



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

오케스트라 지휘자의 미학적
리더십과 성과와의 관계에서
리더십 대체요인의 조절효과

제주대학교 경영대학원

문화예술경영학과

부 회 정

2023년 8월

오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 성과간의 관계에서 리더십 대체요인의 조절효과

지도교수 김 정 훈

부 회 정

이 논문을 경영학(문화예술경영) 석사학위 논문으로 제출함

2023년 6월

부회정의 경영학(문화예술경영) 석사학위 논문을
인준함

심사위원장

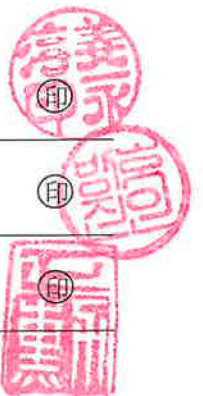
강 영 순

위 원

방 호 진

위 원

김 정 훈



제주대학교 경영대학원

2023년 6월

Moderating Effects of Leadership Substitutes in
the Relationship between Aesthetic Leadership of
Orchestra Conductors and Performance

Hee Jung Boo
(Supervised by professor Junghoon Kim)

A Thesis submitted in partial fulfillment of the requirement
for the Master's degree of Arts and Cultural Management
in Business Administration


June. 2023

This thesis has been examined and approved.



Thesis director, Young Soon Kang, Prof. of Arts and Cultural Management

Hojin Bang 

Junghoon Kim 

June. 2023

Department of Arts and Cultural Management
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

국문초록

오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 성과와의 관계에서 리더십 대체요인의 조절효과

제주대학교 경영대학원
문화예술경영학과 석사과정
부 회 정

본 연구의 목적은 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십이 성과에 미치는 영향과 미학적 리더십과 성과와의 관계에서 대체요인으로서의 조절효과를 검증하였다. 특히 리더십 대체이론이 제시하는 대체요인 중 조절변수로서 하급자 관점에서 전문가지향성향, 조직 보상에 무관심, 독립욕구를 검증하였다. 특히 경영학과 음악학에서 최근에 부각하고 있는 미학적 리더십을 오케스트라 지휘자의 사례를 통해 살펴보고자 하였다.

실무적으로는 오케스트라 지휘자 리더십의 중요성을 강조하지만 이론적으로 아직 이에 대한 명확한 정의나 성과와의 관계에 대한 연구는 부족한 실정이다. 이 연구는 경영학 관점에서 오케스트라 지휘자의 리더십과 관련하여 최근 음악학 및 경영학에서 대두되고 있는 미학적 리더십을 가지고 미학적 리더십과 성과와의 관계와 리더십 대체요인의 역할에 대하여 실증적으로 연구하였다.

문화예술 분야의 조직은 경영학에서 많이 다루고 있는 기업과는 다양한 측면에서 차이가 있다. 또한 문화예술 분야에서의 리더십은 일반적 경영의 리더십과

차이가 있을 것이다. 우선적으로 문화예술 분야에서 리더십을 발휘하려면 문화 예술 활동의 본질에 대한 깊은 이해가 필요하다. 오케스트라는 공의 작업으로 단원들과의 소통과 협력이 무엇보다 중요하다. 리더인 지휘자는 예술에 대한 뛰어난 전문적 지식과 함께 예술성을 발휘하여 성과를 이뤄내야 한다. 따라서 예술이라는 특정 영역에서의 리더십을 탐구하기 위해 의미, 감각, 감정, 리더와 구성원 간의 상호작용을 강조하는 최근 등장한 미학적 리더십에 초점을 맞추었다.

지휘자의 리더십과 성과와의 관계를 실증적으로 입증하기에 앞서, 우선적으로 지휘자의 특성과 역할 등에 대하여 이론적 고찰을 하였다. 또한, 이번 연구의 핵심 개념인 미학적 리더십의 개념, 측정도구 및 기존 연구에 대한 이론적 고찰을 하였다. 마지막으로 리더십 연구 및 리더십 대체요인에 대한 이론적 고찰을 통해 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 성과와의 관계 및 대체요인의 조절 효과에 대한 연구모형 및 연구가설을 설정하였다.

미학적 리더십과 지휘자신뢰, 직무만족, 오케스트라신뢰, 예술성에 직접효과에 대한 가설과 미학적 리더십과 성과(지휘자신뢰, 직무만족, 오케스트라신뢰, 예술성)와의 관계가 전문가지향성향, 조직보상무관심, 독립욕구 등의 리더십 대체요인에 의해 조절될 것이라는 가설을 설정했다.

국내에 소개하고 있는 전문 지휘자가 있는 오케스트라를 대상으로 설문조사하여 가설을 검증했다. 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십은 지휘자신뢰, 오케스트라신뢰, 예술성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 입증되었다. 따라서 리더십과 지휘자신뢰, 오케스트라신뢰 및 예술성 간에는 높은 관계성이 있음을 나타낸다. 다만, 성과 중 직무만족은 미학적 리더십에 의해 유의미하지 않은 것으로 검증되었다.

둘째, 오케스트라의 미학적 리더십과 성과와의 관계에서 리더십 대체요인으로서 조절효과 중 전문가 지향성향은 예술성과의 관계에서, 조직보상무관심과 독립욕구는 지휘자신뢰와의 관계에서 대체요인으로서 유의미한 것으로 확인되었다.

마지막으로 연구 결과 요약과 이론적, 실무적 시사점, 그리고 향후 방향에 대해 기술하였다.

주요어 : 오케스트라, 지휘자, 미학적 리더십, 신뢰, 직무만족, 예술성, 대체요인, 조절효과

【 목 차 】

I . 서론	1
1. 연구배경 및 목적	1
2. 연구방법 및 범위	4
1) 연구방법	4
2) 연구범위	4
II . 이론적 배경	5
1. 지휘자에 대한 이론적 고찰	5
1) 오케스트라의 개념	5
2) 지휘자의 개념	6
3) 지휘자에 대한 선행 연구	7
2. 리더십	10
1) 리더십의 개념	10
2) 리더십의 연구동향	11
3. 미학적 리더십(Aesthtic Leadership)	12
1) 미학적 리더십 개념	12
2) 미학적 리더십의 구성요소	13
3) 미학적 리더십의 특징	14
4) 미학적 리더십 선행 연구	16
5) 지휘자의 미학적 리더십의 필요성	17
4. 조직성과	19
1) 조직성과의 개념	19

2) 오케스트라 성과에 대한 선행 연구	20
3) 오케스트라 성과	21
5. 리더십 대체요인	25
1) 리더십에 대한 대체이론	25
2) 리더십 대체요인의 개념	26
3) 리더십 대체요인 선행연구	32
Ⅲ. 연구 설계	34
1. 연구 모형	34
2. 연구가설의 설정	34
1) 직접 효과	35
2) 조절효과	36
Ⅳ. 연구 방법	39
1. 조사대상 및 범위	39
2. 변수의 조작적 정의 및 측정	40
1) 미학적 리더십 (Aesthetic Leadership)	40
2) 성과	41
3) 리더십 대체요인	43
Ⅴ. 실증 분석	45
1. 인구 통계적 분석	45
2. 타당성 및 신뢰성 분석	47
1) 탐색적 요인분석	47
2) 신뢰성 및 상관관계 분석	52

3. 연구 가설의 검증	54
1) 미학적 리더십과 성과와의 관계 검증	54
2) 미학적 리더십과 성과와의 관계에서 대체요인의 조절효과 검증	60
VI. 결론	75
1. 연구결과 요약 및 시사점	75
2. 연구의 한계점과 향후 연구 제언	76
【참고문헌】	78
【설문지】	90
【미학적 리더십 구성요인별 설문 문항】	94
【ABSTRACT】	96

【 표 목 차 】

<표 II-1> 리더십 대체요인들	28
<표 IV-1 > 설문지 구성	39
<표 V-1> 표본의 인구통계학적 특성	46
<표 V-2> 미학적 리더십 요인분석 결과	48
<표 V-3> 조절변수 요인분석 결과	49
<표 V-4> 종속변수요인분석 결과	51
<표 V-5> 신뢰성 분석 결과	53
<표 V-6> 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 지휘자신뢰간의 회귀분석 ..	55
<표 V-7> 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 직무만족간의 회귀분석	56

<표 V-8> 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 오케스트라신뢰 간의 회귀분석	58
<표 V-9> 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 예술성간의 회귀분석	59
<표 V-10> 미학적 리더십과 지휘자신뢰 간의 전문가지향성향 조절효과	61
<표 V-11> 미학적 리더십과 직무만족 간의 전문가성향 조절효과	62
<표 V-12> 미학적 리더십과 오케스트라신뢰 간의 전문가지향성향 조절효과	63
<표 V-13> 미학적 리더십과 예술성 간의 전문가지향성향 조절효과	64
<표 V-14>미학적 리더십과 지휘자신뢰 간의 조직보상무관심 조절효과	65
<표 V-15> 미학적 리더십과 직무만족 간의 조직보상무관심 조절효과	66
<표 V-16> 미학적 리더십과 오케스트라신뢰 간의 조직보상무관심 조절효과	67
<표 V-17> 미학적 리더십과 예술성 간의 조직보상무관심 조절효과	68
<표 V-18> 미학적 리더십과 지휘자신뢰 간의 독립욕구 조절효과	69
<표 V-19> 미학적 리더십과 직무만족 간의 독립욕구 조절효과	70
<표 V-20> 미학적 리더십과 오케스트라신뢰 간의 독립욕구 조절효과	71
<표 V-21> 미학적 리더십과 예술성 간의 독립욕구 조절효과	72
<표 V-22> 가설 검증 결과	73
<표 V-23> 가설 검증 결과	74

【 그림 목 차 】

<그림 III-1> 연구모형	34
-----------------	----

I. 서론

1. 연구배경 및 목적

오케스트라는 전문 예술가들로 구성되어 다양한 악기를 이용하여 곡을 연주하고 공연하는 조직이다. 오케스트라 조직의 중심에는 공연을 총괄하는 음악감독으로서의 지휘자가 존재한다. 오케스트라 지휘자는 기능적 차원에서 연주자들이 음악연주에 있어 동일한 템포와 리듬을 유지하도록 안내하고, 악곡의 해석과 전반적인 표현을 결정한다. 같은 작품을 연주하더라도 지휘자의 역할에 따라 전혀 다른 작품으로 재창조될 정도로 오케스트라에서 지휘자의 역할은 매우 중요하다.

오케스트라 지휘자는 음악감독으로서 오케스트라를 예술적으로 이끄는 능력뿐만 아니라 지속적 성과를 만들어내는 리더 역할을 한다. 예술작품이라는 오케스트라의 공동 목표를 능률적으로 달성하기 위해 지휘자는 단원들의 잠재적 능력, 자율성, 창의성을 효과적으로 발휘할 수 있도록 조직 분위기를 조성하고 높은 수준의 오케스트라 성과를 달성해야 한다. 또한 오케스트라 지휘자는 단원들에게 확실한 비전과 방향을 제시하고, 조직 내부의 갈등 요인들을 최소화하는 리더십을 발휘해야 한다. 오케스트라라는 하나의 예술적 조직을 유지하고 발전시키는 핵심은 지휘자가 어떻게 오케스트라 단원들에게 신뢰를 형성하고 예술적 상호작용을 통해 단원들에게 성취감과 보람을 얼마나 느끼게 하는지에 달려 있다. 지휘자의 리더십이 효과적이지 못하면 오케스트라와 단원들의 성과에 악영향을 초래할 수 있다. 결국 지휘자의 리더십은 오케스트라 조직의 성패에 중요한 영향을 미친다. 사실 국내외 전문 오케스트라는 내부 조직의 문제점들로 인해 운영의 어려움을 겪고 있다. 예컨대, 지휘자, 단원, 이사장, 행정 부서 등 조직 내부의 다양한 구성원들의 이해충돌로 인해 갈등이 발생하고, 음악 프로그램 개발에 실패하여 결국 관객 수가 감소되는 문제

가 생기기도 한다(Glynn, 2000).

전문 오케스트라 내 여러 가지 문제점들이 발생됨에도 불구하고, 예술경영의 관점에서 공공 예술조직, 즉 오케스트라 리더십에 관한 국내의 체계적 연구는 매우 부족한 실정이다. 해외에서 공공 오케스트라 리더십에 관한 연구는 일정 수준 진행되었지만, 연구 대부분은 지휘자 리더십의 대상을 단원과의 관계로 한정 짓거나, 단원들과의 관계 형성, 오케스트라 성과에 필요한 리더십의 행태를 연구하는 것에 그쳤다(Hunt et al., 2004; Boerner & von Streit, 2005; Rowold & Rohmann, 2009; Krause, 2015).

국내 공연예술 전문단체들은 해외에 비하여 규모가 작고 기업 및 정부의 지원이 미비한 상황에서 운영되는 경우가 많아 대규모의 고급 인력을 필요로 하는 전문 오케스트라와 같은 조직의 운영은 매우 어려운 실정이다(남궁선영, 2010). 이처럼 단원들이 예술적 목표를 달성하기에는 직무 환경이 충분하지 않기 때문에 오케스트라 경영에서 지휘자 리더십이 매우 중요한 역할을 수행해야 한다(정환호 등, 2011).

오케스트라 같은 예술조직에서 지휘자의 리더십은 단순한 관리 기능을 넘어, 창의적이고 예술적인 프로세스를 이끌어내는 능력이 요구된다. 이는 예술조직의 성과에 직접적 영향을 미친다. 또한 지휘자의 리더십은 단원들의 자기개발과 조직의 지속적인 성장을 도모하는 핵심적인 요소이다. 또한 효과적인 리더십은 높은 수준의 전문성과 결합된 일련의 대인관계, 커뮤니케이션 및 정서적 기술을 의미하며, 이를 통해 리더는 우수한 성과를 달성할 수 있을 뿐만 아니라 긍정적이고 협력적인 업무 분위기와 공연에 대한 비전을 창출할 수 있다(Lanaro, 2023).

이러한 이유로 오케스트라 지휘자의 리더십 스타일이 오케스트라의 예술적 성과와 조직적 성공에 중대한 영향을 미치는 것으로 가정할 수 있다. 최근 이러한 관점에서 오케스트라 지휘자의 리더십 유형 중 미학적 리더십에 주목하는 연구들이 많다(Köping, 2003; Koivunen & Wennes, 2011, Ropo 등, 2017). 미학적 리더십은 조직 미학의 한 연구 분야로 1980년대 중반 조직 연구를 지배하던 합리적 패러다임에 반대하는 학문 분야로 처음 등장했다 (Gaholt & Bathla, 2021). 미학적 리더십이란 이성적 사고가 아니라 직관, 감각, 직감

등 미학적 역량으로 의사결정을 내리는 유형이다. 오케스트라 지휘자에게 미학적 리더십이 중요한 이유는 오케스트라 조직의 궁극적 목표가 예술조직의 본질적인 측면, 즉 창조적이고 예술적인 가치를 추구한다는 점이다. 이는 지휘자의 미학적 리더십이 단순히 예술적 가치의 추구만을 넘어서, 전략적 기획과 이를 실현시키는 역량을 통해 조화롭고 아름다운 연주를 창조해내고, 오케스트라 예술조직의 성공을 이끌어내는 결정적 역할을 함을 의미한다.

본 연구에서 가정(Assumption)하는 지휘자의 미학적 리더십은, 지휘자가 오케스트라의 예술적 가치와 목표를 이해하고 이를 단원들과 공유하며 이들을 이끌어가는 능력을 포함한다. 또한, 지휘자가 본인의 예술적 비전을 구체화하고 단원들과 공유하며 그들의 창조적인 표현과 예술성을 끌어내는 역할도 포함된다. 이런 관점에서, 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십이 오케스트라의 성과에 어떠한 영향을 미치는지 검토하는 것은 중요하다.

리더의 행동이 성과에 미치는 영향을 연구하는 것은 크게 두 가지 영역으로 나뉜다(Dansereau, Seitz, Shaughnessy & Yammarino, 2013). 즉 리더십과 성과와의 관계를 직접적으로 밝히는 연구와 리더십과 성과와의 관계에서 경계조건을 확인하는 조절효과에 대한 연구가 그들이다. 이때 경계조건으로서의 대체요인(Substitute Factor)은 리더십 행동이 일부 변수의 개입에 의해 필요하지 않거나, 대체될 수 있다는 개념이다. 특정 상황이나 조직 구성원의 특성 등은 리더의 행동이나 스타일을 대체하거나 불필요하게 만들 수 있다. 이 대체요인은 리더십의 중요성을 부정하는 것이 아니라, 리더십이 언제, 어떻게, 그리고 어느 정도 필요한지를 이해하는데 도움을 줄 수 있다. 또한 대체요인은 리더십 개입의 최적 수준을 결정하는 데 있어 유용한 분석들을 제공할 수 있다.

상술한 연구적 배경을 바탕으로 본 연구의 목적은 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십이 성과에 미치는 영향과 미학적 리더십과 성과와의 관계에서 대체요인으로서의 조절효과를 검증하고자 한다. 특히 조절효과와 관련하여 리더십 대체이론이 제시하는 대체요인 중 오케스트라 단원의 관점에서 하급자 요인과 관련된 전문가지향성향, 조직보상무관심, 독립욕구를 검증할 것이다.

2. 연구방법 및 범위

1) 연구방법

본 연구는 연구의 목적을 수행하기 위해 미학적 리더십, 조직성과, 리더십 대체요인에 대한 개념과 이론적 배경을 검토하고 선행연구 결과를 정리하였다. 이를 근거로 미학적 리더십과 오케스트라 성과의 관계와 대체요인의 조절효과를 검증하기 위한 연구모형과 연구가설을 설정하였다.

전문지휘자가 있는 국내 오케스트라를 대상으로 확보된 설문과 측정 자료를 바탕으로 연구모형 및 가설에 대한 통계 분석을 시행하였다. 설문지에는 독립변수에 해당하는 미학적 리더십, 종속변수인 지휘자신뢰, 직무만족, 오케스트라신뢰 및 예술성에 대해서 응답하도록 하였다. 그리고 조절변수인 리더십 대체요인도 측정하였다.

2) 연구범위

본 연구의 논문은 총 6개의 장으로 구성되었다. 제1장은 서론에서 연구 배경, 연구 목적, 연구 방법과 범위를 제시하였다. 제2장은 선행연구를 통해 연구모형 속 변수들에 대한 이론적 배경을 정리한 후, 제3장은 연구의 설계로서 연구모형 및 연구가설을 제시하였다. 제4장은 연구가설을 검증하기 위한 연구대상 및 범위, 가설에 사용된 변수의 조작적 정의, 측정도구에 대한 내용을 제시하고, 제5장은 변수의 타당성과 신뢰성에 대한 검증과 함께, 연구가설에 대한 회귀통계분석 결과를 정리하였다. 제6장은 본 논문의 결론으로서 연구결과를 정리하고 이론적 실무적 시사점을 제시하고, 연구의 한계점과 향후 연구 방향을 제안하였다.

II. 이론적 배경

1. 지휘자에 대한 이론적 고찰

1) 오케스트라의 개념

오케스트라는 서양의 역사 속에서 각 나라, 세밀하게는 각 도시별로 서로 다른 사회, 정치적, 문화적 배경 속에서 발전해오며, 예술로서 그 가치를 인정받고 있다(Haffner, 2008). 오케스트라는 지휘자의 감독 하에 클래식 음악을 연주하는 뛰어난 음악가들로 구성된 조직이다(Allmendiger et al, 1996). 오케스트라는 다양한 악기 파트로 구성되었으며 많은 단원들의 전문적인 연주를 통하여 작품을 해석한다. 오케스트라는 작품의 규모에 따라 최대 100여명의 연주자들로 구성되기 때문에, 단원들 사이의 소통은 매우 복잡하다(Boerner, 2002). 오케스트라의 본래 의미는 고대 그리스에서 합창단이 노래를 부르거나 춤추도록 무대 앞에 만들어진 반원형의 공간을 지칭하는 말이었다(Haffner, 2008). 1713년에 함부르크에서 발간된 음악 교양서 【새로 등장한 오케스트라】에 의하면 오케스트라는 오페라극장의 특별석을 메운 공간을 지칭하는 개념으로 사용되었다.

이후 1752년 루소의 【음악】에서, 오케스트라에 대한 정의는 달라진다.

『이 단어(오케스트라)는 음악 영역으로 파고들어 지금은 모든 심포니 주자들을 아우르는 말로 쓰인다. 좋은 오케스트라 혹은 나쁜 오케스트라라는 말을 쓰곤 하는데, 이는 연주의 좋고 나쁨에 따라 결정되는 것이다.』

루소는 오케스트라를 다양한 악기들이 어우러져 하나의 집단을 이루고 대중 앞에서 연주하는 앙상블로 이해하고 있다(Haffner, 2008). 현재 활동하고 있는 세계적으로 우수한 대부분의 오케스트라는 생긴 지 200년이 채 되지 않는다(Haffner, 2008). 18세기 이전의 오케스트라는 오페라시작을 알리는 짧고

간단한 서곡을 연주하였다. 시포니아(Sinfonia)라 불렸던 이 음악은 교향곡(Symphony)의 이탈리아어로 ‘함께 울린다’ 라는 의미의 라틴어 ‘sym-ponia’ 에서 파생되었고, 음악이론에 ‘협화음’ 이란 뜻을 지칭하기도 한다(최은규, 2017).

18세기를 지나 하이든 모짜르트 베토벤 시대로 넘어오면서, 교향곡은 악기의 발달로 인해 독립적인 음악으로 발전해 갔다. 교향곡은 더 화려하고 웅장함을 표현하기 위한 시도들로 오케스트라의 규모는 더욱 커지고 리듬도 훨씬 복잡해진다. 19세기 교향곡의 발전으로 이전까지 오케스트라를 리드했던 건반주자나 악장이 더 이상 오케스트라를 이끌어나갈 수 없는 단계에 이른다. 작곡된 곡을 실질적 음으로 재현하도록 이끌어 줄 수 있는 사람이 필요했고, 그 필요가 지휘자를 역사에 등장하게 했다(Haffner, 2008).

2) 지휘자의 개념

오케스트라 지휘자는 여러 암묵적 및 명시적 규칙이 있는 특정 작업 환경에서 전문가를 이끄는 자를 말한다(Annushkina et al., 2015; Atik, 1994). 전문적인 직업 지휘자가 처음 등장한 것은 19세기 후반으로, 이후 지휘자는 음악적 재해석에 대한 권한이 커지면서 전문적 분야로 자리 잡게 되었다(Wolfgang Schreiber, 2009). 이후 19세기 말부터 20세기 초까지 당시 독일 후기 낭만주의 음악과 프랑스 인상주의 음악은 복잡하고 다양한 리듬을 사용하며, 화려하고 색채적인 음색을 추구하는 경향을 보였다. 악기의 발전과 관현악법의 진보는 오케스트라의 규모를 확장시켰으며, 이후 대대적인 교향곡의 발전으로 이어지게 된다. 19세기 이전까지 오케스트라를 리드해 왔던 건반주자나 악장은 음악적 스케일이 확대됨에 따라 더 이상 오케스트라를 이끌어 나갈 수 없는 수준에 이르게 된다. 작곡된 곡을 음악으로 재현할 수 있도록 이끌어 줄 수 있는 사람이 필요했고, 그 필요로 인해 지휘자가 역사에 등장하게 되었다(Haffner, 2008).

지휘자는 오케스트라의 리더로서 공연의 성과가 그들의 주된 임무이자 역할

이다(김윤경, 2019). 지휘자 역할에 대해 다양한 견해가 있지만 지휘자의 주된 역할의 첫째는 작곡가의 의도를 파악하고 일관성 있는 해석이며, 둘째는 각각의 작품들이 가지는 고유의 음악적 차이를 전달하는 것이고, 셋째는 다양한 구성의 악기와 연주자 간의 간극을 인지하고 전체적인 음악을 완성해 가기 위해 이들의 음악적 상호 균형을 조절하는 역할이다(Kammerman, 1983).

지휘자의 역할은 이처럼 매우 중요하며 실제 연주에서 지휘자의 해석은 그 공연의 성과에 큰 영향을 미친다. 따라서 단원과 지휘자의 관계에서 통제가 따르게 되고, 대형 예술조직인 오케스트라에서는 지휘자의 예술적 권위를 통한 단원들을 감독하는 수직적 리더십이 일반적인 것으로 보고되었다(Allmendinger et al., 1996).

3) 지휘자에 대한 선행 연구

오케스트라 지휘자를 최고 경영자(CEO)와 관리자의 리더십 모델로 볼 수 있는 방법에 관한 이론적 및 응용 학제 간 관점이 그간 많이 제시되었다(Annushkina et al., 2015; Atik, 1994; Bennis & Nanus, 1985; Drucker, 1988; Nica, 2013; Pasher 외, 2020; Traub, 1996). 오케스트라 지휘자는 여러 가지 암묵적 및 명시적 규칙이 있는 특정 업무 환경에서 전문가들을 이끌고 있다. 이를 위해서는 최상의 결과를 달성하고 청중에게 탁월한 성과를 제공하기 위해 적절한 지시를 내릴 수 있어야 한다(Annushkina et al., 2015; Atik, 1994).

Hunt, Stelluto, Hooijberg(2004)는 "마에스트로(Maestro)의 고전적인 이미지는 불같은 탁월함, 기이한 예술성, 폭군적인 성격이지만, 성공적인 현대의 전문지휘자는 복잡한 리더십 행동과 기술을 습득해야 한다"라고 기술하며 현대 오케스트라 지휘를 위한 덕목이 필요하다고 지적하고 있다. 오늘날의 오케스트라 지휘자는 악보 해석에 대한 설득력 있는 비전을 제시해야 하며, 이러한 비전은 오케스트라 단원들과 공유되어야 한다(Durrant, 2018). 또한 지휘자는 연주자들에게 지속적인 피드백을 제공하면서 협력적인 작업 환경을 조성하고 유지해야 한다(Biasutti, 2012).

지휘자의 프로필에는 음악적 기술 및 지식과 함께 리더십 태도와 높은 수준의 대인관계 기술 및 감성 지능이 필요하다(Biasutti, 2012). 효과적인 지휘자는 멘토, 혁신가, 촉진자, 교육자, 감독, 조정자 등 다양한 역할을 결합한 관계 지향적 리더로 볼 수 있다(Hunt et al., 2004; Schmidt et al., 2021). 조직학에서 연구하는 '음악적 성과'와 '성과'의 관계와 관련하여 지난 수십 년 동안 여러 연구를 통해 CEO와 오케스트라 지휘자가 겹치는 리더십 모델이 밝혀졌다(예: Annushkina et al., 2015; Gilling, 2014; Mintzberg, 1998: 거래적 리더십, 경로-목표 이론, 참여적 리더십, 리더-구성원 교환 이론, 카리스마적 리더십 등). 오케스트라 지휘는 관리 업무에 대한 유의한 모델로 간주되며(Mintzberg, 1998), Annushkina 등(2015)은 오케스트라와 조직 맥락의 유사점과 차이점을 분석하여 오케스트라 지휘자가 독특한 리더십 관점을 개발한다는 점을 강조했다.

이러한 저명한 연구들에도 불구하고 지휘자의 리더십 활동에 대한 연구는 다소 제한적이다. 오케스트라의 리더십 프로세스의 본질을 자세히 탐구한 몇 가지 포괄적인 시도(Atik, 1994)와 오케스트라 상호 작용에 대한 초기 연구(Arian, 1971; Faulkner, 1973; Parasuraman과 Nachman, 1987; Westby, 1960)가 있다. 이러한 연구 중 어느 것도 지휘의 미적 차원을 명시적으로 다루지는 않고 있다. Allmendiger와 Hackman(1990)은 오케스트라에서 리더십 역할이 종종 불분명하다는 사실을 발견하고, 지휘자와 오케스트라 간의 상호작용을 효과적인 오케스트라 공연의 중요한 요소 중 하나로 인정하면서도 '연주자가 주도하는 것부터 의장이 주도하는 것'까지 오케스트라의 모든 리더십 과정의 중요성을 강조했다.

Hunt, Stelluto, Hooijberg(2004)는 Quinn(1988)의 경쟁가치모형(Competing Values Framework)을 기반으로 오케스트라 지휘자와 단원들 간의 관계 형성과 이를 통하여 나타난 성과에 필요한 리더십 형태를 연구하였다. 그들은 네 개의 축인 '내부, 외부, 유연성, 통제'를 기반으로 지휘자의 역할을 총 8개로 주장하였다. 이는 다변하는 사회의 움직임 속에서 지휘자의 다양한 역할이 오케스트라 단원들의 창의력 향상을 위해 도움을 줄 수 있다고 말한다.

Pollack(1991)은 리더십을 개인적 현상으로 보는 전통적인 접근 방식에서 효과적인 지휘의 중요한 구성 요소로 커뮤니케이션 기술과 성격을 꼽았다. Allmendinger & Hackman(1992)은 오케스트라를 대상으로 한 국가 간 연구에서 '리더십 행동이 존재하고 건설적일 때 오케스트라와 연주자의 복지가 일반적으로 향상되었다'는 사실을 발견했다. 또한 Atik(1994)은 대부분의 리더십 패러다임이 오케스트라 환경에 성공적으로 적용될 수 있다고 주장하며, 오케스트라의 지휘자 리더십에 대한 연구에서 카리스마적 리더십, 거래적 리더십, 변혁적 리더십이라는 세 가지 관점을 활용했다.

Boerner & von Streit(2005)는 자신들의 연구에서 변혁적 리더십이 오케스트라의 예술적 향상을 위한 필수적인 요소임을 주장한다. 그러나 변혁적인 리더십만으로는 오케스트라의 질적 성장이 어려울 수 있으며, 이를 위해서는 오케스트라 단원들 간의 좋은 팀 분위기가 존재해야 하는 전제조건이 필요하다. Krause(2015)는 권력 기반 리더십 (Power-based leadership)의 필요성을 강조하며, 이를 위해 리더십을 4가지 유형으로 분류하였다. 그는 이러한 새로운 형태의 리더십이 오케스트라의 질적 향상을 위해 필수적이라고 주장하였다. 정환호 등(2011)은 지휘자의 변혁적인 리더십의 중요성과 지휘자와 단원 간의 관계형성 및 단원들에게 영향을 미치는 악단의 안정적인 운영에 대해 논의하였다. 김윤경(2019)은 공공 오케스트라의 특수성을 기반으로 조직의 균형적 운영을 위해 지휘자 리더십 확장의 필요성에 대해 제시하였다.

대부분의 연구는 리더와 리더의 기술, 행동 및 행동이 필수적인 리더십에 대한 개인주의적 개념을 채택하고 있다. 리더와 구성원 간의 상호작용 역학에 대한 신선하고 명확한 설명을 제공함으로써 리더십 이론에 큰 도움이 될 수 있으므로 리더로서의 지휘자에 대한 더 많은 연구가 필요하다. 지휘자와 단원 간의 지속적인 커뮤니케이션 또는 상호 작용은 리더의 행동에 대한 반응이 즉각적으로 나타나기 때문에 이러한 역학 관계가 잘 드러나지 않는 다른 많은 조직과 달리 관계 과정을 가시화할 수 있다. 이러한 연구는 예술을 만들어내는 창의적이고 섬세한 리더십 프로세스에 대한 이해를 높일 수 있을 것이다.

2. 리더십

1) 리더십의 개념

리더십은 인간관계의 중심에 위치한 개념으로, 다른 사람들을 인도하고 영향력을 행사하여 변화를 만들어내는 과정이다. 리더는 일반적으로 목표를 설정하고 그 목표를 이루기 위해 다른 사람들을 동기화시키고 지도한다. 리더십은 조직 내에서 중요한 역할을 담당하며, 조직의 생산성, 창의성, 혁신 등에 크게 영향을 미치는 요인 중 하나로, 조직이나 그룹을 효과적으로 이끄는 과정과 그 결과를 의미한다.

리더십이라는 개념은 미국 심리학 연구에서 비롯되었으며, 이는 제1차 세계대전 초기 군대에서 지휘관의 지휘와 통솔력을 판단하기 위해 연구되었다(강신규, 2002). 리더십에 대해서는 학자마다 그 정의가 상이하(Stogdill, 1974) 무엇보다도 그 개념을 정의하는 것은 쉽지 않다. 이는 리더십이 그만큼 해석하기 어려운 개념으로 다양하고 다각적인 의미를 가지고 있기 때문이다.

리더십에 대한 학자들의 정의를 살펴보면 Jago(1982)는 공동의 목표와 방향을 제시하고, 달성할 수 있도록 구성원들에게 어떠한 영향력이 행사되는 과정이며 Stogdill(1974)은 조직의 구조를 주도하고 유지하는 것으로 정의하고 있다. Hersey & Blanchard(1993)는 어떤 상황에서 목표를 달성하기 위해 개인이나 집단 활동에 영향을 끼치는 과정이며, Fiedler(1967)는 조직의 성과를 좌우하는 유일하고 결정적 요인으로 리더가 구성원들에게 일을 지시하고 조율하는 과정에서 발생하는 특별한 행위로 결론을 내리고 있다.

이와 같이 다양한 학자들의 정의를 종합해 보면, 리더십은 조직 또는 단체의 구성원들을 이끌어 나가는 능력 또는 행위로 볼 수 있다. 리더십은 일반적으로 조직 내 특정한 목표를 달성하기 위한 노력이나 방법을 결정하고, 그것을 이루기 위해 계획을 세우며, 그 계획을 실행하기 위해 조직 내 구성원들이 효율적으로 조직화하는 과정을 포함한다. 또한 리더십은

구성원들에게 영향력을 행사하여 동기를 부여하고, 자신의 능력과 지식을 공유함으로써 팀워크와 협업을 장려하는 것도 포함한다.

이에 학자들이 연구한 이론을 종합하여 본 연구에서는 오케스트라 지휘자의 리더십을 예술조직의 목표를 달성하기 위해 오케스트라 단원들에게 목표와 방향을 제시하고, 그에 맞는 계획과 실행 과정을 통해 단원들 스스로 자발적으로 행동하게 하는 능력으로 정의하고자 한다.

2) 리더십의 연구동향

리더십 연구는 다양한 시각과 방법론을 사용하여 수행되어 왔다. 20세기에 들어와 전통적으로 리더십 이론 연구는 세 가지 접근 방식에 따라서 발전되어 왔다. 즉, 특성이론적 접근법(Trait approach)과 행동이론적 접근법(Behavior approach), 상황이론적 접근법(Situational approach) 등이다.

1980년대부터는 이러한 전통적 리더십 이론들을 바탕으로 하여 리더십의 성격적 특성뿐만 아니라 조직 내부의 문화, 그리고 집단 내부에서의 상호작용과 같은 다른 요소들이 조직의 성과에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 예를 들어, 변혁적 리더십(Transformational leadership) 이론은 리더가 조직 내 변화를 이끌어내는 것에 중점을 두고 있으며, 서번트 리더십(Servant leadership) 이론은 리더가 구성원들의 복지를 촉진하는데 초점을 두고 있다. 이 외에도 거래적 리더십(Transactional leadership), 슈퍼 리더십(Super leadership) 등 새로운 리더십 패러다임에 대한 다양한 연구가 진행되고 있다.

2000년대 이후부터 리더십 연구는 전통적 이론에서 벗어나 다른 관점에서 리더십 영향의 원인을 찾기 시작했고 그 프로세스를 설명하는 이론들이 제시되고 있다. Dinh 등(2014)은 2000년부터 2012년까지 발표된 752편의 논문들을 체계적으로 분석한 결과를 제시하였다. 전통적 리더십 이론들 중에서는 네오카리스마이론(39%), 리더십 정보처리 논문(26%), 관계중심, 인간 중심, 사회적 교환 리더십 이론 순으로 많이 연구되었다. 새롭게

떠오르는 이론들 중에서는 전략적 리더십이론(24%), 팀 리더십과 이와 관련된 리더십 논문들이 그 뒤를 이었고, 리더십 개발, 윤리, 도덕, 창의성 등 다양한 주제들이 최근 리더십 분야에서 관심을 끌고 있음을 볼 수 있다.

20세기 후반은 급변하는 글로벌 시대로 술한 변화에 맞서 리더십 연구 또한 새롭고 다양한 이론들의 탄생으로 이어지고 있다. 조직의 발 빠른 대처와 변화의 주도, 구성원들의 능력 개발과 동기부여에 중점을 두는 새로운 리더십 이론인 '뉴 리더십(New Leadership Theories)'이나 '뉴 장르 리더십(New Genre of Leadership Theories)' 등이 개발되고 있다. 이러한 이론들은 기존의 리더십 모델에서 벗어나, 보다 창의적이고 혁신적인 리더십 모델을 제시하고 있다.

이 외에도 거래적 리더십(Transactional leadership), 슈퍼 리더십(Super leadership) 등 새로운 리더십 패러다임에 대한 다양한 연구가 진행되고 있다. 이러한 연구들은 기존의 전통적인 리더십 모델을 넘어, 보다 더 진보된 창의적인 리더십 모델을 제안하고 있다. 이러한 새로운 연구 방향은 조직에서 리더를 훈련하고 육성하는 것이 중요한 요소임을 보여주며, 그에 따라 리더십 개발 프로그램이 지속적으로 개선되고 있음을 시사하고 있다.

결론적으로, 리더십 연구는 끊임없이 진화하고 있으며, 새로운 방식과 방법론을 통해 조직성과를 최적화하기 위해 지속적으로 연구되고 있다.

3. 미학적 리더십(Aesthtic Leadership)

1) 미학적 리더십 개념

Hansen 등(2007)에 따르면, 미학적 리더십은 리더와 구성원이 함께 일할 때 미적 감각과 판단력을 활용하는 유형의 리더십이다. 또한 Polat(2011)는 미학적 리더십은 리더가 구성원에게 영향을 미치려는 노력 또는 구성원에게 미적 의미를 창출하려는 노력으로 정의한다. 미학적 리더십은 관계

중심적이며 감각적인 참여나 경험에 대한 집중이라는 요소를 가지며 조직 내에서 리더와 구성원 간의 상호작용을 강조한다. 이러한 상호작용을 통해 리더는 구성원들과 미적 비전을 공유하고, 구성원들이 미적인 즐거움, 관심, 감정, 감수성, 비판 등의 미학적 행동을 보이도록 영향을 미친다. 결국 미학적 리더십은 리더가 창조적인 과정과 결과를 만들어내기 위해 미학적인 요소를 활용하는 리더십 유형이며 예술, 디자인, 창조적인 산업 등에서 중요한 역할을 한다. 미학적 리더십을 가진 리더는 조직원들을 감동시키고 창의적인 아이디어를 자극하며, 조직의 미학적 가치와 목표를 공유하는 데 중점을 둔다.

2) 미학적 리더십의 구성요소

리더십에 대한 미학적 접근의 두 가지 지속적인 구성 요소는 감각적 참여와 경험에 초점을 맞추는 것이다(Taylor & Hansen, 2005). 미학적 관점은 숨겨져 있던 감각 지각 방식을 알아차림으로써 리더십에 대한 가능성과 이해를 넓히는 것을 추구한다. 미적 리더십은 평범하고 일상적인 행동의 중요성에 강조를 두면서, 리더가 단순히 인식 능력을 가지는 것이 아니라, 복잡한 맥락에서 상호작용하는 사람들의 기술과 역량에 대한 다차원적이고 전체적인 관점을 취한다.

미학적 실행에는 언어 기술, 청각, 시각, 촉감, 감정과 느낌을 지식의 중요한 출처로 다루는 것이 포함된다. 또 다른 특징은 미학에 대한 이해는 직접적인 경험을 필요로 한다는 것이다. 사람은 그것을 이해하기 위해 상황을 경험해야 한다. 예를 들어, 악기를 연주하는 방법을 텍스트만으로는 그 느낌을 완벽하게 전달할 수 없다. 미적 지식은 암묵적인 수준에서 "어떤 느낌인지 아는" 경험이 필요하다. Ramirez(1996)는 조직 생활이 지적 추상화 보다는 직접적인 감각적 경험을 제공한다는 것을 강조하며, 따라서 미적 경험을 중심으로 한 조직미의 연구가 필요하다는 것을 시사하고 있다.

3) 미학적 리더십의 특징

Polat(2011)는 미학적 리더십의 특징을 다음과 같이 구분한다.

첫째, 미적 감수성 (Aesthetic sensitivity)이다. Serdar(2007)는 미적 리더십은 자연 및 인공 환경에서 세부 사항을 인식하는 능력, 즉 미적 인식이라고도 불리는 것으로 정의된다고 주장한다. 따라서 미적 리더는 계속해서 대상과 이벤트에서 사용할 수 있는 미적 요소에 대해 구성원들을 교육하고 이에 대한 인식을 높이는 것이 중요하다. Smith(1996)는 미적 감수성을 가진 사람들이 환경에 더 민감하며, 이들은 더 많이 보고, 더 많이 듣고, 더 많이 읽는다고 주장한다. 미적 훈련으로 미적 지각과 호감이 발달한 개인은 주변의 아름다움을 의식하게 되어 좋은 디자인을 평가할 수 있는 수준에 도달할 수 있다. 이러한 결과로 심미적 문제에 대한 개인의 민감도가 높아질 것이라고 예상된다(Serdar, 2007).

둘째, 미학적 접근(Aesthetic approach)이다. 미학적 리더는 인간의 정서적, 심리적 역학을 이해하려고 노력하며, 미적 감각을 드러내는 역할을 수행한다(Samier et al., 2006). 미학적 관점은 느낌, 생각, 사물 및 사건의 이미지를 종합적으로 볼 수 있는 능력을 말하며, 이러한 종합적인 관점을 통해 통합된 미학적 인식을 얻을 수 있다(Yetkin, 1968). 미학적 리더십은 창의성뿐만 아니라 문화, 정치, 대인 관계 등 다양한 분야에서 나타날 수 있다. 이는 사회적 불의나 문화적 문제, 혹은 다른 이에게 피해를 주지 않으면서 문제를 해결하기 위해서도 미학적 관점이 필요함을 의미한다(Schroeder and Fillis, 2010).

셋째, 미적 커뮤니케이션(Aesthetic communication)이다. Polat(2011)은 리더가 그룹 전체를 위해 일하며, 에너지를 분산시키고 구성원들에게 안정적인 분위기를 조성하며, 환경을 조화롭게 유지하기 위해 노력해야 한다는 것을 강조한다. 이를 위해서는 친절하고 차분한 태도를 유지하며, 분석적인 사고력을 통해 그룹을 운영해야 한다. Ropo & Sauer(2008)는 리더가 "우수"하고 "균형 잡힌" 자질을 갖추면 비판적인 시선을 예방할 수 있다고 주장한다. 미적 리더는 자신의 감정을 활용하고, 몸을 효과적으로 조절하며, 분석적이면서도 친근

한 언어를 사용하여 리더십 프로세스를 통제하게 된다.

넷째, 미학적 외관(Aesthetic appearance)이다. 미적 조직은 미적인 측면을 고려한다. 인간의 신체적 경험은 미학적인 학습의 중심을 이루며(Ropo & Sauer, 2008), 우리의 신체는 우리의 기분, 감정 및 감성을 반영한다. 우리의 외모는 성격, 지각 수준 및 정신 건강과 같은 내적 특성을 반영한다(Ropo & Sauer, 2008).

다섯째, 미적 응용(Aesthetic application)이다. 미학적 리더십을 위해선 감정의 만남과 경험에 초점을 맞춘 두 가지 영구적인 구성 요소가 필요하다(Schroeder and Fillis, 2010). 미학적 리더는 자신의 내면에 있는 소유물과 사생활을 사물이나 사건으로 표현하여 구성원들과 공유하며 즐길 수 있다. 이를 통해 리더는 내면의 미적인 감정을 타인과 공유하고 추종자들과 융합한다(Ouz, 2006). 미학적 리더십은 지식 생산과 소비가 동시에 일어난다(Ropo & Sauer, 2008). 미학적인 측면에서 좋은 예술 소비자가 되는 것은 작품 창작 과정에서 매우 중요하다(Tuna, 2007). 또한, 미적인 관심과 지각은 자연스럽게 발생하는 것이 아니며, 이러한 감정은 작품 등과 같은 미적 대상에서만 경험할 수 있다(Erinc, 1995). 그러므로, 미적 리더는 구성원들이 작품 등 미적 대상과 많은 접촉을 갖도록 지원해야 한다. 미적 리더십에서는 미적 제품의 지위가 리더의 힘을 결정하는 중요한 역할을 한다(Schroeder and Fillis, 2010). 이에 따라 리더의 행동과 조직에서 생산한 제품의 품질은 모두 미적 리더십의 특성을 결정하는데 영향을 미친다.

여섯째, 미학적 지원(Aesthetic support)이다. 미학적 리더십은 창의성과 함께 정치적, 개인적, 문화적 기원을 가지고 있다(Schroeder and Fillis, 2010). 미학적 리더는 인간적이고 사려가 깊으며, 심미적 방식으로 환경을 구성한다. 리더는 구성원들로 하여금 미적 감수성을 불러일으키고 미적 가치와 구성 요소를 지원 개발한다(Marap, 2004).

마지막으로, 미학적 정직성(Aesthetic honesty)이다. 리더는 구성원들에게 신뢰도와 영향력을 높이기 위해 미학적 문제에 대해 정직해야 한다. 리더는 자신의 생각, 사고 및 실천의 일관성을 유지하고, 구성원들과 겸손한 태도로 소통한다(Polat 등, 2011).

4) 미학적 리더십 선행 연구

미학적 리더십은 조직 내부의 예술과 디자인적 요소를 활용해 조직의 비전을 구체화하고 극대화하는 리더십 스타일이다. 최근 몇 년간, 이러한 미학적 요소가 조직 내부에서 중요한 역할을 한다는 인식으로 더 많은 관심이 집중되고 있다. 미학적 리더십 관련 연구에서는, 예술적 요소가 조직 문화와 조직 구성원들의 태도, 행동, 창의성, 소속감, 만족도에 미치는 영향에 대한 분석이 이루어지고 있다. 특히, 미학적 리더십은 조직 구성원들에게 창의적인 아이디어를 충분히 발휘할 수 있는 조직 문화를 형성하는 데 본질적인 역할을 한다.

미학적 리더십은 조직 미학의 한 연구 분야로 1980년대 중반 당시 조직 연구를 지배하던 합리적 패러다임에 반대하는 학문 분야로 등장했다. 미학적 리더십은 리더가 이성적인 사고방식이 아닌 감각, 직감, 신체적 존재감을 활용해 무형의 직관적인 방식으로 의사 결정을 내리는 것을 의미한다(Hansen et al., 2007). 합리성에 기반한 이성적인 모델로는 조직 구성원들의 감정, 느낌, 개인적인 경험을 설명하기에는 한계가 있다. 또한 모든 의사결정을 이성적 모델로 환원할 수도 없다(Gaholt & Bathla, 2021). 저명한 조직 이론가인 Barnard(1938)는 경영을 합리적이라기보다는 예술적이라고 했다. 그러나 데카르트와 심신 이원론에 의해 전파된 합리화 추구에서 신체적 존재와 감각의 사용은 무시되었다. 따라서 조직 연구는 효율성을 추구하기 위해 과학적 현실주의로 전환했다. Casey(2000)는 주류 리더십 연구에서 신체가 소홀히 다뤄진 것에 대한 우려를 제기하며 조직에서 인간성, 즉 신체와 감정을 포용하는 리더십의 신체적 특성인 'corporeality'를 정립하고자 했다. Casey(2000)에 의하면 조직은 은유에 기반한 유기체이며 느낌, 판단, 감각과 같은 용어를 사용하면 더 잘 이해할 수 있다고 지적했다.

이는 조직을 지각하고, 감각하고, 다른 인간의 신체와 반사하는 유형의 살아있는 육체와 분리된 생명이 없는 시스템으로 묘사하는 합리주의적 관점과는 대조적이다(Ropo et al., 2002). 감정, 직관, 상징, 감각 지각과 같은 심미적

요소는 인지 활동만큼이나 조직 행동에 중요한 역할을 하는 것으로 보여진다 (Gagliardi 1990, 1996; De Monthoux 1993, 2004; Linstead and Hopfl, 2000; Ramirez 1991, 1996; Strati 1989, 1999).

Sauer(2005)는 신체의 이러한 감각적, 정서적 차원이 어떻게 미적 삶의 방식을 불러일으키는지 더 자세히 설명한다. 보고, 듣고, 만지고, 리듬과 공간을 통해 리더십의 신체적, 육체적 측면을 형성하는 이러한 미학적 삶의 방식은 합법적이고 암묵적인 지식으로 구성된다. 이러한 미학적 리더십 지식은 리더와 구성원 간의 상호 작용과 깊은 유대감을 통한 대인 관계를 통해 생성, 연결, 수정 및 전달된다.

최근의 미학적 리더십 연구는 조직 내부의 이론적 연구뿐만 아니라 실제 적용과 구현에 대한 인식도 증가하고 있다. 미학적 요소를 적극적으로 활용해 비전과 목표를 명확하게 제시하고, 기회 균등성과 창의성을 촉진하며, 구성원들의 참여와 소속감을 높이는 등의 효과가 나타나고 있다. 이는 리더십 연구에서 미학적 리더십이 독특하고 독창적이며 효과적인 방법이라는 것을 의미하며, 영웅주의, 리더 중심적 성향에서 벗어나 구성원을 포용하고 지원하며 사회 구성주의적인 측면으로 리더십이 전환하고 있음을 보여준다.(Hansen, 2007; Fletcher, 2004; Gromn, 2002; Pearce and Conger, 2003; Wood, 2005). 이러한 미학적 리더십의 구체적인 적용과 실행 방법에 대한 연구는 더욱 활발해질 전망이다.

5) 지휘자의 미학적 리더십의 필요성

최근 경영 및 조직학 분야에서는 예술, 예술 조직 및 미학 연구에 대한 관심이 증가하고 있다. 이러한 연구의 영향으로 인하여 미학적 접근법을 활용한 경영 및 조직에 대한 새로운 접근법이 확인되고 있다(Barry&Hansen, 2008; Ladkin & Taylor, 2010). 지휘자는 존경받는 인물이자 훌륭한 리더십의 은유임에도 불구하고(Bennis and Nanus, 1985; Drucker, 1992; Mintzberg, 1975), 대부분의 기존 연구는 지휘자의 개별적인 리더십 기술과 스타일에 초점을 맞

추면서 음악가들을 하나의 독립된 개체 또는 하나의 큰 대상으로 취급했다(Koivunen & Wennes, 2011). 연구자들은 권위, 신체적·정신적 건강, 야망, 지능, 커뮤니케이션 기술, 카리스마 등이 뛰어난 지휘자들이 공통적으로 가지고 있는 특성들로 제시하였다(Lebrecht, 1991; Pollack, 1991). 몇몇 연구자들은 교향악단의 지휘 또는 리더십 연구에 대한 변혁적 접근 방식과 카리스마적 접근 방식의 관련성을 주장한다(Atik, 1994; Boerner and von Streit, 2005; Faulkner, 1973).

그러나 지휘자에 대한 연구는 다소 제한적이며, 주요 초점이 지휘자, 즉 마에스트로(Mestro)에 맞춰져 있으며, 이는 여전히 리더의 개별적인 특성과 행동에 관심이 집중되어 있음을 나타낸다. 따라서, 지휘자와 단원들 간의 상호작용, 즉 리더와 구성원 모두를 포함하는 리더십의 과정에 대한 연구가 필요하다(Koivunen & Wennes).

Koivunen 와 Wennes(2011)는 연구를 통해 지휘자의 리더십 활동을 미학적 분석을 통해 설명하고 있다. 그들은 4개의 오케스트라를 대상으로 미학적 분석을 통한 지휘자의 리더십 현상을 연구하였다. 지휘 과정에서 중요하게 여겨지는 미학적 특성과 리더십의 전체 과정인 지휘자와 연주자를 포함하여 그들 간의 정교한 상호 작용과정을 이해하는데 있어 ‘관계적 활동’, ‘미적 판단’, ‘구체화’의 이 세 요소가 중요하다고 제안한다. 미학적 리더십에서 지휘자는 모든 통제권과 권한을 가진 리더라는 지배적 관점(과제 지향적이고 이성적)과는 거리를 둔다(Honsking, 1988). 미학적 리더십의 요소 중 하나인 리더와 구성원 사이의 상호 작용의 미학적 연구를 통해 지휘자와 음악가 사이의 지속적인 상호 작용이 관계 과정을 가시적으로 만든다고 강조한다.

Köping(2007)은 교향악단에서 미학적 리더십이 지휘자와 연주자 사이의 순환적 반응에 의해 어떻게 만들어지는지를 묘사한다. 이는 지휘자가 연주자들에게 대한 절대적인 권력을 가지고 있다는 일반적인 믿음과는 상당히 상반되는 것이다. 순환적 반응은 자아가 영향을 받고 변화하는 끊임없는 협상과 연결을 의미한다. Chong(2002)은 비영리 예술조직이 우선적으로 추구해야 하는 리더십으로서 미학적 리더십을 강조하였다. Ropo 등(2017)은 창의적인 영역인 예술조직에서는 창의적 리더십이 필요하다고 주장하며, 리더십에 대한 미학적

접근 방식을 사용했다. 미학적이란 감각에 기반한 지각, 구체화된 관계 방식, 직관 및 감정을 의미한다. 미학적 리더십 접근은 관계적이고 집단적인 노력을 강조한다.

본 연구에서는 미학적 리더십을 미학적 요소가 강하게 작용하는 예술 분야 중 하나인 오케스트라 조직 내에서 지휘자가 예술적 요소에 대한 이해와 이를 활용할 수 있는 능력으로 정의한다.

4. 조직성과

1) 조직성과의 개념

조직성과(Organizational Performance)에 대한 정의는 리더십과 마찬가지로 일반화되지 못해, 학자들 간에 개념상의 차이가 많이 있다. 따라서 이번 절에서는 여러 학자들의 견해를 종합해 조직성과의 이론적 정의를 파악하고자 한다. Lawer & Poter(1968)는 조직성과를 객관적으로 측정할 수 있는 결과를 나타내는 것으로 정의하였고, Perrow & Penningss(1982)는 조직성과를 조직체와 환경적 적합성으로 봤으며, Hick & Gullet(1976)은 효율적인 조직은 조직을 능가하는 힘을 가지는 것에 만족하는 조직으로 묘사하고 있다. Geogopolous & Tannenbaum(1975)은 조직성과는 조직이 그 수단과 자원을 낭비하지 않고 조직원의 권리를 존중하며 목표를 달성하는 것이라 주장한다. Schein(1985)은 조직성과를 조직이 지니고 있는 존속, 순응, 자기유지, 성장의 능력으로 정의하고 있다. 여러 학자들의 연구 결과를 종합해보면, 조직성과를 조직의 목표 달성 정도로 봐야 한다는 Etzioni(1964)의 주장과 조직 구성원들이 다양한 욕구를 충족시켜주는 조직 능력의 함수로 볼 수 있다는 Georgiue(1973)의 주장, 그리고 조직의 수익성과 구성원의 욕구 충족이 아닌 사회적 기여도를 고려해야 한다는 Friedlander & Pickle(1968)의 주장 등이 존재한다.

2) 오케스트라 성과에 대한 선행 연구

오케스트라의 성과는 각 조직별로 분석하고자 하는 성과의 초점에 따라 다르게 정의될 수 있다. 오케스트라에 관한 연구들이 대체적으로 오케스트라의 성과를 공연 활동 활성화 정도의 암묵적인 판단만 내리고 있어, 성과에 대하여 정확히 정의된 연구는 제대로 이루어지지 못하고 있다(강수민, 2009). 이는 일반적으로 공공 조직에 소속된 오케스트라의 구조상, 공공 조직이 추구하는 다양한 행정 가치들을 고려할 때, 성과의 개념을 단편적으로 정의하는 것은 어려울 것으로 해석해 볼 수 있다(김윤경, 2019).

오케스트라의 연주의 질을 단체의 전반적인 성취도를 나타내는 지표로 정의한 선행연구들이 있지만, 공연의 예술적 질을 객관적으로 평가하고 측정하는 방법에 대한 구체적인 연구는 미비한 실정이다. 따라서 본 연구의 실증적 검증을 위해 오케스트라 공연의 예술성을 인위적으로 정의하고 측정하는 방법을 조사하고, 연구에 필요한 다른 성과 조건들의 정의 또한 살펴보고자 한다.

오케스트라 성과에 대한 국내외 선행연구들을 살펴보면 예술적 질과 성취도에 대한 질적 기준과 어느 정도 영리 활동이 가능한 경우에 한해서는 경제적 재무 이익 지표(Gilhespy, 1999; Kushner & Poole, 1996; Radbourne & Johanson & Glow & White, 2009; Turbide & Laurinn, 2009)를 활용한 양적 기준으로 나뉘는 것을 볼 수 있다. 또한 일반적으로 국제적인 수준에서 오케스트라의 순위를 매기는 데 사용되는 기준에는 연주 활동 수준, 음반 발매 수, 지역 및 국가에 대한 기여도 그리고 각 오케스트라의 고유의 상징적 업적등이 포함된다(Gramophone, 2015. 8. 13). 국내 연구로는 오케스트라 성과를 재무, 고객, 내부 프로세스적, 성장과 학습 관점에서 정의하여 연구(강수민, 2009)가 하면, 서울시립교향악단의 법인화 전후의 성과를 연주의 질의 관점에서 분석하기도 하였다(곽성희, 2013). 앞선 언급된 기준들은 오케스트라 성과를 측정하는 데 사용되었지만, 예술성 평가에 있어 주관적 특성으로 인해 종종 논란이 야기되었다. 이러한 문제를 해결하기 위해

오케스트라와 같은 문화 예술 단체의 성과를 공연 횟수와 같은 정량적 수치로 정의하려는 시도가 일부 선행 연구에서 이루어졌다.(이병일·한상연, 2011; 서희석·류지원, 2012). 이러한 연구는 객관적인 성과 측정을 강조함으로써 주관적 평가의 영향을 완화하고 예술성에 대한 보다 정확하고 신뢰할 수 있는 평가를 제공하려는 시도로 볼 수 있다.

3) 오케스트라 성과

오케스트라 성과와 관련한 선행연구들의 이론적 고찰을 바탕으로 현재 연구되고 있는 성과의 측정 기준들을 살펴보았다. 오케스트라 성과는 예술성, 경제성, 재무적 성과, 비재무적 성과, 연주의 질, 공연 횟수 등으로 판단되고 있다. 다만 대부분 선행구들의 성과의 대상이 오케스트라가 아닌 단체가 속한 공연장 또는 조직성과의 일부로 오케스트라가 포함되어 조사되고 있다. 따라서 본 연구에서는 오케스트라의 본질인 공연에 초점을 맞추어 예술성, 비재무적 성과인 지휘자에 대한 신뢰, 오케스트라신뢰, 단원들의 직무만족을 중심으로 오케스트라 성과를 검토하고자 한다.

(1) 지휘자신뢰

리더에 대한 신뢰는 정직하고 공정하며 의지할 수 있으며 성실하며, 구성원들을 이용하지 않았다는 믿음을 함께 포함한다(Dirks & Ferrin, 2002). 이러한 신뢰는 리더와 구성원 간의 상호작용을 예측 가능하게 하고, 서로 간의 믿음을 형성하여 공동체의 목표를 달성하기 위한 협력을 촉진한다. 또한, 강한 공동체 의식을 형성하여, 조직문제에 대해 자발적으로 참여하도록 유도함으로써, 조직운영의 유기적이고 탄력적인 흐름을 가능하게 한다. 이러한 이유로, 리더에 대한 신뢰는 조직목표 달성을 위해 자발적이고도 적극적 행동을 유발할 수 있다고 말할 수 있다(손은일·송정수·양필석, 2008).

구성원들과의 신뢰형성은 리더가 의사결정에 대한 협력과 정보 공유를 이끌어내는 데 영향을 미친다는 것이 발견되었다(Korsgaard, Schweiger & Sapienza, 1995). 이러한 발견은 상호성의 원리에 따라, 구성원들이 리더에 대한 높은 신뢰를 가졌을 때, 조직에 대한 강한 응집력을 창출하며, 협력적인 행동과 팀워크를 유도할 수 있다는 것을 시사한다. 또한, 신뢰형성은 구성원들의 만족도와 조직 목표 달성에 긍정적인 영향을 미치며, 특히 상호 신뢰가 높을 때 구성원들이 더욱 열정적으로 조직목표 달성을 위해 노력하는 것으로 확인된다(Cummings & Bromiley, 1996; McAllister, 1995).

오케스트라 내 단체를 이끌어가는 주체는 지휘자이다. 따라서 오케스트라 단원들이 지휘자에 대한 신뢰는 공연의 질과 완성도에 큰 영향을 미칠 수 있다. 지휘자가 오케스트라의 음악적 방향성과 재해석에 대한 주도력을 가지며, 오케스트라 단원들은 지휘자를 따라가기 위해 많은 노력을 기울인다. 따라서 지휘자와 단원들 간의 원활한 소통과 상호 신뢰가 없다면 오케스트라 전체의 흐름이 막히거나 소리가 어우러지지 않을 수 있으므로 성과에 있어 지휘자신뢰는 중요하다 하겠다.

(2) 직무만족

직무만족은 개인이 수행하는 업무와 관련된 물리적, 사회적 조건에 대한 감정적 반응이다. 이러한 직무만족은 구성원들이 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인지되는 수준을 초과할 때 높아진다는 것으로 알려져 있다(Lawler & Porter, 1968). 또한 각 개인의 가치 체계에 따라 다른 형태로 나타난다. 직무만족은 구성원의 직무가치를 달성하고 촉진하는 것으로, 개인의 직무평가에서 얻어지는 유쾌한 감정적 상태 또는 지향서 라고도 정의된다(Batty & Schneider, 1981). 조직과 환경이 급변하는 현대 사회에서는 직무 수행의 적응 문제가 더욱 복잡해지고 이직, 파업, 근무 태만 등의 현상이 빈번하게 발생한다. 이에 따라 구성원들은 자신의 직무를 따분하게 생각하며, 불만을 가지게 된다. 이러한 상황에서 구성원들은 자신의 직무에 대한 인식과 목표를 명확히 설정하고, 직무와 자신을 연결하는 과정을

통해 직무만족을 높이게 된다. 직무만족이 낮을 경우, 역할 수행에 필요한 심적 상태인 사기와 동기가 감소하여 작업 능률 저하 및 개인의 직무 욕구 불만, 의욕 상실 등의 부작용이 발생한다.

직무만족은 오케스트라에서도 중요한 역할을 한다. 오케스트라 단원들의 직무만족은 개인적인 측면에서 성취감과 보람을 느끼게 하며, 단원 개인의 신체적, 정신적 건강에도 영향을 미친다. 또한 조직 측면에서도 단원의 직무만족도가 원활한 오케스트라 생활 및 조직의 유효성에 큰 기여를 할 수 있다. 따라서 직무만족은 조직의 성과와 밀접한 관련이 있으며, 직무만족을 높이는 조직이 목표 달성에서 더 효과적인 성과를 거둘 수 있다.

(3) 오케스트라신뢰

신뢰는 인간 중심 경영의 기본 요소 중 하나로서, 상사 및 동료 간의 신뢰가 조직 내에서 성공과 실패를 결정하는 중요한 역할을 한다. 이러한 신뢰는 선택적이 아닌, 조직의 생존을 위해 필수적인 요소이며, 보편적인 규범에 따라 구성원들이 규칙적이고 정직하며 협동할 것으로 기대된다(Francis Fukuyama, 1995).

조직 내에서 신뢰가 부족한 경우, 분위기가 침체하고 구성원들의 열의와 참여 수준이 낮아지게 된다. 또한, 구성원들은 자신들의 업무에 대한 구속력과 무력감만을 느끼게 되어(Savage, 1992), 조직 내에서 무의미한 협력만 발생하는 결과를 초래한다. 신뢰를 기반으로 한 조직에서는 구성원들 간 및 상사와 구성원들 간의 솔직한 피드백이 이루어지며, 서로의 강점뿐만 아니라 개선해야 할 취약점까지도 개방적으로 공유된다. 이러한 상호작용이 익숙한 조직은 창의적인 발전을 이룰 가능성이 높다.

조직 내에서 신뢰관계가 잘 형성되면, 구성원들은 개방적이고 정보교환 및 공유가 활발해지며, 상호신뢰가 부족한 조직의 구성원들보다 효과적인 문제 해결에 기여함으로써 조직의 유효성을 향상시킬 수 있다(Boss, 1978). 또한, 경영 및 조직 환경의 복잡성, 불확실성 및 상호작용을 고려할 때, 구성원들 간의 협력적인 작업은 매우 중요하며, 불확실한 상황에서 구성원들 간 협력과

상호작용은 신뢰를 통해 이루어질 수 있다(Thompson, 1967). 이와 같은 신뢰를 기반으로 오케스트라는 음악 전문 조직으로서 그들의 권리와 역할을 감당할 수 있게 된다.

오케스트라는 인간적인 공동체의 기반 위에서 세워진 조직이며, 그러한 공동체의 상호작용을 통해 조직의 움직임이 결정되는 것이 그 본질이다(박은승 2021). 근본적으로 오케스트라의 본질은 그룹 구성원 간의 상호작용에 기반 한다. 음악은 이러한 상호 작용의 결과물이며, 음악의 질은 음악 작업에 기여된 공동의 노력만큼 향상된다. 신뢰가 없으면 단원들은 자신의 생각을 공유하고 다른 단원들과 협업하기를 꺼려할 수 있으며, 이는 응집력 부족과 단절된 연주로 이어질 수 있다. 오케스트라 단원들이 편안하게 생각을 공유하고 위험을 감수할 수 있는 환경을 조성하기 위해서는 단원들 간에 신뢰가 형성되어야 한다. 오케스트라 구성원 간에 신뢰가 형성되면 열린 소통과 정보 공유가 촉진될 수 있다. 단원들은 자신의 생각과 장단점을 기꺼이 공유하여 창의적이고 혁신적인 솔루션을 도출할 수 있다. 또한 신뢰는 단원들 간의 참여도와 동기부여 수준을 높이고 오케스트라의 전반적인 효율성을 높일 수 있다.

(4) 예술성

오케스트라의 예술성은 그 예술작품의 품질 및 가치, 예술적 표현의 창의성과 혁신성에 의해 결정된다. 예술성의 평가를 위해 작품의 내용, 구조, 기술적인 솜씨, 작품이 만들어지는 과정에서 작곡가나 예술가의 의도와 상황 등이 고려되어야 한다. 예술 단체의 예술성은 이러한 예술적인 요소들이 어떻게 조합되어 작품 전반에 대한 평가와 인식에 반영되는지에 달려있다.

오케스트라의 예술성은 지휘자와 음악가 사이의 상호작용에 크게 좌우된다(Kammerman, 1983; Lebrecht, 2001). 이는 오케스트라의 예술적 수준이 지휘자의 역량, 신뢰성, 카리스마에 의해 영향을 받는다는 것이 밝혀졌다(Atik, 1994; Faulkner, 1973). 또 다른 연구에서는 오케스트라 리더십을 연구하기

위해 창의적 리더십에 대한 경쟁적 가치 프레임워크(Quinn, 1988)를 활용한 현실적인 그림이 제시되었는데, 이를 토대로 지휘자의 비참여적이고 지시적인 리더십이 해당 분야에서 권위자로 인식되는 경우, 오케스트라의 예술적 수준을 향상시킬 수 있다는 것이 확인되었다(Hunt et al., 2004; Quinn, 1988).

Boerner 등(2001)은 개별 음악가 간의 상호 작용의 질이 오케스트라의 예술적 결과에 결정적인 영향을 미친다고 주장한다. 오케스트라 음악가들의 작업은 상호의존성이 높기 때문에 프로세스의 정확한 조율이 필요하다고 하였다(Saavedra et al., 1993). 이는 오케스트라의 악기 그룹(예: 제1바이올린, 제2바이올린)내에서의 상호작용뿐만이 아닌 다른 악기 그룹(현악기, 관악기, 타악기)간의 상호작용에도 적용된다. 음악가들 간의 자기 조율이 분산되면 원하는 예술성을 위해서는 시간이 많이 걸리고 연주의 동기화가 부정확하여 예술성이 저하될 수 있다.

예술성에 대한 측정은 극히 주관적일 수 있다. 관객의 입장에서 예술성에 대해 수년간의 데이터가 확보될 수 있다면 정량화 작업이 그나마 가능하나 예술성이란 개념에 명확한 측정 기준이 존재하지 않기에 그 평가와 측정은 매우 제한적일 수 밖에 없다. 이에 본 연구는 Boerner 등(2005)이 제안한 예술성 측정의 세 가지 기준을 사용하여 오케스트라의 예술성에 대한 인지된 반응을 측정하였다.

5. 리더십 대체요인

1) 리더십에 대한 대체이론

Kerr & Jermier(1978)가 제시한 대체이론은 리더십 효과를 부각 시키거나 무의미하게 만드는 상황적 요인들에 초점을 두고 있다. 이 이론은 조직, 과제 및 추종자의 특성이 리더십의 효과를 중화시키거나 촉진시키는 요인으로 작용할 수 있다고 본다. Kerr & Jermier(1978)의 대체이론은 리더십 과정에 작용하는 현장 변수들을 포괄적으로 제시하여, 이러한 변수들이 리더십의

효과를 조절할 수 있다는 이론이다. 그들은 배려와 구조주의 패러다임을 바탕으로 하여, 조직, 과업, 그리고 하급자 차원의 특성들이 리더십의 효과를 조절하는 요인으로 작용할 수 있다는 주장을 하고 있다. 이들은 구조주의 행위의 예시로 리더가 하급자들에게 역할과 책임소재를 명확히 하고 과업수행을 통제하는 것을 들었으며, 이러한 방식 이외에도 과업 자체의 특성이나 하급자들의 전문성 등으로 인해 리더십의 개입이 제한될 수 있다는 것을 지적하고 있다.

하급자들이 강한 독립욕구를 가지고 있는 경우, 리더가 구조주의 행위나 배려행위를 하더라도 그 행위들이 그다지 효과적이지 않을 수 있다. 이러한 경우는 과업을 수행하는 집단이 매우 응집력이 강하고 구성원들이 집단 규범을 벗어날 수 없는 경우 등에도 나타날 수 있다. 또한, 리더가 조직에서 보상을 잃은 경우에도 같은 원리가 적용될 수 있다.

2) 리더십 대체요인의 개념

‘대체요인’은 리더십이 불필요하게 된 요인을 의미하며, 이는 조직, 과업, 하급자 요인들이 성과에 영향을 미치고 있기 때문에 리더십이 도움이 되지 않는 상황에서 쓰인다. 따라서 동일한 효과를 기대하기 어려운 구조화된 공식 조직 구조나 과업 등은 리더의 구조주의 행위를 대체할 수 리더십 대체이론은 리더의 지도나 통제행위가 없더라도 구성원들의 역할과 임무를 명확히 함으로써 구성원들의 행동을 관리하고 조직의 목표를 성취할 수 있다는 이론이다(백기복, 2011). 조직 내에서는 리더십을 무력화시키는 요인들만 있는 것이 아니라, 오히려 리더십을 촉진시키는 요인들도 존재한다. Howell, Dorfman & Kerr(1986)의 연구에서는 대체효과 정의에 대해 명확히 규명하면서 리더십과 성과 사이의 영향에 미칠 수 있는 변수의 종류를 보완요인(supplements), 대체요인(substitutes), 중화요인(neutralizers) 및 강화요인(enhancers)의 4가지로 분류하였다.

첫째, 보완요인(Supplements)은 하급자들의 성과에 영향을 미치기는 하지만

리더가 리더십을 발휘할 수 있도록 도움을 줄 수 있는 수단적이고 도구적인 요인이다. 즉, 리더 행위의 효과를 마비시키거나 상승시키지 않는 요인을 말한다. 리더의 의사결정에 도움이 되는 정보처리시스템은 보완요인에 해당한다. 동료들과의 좋은 관계를 유지하는 것도 그 자체로서는 성과에 영향을 주지는 않으나 리더십의 발휘를 원활하게 하는 보완요인이라고 볼 수 있다.

둘째, 대체요인(Substitutes)은 리더십의 영향력을 불필요하거나 불가능하게 만드는 요인이다. 이는, 조직적, 과업적, 또는 구성원의 요인들로 인하여 리더십 못지않은 성과를 미치는 것을 뜻한다. 예를 들어 공식화된 조직의 구조나 이미 정형화된 과업 등은 리더의 구조주도행위에 대한 대체요인으로 볼 수 있다. 리더십 대체요인이 존재하는 경우에는 리더십 그 자체가 종업원의 성과에 거의 영향을 미치지 못한다.

셋째, 중화요인(Neutralizers)은 리더십 자체를 무력화시키는 요인이다. 예를 들어, 후원적 리더십 스타일은 권위주의적 성향의 구성원들에게는 영향을 미치지 못하나, 그렇지 않은 구성원에게는 발휘될 수 있다.

넷째, 강화요인(Enhancers)은 리더십의 효과를 상향시켜주는 요인이다. 예컨대, 리더가 갖는 권한을 통해 리더십을 발휘하는 용도로 적절히 활용하여 더 큰 성과를 유발할 수 있다. 또한 특정 리더의 특별한 사회적 배경이 있는 경우에도 리더십의 효과를 촉진시키는 요인이 되기도 한다. 예를 들어 막강한 권한이 있는 후원적 리더인 경우 권한이 없는 후원적 리더보다 종업원들에게 더 많은 영향을 미칠 수 있을 것이다. 이 경우에 리더의 권한을 강화요인이라 말한다.

Kerr와 Jermier는 리더십의 대체요인들을 <표 II-1>에 요약하여 설명하고 있다.

<표 II-1> 리더십 대체요인들

대체요인들	관계지향적, 지원적 리더십, 또는 배려행위가 대체되는 경우	과업지향적, 수단적 리더십, 또는 구조주의 행위가 대체되는 경우	
1. 능력, 경험, 훈련, 지식		X	
하급자요인들	2. 독립욕구	X	X
	3. “전문가” 지향 성향	X	X
	4. 조직보상무관심	X	X
	5. 명확하고 반복적임		X
과업요인들	6. 방법에 따른 차이 없음		X
	7. 과업 수행에 따른 피드백 제공		X
	8. 내재적으로 만족을 줌	X	X
	9. 형식화(기획, 목표, 책임성의 영역)		X
10. 경직성(규칙, 절차가 매우 엄격)		X	
조직요인들	11. 고도로 전문화된 자문 및 스탭 기능의 존재		X
	12. 유대가 깊고 응집력이 강한 과업 집단	X	X
	13. 조직의 보상이 리더의 통제 밖에 존재	X	X
	14. 상관과 부하간의 공간적 거리	X	X

자료 : Kerr & Jermier(1978: 378)

<표Ⅱ-1>에서 하급자 요인들은 하급자의 풍부한 경험과 숙달된 훈련이 리더의 도구적 리더십에 대한 대체요인이 될 수 있음을 의미하며, 과업 요인들은 과업이 단순하고 반복적 특성을 가지는 경우 하급자는 오랜 기간의 훈련 혹은 리더 없이도 단시간 내에 필요한 기술을 습득할 수 있음을 말한다. 조직 요인들은 조직의 공식화의 정도가 높은 경우에 이는 도구적 리더십 행동의 대체요인이 되는 것을 의미한다.

이 대체요인 중에서 오케스트라 리더십을 대체할 수 있는 요인은 하급자 요인(Characteristics of the subordinate)이 가장 유효할 수 있다고 본다. 오케스트라의 단원들은 오랜 교육과 훈련에 의해 개발·축적된 장인적 전문성을 기반으로 하여(박통희, 2016) 각자의 악기를 연주하는 데 있어 높은 수준의 전문 지식과 기술을 가지고 있으며 그들 스스로의 역할을 이해하는데 정통하다. 이와 같은 전문성은 리더십의 개입을 줄이고, 단원들이 자신의 역할을 독립적으로 수행할 수 있도록 할 것이다. 동시에 오케스트라는 단지 개인의 능력에 의존하는 것이 아니라, 단원들의 협력을 필요로 한다(박통희, 2016). 이러한 협동성은 오케스트라의 성공을 위한 리더십 역할을 대체할 수 있다. 즉 오케스트라의 단원들이 서로 협력하고 상호작용하면서, 리더 없이도 공통의 목표를 향해 움직일 수 있다.

또한 오케스트라는 종종 강력한 조직문화를 가지고 있다. 이는 공연의 품질, 연주의 일관성, 그리고 단원들 사이의 협력 등을 유지하는 데 도움이 된다. 이러한 조직문화는 리더십의 개입을 대체하거나 보완할 수 있다. 아울러, 오케스트라의 단원들은 종종 자신의 연주와 연습에 대한 높은 수준의 자기조절 능력을 가지고 있을 수 있다. 이는 리더의 지속적인 지시 없이도 자신의 역할을 효과적으로 수행할 수 있음을 의미한다.

이러한 하급자 요인이 강화되면, 오케스트라의 리더십은 더욱 이상적인 상태로 변화하게 될 수 있다. 이는 리더가 더 큰 그림에 초점을 맞추고, 전체 조직의 방향성을 설정하는 데 더 집중할 수 있게 만든다. 이와 동시에, 오케스트라의 단원들은 그들의 전문성과 독립성을 더욱 발휘할 수 있다.

이에 본 연구에서는 Kerr & Jermier(1978)가 제시한 리더십 대체요인 중에서 하급자 요인 중에서, 관계 지향적 지원적 리더십과 과업 지향적 수단적 리

더십 모두에 대체되는 요인으로 분류된 전문가지향성향, 조직보상무관심, 독립욕구를 조절변수로 채택하고자 한다.

첫째, 전문가지향성향을 가진 직원은 일반적으로 수직적 관계보다는 수평적 관계를 형성하고, 비공식적이지만 계층적 평가보다는 동료 검토 프로세스를 더 신뢰하며, 고용 조직 외부에서 중요한 참고인을 개발하는 경향이 있기 때문에 리더십을 대체할 수 있는 잠재적 대안으로 간주된다(Filley, House, & Kerr, 1976). 분명히 이러한 태도와 행동은 계층적 리더의 영향력을 급격히 감소시킬 수 있다. 전문가지향성향이 강한 개인은 자신의 업무를 단순히 급여를 받기 위한 수단이 아니라 개인 경력을 발전시키고 개인적인 목표를 달성하기 위한 수단으로 여기는 경향이 있다. 이들은 스스로 야심찬 목표를 설정하고 전문성 개발을 위한 기회를 적극적으로 모색할 가능성이 높다. 공식적인 리더가 없는 경우, 전문가지향성향이 강한 부하직원이 리더십역할을 맡아 동료들이 높은 수준의 성과를 유지하도록 독려할 수 있다. 이는 공식적인 리더십이나 감독이 없는 경우에도 높은 수준의 업무 완수를 보장하는 데 도움이 될 수 있다. 예를 들어 오케스트라의 단원들은 각자의 악기에 대한 전문성을 가지므로 각 개인이 자신의 역할을 정확하게 이해하고 실행하는 데 강점이 있을 수 있다. 그 결과, 리더 없이도 효과적인 성과를 달성할 수 있다. 또한 전문가지향성향을 가진 단원들은 자신의 연주기술을 개선하고자 하는 동기가 있으므로 오케스트라의 전체적인 성과를 높이는 데 기여할 수 있다(Krause et al., 2002). 이는 리더의 목표 설정 역할을 대체할 수 있다. 즉 전문가지향성향이 강화되면 리더의 개입 없이도 오케스트라가 효과적으로 작동하고 높은 수준의 성과를 유지할 수 있다.

둘째, 조직보상무관심은 개인 또는 팀이 조직에서 제공하는 보상에 대해 덜 관심을 가지는 상황을 설명한다. 이는 보상이 개인의 성과나 행동에 미치는 영향이 제한적일 경우 리더의 역할을 대체하거나 보완하는데 영향을 미칠 수 있다. 특히 독립적으로 작동하는 팀이나 개인은 자신들의 목표를 달성하기 위해 자신들만의 내부 동기부여를 가지고 있을 수 있으며, 이는 외부 보상보다 중요하게 여겨질 수 있다. 예를 들어, 오케스트라의 경우, 연주자들은 음악에 대한 사랑, 공연의 성공, 또는 개인적인 만족감 등으로 조직보상을 무관심하게 하는 동기가 될 수 있다(Gebert, 2002). 또한, 조직보상무관심은 고도로

전문화된 또는 창의적인 분야에서 발견되는데, 이런 경우에는 개인의 작업에 대한 열정, 전문성, 창조성이 조직에서 제공하는 보상보다 더 큰 동기를 제공할 수 있기 때문이다(Leonard et al., 1999). 따라서, 조직보상무관심은 오케스트라 리더십을 대체하는 요인으로 작용할 수 있다. 그러나 이는 항상 긍정적인 결과를 초래하는 것은 아니며, 동기부여, 행동, 그리고 조직 내에서의 성과 등에 영향을 미칠 수 있으므로 신중하게 관리되어야 한다.

셋째, 독립욕구는 개인이나 팀이 자신의 행동에 대해 더 많은 책임과 제어를 가지고자 하는 성향을 의미한다. 이는 보통 자신의 역할, 작업, 그리고 목표에 대한 더 큰 이해와 그에 따른 자기 결정권을 포함한다. 이는 종종 외부의 감독이나 지시보다는 자기 주도적인 행동을 선호하는 것을 의미하며, 스스로가 어떤 일을 하고, 어떻게 그 일을 수행할 것인지에 대한 선택을 할 수 있음을 의미한다. 독립욕구가 높은 조직원은 자신의 역할에 대한 깊은 이해를 가지고 있을 수 있으며, 이를 통해 그들의 역할과 책임에 대해 더 많은 주도성을 발휘할 수 있다. 또한 자신의 업무에 대한 더 큰 동기부여를 가질 수 있으며(Csikszentmihalyi & Lefevre, 1989), 이는 그들이 자신의 업무에 더 많은 노력과 주의를 기울일 가능성이 높아짐을 의미한다. 이렇게 독립욕구가 높은 조직원은 자신의 업무 성과에 대한 더 큰 책임감을 가질 수 있다는 점에서 리더의 역할을 대체할 수 있다. 독립욕구가 높은 부하 직원은 자기 주도적이며 공식적인 리더의 행동 지침에 덜 의존하는 경향이 있을 수 있다. 이러한 성향을 가진 개인은 독립적으로 일하는 것을 선호한다. 예를 들어 오케스트라의 단원들에게 독립욕구는 자신의 악기에 대한 전문적인 이해와 기술을 바탕으로 독립적 연주에 대한 자신감에 의해 드러날 수 있다. 즉 리더의 지시나 감독 없이도 공연을 준비하고 실행할 수 있는 능력이 독립욕구로 반영될 수 있다. 또한 독립에 대한 욕구가 높은 개인은 공식적인 리더가 없을 때 리더 역할을 할 가능성이 높다. 이들은 다른 사람의 지시나 안내를 기다리지 않고 자신의 판단에 따라 상황을 주도하고 결정을 내리는 경향이 있다.

따라서 리더십을 대체할 수 있는 요인들이 작용하는 조건들에 관심을 갖는 리더십 대체이론은 리더십 연구에 새로운 관점을 제공하고 있다는 점에서 주목할 만하다(Yukl, 1998, 신용섭 외, 2001).

3) 리더십 대체요인 선행연구

Kerr & Jermier(1978)가 대체이론을 제안할 당시에는 배려와 구조주도 또는 House (1971)의 후원적, 성취 지향적 리더십 스타일 등이 주로 논의되었다. 그 후 새로운 리더십 스타일의 등장으로 인해, 대체요인들이 어떻게 이에 대응할 수 있는지에 대한 관심이 증가했다. 이에 대한 관심을 가진 Podsakoff 교수는 대체요인들이 변혁적 리더십에 미치는 조절효과에 대한 연구를 수행하였다. 하지만 그는 대체요인들이 변혁적 리더십에 대한 조절효과가 없다는 결론을 내렸다(Podsakoff, Mackenzie & Bommer, 1996).

Schriesheim(1997)는 대체, 중화, 강화라는 3가지 요인에 대한 연구를 진행하였는데 실증연구의 결과가 리더십 대체이론의 가정을 만족할 만큼 지지하지는 못한 것으로 나타났다(Yukl, 2012). 미국 중서부지역 대학 직원 612명을 분석한 Mackenzie 등(1993)은 연구를 통해 리더십 대체요인이 약하게나마 존재함을 확인하였다. 또한 미국과 캐나다의 대기업 종업원들을 분석한 Podsakoff 등(1996)의 연구에서는 변혁적 리더십의 효과를 대체하는 요인들이 발견되었다. Gao 등(2010)은 제조업 직원, 대학교수와 직원, 병원의사와 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 리더십 대체요인의 조절효과를 확인하였으나 기대하는 결과를 다 얻지는 못하였다. Nuebold, Muck, & Maier(2013)는 핵심자기평가성향(CSE: core self-evaluations)이라는 대체요인을 제시하며 이 요인이 구성원들의 동기와 성과에 미치는 변혁적 리더십의 영향을 대체할 수 있다고 주장한다.

국내연구로는 이수광(2003)이 민간조직인 서울소재 5개 1급 호텔 종업원 142명에 대해 분석한 결과, 리더십 대체요인들이 약하게나마 대체효과를 갖는다고 제시하고 있다. 신구범(2007)은 부산지역 60개 서비스기업을 대상으로 276명에 대해 연구하였는데, 그가 제시한 자료에 따르면 리더십 대체요인은 리더십의 영향력을 다소 감소시키는 정도의 대체효과가 나타나는 것으로 밝히고 있다. 한편 공공조직에 대해 연구한 류은영·박형준(2009)은 9개의 책임운영기관 공무원 250명을 대상으로 설문을 조사하였다. 그 결과 리더십 대체

요인 중 하급자요인이 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 조직몰입과의 관계에서 약하게 조절되는 것으로 확인되었다.

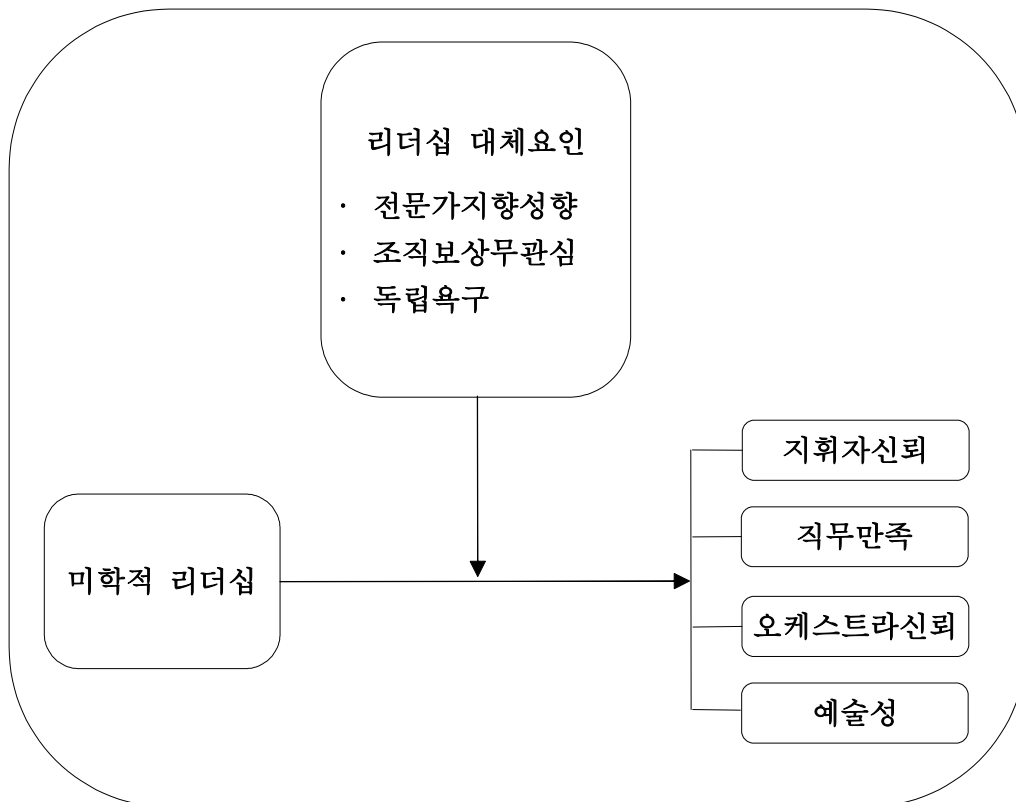
지금까지 대체이론에 관련된 연구들은 활발하게 이루어지지 않았을 뿐 아니라 일관적인 결과를 얻지는 못하였다(이상호, 2001). 리더십 대체요인들이 리더십을 대체한다는 조절효과는 뚜렷하게 실증된 연구도 부족하다. 그러나 리더십 대체 이론의 의의는 리더십의 효과나 중요성이 특정 조건이나 요인에 의해 줄어들거나, 심지어 완전히 제거될 수 있다는 점에 있다. 이 이론은 특정 상황에서는 다른 요인들이 리더십의 기능을 대체할 수 있는 의의가 있는 점에서 대체이론의 확장 가능성을 볼 수 있다.

Ⅲ. 연구 설계

1. 연구 모형

본 연구에서는 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 성과인 지휘자신뢰, 직무만족, 오케스트라신뢰, 예술성의 관계와 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 성과와의 관계에서 리더십 대체요인인 독립육구, 전문가지향성향, 조직보상무관심의 조절효과를 검증하기 위해 [그림 3-1]과 같은 연구모형을 설정하였다.

2. 연구가설의 설정



<그림 Ⅲ-1> 연구모형

1) 직접 효과

미학적 리더십을 가진 지휘자는 자신의 미적 감각과 판단력을 활용하여 음악 연주에 대한 방향성과 표현을 제시하며, 연주자들의 창의성과 역량을 발휘할 수 있도록 돕는다. 이는 지휘자와 연주자 간의 신뢰를 증대시키는데 기여한다(Korsgaard 등, 1995). 반대로, 지휘자가 미학적 리더십을 가지지 못하거나, 음악 연주에 대한 방향성과 표현에 대한 미적 감각과 판단력을 제대로 활용하지 못하면 연주자들의 창의성과 역량을 발휘할 수 없으며, 이는 지휘자와 연주자 간의 신뢰를 약화시킬 수 있음을 시사한다.

따라서 미학적 리더십을 가진 지휘자는 연주자들로부터 신뢰를 얻으며, 이는 연주의 질과 효과적인 그룹 유대감을 형성에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Cummings & Bromiley, 1996; McAllister, 1995). 이는 충분한 신뢰를 바탕으로 지휘자와 연주자가 서로의 업무에 대한 책임을 공유하고, 협력하여 음악적 목표를 달성하는데 큰 역할을 한다고 볼 수 있다.

또한, 미학적 리더십은 지휘자와 단원 간의 신뢰와 협력 관계를 촉진하는 역할도 한다. 지휘자와 단원들이 서로에게 믿음과 신뢰를 가지면, 조직 내에서의 의사소통과 협력이 원활해지며, 이는 오케스트라 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다(Köping, 2007). 따라서, 미학적 리더십을 가진 지휘자는 오케스트라 단원들의 직무만족을 향상시키는 데 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다. 미학적 리더십을 가진 지휘자는 오케스트라 단원들과 협력하여 공동의 목표를 달성하려는 노력을 보인다. 이는 지휘자와 단원들 간의 상호작용과 의사소통을 촉진하며, 서로가 이해하고 신뢰하는 관계를 형성하는데 기여한다(Ropo, 2017). 이러한 관계는 팀워크와 창의성을 높이고 오케스트라가 연주하는 곡의 예술성에도 긍정적 영향을 미칠 것으로 생각된다. 따라서 선행연구의 이론적 배경을 바탕으로 다음 가설 1을 설정하였다.

가설 1. 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십은 성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 : 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십은 지휘자신뢰에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 : 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십은 직무만족에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 : 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십은 오케스트라신뢰에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4 : 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십은 예술성에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

2) 조절효과

리더십의 중요성에 영향을 미치는 상황변수들이 존재한다는 리더십 대체이론이 Kerr & Jermier(1978)에 의해 등장하였다. 즉, 리더십 대체이론은 조직의 성과를 위해 리더십을 대체하는 요인을 의미한다(Dionne 등, 2005). 오케스트라 지휘자의 리더십 효과를 상쇄하거나 중화시킬 수 있는 상황적 요인들이 지휘자의 미학적 리더십과 성과와의 관계를 조절할 수 있다는 가정을 반영하여 가설을 설정하였다.

가설 2, 미학적 리더십과 성과와의 관계에서 전문가지향성향이 대체요인으로 조절될 수 있다는 것을 가정한다. 높은 전문성을 가진 단원들은 향상된 예술성과 성과를 낼 수 있다는 것을 인식하며 이는 리더십을 대체할 수 있는 잠재적 대안으로 간주된다(Filley, House, & Kerr, 1976). 따라서, 전문가지향성향은 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 성과와의 관계에 영향을 미칠 수 있다고 가정하였다.

가설 2. 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 성과와의 관계는 전문가지향성향에 의하여 조절될 것이다.

가설 2-1 : 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 지휘자신뢰와의 관계는 전문가지향성향에 조절될 것이다.

가설 2-2 : 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 직무만족과의 관계는 전문가지향성향에 의해 조절될 것이다.

가설 2-3 : 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 오케스트라신뢰와의 관계는 전문가지향성향에 조절될 것이다.

가설 2-4 : 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 예술성과의 관계는 전문가지향성향에 조절될 것이다.

가설 3, 미학적 리더십과 성과와의 관계에서 조직보상무관심이 대체요인으로 조절될 수 있다는 것을 가정한다. 조직보상에 무관심한 단원의 경우 외부 요인에 의한 동기부여가 적고 내부 요인인 자신의 목표와 보상을 중요하게 생각하지 않으므로, 지휘자신뢰와 직무만족 오케스트라신뢰, 예술성과 같은 성과에 대해 조절될 것으로 가설을 설정하였다.

가설 3. 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 성과와의 관계는 조직 보상 무관심에 의하여 조절될 것이다.

가설 3-1 : 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 지휘자신뢰와의 관계는 조직보상무관심에 의하여 조절될 것이다.

가설 3-2 : 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 직무만족과의 관계는 조직보상무관심에 의하여 조절될 것이다.

가설 3-3 : 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 오케스트라신뢰와의 관계는 조직보상무관심에 의하여 조절될 것이다.

가설 3-4 : 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 예술성과의 관계는 조직보상무관심에 의하여 조절될 것이다.

가설 4, 오케스트라 단원의 독립욕구가 높다면, 지휘자의 미학적 리더십과 성과와의 관계가 조절될 것으로 가정한다. 이 경우, 독립적으로 생각하고 행동하기를 선호하는 단원들은, 지휘자의 미학적 리더십에 대해 상대적으로 덜 반응할 것이다. 이러한 단원들은 지휘자의 리더십에 의해 조절되지 않는 성과 지표에 더욱 집중할 가능성이 있다. 이에 따라, 독립욕구가 높은 단원들은 보다 자율적인 활동이 요구되는 분야에서 더욱 효과적으로 성과를 발휘할 수 있을 것으로 가설을 설정하였다.

가설 4. 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 성과와의 관계는 독립 욕구에 의하여 조절될 것이다.

가설 4-1 : 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 지휘자신뢰와의 관계는 독립욕구에 의하여 조절될 것이다.

가설 4-2 : 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 직무만족과의 관계는 독립욕구에 의하여 조절될 것이다.

가설 4-3 : 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 오케스트라신뢰와의 관계는 독립욕구에 의하여 조절될 것이다.

가설 4-4 : 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 예술성과의 관계는 독립욕구에 의하여 조절될 것이다.

IV. 연구 방법

앞 장에서는 이론적 배경과 선행연구를 근거로 연구모형과 연구가설을 제시하였다. 본 장에서는 연구대상과 범위, 설문 구성에 대하여 설명하고, 측정 변수들에 대한 조작적 정의 및 그 측정 도구를 제시하였다.

1. 조사대상 및 범위

본 연구와 관련하여 자료를 수집하기 위해 지휘자가 있는 오케스트라에 대하여 설문 조사를 실시하였다. 전문 지휘자가 있는 오케스트라를 대상으로 설문지를 직접 배포 및 네이버에서 제공하고 있는 오피스 폼을 통하여 자료를 수집하였다. 설문지는 총 115개가 수집되었으나 이중 중요 설문 문항에 응답을 하지 않았거나, 중심화 경향 등이 보이는 설문지 13개를 제거한 후 102 대해 분석을 실시하였다. 본 연구에 사용된 설문지 구성의 구조는 <표 IV-1>에 정리하였다.

<표 IV-1 > 설문지 구성

구분	변수	문항수	출처
독립변수	미학적 지원	5	Polat & Öztoprak-Kavak (2011)
	미학적 적용	6	
	미학적 감수성	6	
조절변수	전문가지향성향	3	Podsakoff 등(1994)
	조직보상무관심	3	
	독립욕구	3	
종속변수	직무만족	6	Loke(1976)
	지휘자신뢰	5	Cook & Wall(1980)
	오케스트라신뢰	3	Cumming & Brorniley(1996)
	예술성	3	Boerner 등(2005)
총 문항수		43	

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 사용되는 변수들의 조작적 정의를 정리하였다. 조작적 정의는 이론적 고찰에서 살펴본 개념을 기초로 본 연구 목적에 맞게 일부 변수는 조작하여 정의하였고, 일부 변수는 기존 선행연구자의 정의를 인용하였다. 변수들에 대한 측정은 선행연구들로부터 신뢰성이 검증된 측정도구를 사용하여 5점 척도로 측정하였고, 본 연구과정에서 신뢰도 및 타당성을 재검증하였다.

1) 미학적 리더십 (Aesthetic Leadership)

본 연구에서 미학적 리더십은 조직 내에서 리더와 구성원 간의 상호작용을 중시하며, 미적 감각과 판단력을 활용하여 일하는 방법을 강조하는 리더십으로 정의한다. 미학적 리더십은 관계 중심적인 성격을 띠며, 감각적인 참여와 경험이 미학적 리더십의 중요한 구성요소로 보고 있다. 이는 리더가 미적 비전을 공유하고, 구성원들이 미적 행동을 보이도록 영향을 미치는 과정을 의미하는데, 이러한 과정은 구성원들에게 미학적 의미를 창출하기 위한 노력으로 해석될 수 있다. 미학적 리더십의 측정은 Polat & Öztoprak-Kavak(2011)의 연구에서 공개한 측정 도구를 사용하였다. Polat & Öztoprak-Kavak(2011)는 교장선생님의 미학적 리더십에 대하여 88개의 학교 선생님들에게 개방형 설문지를 통하여 특성을 조사하였다. 이를 통해 총 66개의 문항을 개발하였다. 다음으로 2차 설문조사를 실시하여 탐색적 요인분석을 실시하였고, 7개 요인의 35개의 설문문항의 측정도구를 제시하였다.

본 연구에서는 7개의 요인(미학적 감수성, 미학적 접근, 미학적 의사소통, 미학적 외관, 미학적 응용, 미학적 지원 그리고 미학적 정직성) 중 리더십을 전공한 경영학 박사 3인 및 음악 전공자 3인의 의견을 거쳐, 미학적 외관, 미학적 의사소통, 미학적 응용 그리고 미학적 정직성 요인을 제거하여 설문조사를 실시하였다. 미학적 지원 5문항, 미학적 적용 6문항, 미학적 감수성 6문항으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

2) 성과

조직성과는 조직이 목표와 목적을 효과적이고 효율적으로 달성할 수 있는 정도를 의미한다. 성과를 결정하는 중요한 요소 중 하나는 직무만족도이며, 이는 조직 내에서 개인이 자신의 역할에서 경험하는 만족도와 성취감의 수준이다. 성과는 조직이 목표와 목적을 효과적이고 효율적으로 달성할 수 있는 정도를 의미한다. 직원이 자신의 직무에 만족하면 동기 부여와 생산성이 높아지고 업무에 몰입할 가능성이 높아진다. 결과적으로 조직은 생산성, 수익성, 고객 만족도와 같은 영역에서 성과가 향상될 가능성이 높다. 전반적으로 직무만족도는 직원들이 조직에 헌신하고 목표 달성에 필요한 노력을 기울이는 정도를 반영하기 때문에 조직성과를 나타내는 핵심 지표이다.

성과는 조직의 목표와 목적을 달성하는 데 있어 조직의 전반적인 효과와 효율성을 의미한다. 재무성과, 생산성, 제품 및 서비스 품질, 고객 만족도, 직원 만족도, 전반적인 조직 효율성 등 다양한 측면을 포괄한다. 조직성과 측정을 통해 조직은 개선이 필요한 영역을 파악하고 데이터 기반 의사 결정을 내려 성과를 향상시킬 수 있다.

(1) 지휘자신뢰

리더에 대한 신뢰는 정직, 공정, 성실을 바탕으로 구성원들이 리더가 자신의 이익을 위해 이용하지 않을 것이라는 믿음을 포함하는 개념으로 정의한다. 리더와 구성원 간의 신뢰는 조직의 공동 목표를 달성하기 위한 협력적인 행동을 증가시키는 데 기여한다. 본 연구에서는 리더에 대한 신뢰를 지휘자신뢰로 명칭과 개념을 변경하여 사용하였다.

지휘자신뢰의 측정도구는 Cook과 Wall(1980)이 개발한 6개 문항 중 오케스트라에 맞는 5개 문항을 채택하여 사용하였고, 리커트 5점 척도로 측정하였다.

(2) 직무만족

직무만족은 "직무와 일치하는 개인의 욕구나 가치가 충족되는 정도"로 정의되고 있다(Locke, 1976). 즉, 직무의 성격, 역할, 책임 등이 개인의 욕구와 가치와 일치할 때, 개인은 직무에 대해 만족을 느끼게 되는 것이다. 이러한 직무만족은 일의 성취감, 인간관계, 보상, 자기 개발 등과 관련이 있으며, 직무에 대한 만족도가 높은 직원들은 보다 높은 생산성과를 발휘하는 경향이 있다.

본 연구에서는 직무만족을 오케스트라 단원이 자신의 직무와 관련된 직무만족 상태를 내재적 요인과 외재적 요인에 대한 개인의 호의적인 태도로서 정의하였다. 직무만족에 대한 설문은 Loke(1976)가 개발한 직무만족 측정도구 중 직무만족에 해당하는 문항을 부분적으로 수정 보완하여 직무만족에 대한 6개 문항을 선정하였고, 리커트 5점 척도로 측정하였다.

(3) 오케스트라신뢰

오케스트라는 하나의 조직이다. 조직에 대한 신뢰는 조직 내 구성원들이 서로를 신뢰하고, 조직의 목표와 가치를 공유하며, 그들의 이익과 목표를 달성하는 과정에서 서로를 지원하는 상호관계적인 과정으로 정의할 수 있다. 신뢰를 바탕으로 오케스트라는 예술 조직으로서의 권리와 책임을 보다 원활하게 이행할 수 있다.

오케스트라신뢰의 측정도구는 Cumming & Bronniley(1996)의 측정 도구(Organizational trust inventory : OPI)에서 3개 문항을 선택 수정하여 사용하였고, 리커트 5점 척도로 측정하였다.

(4) 예술성

오케스트라 예술성은 그 자체로 하나의 예술 작품으로서의 완성도와, 그 예술 작품을 표현하는 오케스트라 구성원의 전문성과 수준을 통해 평가된다. 오

케스트라의 예술성은 예술적인 요소들이 작품 전반에 대한 평가와 인식을 형성하고, 이를 통해 예술적 가치와 의미를 제시하는지에 따라 판단되는 가치를 말한다.

본 연구에서는 예술 단체의 성공 척도로 사용되는 예술성(Auvinen, 2001)의 이전 연구들(Boemer et al., 2004; Krause et al., 2002)과 마찬가지로 예술적 수준 자체를 측정하기보다는 오케스트라 성취에 대한 인지된 반응을 측정하는 항목을 사용하였다. 설문 문항은 Boerner 등(2005)이 사용했던 3가지 항목을 본 연구의 목적에 맞게 수정·번안하여 사용하였고 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3) 리더십 대체요인

‘대체요인’은 리더십이 불필요하게 된 요인을 말하며, 이미 다른 조직, 과업, 하급자 요인들이 성과에 영향을 미치고 있기 때문에 리더십이 도움이 되지 않는 상황에서 사용된다. 따라서 동일한 효과를 기대하기 어려운 구조화된 공식 조직 구조나 과업 등은, 리더의 구조주도행위를 대체할 수 있는 요인으로 정의한다. 이를 오케스트라 지휘자의 리더십의 대체요인이라는 맥락에서 본 연구가 설정하고 있는 조절변수로서, 전문가지향성향, 조직보상무관심, 독립욕구를 설명하면 다음과 같다.

첫째, 전문가지향성향은 오케스트라 멤버들의 리더십 대체요인 중 하나로서 각 단원들이 각자의 역할에 대한 깊은 이해와 특별한 기술을 갖추고 있음을 반영한다. 이러한 전문성은 감독이나 지시 없이도 훌륭한 공연을 준비하고 실행하는 데 필요한 독립성과 책임감을 부여한다. 전문가지향성향은 단지 급여를 받기 위한 수단이 아니라 자신의 업무를 향상시키고 개인적인 목표를 달성하는 수단으로 오케스트라 멤버들의 역할을 더욱 중요하게 만든다.

둘째, 조직보상무관심은 오케스트라 멤버들은 자신의 기술과 역량에 대한 자부심을 갖고 있으며, 이것이 그들의 행동과 성과에 대한 주요 동기가 될 수 있다. 그들의 성과는 주로 외부 보상보다는 자신의 역량을 향상시키고, 음악에 대한 열정을 추구하는

것에 의해 주도되는 경우가 많다. 이런 의미에서, 조직의 공식적인 보상 시스템보다는 그들의 내재적 동기부여가 더 중요한 역할을 할 수 있으며, 이는 리더의 역할을 대체할 수 있는 요인이 될 수 있다.

셋째, 독립욕구는 오케스트라의 단원들이 각자의 역할을 독립적으로 수행하는 데 필요한 욕구이다. 단원들은 자신의 연주에 대한 개인적인 책임감을 가지고 있으며, 이를 통해 리더의 지시나 감독 없이도 훌륭한 공연을 준비하고 실행할 수 있다. 또한 그들은 개인적인 목표를 설정하고 이를 달성하는 것에 대한 강한 욕구를 가지고 있으며, 이는 리더의 감독이나 지시를 필요로 하지 않는 독립적인 행동을 할 수 있다. 이러한 독립욕구는 오케스트라의 리더십을 대체할 수 있는 중요한 요소가 될 수 있다.

대체요인의 측정도구는 Podsakof 등(1994)이 타당성 및 신뢰성을 검증한 41개의 항목 구성된 설문도구 중 하급자 요인만을 사용하였다. 하급자 요인에 대한 4가지 항목 중 ‘관계 지향적 지원적 리더십과 과업 지향적 수단적 리더십 모두 대체되는 요인인 전문가지향성향, 조직보상무관심, 독립욕구에 대해 각각 3개의 문항씩을 사용하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

V. 실증 분석

앞 장에서는 본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구 설계를 정리하였다. 본 장에서는 표본 특성을 파악하기 위한 인구 통계적 분석과 측정도구에 대한 타당성(탐색적 요인분석)과 신뢰도 검증을 실시하였다. 그리고 변수들 간의 기술적 통계와 상관관계 분석 후 가설검증을 위한 위계적 회귀분석을 실시하였다.

1. 인구 통계적 분석

응답자의 인구 통계적 특성을 알아보기 위하여 실증분석을 실시하였다. 표본의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 빈도분석결과, 응답자의 성별 빈도는 남성이 45.1%, 여성이 54.9%로 여성 구성 비율이 약간 높았다. 표본의 연령대는 40대가 36.3%, 50대 이상이 28.4%, 30대가 27.5%, 20대가 7.8% 순으로 40대가 가장 많았다. 학력별로 보면 대학 졸업이 58.8%로 가장 많았고, 대학원 졸업이 31.4%, 기타가 7.8%, 대학원 재학 2% 순으로 나타났다. 조사 대상의 오케스트라 단원으로서의 근무기간은 5년 이하가 30.4%로 가장 많았고, 5년 초과 10년 이하가 29.4%, 10년 초과 15년 이하가 18.6%, 15년 초과 20년 이하가 9.8%, 20년 초과가 11.8%로 확인되었다. 현재의 직급은 단원이 81.4%, 부수석이 3.9%, 수석이 4.9%, 악장이 2.0%, 기타 9.5% 순으로 조사되었다. 응답자의 인구 통계적 특성에 따른 자세한 빈도분석표는 <표 V-1>에 제시하였다.

<표 V-1> 표본의 인구통계학적 특성

항목	구분	빈도	비율(%)
성별	남성	46	45.1
	여성	56	54.9
연령	20대	8	7.8
	30대	28	27.5
	40대	37	36.3
	50대 이상	29	28.4
학력	대졸	60	58.8
	대학원재	2	2.0
	대학원졸	32	31.4
	기타	8	7.8
근속연수	5년이하	31	30.4
	10년이하	30	29.4
	15년이하	19	18.6
	20년이하	10	9.8
	20년초과	12	11.8
직급	약장	2	2.0
	수석	5	4.9
	부수석	4	3.9
	단원	83	81.4
	기타	8	7.8
전체		102	100.0

2. 타당성 및 신뢰성 분석

양적 연구에서 변수의 타당성(Validity)은 해당 변수가 실제로 우리가 측정하려고 하는 개념을 정확하게 반영하는 정도를 나타낸다. 다시 말해, 측정 도구나 방법이 연구에서의 변수와 개념을 정확하게 측정하고 있는지를 나타내는 척도이다. 변수의 타당성에는 크게 내용 타당성, 구성 타당성, 기준 타당성, 예측 타당성이 있다. 내용 타당성(Content Validity)은 연구에서 측정하려는 개념이나 특성을 완전히 포괄하고 있는지를 평가한다. 구성 타당성(Construct Validity)은 측정하려는 개념이나 이론이 적절하게 반영되었는지를 평가한다. 이는 개념적 정의와 측정 도구와의 관계를 평가하는 것을 포함한다. 기준 타당성(Criterion Validity)은 측정된 변수가 특정 기준에 대해 예측하는 정도를 나타냅니다. 예측 타당성(Predictive Validity)은 측정 도구가 향후 행동이나 성과를 예측하는 정도를 평가한다.

양적 연구에서 변수의 신뢰성(Reliability)은 해당 측정 도구가 일관된 결과를 제공하는 정도를 의미한다. 다시 말해, 동일한 조건 하에서 반복적으로 측정했을 때 동일하거나 유사한 결과가 나오는지 보는 것이다.

1) 탐색적 요인분석

본 연구에서는 사용된 변수들의 구성개념 타당성에 대한 검증을 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 설문지 유형에 따라 독립변수, 성과변수, 조절변수 별로 나누어 실시하였다. 요인 추출을 위해 고유값 1.0 이상, 공통값 0.4 이상을 기준으로 조건의 충족 여부를 확인하였고, 주성분 분석 및 베리맥스 회전법을 활용하여 분석하였다.

(1) 미학적 리더십의 탐색적 요인분석

본 연구에서는 Polat & Öztoprak-Kavak(2011)가 제시한 미학적 리더십 측정

도구 중 미학적 지원 5개 항목, 미학적 적용 6개 항목, 미학적 감수성 6개의 총 17개의 항목을 사용하였으며, 요인분석 결과 독립변수로 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십에 대하여 단일요인의 측정개념을 갖는 문항들로 설문지를 구성하고 측정하였다. 고유값은 11.746 로 1.0 이상이며 공통값도 .44 ~ .88 로 .4 이상의 값을 갖는 것으로 확인된다. 이들 변수들에 대한 요인분석 결과는 <표 V-2>에 제시하였다.

<표 V-2> 미학적 리더십 요인분석 결과

구분	공통값	성분1
aesup5	0.88	0.936
aessen5	0.83	0.913
aessen4	0.83	0.912
aeapp5	0.83	0.909
aeapp6	0.81	0.902
aeapp1	0.79	0.891
aesup2	0.77	0.878
aeapp4	0.74	0.859
aessen1	0.70	0.837
aessen3	0.70	0.836
aesup3	0.68	0.825
aessen6	0.67	0.820
aesup1	0.61	0.779
aessen2	0.52	0.722
aeapp2	0.50	0.710
aesup4	0.44	0.665
aeapp3	0.44	0.661
고유값(eigen value)		11.746
분산비율(%)		69.094
누적분산비율(%)		69.094

(2) 조절변수의 탐색적 요인분석

조절 변수는 전문가지향성향, 조직보상무관심, 독립욕구에 대하여 측정하였다. 변수별 각각 3개의 문항에 대하여 개발된 측정도구를 활용하여 설문을 구성하였다. 조절변수의 요인분석결과를 살펴보면, 먼저 탐색적 요인분석을 하여 성분별 요인 로딩 값이 낮은 문항을 제거한 후 2차 탐색한 결과를 <표 V-3>과 같이 제시하였으며, 총 3개의 요인으로 나누어졌다. 고유값은 전문가지향성향이 2.348, 독립성이 1.781, 조직보상무관심이 1.687, 독립욕구 1.781로 각각 1.0 이상이며 공통값은 .78~.82로 .4 이상의 값을 갖는 것으로 확인되었다. 이들 변수들에 대한 요인분석 결과는 <표 V-3>에 제시하였다.

<표 V-3> 조절변수 요인분석 결과

측정항목	공통값	성분		
		전문가지향성향	독립욕구	조직보상무관심
exp2	0.75	0.854	0.133	0.036
exp3	0.68	0.757	0.318	-0.036
exp1	0.63	0.708	0.017	0.362
ind2	0.69	0.597	0.568	-0.102
ind1	0.71	0.029	0.810	0.235
ind3	0.76	0.315	0.809	-0.054
org1	0.82	-0.113	0.166	0.882
org3	0.78	0.274	-0.041	0.840
고유값(eigen value)		2.348	1.781	1.687
분산비율(%)		29.354	22.265	21.085
누적분산비율(%)		29.354	51.619	72.704

(3) 종속변수의 탐색적 요인분석

종속변수는 지휘자신뢰, 직무만족, 오케스트라신뢰, 예술성에 대하여 측정하였다. 지휘자신뢰는 5개의 단일구성개념의 측정 문항을 사용하여 측정하였고, 오케스트라신뢰, 예술성에 대해서는 각각 3개의 측정문항, 직무만족에 대해서는 6개의 측정문항에 대하여 개발된 측정도구를 활용하여 설문을 구성하였다. 분석과정에서 요인적재량이 낮은 직무만족의 1번 문항과 3번 6번 문항이 제거되어 요인 추출되었다. 결과변수들에 대한 요인분석결과 총 4개의 변수에 대하여 측정하였으나 요인분석은 3개로 나누어졌다. 오케스트라신뢰와 예술성에 대한 신뢰는 모두 조직 차원에 대한 설문 문항이라 이와 같은 결과가 나온 것을 추측된다. 고유값은 지휘자신뢰 4.688, 오케스트라신뢰가 3.652, 직무만족이 2.126으로 각각 1.0 이상이며 공통값은 .67~.93 으로 .4 이상의 값을 갖는 것으로 확인되었다. 이들 종속변수들에 대한 요인분석 결과는 <표 V-4 >에 제시하였다.

<표 V-4> 종속변수요인분석 결과

측정항목	공통성	성분		
		지휘자신뢰	오케스트라신뢰	직무만족
ltrus3	0.93	0.943	0.199	0.041
ltrus2	0.86	0.895	0.236	0.036
ltrus1	0.69	0.795	0.176	0.162
ltrus4	0.75	0.757	0.417	-0.037
ltrus5	0.71	0.738	0.410	-0.014
artq2	0.78	0.249	0.837	0.122
artq3	0.71	0.186	0.804	0.158
artq1	0.77	0.215	0.786	0.331
otrus2	0.74	0.542	0.667	0.059
otrus1	0.73	0.598	0.610	0.013
otrus3	0.67	0.542	0.586	0.168
jobs5	0.83	0.199	0.133	0.881
jobs4	0.80	0.184	0.155	0.862
jobs2	0.50	-0.294	0.130	0.629
고유값(eigen value)		4.688	3.652	2.126
분산비율(%)		33.483	26.086	15.188
누적분산비율(%)		33.483	59.569	74.757

2) 신뢰성 및 상관관계 분석

신뢰성 분석은 유사한 측정도구 혹은 동일한 측정도구를 사용하여 동일한 개념을 반복 측정하였을 때 일관성 있는 측정값을 얻을 수 있는 정도를 말한다. 즉, 측정도구의 신뢰성은 Cronbach α 값을 가지고 판단하며 일반적으로 Cronbach α 값이 0.6 이상인 경우 비교적 신뢰도가 적합한 것으로 인정된다(채서일, 2011). 본 연구에서는 탐색적 요인분석을 통해 타당성이 확보된 문항을 통해 Cronbach α 값을 이용하여 문항의 신뢰성을 확인하였다. 분석 결과 미학적 리더십의 평균은 3.42, 표준편차는 0.84로 나타났으며 신뢰도는 0.97로 나타났다. 전문가지향성향의 평균은 3.76, 표준편차는 0.64로 나타났으며 신뢰도는 0.73로 나타났다. 조직보상무관심의 평균은 2.68, 표준편차는 1.07로 나타났으며 신뢰도는 0.73로 나타났다. 독립욕구의 평균은 3.7, 표준편차는 0.58로 나타났으며 신뢰도는 0.73로 나타났다. 지휘자신뢰의 평균은 3.57, 표준편차는 0.9로 나타났으며 신뢰도는 0.93로 나타났다. 직무만족의 평균은 3.77, 표준편차는 0.58로 나타났으며 신뢰도는 0.74로 나타났다. 오케스트라신뢰의 평균은 3.68, 표준편차는 0.8로 나타났으며 신뢰도는 0.91로 나타났다. 예술성의 평균은 3.68, 표준편차는 0.61로 나타났으며 신뢰도는 0.86로 나타났다. 신뢰도의 최소값은 .68로 .6이상으로 나타나 문항의 신뢰성을 확보하였다.

본 연구에서 모든 변수들은 단일변수로 고려되었고 사용된 변수들의 기술적 통계 분석과 변수들 간의 관련성을 확인하기 위하여 Pearson 상관관계 분석을 실시하였다. 분석 결과 <표 5-5> 선행변수인 미학적 리더십과 조절변수인 전문가지향성향, 조직보상무관심은 통계적으로 유의미한 상관관계($p < .01$)를 갖고 있는 것으로 확인되었다. 조절변수인 독립욕구는 미학적 리더십과 낮은 상관관계($r = .133, p > 0.5$)를 보였다. 선행변수인 미학적 리더십과 종속변수인 지휘자신뢰, 오케스트라신뢰, 예술성은 통계적으로 유의미한 상관관계($p < .01$)를 갖고 있는 것으로 확인되었다. 종속 변수인 직무만족은 미학적 리더십과 낮은 상관관계($r = .141, p > 0.5$)로 나타났다.

<표 V-5> 신뢰성 분석 결과

변수명		M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1	aesth	3.42	0.84	(.97)							
2	expert	3.76	0.64	.374**	(.73)						
3	comp	2.68	1.07	.293**	.231*	(.73)					
4	indep	3.70	0.58	0.133	.483**	0.146	(.68)				
5	ltruest	3.57	0.90	.853**	.468**	.225*	.322**	(.93)			
6	jobsa	3.77	0.58	0.141	.487**	0.152	.380**	0.142	(.74)		
7	ortrus	3.68	0.80	.668**	.658**	.261**	.327**	.712**	.224*	(.91)	
8	artq	3.68	0.61	.604**	.573**	.251*	0.179	.556**	.365**	.684**	(.86)

* : $p < .05$, ** : $p < .01$, *** : $p < .001$, ()안은 Cronbach' s α 값, M : 평균, SD : 표준편차
aesth : 미학적 리더십, expert : 전문가지향성향, comp : 조직보상무관심, indep : 독립욕구
ltrust : 지휘자신뢰, jobsa : 직무만족, ortrus : 오케스트라신뢰, artq : 예술성

3. 연구 가설의 검증

본 연구에서는 앞서 측정변수들의 요인분석, 신뢰도, 상관관계 분석을 실시하고, 이를 바탕으로 하여 가설에 대한 통계적 유의성을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다.

1) 미학적 리더십과 성과와의 관계 검증

가설 1. 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십은 성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

본 연구에서는 선행연구들을 바탕으로 미학적 리더십이 성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것으로 판단하고 이를 검증하고자 한다.} 미학적 리더십이 성과에 미치는 가설을 설정하는 데 있어서 종속변수인 성과의 하위변수는 지휘자신뢰, 직무만족, 오케스트라신뢰, 예술성으로 4개다.

가설 1-1 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십은 지휘자신뢰에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

먼저 모형1에서는 통제변수로 성별, 연령, 학력, 근속, 직급을 활용하였다. 회귀식의 적절성을 의미하는 F값의 유의확률은 .001보다 낮아 회귀식이 적절함을 확인하였다. 또한 독립변수들이 종속변수를 설명하는 정도를 의미하는 R제곱의 값이 .21로 나타나 독립변수들은 종속변수를 약 21% 설명하는 것으로 나타났다. 문항 간의 다중공선성을 확인할 수 있는 VIF 값을 확인한 결과, 최대값이 1.04로 다중공선성 문제가 없을 것으로 판단하였다. 구체적으로 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 검증한 결과는 다음과 같다. 성별은 지휘자신뢰에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=-0.06$, $p>.05$). 연령은 지휘자신뢰에 유의미한 정(+)^{의 영향을 미치는 것으로 나타났다}($\beta=0.26$, $p<.05$). 학력은 지휘자신뢰에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=0$, $p>.05$). 근속은 지휘자신뢰에 유의미한 부(-)^{의 영향을 미치는 것으로 나타났다}($\beta=-0.39$, $p<.001$). 직급은 지휘자신뢰에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=0.03$, $p>.05$).

모형2에서는 미학적 리더십을 추가하여 지휘자신뢰에 미치는 영향을 검증하였다. 회귀식의 적절성을 의미하는 F값의 유의확률은 .001보다 낮아 회귀식이 적절함을 확인하였다. 또한 독립변수들이 종속변수를 설명하는 정도를 의미하는 R제곱의 값이 .73로 독립변수들은 종속변수를 약 73% 설명하는 것으로 나타났다. 문항 간의 다중공선성을 확인할 수 있는 VIF 값을 확인한 결과, 최대값이 1.34로 다중공선성 문제가 없을 것으로 판단하였다. 구체적으로 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 검증한 결과는 다음과 같다. 성별은 지휘자신뢰에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=-0.03$, $p>.05$). 연령은 지휘자신뢰에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=0.02$, $p>.05$). 학력은 지휘자신뢰에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=0.01$, $p>.05$). 근속은 지휘자신뢰에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=-0.03$, $p>.05$). 직급은 지휘자신뢰에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=-0.02$, $p>.05$). 미학적 리더십은 지휘자신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.83$, $p<.001$).

따라서 가설 1-1의 ‘오케스트라 지휘자의 미학적 리더십은 지휘자신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’ 라는 가설은 채택되었다.

<표 V-6> 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 지휘자신뢰간의 회귀분석

변수		지휘자신뢰					
		모형 1			모형 2		
		S · β	t	VIF	S · β	t	VIF
통계 변수	성별	-0.06	-0.60	1.03	-0.03	-0.51	1.03
	연령	0.26	2.84*	1.02	0.02	0.34	1.13
	학력	0.00	0.01	1.02	0.01	0.13	1.02
	근속	-0.39	-4.22***	1.04	-0.03	-0.51	1.29
	직급	0.03	0.34	1.01	-0.02	-0.28	1.02
미학적리더십					0.83	13.50***	1.34
R ²		0.21			0.73		
Δ R ²		0.21			0.52		
F		5.12***			42.72***		
Δ F		5.12***			182.30***		

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

가설 1-2 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

모형1에서는 통제변수로 성별, 연령, 학력, 근속, 직급을 활용하였다. 회귀식의 적절성을 의미하는 F값의 유의확률은 .05보다 높아 회귀식이 적절하지 않음을 확인하였다. 이는 독립변수들 중 어느 하나도 종속변수에 유의미하지 않음을 의미한다. 모형2에서는 미학적 리더십을 추가하여 직무만족에 미치는 영향을 확인하였다. 회귀식의 적절성을 의미하는 F값의 유의확률은 .05보다 높아 회귀식이 적절하지 않음을 확인하였다. 이는 독립변수들 중 어느 하나도 종속변수에 유의미하지 않음을 의미한다. 따라서 가설 1-2 ‘오케스트라 지휘자의 미학적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’ 는 기각되었다.

<표 V-7> 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 직무만족간의 회귀분석

변수		직무만족					
		모형 1			모형 2		
		S · β	t	VIF	S · β	t	VIF
통제 변수	성별	-0.18	-1.80*	1.03	-0.18	-1.76	1.03
	연령	0.00	-0.03	1.02	-0.04	-0.37	1.13
	학력	0.02	0.19	1.02	0.02	0.20	1.02
	근속	-0.06	-0.63	1.04	-0.01	-0.09	1.29
	직급	0.06	0.57	1.01	0.05	0.50	1.02
미학적리더십					0.13	1.09	1.34
R ²		0.05			0.06		
ΔR ²		0.05			0.01		
F		0.93			0.97		
ΔF		0.93			1.18		

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

가설 1-3 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십은 오케스트라신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

모형1에서는 통제변수로 성별, 연령, 학력, 근속, 직급을 활용하였다. 회귀식의 적절성을 의미하는 F값의 유의확률은 .001보다 낮아 회귀식이 적절함을 확인하였다. 또한 독립변수들이 종속변수를 설명하는 정도를 의미하는 R제곱의 값이 .17로 독립변수들은 종속변수를 약 17% 설명하는 것으로 나타났다. 문항 간의 다중공선성을 확인할 수 있는 VIF 값을 확인한 결과, 최대값이 1.04로 다중공선성 문제가 없을 것으로 판단하였다. 구체적으로 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 검증한 결과는 다음과 같다. 성별은 오케스트라신뢰에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=-0.09$, $p>.05$). 연령은 오케스트라신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.24$, $p<.05$). 학력은 오케스트라신뢰에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=.02$, $p>.05$). 근속은 오케스트라신뢰에 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=-0.33$, $p<.001$). 직급은 오케스트라신뢰에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=0.03$, $p>.05$).

모형2에서는 미학적 리더십을 추가하여 오케스트라신뢰에 미치는 영향을 검증하였다. 회귀식의 적절성을 의미하는 F값의 유의확률은 .001보다 낮아 회귀식이 적절함을 확인하였다. 또한 독립변수들이 종속변수를 설명하는 정도를 의미하는 R제곱의 값이 .46로 독립변수들은 종속변수를 약 46% 설명하는 것으로 나타났다. 문항 간의 다중공선성을 확인할 수 있는 VIF 값을 확인한 결과, 최대값이 1.34로 다중공선성 문제가 없을 것으로 판단하였다. 구체적으로 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 검증한 결과는 다음과 같다. 성별은 오케스트라신뢰에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=-0.07$, $p>.05$). 연령은 오케스트라신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.06$, $p<.05$). 학력은 오케스트라신뢰에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=.02$, $p>.05$). 근속은 오케스트라신뢰에 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=-0.06$, $p<.001$). 직급은 오케스트라신뢰에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=0.62$, $p>.05$). 미학적 리더십은 오케스트라신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.62$, $p<.001$).

따라서 가설 1-3 ‘미학적 리더십은 오케스트라신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다’ 는 채택되었다.

<표 V-8> 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 오케스트라신뢰 간의 회귀분석

변수		오케스트라신뢰					
		모형 1			모형 2		
		S · β	t	VIF	S · β	t	VIF
통제 변수	성별	-0.09	-0.93	1.03	-0.07	-0.88	1.03
	연령	0.24	2.56*	1.02	0.06	0.75*	1.13
	학력	0.02	0.17	1.02	0.02	0.27	1.02
	근속	-0.33	-3.44***	1.04	-0.06	-0.68***	1.29
	직급	0.03	0.33	1.01	0.00	-0.04	1.02
미학적리더십					0.62	7.10***	1.34
R ²		0.17			0.46		
ΔR ²		0.17			0.29		
F		3.89**			13.32***		
ΔF		3.89**			50.46***		

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

가설 1-4 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십은 예술성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

모형1에서는 통제변수로 성별, 연령, 학력, 근속, 직급을 활용하였다. 회귀식의 적절성을 의미하는 F값의 유의확률은 .001보다 낮아 회귀식이 적절함을 확인하였다. 또한 독립변수들이 종속변수를 설명하는 정도를 의미하는 R제곱의 값이 .12로 독립변수들은 종속변수를 약 12% 설명하는 것으로 나타났다. 문항 간의 다중공선성을 확인할 수 있는 VIF 값을 확인한 결과, 최대값이 1.04로 다중공선성 문제가 없을 것으로 판단하였다. 구체적으로 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 검증한 결과는 다음과 같다. 성별은 예술성에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta = 0.04$, $p > .05$). 연령은 예술성에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta = 0.17$, $p > .05$). 학력은 예술성에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta = 0.00$, $p > .05$). 근속은 예술성에 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타

났다($\beta=-0.31, p<.001$). 직급은 예술성에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=0.00, p>.05$).

모형2에서는 미학적 리더십을 추가하여 예술성에 미치는 영향을 검증하였다. 회귀식의 적절성을 의미하는 F값의 유의확률은 .001보다 낮아 회귀식이 적절함을 확인하였다. 또한 독립변수들이 종속변수를 설명하는 정도를 의미하는 R제곱의 값이 .37로 독립변수들은 종속변수를 약 37% 설명하는 것으로 나타났다. 이는 미학적 리더십이 약 26%의 설명력을 가짐을 의미한다. 문항 간의 다중공선성을 확인할 수 있는 VIF 값을 확인한 결과, 최대값이 1.34로 다중공선성 문제가 없을 것으로 판단하였다. 구체적으로 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 검증한 결과는 다음과 같다.

성별은 예술성에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=0.06, p>.05$). 연령은 예술성에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=0.00, p>.05$). 학력은 예술성에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=.00, p>.05$). 근속은 예술성에 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=-0.06, p<.001$). 직급은 예술성에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=-0.03, p>.05$). 미학적 리더십은 예술성에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.59, p<.001$).

따라서 가설 1-4 ‘미학적 리더십은 예술성에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다’ 는 채택되었다.

<표 V-9> 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 예술성간의 회귀분석

변수		예술성					
		모형 1			모형 2		
		S · β	t	VIF	S · β	t	VIF
통계 변수	성별	0.04	0.45	1.03	0.06	0.77	1.03
	연령	0.17	1.80	1.02	0.00	0.05	1.13
	학력	0.00	-0.02	1.02	0.00	0.03	1.02
	근속	-0.31	-3.20***	1.04	-0.06	-0.65	1.29
	직급	0.00	-0.02	1.01	-0.03	-0.42	1.02
미학적리더십					0.59	6.25***	1.34
R ²		0.12			0.37		
ΔR^2		0.12			0.26		
F		2.51*			9.43***		
ΔF		2.51*			39.04***		

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

이상의 결과에서, 미학적 리더십과 성과와의 관계에서 미학적 리더십은 지휘자신뢰, 오케스트라신뢰, 예술성에 통계적으로 유의미한 정적 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다.

2) 미학적 리더십과 성과와의 관계에서 대체요인의 조절효과 검증

본 절에서는 선행연구들을 바탕으로 미학적 리더십과 성과와의 관계에서 리더십 대체요인들의 조절효과를 검증하고자 한다. 오케스트라의 미학적 리더십과 성과와의 관계에서 대체요인으로서의 전문가지향성향, 조직보상무관심, 독립욕구의 조절효과에 대한 가설은 다음과 같다.

가설 2. 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 성과와의 관계는 전문가지향성향에 의하여 조절될 것이다.

가설 2-1 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 지휘자신뢰와의 관계는 전문가지향성향에 의하여 조절될 것이다.

미학적 리더십과 지휘자신뢰와의 관계에서 전문가지향성향의 조절효과 검증을 위하여 3단계 모형에 대한 회귀분석을 실시하였다(표 V-10). 실시 결과 3단계 모형 모두가 통계적으로 유의미한 영향관계를 갖고 있음을 확인할 수 있다. 조절효과 검증을 위한 3단계 모형 상호작용항과 종속변수 간의 회귀분석 모형에서 R^2 의 변화량이 .0009($p < .05$)로 나타나 통계적으로 유의미하게 변화를 보였다. $\beta = -0.563$ ($t = -1.835$, $p < .05$)는 통계적으로 유의미한 결과로서 전문가지향성향이 미학적 리더십과 지휘자신뢰와의 관계를 조절하고 있음을 알 수 있다.

이상의 결과에서 가설 2-1 ‘오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 지휘자신뢰와의 관계는 전문가지향성향에 의하여 조절될 것이다’는 채택되었다.

<표 V-10> 미학적 리더십과 지휘자신뢰 간의 전문가지향성향 조절효과

종속변수가 지휘자신뢰						
독립변수	단계 1		단계 2		단계 3	
	S · β	t	S · β	t	S · β	t
성별	-0.055	-0.597	-0.018	-0.353	-0.019	-0.363
연령	0.260	2.840**	0.011	0.209	0.001	0.025
학력	0.001	0.015	0.008	0.161	0.021	0.403
근속	-0.390	-4.220***	-0.039	-0.680	-0.045	-0.787
직급	0.031	0.337	-0.008	-0.159	-0.004	-0.069
미학적리더십(A)			0.768	12.248***	1.176	5.092***
전문가지향성향(B)			0.173	3.125**	0.427	2.870**
A*B					-0.563	-1.835
R ²	0.211		0.755		0.764	
ΔR ²	0.211		0.544		0.009	
F	5.125***		41.391***		37.55***	
ΔF	5.125***		104.446***		3.368***	

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

가설 2-1 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 직무만족과의 관계는 전문가지향성향에 의하여 조절될 것이다.

미학적 리더십과 직무만족과의 관계에서 전문가지향성향의 조절효과 검증을 위하여 3단계 모형에 대한 회귀분석을 실시하였다(표 V-11). 모형3에서는 미학적 리더십과 전문가지향성향의 상호작용항을 추가하여 지휘자신뢰에 미치는 영향을 검증하였다. 회귀식의 적절성을 의미하는 F값의 유의확률은 .05보다 높아 회귀식이 적절하지 않았다. 이는 독립변수 중 종속변수에 유의미한 영향을 미치는 변수가 없음을 의미하여 전문가지향성향이 미학적 리더십과 직무만족과의 관계를 조절하지 않음을 알 수 있다.

이상의 결과에서 가설 3-2 ‘오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 직무만족과의 관계는 전문가지향성향에 의하여 조절될 것이다’ 는 기각되었다.

<표 V-11> 미학적 리더십과 직무만족 간의 전문가성향 조절효과

종속변수 직무만족						
독립변수	단계 1		단계 2		단계 3	
	S·β	t	S·β	t	S·β	t
성별	-0.183	-1.805	-0.152	-1.700	-0.152	-1.708
연령	-0.003	-0.032	-0.062	-0.665	-0.048	-0.509
학력	0.019	0.190	0.023	0.262	0.005	0.056
근속	-0.064	-0.631	-0.036	-0.359	-0.027	-0.276
직급	0.057	0.572	0.071	0.805	0.064	0.731
미학적리더십(A)			-0.067	-0.620	-0.668	-1.675
전문가지향성향(B)			0.506	5.320***	0.133	0.516
A*B					0.830	1.565
R ²	0.046		0.276		0.294	
ΔR ²	0.046		0.23		0.019	
F	0.928		5.116***		4.852***	
ΔF	0.928		14.914***		2.449	

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

가설 2-3 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 오케스트라신뢰와의 관계는 전문가지향성향에 의하여 조절될 것이다.

미학적 리더십과 오케스트라신뢰와의 관계에서 전문가지향성향의 조절효과 검증을 위하여 3단계 모형에 대한 회귀분석을 실시하였다(표 V-12). 모형3에서는 미학적 리더십과 전문가지향성의 상호작용항을 추가하여 오케스트라신뢰에 미치는 영향을 검증하였다. 회귀식의 적절성을 의미하는 F값의 유의확률은 .001보다 낮아 회귀식이 적절하였다. 미학적 리더십(A)은 오케스트라신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.680$, $p<.05$). 전문가지향성향(B)은 오케스트라신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.624$, $p<.01$). 두 변수의

상호작용항은 오케스트라신뢰에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta = -0.33, p > .05$).

이상의 결과에서 가설 2-3 ‘오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 오케스트라신뢰와의 관계는 전문가지향성향에 의하여 조절될 것이다’ 는 기각되었다.

<표 V-12> 미학적 리더십과 오케스트라신뢰 간의 전문가지향성향 조절효과

종속변수 오케스트라신뢰						
독립변수	단계 1		단계 2		단계 3	
	S·β	t	S·β	t	S·β	t
성별	-0.088	-0.933	-0.043	-0.686	-0.043	-0.688
연령	0.241	2.557*	0.039	0.605	0.034	0.512
학력	0.016	0.172	0.024	0.381	0.031	0.494
근속	-0.326	-3.438**	-0.082	-1.186	-0.086	-1.231
직급	0.031	0.332	0.016	0.265	0.019	0.309
미학적리더십(A)			0.441	5.879***	0.680	2.428*
전문가지향성향(B)			0.475	7.174***	0.624	3.459**
A*B					-0.330	-0.886
R ²	0.168		0.649		0.652	
ΔR ²	0.168		0.481		0.003	
F	3.89**		24.838***		21.782***	
ΔF	3.89**		64.371***		0.785	

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

가설 2-4 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 예술성과의 관계는 전문가지향성향에 의하여 조절될 것이다.

미학적 리더십과 예술성과의 관계에서 전문가지향성향의 조절효과 검증을 위하여 3단계 모형에 대한 회귀분석을 실시하였다(표 V-13). 모형3에서는 미학적 리더십과

전문가지향성향의 상호작용항을 추가하여 예술성에 미치는 영향을 검증하였다. 회귀식의 적절성을 의미하는 F값의 유의확률은 .001보다 낮아 회귀식이 적절하였다. 미학적리더십(A)은 예술성에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=-0.22$, $p>.05$). 전문가지향성향(B)은 예술성에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=0.004$, $p>.01$). 두 변수의 상호작용항은 예술성에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.907$, $p<.05$). 이는 전문가지향성향은 미학적 리더십과 예술성의 관계를 강화하는 것을 의미한다.

이상의 결과에서 가설 2-3 ‘오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 예술성과의 관계는 전문가지향성향에 의하여 조절될 것이다’ 는 채택되었다.

<표 V-13> 미학적 리더십과 예술성 간의 전문가지향성향 조절효과

종속변수 예술성						
독립변수	단계 1		단계 2		단계 3	
	S·β	t	S·β	t	S·β	t
성별	0.044	0.454	0.085	1.171	0.086	1.200
연령	0.174	1.798	-0.014	-0.184	0.002	0.028
학력	-0.002	-0.019	0.005	0.068	-0.015	-0.210
근속	-0.313	-3.200**	-0.081	-0.994	-0.072	-0.895
직급	-0.002	-0.024	-0.018	-0.246	-0.025	-0.357
미학적리더십(A)			0.430	4.897***	-0.227	-0.706
전문가지향성향(B)			0.413	5.317***	0.004	0.019
A*B					0.907	2.121*
R ²	0.116		0.518		0.54	
ΔR ²	0.116		0.402		0.022	
F	2.513*		14.442***		13.669***	
ΔF	2.513*		39.255***		4.497*	

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

가설 3. 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 성과와의 관계는 조직보상무관심에 의하여 조절될 것이다.

가설 3-1 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 지휘자신뢰와의 관계는 조직 보상무관심에 의하여 조절될 것이다.

미학적 리더십과 지휘자신뢰와의 관계에서 조직보상무관심의 조절효과 검증을 위하여 3단계 모형에 대한 회귀분석을 실시하였다(표 V-14). 모형3에서는 미학적 리더십과 조직보상무관심의 상호작용항을 추가하여 지휘자신뢰에 미치는 영향을 검증하였다. 회귀식의 적절성을 의미하는 F값의 유의확률은 .001보다 낮아 회귀식이 적절하였다. 미학적 리더십(A)과 조직보상무관심(B) 두 변수의 상호작용항은 지휘자신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.818, p<.01$). 이는 조직보상무관심은 미학적 리더십과 지휘자신뢰의 관계를 강화하는 것을 의미한다.

이상의 결과에서 가설 3-1 ‘오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 지휘자신뢰와의 관계는 조직보상무관심에 의하여 조절될 것이다’ 는 채택되었다.

<표 V-14>미학적 리더십과 지휘자신뢰 간의 조직보상무관심 조절효과

종속변수가 지휘자신뢰						
독립변수	단계 1		단계 2		단계 3	
	S · β	t	S · β	t	S · β	t
성별	-0.055	-0.597	-0.027	-0.496	-0.010	-0.192
연령	0.260	2.840**	0.026	0.456	0.023	0.417
학력	0.001	0.015	0.013	0.239	0.011	0.202
근속	-0.390	-4.220***	-0.045	-0.705	-0.038	-0.613
직급	0.031	0.337	-0.014	-0.263	-0.028	-0.527
미학적리더십(A)			0.838	13.467***	0.509	3.951***
조직보상무관심(B)			-0.044	-0.740	-0.680	-2.987**
A*B					0.818	2.887**
R ²	0.211		0.731		0.753	
ΔR^2	0.211		0.52		0.022	
F	5.125***		36.52		35.49***	
ΔF	5.125***		90.988		8.335**	

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

가설 3-2 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 직무만족과의 관계는 조직보상무관심에 의하여 조절될 것이다.

미학적 리더십과 직무만족과의 관계에서 조직보상무관심의 조절효과 검증을 위하여 3단계 모형에 대한 회귀분석을 실시하였다(표 V-15). 모형3에서는 미학적 리더십과 조직보상무관심의 상호작용항을 추가하여 지휘자신뢰에 미치는 영향을 검증하였다. 회귀식의 적절성을 의미하는 F값의 유의확률은 .05보다 높아 회귀식이 적절하지 않았다. 이는 독립변수 중 종속변수에 유의미한 영향을 미치는 변수가 없음을 의미하여 조직보상무관심이 미학적 리더십과 직무만족과의 관계를 조절하고 있지 않음을 알 수 있다.

이상의 결과에서 가설 3-2 ‘오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 직무만족과의 관계는 조직보상무관심에 의하여 조절될 것이다’ 는 기각되었다.

<표 V-15> 미학적 리더십과 직무만족 간의 조직보상무관심 조절효과

종속변수가 직무만족						
독립변수	단계 1		단계 2		단계 3	
	S·β	t	S·β	t	S·β	t
성별	-0.183	-1.805	-0.180	-1.782	-0.161	-1.596
연령	-0.003	-0.032	-0.060	-0.562	-0.064	-0.603
학력	0.019	0.190	0.003	0.030	0.000	0.002
근속	-0.064	-0.631	0.031	0.264	0.040	0.339
직급	0.057	0.572	0.047	0.470	0.032	0.318
미학적리더십(A)			0.110	0.951	-0.272	-1.107
조직보상무관심(B)			0.128	1.156	-0.610	-1.404
A*B					0.950	1.756
R ²	0.046		0.071		0.101	
ΔR ²	0.046		0.025		0.03	
F	0.928		1.027		1.304	
ΔF	0.928		1.262		3.085	

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

가설 3-3 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 오케스트라신뢰와의 관계는 조직보상무관심에 의하여 조절될 것이다.

미학적 리더십과 오케스트라신뢰과의 관계에서 조직보상무관심의 조절효과 검증을 위하여 3단계 모형에 대한 회귀분석을 실시하였다(표 V-16). 모형3에서는 미학적 리더십과 조직보상무관심의 상호작용항을 추가하여 오케스트라신뢰에 미치는 영향을 검증하였다. 회귀식의 적절성을 의미하는 F값의 유의확률은 .001보다 낮아 회귀식이 적절하였다. 미학적리더십(A)은 직무만족에 유의미한 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.426, p<.05$). 조직보상무관심(B)은 직무만족에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=-0.31, p>.05$). 두 변수의 상호작용항은 오케스트라신뢰에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=0.469, p>.05$).

이상의 결과에서 가설 3-3 ‘오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 오케스트라신뢰와의 관계는 조직보상무관심에 의하여 조절될 것이다’ 는 기각되었다.

<표 V-16> 미학적 리더십과 오케스트라신뢰 간의 조직보상무관심 조절효과

종속변수가 오케스트라신뢰						
독립변수	단계 1		단계 2		단계 3	
	S · β	t	S · β	t	S · β	t
성별	-0.088	-0.933	-0.068	-0.886	-0.059	-0.757
연령	0.241	2.557*	0.052	0.639	0.051	0.618
학력	0.016	0.172	0.014	0.177	0.012	0.159
근속	-0.326	-3.438**	-0.042	-0.461	-0.037	-0.415
직급	0.031	0.332	-0.005	-0.059	-0.012	-0.159
미학적리더십(A)			0.615	6.966***	0.426	2.249*
조직보상무관심(B)			0.051	0.607	-0.313	-0.936
A*B					0.469	1.126
R ²	0.168		0.459		0.466	
ΔR^2	0.168		0.291		0.007	
F	3.89**		11.396***		10.158***	
ΔF	3.89**		25.249***		1.268	

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

가설 3-4 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 예술성과의 관계는 조직보상 무관심에 의하여 조절될 것이다.

미학적 리더십과 예술성과의 관계에서 조직보상무관심의 조절효과 검증을 위하여 3단계 모형에 대한 회귀분석을 실시하였다(표 V-17). 모형3에서는 미학적 리더십과 조직보상무관심의 상호작용항을 추가하여 예술성에 미치는 영향을 검증하였다. 회귀식의 적절성을 의미하는 F값의 유의확률은 .05보다 높아 회귀식이 적절하지 않았다. 이는 독립변수 중 종속변수에 유의미한 영향을 미치는 변수가 없음을 의미하여 조직보상무관심이 미학적 리더십과 직무만족과의 관계를 조절하고 있지 않음을 알 수 있다.

이상의 결과에서 가설 3-4 ‘오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 예술성과의 관계는 조직보상무관심에 의하여 조절될 것이다’ 는 기각되었다.

<표 V-17> 미학적 리더십과 예술성 간의 조직보상무관심 조절효과

종속변수가 예술성						
독립변수	단계 1		단계 2		단계 3	
	S·β	t	S·β	t	S·β	t
성별	0.044	0.454	0.063	0.759	0.072	0.867
연령	0.174	1.798	-0.008	-0.089	-0.010	-0.109
학력	-0.002	-0.019	-0.008	-0.092	-0.009	-0.109
근속	-0.313	-3.200**	-0.035	-0.366	-0.031	-0.324
직급	-0.002	-0.024	-0.037	-0.447	-0.044	-0.535
미학적리더십(A)			0.578	6.103***	0.395	1.939
조직보상무관심(B)			0.076	0.833	-0.279	-0.775
A*B					0.456	1.019
R ²	0.116		0.378		0.385	
ΔR ²	0.116		0.262		0.007	
F	2.513*		8.156***		7.269***	
ΔF	2.513*		19.802***		1.038	

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

가설 4. 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 성과와의 관계는 독립욕구에 의하여 조절될 것이다.

가설 4-1 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 지휘자신뢰와의 관계는 독립욕구에 의하여 조절될 것이다.

미학적 리더십과 지휘자신뢰와의 관계에서 독립욕구의 조절효과 검증을 위하여 3단계 모형에 대한 회귀분석을 실시하였다(표 V-18). 모형3에서는 미학적 리더십과 독립욕구의 상호작용항을 추가하여 지휘자신뢰에 미치는 영향을 검증하였다. 회귀식의 적절성을 의미하는 F값의 유의확률은 .001보다 낮아 회귀식이 적절하였다. 미학적리더십(A)은 지휘신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=1.796, p<.001$). 독립욕구(B)는 지휘자신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.795, p<.001$). 두 변수의 상호작용항은 지휘자신뢰에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=-1.21, p<.01$). 이러한 결과는 독립욕구가 미학적 리더십과 지휘자신뢰와의 관계를 조절하고 있음을 알 수 있다.

이상의 결과에서 가설 4-1 ‘오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 지휘자신뢰와의 관계는 독립욕구에 의하여 조절될 것이다’ 는 채택되었다.

<표 V-18> 미학적 리더십과 지휘자신뢰 간의 독립욕구 조절효과

종속변수가 지휘자신뢰						
독립변수	단계 1		단계 2		단계 3	
	S · β	t	S · β	t	S · β	t
성별	-0.055	-0.597	0.015	0.291	0.008	0.176
연령	0.260	2.840**	-0.009	-0.169	-0.027	-0.538
학력	0.001	0.015	0.038	0.756	0.060	1.255
근속	-0.390	-4.220***	-0.014	-0.249	-0.044	-0.820
직급	0.031	0.337	-0.022	-0.447	-0.016	-0.336
미학적리더십(A)			0.821	14.463***	1.796	6.512***
독립욕구(B)			0.221	4.295***	0.795	4.773***
A*B					-1.215	-3.602**
R ²	0.211		0.774		0.802	
ΔR^2	0.211		0.563		0.028	
F	5.125***		45.974***		46.975***	
ΔF	5.125***		117.107***		12.978***	

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

가설 4-2 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 직무만족과의 관계는 독립욕구에 의하여 조절될 것이다.

미학적 리더십과 직무만족과의 관계에서 독립욕구의 조절효과 검증을 위하여 3단계 모형에 대한 회귀분석을 실시하였다(표 V-19). 모형3에서는 미학적 리더십과 독립욕구의 상호작용항을 추가하여 직무만족에 미치는 영향을 검증하였다. 회귀식의 적절성을 의미하는 F값의 유의확률은 .05보다 높아 회귀식이 적절하지 않았다. 이는 독립변수 중 종속변수에 유의미한 영향을 미치는 변수가 없음을 의미하여 독립욕구가 미학적 리더십과 직무만족과의 관계를 조절하고 있지 않음을 알 수 있다.

이상의 결과에서 가설 4-2 ‘오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 직무만족과의 관계는 조직보상무관심에 의하여 조절될 것이다’ 는 기각되었다.

<표 V-19> 미학적 리더십과 직무만족 간의 독립욕구 조절효과

종속변수가 직무만족						
독립변수	단계 1		단계 2		단계 3	
	S·β	t	S·β	t	S·β	t
성별	-0.183	-1.805	-0.109	-1.124	-0.106	-1.093
연령	-0.003	-0.032	-0.086	-0.855	-0.078	-0.773
학력	0.019	0.190	0.071	0.740	0.061	0.636
근속	-0.064	-0.631	0.018	0.165	0.030	0.281
직급	0.057	0.572	0.039	0.417	0.037	0.386
미학적리더십(A)			0.106	0.976	-0.311	-0.556
독립욕구(B)			0.365	3.722***	0.120	0.354
A*B					0.519	0.759
R ²	0.046		0.179		0.184	
ΔR ²	0.046		0.133		0.005	
F	0.928		2.925**		2.62*	
ΔF	0.928		7.598***		0.577	

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

가설 4-3 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 오케스트라신뢰와의 관계는 독립 욕구에 의하여 조절될 것이다.

미학적 리더십과 예술성과의 관계에서 독립욕구의 조절효과 검증을 위하여 3단계 모형에 대한 회귀분석을 실시하였다(표 V-20). 모형3에서는 미학적 리더십과 독립욕구의 상호작용항을 추가하여 오케스트라신뢰에 미치는 영향을 검증하였다. 회귀식의 적절성을 의미하는 F값의 유의확률은 .001보다 낮아 회귀식이 적절하였다. 미학적 리더십(A)은 오케스트라신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=1.290, p<.01$). 독립욕구(B)는 오케스트라신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.642, p<.05$). 그러나 두 변수의 상호작용항은 오케스트라신뢰에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=-0.85, p>.05$). 이상의 결과에서 가설 4-3 ‘오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 오케스트라신뢰와의 관계는 독립욕구에 의하여 조절될 것이다’ 는 기각되었다.

<표 V-20> 미학적 리더십과 오케스트라신뢰 간의 독립욕구 조절효과

종속변수가 오케스트라신뢰						
독립변수	단계 1		단계 2		단계 3	
	S· β	t	S· β	t	S· β	t
성별	-0.088	-0.933	-0.022	-0.292	-0.026	-0.354
연령	0.241	2.557*	0.030	0.391	0.018	0.231
학력	0.016	0.172	0.054	0.729	0.069	0.936
근속	-0.326	-3.438**	-0.040	-0.487	-0.061	-0.737
직급	0.031	0.332	-0.011	-0.145	-0.006	-0.084
미학적리더십(A)			0.608	7.270***	1.290	3.016**
독립욕구(B)			0.240	3.163**	0.642	2.483*
A*B					-0.850	-1.625
R ²	0.168		0.509		0.523	
ΔR^2	0.168		0.341		0.014	
F	3.89**		13.931***		12.732***	
ΔF	3.89**		32.628***		2.64	

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

가설 4-4 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 예술성과의 관계는 독립욕구에 의하여 조절될 것이다.

미학적 리더십과 예술성과의 관계에서 독립욕구의 조절효과 검증을 위하여 3단계 모형에 대한 회귀분석을 실시하였다(표 V-21). 모형3에서는 미학적 리더십과 독립욕구의 상호작용항을 추가하여 예술성에 미치는 영향을 검증하였다. 회귀식의 적절성을 의미하는 F값의 유의확률은 .05보다 높아 회귀식이 적절하지 않았다. 이는 독립변수 중 종속변수에 유의미한 영향을 미치는 변수가 없음을 의미하여 독립욕구가 미학적 리더십과 예술성과의 관계를 조절하고 있지 않음을 알 수 있다.

이상의 결과에서 가설 4-4 ‘오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 예술성의 관계는 독립욕구에 의하여 조절될 것이다’ 는 기각되었다.

<표 V-21> 미학적 리더십과 예술성 간의 독립욕구 조절효과

종속변수가 예술성						
독립변수	단계 1		단계 2		단계 3	
	S · β	t	S · β	t	S · β	t
성별	0.044	0.454	0.087	1.036	0.089	1.065
연령	0.174	1.798	-0.011	-0.124	-0.004	-0.040
학력	-0.002	-0.019	0.019	0.231	0.010	0.123
근속	-0.313	-3.200**	-0.051	-0.551	-0.039	-0.414
직급	-0.002	-0.024	-0.038	-0.471	-0.041	-0.502
미학적리더십(A)			0.580	6.205***	0.184	0.380
독립욕구(B)			0.121	1.426	-0.113	-0.387
A*B					0.494	0.837
R ²	0.116		0.387		0.391	
ΔR ²	0.116		0.271		0.005	
F	2.513*		8.462***		7.468***	
ΔF	2.513*		20.748***		0.701	

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

<표 V-22> 가설 검증 결과

가설	내용	결과
가설 1-1	오케스트라 지휘자의 미학적 리더십은 지휘자신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-2	오케스트라 지휘자의 미학적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1-3	오케스트라 지휘자의 미학적 리더십은 오케스트라신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-4	오케스트라 지휘자의 미학적 리더십은 예술성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-1	오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 지휘자신뢰와의 관계는 전문가지향성향에 의하여 조절될 것이다.	기각
가설 2-2	오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 직무만족과의 관계는 전문가지향성향에 의하여 조절될 것이다.	기각
가설 2-3	오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 오케스트라신뢰와의 관계는 전문가지향성향에 의하여 조절될 것이다.	기각
가설 2-4	오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 예술성과의 관계는 전문가지향성향에 의하여 조절될 것이다.	채택

<표 V-23> 가설 검증 결과

가설	내용	결과
가설 3-1	오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 지휘자신뢰와의 관계는 조직보상무관심에 의하여 조절될 것이다.	채택
가설 3-2	오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 직무만족과의 관계는 조직보상무관심에 의하여 조절될 것이다.	기각
가설 3-3	오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 오케스트라신뢰와의 관계는 조직보상무관심에 의하여 조절될 것이다.	기각
가설 3-4	오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 예술성과의 관계는 조직보상무관심에 의하여 조절될 것이다.	기각
가설 4-1	오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 지휘자신뢰와의 관계는 독립욕구에 의하여 조절될 것이다.	채택
가설 4-2	오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 직무만족과의 관계는 독립욕구에 의하여 조절될 것이다.	기각
가설 4-3	오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 오케스트라신뢰와의 관계는 독립욕구에 의하여 조절될 것이다.	기각
가설 4-4	오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 예술성과의 관계는 독립욕구에 의하여 조절될 것이다.	기각

VI. 결론

1. 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십이 성과에 미치는 영향과 미학적 리더십과 성과와의 관계에서 대체요인의 조절효과를 검증하고자 하였다. 특히 리더십 대체요인의 변수는 오케스트라 단원의 관점에서 하급자 요인 관련, 전문가지향성향, 조직보상무관심, 독립욕구를 검증하였다.

연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

오케스트라 지휘자의 미학적 리더십은 성과, 즉 지휘자신뢰, 오케스트라신뢰, 예술성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지휘자의 미학적 리더십은 지휘자 자신의 미적 감각과 판단력을 바탕으로 전문적인 연주자들의 창의성과 역량을 발휘하도록 돕고 지휘자와 단원간의 신뢰를 증대시킬 수 있다. 지휘자의 미학적 리더십은 단원들에게 신뢰와 협력 관계를 촉진하는 역할을 통해 조직의 신뢰를 높여 창의적인 발전으로 연결될 가능성을 증대시키며, 예술성에도 영향을 미침으로써 개별 음악가 간의 상호작용의 질을 높임을 시사하고 있다. 다만, 미학적 리더십은 오케스트라 성과 중 직무만족에 대해서는 유의미한 영향이 확인되지 않았다. 직무만족은 단원들이 속해 있는 오케스트라에서 누릴 수 있는 여러 가지 근무 조건과 환경에 대한 만족도 및 직무 수행에 따른 성취감과 자부심으로 측정되는 데, 이는 지휘자의 미학적 리더십이 개인적 차원의 직무 만족감에는 영향을 미치지 않음을 의미한다. 즉, 직무만족에 대해 미학적 리더십은 충분조건이 아니며 급여, 업무 환경, 사회적 인정, 개인적 성장 기회 등과 같은 다른 요인이 강화되어야 함을 시사한다.

리더십 대체요인의 조절효과 중 전문가지향성향은 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 예술성과의 관계에서 리더십 대체요인으로서 조절효과를 보이는 것으로 나타났다. 전문가지향성향을 가진 구성원의 특성은 자기 주도적이고 독립적인 작업 수행 능력과 관련이 있다. 이는 특히 예술 환경에서 중요하며, 오케스트라 단원들이 자신의 역할을 이해하고, 자신의 역량을 끌어올리며, 자신의 음악적 표현을 독립적으로 개발하려는 능력을 말한다. 이러한 능력은 지휘자의 리더십을 대체하거나 보완하는

방식으로 작용하여, 오케스트라 조직의 성과인 예술성에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 시사한다. 리더십 대체요인인 조직보상무관심과 독립요구는 미학적 리더십과 지휘자신뢰와의 관계에서 조절효과를 보이는 것으로 나타났다. 조직보상무관심은 조직의 구성원이 조직에서 제공하는 보상에 크게 의존하지 않는 경향을 나타낸다. 이는 자기 주도성, 개인의 독립성, 자기표현을 추구하는 예술적 환경, 특히 오케스트라 조직에서 나타날 수 있다. 오케스트라 단원들은 자신의 업무 수행에 있어서 미학적 만족이나 예술적 성취감을 우선시하고, 조직보상 보다는 자신의 예술적 역량과 창조성에 더 큰 가치를 둘 수 있음을 시사한다. 리더십 대체요인인 독립욕구도 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 지휘자신뢰와의 관계에서 조절효과를 보이는 것으로 나타났다. 독립욕구는 개인이 자기 주도적으로 업무를 처리하고, 독립적인 결정을 내리며, 개인의 역량과 자신감을 표현하려는 경향을 나타낸다. 독립욕구가 높은 오케스트라 단원들은 자신의 전문성과 예술적 감각에 의존하여 성과를 추구한다. 또한, 독립욕구는 오케스트라 단원들이 자신의 역할을 이해하고 효과적으로 수행하며, 그들의 연주가 전체 조화를 이루는 데 중요함을 인식한다. 이는 단원들의 독립욕구가 미학적 리더십이 지휘자신뢰 성과에 미치는 영향을 대체할 수 있음을 나타낸다. 리더십 대체요인에 대한 조절효과의 검증 결과를 통해 리더십 효과가 단순히 리더의 행동이나 특성뿐만 아니라 리더십의 대체요인 중 몇몇 요인에 의해서도 일정 부분 영향을 받을 수 있음을 시사하고 있다.

2. 연구의 한계점과 향후 연구 제언

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구의 설문조사 대상지역은 전국이 아닌 특정 지역에서 제한된 수의 사례를 통해 진행되었으므로 이 연구를 일반화하기에는 한계점을 지니고 있다. 향후 다양한 지역으로 확대 조사하여 더 많은 표본 수를 확보함으로써 연구를 진행할 필요가 있다.

둘째, 설문 조사에 앞서 단체와의 충분한 사전협의를 이루어지지 않아 설문지 확보에 어려움이 있었다. 오케스트라 지휘자 및 성과와 관련된 주제로 진행될 경우,

연구 설문을 진행하기에 앞서 설문을 진행하고자 하는 단체에 연구목적을 설명하고 협조를 구함으로 연구에 대한 이해를 높일 필요가 있다. 연구의 취지와 목적에 대한 충분한 설명이 선행되지 않을 경우, 설문에 응하는 자들에게 설문의 내용이 자칫 응답하기 어려운 주제로 인식되어, 조사 진행에 어려움이 발생할 수 있다. 따라서 연구에 앞서 지휘자 및 오케스트라 단체에 연구목적에 대한 상세한 설명과 함께 사전 협조를 요청함으로 표본수의 다양성을 확보해야 할 것이다.

본 연구를 통해 향후 연구방향을 다음과 같이 제시한다.

첫째, 본 연구는 오케스트라 지휘자의 미학적 리더십과 성과와의 관계에 초점을 맞추어 진행하였다. 창작 과정이 진행되는 오케스트라와 같은 예술 단체는 미학적 요소를 식별하기 쉽고 미학적 리더십 연구할 수 있는 매우 실현 가능한 기반을 제공한다. 향후 연구에서 오케스트라를 비롯하여 음악, 미술, 연극, 무용등의 예술조직에서 미학적 리더십을 고려한 다양한 접근을 통해 포괄적인 연구가 필요하다. 예술이외의 창의적 상호작용을 필요로 하는 다른 기업 조직내에서도 미학적 리더십과 관련된 연구들이 진행되어야 할 것이다.

둘째, 미학적 리더십 대체요인으로서의 조절효과는 오케스트라 성과에서 일정 부분 유의미한 영향이 있음을 보여준다. 연구에서 사용된 대체요인들은 리더십 대체이론 중에서도 하급자 요인만으로 제한하여 진행되었다. 향후 연구에서는 본 연구에서 포함되지 않은 나머지 대체요인에 대한 검증이 반영되어야 할 것이다.

【참고문헌】

1. 국내문헌

- 강수민. (2009). <문화예술조직의 성과요인에 관한 연구: 공립교향악단을 중심으로>. 서울대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 김윤경. (2019). 공공조직관리 관점에서의 공공 오케스트라 지휘자 리더십 확장의 필요성. *한국조직학회보*, 15(4), 25-56.
- 김윤경, & 하은희. (2019). 시, 도립 교향악단 성과의 조건-성과 조건으로서의 정부 재정지원의 중요성 검토. *한국정책학회보*, 28(3), 97-122.
- 류은영, & 박형준. (2009). 리더십 행동유형과 조직몰입, 직무만족간의 구조적 관계에 관한 연구: 9 개 책임운영기관 공무원의 인식을 중심으로. *정부학연구*, 15(3), 205-240.
- 박은승. (2021). 전문 지휘자의 등장 이후 오케스트라 지휘의 발달. *문화정책논총*, 35(3), 123-150.
- 박통희. (2016). 공공예술조직의 서비스전달체계와 예술성·공공성·효율성: 1957년 창단 이후 2016년까지 서울시립교향악단의 변화를 사례로. *한국조직학회보*, 13(2), 1-38.
- 백기복(2005). 리더십 리뷰, 서울: 창민사.
- 백기복(2011). 조직행동연구, 서울: 창민사.
- 서희석, & 류지원. (2012). 문화예술회관 운영주체에 따른 성과 분석. *한국자치행정학보*, 26(3), 63-86.
- 송은아. (2015). 예술성-대중성 측정을 위한 개념 탐색. *한국엔터테인먼트산업학회 논문지*, 9(1), 65-73.
- 신구범. (2007). 리더십 대체이론에 대한 연구. *인적자원관리연구*, 14(1), 95-106.
- 신우진, & 신형덕. (2015). 창작, 작품, 시장 역량이 한국 공연예술의 해외공연 성과에 미치는 영향. *유라시아연구*, 12(1), 111-123.
- 신응섭(2000). 리더십의 이론과 실제, 서울: 학지사.

- 이병일, & 한상연. (2011). 지방자치단체 공연문화시설의 운영성과에 관한 고찰. *한국지방자치학회보*, 23(4), 77-96.
- 이상호. (2001). 경영학계의 주요 리더십이론 및 국내 연구동향: 세 가지의 리더십 관점에서의 검토 및 제안. *조직과 인사관리연구*, 24, 1-40.
- 이수광. (2003). 리더십 대체요인의 개별적 대체효과와 결합적 대체효과. *관광경영연구*, 18, 99-112.
- 정환호, 이혜영, 강은주, & 한주희. (2011). 교향악단에서 지휘자의 변혁적 리더십과 리더: 구성원 교환관계간의 관계가 단원의 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 24(4), 2053-2071.
- 채서일. (2011). 지각된 CSR 동기와 CSR 성과 평가가 개인과 기업의 관계에 미치는 영향. *상품학연구*, 29(3), 67-76.
- 최은규. (2017). 교향곡, 서울:도서출판 마티.

2. 해외문헌

- Allmendinger, J., & Hackman, J. R. (1996). Organizations in changing environments: The case of East German symphony orchestras. *Administrative Science Quarterly*, 337-369.
- Annushkina, O., Marsheva, V., & Gryaznova, A. (2015). L' arte di dirigere. L' esperienza dei direttori d' orchestra. *Economia & management: la rivista della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università L. Bocconi*, (2), 89-111.
- Arian, E. (1971). *Bach, Beethoven, and bureaucracy: The case of the Philadelphia Orchestra*. University of Alabama Press.
- Atik, Y. (1994). The conductor and the orchestra: Interactive aspects of the leadership process. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(1), 22-28.

- Auvinen, T. (2001). Why is it difficult to manage an opera house? The artistic-economic dichotomy and its manifestations in the organizational structures of five opera organizations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 30(4), 268-282.
- Beatty, R. W., & Schneier, C. E. (1981). *Personnel administration: An experiential skill-building approach*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bennis, W. G., Nanus, B., & Bennis, S. (1985). *Leaders: Strategies for taking charge* (Vol. 200). New York: Harper & Row.
- Biasutti, M. (2013). Orchestra rehearsal strategies: Conductor and performer views. *Musicae Scientiae*, 17(1), 57-71.
- Boerner, S., & Freiherr von Streit, C. (2005). Transformational leadership and group climate-empirical results from symphony orchestras. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 31-41.
- Casey, C. (2000). Sociology sensing the body: Revitalizing a dissociative discourse. in J.Hassard, R. Holliday, & H. Willmott (Eds.), *Body and organization* (pp. 52-70). London: SAGE Publications Ltd.
- Chong, D. (2002). *Management and the Arts*, 3rd ed. Boston: Focal Press.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of occupational psychology*, 53(1), 39-52.
- Csikszentmihalyi, M. & Lefevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and social psychology*, 56(5), 815
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 302(330), 39-52.
- Dansereau, F., Seitz, S. R., Chiu, C. Y., Shaughnessy, B., & Yammarino, F. J. (2013). What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches. *The Leadership*

- Quarterly*, 24(6), 798-821.
- De Monthoux, P. G. (2004). *The art firm: Aesthetic management and metaphysical marketing*. Stanford University Press.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1991). The new institutionalism in organizational analysis, Chicago: *University of Chicago Press*, 63-82.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The leadership quarterly*, 25(1), 36-62.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of organizational change management*, 17(2), 177-193.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- Drucker, P. F. (1992). The New Society of Organizations. *Harvard Business Review*, September-October.
- Drucker, P. F. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 66(1), 45-53.
- Durrant, C. (2017). *Choral conducting: Philosophy and practice*. London: Routledge.
- Faulkner, R. R. (1973). Orchestra interaction: Some features of communication and authority in an artistic organization. *Sociological Quarterly*, 14(2), 147-157.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness* : New York: McGraw Hill.
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The leadership quarterly*, 15(5), 647-661.

- Friedlander, F., & Pickle, H. (1968). Components of effectiveness in small organizations. *Administrative science quarterly*, 289-304.
- Erinç , S. (1995). 『On the criticism of the image』 Istanbul: Hil Publishing.
- Fukuyama, F. (1995). Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity, New York: Free Press.
- Gagliardi, P. (1992). Symbols and Artifacts: Views of the corporate landscape, London : Taylor & Francis Group
- Gahlot, S., & Bathla, A. (2021). Aesthetic Leadership: A Review. *FOCUS*, 23(4), 39.
- Gao, P., Wong, A. F., Choy, D., & Wu, J. 2010. Developing leadership potential for technology integration: Perspectives of three beginning teachers. *Australasian Journal of Educational Technology*, 26(5): 643-658.
- Gebert, D. (2002). Führung und Innovation. Stuttgart: Kohlhammer.
- Georgopoulos, B. S., Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American sociological review*, 22(5), 534-540.
- Gilhespy, I. (1999). Measuring the performance of cultural organizations: A model. *International journal of arts management*, 38-52.
- Gilling, D. (2014). From Mahler to the movies: Physical empathy in orchestral leadership. In *The physicality of leadership: gesture, entanglement, taboo, possibilities*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Glynn, M. A. (2000). When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization science*, 11(3), 285-298.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The leadership quarterly*, 13(4), 423-451.
- Haffner, H. (2008). Orchester der Welt: der internationale Orchesterführer. 홍은정(역)(2011) 세계의 오케스트라. 서울: 경당
- Hansen, H., & Barry, D. (2008). The Sage handbook of new approaches in management and organization. London: Sage Publications.

- Hansen, H., Ropo, A., & Sauer, E. (2007). Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 544-560.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Management of organizational behavior: Prentice-Hall.
- Hosking, D.M. (1988) Organizing, leadership and skilful process. *Journal of Management Studies* 25(2): 147-166.
- House, R. J. 1971. A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 321-339.
- Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *Academy of management review*, 11(1), 88-102.
- Hunt, J. G. J., Stelluto, G. E., & Hooijberg, R. (2004). Toward new-wave organization creativity: Beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 145-162.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management science*, 28(3), 315-336.
- Kamerman, J. B. (1983). Symphony conducting as an occupation. In J. B. Kamerman, J. B. and Martorella, R. (eds), *Performers & performances. The social organization of artistic work*(pp.43-56). South Hadlye: Bergin Publishers.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 375-403.
- Koivunen, N. (2002). Organizational music the role of listening in interaction processes. *Consumption, Markets and Culture*, 5(1), 99-106.
- Koivunen, N. (2003). *Leadership in symphony orchestras. Discursive and aesthetic practices*. Tampere University Press.
- Koivunen, N. (2006) Auditive leadership culture. Lessons from symphony orchestras. *Advances in Organization Studies*, 16, 91.

- Koivunen, N., & Wennes, G. (2011). Show us the sound! Aesthetic leadership of symphony orchestra conductors. *Leadership* 7(1), 51-71
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management journal*, 38(1), 60-84.
- Köping, A. S. (2003). Den bundna friheten. On kreativitet och relationer i ett konserthus. The Limited Freedom. On Creativity and Relations in a Concert Hall. Stockholm: Arvinius.
- Köping, A. S. (2007). The creative compost: Playing and conducting musical events. In P. Guillet de Monthoux, C. Gustafsson, & S.E. Sjöstrand (Eds), *Aesthetic leadership: Managing fields of flow in art and business* Basingstoke: Palgrave Macmillan. 15-32
- Krause, D. E. (2015). Four types of leadership and orchestra quality. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(4), 431-447.
- Krause, D. E., Boerner, S., Lanwehr, R., & Nachtigall, C. (2002). Strukturgleichungsmodelle zur Analyse von Macht und Führungserfolg im Orchester. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 1, 124-137.
- Kushner, R. J., & Poole, P. P. (1996). Exploring structure-effectiveness relationships in nonprofit arts organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 7(2), 119-136.
- Ladkin., D. (2008). Leading beautifully: How mastery, congruence and purpose create the aesthetic of embodied leadership practice. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 31-41.
- Ladkin, D. and Taylor, S. S. (2010). Enacting the true self: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21,64-74.
- Lawer, E. E., & Porter, L. W. (1968). *Pay and organization Effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Lebrecht, N. (1991). *The Maestro Myth*. London: Simon and Schuster.

- Leonard, N. H., Beauvais, L. L. & Scholl, R. W. (1999). Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes. *Human relations*, 52, 969-998.
- Linstead, S. A., & Höpfl, H. J. (Eds.). (2000). *The aesthetics of organization*. London: Sage Publications.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: RandMc Nally, 2(5), 360-580
- Maitlis, S. (1997) Decision making in British symphony orchestras: Formal structures, informal systems and the role of players. *HARMONY-DEERFIELD*, 45-57.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. (2003) Orchestral manoeuvres in the dark: Understanding failure in organizational strategizing. *Availble at SSRN 371247*
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4).
- Mintzberg, H. (1990). The Managers Job: Folklore and Fact: *Harvard Business Review*. Mar Apr, 163-170.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- Mintzberg, H. (1998). Covert leadership: Notes on managing professionals. *Harvard business review*, 76, 140-148.
- Nica, E. (2013). The Social Psychology of Leadership. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 1(1), 64-69.
- Nübold, A., Muck, P. M., & Maier, G. W. 2013. A new substitute for leadership? Followers' state core self-evaluations. *Leadership Quarterly*, 24: 29-44
- Oguz, Ö. (2006). Aesthetic enjoyment in Aristotales. *Anxiety*. 6,121-127.
- Parasuraman, S., & Nachman, S. A. (1987). Correlates of organizational and

- professional commitment: The case of musicians in symphony orchestras. *Group & Organization Studies*, 12(3), 287-303.
- Pasher, E., Porat, R., Turjeman-Levi, Y., Harir, M., & Caspi, Y. (2020). Leadership in Business, Innovation and Art: Lessons Learnt from an Orchestra Conductor. In *Innovation and the Arts: The Value of Humanities Studies for Business*. Emerald Publishing Limited.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. London: Sage Publications.
- 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: 259-298
- 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.
- Polat, S., & Öztoprak-Kavak, Z. (2011). Aesthetic leadership (AL): Development and implementation of aesthetic leadership scale (ALS) of the school directors. *Educational Research and Reviews*, 6(1), 50.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass.
- Radbourne, J., Johanson, K., Glow, H., & White, T. (2009). The audience experience: Measuring quality in the performing arts. *International journal of arts management*, 16-29.
- Ramirez, R. (1991). *The beauty of social organization (Studies of action and organization)*. Accedo Verlagsgesellschaft.
- Ramirez, R. (1996). Wrapping form and organizational beauty. *Organization*, 3(2), 233-242.
- Ropo, A., & Parviainen, J. (2001). Leadership and bodily knowledge in expert

- organizations: Epistemological rethinking. *Scandinavian Journal of Management*, 17(1), 1-18.
- Ropo, A., Parviainen, J. and Koivunen, N. (2002). Aesthetics in leadership: From absent bodies to social bodily presence, in Parry, K. and Meindl, J.(Eds.) *Grounding Leadership Theory and Research: Issues and Perspectives*. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 21- 38.
- Ropo, A., De Paoli, D. and Bathurst, R. (2017). Aesthetic leadership in the arts. In Mumford, M. and Hemlin, S. (Eds). *Handbook of Research on Leadership and Creativity*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar, pp. 445-457.
- Ropo, A., & Sauer, E. (2008). Corporeal Leaders. Teoksessa Barry, D. & Hansen, H.(Eds.) *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization*, Sage: London, 469-478
- Sauer, E. (2005). *Emotions in leadership: Leading a dramatic ensemble*. Tampere: Tampere University Press.
- Serdar, T. U. N. A. (2007). The teaching of art criticism in the primary school in relation to the development of aesthetics perception and taste. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 40(1), 121-133.
- Saavedra, R., Earley, P. C., & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of applied psychology*, 78(1), 61.
- Samier, E. A., Bates, R. J., & Stanley, A. (2006). *Aesthetic dimensions of educational administration and leadership*. London: Routledge.
- Schmidt, S., Längler, M., Altenbuchner, A., Kobl, L., & Gruber, H. (2021). Acquiring the Art of Conducting: Deliberate Practice as Part of Professional Learning. *Journal of Advanced Academics*, 32(3), 354-379.
- Schriesheim, C. A. 1997. Substitutes-for-leadership theory: Development and basic concepts. *Leadership Quarterly*, 8(2): 103-108.
- Schroeder, J. E., & Fillis, I. (2010). Aesthetic Leadership, Research Handbook

- on Political and Civic Leadership (Richard Couto, ed). London: Sage.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Strati, A. (1992). Aesthetic understanding of organizational life. *Academy of Management Review* 17 (3), 568-581.
- Taylor, S. S., & Hansen, H. (2005). Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics. *Journal of Management studies*, 42(6), 1211-1231.
- Thompson, J. D. (1964). *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. New York: McGraw Hill.
- Traub, J. (1996). Passing the baton: What CEOs could learn from the Orpheus Chamber Orchestra. *New Yorker*, 70(25), 100-105.
- Turbide, J., & Laurin, C. (2009). Performance measurement in the arts sector: the case of the performing arts. *International journal of arts management*, 56-70.
- Wennes, G. (2002) Skjønnheten og udyret: Kunsten å lede kunstorganisasjonen. [Beauty and Beast: The Art of Leading Cultural Organizations]. Bergen, Norway: NHH, Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Wennes G (2006) Kunstledelse, om ledelse av og i kunstneriske virksomheter. Oslo: Abstrakt forlag.
- Wennes G (2008) Managing individuals. The case of Oslo Philharmonic Orchestra. In: Clegg SR, Kornberger M and Pitsis T (eds) *Managing and Organization. An Introduction to Theory and Practice*, 2nd ed. London: Sage, 88-91.
- Westby, D. L. (1960). The career experience of the symphony musician. *American String Teacher*, 10(3), 16-22.
- Wolfgang Schreiber(2005). Große Dirigenten. 홍은정(역)(2009). 지휘의 거장들. 서울: 을유문화사.

Wood, M. (2005). The fallacy of misplaced leadership. *Journal of management studies*, 42(6), 1101-1121.

Yukl, G. A.(2010). *Leadership in Organizations*. London: Pearson PLC.

【 기사 】

이진범. (2015. 11. 30). "클래식음악 돌아보기 - 3 : 세계의 오케스트라들". <방송과 기술>. [접속날짜 2023. 3. 22]

Journal of Arts Management. 2(1): 38-52. Gramophone. (2015. 8. 13). "The world's greatest orchestras" [접속날짜 2023. 3. 24]

ID			
----	--	--	--

【설문지】

본 조사의 내용은 통계법 제33조에 의거하여 비밀이 보장되며,
통계적 목적 이외에는 사용되지 않습니다.

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 본 연구에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 연구자의 석사학위 논문 작성을 위한 기초자료 활용을 목적으로 작성된 것입니다. 귀하께서 응답해 주신 내용은 연구 목적으로만 사용되며, 통계적으로 합산되어 처리되므로 특정 개인이나 조직의 특성은 드러나지 않습니다. 귀하의 솔직한 응답은 본 연구를 위해 매우 소중한 자료로서 좋은 연구 결과를 얻기 위한 기초가 될 것입니다.

각 설문 항목은 정답이 없으므로 귀하의 느낌이나 생각에 대해 솔직한 답변을 부탁드립니다. 유사하거나 반복되는 문항에 대하여도 관계하지 마시고 모든 문항에 대하여 빠짐없이 응답해 주시면 감사하겠습니다.

귀하의 협조에 깊이 감사드리며, 귀사와 귀하의 무궁한 발전을 기원합니다.

2023년 4월

제주대학교 경영대학원 문화예술경영학과

지도교수 : 김정훈

연구자 : 부희정

□ 다음은 귀하 오케스트라의 지휘자에 대한 설문문항입니다.

□ 각 문항에 대하여 귀하의 느낌이나 생각에 가장 가까운 곳에 V표하여 주시기 바랍니다

번호	설문문항	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	그/그녀는 각 조직구성원들이 미학적(예술적) 잠재력을 가지고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2	그/그녀는 조직 구성원들의 미학적(예술적) 잠재력을 드러내기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
3	그/그녀는 조직구성원의 창의성을 지원한다.	①	②	③	④	⑤
4	그/그녀는 조직구성원의 미학적(예술적) 기대를 이해하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
5	그/그녀는 미적(예술적) 감각을 다루는 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤
6	그/그녀는 예술 활동을 조직하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
7	그/그녀는 미적(예술적) 문제를 기꺼이 해결한다.	①	②	③	④	⑤
8	그/그녀는 오케스트라(단체, 조직) 밖의 사회 활동에서 미학적(예술적) 관심을 우선시한다.	①	②	③	④	⑤
9	그/그녀는 예술 활동에 가치를 부여한다.	①	②	③	④	⑤
10	그/그녀는 심미적(예술적) 관심 아래 사회 활동을 조직한다.	①	②	③	④	⑤
11	그/그녀는 단원의 미적(예술적) 연구를 보상한다.	①	②	③	④	⑤
12	그/그녀는 주변의 미적(예술적) 요소에 민감하다.	①	②	③	④	⑤
13	그/그녀는 논리적인 감정보다는 미적(예술적) 감정에 집중한다.	①	②	③	④	⑤
14	그/그녀는 발생하는 일에 대해 미적(예술적) 관점을 반영한다.	①	②	③	④	⑤
15	그/그녀는 오케스트라의 미적 잠재력을 활성화하는 문화를 만든다.	①	②	③	④	⑤
16	그/그녀는 조직구성원 내에서 미적(예술적) 분위기를 조성한다.	①	②	③	④	⑤
17	그/그녀는 그의 외모와 자세로 단원들에게 모범이 된다.	①	②	③	④	⑤

□ 다음은 귀하 오케스트라의 단원에 대한 설문문항입니다.

□ 각 문항에 대하여 **귀하의 느낌이나 생각에 가장 가까운 곳에 V표**하여 주시기 바랍니다.

번호	설문문항	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	우리 오케스트라는 내가 조직 내에서 어떻게 해야 할지에 대한 가치관이나 기준을 제시하여 준다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 오케스트라 음악전문단체에서 정체성을 강하게 느낀다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 내가 속한 전문음악단체에서 제시하는 윤리적 기준을 지켜야 한다고 믿고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 오케스트라에서 받는 보상에 대하여 별 흥미를 느끼지 않는다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 오케스트라는 단원들이 원하는 보상을 제공한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 오케스트라에서 받는 보상이 많은지 적은지에 별 신경을 쓰지 않는다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 어떤 문제에 봉착하였을 때, 다른 사람의 도움을 받기보다는 혼자 생각하기를 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
8	내게 있어서 맡은 업무를 스스로 해결해야 한다는 가치관은 매우 중요하다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 업무 중에 발생하는 문제를 스스로 해결하는 것을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 현재 내가 맡고 있는 직위(수석·단원)에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 오케스트라 연주자로서 충분한 기량(연주실력·지식·가치관)을 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 오케스트라 연주자로서 기회가 된다면 보수를 생각하지 않고 자선연주에 참여할 의향이 있다.	①	②	③	④	⑤
13	나는 오케스트라 연주자로서 여러 연주활동을 통하여 사회에 봉사하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
14	나는 오케스트라 연주자로서 사회문화복지 향상에 일익을 담당하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
15	나는 오케스트라 연주자로서 자부심을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
16	나는 현재 우리 지휘자가 나를 공정하게 대하려고 노력한다고 확신한다.	①	②	③	④	⑤
17	나는 우리 지휘자가 결코 단원들을 속이거나 희생시켜가면서 자신의 이익을 얻으려 하지 않을 사람이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
18	나는 우리 지휘자의 진실성을 굳게 믿고 있다.	①	②	③	④	⑤
19	나는 우리 지휘자에 대한 강한 충성심을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
20	나는 어떤 위기 상황에서도 우리 지휘자를 지지 할 것이다.	①	②	③	④	⑤

□ 각 문항에 대하여 귀하의 느낌이나 생각에 가장 가까운 곳에 V표하여 주시기 바랍니다.

번호	설문문항	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
21	우리 오케스트라는 단원들의 의견을 반영하려고 성실히 노력한다.	①	②	③	④	⑤
22	우리 오케스트라는 단원들에게 정직하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
23	우리 오케스트라는 단원들과 단원 이익을 위해 노력한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
24	청중들은 일반적으로 우리 오케스트라의 연주가 훌륭하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
25	우리 오케스트라와 협연한 연주자들은 우리의 연주가 훌륭하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
26	우리와 비슷한 범주(연주 횟수 혹은 레퍼토리)의 다른 오케스트라와 비교할 때 우리 오케스트라의 예술적 수준은 훌륭하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

□ 응답자의 인구통계적 특성에 대한 질문입니다. 해당 난에 V표하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은?

- ① 남성 ② 여성

2. 귀하의 연령은?

만()세

3. 귀하의 최종학력은?

- ① 고졸 ② 대졸 ③ 대학원재학 ④ 대학원졸 ⑤ 기타 ()

4. 귀하의 현 오케스트라 근무(단원으로서) 기간은

- ① 5년 이하 ② 5년 초과 10년 이하 ③ 10년 초과 15년 이하
④ 15년 초과 20년 이하 ⑤ 20년 초과

5. 귀하의 직급은?

- ① 악장 ② 수석 ③ 부수석 ④ 단원 ⑤ 기타 ()

【미학적 리더십 구성요인별 설문 문항】

설문문항	미학적 리더십 구성 요인
그/그녀의 표현과 의사소통 스타일로 인하여 그에 대한 존경심이 생긴다.	미학적 커뮤니케이션 (Aesthetic communication) 4문항
그/그녀는 보디랭귀지를 아주 잘 사용한다.	
그/그녀는 대인관계에서 공손한 언어를 사용한다.	
그/그녀는 의사소통 중에 주변 사람들에게 존경심을 불러일으킨다.	
그/그녀는 미래의 미학적(예술적) 경향을 예측한다.	미학적 접근 (Aesthetic approach) 6문항
그/그녀는 좋은 작품을 만들기 위해 갈등도 활용한다.	
그/그녀는 미학적(예술적) 관심으로 인해 자신의 감정을 표현하고 지시하도록 통제된다.	
그/그녀는 미학적(예술적) 관심으로 갈등을 해결한다.	
그/그녀는 자신의 미학적(예술적) 견해로 주변 사람들의 믿음을 바꿀 수 있다.	
그/그녀는 미학적(예술적) 변화의 선구자이다.	미학적 지원 (Aesthetic support) 5문항
그/그녀는 각 조직구성원들이 미학적(예술적) 잠재력을 가지고 있다고 생각한다.	
그/그녀는 조직 구성원들의 미학적(예술적) 잠재력을 드러내기 위해 노력한다.	
그/그녀는 조직구성원의 창의성을 지원한다.	
그/그녀는 조직구성원의 미학적(예술적) 기대를 이해하려고 노력한다.	
그/그녀는 미적(예술적) 감각을 다루는 능력이 있다.	

설문문항	미학적 리더십 구성 요인
그/그녀는 건물의 적절한 장소에 미학적 재료를 비치한다.(그림, 탁자 등)	미학적 적용 (Aesthetic application) 6문항
그/그녀는 실내의 빈공간을 미학적으로 정리한다.	
그/그녀는 오케스트라(단체, 조직) 밖의 사회 활동에서 미학적(예술적) 관심을 우선시한다.	
그/그녀는 예술 활동에 가치를 부여한다.	
그/그녀는 심미적(예술적) 관심 아래 사회 활동을 조직한다.	
그/그녀는 단원의 미적(예술적) 연구를 보상한다.	
그/그녀는 주변의 미적(예술적) 요소에 민감하다.	미학적 감수성 (Aesthetic sensibility) 6문항
그/그녀는 논리적인 감정보다는 미적(예술적) 감정에 집중한다.	
그/그녀는 발생하는 일에 대해 미적(예술적) 관점을 반영한다.	
그/그녀는 오케스트라의 미적 잠재력을 활성화하는 문화를 만든다.	
그/그녀는 조직구성원 내에서 미적(예술적) 분위기를 조성한다.	
그/그녀는 그의 외모와 자세로 단원들에게 모범이 된다.	
그/그녀는 평상시에는 신중하지만 미래진망에 대해서는 적극적으로 대응한다.	미학적 정직성 (Aesthetic honesty) 3문항
그/그녀는 겸손하고 진정성 있는 태도로 사람들과 소통한다.	
그/그녀의 예술적, 미적 사고는 상당히 실용적이다.	
그/그녀는 옷을 선택 시 미적 요소를 중요시 여긴다.	미학적 외관 (Aesthetic appearance) 3문항
그/그녀는 자기 관리에 적극적이다.	
그/그녀의 인상적인 외모를 가지고 있다.	

【ABSTRACT】

Moderating Effects of Leadership Substitutes in the Relationship between Aesthetic Leadership of Orchestra Conductors and Performance

Hee Jung Boo

Dept. of Arts and Cultural Management

The Graduate School of Business Administration Jeju National University

The importance of leadership in orchestra conducting is emphasized in practice, but there is still a lack of clear definition of leadership and research on its relationship with performance. This study investigates the aesthetic leadership that has recently gained attention in the fields of music and management, concerning the leadership of orchestra conductors. The study aims to examine the relationships between aesthetic leadership and performance outcomes and the role of leadership substitutes. In the field of cultural arts, organizations differ from traditional business organizations in various aspects. Moreover, leadership in the cultural arts field may differ from leadership in general management. In the field of the cultural arts, leadership requires a deep understanding of the essence of cultural arts activities. In an orchestra, communication and collaboration between a conductor and members are crucial. The leader, the conductor, should demonstrate artistic excellence and possess exceptional professional knowledge of the arts to achieve desired performance outcomes. Therefore, to investigate leadership in the specific domain of the arts, this study focuses on the recently emerged aesthetic leadership, which emphasizes meaning, sense, emotion, and interaction between the leader and members. Prior to examining the relationships between the leadership of orchestra conductors and performance outcomes, literature review on the characteristics and roles of orchestra conductors, aesthetic

leadership, and leadership substitutes was performed.

Based on review of the literature, I established a research model and hypothesized that 1) aesthetic leadership will have a effect on performance outcomes (conductor trust, job satisfaction, orchestra trust, and artistic excellence) 2) the relationship between aesthetic leadership and performance outcomes will be moderated by leadership substitutes such as professional orientation, indifference toward organizational rewards, and subordinate need for independence.

A questionnaire was distributed to orchestras with professional conductors in South Korea. Of the 115 questionnaires collected, 102 were used for statistical analysis for testing the hypotheses, excluding those who did not respond to important questions. The results of the study are as follows: First, aesthetic leadership of orchestra conductors has a positive impact on conductor trust, orchestra trust, and artistic excellence. Thus, there is a significant relationship between leadership and conductor trust, orchestra trust, and artistic excellence. However, job satisfaction was not significantly influenced by aesthetic leadership. Second, in the relationship between aesthetic leadership of orchestras and performance outcomes, professional orientation was found to be a significant moderating factor in the relationship with artistic excellence, while indifference toward organizational rewards and subordinate need for independence were significant moderating factors in the relationship with conductor trust.

Finally, a summary of the research findings, theoretical and practical implications, and directions for future research are described.

Keywords: *orchestra, conductor, aesthetic leadership, trust, job satisfaction, artistry, substitute factors*