

석사학위논문

변혁적 리더십과 조직유효성간의
대체요인에 관한 연구



제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리전공

유 창 남

2003년 6월

석사학위논문

변혁적 리더십과 조직유효성간의
대체요인에 관한 연구

지도교수 강 영 순



제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리전공

유 창 남

2003년 6월

변혁적 리더십과 조직유효성간의
대체요인에 관한 연구

지도 교수 강 영 순

유 창 남

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함



2003년 6월

오창수의 경영학석사학위논문을 인준함

위 원 장

위 원

위 원

제주대학교 경영대학원

2003년 6월

목 차

제1장 서론	1
제1절 문제의 제기 및 연구목적	1
제2절 연구의 방법 및 내용	4
제2장 이론적 배경	6
제1절 변혁적 리더십	6
1. 변혁적 리더십의 개념 및 등장배경	6
2. 변혁적 리더십의 연구동향	11
3. 변혁적 리더십의 평가	20
제2절 조직몰입과 혁신행동	23
1. 조직몰입의 개념	23
2. 혁신행동의 개념	25
3. 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계	27
4. 변혁적 리더십과 혁신행동간의 관계	30
제3절 리더십 대체요인	31
1. 리더십 대체이론	31
2. 리더십 대체요인 및 연구성과	35
3. 새로운 대체요인의 탐색	39
제3장 연구의 설계	44
제1절 연구모형 및 연구가설의 설정	44
1. 연구모형의 설정	44
2. 연구가설의 설정	45

제2절 변수의 조작적 정의	48
제3절 연구방법	50
1. 표본선정 및 분석방법	50
2. 설문지 구성	51
제4장 실증분석	52
제1절 신뢰성 및 타당성 분석	52
1. 신뢰성 분석	52
2. 타당성 분석	53
제2절 상관관계분석	56
제3절 가설검증	57
1. 가설 1의 검증	57
2. 가설 2의 검증	58
3. 가설 3의 검증	58
4. 가설 4의 검증	64
제5장 결론	70
제1절 연구결과의 요약 및 시사점	70
제2절 연구의 한계 및 제언	72
< 참고 문헌 >	73
< Abstract >	77
< 설 문 지 >	80

표 차 례

<표 3-1> 연구표본의 특성	50
<표 3-2> 설문지 구성	51
<표 4-1> 신뢰성 분석	52
<표 4-2> 변혁적 리더십의 타당성 분석	53
<표 4-3> 조직몰입 및 혁신행동의 타당성 분석	54
<표 4-4> 조직 특성의 타당성 분석	55
<표 4-5> 개인특성의 타당성 분석	56
<표 4-6> 변수간 상관관계	57
<표 4-7> 변혁적 리더십과 조직몰입간의 선형관계	57
<표 4-8> 변혁적 리더십과 혁신행동간의 선형관계	58
<표 4-9> 변혁적 리더십과 조직몰입간의 AETK의 조절효과	60
<표 4-10> 변혁적 리더십과 혁신행동간의 AETK의 조절효과	61
<표 4-11> 변혁적 리더십과 조직몰입간의 NIDD의 조절효과	62
<표 4-12> 변혁적 리더십과 혁신행동간의 NIDD의 조절효과	63
<표 4-13> 변혁적 리더십과 조직몰입간의 절차공정성의 조절효과	65
<표 4-14> 변혁적 리더십과 혁신행동간의 절차공정성의 조절효과	66
<표 4-15> 변혁적 리더십과 조직몰입간의 조직지원인식의 조절효과	67
<표 4-16> 변혁적 리더십과 혁신행동간의 조직지원인식의 조절효과	69

그림 차례

<그림 2-1> 리더십 대체요인의 조절형태	34
<그림 3-1> 연구모형	44
<그림 4-1> 변혁적 리더십과 혁신행동간 AETK의 조절형태	61
<그림 4-2> 변혁적 리더십과 조직몰입간의 절차공정성의 조절형태	65
<그림 4-3> 변혁적 리더십과 조직몰입간의 조직지원인식의 조절형태	68



제1장 서론

제1절 문제의 제기 및 연구목적

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

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

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

이러한 외적 환경의 변화는 새로운 경영패러다임을 필요로 하게 되었고 그 핵심은 조직의 유연성과 혁신성에 있다. 또한 혁신적 경영패러다임들은 리더십에도 영향을 미쳐 리더십의 새로운 패러다임을 요구하게 되었고 이러한 뉴 패러다임들은 인본주의 철학에 입각하여 구성원의 신념, 욕구, 가

치 등을 변화시켜 급변하는 조직 환경에 능동적으로 대처하고 개척할 수 있는 구성원의 능력을 향상시키고자 하는 것이다.

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

한편 전통적 리더십의 내재적 한계도 새로운 리더십의 출현을 촉진시키는 계기가 되었다. 전통적 리더십 이론 중 가장 풍부한 연구결과를 양산한 상황이론은 연구 편수와 연구자 수에 비해 실무에 그다지 도움을 주지 못하였다. 그 이유는 연구결과 만큼이나 많은 미시적 상황을 제시하였고, 이것은 실무자들로 하여금 유효한 리더십 발휘를 위한 상황탐색을 포기하게 하는 요인으로 작용하였다. 현실적으로 실무자들은 조직현장에서 제 상황요인을 탐색할 시간적·정신적 여유를 갖지 못하기 때문이다. 결국 리더십 상황이론들은 실무에 의미를 부여할 만한 결과를 보여주지 못했기 때문에 실무자들은 전통적 리더십 연구에 실망하였고, 새로운 리더십을 요구하게 되었다.

이러한 리더십의 한 형태가 비전을 무기로 구성원의 흥분과 열정을 일으켜 변화와 혁신을 추구하는 변혁적 리더십이다. 변혁적 리더십에 대한 연구는 지난 1978년 정치과학자인 Burns에 의해 최초로 시도되었다. 그는 초

월적인 목표를 통해 부하들을 동기부여 시키는 리더를 기술하기 위해 변혁적 리더십(transformational leadership)이라는 새로운 개념을 주장하였다. 이후 후속연구가 이어져 오다가 1985년 Bass가 정교한 변혁적 리더십을 전개하면서 이 이론과 관련한 많은 연구가 이루어져 왔다. Bass는 Burns의 이론을 정교화하여 리더십의 새로운 패러다임으로 변혁적 리더십이론을 발전시켰으며, 변혁적 리더십에 대비되는 개념은 거래적 리더십(transactional leadership)이라 하였다. 그에 의하면 거래적 리더십은 구성원을 관리함에 있어서 교환관계에 기초한 리더십이라 한 반면, 변혁적 리더십은 구성원을 관리함에 있어서 높은 이상과 가치관을 심어줌으로써 동기를 부여시켜 조직목표달성에 기여하도록 유도하는 리더십이라 하였다. 따라서 조직의 성공적인 변화는 이러한 변혁적 리더십의 발휘가 이루어지는 조직에서 가능하다고 하였다. 그간 많은 학자들이 변혁적 리더십의 유효성에 대해 연구하여 왔으며 그 성과도 어느 정도 축적된 상태이다.

한편 리더십의 발휘가 조직현장과 무관한 상태에서 행해지는 것이 아니므로 다양한 현장변수들과의 상호작용을 상정할 필요가 있다. 물론 리더십 상황론을 비판하는 학자들은 경영자들이 주어진 상황을 철저히 분석할 시간적 여유가 없기 때문에 그 유용성에 의문을 제기하기도 한다. 만일 리더가 상황변수들을 통제할 수 있다면 자유로운 리더의 노력에 의해 이를 극복할 수 있지만 통제할 수 없는 변수들에 대해서는 자유로울 수 없다. 따라서 리더십과 상황변수는 적합성의 관점에서 접근하여야 한다. 리더가 통제할 수 있는 상황변수라면 리더십 발휘에 적합하도록 상황을 주도적으로 변화시키고, 통제할 수 없는 변수라면 상황에 적절한 리더십을 발휘하여야 한다. 이러한 리더십 대체요인에 대한 연구는 리더십 상황론자들에게는 매우 중요한 과제이다. 그간 Kerr & Jermier(1978)에 의해 하위자 특성, 과업특성, 조직특성에 대한 14가지 대체요인이 제시되었으나 후속 연구에서 일관되게 지지되지 않고 있다. 따라서 이러한 대체요인외에 새로운 요인을 탐색

할 필요가 있다. 본 연구는 이러한 측면에서 새로운 대체요인으로 최근 조직유효성의 선행요인으로 관심이 집중되고 있는 절차공정성과 거시적 차원의 조직지원인식을 선정하였다.

이러한 문제를 토대로 본 연구는 다음과 같은 연구목적을 설정하였다. 첫째, 변혁적 리더십과 조직몰입 및 혁신행동간이 선형관계를 규명한다. 둘째, 변혁적 리더십과 조직몰입 및 혁신행동간의 하위자의 특성인 하위자의 능력, 경험, 훈련, 지식과 독립욕구의 조절효과를 검증한다. 셋째, 변혁적 리더십과 조직몰입 및 혁신행동간의 조직특성인 절차공정성과 조직지원인식의 조절효과를 검증한다. 특히 거시적 차원의 조직특성을 상황요인으로 제시함으로써 실무적으로 변혁적 리더십의 활용도를 높이는 계기가 될 것이다.

제2절 연구의 방법 및 내용



본 논문은 문헌연구를 토대로 기존의 연구성과를 탐색하고, 이를 기초로 연구모형과 가설을 설정하고, 변수의 조작적 정의를 거쳐 설문을 작성 배포하고 회수된 설문을 토대로 실증분석하는 방법을 사용하였다.

분석기법으로 연구모형에 투입된 변수들의 구성개념의 타당성을 분석하기 위해 주요인분석을 실시하였고, 요인분석결과를 동일요인으로 묶인 변수들의 내적일관성을 검증하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 또한 연구모형 및 가설의 검증을 위해 선형회귀분석 및 4단계 위계적 회귀분석을 실시하였다.

본 논문의 구성은 다음과 같다.

제1장에서는 서론으로 문제의 제기 및 연구목적과 방법 그리고 내용을 기술하였다.

제2장에서는 변혁적 리더십 및 리더십 대체요인에 대한 선행연구를 검토

하였다.

제3장에서는 연구의 설계로 연구모형 및 연구가설을 설정하고, 투입된 변수들에 대한 조작적 정의를 하였다.

제4장에서는 연구모형 및 연구가설을 검증하였다.

제5장에서는 결론으로 연구결과를 요약하고 연구결과에 대한 시사점과 한계를 밝힌 다음 향후연구를 위해 제언하는 내용을 담고 있다.



제2장 이론적 배경

제1절 변혁적 리더십

1. 변혁적 리더십의 개념 및 등장배경

1) 변혁적 리더십의 개념

Burns(1978)는 변혁적 리더십의 개념을 제시하면서 이와 반대되는 개념으로 거래적 리더십(transactional leadership)의 개념을 제시하였다. 변혁적 리더십이 강한 사명감과 아울러 리더와 부하간의 신뢰감과 존중감을 통한 인격적 관계를 중시하는 반면에 거래적 리더십은 공식적이고 제도적인 규칙이나 보상, 규제 및 벌 등에 근간을 두고 있다. 거래적 리더십은 개인이 가치 있는 어떤 것을 교환할 목적으로 다른 사람과의 협약에 있어서 주도권을 취할 때 발생한다. 즉, 리더는 교환이라는 시각을 가지고 부하에게 접근한다. 교환은 리더에 대한 맹종에 대하여 부하들이 받는 임금, 명성 따위를 뜻한다. 이것은 그 자체가 강화전략으로 적합한데 그 이유는 부하는 보상을 얻기 위하여 또는 징벌을 피하기 위하여 해야만 하는 것이 무엇인지를 배우기 때문이다. 일반적으로 리더와 부하들간의 암묵적으로 교환을 한정하고 있는 기존의 전통적 리더십이론은 모두가 여기에 속한다.¹⁾

한편 변혁적 리더십(transformational leadership)의 개념은 Burns(1978)에 의해 제시되고 Bass(1985)에 의해 정교화 되면서 널리 알려지게 되었다. 그간의 변혁적 리더십 연구들에서 제시된 정의를 보면 다음과 같다. Burns(1978)는 리더와 추종자간의 상호간 교감을 통하여 변화를 위한 총체

1) 이정임, CEO의 변혁적 리더십이 구조조정성과에 미치는 영향에 관한 연구, 명지대학교 박사학위논문, 2001.

적 목적을 추구하는 과정으로 정의하고 있다. Rouche et al.(1989)에 의하면 조직의 미션과 목적을 달성하기 위하여 다른 사람의 가치, 태도, 신념과 행동에 영향을 미치는 능력 관점에서 변혁적 리더십을 정의하고 있다. Bass et al.(1987)은 변혁적 리더는 단순히 추종자와의 교환관계의 차원을 넘어 높은 수준의 자기실현 욕구와 초이상적인 목적을 달성할 수 있도록 추종자들에게 동기부여 한다고 하였다.²⁾

변혁적 리더는 강한 자기확신과 이념적 신념을 보유하고 있으며, 부하들에게 높은 기대감을 부여하고 확신감을 불어 넣어주며 또한 개별적 배려를 하여 줌으로써 부하를 변화시켜 나갈 수 있다. 따라서 변혁적 리더는 부하들의 동기, 가치관, 신념 등에 강력한 영향을 미치며, 리더 자신의 이념적 몰입과 가치관을 통해 부하들의 기본적 신념을 변화시키며 강화시킬 수 있다.³⁾ 결국 효율적인 변혁적 리더십은 변혁적 리더의 존재로 인한 변혁적 문화의 구성체계가 창출시키는 매개체라 표현할 수 있으며, 변혁적 리더십을 이해하기 위해서는 리더의 변혁적 특성과 구성원들로 하여금 이러한 특성으로 인한 동기부여화 과정을 포괄적으로 포함하여야 한다. 이러한 관점에서 변혁적 리더는 조직 변화에 능동적으로 대처하는 능력을 가지고 있으며, 이들은 부하직원들로 하여금 새로운 비전과 활력의 필요성을 인식하도록 동기부여 할 수 있어야 한다.

2) 변혁적 리더십의 등장배경

1980년대 들어서면서 새로운 리더십(new leadership theories) 또는 새로운 장르의 리더십(new genre of leadership theories)이라 불리는 새로운 형

2) 한주희·정진철, “변혁적 리더십과 팀 유효성에 관한 연구”, 「인사관리연구」, 제24권 2호, 한국인사관리학회, 2001, pp.145~166.

3) 김영진·강영순, “관광호텔 지배인의 리더십 자기진단과 직무성과간의 매개 및 조절변수 탐색”, 「관광학연구」, 한국관광학회, 제24권 2호, 2000, pp.11~30.

태의 리더십 이론들이 발표되기 시작하면서 리더십에 대한 새로운 접근이 시도되었다. 이러한 리더십이 등장하게 된 원인은 조직 내·외적 환경의 변화와 전통적 리더십의 한계 때문이다. 조직을 둘러싼 외적 환경은 1980년대 들어서면서 급변하기 시작하여 기존의 안정적 환경을 전제로 정립되었던 전통적 리더십 이론들이 그 타당성을 잃기 시작하였다. 이에 따라 현상을 유지하고 기대되는 성과를 요구하던 리더십 이론들이 한계에 부딪히고 변화를 주도하고 이끌어 나갈 수 있는 리더십을 요구하게 되었다.

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

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

사실 조직의 유연성과 혁신성의 주체는 구성원이며, 유연하고 혁신적인 조직을 만들기 위한 수단은 이들이 창의적이고 혁신적인 능력을 발휘할 수 있는 조직이란 장에서 리더가 어떤 역할을 수행하는가에 달려 있다. 과거의 전통적 리더십 이론들은 부하에게 강한 영향을 미칠 수 있어야 함에도 불구하고 지나치게 합리적인 가치만을 추구함으로써 현상을 유지하거나 기대되는 성과를 이끌어내는 리더십에 치중하여 왔다. 이러한 리더십 형태는 안

정된 환경 하에서는 유효할지 몰라도 급변하는 기업환경 하에서는 기업이 성장·발전하는 데 있어서 한계에 직면할 수밖에 없다. 급변하는 기업환경 하에서는 부하에게 심대한 정서적 영향을 미치고 기대 이상의 행동을 유도할 수 있는 새로운 리더십이 필요하게 되었고 그 결과로 새로운 형태의 이론들이 연구되기 시작하였다.

한편 전통적 리더십의 내재적 한계도 새로운 리더십의 출현을 촉진시키는 계기가 되었다. 전통적 리더십 이론 중 가장 풍부한 연구결과를 양산한 상황이론은 연구 편수와 연구자 수에 비해 실무에 그다지 도움을 주지 못하였다. 그 이유는 연구결과 만큼이나 많은 미시적 상황을 제시하였고, 이것은 실무자들로 하여금 유효한 리더십 발휘를 위한 상황탐색을 포기하게 하는 요인으로 작용하였다. 현실적으로 실무자들은 조직현장에서 제 상황요인을 탐색할 시간적·정신적 여유를 갖지 못하기 때문이다. 결국 리더십 상황이론들은 실무에 의미를 부여할 만한 결과를 보여주지 못했기 때문에 실무자들은 전통적 리더십 연구에 실망하였고, 새로운 리더십을 요구하게 되었다.

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

밖에 없다. 이에 대한 갈망은 새로운 리더십을 출현시키는 촉매제로 작용하였다.

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

이러한 새로운 형태의 리더십 이론들 중 대표적인 리더십 이론이 비전을 무기로 구성원 열정과 흥분을 불러일으켜 조직의 변화와 혁신을 추구하는 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십이다. 이러한 이론들은 분석수준이나 내용면에서 조금씩 차이를 보이고 있으나 전통적 리더십 이론들과는 분명한 차별적 특성을 지니고 있으며 이를 요약하면 다음과 같다.

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

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

셋째, 전통적 리더십 이론에서는 리더십의 상징적 기능과 의미 창출 기

능에 대해 별다른 관심을 보이지 않고 있으나, 새로운 리더십 이론들은 리더의 상징적 행동과 하위자에 대한 의미부여 기능을 중요시하고 또한 이를 설명하는 데 많은 노력을 기울이고 있다.

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

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

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

2. 변혁적 리더십의 연구동향

1) Bass의 연구

변혁적 리더십의 개념은 Burns(1978)에 의해 제시되고 Bass (1985)에 의해 정교화되면서 널리 알려지게 되었다. Burns는 정치지도자를 대상으로 한 연구에서 거래적 리더십이란 리더와 하위자 간의 교환관계와 관련된 것으로, 하위자의 이해관계를 자극하여 영향을 미치는 리더십이라 하였다. 즉, 리더가 지시하거나 기대하는 바에 하위자가 순응하는 대가로 임금인상이나 특권을 부여받는 식의 리더십 과정을 말한다. 반면 변혁적 리더십은 부하의

현재 욕구수준을 중심으로 한 교환관계가 아니고, 부하의 복종 이상의 것에 기초하여 부하의 욕구수준을 높이고 내재적 동기, 나아가 자유, 평등, 정의, 평화 등의 도덕적 동기와 욕구에 초점을 두어 부하의 신념, 욕구, 가치의 변화를 조장하여 개인, 집단, 조직의 변화를 조장하는 리더십이라 하였다.⁴⁾

한편 Bass(1985)는 Burns의 정치적 리더십 개념을 일반조직에 적용하여 보상이나 벌을 사용하여 부하들로 하여금 성과를 유도하는 거래적 리더십과 차별화하여 변혁적 리더십의 개념을 정교화 하였다. 그는 변혁적 리더십이란 부하들로 하여금 개인적 이해관계를 넘어 기대 이상의 성과를 달성하도록 높은 수준의 욕구를 충족시키며, 업무성과의 중요성과 가치를 인식시킴으로써 부하를 동기부여 시키는 리더십이라 하였다. Bass는 변혁적 리더십이 다음과 같은 세 가지 방식으로 하위자가 보다 많은 노력을 기울이도록 만든다고 주장하였다. 첫째, 특정한 이상적인 목표의 가치와 중요성에 대한 부하의 의식수준을 끌어올린다. 둘째, 부하들이 자신들의 조직과 그들의 소속된 팀을 위해서 자신들의 이익을 초월하도록 만든다. 셋째, 부하들이 보다 높은 수준의 욕구에 관심을 기울이도록 유도한다. 이러한 세 가지 요소가 한 데 융합됨으로써 하위자가 특정한 결과에 대해 부여하는 가치는 상승된다. 아울러 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 하위자의 자신감을 증대시킴으로써 더 높은 성과를 달성할 수 있다는 하위자의 기대감을 상승시킨다.

변혁적 리더는 강한 자기확신과 이념적 신념을 보유하고 있으며, 부하들에게 높은 기대감을 부여하고 확신감을 불어 넣어주며 또한 개별적 배려를 하여 줌으로써 부하를 변화시켜 나갈 수 있다. 따라서 변혁적 리더는 부하들의 동기, 가치관, 신념 등에 강력한 영향을 미치며, 리더 자신의 이념적 몰입과 가치관을 통해 부하들의 기본적 신념을 변화시키며 강화시킬 수 있

4) 강영순, "변혁적 리더십의 하위요소와 리더십 유효성간 상황조절변수 탐색", 「경영학연구」, 제주경영학회, 제4권 1호, 1999. pp.193~211.

다. 변혁적 리더십은 부하들의 업적과 관련되어 있으며, 부하들이 가진 잠재력을 최대한 개발하는 것과 관련되어 있다.

Bass의 변혁적 리더십을 구성하는 요인으로 제시하는 내용은 연구마다 조금씩 차이는 있으나 주로 다음과 같은 내용으로 이루어져 있다.⁵⁾

첫째, 카리스마(Charisma)이다. 카리스마 리더란 추종자가 리더에 대한 귀인결과 존경과 신뢰감을 느끼는 정도이며 리더가 부하에게 감동을 주는 정도로 변혁적 리더십이 핵심요인이다. 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. 카리스마적인 리더를 가지고 있는 부하들은 조직에 대한 신념을 가지고 있으며, 그들은 리더들과 같이 일하고 있다는 데 자부심을 가지고 있으며, 어떠한 장애물이 생기더라도 카리스마 리더들이 극복할 수 있을 것이라고 믿고 있다.

둘째, 영감적 동기부여(inspirational motivation)이다. 이 요인은 부하들에게 높은 기대를 가지고 조직 구성원간의 공유된 비전을 실현하도록 노력하는 리더로, 조직 구성원 개인의 이익추구를 뛰어넘어 조직 전체의 이익을 실현하도록 노력하는 리더를 묘사하는 말이다. 팀 정신은 이러한 리더에 의해 증진된다. 이 요인은 카리스마와 밀접한 관련이 있기 때문에 카리스마의 하위요인으로 간주되기도 하는데, 카리스마와 영감적 동기부여는 하위자가 리더와 동일시하는 정도에 따라 중복될 수도 있고 중복되지 않을 수도 있다.

셋째, 개별적 고려(individual consideration)이다. 이 요인은 리더의 관심사항과 부하들의 관심사항을 공유하는 것으로 부하들 각자의 욕구나 능력 수준에 따라 개별적으로 배려함으로써 부하들 스스로 욕구를 확인하게 만

5) Bass, B.M. & Avolio, B.J., The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development, *Research in Organizational Change and Development*, 4, 1990, pp. 231~272.

들고, 높은 차원의 욕구를 가질 수 있도록 하는 것이다. 따라서 개별적 고려의 핵심은 부하에 대한 지원, 격려, 개발에 있다. 이러한 리더행동들은 부하들의 자아 이미지를 고양시킴과 더불어 욕구충족을 통해 동기부여수준을 의미 있게 변화시키며, 부하들의 능력을 발달시킨다. 따라서 리더들은 부하들을 친근하고, 비공식적으로 대해 주며 부하들보다 전문적 능력을 가지고 있더라도 부하들을 동등하게 취급해 준다. 개별적 배려는 부하와 상사간의 직접적인 접촉, 양방향의 의사소통을 강조하며, 그렇게 함으로써 부하들의 자아상을 확립시켜주고, 부하들의 정보확보에 대한 욕구를 고양시키며, 의사결정에 따르는 결과에 대하여 책임의식을 갖도록 만들어 준다.

넷째, 지적 자극(intellectual stimulation)이다. 이 요인은 부하들에게 문제점을 새로운 방식으로 보게 하도록 시도하는 것을 말한다. 지적 자극형 리더들은 부하들이 지니고 신념과 가치관에 대해, 그리고 상사가 지니고 있는 신념과 가치관에 대해 끊임없이 의문을 갖도록 환기시킨다. 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. 이러한 리더행동들은 부하들로 하여금 기존의 직면해 오던 문제들에 대해 새로운 접근방식을 탐색하도록 하게 하며, 기존에 인식해 오지 못했던 문제를 인식 가능하게 한다. 리더는 조직이 당면한 기회와 위협, 조직의 강·약점, 그리고 조직의 비교우위 등에 대해 자신의 관점을 부하들에게 명확히 표현해야만 할 뿐만 아니라 조직 구성원들이 몰입된 상황 아래에서 중요한 문제들이 인식되고, 그 해결책이 탐색·수행되도록 하는 관리능력이 필요하다.

거래적 리더십의 핵심 구성요인은 크게 두 가지로 대별된다.

첫째, 상황적 보상(contingent reward)이다. 이 요인은 부하의 노력은 특

정한 보상과 교환되어진다는 관점으로 리더 자신이 규정한 수준의 성과를 하위자가 달성하였을 경우 약속된 보상을 제공하는 것을 말한다. 이 같은 리더십 유형을 가진 리더들은 하위자에게 수행해야 할 과업이 무엇인지를 명확히 제시하고, 그것을 수행하는 사람에게 주어지는 보상에 대해 하위자의 합의를 얻어내려고 노력한다.

둘째, 예외의 관리(management-by-exception)이다, 이 요인은 하위자의 성과가 계획된 수준에 도달하지 못할 때 리더가 개입하는 것을 말한다. 이러한 개입활동은 대로는 부정적 피드백이나 부정적 강화를 수반한다. 예외의 관리는 적극적인 예외의 관리와 소극적인 예외의 관리로 구분되고 있다. 적극적인 예외의 관리는 하위자들의 실수와 규칙위반 등을 면밀히 관찰하고 업무가 정해진 절차를 벗어날 경우 적절한 조치를 취하는 것을 말한다. 소극적 예외의 관리는 하위자들이 기준에 미달하거나 문제가 표면화된 후 개입하는 것을 말한다. 즉, 일이 정해진 절차를 벗어날 경우에만 개입하여 조치를 취하는 것이다.

이처럼 Bass의 연구는 변혁적 리더십의 개념을 구체화시켰을 뿐만 아니라 거래적 리더십도 포괄한 이론이다. 그런데 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 관계를 차별적 관계와 보완적 관계로 보는 두 가지 시각이 있다. Bennis & Nanus(1985)는 변혁적 리더와 거래적 관리자의 개념을 통해 리더와 관리자의 차이점을 구분하였다. 이들은 거래적 관리자들이 조직의 규칙, 규제 그리고 운영방안에 묶인 고정된 역할을 하는 데 반해 변혁적 리더들은 부하와 리더간의 교환적 관계보다 한층 높은 결과를 추구한다고 하였다. 즉 거래적 관리자는 정해진 일을 가장 효율적으로 하려고 노력하고, 변혁적 리더는 비전을 창출하고 제시하며 설득하려고 노력한다고 보았다.⁶⁾

이와는 반대로 Grove(1986)는 리더와 관리자의 차별화를 거부하며 리더

6) Bennis, W.G. & Nanus, B., *Leader: The Strategies for Taking Charge*, NY: Harper & Row, 1985.

가 갖추어야 할 성격으로 관리자가 갖고 있는 거래적 성격과 리더가 갖고 있는 변혁적 성격을 함께 갖고 있어야 하며 주어진 상황에 맞추어 적절히 사용할 줄 알아야 한다고 보았다. 그는 변혁적 리더란 부하의 높은 차원의 욕구를 자극하여 거래적 리더십의 영향력을 통합하고 증대시켜 높은 성과를 얻는 리더의 행동이라고 주장하고 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 상호 보완적 관계에 놓여 있다고 하였다.⁷⁾ 심지어 Nadler & Tushman(1990)은 거래적 행위 없이는 변혁적 리더십의 효과를 극대화할 수 없다고 하여 양자간의 밀접한 관계를 강조하였다.⁸⁾ 우리나라의 경우 이홍(1996)은 카리스마적 리더십과 수단적 리더십(구조, 배려) 간에 동질성을 분석한 결과 높은 카리스마와 구조주도, 낮은 카리스마와 배려주도가 동일하게 지각됨을 밝혀 양자간의 관계를 검증하였다.⁹⁾ 따라서 변혁적 리더십의 연구는 양자간의 차별적 관계에 입각한 연구에서 출발하여 최근 상호보완적 관계에 입각한 연구로 진전되고 있다. 그러나 그간의 변혁적, 거래적 리더십의 상호보완적 관계에 대한 연구성과에도 불구하고 변혁적 리더십은 거래적 리더십의 효과를 통제하고도 조직성과에 유의적인 증분효과가 있는 것으로 나타나고 있으나, 거래적 리더십은 변혁적 리더십을 통제하였을 경우 그 효과는 미미한 것으로 나타나고 있다.¹⁰⁾

2) Bennis & Nanus의 연구

Bennis & Nanus(1985)는 60명의 민간기업의 CEO와 공공부문에서 두각을 나타낸 30명의 리더들을 대상으로 면접 및 관찰연구를 실시한 결과 경영혁신을 시도하고 있는 조직에서 리더들이 사용한 4가지 공통적인 전략을

-
- 7) Grove, A.S., Tapping into the leader who lies within US, *Wall Street Journal*, 22. 1986.
 8) Nadler, D.A., & Tushman, M.L., What makes for magic leadership?, 1990. In Rosenbach, W.E. and Taylor, R.L.(Eds.), *Contemporary Issues in Leadership*, Boulder: Westview
 9) 이홍, 카리스마적 리더십과 수단적 리더십: 두 리더십의 공존성에 대한 탐색적 연구, 「경영학연구」, 한국경영학회, 제25권 1호, 1996, pp. 183~201.
 10) 백기복, 이슈리더십, 창민사, 서울. 2000.

확인하였다.¹¹⁾

첫째, 효과적인 리더들은 조직의 미래에 대한 명확한 비전을 가지고 있으며, 이러한 비전은 리더 자신과 하위자의 행동방향을 제시해 준다. 비전은 매력적이며, 현실적이고, 신뢰할 만한 미래에 대한 이미지를 담고 있다. Bennis & Nanus는 미래에 대한 매력적인 비전은 조직 구성원들에게 힘을 불어넣어 주고 동기를 유발시키기 때문에 그들의 임파워먼트를 경험하게 된다고 하였다. 또한 비전이 전달에 있어서 리더가 중요한 역할을 담당하지만, 비전의 출현은 조직 내의 리더들과 부하들로부터 나와야 한다고 하였다.

둘째, 효과적인 리더들은 조직 구성원들이 비전을 이해할 수 있도록 설득하여 조직구성원 간의 공감대를 형성시킨다. 리더는 조직의 변화의 필요성과 조직이 나아가야 할 방향을 조직 구성원들에게 인내를 가지고 이해시키고, 비전이 조직 구성원들에게 수용되고 실현될 수 있도록 노력한다. 이는 효과적인 커뮤니케이션의 중요성을 강조하는 것이다.

셋째, 효과적인 리더들은 자신의 입장을 명확히 알리고 그것에 충실함으로써 상호신뢰의 분위기를 창출한다. 비록 비전이 불확실성을 담고 있어도 리더가 조직 구성원들에게 믿을 만하고 확고한 의지를 가지고 일관되게 실행에 옮기는 사람으로 인식됨으로써 신뢰를 구축할 수 있다.

넷째, 효과적인 리더는 자신의 강점과 약점을 잘 알고 있으며, 단점에 얽매이기보다 장점을 극대화하려고 노력한다. 이들은 지속적인 자기 성찰과 학습을 통해 자기개발에 정진하여 리더들 스스로 먼저 행하는 모습을 보이고 나아가 조직 구성원의 학습도 촉진시킨다.

Bennis & Nanus(1985)의 연구는 비전을 통한 구성원의 임파워먼트 증대에 초점을 맞추고 있다. 즉, 리더십은 조직 구성원의 순응과 응종보다 임파워먼트의 증대를 가져올 수 있어야 하며, 그 결과로 출중한 성과를 이룩

11) Bennis, W.G. & Nanus, B., op. cit.

할 수 있다는 것이다. 학자들간에는 비전을 강조한다는 점에서 카리스마적 리더십 이론군의 범주에 넣어 설명하기도 하지만 Bennis & Nanus에 의하면 카리스마란 효과적 리더십 발휘의 결과로 얻어지는 칭호이지 카리스마가 효과적 리더십을 결정하지 않는다는 견해를 피력하였다.

이 이론은 엄격한 실증적 검증을 거치지 못한 탐색적 연구의 성격을 지니고 있으나, 변혁적 리더가 현실 상황에서 어떠한 행동을 하는가를 설득력 있게 기술하고 있다는 점에서 그 의의가 있다. 그러나 변혁적 리더와 대비되는 비변혁적 리더를 연구에 포함시키지 않은 상황에서 변혁적 리더를 지나치게 미화시키고 있다는 비판을 받고 있기도 하다.

3) Ticky & DeVanna의 연구

Ticky & DeVanna(1986, 1990)는 많은 변화를 수반한 12명의 대기업의 CEO를 대상으로 면접을 통해 변혁적 리더십을 연구하였다. 이들이 관심을 가진 사항은 ‘조직이 변혁되는 과정에서 리더들은 어떻게 조직을 어떻게 관리하는가’ 이었다. 즉 변화하는 조직환경에서 리더들이 어떻게 대처해 나가려는가를 알고 싶었다. 이들이 얻은 결론은 리더들이 3단계 행동과정을 통해 변화를 주도하고 있다는 것이다.¹²⁾

1단계는 변화의 필요성을 인식하는 단계이다. 조직 구성원들은 여러 가지 이유로 인해 변화에 저항하게 된다. 즉 자신이 변화의 주체가 아니거나, 일상의 흐름이 깨어지는 것을 싫어하거나, 변화의 목적이 불분명하거나, 미지나 실패에 대해 두려워하거나, 현상에 안주하려고 하거나, 변화에 대한 보상이 분명치 않는 등의 복합적 이유로 인해 변화에 저항하고 기존의 시스템을 유지하고 싶어한다. 그러나 연구대상이 되었던 변혁적 리더들은 변화의 주역이었다. 이들은 조직 구성원들에게 변화의 필요성을 인식시키기

12) Tichy, N.M. & DeVanna, M.A., *The Transformational Leadership*, NY: John Wiley, 1986.
Tichy, N.M. & DeVanna, M.A., *The Transformational Leadership(2nd ed.)*, NY: John Wiley, 1990.

위해 현상에 대한 불만을 유도하고 변화를 소원하도록 하는 몇 가지 기법을 제안하였다. 첫째, 현 상황에 대한 불만을 유도하기 위해 다른 조직체를 방문하게 하여 다른 조직들이 어떻게 하고 있고 문제를 어떻게 해결하고 있는지를 습득케 함은 물론, 조직의 업적을 다른 조직의 업적에 대비하여 판단할 수 있는 광범위한 경제적·비경제적 지표를 만들었다. 둘째, 조직분 위기를 개선하여 자유롭게 의견을 개진하도록 허용하였으며, 셋째, 조직목표달성 정도를 객관적으로 평가하도록 유도하였다. 이러한 리더의 노력은 조직 구성원들에게 새로운 방향을 모색할 수 있는 계기를 제공함으로써 변화의 필요성을 인식하게 만든다.

2단계는 비전을 만드는 단계이다. 비전은 매력적인 조직의 미래상으로서 조직이 도달해야 할 종착지이며, 현재보다 더욱 발전된 성공적이고 바람직한 미래를 기술해 놓은 것이다. 그런데 비전은 리더 혼자서 만드는 것이 아니라 리더와 구성원 모두가 협동적 과정을 통해 함께 구축해야 한다. 그래야만 구성원의 참여의욕을 불러일으킬 수 있으며, 이 과정에서 참여의욕을 저해하는 요소들은 과감히 뜯어 고쳐야 한다. 즉, 조직 구성원 간의 평등성이 보장되어야 하며, 자유롭게 의견을 개진하고 토론할 수 있는 분위기가 형성되어야 한다. 한편 Ticky & DeVanna는 비전 만들기에서 중요한 것은 비전의 내용과 그 비전의 가치가 무엇인가를 기술하고 있는 사명 진술서(mission statement)를 개발하는 것이라 하였다.

3단계는 변화를 실천하고 정착시키는 단계이다. 이를 위해 과거의 조직 시스템을 해체하고 새로운 조직 시스템을 구축하는 과정을 거치게 된다. 즉 관료적 조직구조를 해체하고 유기적 구조를 정립하는 것이 그 예이다. 낡고 오래된 조직 시스템을 새로운 비전의 실천에 적합한 조직 시스템으로 탈바꿈시켜야 한다. 성공적인 변혁적 리더는 변화에 민감하게 대응할 수 있는 유연한 조직 구조의 창출을 통해 비전의 실현을 촉진시킨다.

Ticky & DeVanna의 이론은 과학적으로 검증되지 않고 있으나 조직혁

신 과정에서 리더의 역할을 체계적으로 강조하고 있으며, 변화의 시대에 적합한 리더십이 무엇인지에 대한 실무적 지침을 제공해 주고 있다는 데 의미가 있다. 그러나 변혁적 리더와 대비되는 거래적 리더를 연구에 포함하고 있지 않아 변혁적 리더와 거래적 리더의 진정한 차이를 규명하지 못하는 상황에서 거래적 리더십을 상당히 부정적 시각으로 바라보고 있다는 점에서 취약점을 지니고 있다.

3. 변혁적 리더십의 평가

변혁적 리더십 이론은 변화에 직면한 상황에서 리더들이 어떠한 행동을 보여야 하는지, 조직에서 리더가 변화를 어떻게 시작하고 전개해야 하는지를 리더십 과정의 여러 가지 측면과 차원을 포괄한 시각에서 제시하고 있다. 이제 변혁적 리더십 이론은 리더십 연구에 있어 중요한 위치를 차지하고 있음을 부인할 수 없다. 실제로 Burns에 의해 시작되어 Bass에 의해 그 개념이 체계화된 이후 단일 주제로 엄청난 양의 연구결과들이 발표되고 있다. 이러한 관심은 원인은 변혁적 리더십이 지난 몇 가지 측면의 의의에서 찾아볼 수 있다.

첫째, 전통적 리더십 이론들은 부하들이 목표를 달성하면 보상을 제공하는 교환관계에 초점을 맞춘 반면 변혁적 리더십 이론은 구성원의 흥분과 열정을 불러일으키는 정서적 고양을 중요시하며, 리더십 과정에서 부하의 성장을 포함시켜 전통적 리더십을 넘어 실제적이며 실천적이고 강력한 영향을 강조한다.

둘째, 조직이 궁극적으로 지향해야 할 비전을 창출하고 이를 구성원들에게 구체화하여 이들의 변화와 혁신을 추구하고 있다.

셋째, 변혁적 리더십은 리더십을 리더와 조직 구성원간의 상호 욕구를 결합한 상호작용과정으로 간주하고 있다. 따라서 조직 구성원의 욕구는 리

더에게 중요한 관심 대상이 되며, 그 결과 리더십 과정에서 조직 구성원에 대한 의미부여 기능을 중요시하고 또한 이를 설명하는 데 많은 노력을 기울이고 있다.

넷째, 변혁적 리더십은 Burns가 주장한 대로 부하의 욕구와 가치관뿐만 아니라 도덕성을 강조한다. 변혁적 리더십은 조직 구성원들로 하여금 높은 수준의 도덕적 책임감을 갖도록 하기 위한 리더의 노력을 수반한다. 즉 자기 자신의 이익을 초월하여 팀과 조직의 이익을 위해 노력하도록 동기를 부여하는 것을 중요시하고 있다.

많은 연구들은 몇 가지 측면에서 변혁적 리더십의 취약점을 지적하고 있다.

첫째, 실증적으로 검증에 활용되고 있는 MLQ(multifactor leadership questionnaire)는 지속적인 발전에도 불구하고 여전히 세부적 수정을 필요로 하고 있다. Tracey & Hinkin(1998)의 연구에 의하면 MLQ에 포함된 변혁적 리더십의 4가지 하위요인들은 상당한 중복을 보이는 것으로 나타났다.¹³⁾ 이는 MLQ의 요인구조가 불안정함을 의미하는 것이다.

둘째, Bass는 변혁적 리더십을 조직의 CEO 뿐만 아니라 중간 경영층에도 활용할 수 있다고 주장하고 있지만, 상당수의 연구들이 CEO를 대상으로 하고 있으며, 변혁적 리더십을 구성하는 요인들에는 현실적으로 중간경영층에서 보여줄 수 없는 것들을 포함하고 있다. 즉, 조직의 고위층을 대상으로 얻은 자료들을 근거로 하여 만들어진 리더십 모델로부터 중간경영층의 적합한 리더십으로 활용할 수 있는가의 문제에 직면하게 된다. 물론 최근에 조직의 모든 계층을 포괄한 연구성과들이 보고되고 있기는 하지만 더 많은 연구성과들이 축적될 때까지 이에 대한 의문은 여전히 남아 있다.

셋째, 변혁적 리더십의 하위 구성요인에 카리스마가 포함되어 있어 변혁

13) Tracey, J.B. & Hinkin, T.R., Transformational leadership or effective managerial practice?, *Group & Organization Management*, Vol, 23 no 3, 1998, pp. 220~236.

적 리더십과 카리스마적 리더십은 어떠한 차이가 있는가 하는 문제이다. 많은 학자들은 Bass의 강력한 부인에도 불구하고 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십은 같은 리더십 이론으로 취급하고 있다.¹⁴⁾

그러나 차별화에 대한 시각도 만만치 않은데 우선 Bass는 카리스마를 변혁적 리더십의 핵심요소이긴 하지만 변혁적 리더십의 하위 구성요소로 보고 있다. 그는 카리스마는 변혁적 리더십의 필요조건이지만 충분조건은 아니라고 보고 있다. Yukl(1994)은 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십의 차이를 하위자의 역량강화 측면에서 구분하고 있다.¹⁵⁾ 그는 카리스마의 본질은 하위자에게 특출한 사람으로 비추어짐으로써 하위자가 리더로부터 영감을 얻고 지도를 받고 싶어하게끔 의존하게 만드는 반면, 변혁적 리더십의 본질은 리더가 제시한 새로운 가치관에 하위자를 전념케 만들고 하위자의 자신감을 배양시켜 조직 내에 변화를 가져온다고 보았다. 이러한 시각은 카리스마의 개념을 협의로 해석한 것이다. 카리스마 리더십 연구에서는 하위자의 자아개념을 강화시킴으로써 역량을 증대시키는 것을 카리스마적 리더십의 중요한 효과로 간주하고 있다. 따라서 Yukl이 주장하는 카리스마적 리더십의 내용과 변혁적 리더십의 내용의 차이를 구분하기 어렵다.

또한 Trice & Beyer(1993)는 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십의 혁신과 관련된 공통점이 있으나, 전자는 새로운 조직과 조직문화를 만드는 것과 관련이 있으며, 후자는 기존의 조직과 조직문화를 변화시키는 것과 관련이 있다고 구분하고 있다. 카리스마적 리더는 공통의 대의명분을 내세워 추종자들을 유인하고 결집시켜 목표를 달성해 나간다는 점에서는 사회운동의 지도자와 같은 이미지를 갖는 반면, 변혁적 리더는 기존의 조직문화를 변화

14) Avolio, B.J., & Gibbons, T.C.. Developing transformational leader: A life span approach. 1988, In Conger, J.A. & Kanungo, R.N., & Associates(eds.). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. CA: Jossey-Bass.

15) Yukl, G.A, *Leadership in Organizations(2nd ed)*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1994.

시켜 새로운 조직문화로 바꾸어 나가므로 것처럼 선동적 분위기를 풍기지 않는다. 이들의 이러한 지적들은, 조직 내부인들도 카리스마 리더로 성장하는 사례를 어렵지 않게 발견할 수 있다는 측면에서 설득력 있게 받아들이기 힘들다.¹⁶⁾ 이 두 이론이 공통적으로 변화와 혁신이라는 공통주제를 다루고 있다는 점에서 수용점을 찾아가는 것으로 보인다.

제2절 조직몰입과 혁신행동

1. 조직몰입의 개념

사회학자들은 특정한 개인 또는 집단이 고유한 행동 방식을 나타낼 때 묘사하는 개념으로 몰입이란 용어를 사용하였다. 조직몰입(organizational commitment)은 여러 가지 특성으로 구성되는 포괄적 개념이라는 데에 학자들은 의견을 같이한다. 이러한 연구는 대체로 교환적 방식과 심리적 접근 방식으로 분류할 수 있다.¹⁷⁾

첫째로 교환 접근방식은 Becker(1960)의 부수 조건이론에서 그는 몰입을 ‘부수 조건에 부합하려는 일련의 행동양식’으로 정의하고, 부수 조건이란 조직구성원으로서의 자격과 관련된 보상 및 비용에 따른 함수이다. 이는 일반적으로 근속 년수가 많을수록 개인의 조직에 대한 투자도 증가하며 결국 조직에 몰입하는 것이라고 주장한다. 즉 조직몰입은 시간이 지남에 따라 발생하는 부수 조건 또는 투자에 있어서 조직과 개인간의 거래의 결과로 생기는 구조적 현상으로 파악하였다.

둘째로 심리적 접근 방식은 조직몰입을 태도와 관련시켜 조직을 향한

16) 백기복, 전게서.

17) 이재연, “조직내 리더에 대한 신뢰에 관한 연구”, 성균관대학교 박사학위논문, 2001.

개인의 긍정적 지향으로 이해한다. 이러한 접근 방식을 취하는 학자들은 조직몰입에 ‘조직의 목표와 가치의 수용 및 이에 대한 강력한 믿음’, ‘조직의 구성원으로서 조직을 대표하려는 의도’, ‘조직 구성원으로 남아 있고자 하는 강력한 욕구’ 등의 요소를 포함하고 있다.

한편 Meyer & Allen(1990)은 조직몰입에 대한 다양한 개념들을 통합하여, 조직몰입의 3요인 모델을 제안하였다.¹⁸⁾ 이들은 조직몰입에 대한 지금까지의 연구들과 개념들이 정서적 애착, 지각된 비용, 의무감 등의 3가지 측면으로 요약될 수 있다고 보고, 이들 각각의 측면을 반영하는 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입 등의 3가지 구성요소로 조직몰입을 개념화하였다. 정서적 몰입(affective commitment)은 그 동안 조직몰입 중 가장 많이 연구되어 왔던 부분으로 구성원들이 조직에 대해 느끼는 심리적 일체감의 정도이며, 몰입된 구성원들은 조직의 목표 및 가치관을 받아들여 조직을 위해 노력을 아끼지 않는다. 유지적 몰입(continuance commitment)은 자신이 조직에 투자한 가치가 증가하여 조직에 남음으로써 얻는 이득이 이직함으로써 얻는 이득보다 크기 때문에 조직 구성원으로서의 신분을 유지하고자 하는 심리적 필요성이다. 따라서 유지적 몰입은 자신과 조직간의 손익관계에 의거한 경제적·합리적 측면의 태도이다. 규범적 몰입(normative commitment)은 조직 구성원으로서의 수행해야 할 도덕적 의무감으로 이는 회사에 충직하고 의무를 수행해야 한다는 가치관이며, 조직목표를 달성하는 방향으로 압력을 가하는 내적 규범 체계이다.

조직몰입의 이러한 3가지 성분은 종업원들이 조직에 계속 남아 있도록 하는 연결체계의 특성에 대한 통찰을 제공하며, 종업원이 조직에 계속 남아 있을지 혹은 떠날지를 결정하는데 함축적 의미를 제공한다는 공통점을 갖는다. 그러나 이들 개념이 갖는 심리적 상태의 본질은 서로 다르게 되는데,

18) Meyer, J.P., & Allen, N.J., The measurement and antecedents of Affective, Continuance, and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63 no.1, 1990, pp. 1~18.

강한 정서적 몰입을 지닌 종업원이 조직에 남으려는 것은 ‘그들이 원하기 때문’이며, 유지적 몰입을 지닌 종업원이 조직에 남으려는 것은 ‘필요에 의해서’이고, 규범적 몰입을 지닌 종업원이 조직에 남으려는 것은 ‘그렇게 해야 한다고 생각하기 때문’이다. 따라서 3가지 유형의 조직몰입이 갖는 심리적 상태의 차이는, 이들이 서로 다른 선행요인에 의해 영향을 받게 된다는 사실을 의미하는 것이라 할 수 있다.¹⁹⁾

2. 혁신행동의 개념

최근 들어 기업을 둘러싼 환경이 급변함에 따라 효율성 추구의 경영관리 방식은 한계에 직면하게 되었고 그 대안으로 혁신성 추구의 경영관리 방식이 강조되기 시작하였다. 혁신적 경영관리 특성은 외적 환경의 변화에 적응하는 수준을 넘어 환경을 극복하고 적극적으로 개척하는 내용을 포함하고 있으며, 혁신의 실천 주체로 인간이 강조된다. 최근 들어 기업경쟁의 원천을 조직구성원의 혁신 능력으로 인식하게 되었고, 조직구성원의 혁신행동을 유발하기 위한 새로운 경영패러다임들이 제시되고 연구되고 있다. 이러한 환경변화에 맞추어 조직적 측면에서 기존의 통제 시스템 및 의사결정 시스템을 보완하고 대신할 수 있는 관리방안들이 제시되면서 팀제 조직, 학습 조직, 지식창조 조직 등이 도입·확산되기 시작하였다. 이러한 관리방안들의 공통적 특징은 구성원의 창의성 자극을 통한 혁신행동의 증진추구로 요약된다.

그 동안 기업이 동태적 환경에 적응하고 이를 개척할 수 있는 수단으로 학자들은 창의성을 강조해 왔고, 또한 창의성과 혁신을 동일한 개념이나 강조의 차이로 인식하기도 하였다. 그러나 많은 연구자들이 조직적 측면에서

19) 김형철, “리더십 유형 및 리더에 대한 신뢰와 조직몰입의 관계 연구”, 경남대학교 박사 학위논문, 2001.

혁신을 창의성보다 광의로 정의하고 양자 간의 차이를 분명히 하고 있다.

먼저 창의성에 대한 정의를 보면, Amabile(1988)는 독특한 방법으로 아이디어를 결합하는 능력 또는 아이디어를 특이한 방법으로 연계시키는 능력으로 정의하였다. 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 수용 정도와 실천 정도로 파악하였다. Rogers(1995)는 혁신의 확산 측면에 초점을 맞추어 4,000여 편에 이르는 혁신확산연구들을 분석하여 혁신을 조직 내에서 구성원들에게 일정한 채널을 거쳐 전달되는 과정으로 파악하였다.²⁰⁾

한편 Staw(1990)는 조직혁신의 진화론적 모델을 통해 조직혁신은 문제를 해결해 줄 가능성이 있는 다양한 대안을 탐색하는 다양성 추구의 변이 단계와 그중 적절한 것을 골라 개발과 실행에 옮기는 선택적 보전단계를 거치면서 진화된다고 하였다.²¹⁾ 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.

20) 송병식·강영순, 리더-부하의 교환관계와 혁신행동간 과업 및 개인특성의 조절효과, 「대한경영학회지」, 제14권 1호, 대한경영학회, 2001, pp.55~80.

21) Staw, B.M., An Evolutionary Approach to Creativity and Innovation, 1990, In M.A. West & J.L. Farr(eds), *Innovation at Work: Psychological and Organizational Strategies*, John Wiley & Son, N.Y.

이상의 학자들의 정의를 종합하면 양자간의 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.

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 개인의 혁신행동을 문제인식, 아이디어 채택 또는 해결안 생성에서 시작하여 아이디어에 대한 후원을 찾아 나서고 이의 실현을 위한 지지자를 연합하여 개인의 아이디어를 제품이나 서비스, 공정 등으로 만드는 과정이라 하였다.²²⁾ 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.²³⁾

3. 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계

변혁적 리더십은 부하들을 변화시키기 위해 부하들의 업무성과에 대한

22) Kanter, R.M., When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization, *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, 1988, pp.169~211.

23) Scott, S.G. & Bruce, R.A., Determinants of innovation behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, vol. 37 no. 3, 1994. pp. 580~607.

가치와 중요성을 인식시키고, 조직과 팀을 위해 자신이 이해를 초월하도록 유도하며, 부하들로 하여금 보다 상위의 욕구를 갖도록 활성화시키는 등의 행동을 보이는 리더십이다. 따라서 변혁적 리더십이 부하들의 변화에 영향을 미치기 위해서는 부하들이 리더를 신뢰하고, 그러한 신뢰를 바탕으로 자신의 행동을 변화시키는 것이 궁극적으로 자신에게 도입이 된다는 것을 인식할 때에야 비로소 조직에 대한 몰입이 증가하게 될 것이다.

최근 리더십 유효성 측정 기준으로 조직몰입이 많이 활용되고 있는데 이는 조직몰입이 조직구성원의 기여적 행동과 밀접한 관련이 있다는 것이 입증되면서 이에 대한 관심이 고조되고 있기 때문이다. 실제로 새로운 리더십의 연구들은 그 유효성 측정에 있어 직무만족보다는 조직몰입을 더욱 많이 활용하고 있다. 이러한 뉴리더십 이론들은 리더와 구성원에게 공통의 비전을 만드는 것이다.

실제로 변혁적 리더십과 조직몰입에 대한 연구 중 Koh(1995) 등은 변혁적 특성이 높은 리더가 그렇지 않은 리더에 비해 부하들의 몰입수준을 높게 형성한다고 보고하였다.²⁴⁾ Summer(1996) 등의 실증연구에 의하면 우리나라의 경우 관리스타일과 조직몰입 간의 관계는 확실하게 밝히지는 못하였지만 변혁적 리더십 행동은 조직몰입에 강한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다.²⁵⁾ Stern(1988)은 부하가 자신의 상사를 모범적인 모델이라고 인식할 때 조직 동일시가 나타난다고 보았고, Ashforth & Mael(1992)은 변혁적 리더십이 부하들로 하여금 조직동일시를 갖도록 한다고 하였다.²⁶⁾

국내의 연구로 이문선·강영순(2000)은 변혁적 리더십이 자긍심을 매개

24) Koh, W.L., Steer, R.M., & Terborg, J.R., The effect of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, 1995, pp. 319~333.

25) Summer, S. M., Bae, S. H., & Luthans, F., Organizational commitment across cultures : The impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, vol. 49, 1996, pp. 977~993.

26) 김형철, 전개논문

로 하여 조직몰입에 긍정적 영향을 미침을 입증하였다. 변혁적 리더 하의 부하들은 과업에 매우 높은 의미를 부여하도록 리더에 의해 기대되며, 그러한 과업에 대한 높은 의미는 부하들의 자아개념을 고취시키고 나아가 부하들은 리더와 사명에 대해 개인적으로 몰입하게 된다.²⁷⁾ 김형철(2001)은 우리나라 공공조직 및 일반기업의 구성원을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 리더에 대한 신뢰를 매개로 조직몰입에 미치는 긍정적 영향을 밝혔다. 이덕로(1994)는 우리나라 13개 중소기업체의 노사양측을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 직무만족, 직무몰입에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다.²⁸⁾

한편 카리스마적 리더십과 조직몰입의 관계를 연구한 결과들도 변혁적 리더십의 연구결과와 유사한 경향을 보이고 있다. O'Reilly(1984)의 실리콘 벨리에 있는 전자회사 직원들을 대상으로 한 연구에서는 카리스마적 리더를 상사로 모시는 직원들의 몰입도가 비카리스마적 리더 하에서보다 높게 나타났다.²⁹⁾ Shamir(1993) 등도 카리스마 리더십이 구성원의 자아개념을 매개로 리더 및 제시된 사명에 대한 헌신도에 긍정적 영향을 미침을 규명하였다.³⁰⁾ 카리스마 리더십과 조직몰입간의 이러한 연구결과들은 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십의 경계가 모호한 상황을 감안하면, 변혁적 리더십의 조직몰입에 미치는 효과에 별 차이가 없음을 추론할 수 있다.

이러한 연구성과를 종합해 보면 조직몰입이 변혁적 리더십 유효성을 측정하는 중요한 변수로 인식되고 있음을 알 수 있다.

27) 이문선·강영순, "변혁적 리더십과 조직시민행동간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과", 「인사관리연구」, 제24집 1권, 한국인사관리학회, 2000, pp. 33~57.

28) 이덕로, "변형적·거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구", 인사관리 연구, 제18집, 한국인사관리학회, 1994, pp. 217~239.

29) 백기복·김정훈, "카리스마적 리더십과 성과간의 관계에 대한 조절효과 검증", 「인사관리연구」, 제24집 2권, 한국인사관리학회, 2001, pp. 117~144.

30) Shamir, B, House, R.J., & Arthur, M.B., The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Sciences*, vol. 4 no. 4, 1993, pp. 577~594.

4. 변혁적 리더십과 혁신행동간의 관계

최근의 기업을 둘러싼 역동적 상황은 구성원들의 혁신행동을 요구하게 되었고, 혁신행동의 선행요인으로서 리더십에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다. 이러한 이유는 리더가 조직내에서 혁신을 통제하고 결정할 수 있는 위치에 있기 때문이다. 전통적 리더십과 혁신행동간의 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.

새로운 형태의 리더십 이론들은 모두가 구성원의 혁신행동을 고려한 리더십 이론들이다. Kanter(1983)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 제시하고 있다. 최근 이와 유사한 리더십 스타일로 변혁적 리더십이 제시되고 이에 대한 활발한 연구가 진행되고 있다.³¹⁾ Howell & Higgins(1990)는 캐나다 CEO 28명을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 혁신행동에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다.³²⁾ 국내의 연구로 임준철·윤정구(1999)는 우리나라 S 전자회사의 종업원 1,456명을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 부하의 혁신성향에 직접적 영향을 미치기도 하지만 부하의 자기효능감을 매개로 혁신성향에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다.³³⁾

31) Kanter, op. cit.

32) Howell, J.M. & Higgins, C.A., Champions of technological innovation, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, 1990, pp. 317~341.

33) 임준철·윤정구, "부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향", 「인사조직연구」, 제7권 1호, 한국인사조직학회, 1999, pp. 1~42.

또한 카리스마적 리더십 이론들은 리더의 비전을 무기로 추종자들의 혁신을 추구하며 상당수의 모델들이 혁신의 단계에 초점을 맞추고 있다. 예를 들어 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.³⁴⁾ 카리스마와 혁신행동간의 연구성과는 전술한 바와 같이 카리스마 리더십과 변혁적 리더십이 경계가 모호한 상황에서 변혁적 리더십의 효과와도 그 맥을 같이 할 수 있을 것이다.

오늘날의 기업을 둘러싼 조직환경의 급격한 변화는 리더십 연구에도 영향을 미쳐 새로운 리더십 패러다임을 요구하게 되었고 다양한 형태의 새로운 리더십 이론들을 등장하게 하였다. 그리고 이러한 새로운 리더십 이론들의 상당수는 비전과 신뢰를 무기로 한 혁신행동의 유발에 초점을 맞추고 있다. 이러한 상황적·시대적 요구를 고려하면 리더십 유효성 측정지표로서의 추종자 및 부하의 혁신행동은 매우 중요한 측정 요소이며 리더십 유효성 측정에 반드시 고려해야 할 지표이다.

제3절 리더십 대체요인

1. 리더십 대체이론

리더십 대체이론은 리더십의 효과를 감소시키는 상황을 파악하는 이론으로 초기의 대체이론은 대체요인(substitutes)과 중화요인(neutralizers)이

34) Conger, J.A., *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*, SF; Jossey-Bass. 1989.

라는 두 가지 종류의 상황변수로 구분하고 있다. 대체요인은 리더의 행동을 불필요하거나 불가능하게 만드는 변수이며, 중화요인은 결과변수와 직접적인 관계는 없지만 리더십이 결과변수에 직접적으로 영향을 미치지 못하게 하는 요인이다. 이 두 가지 상황변수의 차이는 대체요인은 결과변수에 직접적인 영향을 미치지만 중화요인은 결과변수와 직접적인 관계가 없다는 것이다. 35)

리더십 대체이론은 1978년 Kerr & Jermier에 의해서 제시되었는데 이들은 하급자, 과업, 또는 조직의 어떤 특성들은 구조주도나 배려와 같은 리더십의 기능을 대체할 수 있다고 주장하였다. 예를 들어 리더가 구조주도 행위를 발휘한다는 것은 하급자들에게 역할과 임무를 명백히 해 주고 바람직하지 않은 행동에 대해서는 벌을 내리는 행위를 뜻한다. 그런데 조직 내에는 리더십의 도움 없이도 역할과 임무의 명확화, 행동통제 등의 효과를 가져올 수 있는 다른 방법들이 존재한다. 가령 과업수행의 규칙과 결과를 매우 구체적으로 제시하고 있는 경우에는 리더가 따로 또 그들을 설명해 줄 필요가 없기 때문에 리더가 구조주도 행위를 발휘할 수 있는 여지가 없게 된다. 이것은 하급자들이 고도의 직무훈련을 받아 스스로 자신의 역할과 과업수행방식을 터득하게 되는 경우에도 똑같다. 또한 리더의 배려행위를 대체하게 되는 경우도 있다. 하급자가 이미 직무 자체에 내재적 흥미를 갖고 있거나 과업집단이 매우 응집력이 강하여 집단의 규범을 쉽게 벗어날 수 없는 경우, 또는 리더가 보상력을 잃었을 경우에는 리더의 구조주도와 배려행위가 영향을 미칠 수 없게 된다. 36)

그런데 조직에는 리더십의 효과를 대체시키는 요인들만 있는 것은 아니다. 오히려 리더십 발휘를 더 북돋워 주는 촉진요인들도 존재한다. 이러한 측면에서 Howell 등(1986)은 리더십과 성과 사이에 영향을 미칠 수 있는

35) Kerr, S., & Jermier, J.M., Substitute for leadership: Their meaning and measurement, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 22 no. 4, 1978, pp. 375~403.

36) 백기복, 「조직행동연구」 3판, 창민사, 서울. 2003.

변수들의 종류를 다음과 같이 4가지로 분류하여 대체효과에 대한 정의를 명확히 하였다.³⁷⁾ 이들은 엄밀히 말하면 리더십 대체요인이라 “리더십이 특정한 기준변수와 갖는 관계를 조절할 것으로 여겨지는 요인”으로 리더십이 미치는 영향을 실제로 대체시키는 요인이 아니라, ‘조절할 가능성’이 있는 요인이라 의미로 사용하고 있다.

중화요인(neutralizers)은 리더가 성과에 영향을 전혀 미치지 못하게 하는 요인이다. 예를 들어 Weed, Mitchell, 그리고 Moffitt (1976)의 실험실 연구에서 매우 권위주의적 종업원들에게는 후원적 리더십 스타일이 결과변수에는 전혀 영향을 미치지 못하고 있으나, 권위주의적이지 않은 종업원인 경우에는 후원적 리더십 스타일은 상당한 효과가 있는 것으로 판명되었다. 이럴 경우 종업원의 권위주의적 특성이 후원적 리더십 스타일의 효과를 중화시켰다고 하며, 종업원의 권위주의적 특성을 중화요인이라 한다. 또한 Podsakoff, Todor, & Schuler(1983)은 리더가 전문성이 부족한 경우 수단적 리더십은 종업원의 역할 모호성과의 관계에 전혀 영향을 미치지 못하다는 조사를 하였다. 이럴 경우 리더의 부족한 전문성이 수단적 리더십 스타일의 효과를 중화시켰다고 하며, 리더의 부족한 전문성을 중화요인이라 한다.

강화요인(enhancers)은 리더와 성과 사이의 관계를 상승시켜 주는 요인을 말한다. 예를 들어 상당한 권한이 있는 후원적 리더는 권한이 없는 후원적 리더 보다 더 많은 영향을 종업원들에게 미칠 수 있을 것이다. 이럴 경우 리더의 권한을 강화요인이라 한다(Bass, 1990). 실질적으로 중화요인과 강화요인은 같은 조절변인이라 할 수 있다. 조절변인은 그 자체로서는 결과변수에 유의한 영향을 못 미치나 결과변수와 원인변수 사이에서 영향을 미치는 변수이다. 이들 중 중화요인은 원인변수와 결과변수 사이에서 부정적인 영향을 미치는 변수라 할 수 있고, 강화요인은 긍정적 영향을 미치는

37) Howell. J.P., Dorfman. P.W., & Kerr. S., Moderator variables in leadership research, *Journal of Management Review*, vol. 11, no. 1, 1986, pp. 88~102.

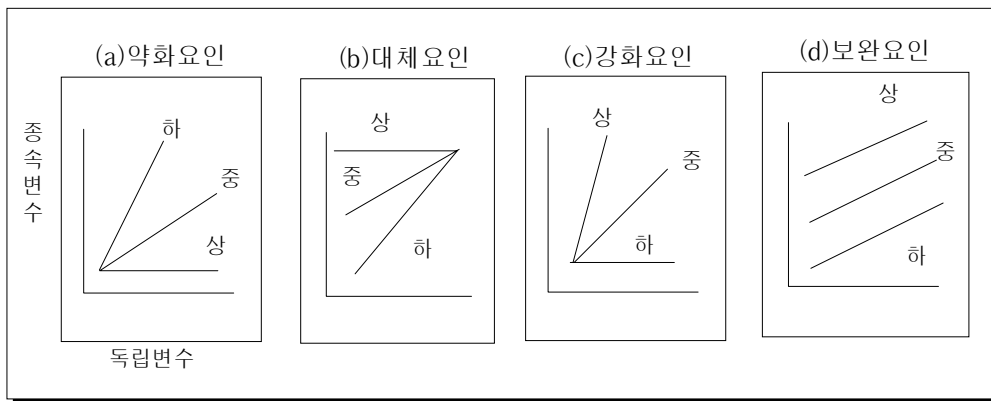
변수라 할 수 있다.

리더십 보완요인(supplements)이란 하급자들의 성과에 영향을 미치기는 하지만 리더행위의 효과를 직접적으로 마비시키던가 상승시키지는 않는 요인이다. 예를 들어 컴퓨터를 이용한 DSS (Decision Support System)의 활용을 들 수 있다. DSS는 사전에 프로그램된 문제들에 대해서 리더의 판단을 도와준다. 그러나 DSS가 리더의 역할을 대체할 수는 없다. 이외에 동료들과의 호의적 관계도 보완요인이 될 수 있다.

리더십 대체요인(substitutes)은 리더십의 효과를 불필요하거나 불가능하게 만드는 요인이다. 리더십 대체요인이 존재하는 경우, 리더십 그 자체는 종업원의 성과에 거의 영향을 미치지 못한다. 이는 어떻게 보면 중화요인과 비슷하다고 할 수 있으나, 중화요인은 논리적으로나 실증적으로 리더십은 성과에 영향을 미치지 못하는 반면, 대체요인은 종업원의 성과에 직접적으로 영향을 미친다.

이러한 요인이 리더십과 기준변수(또는 결과변수)간의 관계를 조절하는 형태는 <그림 2-1>과 같이 제시할 수 있다.

<그림 2-1> 리더십 대체요인의 조절형태



자료: Howell, J.P., P.W. Dorfman and S. Kerr, "Moderator Variables in Leadership Research", *Academy of Management Review*, Vol. 11, 1986, pp.91 ~ 93.

이 그림에서 X축은 리더십을 나타내고, Y축은 기준변수를 나타내며, 세 개의 직선은 조절변수의 값이 상·중·하일 때의 X와 Y간이 함수관계를 보여주고 있다. 이 그림의 (a)에서는 조절변수의 값이 하→중→상으로 높아짐에 따라서 중화요인은 리더십이 기준변수에 미치는 영향 정도가 작아지게 만들고 있다. 조절변수가 대체요인으로 작용할 때인 (b)를 살펴보면, 조절변수의 값이 낮은 경우에는 리더십의 변화에 따라 기준변수도 변화하지만, 조절변수의 값이 높은 경우에는 리더십이 증가해도 기준변수의 값은 증가하지 않고 일정하게 유지된다. 조절변수가 강화요인으로 작용할 때인 (c)에서는 조절변수의 값이 하→중→상으로 높아짐에 따라 리더십의 변화가 기준변수의 변화에 미치는 영향이 커진다. 끝으로 조절변수가 보완요인으로 작용할 때인 (d)에서는 조절변수의 값이 하→중→상으로 높아진다 해도 직선의 기울기에는 변화가 없고 절편만 변화한다. 이는 보완요인이 리더십 변화가 기준변수의 변화에 미치는 영향의 크기는 변화시키지 않지만, 그 차체로서 기준변수에 추가적인 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다.

2. 리더십 대체요인 및 연구성과

1) 개인적 요인 및 연구성과

Kerr & Jermier(1978)는 개인적 리더십 대체요인으로 크게 4가지 하급자 요인을 제시하였다.³⁸⁾ 이를 구체적으로 살펴보면 첫째, 하급자의 능력·경험·훈련·지식(AETK)이다. 이는 하위자가 자신의 업무를 수행할 충분한 능력과 경험, 지식을 지니고 있으며, 그에 필요한 훈련을 받았는지 여부를 의미한다. 둘째, 하급자의 전문가 지향성향이다. 이는 하급자가 자신의 업무를 처리하는데 있어서 상사나 조직이 제시한 기준에 따르기보다는 자

38) Kerr & Jermier, op. cit.

신의 전문적 판단기준이나 전문적인 훈련에 의해 형성된 성과기준 및 가치관에 근거하여 행동하는 성향을 의미한다. 셋째, 조직의 보상에 대한 무관심이다. 이는 하위자가 조직에 제공받는 보상에 대해 흥미를 느끼지 못하며, 보상을 가치 있게 생각하지 않는 정도를 말한다. 넷째, 하위자의 독립욕구이다. 이는 하위자가 상사나 다른 사람들의 도움을 받지 않고 혼자 힘으로 일하고 또한 자율적으로 일하기 좋아하는 정도를 말한다.

Kerr & Jermier의 조사에 따르면 하급자의 독립욕구, 전문가 지향성향, 보상에 대한 무관심은 리더의 배려행위 및 구조주도행위와 결과변수간의 관계를 대체하거나 중화하고, 하위자의 능력, 경험, 훈련, 지식은 구조주도행위와 결과변수간의 관계를 대체하거나 중화하는 것으로 나타났다. Howell et al.(1986)는 248명의 병원노동자와 리서치 회사의 용역인을 대상으로 지시적, 후원적 리더십과 만족도 및 조직몰입간의 대체요인에 대한 연구를 실시하였다. 연구결과 전문가 집단 연구에서는, 내적 만족인 과업과 보상에 대한 무관심은 지원적 리더십 행위의 종업원의 몰입에 대한 주효과를 감소시켰다. 보상에 대한 무관심은 지원적 리더십의 만족도에 대한 주효과를 감소시켰으며, 조직은 공식화는 지시적 리더십의 종업원 만족도에 대한 주효과를 감소시켰다. 비전문가 집단 연구에서는, 독립요구는 지시적 리더십의 조직몰입에 대한 주효과를 약화시켰다. 보상에 대한 무관심은 지시적 리더십의 만족도에 대한 주효과를 감소시켰다. 그리고 조직의 공식화는 종업원의 만족도에 대한 주효과를 약화시켰다.³⁹⁾

한편 카리스마나 변혁적 리더십 등 많은 새로운 리더십 스타일이 발표됨으로써 이러한 개인적 측면의 대체요인들이 과연 이들에 대해서도 대체요인으로 작용할 수 있는가에 대해 관심을 기울이게 되었다. 이러한 연구에 특히 관심을 가졌던 학자는 Indiana 대학의 Podsakoff 교수와 동료였다.⁴⁰⁾

39) Howell. J.P., Dorfman. P.W., & Kerr. S., Moderator variables in leadership research, *Journal of Management Review*, vol. 11 no. 1, 1986, pp. 88~102.

이들은 일련의 연구에서 Kerr & Jermier가 제시한 대체요인들의 변혁적 리더십에 대한 조절효과를 검증하였으나 대체로 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 즉 대체요인들이 변혁적 리더십을 무력화시키지 못하고 있다는 것을 의미한다. 따라서 이들 대체요인들은 변혁적 리더십과 결과변수 사이의 관계를 강화하거나 향상시키는 요인으로 작용할 것으로 예측된다.

2) 과업적 요인 및 연구성과

Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B.(1994)는 Kerr & Jermier의 연구를 토대로 리더십 대체요인으로 명확하고 일상적인 과업, 완성도에 대한 피드백 제공과업, 내재적 만족 제공 과업을 과업적 요인으로 제시하고 있다.⁴⁰⁾ 명확하고 일상적인 과업은 수단적 리더십의 대체요인으로 작용할 수 있다. 명확하고 일상적인 과업의 경우 하위자들은 리더의 훈련과 지시에 의존하지 않고서도 업무수행에 필요한 적절한 기량을 신속히 습득할 수 있다. 업무를 제대로 수행하고 있는지에 대한 피드백이 자동적으로 이루어지는 과업에 대해서는 리더가 업무결과에 대한 피드백을 제공해 줄 필요가 없다. 또한 업무가 흥미롭고 즐거운 것이라면 리더의 격려나 독려를 받지 않고서도 업무 그 자체에 대해 충분한 동기가 유발될 것이다. 따라서 내재적 만족을 제공하는 업무는 직무에 대한 만족을 유도하기 위해서 발휘되는 리더의 지원적 행동을 대체시킬 수 있을 것이다.⁴²⁾

Kerr & Jermier(1978)는 과업의 반복성과 내재적 만족 제공 과업은 지시적, 후원적 리더십과 역할보호성간의 관계를 대체하는 것을 발견하였

40) Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B., An Examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scale, *Journal of Applied Psychology*, vol. 79 no. 5, 1994, pp. 702~713.

Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. An Examination of substitute for leadership within a levels of analysis framework, *Leadership Quarterly*, vol. 6, 1995, pp. 289~328.

41) Ibid.

42) 박내회, 「조직행동론」, 박영사, 서울, 2002.

다.⁴³⁾ 국내의 권상술(1996)의 연구에서는 하위자가 담당하는 업무 그 자체가 피드백을 많이 제공해주는 경우에는 상사가 과업을 독려하는 것이 하위자의 추가적인 노력에 미치는 영향이 커진다는 사실을 밝혔다.⁴⁴⁾

3) 조직적 요인 및 연구성과

Podsakoff. P.M., & MacKenzie. S.B.(1994)는 Kerr & Jermier의 연구를 토대로 조직적 측면의 리더십 대체요인으로 공식화, 조직 경직성, 자문과 스텝의 지원, 유대가 깊고 응집력이 강한 작업집단, 리더의 통제밖에 있는 조직의 보상, 상·하급자간의 공간적 거리 등 6개 요인을 제시하고 있다.⁴⁵⁾ 공식화 정도가 높은 조직에서는 하위자가 일단 규정과 방침을 습득하고 나면 리더가 지시해야할 필요성이 줄어들 것이다. 또한 만일 리더가 하위자들의 노력을 증대시키기 위하여 업무 할당과 작업 절차 등을 변화시키기 어려울 정도로 규정과 방침 등이 엄격하다면 이는 대체요인 또는 약화요인으로 작용할 것이다. 그리고 작업집단 구성원들 간의 응집력이 강할 경우 하위자는 필요한 사회적 지원을 동료들로부터 받을 수 있으므로 리더의 지원적 행동을 대체시킬 수 있다. 또한 집단의 성과를 위해 기여하도록 동료 작업자들로부터 압력을 받기 때문에 수단적 리더십이 대체될 수 있다.

한편 리더에게 지위권력이 부족하거나 노조가 강한 영향력을 지니고 있는 경우에는 리더가 하위자들을 동기유발시키기 위하여 보상과 처벌을 활용하거나 필요한 정서적인 지원을 할 수 있는 정도가 약화될 수 있다. 그리고 리더와 하위자가 서로 떨어져 일하는 경우가 많아서 서로 간에 접촉할 기회가 드문 경우에는 리더의 지원적 행동과 수단적 행동이 약화될 것이다.⁴⁶⁾

43) Kerr & Jermier, op. cit.

44) 권상술, “상사의 변형적 리더십과 거래적 리더십이 조직구성원의 태도 및 지각에 미치는 영향”, 서강대학교 박사학위논문, 1996.

45) Podsakoff. P.M., & MacKenzie. S.B., op. cit.

조직적 요인의 대체요인에 대한 국내의 연구로 권상술(1996)은 조직의 경직성은 과업독려형 리더십이 추가적 노력에 미치는 주효과를 통제하는 변수, 예외형 리더십이 집단의 정서적 고양에 미치는 주효과를 통제하는 변수로 작용하고 있음을 밝혔다. 또한 리더의 통제 밖에 있는 조직의 보상은 과업독려형 리더십과 집단의 정서적 고양 및 조직전념도를 조절하고 있는 것으로 나타났다. 또한 집단응집력과 공간적 거리는 조건적 보상 리더십이 추가적 노력에 미치는 주효과를 통제하는 변수로 작용하고 있음을 밝혔다. 자문과 스텝의 지원은 과업독려형 리더십과 추가적 노력의 관계를 조절하고, 예외적 관리형 리더십이 조직전념도에 미치는 주효과를 통제하는 것으로 나타났다. 또한 공간적 거리는 조건적 보상 리더십이 추가적 노력에 미치는 주효과를 통제하는 것으로 나타났다.⁴⁶⁾

3. 새로운 대체요인의 탐색



현재까지는 리더십 대체요인 이론이 제시한 가설들을 검증하는 연구가 어느 정도 이루어지기는 하였으나, 연구들이 일관되지 않은 결과를 보이고 있기 때문에 리더십 대체이론의 타당성과 유용성에 대한 정확한 평가를 내리기는 어렵다. 더구나 실증연구결과 대체요인으로 개발된 상황변수들이 실제로 리더십 영향을 대체 또는 중화시키는 경우가 그다지 많지 않은 것으로 나타났다. 물론 이러한 문제를 해결하기 위해 Howell 등(1986)이 리더십 연구에 분석되는 조절변수를 대체, 중화, 강화, 보완요인으로 확대하여 이러한 문제를 해결하는 데 기여하였으나, 실증연구결과들은 리더십 대체요인들이 리더십 영향을 대체나 중화시키는 경우보다 강화나 보완시키는 경우가 많이 나타나고 있다. 그 동안 대체요인의 측정도구의 타당성과 신뢰성의 문

46) 박내희, 전게서

47) 권상술, 전게논문

제가 자주 지적되어, 이러한 문제를 해결하기 위해 새로운 측정도구가 개발되었으나(Podsakoff & Mackenzie, 1994), 이를 적용한 연구결과들도 기존의 연구와 마찬가지로 대체이론을 일관되게 지지하지는 못하고 있다.

따라서 기존의 리더십 대체요인과는 다른 대체요인을 탐색하려는 연구가 진행되고 있으며, 최근 절차공정성과 조직지원인식이 새로운 리더십 상황변수 논의되고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 절차공정성

절차공정성은 보상배분결정을 위해 활용되는 절차나 규칙에 대해 지각된 공정성을 의미한다. Leventhal(1980)은 배분절차가 공정한 것으로 지각되기 위해서는 그와 같은 절차가 일관성, 편견배제, 정확성, 수정가능성, 대표성, 윤리성의 규칙을 준수하여야 한다는 점에서 6가지 절차공정성 규칙을 제시하였다.⁴⁸⁾ 최근 들어 절차공정성의 차별적 효과에 관심이 고조되고 있는데, 학자들은 조직유효성의 선행변수로 분배공정성보다 절차공정성에 더 중요한 가치를 두고 있으며, 이는 점차 사실로 입증되고 있다.

Lind & Tyler(1988)는 절차적 공정성의 효과를 자기이익모형과 집단가치모형으로 설명하고 있는데, 두 가지 모형은 절차공정성과 분배공정성간의 의미있는 관계를 설명하는데 중요한 단서를 제공하고 있다.⁴⁹⁾ 자기이익모형 하에서는 사람들이 절차공정성에 관심을 보이는 이유를 절차공정성이 자신들을 위한 바람직한 결과나 보상을 확보하는 것과 관계가 있기 때문이라고 설명한다. 즉, 절차공정성이 호의적인 결과를 확보하기 위한 수단으로 인식되는 것이다. 절차에 대해 부분적으로라도 영향력을 발휘하고자 하는 바람은 그와 같은 통제가 보다 호의적인 결과를 가져온다는 믿음에 기초하고

48) Leventhal, G.S., What should be done with equity theory?, 1980, In Gergen, K.G., Greenberg, M.S., and Willis, R.H.(Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*, N.Y. Plenum Press.

49) 이경근·박성수, "조직공정성과 임금만족간의 인과관계", 「인사조직연구」, 제7권 2호, 한국인사조직학회, 1999, pp. 191~229.

있다. 한편 집단가치모형하에서 절차공정성은 개인과 집단, 나아가 조직과의 장기적 관계유지의 차원에서 의미를 지니고 있다. 즉, 절차공정성에 대한 관심은 그것이 의사결정에 어떠한 효과를 지니고 있다고 믿어져서가 아니라, 집단에서 자신의 가치의 표현으로 인식되기 때문이다.

절차공정성은 개인의 집단과의 동질성 및 집단구성원으로서의 가치를 판단하는 기준으로만 아니라, 보상절차나 제도와 같은 절차의 운영결과가 금전적 보상의 변화를 야기할 수 있는 수단적 특성을 지니고 있기 경우에는 보다 나은 결과를 확보하기 위한 차원에서 중요한 의미를 지닌다. 따라서 절차공정성에 대한 지각은 조직유효성에 매우 중요한 영향을 미치는 변수가 아닐 수 없다. 실제로 절차공정성이 조직차원의 유효성 변수와 매우 관련 있음이 입증되고 있다.

한편 리더십과 관련하여 서용원(2002)은 리더에 대한 절차공정성 지각이 상사의 보상만족, 회사의 보상만족, 리더지지, 조직몰입에 긍정적 영향을 미침을 입증하였고, 이는 리더에 대한 분배공정성 지각보다 우위에 있음을 밝혔다.⁵⁰⁾ 변혁적 리더십은 비전을 무기로 부하의 열정을 이끌어 낸다는 것을 전제로 하고 있다. 그런데 비전달성과과정에서 부하가 불공정성을 지각한다면 그 순간부터 변혁적 리더의 효과는 무의미해 질 것이다. 따라서 조직에 대한 부하의 절차공정성 지각은 리더십과 조직유효성간의 관계를 조절하는 요인으로 작용할 것으로 예측된다.

2) 조직지원인식

Eisenberger et al.(1986)에 의하면 조직지원인식은 조직이 종업원들의 기여에 부여하는 가치, 그리고 그들의 복지에 대한 관심의 정도와 관련하여 종업원들이 형성하는 일반적 지각으로 정의된다. 즉 조직에 대한 종업원들

50) 서용원, “공정성 지각과 리더 행동간의 관계: 분배공정성과 절차공정성 리더십의 차별효과”, 「한국심리학회지:산업 및 조직」, 제15권, 3호, 한국 산업 및 조직심리학회, 2002, pp. 113~132.

의 몰입과는 달리 종업원들에 대한 조직의 몰입의 개념을 반영한다.⁵¹⁾ 이들은 종업원과 조직관계에 있어서의 상호호혜성의 중요성을 강조하였으며, 조직의 지원에 대한 종업원들의 지각이 종업원들의 참여와 관계가 있음을 증명하였다.

이들은 소속, 존경의 욕구에 부합하기 위해, 노력의 증가에 보상하기 위해 조직이 얼마나 준비성 있는가를 결정하기 위해, 종업원들은 조직이 그들이 기여에 얼마만큼 가치를 부여하고, 자신들의 복지를 촉진시키는데 어느 정도 관심을 두고 있는가에 대한 일반적 믿음을 형성한다는 점을 제시하고, 이를 조직의 지원에 대한 종업원들의 지각으로 개념화하였다. 선행연구에 따르면 조직이 그 구성원들을 지원하고 그들의 공헌에 가치를 둔다는 총체적인 지각이 종업원의 행위 및 감정적 상태와 중요한 관계를 지니고 있는 것으로 나타나고 있다. 즉 호혜주의의 규범을 기초로, 조직지원인식은 조직에 대한 정서적 몰입을 강화시키며, 조직에 대한 노력을 증대시키는 반면, 반대로 조직이 종업원들의 기여와 복지에 거의 가치를 두지 않는다는 것이 반복적으로 지각될 경우 이는 조직지원인식의 수준을 감소시키고 결국 고용자에 대한 종업원의 책무지각을 감소시키게 되는 것으로 나타나고 있다.⁵²⁾

중간 경영층의 리더십과 관련하여 조직지원인식을 논의하면, 실제로 중간 경영층의 리더들은 부하에게 제공할 수 있는 외재적 보상은 제한될 수 밖에 없다. 변혁적 리더십은 개인의 이익보다 우선하여 팀 이익을 중요시하는 리더십이다. 변혁적 리더가 부하에게 제공할 수 있는 보상적 자원의 한계는 리더십 발휘의 장애요인으로 작용할 수 밖에 없다. 변혁적 리더의 영향력 수용에 따른 조직적 차원의 지원을 지각하지 않고서는 변혁적 리더

51) 정홍술, “분배·절차·상호작용공정성이 상사에 대한 신뢰, 조직지원인식 및 조직시민행동에 미치는 영향”, 전남대학교 박사학위논문, 2002.

52) 상계논문

십의 효과는 반감될 수 밖에 없다. 따라서 구성원의 조직지원의식에 대한 지각은 변혁적 리더십과 조직유효성간의 관계를 조절하는 요인으로 작용할 것으로 예측된다.



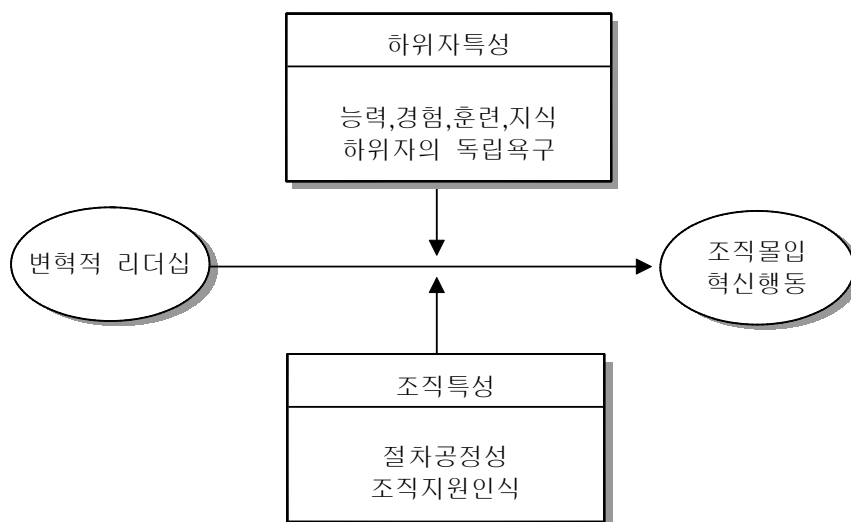
제3장 연구의 설계

제1절 연구모형 및 연구가설의 설정

1. 연구모형의 설정

본 연구모형은 변혁적 리더십과 부하의 조직몰입 및 혁신행동간의 정(+)적인 선형관계를 검증하고, 변혁적 리더십과 조직몰입 및 혁신행동간의 하위자의 특성 및 조직특성의 조절효과를 살펴보기 위한 목적으로 설계되었다. 본 연구모형은 자신이 상사를 변혁적 리더로 지각하는 부하일수록 조직몰입도 높고, 혁신행동도 많이 나타날 것으로 예측하고 있다. 또한 상사를 변혁적 리더로 지각하고 자신(부하)이 능력, 경험, 훈련, 지식이 높고, 독립욕구도 높다고 지각할수록 조직몰입이 높고 혁신행동도 많이 나타날 것으로 예측하고 있으며, 상사를 변혁적 리더로 지각하고 자신의 조직에 대한 절차공정성에 대한 지각과 조직지원인식에 대한 지각이 높을수록 조직몰입이 높고 혁신행동도 많이 나타날 것으로 예측하고 있다.

<그림 3-1> 연구모형



2. 연구가설의 설정

1) 변혁적 리더십과 조직몰입 및 혁신행동간 선형관계 가설

변혁적 리더십이 부하들의 변화에 영향을 미치기 위해서는 부하들이 리더를 신뢰하고, 그러한 신뢰를 바탕으로 자신의 행동을 변화시키는 것이 궁극적으로 자신에게 도움이 된다는 것을 인식하여야 한다. 변혁적 리더십과 조직몰입에 대한 연구 중 Koh(1995) 등은 변혁적 특성이 높은 리더가 그렇지 않은 리더에 비해 부하들의 몰입수준을 높게 형성한다고 보고하였다. Summer(1996) 등의 실증연구에 의하면 우리 나라의 경우 관리스타일과 조직몰입 간의 관계는 확실하게 밝히지는 못하였지만 변혁적 리더십 행동은 조직몰입에 강한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. Stern(1988)은 부하가 자신의 상사를 모범적인 모델이라고 인식할 때 조직 동일시가 나타난다고 보았고, Ashforth & Mael(1992)은 변혁적 리더십이 부하들로 하여금 조직동일시를 갖도록 한다고 하였다.

이상의 연구성과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1: 자신의 상사를 변혁적 리더로 지각하는 부하일수록 조직몰입도 높게 나타날 것이다.

한편 새로운 형태의 리더십 이론들은 모두가 구성원의 혁신행동을 고려한 리더십 이론들이다. 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 제시하고 있다. 최근 이와 유사한 리더십 스타일로 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 밝혔다. 국내의 연구로 임준철·윤정구(1999)는 우리나라 S 전자회사의 종업원 1,456명을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 부하의 혁신성향에 직접적 영향을 미치기도 하지만 부하의 자기효능감을 매개로 혁신성향에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다.

이상의 선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2: 자신의 상사를 변혁적 리더로 지각하는 부하일수록 혁신행동도 많이 나타날 것이다.

2) 하위자 특성의 조절효과 가설

Kerr & Jermier의 조사에 따르면 하급자의 독립욕구, 전문가 지향성향, 보상에 대한 무관심은 리더의 배려행위 및 구조주도행위와 결과변수간의 관계를 대체하거나 중화하고, 하위자의 능력, 경험, 훈련, 지식은 구조주도행위와 결과변수간의 관계를 대체하거나 중화하는 것으로 나타났다. Howell et al.(1986)는 248명의 병원노동자와 리서치 회사의 용역인을 대상으로 지시적, 후원적 리더십과 만족도 및 조직몰입간의 대체요인에 대한 연구를 실시하였다. 연구결과 하위자의 독립요구는 지시적 리더십의 조직몰입에 대한 주효과를 약화시켰다. 권상술(1996)의 연구결과 하위자의 능력, 경험, 훈련, 지식은 과업독려형 리더십과 부하의 추가적 노력간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다.

이상의 연구성과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3: 변혁적 리더십과 조직몰입 및 혁신행동간의 관계는 하위자의 특성에 따라 조절될 것이다.

H3-1: 변혁적 리더십과 조직몰입 및 혁신행동간의 관계는 하위자의 능력, 경험, 훈련, 지식에 따라 조절될 것이다.

H3-2: 변혁적 리더십과 조직몰입 및 혁신행동간의 관계는 하위자의 독립 욕구에 따라 조절될 것이다.

3) 조직특성의 조절효과 가설

리더십과 관련하여 서용원(2002)은 리더에 대한 절차공정성 지각이 상사의 보상만족, 회사의 보상만족, 리더지지, 조직몰입에 긍정적 영향을 미침을 입증하였고, 리더에 대한 분배공정성 지각보다 우위에 있음을 밝혔다. 변혁적 리더십은 비전을 무기로 부하의 열정을 이끌어 낸다는 것을 전제로 하고 있다. 그런데 비전달성과과정에서 부하가 불공정성을 지각한다면 그 순간부터 변혁적 리더의 효과를 무의미해 질 것이다. 따라서 부하가 조직에 대한 절차공정성의 지각은 리더십과 조직유효성간의 관계를 최소한 조절하는 요인으로 작용할 것으로 예측된다.

한편 중간 경영층의 리더십과 관련하여 조직지원인식을 논의하면, 실제로 중간 경영층의 리더들은 부하에게 제공할 수 있는 외재적 보상은 제한될 수 밖에 없다. 변혁적 리더십은 개인의 이익보다 우선하여 팀 이익을 중요시하는 리더십이다. 변혁적 리더가 부하에게 제공할 수 있는 보상적 자원의 한계는 리더십 발휘의 장애요인으로 작용할 수 밖에 없다. 변혁적 리더의 영향력 수용에 따른 조직적 차원의 지원을 지각하지 않고서는 변혁적 리더십의 효과는 반감될 수 밖에 없다. 따라서 구성원의 조직지원의식에 대한 지각은 변혁적 리더십과 조직유효성간의 관계를 조절하는 요인으로 작용할 것으로 예측된다.

이상의 논의 결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H4: 변혁적 리더십과 조직몰입 및 혁신행동간의 관계는 조직특성에 따라 조절될 것이다.

H4-1: 변혁적 리더십과 조직몰입 및 혁신행동간의 관계는 절차공정성 지각에 따라 조절될 것이다.

H4-2: 변혁적 리더십과 조직몰입 및 혁신행동간의 관계는 조직지원인식에 따라 조절될 것이다

제2절 변수의 조작적 정의

1) 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 부하들로 하여금 개인적 이해관계를 넘어 기대 이상의 성과를 달성하도록 높은 수준의 욕구를 충족시키며, 업무성과의 중요성과 가치를 인식시킴으로써 부하를 동기부여 시키는 리더십이다. 본 연구에는 Bass & Avolio(1992)가 개발한 12개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

2) 조직몰입

조직몰입은 감정적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입의 3가지 구성요소중 감정적 몰입을 측정하였다. 감정적 몰입은 조직에 대해 구성원이 느끼는 심리적 애착감으로 구성원 개개인이 조직에 대해 감정적으로 애착을 갖고 조직과 일체감을 가짐으로써 조직원으로서의 신분을 유지하려는 강한 바람이다. 본 논문에서는 Mayer과 Allen(1990)의 측정도구를 이용하여 한국의 근로자를 대상으로 측정한 Ko, Price, & Mueller(1997)의 10개의 조직몰입 문항 중 감정적 몰입에 해당하는 4개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

3) 혁신행동

혁신행동은 새로운 아이디어의 채택하고 확산하며 실천하는 행동이다. 구체적으로 문제에 대한 인식과 새로운 아이디어의 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 6개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

4) 하위자의 능력, 경험, 훈련, 지식(AETK)

이는 하위자가 자신의 업무를 수행할 충분한 능력과 경험, 지식을 지니고 있으며, 그에 필요한 훈련을 받았는지 여부를 의미한다. 여기서는 Podsakoff. P.M., & MacKenzie. S.B.(1994)가 제시한 5개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

5) 하위자의 독립욕구

이는 하위자가 상사나 다른 사람들의 도움을 받지 않고 혼자 힘으로 일하고 또한 자율적으로 일하기 좋아하는 정도를 말한다. 여기서는 Podsakoff. P.M., & MacKenzie. S.B.(1994)가 제시한 4개 문항을 5점 척도로 측정하였다.



6) 절차공정성

절차공정성은 보상배분결정을 위해 활용되는 절차나 규칙에 대해 지각된 공정성을 의미한다. 여기서는 Leventhal(1980)가 절차의 일관성, 편견배제, 정확성, 수정가능성, 대표성, 윤리성 등 6가지 절차공정성 규칙을 5점 척도로 측정하였다.

7) 조직지원인식

조직지원인식은 조직이 종업원들의 기여에 부여하는 가치, 그리고 그들의 복지에 대한 관심의 정도와 관련하여 종업원들이 형성하는 일반적 지각을 말한다. 여기서는 Eisenberger et al.(1986)가 개발한 6개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

제3절 연구방법

1. 표본선정 및 분석방법

연구 표본은 제주지역에 있는 기업들의 구성원을 대상으로 임의추출 하였다. 설문지는 연구원이 직접 방문하여 배포 및 수거하였으며, 총 400부를 배포하여 247부를 회수하고 이중 응답이 불성실하거나 편향성을 보인 23부의 설문을 제거한 후 224부를 분석에 활용하였다. 표본의 특성을 보면 <표 3-1>에 나타난 바와 같다.

<표 3-1> 연구표본의 특성

구 분		명(비율)
성별	남성	120(53.6%)
	여성	104(46.4%)
학력	고졸이하	14(6.3%)
	전문대졸이하	101(45.1%)
	대졸이상	109(48.7%)
직위	평사원	131(58.7%)
	관리자	92(41.3%)
업종	호텔 및 서비스업	62(27.7%)
	금융 및 보험업	45(20.1%)
	공공기업	41(18.3%)
	회사원	54(24.1%)
	기타	22(9.8%)

분석방법은 연구모형에 투입된 변수의 내적 구성개념이 타당성을 분석하기 위해 요인분석을 실시하였고, 변수의 신뢰성을 검증하기 위해서 Cronbach's Alpha계수를 계산하였다. 또한 변혁적 리더십과 조직몰입 및 혁신행동간의 선형관계를 규명하기 위해 회귀분석을 실시하였으며, 하위자

의 특성 및 조직 특성의 조절효과를 규명하기 위하여 4단계 위계적 회귀분석을 실시하였다.

2. 설문지의 구성

본 연구에서 제시된 가설을 검증하기 위한 방법으로 설문지법을 활용하였다. 본 연구모형에 투입된 모든 변수는 리커트 5점 척도를 사용하였으며, 설문내용은 크게 독립변수로 변혁적 리더십, 종속변수로 조직몰입 및 혁신행동, 또한 조절변수인 하위자의 특성변수로 능력, 경험, 훈련, 지식과 독립욕구, 조직특성변수로 절차공정성, 조직지원인식, 그리고 인구통계적 특성을 측정하는 내용으로 총 49개 문항으로 구성되어 있다.

<표 3-2> 설문지의 구성

변수		문항 수	번호	출처
독립변수	변혁적 리더십	12	1-1 ~ 12	Bass & Avolio(1992)
조절변수	능력, 경험, 훈련, 지식	5	5-1 ~ 5	Podsakoff. P.M., & Mackenzie. S.B.(1994)
	하위자의 독립욕구	4	6-1 ~ 4	Podsakoff. P.M., & MacKenzie. S.B.(1994)
	절차공정성	6	3-1 ~ 6	Leventhal(1980)
	조직지원인식	6	4-1 ~ 6	Eisenberger et al.(1986)
종속변수	조직몰입	4	2-1 ~ 4	Ko, Price, & Mueller(1997)
	혁신행동	6	7-1 ~ 6	Scott & Bruce(1994)

제4장 실증분석

제1절 신뢰성 및 타당성 분석

1. 신뢰성 분석

신뢰도를 파악하기 위한 방법으로는 재검사법(Test-retest method), 반분법(Split-half method), 내적 일관성(Internal consistency reliability) 등의 있는데, 본 연구에서는 내적 일관성을 알아보기 위하여 크론바하 알파(Cronbach's α)를 사용하였다. 일반적으로 α 계수가 0.6이상이면 분석 가능한 수준의 신뢰도를 갖고 있는 것으로 알려져 있다.

신뢰도 분석한 결과인 아래의 <표 4-1>를 살펴보면, 가장 낮은 값이 0.7857로 신뢰도에는 문제가 없다고 할 수 있다.

<표 4-1> 신뢰성 분석

측정변수		Alpha계수
독립변수	변혁적 리더십	.9284
조절변수	능력, 경험, 훈련, 지식	.8812
	독립욕구	.7857
	절차공정성	.9255
	조직지원인식	.8577
종속변수	조직몰입	.8953
	혁신행동	.8678

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.

<표 4-2> 변혁적 리더십의 타당성 분석

구분	변수	공통성	적재치	고유치	누적분산
변혁적 리더십	1-2	0.598	0.773	6.439	58.540
	1-3	0.569	0.755		
	1-4	0.489	0.699		
	1-5	0.577	0.759		
	1-6	0.692	0.832		
	1-7	0.534	0.731		
	1-8	0.497	0.705		
	1-9	0.682	0.826		
	1-10	0.718	0.847		
	1-11	0.583	0.763		
	1-12	0.502	0.709		

변혁적 리더십을 측정하는 설문문항 13개에 대하여 1차 요인분석 결과 1개 문항이 타당성이 낮게 나와, 1개 문항을 제거하여 2차 요인분석을 실시하여 그 결과를 <표 4-2>에 제시하였다. 이를 구체적으로 살펴보면, 요인이 단일요인으로 묶여서 처음에 의도한 4개 요인으로 추출되지 않아 다소 타당성이 떨어진다고 할 수 있으나, 변혁적 리더십을 측정하는 MLQ의 타당성이 연구들마다 조금씩 다르게 나타나고 아직까지 완전한 MLQ가 개발되지 않고 있어 단일요인으로 묶이는 것도 별 무리가 없다고 생각한다.

<표 4-3>은 본 연구에서 종속변수로 채택하고 있는 조직몰입 및 혁신행동에 대한 요인분석 결과이다. 종속변수는 2개 요인으로 묶이고 있는데 조직몰입은 4개변수가 1개 요인으로, 혁신행동은 6개 변수가 1개 요인으로 묶이고 있다. 이는 Ko, Price, & Mueller(1997)의 연구결과 및 Scott & Bruce(1994)의 연구결과와 일치하는 것이다. <표 4-3>의 요인분석 결과를 살펴보면, 총 분산설명 비율이 67.146이고, 요인 적재량이 가장 낮은 것도 0.566으로 나타나 타당성에는 별 문제가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-3> 조직몰입 및 혁신행동의 타당성 분석

구분	변수	공통성	적재치	고유치	누적분산
조직몰입	2-1	0.707	0.836	3.099	67.146
	2-2	0.742	0.858		
	2-3	0.801	0.892		
	2-4	0.810	0.893		
혁신행동	7-1	0.566	0.743	3.616	
	7-2	0.686	0.822		
	7-3	0.618	0.783		
	7-4	0.599	0.774		
	7-5	0.608	0.780		
	7-6	0.579	0.732		

<표 4-4>는 본 연구에서 조절변수로 사용한 조직특성변수에 대한 요인 분석 결과이다. 분석결과 조직특성변수는 총 2개 요인으로 묶이고 있는데, 절차공정성은 6개 변수가 1개 요인, 조직지원인식도 6개 변수가 1개 요인으로 묶이고 있다. 이는 절차공정성 변수를 개발한 Leventhal(1980)의 연구결과와 조직지원인식 변수를 개발한 Eisenberger et al.(1986)의 연구결과와 일치하는 것이다. 총 분산설명 비율이 67.499이고, 요인 적재량이 가장 낮은 것도 0.502로 나타나 타당성에는 별 문제가 없음을 알 수 있다.

<표 4-4> 조직 특성의 타당성 분석

구분	변수	공통성	적재치	고유치	누적분산
절차공정성	3-1	0.714	0.816	4.770	67.499
	3-2	0.726	0.840		
	3-3	0.748	0.843		
	3-4	0.745	0.798		
	3-5	0.759	0.849		
	3-6	0.620	0.749		
조직지원인식	4-1	0.502	0.510	3.330	
	4-2	0.652	0.693		
	4-3	0.662	0.709		
	4-4	0.633	0.679		
	4-5	0.661	0.811		
	4-6	0.678	0.808		

<표 4-5>는 개인특성변수의 타당성을 검증한 것으로 예상한 데로 능력, 경험, 훈련, 지식 변수가 1개 요인으로, 하위자의 독립욕구가 1개 요인으로 묶이고 있다. Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B.(1994)의 연구결과를 지지하는 것이다. 누적분산은 65.546이고 요인적재량이 가장 낮은 값은 0.448로 나타나 타당성에서는 별 문제가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-5> 개인특성의 타당성 분석

구분	변수	공통성	적재치	고유치	누적분산
능력, 경험 훈련, 지식	5-1	0.576	0.692	3.403	65.546
	5-2	0.635	0.774		
	5-3	0.722	0.842		
	5-4	0.781	0.877		
	5-5	0.722	0.834		
독립욕구	6-1	0.582	0.746	2.496	
	6-2	0.448	0.668		
	6-3	0.704	0.786		
	6-4	0.728	0.832		

제2절 상관관계분석



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

요인분석결과 단일 차원성이 입증된 각 연구단위별 척도에 대하여 서로의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도 관계를 갖는지를 알아보기 위하여 상관관계분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 4-6>에 제시하였다. 변혁적 리더십은 부하의 독립욕구를 제외한 모든 변수와 정(+)의 상관관계를 보이고 있으며, 또한 조절변수인 절차공정성과 조직지원의식은 혁신행동보다 조직몰입과 상관관계가 높고, 부하의 독립욕구는 조직몰입보다 혁신행동과 상관관계가 높게 나타나고 있다. 이는 하위자의 특성변수는 변혁적 리더십과 혁신행동간의 관계를 조절하고, 조직특성변수는 변혁적 리더십과 조직몰입간의 관계를 조절할 가능성을 시사하고 있다.

<표 4-6> 변수간 상관관계

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6
변혁적리더십(1)	3.326	0.775	1.000					
절차공정성(2)	3.491	0.872	0.733**	1.000				
조직지원인식(3)	3.255	0.748	0.569**	0.598**	1.000			
능력, 경험 등(4)	3.360	0.750	0.180**	0.219**	0.262**	1.000		
독립욕구(5)	3.594	0.734	0.105	0.187**	0.125	0.426**	1.000	
조직몰입(6)	3.561	0.937	0.593**	0.564**	0.524**	0.237**	0.182**	1.000
혁신행동(7)	3.262	0.686	0.262**	0.293**	0.305**	0.594**	0.283**	0.212**

** p<0.01

제3절 가설검증

1. 가설 1의 검증

가설 1은 자신의 상사를 변혁적 리더로 지각하는 부하일수록 조직몰입도 높게 나타날 것을 검증하기 위한 것으로 변혁적 리더십을 독립변수로, 조직몰입을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 변혁적 리더십은 33.3%의 설명력으로 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고 있다 ($p<0.001$). 이는 자신의 리더를 변혁적 리더로 지각하는 부하들이 조직몰입도 높음을 의미한다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

<표 4-7> 변혁적 리더십과 조직몰입간의 선형관계

독립변수	B	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
변혁적 리더십	0.580	0.057	0.577	10.213	0.000
상수: -0.015, R ² : 0.333, F-value: 104.303, Sig.F: 0.000					

2. 가설 2의 검증

가설 2는 자신의 상사를 변혁적 리더로 지각하는 부하일수록 혁신행동도 많이 나타날 것을 검증하기 위한 것으로 변혁적 리더십을 독립변수로, 혁신행동을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. <표 4-8>에 나타난 바와 같이 변혁적 리더십과 혁신행동간에는 정(+)의 선형관계를 보이고 있다($p < 0.01$). 이는 자신의 리더를 변혁적 리더로 지각하는 부하들이 혁신행동도 많이 나타남을 보여주는 것이다. 따라서 가설 2는 채택되었다.

<표 4-8> 변혁적 리더십과 혁신행동간의 선형관계

독립변수	B	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
변혁적리더십	0.198	0.068	0.197	2.913	0.004
상수: 0.010, R ² : 0.039, F-value: 8.483, Sig.F: 0.004					

3. 가설 3의 검증

가설 3은 변혁적 리더십과 조직몰입 및 혁신행동간의 관계는 하위자의 특성인 하위자의 능력, 경험, 훈련, 지식(AETK) 및 하위자의 독립욕구에 따라 조절됨을 검증하기 위한 것이다.

조절효과의 검증을 위해 4단계 위계적 회귀분석을 실시하였다. 즉, 1단계에서는 통제변수인 인구통계적 변수들만 집어넣어 회귀분석을 실시하였고, 2단계에는 독립변수를 추가하여 회귀분석을 실시하고, 3단계로 독립변수 및 조절변수를 같이 집어넣어 회귀분석을 실시하였다. 4단계로 인구통계적 변수, 독립변수, 조절변수, 그리고 독립변수 값과 조절변수의 값을 곱한

것을 집어넣어 회귀분석을 실시하였다. 일반적으로 조절효과의 유의성 여부는 3단계와 4단계의 설명력의 변화량, 즉, 변화된 R^2 의 값이 유의한지를 살펴보아 유의하면 조절효과가 있는 것으로 보고, 그렇지 않으면, 없는 것으로 본다.

1) 가설 3-1의 검증

<표 4-9>는 변혁적 리더십과 조직몰입간의 능력,경험,훈련,지식(AETK)의 조절효과를 검증한 것으로 4단계 회귀식은 아래와 같다.

step1: 조직몰입=인구통계적 변수(DE)

step2: 조직몰입=DE + 변혁적 리더십(TFL)

step3: 조직몰입=DE + TEL + 능력,경험,훈련,지식(AETK)

step4: 조직몰입=DE + TEL + AETK + TEL×AETK

검증결과 <표 4-9>에 나타난 바와 같이 step3과 step4의 R^2 변화량(ΔR^2)이 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 즉 변혁적 리더십과 조직몰입간의 관계에 있어 부하의 능력,경험,훈련,지식(AETK)은 조절요인으로 작용하지 않는다. step4의 회귀식에서 보는 바와 같이 부하의 능력, 경험,훈련,지식(AETK)은 조직몰입에 직접적 영향을 미치는 요인으로도 작용하지 않는 것으로 나타나고 있다. 부하의 능력,경험,훈련,지식(AETK)를 고려할 경우에도 <표 4-9> 변혁적 리더십만이 조직몰입에 영향을 미치고 있다.

<표 4-9> 변혁적 리더십과 조직몰입간의 AETK의 조절효과

구분		Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
통제변수	연령	0.042**	0.029*	0.030*	0.031*
	근속년수	0.015	0.012	0.013	0.010
	학력	-0.055	-0.143	-0.134	-0.136
	직급	0.029	-0.036	-0.033	-0.036
변혁적 리더십			0.507**	0.508**	0.508**
AETK				-0.024	-0.015
변혁적 리더십 × AEFK					0.037
R ²		0.195	0.431	0.431	0.433
ΔR ²			0.235**	0.000	0.002
* p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01					

<표 4-10>은 변혁적 리더십과 혁신행동간의 부하의 능력, 경험, 훈련, 지식(AEFK)의 조절효과를 아래의 회귀식과 같이 검증한 결과이다.



step1: 혁신행동=인구통계적 변수(DE)

step2: 혁신행동=DE + 변혁적 리더십(TFL)

step3: 혁신행동=DE + TEL + 능력, 경험, 훈련, 지식(AETK)

step4: 혁신행동=DE + TEL+ AETK + TEL×AETK

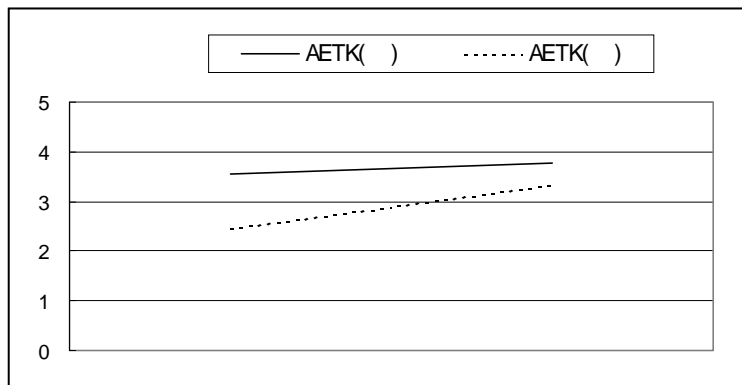
검증결과 <표 4-10>에 나타난 바와 같이 step3과 step4의 R²변화량(ΔR²)이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(p<0.05). 즉 변혁적 리더십과 혁신행동간의 관계는 부하의 능력, 경험, 훈련, 지식(AETK)에 의해 조절되고 있다. 이는 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 효과가 부하의 능력, 경험, 훈련, 지식(AETK)에 따라 달라짐을 의미한다. 따라서 가설 3-1은 변혁적 리더십과 혁신행동간 부하의 능력, 경험, 훈련, 지식의 조절효과만 채택되었다.

<표 4-10> 변혁적 리더십과 혁신행동간의 AETK의 조절효과

구분		Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
통제변수	연령	-0.001	-0.004	-0.005	-0.011
	근속년수	0.018	0.017	-0.005	0.004
	학력	0.415***	0.391**	0.196 ^B	0.204 ^B
	직급	0.284**	0.266*	0.187	0.199*
변혁적 리더십			0.141**	0.102*	0.103*
AETK				0.528***	0.498***
변혁적 리더십 × AEFK					-0.135**
R ²		0.136	0.155	0.357	0.378
ΔR ²			0.018**	0.202***	0.021**
* p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01					

한편 하위자의 능력, 경험, 훈련, 지식(AETK)을 중위수를 기준으로 2분화 한 후, 각 집단별 변혁적 리더십을 독립변수로 하고 혁신행동을 종속변수로 한 회귀분석 결과를 도식화하면 <그림 4-1>과 같다. 조절변수의 수준이 저→고로 높아질수록 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향이 더욱 커지는데 이는 앞에서 설명한 보완요인에 해당한다. 즉 변혁적 리더십에 대한 지각이 높고, 하위자의 능력, 경험, 훈련, 지식수준이 높을수록 혁신행동도 높음을 의미한다.

<그림 4-1> 변혁적 리더십과 혁신행동간 AETK의 조절형태



2) 가설 3-2의 검증

가설 3-2는 변혁적 리더십과 조직몰입 및 혁신행동간의 부하의 독립욕구의 조절효과를 검증하기 위한 것이다.

<표 4-11>는 변혁적 리더십과 조직몰입간의 하위자의 독립욕구의 조절효과를 검증한 것으로 4단계 회귀식은 아래와 같다.

step1: 조직몰입=인구통계적 변수(DE)

step2: 조직몰입=DE + 변혁적 리더십(TFL)

step3: 조직몰입=DE + TEL + 하위자의 독립욕구(NIDD)

step4: 조직몰입=DE + TEL+ NIDD + TEL×NIDD

검증결과 <표 4-11>에 나타난 바와 같이 step3과 step4의 R²변화량(ΔR²)이 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 즉 변혁적 리더십과 조직몰입간의 관계에 있어 부하의 독립욕구(NIDD)는 조절요인으로 작용하지 않는다.

<표 4-11> 변혁적 리더십과 조직몰입간의 NIDD의 조절효과

구분		Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
통제변수	연령	0.042***	0.029**	0.029**	0.028*
	근속년수	0.015	0.012	0.011	0.012
	학력	-0.055	-0.143	-0.143	-0.145
	직급	0.029	-0.036	-0.029	-0.015
변혁적 리더십			0.507***	0.505***	0.515***
NIDD				0.031	0.034
변혁적 리더십×NIDD					-0.046
R ²		0.195	0.431	0.432	0.433
ΔR ²			0.235***	0.001	0.002
* p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01					

<표 4-12>는 변혁적 리더십과 혁신행동간의 부하의 독립욕구의 조절효과를 아래의 회귀식과 같이 검증한 결과이다.

step1: 혁신행동=인구통계적 변수(DE)

step2: 혁신행동=DE + 변혁적 리더십(TFL)

step3: 혁신행동=DE + TEL + 부하의 독립욕구(NIDD)

step4: 혁신행동=DE + TEL+ NIDD + TEL×NIDD

검증결과 <표 4-12>에서 보는 바와 같이 변혁적 리더십과 혁신행동간의 관계에 있어 부하의 독립욕구는 조절요인으로 작용하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-2는 기각되었다.

<표 4-12> 변혁적 리더십과 혁신행동간의 NIDD의 조절효과

구분		Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
통제변수	연령	-0.001	-0.004	-0.006	-0.004
	근속년수	0.018	0.017	0.015	0.013
	학력	0.415***	0.391***	0.390***	0.393***
	직급	0.284* ⁸	0.266*	0.299**	0.272**
변혁적 리더십			0.141**	0.134*	0.117*
NIDD				0.137**	0.131*
변혁적 리더십×NIDD					0.086
R ²		0.136	0.155	0.172	0.178
ΔR ²			0.018**	0.017**	0.006
* p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01					

4. 가설 4의 검증

가설 4는 변혁적 리더십과 조직몰입 및 혁신행동간의 절차공정성과 조직지원인식의 조절효과를 검증하기 위한 것이다. 여기서는 가설 3의 검증방법과 동일한 방법으로 검증하였다.

1) 가설 4-1의 검증

가설 4-1은 변혁적 리더십과 조직몰입 및 혁신행동간의 절차공정성의 조절효과를 검증하기 위한 것이다. <표 4-13>은 변혁적 리더십과 조직몰입간의 절차공정성의 조절효과를 검증한 결과이다. 검증방식은 아래의 4단계 회귀식의 절차를 따랐다.



step1: 조직몰입=인구통계적 변수(DE)

step2: 조직몰입=DE + 변혁적 리더십(TFL)

step3: 조직몰입=DE + TEL + 절차공정성(PJUS)

step4: 조직몰입=DE + TEL+ PJUS + TEL×PJUS

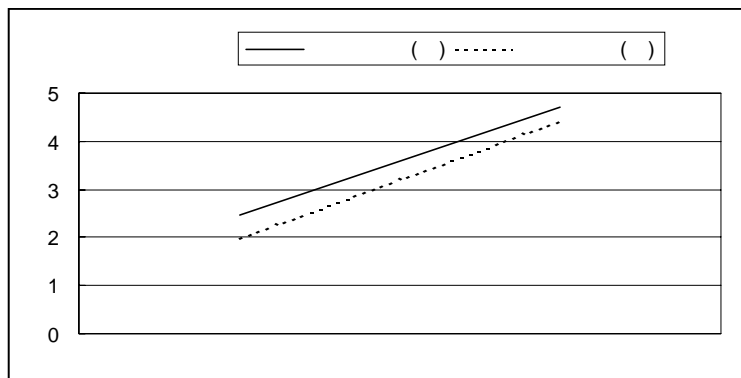
검증결과 <표 4-13>에 나타난 바와 같이 step3과 step4의 R²변화량(Δ R²)이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(p<0.1). 즉 변혁적 리더십과 조직몰입간의 관계는 조직의 절차공정성 지각(PJUS)에 의해 조절되고 있다. 이는 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 효과가 조직의 절차공정성 지각에 따라 달라짐을 의미한다.

<표 4-13> 변혁적 리더십과 조직몰입간의 절차공정성의 조절효과

구분		Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
통제변수	연령	0.043***	0.031**	0.028**	0.028**
	근속년수	0.014	0.011	0.009	0.013
	학력	-0.062	-0.138	-0.141	-0.140
	직급	0.006	-0.058	-0.038	-0.058
변혁적 리더십			0.498***	0.413***	0.407***
절차공정성				0.135*	0.117
변혁적 리더십×절차공정성					-0.093*
R ²		0.196	0.418	0.428	0.438
ΔR ²			0.223***	0.009*	0.010*
* p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01					

한편 절차공정성 지각을 중위수를 기준으로 2분화 한 후, 각 집단별 변혁적 리더십을 독립변수로 하고 조직몰입을 종속변수로 한 회귀분석 결과를 도식화하면 <그림 4-2>와 같다. 조절변수의 수준이 저→고로 높아질수록 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향이 더욱 커지는데 이는 앞에서 설명한 보완요인에 해당한다. 즉 변혁적 리더십에 대한 지각이 높고, 절차공정성을 높게 지각할수록 조직몰입도 증대됨을 의미한다.

<그림 4-2> 변혁적 리더십과 조직몰입간의 절차공정성의 조절형태



<표 4-14>는 변혁적 리더십과 혁신행동간의 조직의 절차공정성 지각의 조절효과를 아래의 회귀식과 같이 검증한 결과이다.

step1: 혁신행동=인구통계적 변수(DE)

step2: 혁신행동=DE + 변혁적 리더십(TFL)

step3: 혁신행동=DE + TEL + 절차공정성(PJUS)

step4: 혁신행동=DE + TEL+ PJUS + TEL×PJUS

검증결과 <표 4-14>에서 보는 바와 같이 변혁적 리더십과 혁신행동간의 관계에 있어 절차공정성 지각은 조절요인으로 작용하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-1은 변혁적 리더십과 조직몰입간의 절차공정성의 조절효과만 입증되었다.



<표 4-14> 변혁적 리더십과 혁신행동간의 절차공정성의 조절효과

구분		Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
통제변수	연령	-0.001	-0.005	-0.006	-0.006
	근속년수	0.016	0.015	0.014	0.013
	학력	0.374***	0.353***	0.351***	0.350***
	직급	0.299**	0.281**	0.295**	0.301**
변혁적 리더십			0.135*	0.078	0.080
절차공정성				0.090	0.096
변혁적 리더십 × 절차공정성					0.030
R ²		0.123	0.140	0.144	0.145
ΔR ²			0.017*	0.004	0.001
* p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01					

2) 가설 4-2의 검증

가설 4-2는 변혁적 리더십과 조직몰입 및 혁신행동간의 부하의 조직지원인식의 조절효과를 검증하기 위한 것이다.

<표 4-15>는 변혁적 리더십과 조직몰입간의 조직지원인식의 조절효과를 검증한 것으로 4단계 회귀식은 아래와 같다.

step1: 조직몰입=인구통계적 변수(DE)

step2: 조직몰입=DE + 변혁적 리더십(TFL)

step3: 조직몰입=DE + TEL + 조직지원인식(POS)

step4: 조직몰입=DE + TEL+ POS + TEL×POS

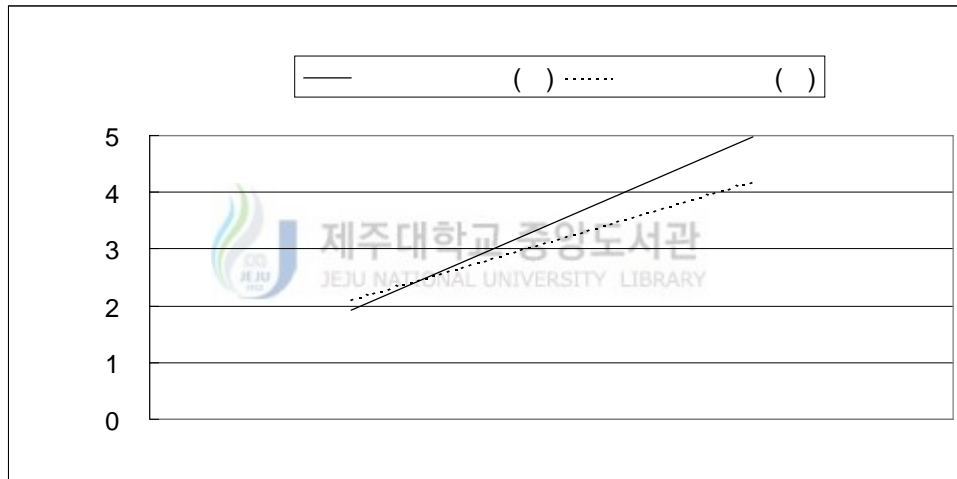
검증결과 <표 4-15>에 나타난 바와 같이 step3과 step4의 R²변화량(ΔR²)이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(p<0.05). 즉 변혁적 리더십과 조직몰입간의 관계는 조직지원인식(POS)에 의해 조절되고 있다. 이는 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 효과가 조직지원인식에 따라 달라짐을 의미한다.

<표 4-15> 변혁적 리더십과 조직몰입간의 조직지원인식의 조절효과

구분		Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
통제변수	연령	0.043***	0.031***	0.034***	0.035***
	근속년수	0.014	0.011	0.013	0.010
	학력	-0.062	-0.138	-0.158	-0.138
	직급	0.006	-0.058	-0.125	-0.116
변혁적 리더십			0.498***	0.436***	0.475***
조직지원인식				0.187***	0.155***
변혁적리더십 × 조직지원인식					0.120**
R ²		0.196	0.418	0.449	0.467
ΔR ²			0.223***	0.031***	0.018**
* p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01					

한편 조직지원인식을 중위수를 기준으로 2분화 한 후, 각 집단별 변혁적 리더십을 독립변수로 하고 조직몰입을 종속변수로 한 회귀분석 결과를 도식화하면 <그림 4-3>과 같다. 조절변수의 수준이 저→고로 높아질수록 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향이 더욱 커지는데 이는 앞에서 설명한 보완요인에 해당한다. 즉 변혁적 리더십에 대한 지각이 높고, 절차공정성을 높게 지각할수록 조직몰입도 증대됨을 의미한다.

<그림 4-3> 변혁적 리더십과 조직몰입간의 조직지원인식의 조절형태



<표 4-16>은 변혁적 리더십과 혁신행동간의 조직지원인식의 조절효과를 아래의 회귀식과 같이 검증한 결과이다.

step1: 혁신행동=인구통계적 변수(DE)

step2: 혁신행동=DE + 변혁적 리더십(TFL)

step3: 혁신행동=DE + TEL + 조직지원인식(POS)

step4: 혁신행동=DE + TEL+ POS + TEL×POS

검증결과 <표 4-16>에서 보는 바와 같이 변혁적 리더십과 혁신행동간의 관계에 있어 조직지원인식은 조절요인으로 작용하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-2은 변혁적 리더십과 조직몰입간의 조직지원인식의 조절효과만 입증되었다.

<표 4-16> 변혁적 리더십과 혁신행동간의 조직지원인식의 조절효과

구분		Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
통제변수	연령	-0.001	-0.005	-0.003	-0.002
	근속년수	0.016	0.015	0.016	0.015
	학력	0.374***	0.353***	0.340***	0.348***
	직급	0.299 **	0.281**	0.238*	0.242*
변혁적 리더십		-1.230	0.135*	0.095	0.110
조직지원인식				0.118*	0.106
변혁적리더십 × 조직지원인식					0.047
R ²		0.123	0.140	0.153	0.156
ΔR ²			0.017*	0.013*	0.003
* p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01					

제5장 결론

제1절 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 변혁적 리더십과 조직몰입 및 혁신행동간의 선형관계를 규명하고, 양자간에 있어서 하위자 특성인 부하의 능력, 경험, 훈련, 지식과 독립욕구의 조절효과, 조직특성인 절차공정성, 조직지원인식의 조절효과를 규명할 목적으로 실시되었다. 연구표본은 제주지역내 기업체 종업원 224명을 대상으로 하였으며, 분석기법으로 변혁적 리더십과 조직몰입간의 선형관계를 검증하기 위해서 선형회귀분석을, 양자간이 하위자 특성 및 조직특성의 조절효과를 검증하기 위해 4단계 위계적 회귀분석을 실시하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십은 조직몰입 및 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 자신의 리더를 변혁적으로 지각하는 부하일수록 조직몰입도 높고, 혁신행동도 많이 나타남을 의미한다.

둘째, 변혁적 리더십과 조직몰입간에 조직적 특성인 절차공정성과 조직지원인식의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 변혁적 리더십을 높게 지각하고 절차공정성 지각과 조직지원인식이 높을수록 조직몰입이 높음을 의미한다.

셋째, 변혁적 리더십과 혁신행동간이 하위자 특성인 능력, 경험, 훈련, 지식의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 능력, 경험, 훈련, 지식이 높은 부하들이 자신의 리더를 변혁적으로 지각할 때 혁신행동도 많이 나타남을 의미한다.

이러한 연구결과를 토대로 나타난 몇 가지 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 급변하는 기업환경의 변화를 보다 민감하게 읽어 나갈 수 있는 관리자 양성이 시급한 시점에서 변혁적 리더십의 필요성을 제기한다. 환경변화가 완만하고 조직내 통일성이 강조되는 시절에는 수단적 리더십이 유능한 관리자로 인식되어 왔으나 최근 같이 부하의 혁신행동과 기대 이상의 성과를 필요로 하는 시점에서는 강력한 비전을 수립하고 구체적 실천방안을 제시해 줄 수 있는 변혁적 리더십 육성이 시급하다. 특히 변혁적 리더의 행동유형이 밝혀지고 있어 변혁적 리더의 육성 프로그램 개발이 가능해지고 있다. 따라서 불확실성이 높은 환경하에 있는 기업을 중심으로 변혁적 리더의 육성 프로그램을 개발하고 실천하여야 한다. 물론 여기서 변혁적 리더십만을 강조하는 것이 아니라 본 연구의 결과는 카리스마 리더십이나 변화와 혁신을 추구하는 다른 리더십에도 적용이 가능할 것이다.

둘째, 하위자 특성과 조직적 특성의 조절효과는 조직유효성 측정 수준에 따라 차별적인 것으로 나타났다. 즉, 개인적 측면의 측정변수인 혁신행동에 대해서는 하위자 특성이 조절효과가 있고, 조직적 측면의 측정변수인 조직몰입에 대해서는 조직적 특성이 조절효과가 있다. 이는 변혁적 리더십의 증폭효과와 관련하여 개인적 측면의 유효성을 향상시킬 때와 조직적 측면이 유효성을 향상시킬 때 고려해야할 상황요인이 다를 수 있음을 내포한다. 추가적인 연구가 필요하겠지만 혁신행동과 같은 개인적 측면의 유효성을 증폭시킬 때는 개인적 특성의 주요 상황요인들을 고려하고, 조직몰입과 같은 조직적 측면의 유효성을 증폭시킬 때는 거시적이 상황변수인 조직특성요인을 고려할 필요가 있다.

셋째, 절차공정성과 조직지원인식을 새로운 리더십 상황요인으로 제시하고 있다. 그간의 리더십 상황이론들이 지나치게 리더, 부하, 집단특성 등 미시적 측면에 초점을 맞추어 연구되어 왔다. 그러나 이러한 연구결과들은 실무에 도움을 주었다기보다는 오히려 복잡성만을 더한 것이 아닌가에 대한 비판이 제기되고 있다. 실무에서 이러한 제 상황에 대한 이해를 전제로 리

더십을 발휘하기 것 자체가 시간적·물리적 제약으로 인해 어렵고, 수많은 상황변수로 인해 리더십 발휘를 더욱 어렵게 만들고 있다. 본 연구는 이러한 문제를 해소하고자 절차공정성과 조직지원인식 같은 제도적 측면의 거시적 상황변수를 고려하였다는 점에서 그 의의가 크다고 할 수 있다. 특히 최근 미시조직론에서 관심이 대상이 되고 있는 절차공정성과 조직지원인식을 리더십에 접목시킴으로써 이에 대한 연구영역을 확장시키고 있다는 점에서도 매우 의미가 있다.

제2절 연구의 한계 및 제언

본 연구는 전술한 시사점에도 불구하고 몇 가지 한계를 지니고 있다.

첫째, 연구표본이 지역적으로 한정되어 있어 이 연구결과를 일반화하기 위해서는 전국적으로 표본을 추출하여 추가적인 연구가 필요하다. 둘째, 특정 시점에 1회에 걸쳐 설문조사를 실시한 결과이기 때문에 횡단적 연구의 한계를 극복하지 못하였다. 따라서 시간의 흐름을 고려한 종단적 연구에 의해 보완되어야 할 것이다. 셋째, 동일한 응답자가 원인과 결과변수에 대한 모든 정보를 제시하였다는 측면에서 common method variance의 문제를 지니고 있어 실제변인 이상의 변인을 창출할 가능성을 배제할 수 없다.

끝으로 후속 연구를 위한 제언을 하면 첫째, 본 연구결과는 변혁적 리더십에 국한될 수 있는 것이 아니다. 따라서 변화와 혁신을 추구하는 새로운 리더십으로 연구결과를 확장할 필요가 있다. 둘째, 리더십의 거시적 상황변수로 전략 유형, 문화적 가치 등 경영자들이 변화시키기 어렵거나 변화시키더라도 오랜 기간을 요하는 변수들을 고려할 필요가 있다. 그래야만 실무적으로 상황조절변수의 고려를 통한 리더십 발휘가 가능할 것이다.

< 참고 문헌 >

<국내문헌>

저서

박내희, 「조직행동론」, 박영사, 서울, 2002.

백기복, 「조직행동연구」 3판, 창민사, 서울. 2003.

백기복, 이슈리더십, 창민사, 서울. 2000.

논문

강영순, "변혁적 리더십의 하위요소와 리더십 유효성간 상황조절변수 탐색", 「경영학연구」, 제주경영학회, 제4권 1호, 1999, pp.193~211.

권상술, "상사의 변형적 리더십과 거래적 리더십이 조직구성원의 태도 및 지각에 미치는 영향", 서강대학교 박사학위논문, 1996.

김영진·강영순, "관광호텔 지배인의 리더십 자기진단과 직무성과간의 매개 및 조절변수 탐색", 「관광학연구」, 한국관광학회, 제24권 2호, 2000, pp.11~30.

김형철, "리더십 유형 및 리더에 대한 신뢰와 조직몰입의 관계 연구", 경남대학교 박사학위논문, 2001.

백기복·김정훈, "카리스마적 리더십과 성과간의 관계에 대한 조절효과 검증", 「인사관리연구」, 제24집 2권, 한국인사관리학회, 2001, pp. 117~144.

서용원, "공정성 지각과 리더 행동간의 관계: 분배공정성과 절차공정성 리더십의 차별효과", 「한국심리학회지:산업 및 조직」, 제15권, 3호, 한국 산업 및 조직심리학회, 2002, pp. 113~132.

송병식·강영순, "리더-부하의 교환관계와 혁신행동간 과업 및 개인특성의 조절효과", 「대한경영학회지」, 제14권 1호, 대한경영학회, 2001, pp.55~80.

이경근·박성수, "조직공정성과 임금만족간의 인과관계", 「인사조직연구」, 제7권 2호, 한국인사조직학회, 1999, pp. 191~229.

이덕로, "변형적·거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구", 인사관리 연구, 제18집, 한국인사관리학회, 1994, pp. 217~239.

- 이문선·강영순, "변혁적 리더십과 조직시민행동간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과", 「인사관리연구」, 제24집 1권, 한국인사관리학회, 2000, pp. 33~57.
- 이재연, "조직내 리더에 대한 신뢰에 관한 연구", 성균관대학교 박사학위논문, 2001.
- 이정임, "CEO의 변혁적 리더십이 구조조정성과에 미치는 영향에 관한 연구", 명지대학교 박사학위논문, 2001.
- 이흥, "카리스마적 리더십과 수단적 리더십: 두 리더십의 공존성에 대한 탐색적 연구", 「경영학연구」, 한국경영학회, 제25권 1호, 1996, pp. 183~201.
- 임준철·윤정구, "부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향", 「인사조직연구」, 제7권 1호, 한국인사조직학회, 1999, pp. 1~42.
- 정홍술, "분배·절차·상호작용공정성이 상사에 대한 신뢰, 조직지원인식 및 조직시민행동에 미치는 영향", 전남대학교 박사학위논문, 2002.
- 한주희·정진철, "변혁적 리더십과 팀 유효성에 관한 연구", 「인사관리연구」, 제24권 2호, 한국인사관리학회, 2001, pp.145~166.

<국외문헌>



- Avolio, B.J., & Gibbons, T.C.. Developing transformational leader; A life span approach. 1988, In Conger, J.A. & Kanungo, R.N., & Associates(eds.). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. CA: Jossey-Bass.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J., The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development, *Research in Organizational Change and Development*, 4, 1990, pp. 231~272.
- Bennis, W.G. & Nanus, B., *Leader: The Strategies for Taking Charge*, NY: Harper & Row, 1985.
- Conger, J.A., *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*, SF; Jossey-Bass. 1989.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D., Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 1986, pp. 500~507.
- Grove, A.S., Tapping into the leader who lies within US, *Wall Street Journal*, 22. 1986.
- Howell, J.M. & Higgins, C.A., Champions of technological innovation, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, 1990, pp. 317~341.

- Howell, J.P., Dorfman, P.W., & Kerr, S., Moderator variables in leadership research, *Journal of Management Review*, vol. 11 no. 1, 1986, pp. 88~102.
- Kanter, R.M., When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization, *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, 1988, pp.169~211.
- Kerr, S., & Jermier, J.M., Substitute for leadership: Their meaning and measurement, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 22 no. 4, 1978, pp. 375~403.
- Ko, Jong-Wook, Price, J.L., & Mueller, C.W., Assessment of Meyer and Allen's Three-component model of organizational commitment in South Korea, *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 1997, pp. 961~973.
- Koh, W.L., Steer, R.M., & Terborg, J.R., The effect of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, 1995, pp. 319~333.
- Leventhal, G.S., What should be done with equity theory?, 1980, In Gergen, K.G., Greenberg, M.S., and Willis, R.H.(Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*, N.Y. Plenum Press.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J., The measurement and antecedents of Affective, Continuance, and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63 no.1, 1990, pp. 1~18.
- Nadler, D.A., & Tushman, M.L., What makes for magic leadership?, 1990. In Rosenbach, W.E. and Taylor, R.L.(Eds.), *Contemporary Issues in Leadership*, Boulder: Westview
- Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. An Examination of substitute for leadership within a levels of analysis framework, *Leadership Quarterly*, vol. 6, 1995, pp. 289~328.
- Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B., An Examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scale, *Journal of Applied Psychology*, vol. 79 no. 5, 1994, pp. 702~713.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A., Determinants of innovation behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, vol. 37 no. 3, 1994, pp. 580~607.
- Shamir, B, House, R.J., & Arthur, M.B., The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Sciences*, vol. 4 no. 4, 1993, pp. 577~594.

- Staw, B.M., An Evolutionary Approach to Creativity and Innovation, 1990, In M.A. West & J.L. Farr(eds), *Innovation at Work: Psychological and Organizational Strategies*, John Wiley & Son, N.Y.
- Summer, S. M., Bae, S. H., & Luthans, F., Organizational commitment across cultures : The impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, vol. 49, 1996, pp. 977~993.
- Tichy, N.M. & DeVanna, M.A., *The Transformational Leader(2nd ed.)*, NY: John Wiley, 1990.
- Tichy, N.M. & DeVanna, M.A., *The Transformational Leadership*, NY: John Wiley, 1986.
- Tracey, J.B. & Hinkin, T.R., Transformational leadership or effective managerial practice?, *Group & Organization Management*, Vol, 23 no 3, 1998, pp. 220~236.
- Yukl, G.A, *Leadership in Organizations(2nd ed)*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1994.



Abstract

The study of Moderating Factors between the Transformational Leadership and Organizational Effectiveness

Majoring in Business Administration at
Cheju National University Graduate School

Yu Chang-Nam

(Professor : Kang Young-Soon)

This study has three main aims, which are to:

First, examine the causal relationship between the transformational leadership and organizational commitment, and innovative behaviors.

Second, examine the moderating effect of independent needs and subordinate's characteristics: the subordinate's ability, experience, training, knowledge (AETK) between transformational leadership and organizational commitment, and innovative behaviors.

Third, examine the moderating effect of the procedural justice and perceived organizational support which are organization characteristics between transformational leadership and organizational commitment, and innovative behaviors.

The samples in this study were conveniently collected from the members of companies in Jeju, South Korea. The questionnaires were distributed and retrieved by the researcher's visiting the companies.

Total 224 were analyzed.

Here are the summarized results of this study.

First, transformational leadership positively influences organizational commitment and innovative behaviors. This means that subordinates who consider their leaders to be transformational have high degree of organizational commitment and show many innovative behaviors.

Second, when subordinates perceive transformational leadership to be high and the higher the perception of procedural justice and perceived organizational support, organizational commitment are considered to be high.

Third, if subordinates who have high level of ability, experience, training, and knowledge consider their leaders to be transformational, they show a lot of innovative behaviors.

Based on these results, several implications are suggested by this study.

First, the transformational leadership is required at this moment when there is a need to bring up managers who can sensitively catch rapidly changing business environments.

Second, There is a difference in the moderating effect between subordinates' characteristics and organizational characteristics depending on measurement level of organizational effectiveness. In other words, subordinates' characteristics have the moderating effect on the measurement variable of personal aspects; the innovative behaviors, whereas organizational nature has the moderating effect on the measurement variable of organizational aspects; organizational commitment. Therefore, when the effectiveness of personal aspects

enlarges, main contingent factors should be considered. When the effectiveness of organizational aspects like organizational commitment enlarges, the specified organizational factor which is a contingent variable at the macro level should be considered.

Third, the procedural justice and perceived organizational support are presented as a new leadership contingent factor. It is very significant for this study to consider contingent variables at the macro level like the procedural justice and perceived organizational support.



<설 문 지>

변혁적 리더십과 조직유효성간의 대체요인에 관한 연구

안녕하십니까?

저는 제주대학교 경영대학원 석사과정에 재학중인 유창남입니다.

바쁘신 가운데 이렇게 어려운 부탁을 드리게 되어 죄송합니다.

이 설문지는 변혁적 리더십의 대체요인을 연구할 목적으로 작성된 것입니다. 귀하께서 응답해 주신 내용은 통계적으로 합산되어 처리되므로 개인자료는 절대 드러나지 않으며, 통계법 제8조에 의거해 연구 목적 외에는 사용되지 않습니다.

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

감사합니다.

2003. 4. .

제주대학교 경영대학원 경영학과 지도교수 강 영 순

제주대학교 경영대학원 경영학과 유 창 남 올림

** 연구결과를 알고자 하시는 분은 아래의 연락처로 연락해 주시면 연구결과를 송부해 드리겠습니다. (H.P. : 011-697-9603)

1. 다음은 귀하의 부서장(응답자가 부서장인 경우 최고경영자)에 대한 질문입니다.
해당난에 빠짐없이 √ 표하여 주십시오.

질문 문항	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	그저 그렇다	약간 그렇다	매우 그렇다
① 나는 나의 상사 주위에 있을 때 항상 기분이 좋다					
② 나는 나의 상사를 완전히 신뢰한다.					
③ 나는 나의 상사와 함께 지내는 것을 자랑스럽게 생각한다					
④ 나의 상사는 내가 무엇을 할 수 있고, 또 무엇을 해야 하는지를 몇마디 짧은 말로 명확히 표현한다					
⑤ 나의 상사는 내가 무엇을 할 수 있는지에 대한 호소력 있는 표현 을 사용한다					
⑥ 나의 상사는 부하들이 자신의 일에 의미를 찾을 수 있도록 도와 준다					
⑦ 나의 상사는 부하들로 하여금 그들이 하고 있는 일에 대해 그 (너)가 어떻게 생각하고 있는지 알려준다					
⑧ 나의 상사는 소외당하고 있는 듯한 부하들에게 개인적 관심을 보인다					
⑨ 나의 상사는 내 자신을 스스로 개발해 나가도록 돕는다					
⑩ 나의 상사는 부하들이 낡은 문제들을 새로운 방식으로 생각할 수 있 도록 독려한다					
⑪ 나의 상사는 부하들에게 복잡하고 어려운 문제를 보는 새로운 방 법을 알려준다					
⑫ 나의 상사는 내가 전에 전혀 의문을 갖지 않았던 일들에 대해 다 시금 생각하도록 한다					

2. 다음은 귀하의 회사에 대해 평소 느끼는 감정에 대한 질문입니다.

질문 문항	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	그저 그렇다	약간 그렇다	매우 그렇다
① 나는 이 직장에서 나의 여생을 보내는 것이 행복하다					
② 나는 진실로 직장의 문제를 나의 문제로 느낀다.					
③ 나는 나의 직장에 대한 애착을 느낀다.					
④ 나는 내 직장을 가정처럼 느낀다.					

3. 임금, 상여금, 인사고과, 승진과 관련된 의사결정과정에서 귀하의 상사는?

질문 문항	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	그저 그렇다	약간 그렇다	매우 그렇다
① 나의 의견을 존중해 주는 편이다.					
② 개인적인 편견을 배제하고자 노력한다					
③ 나에게 사려 깊고 친절하다					
④ 부하로서 나의 권리를 존중하고자 노력한다					
⑤ 솔직한 태도로 나를 대하고자 한다					
⑥ 업무처리내용 및 과정에 대해 설명하고 이해를 구하고자 한다					

4 다음은 귀하의 직장생활과 관련된 질문입니다.

질문 문항	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	그저 그렇다	약간 그렇다	매우 그렇다
① 회사는 회사발전을 위한 나의 기여를 중요시 한다					
② 회사는 내가 이 조직의 한사람이라는 것을 자랑스러워한다					
③ 나의 노력에 힘입어 회사가 성과를 올릴 경우 회사는 나에게 진심으로 감사할 것이다					
④ 회사는 업무상의 나의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 하기 위한 의지를 지니고 있다					
⑤ 만약 내가 사직하고자 한다면 회사에서는 진심으로 만류할 것이다					
⑥ 나에게 문제가 생길 경우 회사는 기꺼이 도움을 주고자 할 것이다					

5. 다음은 귀하의 능력, 경험, 훈련, 지식과 관련된 질문입니다.

질문 문항	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	그저 그렇다	약간 그렇다	매우 그렇다
① 나는 내 직무를 수행함에 있어 내 직속 상관으로부터 독립적으로 행동할 수 있는 능력, 경험, 훈련, 지식을 가지고 있다.					
② 나는 내 일에 대해 스스로 최고가 되는 데 필요한 모든 능력과 경험을 가지고 있다					
③ 나는 이 조직의 다른 사람에 비해 많은 경험이나 직무지식을 가지고 있다고 자부한다					
④ 내 일을 성취하기 위해서 나의 상사에게 의존할 필요가 없는 만큼 내 업무지식이 충분하다					
⑤ 나는 내가 직무에서 직면할 수 있는 대부분의 상황들을 처리할 수 있을 만큼 충분한 훈련과 업무지식을 가지고 있다					

6. 다음은 귀하의 성격 특성에 대한 질문입니다.

질문 문항	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	그저 그렇다	약간 그렇다	매우 그렇다
① 나에게 문제가 있을 때 다른 사람들의 도움 없이 내 스스로 생각 하는 것을 좋아한다					
② 내가 다른 사람들에게 의존하지 않고 내 일을 할 수 있다고 느낄 수 있는 것은 나에게 있어 매우 중요하다					
③ 내 일에 대해 스스로 결정 내리는 것을 좋아한다					
④ 나는 스스로 문제를 해결하는 것을 선호한다					

7 다음은 평소 조직에서 나타나는 귀하의 행동에 대한 질문입니다.

질문 문항	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	그저 그렇다	약간 그렇다	매우 그렇다
① 나는 평소 새로운 업무기술, 업무방식, 업무착상 등을 찾아낸다					
② 나는 업무와 관련된 창조적 아이디어를 잘 찾아내는 편이다					
③ 나는 다른 사람들에게 나의 아이디어를 설명하고, 촉진시키는 편이다					
④ 나는 새로운 아이디어를 실천하기 위해 필요한 자금을 계획하고, 확보한다					
⑤ 나는 새로운 아이디어의 실천을 위한 적합한 계획과 스케줄을 짠다					
⑥ 나는 혁신적이다					

<끝까지 읽어 주셔서 감사합니다>