 리더십, 경문사.
백기복(2000), 이슈리더십, 창민사.
송병식(2007), 인적자원관리, 도서출판 청람.
송병식(2008), 창조적 인적자원관리, 도서출판 청람.
송병식(2008), 인적자원관리의 이론과 실제, 제주대학교출판부.
한규석(2002), 사회심리학의 이해, 학지사.

2) 논문

- 강대석·차동욱(2004), “조직공정성, LMX의 질 및 심리적 임파워먼트가 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향,” 인사관리연구, 28(1), 263-287.
강영순·양덕순(2007), “리더십 유형, 정서적 반응, 혁신행동간의 구조적 관계,” 경영사학, 22(3), 5-29
김현아·김인호(2004), “LMX의 질, 자아개념, 조직유효성간의 관계 연구,” 인사관리연구, 28(4), 171-213.
김형규(2007), “서번트 리더십이 부하의 자아개념 및 창의성과 혁신행동에 미치는 영향,” 제주대학교 대학원, 박사학위논문.
김홍보·송병식·강영순(2008), “상사신뢰의 선행요인과 직무수행간의 최적 구조모형 탐색,” 상업교육연구, 22, 171-199.
김희철·강영순(2008), “LMX질과 결과변수간의 구조적 관계와 권력유형의 조절효과,” 상업교육연구, 20, 279-304.
박경규·이인석(2000), “기업의 세계화에 따른 경영관리상의 새로운 패러다임,” 인사관리연구, 24(1), 59-85.
박경환·한인수(1999), “혁신행위에 영향을 미치는 개인성격과 작업환경,” 경영학연구, 28(2), 477-504.

- 백기복·김정훈(2001), “카리스마적 리더십과 성과간의 관계에 대한 조절효과 검증,” 인사관리연구, 24(2), 117-144.
- 백영미·김성국(2000), “문제해결스타일, 리더와 멤버의 교환관계, 태도 및 경쟁압력에 대한 지각과 혁신적인 행동간의 관계,” 인사조직연구, 8(1), 105-163.
- 송병선(1996), “직무스트레스가 직무만족과 이직성향에 미치는 영향에 관한 연구,” 경희대학교 대학원, 박사학위논문.
- 송병식(2005), “직무특성과 혁신행동간 창의성의 매개효과에 대한 탐색적 연구,” 대한경영학회지, 18(4), 1483-1503.
- 송병식(2006), “카리스마 리더십과 도전적 직무동기 및 혁신행동 간의 관계와 리더신뢰와 혁신분위기의 조절효과,” 경영사학, 21(1), 187-210.
- 송병식·강영순(2001), “리더-부하의 교환관계와 혁신행동간 과업 및 개인특성의 조절효과,” 대한경영학회지, 14(1), 55-80.
- 송병식·고성돈(2001), “리더십과 조직몰입, 임파워먼트 간의 학습경험에 따른 조절효과,” 인사관리연구, 24(2), 167-191.
- 이규만(2006), “리더-구성원 교환관계, 상사의 권력행사 유형 및 갈등해결 방안의 관련성에 관한 연구,” 산업경영연구, 19(2), 47-67.
- 이문선·강영순(2000), “변혁적 리더십과 조직시민행동간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과,” 인사관리연구, 24(1), 33-57.
- 이상호(2001), “경영학계의 주요 리더십 이론 및 국내 연구 활동,” 인사관리연구, 24(2), 1-40.
- 이선규(1991), “직무스트레스 유발요인, 대처전략과 조직구성원의 태도에 관한 실증적 연구,” 성균관대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이영자(1995), “스트레스, 사회적지지, 자아존중감과 우울 및 불안과의 관계,” 서울여자대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이인석(1999), “혁신행동의 선행요인에 관한 탐색적 연구,” 인사관리연구, 23(1), 89-113.
- 이천희(2006), “민간경호원 상사의 다차원적 리더십이 조직몰입 및 직무스트레스에 미치는 영향,” 한국사회체육학회지, 28, 627-638.
- 임준철·윤정구(1999), “부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향: 자기권능감의 매개역할을 중심으로,” 인사·조직연구, 7(1), 1-42.
- 조성연·구현아(2005), “보육교사의 직무스트레스와 자기효능감,” 아동학회지, 26(4), 55-70.
- 조재국·이재운(1989), “군 지위관의 권력유형에 관한 연구,” 한국심리학회지: 산업 및 조직, 2(1), 115-131.
- 탁진국(2002), “직종에 따른 직무스트레스원과 직무스트레스에서의 차이,” 한국심리학회지: 산업 및 조직, 7(1), 125-141.

- 한광현(1999), “변혁적·거래적 리더십 요인과 스트레스와의 관계에 대한 탐색적 연구,”
 경영학연구, 28(1), 51-74.
- 한광현(2003a), “변혁적 리더십과 직무스트레스간 관계에 미치는 자기효능감의 매개효과,”
 인적자원개발연구, 5(2), 9-34.
- 한광현(2003b), “직무의 내재적 특성에 따른 직무스트레스 결과에 있어서 효능감의 조절
 효과,” 인사관리연구, 27(1), 33-57.
- 한태영(2005), “적응수행에 대한 개인 및 팀 수준의 영향: 다수준접근법의 적용,” 한국심리
 학회지: 산업과 조직, 18(1), 51-77.

2. 외국문헌

1) BOOKS

- Avolio, B.J., & Gibbons, T.C.(1988), Developing transformational leader; A life span
 approach. In Conger, J.A. & Kanungo, R.N., & Associates(eds.), *Charismatic
 Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, CA:
 Jossey-Bass.
- Bass, B.M.(1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, NY: The Free
 Press.
- Bass, B.M.(1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research,
 and Managerial Application(3rd ed.)*, NY: The Free Press.
- Bentler, P.M.(1989), *EQS: Structural Equations Program Manual*, LA, CA: BMDP
 Statistical Software, Inc.
- Brief A.P., Schuler, R.S., & Van Sell, M.(1995), *Managing Job Stress*, Boston: Little
 Brown.
- Burns, J.M.(1978), *Leadership*, NY: Harper & Row.
- Conger, J.A.(1989), *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional
 Leadership*, SF; Jossey-Bass.
- Dessler, G.(1980), *Human Behavior: Improving Performance at Work*, Reston,
 Virginia: Prentice-Hall.
- Fiedler, F.E.(1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, NY: McGraw-Hill.
- Hemphill, J.K. & Coons, A.E.(1957), Development of the leader behavior description
 questionnaire. In Stogdill, R.M. & Coons, A.E.(eds.), *Leader behavior: Its
 description of questionnaire and measurement*, Columbus: Ohio State Univ.,
 Bureau of Business Research.

- Hersey, P. & Blanchard, K.H.(1982), *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resource(4th ed.)*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- House, R.J. & Shamir, B.(1993), Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories, In Chemers, M.M. & Ayman, R.(eds.), *Leadership Theory and Research : Perspectives and Directions*, CA: Academic Press.
- House, R.J.(1995), Leadership in the twenty-first century: A Speculative Inquiry, In Howard, A.(eds.), *The Changing Nature of Work*, CA: Jossey-Bass.
- Hunsaker, P.L. & Cook, C.W.(1986), *Managing Organizational Behavior*, Reading, Massachusetts: Addison Wesley.
- Jacobs, T.O(1970), *Leadership and Exchange in Formal Organizations*, Alexandria, VA: Human Resource Organization.
- Likert, R.(1961), *New Patterns of Management*, NY: McGraw-Hill.
- Nanus, B.(1992), *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of direction for Your Organization*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Newell, S.(1995), *The Healthy Organization*, London: Routledge.
- Numerof, R.E. & Seltzer, J.(1986), "The relationship between leadership factors, burnout and stress symptoms among middle managers," in Bass, B.M.(1990), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, Free Press.
- Rogers, E.M.(1995), *Diffusion of Innovations(4th. ed.)*, NY: The Free Press.
- Spencer. A.R.(1990), *Psychology(4th ed.)*, Fort Worth, TX: Holt, Rinehart and Winston.
- Steers, R.(1991), *Introduction to Organizational Behavior(4th ed.)*, Glenview, IL: Scott, Forexman Company.
- Seltzer, J., Numerof, R.E., & Bass, B.M.(1987), Transformational: Is it a source of more or less burnout or stress? in Bass, B.M., *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, Free Press,
- Stogdill, R.M(1974), *Handbook of Leadership: A Survey of The Literature*, NY: The Free Press.
- Yukl, G.A(2002), *Leadership in Organizations(5th ed)*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

2) ARTICLES

- Allworth, E., and Hesketh, B.(1999), "Construct-oriented Biodata: Capturing Change

- Related and Contextually Relevant Future Performance,” *International Journal of Selection and Assessment*, 7, 97–111.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, R. Lazenby, J., & Herron, M.(1996), “Assessing the work environment for creativity,” *Academy of Management Journal*, 39, 1154–1184.
- Amabile, T.M.(1988), “A model of creativity and innovation in Organizations,” *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–130.
- Bandura, A.(1989), “Human agency in social cognitive,” *American Psychologist*, 44, 1175–1184.
- Bandura, A., & Wood, R.(1989), “Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586–589.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J.(1990), “The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development,” *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231–272.
- Basu, R.J.(1991), “An empirical examination of leader-member exchange and transformational leadership as predictor of innovative behavior,” Doctoral Dissertation, Indiana lafayette: Purdue University.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S.(1995), “Further assessments of Bass's(1985) conceptualization of transactional and transformational leadership,” *Journal of Applied Psychology*. 80(4), 468–478.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N.(1988), “The empowerment process: Integrating theory and practice,” *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N.(1987), “Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational setting,” *Academy of Management Review*, 12(4), 637–647.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N., Menon, S.T. & Mathur, P.(1997), “Measuring charisma: Dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of charisma leadership,” *Canadian Journal of Administration Science*, 14(3), 290–302.
- Damanpour, F.(1991), “Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators,” *Academy of Management Journal*, 34, 555–590.
- Ekvall, G. & Arvonen, J.(1991), “Change-centered leadership: An extension of two dimensional model,” *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17–26.
- Fleishman, E.A., Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Levin, K.Y., Korotkin, A.L., & Hein, M.B.(1991), “Taxonomic efforts in description of leader behavior: A synthesis

- and functional interpretation,” *Leadership Quarterly* 2(4), 245-287.
- Gardner, D.G., & Pierce, J.L.(1998), “Self-esteem and self-efficacy within organizational context; an empirical examination,” *Group & Organization Management*, 23(1), 48-70.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M.(1995), “Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: Applying multi-level multi-domain perspective,” *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Guzzo, R.A., Yost, P.R., Campbell, R.J., & Shea, G.P.(1993), “Potency in group: Articulating a construct,” *British Journal of Social Psychology*, 32(1), 87-106.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H.(1969), “Life-cycle theory of leadership,” *Training & Development Journal*, 23, 26-34.
- House, R.J.(1971), “A path-goal theory of leadership effectiveness,” *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- Howell, J.M. & Higgins, C.A.(1990), “Champions of technological innovation,” *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-341.
- Howell, J.P., Dorfman, P.W. & Kerr, S.(1986), “Moderator variables in leadership research,” *Journal of Management Review*, 11, 88-102.
- Jago, A.G.(1982), “Leadership: Perspective in theory and research,” *Management Science*, 28(3), 315-336.
- Kanter, R.M.(1988), “When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization,” *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Leither, M.P.(1991), “Coping patterns as Predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns,” *Journal of Organizational Behavior*, 12, 123-144.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R.K.(1939), “Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates,” *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. & Sivasubramaniam, N.(1996), “Effectiveness correlations of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MOQ literature,” *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Marsh, H.W.(1993), “Relation between global and specific domains of self: The importance of individual importance, certainty, and ideals,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(5), 975-997.
- Martin, T.N. & Hynt, J.G.(1980), “Social influence and intent to leave: A

- path-analytic process model," *Personal Psychology*, 33, 505-528.
- McCauley, C.D.(1987), "Stress and the eye of the beholder," *Issues Observations*, 7(3), 1-16.
- Mulder, M., Ritsema van Eck, J.R. & de Jong, R.D.(1970), "An organization in crisis and noncrisis conditions," *Human Relation*, 24, 19-41.
- Mutsui, T. & Onglatco, M.L.(1992), "Career self-efficacy as a moderator of the relation between occupational stress and strain," *Journal of Vocational Behavior*, 41, 79-88.
- Oldham, G.R. & Cummings, A.(1996), "Employee creativity: Personal and contextual factors at work," *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Parker, D.F. & Decotiis(1983), "Organizational determinants of job stress," *Organizational Behavior and Performance*, 32, 160-177.
- Parker, L.E. & Price, R.H.(1994), "Empowered managers and empowered workers: The effects of managerial support and managerial perceived control on worker's sense of control over decision making," *Human Relations*, 47, 911-928.
- Pierce, J.L. Gardner, D.G. Dunham, R.B., & Cummings, L.L.(1989), "Organization-based self-esteem; Construct definition, measurement and validation," *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Pines, M.(1980), "Psychological hardiness," *Psychology Today*, 14(2), 53-65.
- Podsakoff, P.M. & Schriesheim, C.A.(1985), "Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research," *Psychology Bulletin*, 97, 387-411.
- Podsakoff, P.M. Mackenzie, S.B., Bommer, W.H. & Fetter, R.(1990), "Transformational leadership behavior and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors," *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Bommer, W.H.(1996), "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors," *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P.M.(1982), "Determinants of a supervisor's use of rewards and punishment: A literature review and suggestions for future research," *Organizational Behavior and Human Performance*, 29, 58-83.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A.(1994), "Determinants of innovation behavior: A path model of individual innovation in the workplace," *Academy of Management*

- Review*, 37(3), 580-607.
- Shamir, B, House, R.J., & Arthur, M.B.(1993), "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory," *Organization Sciences*, 4(4), 577-594.
- Shamir, B.(1991), "Meaning, self, and motivation in organizations," *Organizational Studies*, 12, 405-424.
- Spreitzer, G.M.(1995), "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Thibodeaux, H.F. & Lowe, R.H.(1996), "Convergence of Leader-member Exchange and Mentoring," *Journal of Social Behavior Personality*, 11, 97-114
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A.(1990), "Cognitive elements of empowerment: An 'Interpretive' model of intrinsic task motivation," *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Van de Ven, A.H.(1986), "Central Problems in the management of innovation," *Management Science*, 32, 590-607.
- Vecchio, R.P. & Gobdel, B.C.(1984), "The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects," *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5-20.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. & Linden, R.C.(1997), "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective," *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

설문지

조사된 모든 내용은 통계목적 이외에는 사용할 수 없으며, 그 비밀이 보호되도록 통계법 제13조 및 제14조에 규정되어 있습니다.

안녕하십니까 ?

저는 제주대학교 대학원 경영학과 박사학위과정에 재학 중인 유창남입니다.

바쁘신 가운데 이렇게 어려운 부탁을 드리게 되어 죄송합니다.

이 설문지는 "리더행동과 권력유형의 적합관계와 리더십유효성의 관계"를 연구할 목적으로 작성된 것입니다. 귀하께서 응답해 주신 내용은 통계적으로 합산되어 처리되므로 개인자료는 절대 드러나지 않으며, 통계법 제8조에 의거해 연구목적 외에는 사용되지 않습니다.

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

감사합니다.

2008. 8.

지도교수 송 병 식
제주대학교 경영학과
064-754-3118, 010-7720-2566

연구자 유 창 남
제주대학교 대학원 경영학과 박사과정
011-697-9603

※ 다음은 귀하의 개인적 특성에 대한 질문입니다. 해당 난에 V표하여 주십시오.

1. 귀하의 **연령**은 ?
() 세
2. 귀하의 **성별**은?
① 남성 ② 여성
3. 귀하의 **총 근무년수**는?
() 년
4. 귀하의 현재 **직위**는?
① 평직원 ② 대리급 ③ 과장급 이상

1. 다음은 귀하의 **상사(부서장)**에 대한 질문입니다. 해당 난에 **√**표하여 주십시오.

질 문 문 항	전 그 렇 지 않	혀 지 다	별 로 지 다	그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 그(녀)는 항상 조직을 위한 새로운 기회를 추구한다.						
2. 그(녀)는 우리 집단의 미래에 대해 흥미로운 그림을 그린다.						
3. 그(녀)는 우리가 어디로 가고 있는지 분명하게 이해하고 있다.						
4. 미래에 대한 그(녀)의 계획으로 다른 사람들을 고취시킨다.						
5. 미래에 대한 그(녀)의 계획으로 다른 사람들의 마음을 사로잡을 수 있다.						
6. 그(녀)는 단순히 “말하기” 보다 “행동하기” 로 지도한다.						
7. 그(녀)는 내가 따를 좋은 모델을 제공한다.						
8. 그(녀)는 구체적인 예를 들어 지도한다.						
9. 그(녀)는 최상의 성과만을 고집한다.						
10. 그(녀)는 차선책을 정착시키지 않을 것이다.						
11. 그(녀)는 나의 느낌을 고려하지 않고 행동한다.						
12. 그(녀)는 나의 개인적 감정에 대한 존중을 보여준다.						
13. 그(녀)는 나의 개인적 요구에 대해 사려 깊게 행동한다.						
14. 그(녀)는 나의 개인적 감정을 고려하지 않고 나를 대한다.						
15. 그(녀)는 내에게 어려운 문제였던 일들을 바라보는 새로운 방법을 제공해준다.						
16. 그(녀)는 전에는 의심해본 적이 없는 나 자신의 생각들을 다시 생각해 보도록 하게 한다.						
17. 그(녀)는 오래된 문제들을 새로운 방법으로 생각해 보도록 자극한다.						

II. 다음은 귀하의 자신이 직무수행에 대한 평소 생각에 대한 질문입니다.

질 문 문 항	전 그 렇 지 않	혀 지 다	별 그 렇 지 않	로 지 다	그 렇 지 않	약 그 렇 다	간 다	매 그 렇 다	우 다
1. 나는 이 부서에 매우 필요한 사람이라 생각한다.									
2. 우리 부서에서 내가 맡고 있는 업무에 자부심을 느낀다.									
3. 나는 다른 부서원에 비해 가치 있는 존재라 믿는다.									
4. 나는 직장의 동료들로부터 꼭 필요한 존재로 인식되고 있다.									
5. 나는 나의 직무수행능력에 자신감이 있다									
6. 나는 나의 직무에 관한 사항들에 대해 최고라고 생각한다.									
7. 나는 직무를 잘 수행한다고 확신한다									
8. 나는 직무를 잘 수행하고 있다는 나의 능력에 자신감을 갖는다.									

III. 다음은 귀하의 상사가 평소 행사하는 권력유형에 대한 질문입니다.

질 문 문 항	전 그 렇 지 않	혀 지 다	별 그 렇 지 않	로 지 다	그 렇 지 않	약 그 렇 다	간 다	매 그 렇 다	우 다
1. 나의 상사는 많은 양의 경험이나 훈련을 나와 공유한다.									
2. 나의 상사는 나에게 업무와 관련된 충고를 해 준다.									
3. 나의 상사는 내가 필요로 하는 기술적인 지식을 제공해 준다.									
4. 나의 상사는 내가 가치를 인정받고 있다고 느끼게 해 준다.									
5. 나의 상사는 내가 중요하다고 느끼게 해 준다.									
6. 나의 상사는 나의 봉급 인상에 영향을 미칠 수 있다.									
7. 나의 상사는 나에게 특별한 이익을 가져다 줄 수 있다.									
8. 나의 상사는 나의 승진에 영향을 미칠 수 있다.									
9. 나의 상사는 내가 하기 싫은 일을 시킨다.									
10. 나의 상사는 나의 과업 수행을 어렵게 만든다.									
11. 나의 상사는 회사에서의 일이 즐겁지 않게 만든다.									
12. 나의 상사는 내가 수행할 업무가 있음을 알게 해준다.									
13. 나의 상사는 내가 나에게 주어진 직무 요구사항을 충족시켜야 한다고 느끼게 만든다.									
14. 나의 상사는 나로 하여금 나에게 주어진 직무를 완성할 책임이 있다고 느끼게 만든다.									

IV. 다음은 귀하의 직무행동에 대한 질문입니다.

질 문 문 항	전 그 렇 지 않	혀 지 다	별 그 렇 지 않	로 지 다	그 그 렇 다	약 그 렇 다	매 그 렇 다	우 다
1. 나는 직무와 관련된 새로운 기술이나 아이디어를 찾는다.								
2. 나는 창의적 아이디어를 내는 편이다.								
3. 나는 다른 사람들에게 아이디어를 자극케 하고 증진시킨다.								
4. 나는 새로운 아이디어를 실행하는데 필요한 자금을 찾아내고 확보한다.								
5. 나는 새로운 아이디어를 실행하는데 필요한 적절한 계획을 세운다.								
6. 나는 다른 사람과 비교해 혁신적이다.								

V. 다음은 귀하의 직무수행시 느끼는 스트레스에 질문입니다.

질 문 문 항	전 그 렇 지 않	혀 지 다	별 그 렇 지 않	로 지 다	그 그 렇 다	약 그 렇 다	매 그 렇 다	우 다
1. 나는 업무로 인해 압박감이나 짜증나는 경우가 많다.								
2. 나는 업무로 인해 긴장감이나 초조감을 느끼는 경우가 많다.								
3. 나는 퇴근 무렵 업무로 인해 피곤감을 느끼곤 한다.								
4. 나는 업무나 직장일로 쉽게 잠들지 못하는 경우가 있다.								
5. 나는 퇴근후에도 일때문에 걱정하는 경우가 많다.								

※ 성의껏 응답해 주셔서 감사합니다.