

석사학위논문

변혁적 리더십이 부하의 자아개념과
혁신행동 및 직무스트레스에 미치는 영향

지도교수 송 병 식



경영학과 인사관리전공

장 행 부

2006년 6월

변혁적 리더십이 부하의 자아개념과 혁신행동 및 직무스트레스에 미치는 영향

지도교수 송 병 식

장 행 부

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함.

2006년 6월

장행부의 경영학석사학위논문을 인준함.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

위원장 金 熙 哲 
위원 姜 永 淳 
위원 宋 秉 軾 

제주대학교 경영대학원

2006년 6월

목 차

제 I 장 서 론	1
제1절 연구의 필요성 및 목적	1
제2절 연구의 범위 및 방법	6
제 II 장 이론적 고찰	8
제1절 변혁적 리더십	8
1. 리더십의 개념	8
2. 리더십 연구의 발전과정	10
3. 변혁적 리더십	17
제2절 리더십 유효성	22
1. 자아개념	22
2. 혁신행동	24
3. 직무스트레스	26
제3절 선행연구 고찰	34
1. 변혁적 리더십과 자아개념의 관계	34
2. 변혁적 리더십과 리더십 유효성간의 관계	35
제 III 장 연구방법	40
제1절 연구가설 및 변수측정	40
1. 연구가설 및 모형설정	40
2. 변수의 측정	41
제2절 연구대상 및 분석방법	43
1. 연구대상	43
2. 분석방법	43

제 IV 장 연구결과	44
제1절 측정도구의 신뢰도 및 타당도 분석	44
1. 신뢰성 분석	44
2. 타당성 검증	45
제2절 실증 분석	48
1. 상관관계 분석	48
2. 변혁적 리더십이 자아개념에 미치는 영향	49
3. 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향	50
4. 변혁적 리더십이 직무스트레스에 미치는 영향	51
5. 자아개념이 혁신행동에 미치는 영향	52
6. 자아개념이 직무스트레스에 미치는 영향	53
7. 변혁적 리더십과 혁신행동간 자아개념의 매개효과	53
8. 변혁적 리더십과 직무스트레스 간 자아개념의 매개효과	55
제 V 장 결론	56
제1절 연구결과의 요약	56
제2절 연구결과의 시사점	59
참고문헌	61
설문지	69
영문초록	73



[표 목 차]

<표 2-1> 한국의 뉴리더십 연구의 흐름	15
<표 2-2> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 요인들	19
<표 2-3> 직무스트레스 개념의 요약	29
<표 2-4> 직무스트레스 요인	32
<표 3-1> 연구대상의 분포	43
<표 4-1> 척도의 신뢰도 계수	45
<표 4-2> 변혁적 리더십의 요인 분석	46
<표 4-3> 자아개념의 요인 분석	47
<표 4-4> 결과변수의 요인 분석	47
<표 4-5> 리더십 유형과 정서적 반응간의 상관관계 분석 결과	48
<표 4-6> 변혁적 리더십과 자아개념의 관계	49
<표 4-7> 변혁적 리더십의 하위 구성요인과 자아개념의 관계	50
<표 4-8> 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계	50
<표 4-9> 변혁적 리더십의 하위 구성요인과 자아개념의 관계	51
<표 4-10> 변혁적 리더십과 직무스트레스 관계	51
<표 4-11> 변혁적 리더십의 하위 구성요인과 직무스트레스 관계	52
<표 4-12> 자아개념과 혁신행동의 관계	52
<표 4-13> 자아개념과 직무스트레스의 관계	53
<표 4-14> 변혁적 리더십과 혁신행동간 자아개념의 매개효과	54
<표 4-15> 변혁적 리더십과 직무스트레스간 자아개념의 매개효과	55

[그림 목 차]

<그림 3-1> 연구모형	41
---------------------	----

제 I 장 서 론

제1절 연구의 필요성 및 목적

기업의 경영환경은 항상 변화하기 마련이다. 경기가 좋은 호황기에는 대다수 기업들이 별 문제 없이 경영을 해나갈 수 있다. 그러나 시장여건이 어려워지는 불황기가 되면 심각한 타격을 입을 수밖에 없다.

이것은 비단 기업에만 해당하는 것이 아니다. 어느 조직체이든 위기의 상황은 올 수 있으며 그것을 잘 극복하는 것이 때로는 조직체의 존폐 여부를 판가름 내기도 한다. 위기의 상황에 유연하게 대처하면서 꾸준한 성과를 낼 수 있는 탄탄한 조직 역량만이 조직체의 성공을 이끌어 낼 수 있다. 그렇다면 성공한 기업 혹은 조직체의 핵심 역량 비결은 어디에 있는가?

미국의 Druke와 Hesselbein(1996)¹⁾은 두 경영학자는 미국, 유럽, 일본 등 선진국의 약 550여개 회사들을 대상으로, 우수한 신제품 개발로 성공을 거두는 기업들의 핵심 역량 요인이 무엇인가를 연구한 바 있다.

그들의 연구 결과에 따르면, TQM, 리엔지니어링, 자율경영팀, 교차기능팀 등과 같은 시스템 차원의 경영 프로그램 면에서는 우수 기업과 보통 기업들 간에 별다른 차이가 없는 것으로 나타났다. 신제품 개발 성과가 높은 기업이 그렇지 못한 기업들에 비해서 정교한 시스템이나 선진 경영 기법 활용 면에서 오히려 더 적은 경우도 있었다. 흥미로운 점은 기업의 성과 차이를 가져오는 보다 결정적인 역량 요인은 바로 경영자들의 리더십에 있다는 사실이었다.

1) P. Druker, F. Hesselbein, M. Goldsmith, and R. Beckhard, *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*, San Francisco: Jossey-Bass, 1996, pp. 222~227.

이는 조직구조, 인사제도 등 하드 시스템적 요인들보다는 제도나 시스템으로 해결할 수 없는 역동적인 측면, 시스템들이 제대로 작동하도록 하는 소프트한 요인이 기업의 성과에 더 중요한 핵심 역량임을 보여주는 것이다. 그리고 그러한 핵심 역량의 근간은 바로 경영자의 리더십에 있음을 의미한다.²⁾

조직은 그것이 공기업이든 사기업이든 현대기업 경영이 가장 중심이 되는 요소이다. 왜냐하면 기업의 기본적인 기능인 생산이나 판매활동은 인간이 형성하고 있는 조직을 통하지 않고서는 수행될 수 없기 때문이다. 이러한 조직은 개인들의 집합체이며, 조직구성원들이 달성하고자 하는 미래상으로서의 특정한 목표, 목적을 가지고 그것을 위한 여러 가지 과업을 수행한다. 또한 경영의 성패는 조직구성원의 리더가 어떤 주어진 상황 하에서 목표를 달성하기 위하여 조직구성원에게 어떻게 영향력을 행사하는가에 달려 있다.

이러한 행위가 리더십이며 이와 같은 리더십을 관리자가 훌륭하게 행사할 때에 조직의 유효성은 더욱 커지게 된다. 최근에는 비전 리더십, 혹은 신 리더십이라고 불리는 변혁적 리더십이 많은 학자들에 의해 주목을 받고 있다.³⁾

조직 구성원의 욕구수준 향상과 이러한 고차원적인 욕구에 대한 만족은 그에 상응할 수 있는 고차원적인 리더십의 발휘로 이루어 질 수 있다. 따라서 리더십에 관한 최근 연구들은 부하들의 고차원적인 욕구를 만족시켜줄 수 있는 리더십 이론을 모색하는데 관심을 기울이고 있으며, 그 중의 하나가 변혁적 리더십이다.

그 동안의 조직 구성원의 만족스러운 성과에 대해 리더가 물질적이고 심리적인 보상을 해준다는 거래적인 리더십으로는 고차원적인 동기부여가

2) 이춘근 「불황 극복의 비결-리더십」, 주간경제, 200, p. 19.

3) 김복례, "리더십유형과 집단성과의 관계에 있어서의 개인주의-집단주의 성향의 조절변수 역할 연구," 석사학위논문, 충남대학교 경영대학원, 2001, pp. 25~26.

어려우며 변혁적 리더십을 발휘하여 조직 구성원들로 하여금 높은 이상과 가치관을 심어줌으로써 동기부여 시켜 리더에 대한 신뢰감과 충성심이나 존경심을 가지게 되는 것이다.

변혁적(transformational)이란 용어를 처음 사용한 Bass(1990)⁴⁾는 변혁적 리더들에게서 공통으로 보여 지는 특성들을 개념적으로 도출해내고 이를 거래적 리더(transactional leader)의 특성들과 대비시켰다. 본 연구에서는 이와 같은 관점에 근거하여 리더십 유형을 변혁적 리더십의 범주로 설정하였다.

요즘처럼 급변하는 사회현상은 리더십 유형과 조직성과에 대한 새로운 설명을 할 수 있는 리더십이론의 전개를 요구하고 있으며, 특히 변화속도가 어떤 조직보다 빠르고 생존경쟁이 치열한 기업의 경우에는 더욱더 절실하다고 하겠다. 이러한 입장에서 리더십 가운데 최근에 대두되기 시작한 변혁적 리더십 이론은 한 조직의 성패를 좌우하는 많은 요인들 중에서 리더십만큼 큰 요인도 없을 것이라고 Bass를 포함한 많은 연구자들이 주장하고 있다.⁵⁾

전통적인 리더십 연구에서는 주로 배려(consideration)와 구조주도(initiating structure)같은 리더행동들을 고려하였지만, 본 연구에서는 리더십 차원으로 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 설정하였다. 리더의 거래적 및 변혁적 행동은 선행연구에서 다양한 리더십 효과변수와 관련성이 검토되었지만 본 연구에서는 Burns와 Bass의 리더십이론을 바탕으로 거래적 리더십과 비교하여 변혁적 리더십이 리더십 유효성 가운데 만족도와 직무성과에 미치는 영향 등을 중심으로 검토하고자 한다.

4) B.M. Bass, and B.J. Avolio, "The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development," Research in Organizational Change and Development, 4, 1990, pp. 231~272.

5) B. M. Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, 3rd ed., New York : Free Press, 1990, pp. 240~245.

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

이러한 상사의 변혁적 리더십의 발휘는 조직구성원들로 하여금 좀 더 나은 정서적 안정을 더할 것이고 나아가 업무상의 스트레스도 감소될 것으로 보인다. 사실 우리가 조직 속에 있으면서 우리를 가장 괴롭히는 것은 상사와의 관계의 문제다. 상사와의 관계에 문제가 있으면, 직무만족은 고사하고 오히려 스트레스만 늘어 갈 것이다.

직무스트레스는 개인이 조직 내에서 직무 만족을 느끼지 못하고 개인과 조직의 관계가 불일치되는 상황 즉, 조직은 개인에게 능력을 초월한 직무를 요구하거나 개인은 조직으로부터 욕구를 충족시키지 못하는 상황으로 인해 발생된다. 직무스트레스를 일으키는 요인은 직장에서 직무환경, 특히 상사와 동료들과의 관계와 관련되어 발생하는 스트레스 요인을 말하는데, 연구자의 연구목적에 따라 다양성을 보이고 있다. 즉, 직무스트레스 요인을 선정 하는 데는 연구관점이나 연구대상을 어디에 맞추냐에 따라 일정치 않다.⁶⁾

특히 오늘날 환경의 급격한 변화는 현대인에게 여러 가지 형태의 새로운 스트레스를 안겨 주고 있다. 스트레스는 개인의 생활과 건강에 악영향을 끼치고 있으며, 조직을 구성하고 있는 각 개인의 직무태도에 역기능으로 작용하여 조직의 유효성에 심각한 영향을 끼치고 있다.

급격한 환경변화는 기업의 경영환경을 많이 변화시켰다. 경영의 다각화·

6) 채지혜, "호텔조사원의 직무스트레스와 이직의도에 관한 부서별 비교분석," 경기대학교 대학원 석사학위논문, 2003. p. 27.

국제화·정보화·개방화·경영합리화 시대의 도래는 경영자의 기업경영 및 관리방식을 보다 창의적이고 전문적인 형태로 변화시킨 것이다. 이러한 시대에 기업 경영을 책임지고 있는 경영자들이 인간관계를 관리해 주면서 동시에 제반 업무를 보좌해 줄 전문가가 될 필요가 있다. 그런데 직원이 상사와의 대인관계나 경력개발 또는 업무특성이나 역할 등과 관련된 직무스트레스로 인하여 심리적 또는 육체적인 고통을 받는다면, 경영자를 효율적으로 보좌할 수 없게 될 것이다. 그리고 이는 직무태도에 부정적인 영향을 미칠 수도 있어 결국 조직의 유효성도 저하될 수밖에 없을 것이고 더불어 자신의 자아개념도 매우 부정적으로 형성될 수밖에 없을 것이다.⁷⁾

또한 과거 단순하고 안정적인 경영환경 하에서는 작업의 표준화를 통한 기능 효율성 극대화 중심의 경영관리가 중요하였지만 오늘날 같은 복잡하고 동태적인 경영환경에서는 새로운 가치창조를 위한 현대적 관리가 필요하다. 이러한 측면에서 최근 구성원의 혁신행동의 중요성이 대두되고, 직무수행에서의 혁신행동은 가치창조를 통한 경쟁우위의 수단으로 강조되고 있다.

조직 내의 혁신은 조직구성원들이 창의적 아이디어를 창출하고 실천 및 확산하는 과정을 거치며 정착되게 된다. 특히 혁신의 실천과 확산 과정에서 작용하는 조직 내의 권력관계를 고려하면, 성공적 조직혁신은 리더의 지원과 도움을 필요로 한다. 이러한 연유에서 최근 혁신의 선행요인으로 리더십에 대한 연구가 진행되고 있다. 즉 조직 구성원의 혁신행동을 규명하기 위해서도 리더가 가진 변혁적 리더십에 관한 규명은 무엇보다도 필요하다고 할 수 있다.

한편 자기개념(self-concept) 일련의 기술적인 개념으로서 자신의 특성에 대한 긍정적 혹은 부정적 감정 등 자신의 특성에 대한 판단과 평가를

7) D.F. Parker, and T.A. Decotiis, "Organizational Determinants of Job Stress," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 32, 1983, pp. 190~197.

포함한다. 즉 조직 구성원들의 긍정적인 감정과 관련이 있다는 것이다. 조직 구성원들의 감정이란 조직 구성원의 업무성과와도 밀접한 관련성을 가진다. 즉 부정적인 감정이 형성 되었을 때보다는 긍정적인 감정이 형성되었을 때 조직 구성원들의 업무 성과가 올라갈 것이고, 이러한 조직 구성원들의 긍정적인 감정 형성에도 조직 리더의 변혁적 리더십은 영향을 줄 수 있을 것이다.

그러므로 조직의 상사들이 가지는 변혁적 리더십에 대한 규명은 무엇보다도 필요하다고 하겠으며, 그러한 규명들을 토대로 조직 구성원들이 직무에 대한 스트레스를 줄이고, 조직구성원들의 혁신행동과 긍정적인 감정과 관련이 있는 자기개념에도 도움을 줄 수 있을 것이다.

이러한 필요성을 가지고 본 연구에서는 부하들의 잠재력을 최대한 개발하는 것과 직접적인 관련이 있는 상사의 변혁적 리더십이 조직 구성원들의 자아개념과 혁신행동 그리고 직무스트레스에 어떤 영향을 미치는지 알아보고, 조직구성원들의 좀 더 나은 환경을 만드는데 기여하고자 한다.



제2절 연구의 범위 및 방법

본 연구는 변혁적 리더십이 부하의 자아개념과 혁신행동 및 직무스트레스에 미치는 영향을 알아보는데 목적이 있다. 제1장에서는 조직에서의 리더의 변혁적 리더십이 자아개념과 혁신행동 직무스트레스에 미치는 영향에 대한 선행연구와 학자들의 주장을 통해 연구의 목적 및 범위를 설정하였고, 제2장에서는 본 연구를 위한 이론적 고찰을 통해 변혁적 리더십의 개념과 모형 그리고 자아개념, 혁신행동, 직무 스트레스에 대해서 고찰하였고, 제3장에서는 연구의 방법을 통해 척도를 설명하고 연구대상을 탐색하였으며, 탐색한 결과를 연구목적에 맞게 연구가설을

설정하였으며, 연구가설에 따른 연구 모형을 설정하였다.

제4장에서는 수집된 자료를 연구가설에 따라 상관분석과 회귀분석을 실시하였으며, 분석의 결과에 대해서 논의하였다. 마지막으로 제5장에서는 연구결과의 요약과 연구의 시사점을 제시하였다.

자료의 분석은 SPSS 12.0 프로그램을 통해 두 변수간의 상관은 이변량 상관분석을 실시하였고, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 알아보기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 또한 각 척도의 신뢰도는 Cronbach's α 신뢰도 계수를 계산하여 사용하였고, 타당도를 위해 요인 분석을 실시하였다.



제Ⅱ장 이론적 고찰

제1절 변혁적 리더십

1. 리더십의 개념

리더십의 개념은 한마디로 정의하기 어려울 만큼 복잡하다. 그 원인은 첫째 리더십이라는 용어가 권한(authority), 권력(power), 통제(control), 그리고 관리(management) 등의 개념과 혼동되어 불분명하게 사용되는데 있고, 둘째 리더십을 연구하는 연구자들이 각기 나름대로의 시각이나 관점에서 이 문제에 접근하려는 데서 비롯되는 것이며, 셋째 리더십이 인간을 그 연구대상으로 하는 학문이기 때문에 분명한 정량적 논리로 이해하기 어렵다는데 기인한다.⁸⁾

성공적인 조직은 성공적이지 못한 조직과 비교하여 차이가 나는 어떤 주요한 특성을 가지고 있는데 그것은 동태적이고 효과적인 리더십이다.⁹⁾ Peter Drucker(1973)는 기업의 리더야말로 기업에서 가장 기본적이고 가장 얻기 어려운 자원이라고 말하고 있다. 이처럼 리더십은 경영자체와 동일시 할 만큼 중요하고 일반 실무에서 많이 사용되어온 개념이다. 따라서 한 조직이나 집단의 성패에 리더십이 미치는 영향은 막대하다.¹⁰⁾ 그러나 일반적으로 관리와 리더십간에 개념적으로 혼동되어 취급되고 있는 경우가 있는데 관리와 리더십간에는 중요한 차이가 있다.

Pual Hersy & Kenneth H. Blanchard(1973)는 “관리란 조직의 목표를 달성하기 위해 개인이나 집단과 더불어, 그리고 개인이나 집단을 통하여 일을 이루어 나가는 과정”이라고 정의하고 있으며 리더십은 관리보다 더 넓은 개념

8) B.M. Bass., and B.J. Avolio, *op. cit.* pp. 231~272.

9) 김남현, 「조직행동의 관리」, 경문사, 1984, p. 180.

10) 송계충, 「조직행위론」, 명경사, 1996, pp. 79~81.

으로써 조직, 개인, 자기 자신의 목표를 추구하는 행동에 영향을 미치는 것으로, 관리도 리더십의 특정한 형태라고 할 수 있다.¹¹⁾

조직행위론의 행동과학적 입장에서는, 리더십을 상호작용주의적 관점에서 특정목적의 달성을 위해 집단구성원에 대한 영향력 행사 과정으로 정의하고 있다. Szilagy와 Wallace(1983)¹²⁾는 “리더십은 목적달성을 위하여 다른 사람들에게 영향을 미치기 위한 시도라는 점에서 둘 이상 사이의 관계를 고려하는 과정”이라고 정의하고 있으며 “리더십은 집단목표를 위해 자의적으로 노력하도록 사람들에게 영향력을 행사하는 활동”이라고 정의하였다.

Tannenbaum과 Weschler 및 Massarik(1984)은 “리더십은 어떤 상황 속에서 커뮤니케이션 과정을 통하여 특정 목표를 성취하도록 지향시키려고 행사되는 대인적 영향력”이라고 정의하고 있고, Koontz와 O'Donnell(1987)은 “리더십은 하나의 공동 목적을 성취하는데 다른 사람이 따르도록 영향을 미치는 것”이라고 주장한다.¹³⁾

이러한 일련의 주장들의 공통 요인을 축약해 보면 리더십이란 어떤 주어진 상황 하에서 조직의 목적 달성을 위해 일련의 노력을 가하는 개인이나 집단에 영향을 미치는 과정이라고 생각할 수 있다. 또한 리더십은 리더, 부하, 상황적 변수의 함수 관계라고 할 수 있다.

11) 조규영, “허쉬와 블랜차드의 리더십 상황이론에 관한 실증적 연구,” 석사학위논문, 부산대학교 행정대학원, 1994, p. 26.

12) Andrew D. Szilagy, Jr., *Organizational Behavior & Performance*, 3rd ed., Scott Foresman & Co., Glenview, Illinois, 1983, p. 29.

13) 이주호, “조직의 문화유형, 리더십유형 및 집단성취에 관한 실증연구,” 박사학위논문, 계명대학교 대학원, 1996, p. 31.

2 리더십 연구의 발전과정

1) 리더십에 대한 보편적 접근

리더십 연구의 초기 형태로 사회나 조직에서 인정받는 성공적인 리더들은 공통의 특성을 지니고 있을 것이라는 가정 하에서 리더십의 본질을 리더의 개인적 특성에서 찾고자 한 접근방식이다. 1940년대에서 1950년대의 주요 리더십 연구로서 성공하지 못한 리더와 성공적인 리더를 구별해 낼 수 있는 효과적인 리더십에 필수불가결 성격특성을 찾고자 시도한 것이다. 위인이론이라고도 하는 특성이론은 리더의 독특한 품성을 천부적인 것으로 보았으며, 위대한 인물의 개별적 성취를 인류발전의 요소로 가정하고 있다.¹⁴⁾

Barnard의 리더 특성이론의 요소로는 박력과 지구력, 결단력, 설득력, 책임감, 지적·기술적 능력 등을 들고 있다. 성격특성에 의한 연구의 최근 경향으로는 Stogdill의 연구가 있는데 그는 효과적인 리더의 특성을 신체적 특성(나이, 외모, 키, 체중), 사회적 배경(교육, 사회적 지위), 정신능력(지능, 판단력, 결단력), 개성(공격성, 민첩성, 독립성, 자신감), 과업과 관련된 특성(성취동기, 인내력, 과업지향), 사회적 특성(관리능력, 매력, 사회성, 대인관계, 협동심) 등으로 범주화하고 있다.¹⁵⁾

Stogdill(1984)이 리더의 특성과 과업성과, 리더의 특성과 승진과의 관계에 대한 연구에서 특성이론(trait theory)에 대한 부정적인 결론을 제시함으로써 이 이론에 대한 연구는 종언을 고하게 되었다. 특성이론은 어느 정도의 설명적 통찰력을 주고 있기는 하지만 분석적이거나 장래 예측적인 가치는 거의 없다고 할 수 있다.¹⁶⁾ 그 이유는 첫째, 특성이론은 상황을 고려하고 있지 않다.

14) 백기복·신재규·차봉욱, "한국 경영학계의 리더연구 30년." 『경영학연구』, 한국경영학회, 27(1), 1998, pp. 113~156.

15) 이주호, 전계논문, pp. 25~27.

16) 강정대, 『현대경영조직론』, 박영사, 1985, p. 312

상황이 다르면 리더의 특성도 달라야 리더십이 효과적이기 때문이다. 둘째는, 특성이론은 개인의 특성에만 초점을 맞추므로써 리더가 리더십 상황에서 실제로 어떻게 하는가를 설명해 주지 못하고 있다. 이 이론은 누가 효과적인 리더인가는 선별해주지만 효과적인 리더십이 이루어지는 과정은 설명해주지 못하고 있다. 그러므로 부하들이 리더십에 미치는 영향력은 무시되고 있다.¹⁷⁾

1940년대 말부터 리더의 행위에 대한 연구로 리더십 연구가 방향 지어지기 시작했는데 이 리더의 행동이론은 특정 리더들이 나타내 보이는 리더의 행위에 관심을 두고 연구하는 것으로 대표적 연구에는 오하이오주립대학과 미시간대학의 리더십 연구를 들 수 있다. 리더십을 리더의 특성이 아닌 행위를 통하여 연구함으로써 첫째, 효과적인 리더의 행위가 밝혀진다면 훈련을 통하여 효과적인 리더를 만들 수 있다는 점과 둘째, 리더와 부하간의 교환 관계를 파악할 수 있다는 장점이 있다.

2) 리더십에 대한 상황적합 접근

모든 상황에 보편적인 리더의 특성과 행위를 찾으려는 시도가 성공적이지 못하자 상황에 대한 관심으로 리더십 연구가 옮겨가게 되었다.

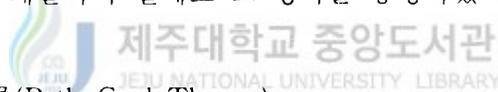
(1) 피들러의 상황적합 이론

상황변수가 리더십의 유효성을 결정한다는 전제하에 상황변수를 파악해서 이것이 리더십 유효성에 미치는 영향을 연구한 피들러의 상황적합 이론은 리더를 과업 지향적(task oriented)리더와 관계 지향적(relationship oriented)리더로 분류하고, 상황을 리더-부하관계, 과업구조, 직위권력의 세 요소를 통하여 여덟 가지(호의 비호의)조합으로 구분하였다. 피들러는 LPC(Least Preferred Coworker) 척도를 개발하여 리더가 “가장 일하기 힘든 동료작업자들”에

17) 송계충, 신계선, pp. 79~81.

대해 평가하게 함으로써 그 점수가 낮으면 과업 지향적, 높으면 관계 지향적인 리더로 구분하였다. 또한 과업 지향적 리더와 관계 지향적 리더를 결정하는데 영향을 주는 상황적 특성으로 리더-부하관계, 과업구조, 직위권력을 고려하였다.

피들러의 상황적합적 리더십 이론은 리더의 유형, 상황의 호의성, 과업수행의 성과 사이의 관계에 따라서 과업 지향적 리더와 관계 지향적인 리더가 효과적일 때가 다름을 보이고 있다. 즉, 상황이 매우 비호의적이거나 매우 호의적일 때는 과업 지향적 리더가, 상황의 호의성이 중간정도이면 관계 지향적인 리더가 효과적인 리더라는 것이다. 피들러의 상황적합적 리더십 이론은 최초로 상황변수를 리더십 연구에 도입하였다는 점과 리더의 특성은 바꾸기 어렵기 때문에 상황의 특성을 변경시킴으로써 리더십이 효과적 이도록 해야 한다는 경영적 시사점을 주었다. 피들러의 리더의 특성의 선천성을 인정했기 때문에 상황에 맞는 리더를 임명하거나 상황을 리더에 맞게 적합 시켜야 한다고 주장하고 상황을 변화시키는 훈련프로그램(Leader Match Program)을 개발하여 실제로 그 성과를 증명하였다.



(2) 경로-목표이론(Path-Goal Theory)

House의 경로-목표이론은 리더의 행동이 부하의 직무만족과 동기유발에 미치는 영향을 설명하려고 개발한 이론으로 Evans가 처음에 고안한 것을 하우스가 상황변수를 추가하여 이론으로 발전시켰고, 1970년대는 많은 실증 연구의 대상이 되었다. 이는 기대이론을 리더십에 접목 시킨 것으로, 부하에게 기대를 높여주는 것을 리더의 역할로 보고 있다. 경로-목표 모형에서의 효과적인 리더란 부하들에게 리더가 통제권을 쥐고 있는 결과에 대한 바램을 높여주는 사람, 성과가 좋으면 그에 대한 보상을 확실히 받을 수 있다는 확신을 주는 사람, 부하를 성공적인 성과로 이끄는 사람이라고 할 수 있다. 리더십의 유형에는 지시적 리더십, 후원적 리더십, 참여적 리더십, 성취 지향적 리더십이 있다.

리더십의 상황적 모형의 중요한 공헌의 하나는 이전의 리더십에 대한 상황적 접근에 의해 서로 양립될 수 없는 것처럼 보였던 많은 연구결과들을 통합적으로 이해하는 방법을 제공해주고 있다는 점이다. 1950년대에 Likert가 미국 산업에서 행한 리더의 행위연구와 허시가 행한 아프리카 나이지리아 산업에서의 리더의 행위 연구가 서로 상반된 결과를 보인 모순에 대해 설명이 가능하게 했다는 점이다.¹⁸⁾

상황적응적 리더십의 유효성은 실증 연구를 통하여 입증되고 있다. 제록스사에서 실시한 Gumpert와 Hambleton의 연구결과는 고도로 유효한 관리자 들은 그렇지 않은 관리자들보다 상황적 리더십 모형을 더 많이 알고 있었고 더 많이 활용하고 있었으며, 평균적으로 상황적 리더십 모형을 정확하고 올바르게 적용하고 있는 관리자들이 그렇지 않은 관리자들보다 그들 부하들의 과업성적을 더 높게 평가하고 있었으며 이와 같은 평가에 의한 직무 수행성적에 있어서의 증가는 실무적으로나 통계적으로 유익한 것이었다.¹⁹⁾

3) 최근의 리더십 연구의 흐름

1990년대 들어서면서 한국의 기업환경은 급격한 변화를 맞이하게 된다. WTO체제의 출범으로 인한 국제화·개방화는 각국의 무역장벽을 무너뜨렸고, 산업 기술은 과거와는 비교가 되지 않을 정도로 급속히 발달하고 있으며, 정보화 사회로의 진입은 소비자의 정보 획득 수준의 향상과 더불어 요구의 다양화를 초래하였으며, 새로운 거래시장으로 on-line 시장의 등장 등은 과거와 비교할 수 없는 경영 환경을 만들었다. 이러한 급격한 경영환경의 변화는 기업으로 하여금 새로운 경영 패러다임을 요구하게 되었고, 이는 리더십 연구에도 영향을 미쳐서 과거와는

18) B.M. Bass and B.J. Avolio, *Full Range of Leadership Development: Manual for the Multi-factor Leadership Questionnaire*, Redwood City, CA: Mind Garden, 1997, pp. 234~239.

19) Dong I. Jung, "Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation Performance in Group and Individual Task Conditions," *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No.2, 1999, pp. 208~218.

다른 새로운 리더십 패러다임을 필요로 하게 되었다. 이에 따라 1990년대 들어서면서 국내 학자들을 중심으로 뉴리더십에 대한 본격적인 연구가 시작되었다.

백기복(1998) 등은 국내에서 리더십 논문이 최초로 발표된 1967년부터 1997년까지 30년간 학회지(경영학연구, 인사관리연구, 인사조직 연구)와 대학논문집에 발표된 논문 46편을 수집하여 서술적 차원, 이론 및 주제별 차원, 그리고 행태론적 차원에서 분석하였다.²⁰⁾

또한 이상호(2001)는 백기복 등의 조사 이후에 발표된 논문을 추가하여 리더중심적 관점, 부하중심적 관점, 교환관계적 관점에서 리더십 이론을 분류하여 한국에서의 리더십 연구동향을 분석하였다.²¹⁾ <표 1 6>은 이들 두 편의 조사연구 결과와 이후 발표된 논문을 필자가 추가하여 한국의 뉴리더십 연구의 흐름을 나타낸 것이다.

이 조사 결과를 요약하면, 변혁적 리더십은 이덕로(1994)가 한국의 중소기업 종업원을 대상으로 변혁적·거래적 리더십의 효과를 처음으로 연구한 이후 현재까지 꾸준히 연구되고 있으며, LMX이론은 허철부(1984)가 Dansereau의 VDL이론의 전개 및 추론과정의 문제점을 이론적으로 제기한 이후 실증적 차원의 후속연구가 지속적으로 이어져 왔다. 리더십 귀인 이론적 측면의 연구는 김원신(1987)이 '부하행동-리더귀인-리더반응' 모델에 의해 부하의 정적 성과가 피들리 모델의 상호호의성 변화에 따라 어떻게 귀인되며 그에 따른 보상행동은 어떻게 이루어지는지를 조사한 이후 아직까지 후속 연구결과가 발표되지 않고 있다. 카리스마적 리더십 연구는 이홍(1996)이 카리스마적 리더십과 전통적 리더십의 공존 가능성을 실증한 이후 학계에 이렇다 할 연구결과가 발표되지 않다가 백기복·김정훈(2001)이 카리스마적 리더십과 조직유효성

20) 백기복·신재구·차동욱, 견제논문, pp. 113~156.

21) 이상호, 경영학계의 주요 리더십 이론 및 국내 연구 활동, 『인사관리연구』, 한국인사관리학회, 24(2), 2001, pp. 1~40.

간의 대체요인에 대한 연구결과를 발표하면서 후속연구가 지속될 전망이다.²²⁾ 팔로어십이론은 팔로어십과 리더십의 적합성에 관한 연구결과가 박종훈(2001)에 의해 학계에 처음 발표되었으며, 이후 후속연구가 뒤따를 전망이다. 반면 최고 경영자를 대상으로 한 전략적 리더십에 대한 연구는 아직까지 학계에 발표되지 않고 있다.²³⁾

<표 2-1> 한국의 뉴리더십 연구의 흐름

시간 성격	1980년대 이후	1990년대 이후
변혁론		변혁적 리더십 이덕로(1994), 이상호·이원우(1995) 오종식·이용탁(1996) 김남현·이주호(1997) 한광현(1998, 1999), 임준철·윤정구(1999) 조임현(2000), 이문선·강영순(2000) 유승동(2001), 송병식·고성돈(2001) 한주희·정진철(2001)
비전론		카리스마적 리더십 이홍(1996) 백기복·김정훈(2001)
인식론	리더십 귀인이론 김원신(1987)	
전략론	전략적 리더십	
추종자 중심론		팔로어십 이론 박종훈(2001)
교환론	VDL·LMX이론 허철부(1984)	김경수·김인숙(1996) 김경수 외(1999) 박양규(1999) 박동수·정성한(1999) 송병식·강영순(2001) 이규만·이군희(2001)

자료: 강영순, 『경영자의 뉴리더십 탐구』, 무역경영사, 2002, p.44.

22) 백기복·김정훈, 카리스마적 리더십과 성과간의 관계에 대한 조절효과 검증, 『인사관리연구』, 한국인사관리학회, 24(2), 2001, pp. 117~144.

23) 박종훈, "리더십과 followership간의 적합성이 조직유효성에 미치는 효과," 『인사관리연구』, 한국인사관리학회, 24(2), 2001, pp. 87~115.

이상의 연구성과를 토대로 한국의 뉴리더십 연구의 추세를 분석하면 다음과 같은 몇 가지 특징이 나타난다.

첫째, 1990년대 들어서면서 뉴 리더십에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다. 특히 총 23편의 논문 중 변혁적 리더십과 관련된 논문이 12편으로 절반 정도를 차지하고 있어 이에 대한 학자들의 관심이 집중되고 있음을 알 수 있다. 물론 이러한 연구 편수는 변혁적 리더십이 최고경영자 뿐만 아니라 중간경영층에서도 발휘될 수 있는 리더십으로 입증되고 있는 데도 그 원인이 있다. 집단적 차원(ALS)의 변혁적 리더십과 더불어 개별적 상호관계 차원의 LMX에 대한 연구도 7편이 발표되어 이에 대한 관심도 고조되고 있음을 알 수 있다.

둘째, 대부분의 뉴리더십 연구들은 기존의 이론을 소개하는 연구에서 벗어나 실증적 차원으로 진행되고 있다. 이는 한국의 뉴 리더십 연구가 재검증 연구나 발전적 연구를 거쳐 새로운 지식의 생성에 초점을 두는 개발형 연구의 단계에 들어와 있음을 의미한다.

셋째, 최고경영자를 대상으로 한 연구성과가 매우 미흡하다. 서구의 뉴리더십 이론에 대한 연구성과가 상당부분 최고경영자들을 대상으로 하였고 최고경영자의 리더십으로 각광을 받는 점을 감안하면, 한국의 뉴리더십 연구는 지나치게 중간경영층의 리더십에 한정되어 있다.

여하튼 최근 들어 과거에 비해 리더십 연구의 수가 급증하고 있으며, 특히 뉴 리더십에 대한 연구는 과거의 리더십 연구와 비교해 월등히 많아 한국의 리더십 연구가 한 단계 도약하는 계기가 되고 있다.

3. 변혁적 리더십

1) 변혁적 리더십의 정의

변혁적 리더십(transformational leadership)이라는 명칭이 처음 등장한 것은 Burns(1978)²⁴⁾가 그의 저서 '리더십'에서 최초로 이 명칭을 사용하면서 부터 이다. 정치학자였던 Burns는 부하들과 함께 조직의 목적을 공유하며, 창조적 변화를 위해 권력을 사용하는 리더라는 의미에서 변혁적 리더십이라는 개념을 사용하였다.

이 이론은 다른 리더십 이론들을 리더와 하급자간의 교환관계(LMX)에 기초한 거래적 리더십(transactional leadership)에 치중되어 있다고 비판하는데서 출발하였고, 이전의 전통적인 리더십을 거래적 리더십으로 범주화시켜 변혁적 리더십과 상대적인 개념에서 거래적 리더십을 비교하여 설명하였다.²⁵⁾

변혁적 리더는 부하 스스로 업무에 대한 확신감을 가질 수 있도록 동기 부여하고 업무결과에 대한 부하의 욕구를 자극하여 부하직원 스스로 추가적인 노력을 통해 기대이상의 성과를 가져오게 된다. 변혁적 리더는 가능하다고 생각되는 것보다 더 많은 일을 하도록 동기를 유발한다. 변혁적 리더는 가치 있는 결과의 중요성을 높임으로써, 팀 또는 조직을 위해 자신의 이익을 초월하게 한다.²⁶⁾

카리스마는 부하로부터 아주 높은 정도의 존경을 받을 수 있는 특성이나 능력 혹은 자질을 갖고 있는 정도를 말하는 것으로서 주변사람들의 인식으로 인하여 야기되는 현상을 말한다. 이러한 카리스마와 변혁적 리더십에 대해서는 여러 가지 의견이 제시되고 있는데, 카리스마가 변혁적 리더십을 구성하는 구성변수라는 주장도 있고 다른 한편으로는 변혁적 리더십과 카리스마를 동등한 선상에 놓고 평가를 하는 학자들도 있다.

24) J.M. Burns, *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978, p. 20.

25) G.A. Yukl, "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research," *Journal of Management*, 15(2), 1989, pp. 251~289.

26) B.M. Bass, *Leadership and Performance beyond Expectations*, N.Y.: Free Press, 1985, pp. 145~152.

개인적 배려는 변혁적 리더십의 구성변수로서 Bass(1985)에 의하면 자신의 소속 하에 있는 부하에 대해 각각의 상황에 맞게 리더십을 발휘하는 것을 말한다. 다시 말해 변혁적 리더는 부하에게 의미 있는 어떤 사건의 이해와 감정 이입이 나타내는 집중적인 관계를 끊거나 그 관계를 개발하거나 설정한다. 업무위임은 학습을 위한 기회를 제공하게 되고 뒤쳐진 집단 구성원은 개인적인 배려를 받게 되고 모든 부하는 한 개인으로 다루어진다.

지적인 자극은 Bass(1990)²⁷⁾가 변혁적 리더십 이론을 정립하면서 내세운 구성변수의 하나이며, 리더가 스스로 문제해결능력을 보여주거나 창의적인 아이디어를 제시하면서 부하로 하여금 행동에 자극을 주고 변화를 이끌어 내는 것을 말한다.

한편 Burns(1978)에 의하면 거래적 리더십은 개인이 가치 있는 어떤 것을 교환할 목적으로 다른 사람과의 계약에 있어 주도권을 취할 때 발생한다.²⁸⁾ 거래적 리더는 부하가 바람직한 결과를 달성하기 위하여 해야만 하는 역할을 인식하며, 리더는 이 역할을 명백히 한다. 리더는 부하의 욕구가 무엇인지 인식하고, 부하의 노력과 성과가 어떻게 교환하여 충족될 수 있는지를 명확히 해준다. 거래적 리더십은 리더와 부하의 교환관계이며, 그 자체가 강화전략으로 적합하다.

상황적 보상은 실제로 부하가 노력한 만큼의 보상을 해주는 것을 의미한다. 그리고 보상을 받기 위해 필요한 사안이 구체적으로 부하에게 제시되는데 이런 사안은 비교적 긍정적인 내용을 담게 된다. 예외적 관리란 부하가 과업 수행에 실패하고, 업무 기준으로부터 이탈할 때 리더가 개입하는 행동을 의미한다. 예외적 관리의 목적은 거래적 리더십의 핵심인 통제적, 합리적 그리고 공정한 시스템을 유지하는데 있다.

27) B.M. Bass, *Bass and Stogdill's, Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3rd ed., N.Y.: Free Press, 1990, p. 48.

28) J.M. Burns, *op. cit.*, p. 20.

<표 2-2> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 요인들

리더십 구분	요 인 들	내 용
변혁적 리더십	카리스마	리더는 바람직한 가치관, 존경심, 자신감들을 하급자들에게 심어줄 수 있어야 하고 비전을 제시할 수 있어야 한다.
	개별적 배려	리더는 하급자들이 개인적 성장을 이룩할 수 있도록 그들의 욕구를 파악하고 알맞은 임무를 부여해야 한다.
	지적 자극	리더는 하급자들이 상황을 분석하는데 있어 기준의 합리적 틀을 뛰어 넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 격려한다.
거래적 리더십	성과 연계 보상	리더는 하급자들에게 무엇을 해야 그들이 원하는 보상을 받을 수 있는지를 알려준다.
	예외에 의한 관리	리더는 하급자들이 부여받은 임무를 수행하도록 하고 적절한 시기에 적절한 비용으로 목표가 달성될 때까지 간섭하지 않는다(즉, 예외적인 사건이 발생하였을 때에만 간섭함.)

자료: B.M. Bass, *Leadership and Performance beyond Expectations*, N.Y.: Free Press, 1985.

2) 변혁적 리더십의 특성

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

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

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

셋째, 변혁적 리더십은 리더십을 리더와 조직 구성원 간의 상호 욕구를 결합한 상호작용과정으로 간주하고 있다. 따라서 조직 구성원의 욕구는 리더에게 중요한 관심 대상이 되며, 그 결과 리더십 과정에서 조직 구성원에 대한 의미부여 기능을 중요시하고 또한 이를 설명하는 데 많은 노력을 기울이고 있다.

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

3) 변혁적 리더십의 측정

Bass(1985)는 남아프리카 공화국에서 70명의 최고경영층을 대상으로 중요사건기술법에 의해 수집된 자료를 11명의 전문가가 참가하여 분류한 내용을 토대로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 측정하기 위해 다요인 리더십 설문지(MLQ; Multifactor Leadership Questionnaire)라는 측정도구를 개발하였다.²⁹⁾ 이들은 인터뷰 대상이 되었던 경영자들에게 자신이 기억해낸 리더들이 어떻게 행동하였는지 그리고 그들이 변화과정에 어떠한 영향을

29) B.M. Bass, *op. cit.*, pp. 34~37.

미쳤는지를 설명하도록 요구하였다. MLQ(Form-1)는 최근에 개발된 리더십 측정도구로 LBDQ에 버금가는 측정도구로 평가받고 있다. 이후 MLQ는 지속적인 수정을 거쳐 새로운 버전이 지속적으로 개발되었는데 아직도 MLQ의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위한 노력이 계속되고 있다 (Bass & Avolio, 1993).³⁰⁾

새로운 MLQ 버전들은 'MLQ Form-1'을 축약시키거나 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차원을 늘린 것이다. 'MLQ Form-1'은 카리스마, 개별적 고려, 지적 자극, 상황적 보상, 예외의 관리형 리더를 측정하도록 구성되어 있으며, Bass & Avolio(1992)는 'MLQ Form-6'는 'MLQ Form-1'의 축소판으로 변혁적 리더십의 4개 요인, 거래적 리더십의 2개 요인, 그리고 비거래적 리더십(자유방임적 리더십)을 측정하도록 구성되어 있다. 여기서 자유방임적 리더란 부하들과 주고받는 것도 없고 그들의 성장하도록 돕는 노력도하지 않는 리더이다. 이들은 'MLQ Form-6'에는 리더십의 모든 유형을 포함하고 있다고 자찬하고 있다.

한편 Podsakoff(1990)³¹⁾ 등은 6개 하위요인으로 구성된 변혁적 리더십 측정설문을 개발하였다. 이들이 개발한 변혁적 리더십은 비전 명확화(Articulating a vision), 적합한 모델 제공(Providing an approach model), 집단목표 수용 촉진(Fostering the acceptance of group goals), 높은 성과기대(High performance

30) B.M. Bass and B.J. Avolio, *Transformational Leadership: A Response Critiques*, In M.M. Chemers & R. Ayman(eds), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, CA: Academic Press, 1993, pp. 190~210.

31) P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie, W.H. Bommer & R. Fetter, Transformational Leadership Behavior and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors, *Leadership Quarterly*, 1, 1990, pp. 107~142.

31) J.M. Howell & B.J. Avolio, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-business-unit Performance, *Journal of Applied Psychology*, 78, 1993, pp. 891~901.

expectations), 개별적 지원(Individualized support), 지적 자극(Intellectual stimulation)을 포함하고 있다. 또한 Howell과 Avolio(1993)가 'MLQ Form-10'을 개발하여 시험적으로 사용되고 있다.³²⁾

여기서는 Bass(1985)에 최초로 개발된 'MLQ Form-1'과 이의 축소판으로 개발되어 최근 많이 활용되고 있는 'MLQ Form-6', 그리고 Podsakoff(1990)에 의해 개발된 변혁적 리더십의 측정도구를 제시하였다. 이 측정도구들을 살펴봄으로써 MLQ의 변화과정을 짐작할 수 있을 것이다.

제2절 리더십 유효성

1. 자아개념

조직 내 구성원의 정서적 반응으로 셀프 임파워먼트가 강조되고 있으며, 임파워먼트는 강한 자아개념을 바탕으로 한다. 또한 셀프임파워먼트를 구성하는 자아개념의 두 축으로 자긍심(self-esteem)과 자기효능감(self-efficacy)에 대한 논의가 학자들간에 활발히 이루어지고 있다. 사실 자아개념의 다차원성 및 복잡성으로 인해 그 구성 내용을 명확히 정의하기는 어렵지만 현실세계에 대한 자신의 가치판단 기준이며, 조직적 측면에서 보면 조직 내 구성원이 자신의 능력에 대한 판단 기준이다. 따라서 현재 자신의 능력에 대한 긍정적 가치판단 기준인 자긍심과 미래의 자신의 능력에 대한 긍정적 가치판단기준인 자기효능감은 조직 내 구성원의 자아개념을 형성하는 두 가지 중심축이 되며, 이들은 상호 연관성을 가지고 있다.

32) J.M. Howell & B.J. Avolio, *op. cit.*, pp. 356~369.

자아개념의 구성요소인 자긍심에 대해 Pierce(1989)³³⁾ 등은 구성원이 조직 내의 다양한 직무역할에 참여하여 자신의 욕구를 얼마나 충족시킬 수 있다고 생각하는가에 대한 정도로 정의하였다. 이는 집단 내 타인으로 부터 자신이 얼마나 가치 있고 능력 있는 구성원으로 인식되는지에 대한 정도이며, 자신을 강하고 긍정적으로 보는 사고이다. 이러한 자긍심은 특정 과업차원, 조직차원, 전반적 차원의 자긍심으로 구분되고 있다. 경영학은 주로 기업을 연구대상으로 하고 있기 때문에 자긍심은 주로 조직 차원에 초점을 맞추고 있다. 자기효능감은 개인의 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 능력에 대한 믿음으로 집단효능감과 차별되는 개념이다. 집단효능감은 집단의 직무수행 능력에 대한 집단 구성원 개인의 믿음으로 자기효능감과 지각대상의 차이가 있다. 개인특성변수와 같이 개인과 관련된 개념을 측정할 때는 자기효능감을 측정하여야만 측정변수간 논리적 해석이 가능하다.

Marsh(1993)는 자아개념에 대한 기존 연구를 자기효능감과 자긍심간의 상호연계성을 인정하고 있지만 양자간에는 분명한 개념적 차이가 있다.³⁴⁾ Pierce 등에 따르면 조직 중심의 자긍심은 조직 내에서 각 개인이 스스로 지각한 역량이나 가치를 의미하는 것이며, 자기효능감은 스스로 지각한 역량이 성공적인 성과물로 나타날 수 있게 행동으로 보여줄 수 있다는 신념을 의미하는 것이기 때문에 자긍심과 자기효능감을 지각하는 것에는 차이가 있다. 또한 Gardner와 Pierce(1998)도 자긍심은 조직 내 타인에 의해 자신이 얼마나 가치 있는 인물로 받아들여지는가에 대한 개인적 판단이며, 자기효능감은 성공적인 과업수행능력에 대한 개인의 신념이라 하였다. 따라서 자긍심이 현재의 자아가치에 대한 판단이라면,

33) J.L. Pierce, D.G. Gardner, R.B. Dunhan, & L.L. Cummings, Organization-based Self-esteem: Construct Definition, Measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, 32(3), 1989, pp. 622~648.

34) D.G. Gardner, and J.L. Pierce, Self-esteem and Self-efficacy within Organizational Context: An Empirical Examination, *Group & Organization Management*, 23(1), 1998, pp. 48~70.

자기효능감은 미래의 자아가치에 대한 판단이라 할 수 있다. 현재 자신의 능력에 대한 긍정적 자아개념과 미래 자신의 능력에 대한 긍정적 자아개념 간에는 불가분의 관계가 있으며 이러한 연유로 자아개념의 측정 은 양자를 포괄하여야 한다.

2. 혁신행동

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

그 동안 기업이 동태적 환경에 적응하고 이를 개척할 수 있는 수단으로 학자들은 창의성을 강조해 왔고, 또한 창의성과 혁신을 동일한 개념이나 강조의 차이로 인식하기도 하였다. 그러나 많은 연구자들이 조직적 측면에서 혁신을 창의성보다 광의로 정의하고 양자 간의 차이를 분명히 하고 있다.

먼저 창의성에 대한 정의를 보면, Amabile(1988)는 독특한 방법으로 아이디어를 결합하는 능력 또는 아이디어를 특이한 방법으로 연계시키는 능력으로 정의하였다. 조직적 측면에서 Oldham과 Cummings(1996)는 창의성의 성과 측면에 초점을 맞추어 개인수준에서 산출된 유용한 제품,

아이디어, 공정으로 정의하였다. 반면 혁신에 대한 정의를 보면, Amabile(1988)은 창의적 아이디어를 선택하고, 이를 유용한 제품, 서비스 또는 공정으로 전환시키는 과정이라 하였으며, Oldham과 Cummings(1996)는 창의적 결과물을 성공적으로 실행에 옮기는 것이라 하였다. 또한 Van de Ven(1986)은 주어진 상황 하에서 다른 사람과 관계를 맺고 있는 어떤 사람들이 새로운 아이디어를 개발하고 실천하는 것이라 하였으며, Damanpour(1991)는 개인수준에서 혁신을 혁신활동에 대한 개별구성원의 수용 정도와 실천 정도로 파악하였다. Rogers(1995)는 혁신의 확산 측면에 초점을 맞추어 4,000여편에 이르는 혁신확산연구들을 분석하여 혁신을 조직 내에서 구성원들에게 일정한 채널을 거쳐 전달되는 과정으로 파악하였다.³⁵⁾

한편 Staw(1990)는 조직혁신의 진화론적 모델을 통해 조직혁신은 문제를 해결해 줄 가능성이 있는 다양한 대안을 탐색하는 다양성 추구의 변이단계와 그중 적절한 것을 골라 개발과 실행에 옮기는 선택적 보전단계를 거치면서 진화된다고 하였다.³⁶⁾ 여기서 변이영역은 새로운 아이디어 창출, 내적 동기부여 등과 관련이 있으며, 선택적 보전영역은 다시 연합형성, 프로젝트 개발, 실행과 결과산출의 단계를 거치면서 아이디어의 선택과 선택된 아이디어의 실행과 관련이 있는 영역이다. 전자는 창의성, 후자는 혁신과 관련이 있으며, 혁신의 전 단계로 창의성을 강조하고 있다.

이상의 학자들의 정의를 종합하면 양자간의 구분이 가능하다. 즉 창의성은 독특한 방법으로 아이디어를 결합하거나 특이한 방법으로 연계시키는 능력인 동시에 새롭고 유용한 아이디어의 산출과 관련이 있고, 혁신은 새로운 아이디어를 유용한 제품, 서비스, 공정 등으로 변환하는

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

36) B.M. Staw, An Evolutionary Approach to Creativity and Innovation, in M.A. West and J.L. Farr(eds.), Innovation at Work: Psychological and Organizational Strategies, N.Y.: John Wiley & Son, 1990, pp. 239~243.

과정인 동시에 아이디어의 실천 및 확산과 관련이 있다.

혁신에 대한 연구는 개인, 집단, 조직 수준에서 다양한 접근법으로 행해지고 있는데 개인, 집단, 조직혁신 중 혁신의 출발점은 개인혁신이며, 개인에서 출발하여 집단, 조직으로 확산되는 특성을 보이기 때문에 개인에게 내재되어 있는 혁신유발 요인을 탐색하여 이를 행동으로 표출시킬 수 있는 장을 마련해 줄 필요가 있다. Kanter(1988)는 개인의 혁신행동을 문제인식, 아이디어 채택 또는 해결안 생성에서 시작하여 아이디어에 대한 후원을 찾아 나서고 이의 실현을 위한 지지자를 연합하여 개인의 아이디어를 제품이나 서비스, 공정 등으로 만드는 과정이라 하였다.³⁷⁾ 또한 Scott & Bruce(1994)는 혁신행동의 출발점을 창의성으로 인식하면서, 그 구체적 행동으로 새로운 기술이나 제조공정 또는 제품 아이디어를 찾고, 다른 사람들의 아이디어를 자극하고 증진시키며, 새로운 아이디어를 실행하는데 필요한 자금을 찾아내고 확보하고, 새로운 아이디어를 실행하는데 필요한 적절한 계획을 수립하고 스케줄을 잡는 등의 행동을 제시하고 있다.³⁸⁾



3. 직무스트레스

1) 직무스트레스의 개념

스트레스를 조직적으로 연구하기 시작한 이후로 조직스트레스, 직무스트레스라는 용어가 사용되어 일반적인 개념으로 등장하게 되었는데, 직무스트레스에 관한 연구는 1960년대부터 미시간대학 사회연구소에서 Kahn(1964) 등이

37) R.M. Kanter, "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, 1988, pp. 169~211.

38) S.G. Scot, and R.A. Bruce, "Determinants of Innovation Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, 1994, pp. 580~607.

조직 내에서 스트레스를 일으키는 수많은 요인들을 찾아내어 정신적, 신체적 효과와의 관련성을 알아내는 연구를 하게 된 동기로 해서 처음으로 시도되었다. 이들은 조직 내의 스트레스를 분석하여 조직의 특성을 변화시킴으로서 스트레스의 부정적인 측면을 해결하려는 연구를 하였고, 스트레스를 위협적인 직무환경에 대한 반응으로 정의하였다. 이후로 상당한 연구업적들이 누적되어 왔음에도 불구하고 직무스트레스의 의미와 과정에 대한 일치된 견해를 이루어 내지 못하고 있다. 직무스트레스의 개념접근도 연구자들의 시각 및 대상에 따라 다르게 구분되어왔다.³⁹⁾

직무스트레스는 환경의 자극으로도 볼 수 있고, 환경에 대한 개인의 반응으로도 볼 수 있으며, 환경의 자극과 개인의 반응 사이의 상호작용으로도 파악할 수 있는 측면도 있어 한마디로 정의를 내리기는 매우 어렵다. 그러나 여러 연구자의 직무스트레스에 관한 정의에서 스트레스는 세 가지 요소- 자극요소, 반응요소, 상호작용요소로 구성되어 있음을 확인할 수 있다.⁴⁰⁾

첫째, 자극요소는 스트레스의 어떤 감각을 일으키는 주도적 세력들을 포함하며, 개인을 긴장에 빠지게 하는 힘 또는 자극을 스트레스로 보려는 것이다. 이러한 관점은 개인의 심리적 중간과정을 무시하고 상황특성(환경특성·조직특성·직무특성)으로만 스트레스를 규정하는 문제점이 있으며, 뿐만 아니라 자극개념에 의하면 전혀 스트레스가 없는 상태가 이상적인데 이는 흔히 거론되고 있는 긍정적인 스트레스를 무시하는 단점이 있다.

둘째, 반응요소는 스트레스에 대한 생리적·심리적·행동적 반응을 의미하는데, 적어도 두 가지 반응행동, 즉 좌절과 불안으로 빈번히 나타나고 있다. 좌절(frustration)은 행동과 목표 간의 어떤 장애에 의해서 일어나며, 불안은 어떤 상황에 적절히 대응할 수 있도록 준비가 되지 않은 상태의 감정을 말한다. 이 관점은 환경적 자극의 종류에 따라 구체적으로 어떠한 생리적 반응

39) 유숙자, "사회복지사의 직무스트레스와 직무만족과의 관계연구," 석사학위논문, 가톨릭대학교, 1999, p. 23.

40) 이선각, "직무스트레스 유발요인, 대처전략과 조직구성원의 태도에 관한 실증적 연구," 박사학위논문, 성균관대학교 대학원, 1991, pp. 32-34.

이 나타나는지 명확하지 않으며, 생리적 반응은 스트레스를 유발하는 상황이 아닐지라도 나타날 수 있는 것이다. 또한, 상이한 상황 하에서 동일한 반응이 나타나는 경우라든가, 그 반대의 경우를 무시한 한계점과 스트레스 요인을 알더라도 그 결과의 예측이 불가능하다는 문제점이 있다.

셋째, 상호작용요소는 자극스트레스 요인과 반응스트레스 요인의 상호작용을 말하는데 즉, 개인과 환경간의 부적합 반응이 스트레스가 됨을 의미한다. 예를 들면 공항관제탑에 근무하는 비행관제사는 환경적·조직적·개인적 감정과 반응의 복합적인 상호작용 스트레스를 갖는다. 이 관점은 스트레스 상황의 지각이나, 스트레스 상황에 대한 반응에 있어 개인적 차이를 설명할 수 있어 스트레스 현상에 대한 포괄적인 설명이 가능하다.

위의 주장들과 같이 비록 통합된 정의는 없지만 많은 연구에서 직무스트레스의 정의를 개인-환경간의 부적합 또는 개인적 특성과 직무환경에서의 직무스트레스 원인 사이의 상호작용을 의미하는 자극-반응 개념으로 사용하고 있다.

이상 앞에서 제시된 선행연구 상의 직무스트레스에 대한 개념을 정리하면 다음과 같다.⁴¹⁾ 직무스트레스의 정의를 ① 조직이나 사람의 체계에 작용하는 외적인 힘이거나 심리적 또는 생리적 항상성을 파괴하는 작업조건, 부정적인 환경요인을 뜻하는 자극, ② 어떤 환경 요구에 대한 개인의 생리적, 심리적 반응, ③ 개인의 특성과 작업환경에서 직무스트레스 요인과의 상호작용 또는 개인 환경 적합이 이루어지지 않을 때 발생하는 자극-반응 관계, ④ 환경요인에 의하여 발생하지만 조직 구성원 자신이 욕구를 해결할 수 있는 요구, 자원, 지원 등이 불충분하고 직무 수행자와 직무환경의 관계가 부적합하다고 지각할 때 발생하는 것이라고 정리하면서 직무스트레스의 현상은 개인과 직무환경 사이에 복잡한 내적 상호작용을 포함하고 있다고 보았다.

다음 <표2-3>는 직무스트레스에 관한 개념을 요약한 것이다.⁴²⁾

41) 양진환, "사회적 지원과 성격특성이 직무스트레스와 직무태도에 미치는 영향," 박사학위논문, 성균관대학교 대학원, 1992, pp. 11~12.

42) 송병선, "직무스트레스가 직무만족과 이직성향에 미치는 영향에 관한 연구," 박사학위논문, 경희대학교 대학원, 1996, pp. 34~37.

<표 2-3> 직무스트레스 개념의 요약

학 자	내 용
Beehr, Newman(1978)	스트레스를 어떤 요구에 대한 비특정적인 신체적 반응으로 정의하고, 그러한 신체적 반응 조건에서 일어난 스트레스는 긍정적이거나 부정적일 수 있다.
Gibson(1991)	스트레스를 개인차와 심리적 과정에 의해 조정된 적응적 반응으로 정의
Selye(1956)	스트레스는 어떤 요구에 대한 보편적 반응
Hall(1971)	스트레스는 한 체계에 작용하는 외적 힘
Rogers, Cobb (1974)	스트레스는 개인의 기술과 능력이 직무의 규정에 부적합하고, 조직이 제공한 직무환경과 개인의 욕구가 부적합한 상태이다.
Kroes, Quinn(1974)	"작업자의 특성과 상호작용하여 심리적 동일정체를 파괴하는 작업조건"이라고 정의한다.
Cobb(1975)	스트레스는 개인에게 위협을 주는 직무 환경의 어떤 특성이다.
McGrath(1976)	스트레스를 내포하고 있는 조건이며 개인이 직무규정과외 관계에서 또는 행동의 규제 및 기회와의 관계에서 무엇인가가 일어나는 것, 즉 스트레스는 개인과 환경과의 상호작용을 내포하는 것이다.
Cooper, Marshall(1976)	직업스트레스는 특정 직무와 연관된 부정적 환경요인 또는 스트레스 요인(과잉업무, 역할갈등/모호성, 좋지 않은 작업 조건)이다.
Luthans(1992)	스트레스를 신체적 · 심리적 · 행동적 이탈을 초래하는 외부 상황에 대한 적응과정이라고 정의
Blau(1981)	환경적(직무)요구가 개인의 반응능력을 초과하는 개인의 반응능력이 환경적 요구를 초과하든, 균형이 맞지 않으면 그 결과 스트레스를 일으킨다.

위에서 살펴본 바와 같이, 직무스트레스는 단순히 개인에게만 한정시켜 정의하면 안 되며 조직의 입장도 고려해야 한다. 왜냐하면, 직무스트레스를 조직의 구성원이 지각함으로써 조직의 성과를 이루어내지 못하게 되는 경우가 많기 때문이다.

2) 직무스트레스의 중요성

직무스트레스는 개인의 동기나 능력에 맞는 직무환경을 제공하지 못하거나 개인의 능력이 직무환경을 감당하기 어려울 때 발생한다. Yerkes와 Dodson(1980)은 스트레스는 개인에게 있어 긍정적이고 건설적인 측면(eustress)과 부정적이고 파괴적인 측면(distress)을 동시에 내포하고 있다는 사실을 최초로 주장하면서 적정수준까지 스트레스의 정도를 증가시킴으로써 성과를 개선할 수 있고, 스트레스 수준에 따라 성과의 변화가 나타난다고 주장하였다. 1960년대 중반까지는 스트레스가 조직 및 개인 모두에게 해로운 것으로 보았으며 스트레스가 없는 상태를 이상적인 상태로 생각하여 어떠한 종류의 스트레스도 제거되어야 한다고 하였다. 그러나 1960년대 중반을 기점으로 스트레스의 순기능적 역할을 강조하기 시작하였다.⁴³⁾

이러한 스트레스의 양면적 효과는 유스트레스와 디스트레스(distress)의 개념으로 불리운다.

유스트레스는 그리스어의 'eu'와 'stress'의 합성어로서 'eu'는 '좋다'는 것을 의미한다. 유스트레스란 바람직하고 좋은 일에서 유도되는 스트레스의 유쾌한 측면으로서 그 스트레스의 반응이 건전하고 긍정적이며 건설적인 결과로 나타나는 현상을 말한다.

직무스트레스는 일반적으로 부정적 개념으로 인식을 하고 있는데, 이는 디스트레스를 말한다. 디스트레스는 바람직하지 않고 좋지 않은 일로 인해서 발생하는 스트레스의 부정적인 측면으로서 불쾌하고 개인의 건강에 유해한 결과를 가져오는 현상을 말한다. 이 경우 불안·우울·원망·좌절 등과 함께 높은 결근율이나 이직률과 같은 개인적·조직적 역기능의 결과를 초래할 수 있다. 이러한 디스트레스는 필연적인 결과가 아니라 스트레스를 잘못 관리함으로써 나타나는 일반적인 결과이므로 경영자는 디스트레스의 원인

43) 유숙자, 전제논문, p. 23.

을 파악하여 발생을 통제하고 사전에 예방할 수 있는 조치를 취하는 것이 필요하다.

그러므로 모든 스트레스가 나쁜 것은 아니며, 지나친 스트레스는 부정적인 결과를 가져오지만 적당한 스트레스는 오히려 유용하다. 즉, 지나쳐서 부작용이 발생하지 않도록 통제 가능한 범위 내에서 스트레스를 유지하는 것이 바람직하다.

위의 내용에서와 같이 조직에서 직무스트레스를 연구해야 하는 중요한 이유는 다음과 같다.⁴⁴⁾

- ① 직무스트레스는 근로자의 생활의 질에 중요한 요소가 되기 때문이다.
- ② 심화된 스트레스는 근로자 개인에게 신체적, 정신적으로 피해를 끼치게 되어 이로 인해 근로자가 조직에 공헌하지 못하게 된다.
- ③ 직무스트레스를 잘못 관리하면 조직적, 인적자원에 해를 끼치는 개인의 긴장 및 디스트레스를 초래하게 된다.
- ④ 직무스트레스를 잘못 관리하게 되면 근로자의 결근율, 이직률을 증가시키게 되며 조직의 성과 및 생산성 향상을 기대할 수 없다.
- ⑤ 근로자의 담당업무에 따른 스트레스는 다른 근로자의 안전에 영향을 미친다.

3) 직무스트레스 요인

직무스트레스 요인이란 직장에서 직무환경과 관련되어 발생하는 스트레스 요인을 의미하는데, 직무스트레스를 일으키는 요인은 수없이 많고 연구자의 관점에 따라 분류방식도 다양하다. 다음 <표 2-4>은 직무스트레스 요인에 관해 요약한 것이다.⁴⁵⁾

44) 허원배, “직무스트레스의 영향과 대처전략에 관한 연구,” 박사학위논문, 원광대학교 대학원, 1996, pp. 7~8.

45) 이선규, 전제논문, pp. 32~34.

<표 2-4> 직무스트레스 요인

연구자	분 류	내 용	비 고
Mcgrath (1976)	과업요인	과업난이도, 과업보호성, 과업량	개인 및 환경 중시
	역할요인	역할보호성, 역할갈등, 역할과부하	
	행동 상황요인	인원의 과다 혹은 과소	
	물리적 상황요인	혹한, 혹서	
	사회적 상황요인	대인관계 부조화, 은둔생활	
	개인시스템내 요인	불안, 지각	
Steers (1981)	조직영향요인	역할보호성, 역할갈등, 역할과다, 역할저급도, 직종차이, 참여결여	직무 중시
	개인적 영향요인	A형 성격, 내외통제, 생활변화속도, 능력과 요건, 내향성과 외향성	
	사회적 지원요인	동료, 상사, 배우자 및 기타	
Schlthz (1982)	과중한 과업요인	질적과다, 양적과다	직장내 타인 영향 요인 중시
	작업장 의화요인	새로운 네트워크 및 절차, 경영참가	
	성과평가 요인	평가의 비교성	
	역할요인	역할보호성, 역할갈등	
	경력개발 요인	승진기대 불일치, 조기승진	
임금체계 요인	공정한 임금, 기본급		
Parker, Decotiis (1983)	직무 그 자체	직무특성(자율성, 정체성, 과업다양성)	직무 중시
	조직의 특성	조직구조, 조직풍토 및 정보흐름에 관련된 조건	
	조직 내의 역할	역할보호성, 역할갈등, 역할과부하	
	대인관계	상사, 동료 및 부하의 관계, 믿음, 응집력	
	경력개발	승진기회, 성과, 개인개발, 훈련미숙	
	외부조직에 대한 헌신과 책임	조직몰입, 직무몰입	

직무스트레스 요인들은 상호 밀접하게 관련되어 있으므로 어떤 기준에 의해 완전히 분리된 개별적인 요인으로 분류할 수 없다. 하지만 특히 관심을 가져야

할 부분은 조직 내에서의 역할요인이라고 할 수 있다.

조직의 스트레스 변인에 관한 연구에서 가장 공통적으로 고려되어 온 환경적/조직적/역할특성변인은(E/O/R특성:environmental/organizational/role characteristics) 역할갈등과 역할보호성이었으며 역할과다는 역할갈등의 하위 차원으로 보아 역할갈등에 포함시켰다. 그러나 역할과다도 하나의 독립된 차원으로 보고자 하는 견해도 있기 때문에 직무스트레스의 선행변인 즉, 직무스트레스의 요인으로 고려되어야 한다.⁴⁶⁾

Khan, Wolfe, Quinn, Snoek, Rosenthal(1964)이 연구한 직무스트레스의 연구결과는 주요 독립변수로서 역할갈등, 역할보호성, 역할과부하에 대한 연구로 그 후 20여 년간 후속연구에 지대한 영향을 미쳤다.⁴⁷⁾

Cooper와 Davidson(1981)은 직무상의 개인역할은 직무스트레스의 주요인이며, 개인에게 있어 직무에 대한 명확성의 결여에서 비롯되는 역할보호성 및 조직적 경계로부터 생기는 갈등이 포함되고 있다고 하였고, Henning과 Jardin(1979)에 따르면, 관리자는 그들의 자신에 대한 관점과 관리자로서의 역할정의를 일치하지 않음으로써 역할로 인한 스트레스를 받게 된다고 하였다.⁴⁸⁾

Schuler(1984)은 역할특성과 직무의 과다는 개인적 스트레스의 주요원천이고, 직무스트레스를 조직 속에서 유발하는 주요요인으로 작용한다⁴⁹⁾고 하였다. 또한 Blau(1981)는 역할갈등, 역할보호성, 양적인 직무과다로 인해 직무스트레스를 받게 된다고 설명하였다. 역할이 명확하게 정립되어야만 자율성을 지킴과 동시에 협력적인 망을 통해 서비스의 효과성을 높일 수

46) 황정임, “조직특성과 직무스트레스에 관한 연구: 지역사회복지관을 중심으로,” 석사학위논문, 이화여자대학교 대학원, 1996, pp. 29~31.

47) 장경채, “지각된 스트레스의 동적관리를 위한 조절효과분석,” 『인사관리연구』, 한국인사관리학회, 제16집, 1992, pp. 32~35.

48) 정승연, “직무스트레스에 대한 사회적 지원의 역할: 내외통제성향과의 결합효과를 중심으로,” 박사학위논문, 인하대학교 대학원, 1992, pp. 23~30.

49) R.S. Schuler, *Organizational Stress and Coping: A Model and Overview*. In S.S. Amarjit and R.S. Schuler(eds), *Handbook of Organizational Stress Coping Strategies*, Ballinger Publishing Co., 1984, pp. 213~219.

있는 것이다. 자신에게 부여된 역할에 대하여 명확한 요구가 제시되지 않거나 자신의 역할수행에 있어서 여러 가지 상반된 요구들이 나타날 경우에 역할모호, 역할갈등이 일어나게 되어 사회복지서비스 활동의 효율성과 효과성을 떨어뜨릴 수 있는 것이다. 또한 일상적인 과업을 수행하다가 새로운 과업을 수행하게 될 때, 역할과다를 경험하게 되는데, 이는 능력이나 기술 수준은 낮는데 자존심이나 성취욕구, 명예욕구등이 높으면 역할과다로 인한 스트레스가 증가할 가능성이 크다.

제3절 선행연구고찰

1. 변혁적 리더십과 자아개념의 관계

최근 새롭게 연구되고 있는 리더십 이론들은 리더십이 구성원의 자아개념의 변화에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하고 있는데, 이는 구성원의 자아개념을 변화시키지 않고는 혁신행동을 유도하는데 한계가 있다는 인식 때문이다. 최근 변혁적 리더십(transformational leadership)이 자기효능감에 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝힌 연구결과는 국내외적으로 발표되고 있으며, 새로운 형태의 리더십과 자아개념간의 관계를 밝히는 연구도 활발히 진행되고 있다.

이러한 연구의 공통된 가정은 인간은 환경에 대하여 수동적으로 영향을 받기보다는 이를 능동적으로 지각하고 그 지각에 근거하여 적극적으로 환경에 대응해 나가는데 이때 자아개념이 임파워되고 이러한 자아개념은 다시 불확실한 환경을 개척해 나가거나 새로운 변화에 적응해 나갈 때 중추적 힘으로 작용한다는 것이다.

그러나 리더십과 총체적 자아개념간의 관계를 밝힌 연구는 매우 미흡하며, 자아개념의 한 축인 자기효능감에 치우친 양상을 보이고 있다.

물론 자아개념의 다차원성과 복잡성으로 인해 그 정체를 명확히 밝힐 수는 없지만 자아개념의 두 중심축인 자기효능감과 자긍심을 포괄한 연구가 필요하다. 국내의 연구로 송병식·강영순(2001)은 카리스마적 리더십이 추종자의 자아개념(자기권능감과 자긍심)에 미치는 긍정적 영향을 밝힌 바 있다.

2. 변혁적 리더십과 리더십 유효성간의 관계

많은 연구들이 Bass(1985)의 이론을 중심으로 변혁적 리더십의 유효성을 입증하였다.⁵⁰⁾ 초기의 연구들은 변혁적 리더십이 부하의 추가적 노력, 리더에 대한 만족, 리더의 유효성 등의 결과변수와 의 상관관계를 분석하는 것이었다. 이러한 세 가지 변수가 결과변수로 많이 활용된 이유는 이들 변수가 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)에 포함되어 있기 때문이다. 초기 연구결과를 종합하면, 카리스마가 이들 세 가지 결과변수 중 상관관계가 가장 높게 나타나고 있으며, 그 다음으로 개별적 고려와 지적 자극 순으로 나타나고 있다.⁵¹⁾

초기 연구에서 사용된 세 가지 결과변수 외에도 조직유효성과 관련된 많은 변수를 활용한 연구들이 수행되었다. 부서 또는 집단 성과와 관련된 연구로 Avolio(1988)⁵²⁾ 등은 매니지먼트 게임 시뮬레이션에서 변혁적 리더십이 높게 지각된 팀과 낮게 지각된 팀 간의 성과에 있어서 높게 지각된 팀의 성과가 상대적으로 높게 나타났다.

Hater & Bass(1988)⁵³⁾ 는 부하들에 의해 지각된 변혁적 리더십과 리더십

50) B.M. Bass, *op. cit.*

51) *Ibid.*

52) B.J. Avolio, D.A. Waldman, and W.O. Einstein, "Transformational Leadership in a Management Game Simulation," *Group & Organizational Studies*, 13, 1988, pp. 59~ 80.

53) J.J. Hater & B.M. Bass, "Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformations and Transactional Leadership," *Journal of Applied Psychology*, 73, 1988, pp. 695~702.

유효성 및 리더 만족 간에는 정(+)적인 관계가 있으며, 상사가 평가한 집단성과 및 리더성과와도 정(-)적인 관계가 있음을 밝혔다. Keller(1992)⁵⁴⁾는 3개의 연구·개발 조직들을 대상으로 한 종단적 연구에서 변혁적 리더십을 발휘 할수록 프로젝트 질과 예산/스케줄 성과가 높아짐을 밝혔다. 한편 캐나다의 금융기관을 대상으로 종단적 연구를 실시한 Howell과 Avolio(1993)의 연구에서는 변혁적 리더십은 성과와 정(-)의 관계를 갖는 반면에 거래적 리더십은 부(-)의 관계를 갖는 것으로 밝혀졌다. 이상의 연구성과들은 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 성과와 밀접한 관계가 있음 지지하는 것이다. 한편 변혁적 리더십과 조직유효성 간의 부하의 정서적 반응의 매개 역할에 관한 연구도 활발히 이루어지고 있다.

Avolio(1988) 등에 의하면, 거래적 리더십은 부하의 현행 욕구를 만족시키고 조직의 성과기준을 유지하는 낮은 변화를 수반하는 데 반하여 변혁적 리더십은 부하가 더 많은 도전과 책임을 맡도록 격려하는 높은 수준을 포함한다고 하였다. 즉, 변혁적 리더십은 높은 수준의 욕구를 자극하고 이에 호소함으로써 부하에게 동기를 부여한다는 것이다. 변혁적 리더십의 매개 역할을 측정하는 변수로 많이 활용되는 것이 자아개념의 한 축인 자기 권능감(self-efficacy)이다. 많은 연구들이 상사의 변혁적 리더십에 대한 지각을 통한 자기 권능감의 지각이 실제로 성공적인 과업수행과 긍정적 관계를 맺고 있음을 보여주고 있다⁵⁵⁾.

또한 자아개념의 다른 한 축인 자긍심(self-esteem)과의 관계에 대한 연구도 진행되고 있는데 김영진·강영순(2000)⁵⁶⁾은 우리나라 관광호텔 지배인을 대상으로 한 변혁적 리더십의 자기진단 연구에서 변혁적 리더십은 자긍심을 매개로 목표달성 및 서비스 질에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다.

54) R.T. Keller, "Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups," *Journal of Management*, 18, 1992, pp. 489-501

55) 한주희·정진철, "변혁적 리더십과 팀 유효성에 관한 연구: 자율욕구의 조절효과를 중심으로," 『인사관리연구』, 한국인사관리학회, 24(2), 2001, pp. 145-166.

56) 김영진·강영순(2000), 관광호텔 지배인의 리더십 자기진단과 직무성과간의 매개 및 조절변수 탐색, 『관광학연구』, 한국관광학회, 24(2), 2000, pp. 11-30.

이문선·강영순(2000)도 변혁적 리더십이 자긍심과 조직몰입을 매개로 조직 시민행동에 긍정적 영향을 미치고, 거래적 리더십은 자긍심에 부정적 영향을 미침⁵⁷⁾을 밝혔다.

최근 조직몰입이 조직을 위한 조직 구성원의 기여적 행동과 밀접한 관련이 있다는 것이 입증되면서 리더십 유효성의 측정기준으로 많이 활용되고 있다.

Summer, Bae와 Luthans(1996)의 실증조사에 의하면 우리나라의 경우 관리스타일과 조직몰입 간의 관계는 확실하게 발견하지 못하였으나 변혁적 리더십 행동은 조직몰입에 정(+)⁵⁸⁾의 영향을 미치는 것으로 관찰되었다.

한편 이덕로(1994)의 연구에 의하면 감정적 몰입과 변혁적 리더십이 강한 정(+)⁵⁹⁾의 관계를 갖는 것으로 나타났다.

변혁적 리더십과 조직구성원의 임파워먼트에 관한 연구도 활발히 행해지고 있는데, Spreitzer(1996)는 조직의 문화적 규범과 리더의 변혁적 스타일을 연구한 결과에서, 부하들은 그들의 리더가 변혁적일수록 더 큰 임파워먼트를 인지하고 있음⁶⁰⁾을 입증하였다.

Seltzer와 Miller(1990)는 상사의 변혁적 리더 행동과 임파워먼트 간에 정(+)⁶¹⁾의 상관관계를 보이는데, 특히 영감적 목표설정, 높은 수준의 기대목표 설정과 유의한 관계가 있음⁶¹⁾을 입증하였다.

유승동(2001)은 변혁적 리더십의 3가지 하위 구성요소⁶²⁾와 Spreitzer(1995)가

57) 이문선·강영순, “변혁적 리더십과 조직시민행동간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과,” 『인사관리연구』, 한국인사관리학회, 24(1), 2000, pp. 33~57.

58) S.M. Summer, S.H. Bae, and F. Luthans, “Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees,” *Human Relations*, 49(7), 1996, pp. 977~993.

59) 이덕로, “변혁적·거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 『인사관리연구』, 한국인사관리학회, 18, 1994, pp. 217~239.

60) G.M. Spreitzer, Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, Vol. 2, 1996, pp. 483~504.

61) J. Seltzer, and L.E. Miller, *Leader Behavior and Subordinate Empowerment in Human Service Organization*, Paper, Academy of Management, S.F., CA, 1990, pp. 220~224.

62) 유승동, “변혁적 리더십과 임파워먼트간의 관계: 신뢰의 매개역할,” 『인사관리연구』, 한국인사관리학회, 24(2), 2001, pp. 193~218.

제안한 임파워먼트의 네 가지 측정요소 간의 관계⁶³⁾를 연구한 결과, 카리스마는 영향력에, 개별적 고려는 의미, 역할수행능력, 자기결정력에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다.

최근에 활발히 연구되고 있는 새로운 형태의 리더십 이론들이 조직 구성원의 열정과 몰입을 통한 혁신을 유도하는 리더십이란 측면에서 공통적 특성을 지니고 있다. 따라서 변혁적 리더십의 결과변수로 이러한 특성을 지닌 변수들을 많이 도입하고 있는데 그 대표적인 변수가 부하의 혁신행동과 직무와 자발적 행동인 조직 시민 행동이다.

조직구성원의 혁신행동의 선행변수로 변혁적 리더십에 대한 연구로 Howell과 Higgins(1990)는 캐나다 CEO 28명을 대상으로 한 연구⁶⁴⁾에서 변혁적 리더십이 혁신행동에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다. 국내의 연구로 임준철(1997)도 변혁적 리더십이 부하의 혁신성향에 긍정적 영향을 미침⁶⁵⁾을 밝혔다.

변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계를 보면 변혁적 리더행동을 지각하는 부하일수록 조직시민행동 중 이타주의 행동과 리더의 만족도 성향이 높아진다는 결론을 내리고 있다. 김학성(2004)는 변혁적 리더십의 하위 구성요소 중 카리스마와 개별적 고려형 리더십이 조직시민행동에 정(-)의 영향을 미침을 입증⁶⁶⁾하였으며, 이문선·강영순(2000)은 변혁적 리더십이 자긍심과 조직몰입을 매개로 조직시민행동에 미치는 영향을 구조모형을 통해 검증⁶⁷⁾하였다.

63) W.G. Susan, "Feeling of Empowerment in Relations to Leadership Approach: Transformational Leadership, Transactional Leadership." Columbia University, Ph.D., 1992.

64) J.M. Howell, and C.A. Higgins, "Champions of Technological Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 1990, pp. 317~341.

65) 임준철, "변화 유도형 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향력에 관한 연구," 한국인사관리학회, 춘계학술발표대회, 1997. pp. 61~94.

66) 김학성, "리더십과 종업원의 직무만족에 관한 실증적 연구," 석사학위논문, 청주대학교 산업대학원, 1994. pp. 29.

67) 이문선·강영순, 전제논문, pp. 33~57.

한편 변혁적 리더십의 조절효과 대한 연구도 활발히 행해지고 있는데, Howell & Avolio는 변혁적 리더십과 성과 간의 관계가 혁신에 대한 지원에 의해 조절된다는 사실을 밝혔다. Keller(1992)는 연구개발집단의 직무유형이 변혁적 리더십과 성과의 관계를 조절한다는 것⁶⁸⁾을 발견하였다.

즉 변혁적 리더십은 문제해결을 위한 새로운 지식의 창출을 위주로 한 연구 프로젝트의 성과가 기술적 서비스와 기존 제품의 개선과 개발을 목적으로 하는 개발프로젝트의 성과보다 더 높게 예측되었다.

국내의 연구로 강현희(2005)은 조직 구성원의 자율욕구가 큰 팀일수록 변혁적 리더십이 팀 권능감(team-efficacy)에 미치는 영향이 증폭됨을 입증⁶⁹⁾하였다.

이러한 연구의 성과를 종합하면, 변혁적 리더십은 전통적 조직유효성 측정변수 뿐만 아니라 최근 혁신조직에서 요구하는 조직 구성원의 흥분과 열정을 통한 혁신행동 및 기대 이상의 성과를 이끌어 내는데도 효과가 있음을 알 수 있다.



68) R.T. Keller, *op. cit.*, pp. 489-501.

69) 강현희, "상하의 리더십 특성이 하부의 내재적 동기태이선에 미치는 영향에 관한 연구," 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 1995, p. 36.

제Ⅲ장 연구방법

제1절 연구가설 및 변수측정

1. 연구가설 및 모형설정

본 연구는 선행연구를 토대로 상사의 변혁적 리더십이 부하의 정서적 반응인 자아개념 및 리더십 유효성에 미치는 영향과 변혁적 리더십과 리더십 유효성간의 자아개념의 매개효과를 검증하기 위해 다음과 같은 가설과 연구모형을 설정하였다.

[가설1] 상사의 변혁적 리더십은 부하의 자아개념에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설2] 상사의 변혁적 리더십은 부하의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설3] 상사의 변혁적 리더십은 부하의 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

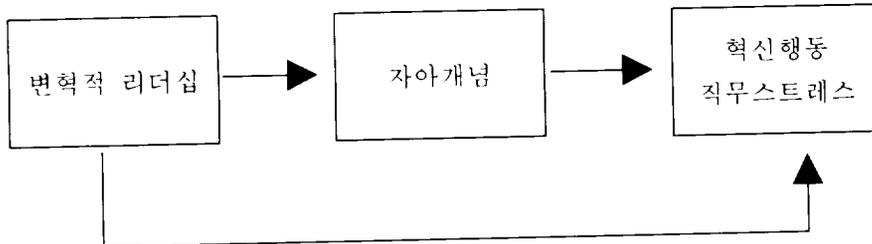
[가설 4] 조직구성원들의 자아개념이 높을수록 혁신행동도 많이 나타날 것이다.

[가설 5] 조직구성원들의 자아개념이 높을수록 직무스트레스도 덜 받을 것이다.

[가설 6] 자아개념은 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계를 매개할 것이다.

[가설 7] 자아개념은 변혁적 리더십과 직무스트레스 관계를 매개할 것이다.

<그림 3-1> 연구모형



2. 변수의 측정

1) 변혁적 리더십

본 연구에서는 Podsakoff(1990) 등이 개발한 6개 하위요인으로 구성된 변혁적 리더십 측정설문⁷⁰⁾을 사용하였다. 이들이 개발한 변혁적 리더십은 비전 명확화(articulating a vision), 적합한 모델 제공(providing an approach model), 집단목표 수용 촉진(fostering the acceptance of group goals), 높은 성과기대(high performance expectations), 개별적 지원(individualized support), 지적 자극(intellectual stimulation)을 포함하고 있다.

2) 자아개념

직무개념의 측정도구로 직무수행의 양 축을 구성하는 자긍심과 자기 권능감을 제시한 Pierce(1989)와 Renn과 Fedor(2001) 등이 개발한 8문항⁷¹⁾을 수정하여 사용하였다.

70) P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie, and W.H. Bommer, "Transformational Leader Behavior and Substitutes for Leadership as Determinant of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Management*, 22(2), 1996, pp. 259~298.

71) J.L. Pierce, D.G. Gardner, R.B. Dunhan, and L.L. Cummings, "Organization-based Self-esteem: Construct Definition, Measurement and Validation," *Academy of Management Journal*, 32(3), 1989, pp. 622~648.

3) 혁신행동

Scott & Bruce(1994)가 개발한 혁신행동 측정 척도를 활용하였다. 총 6문항⁷²⁾으로 이루어져 있으며, 점수가 높을수록 혁신행동이 높다고 할 수 있다.

4) 직무스트레스

직무스트레스 측정도구는 Jayaratne의 설문을 번역하여 이영미, 최윤정 등이 국내에서 사용한 척도와 이종목, 박한기가 국내실정에 맞게 제작한 척도, Dieterly와 Schneider가 개발한 척도를 신원정이 번안하여 사용한 것을 참고로 하여 재 작성된 박경희(1995)의 척도를 수정하여 사용하였고 본 연구에서는 연구자의 의도에 따라 그 중 5문항을 채택하여 사용하였다.

이상의 모든 변수는 5점의 리커트 척도(1: 전혀 그렇지 않다, 5: 매우 그렇다)로 이루어져 있다. 긍정적인 문항의 경우 역점수로 처리하며, 점수가 높을수록 직무스트레스가 높은 것이다. 직무스트레스 점수는 각 문항의 점수를 합한 것으로 규정한다.

72) Scott, S.G., and Bruce, R.A. Determinants of Innovation Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3), 1994. pp. 580-607.

제2절 연구대상 및 분석방법

1. 연구대상

본 연구는 제주도와 대구광역시 및 경상북도에 소재하고 있는 공기업과 일반 기업에 근무하고 있는 직원 606명을 대상으로 하였다. 연구대상별 분포도는 아래와 같다.

<표 3-1> 연구 대상의 분포

단위: 명 (%)

구 분		현 재 직 위			전 체
		평 직원	대리급	과장급이상	
성 별	남 자	258(66.8)	78(20.2)	50(13.0)	386(100.0)
	여 자	204(92.7)	12(5.5)	4(1.8)	220(100.0)
전 체		462(76.2)	90(14.9)	54(8.9)	606(100.0)

2. 분석방법



본 연구는 상사의 리더십 유형이 부하직원의 정서적 반응간의 관계를 알아보는데 있다. 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 SPSS 12.0 프로그램을 실시하여 아래와 같은 분석 방법을 사용하였다.

첫째, 척도의 신뢰도를 알아보기 위하여 Cronbach's α 를 계수를 계산하였다.

둘째, 척도의 타당성 검증을 위해 요인분석을 실시하였다.

셋째, 독립변수와 종속변수간의 상관관계를 알아보기 위하여 이변량 상관분석을 실시하였다.

넷째, 변혁적 리더십이 자아개념, 혁신행동, 직무스트레스에 미치는 영향을 알아보기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

제Ⅳ장 연구결과

제1절 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석

1. 신뢰성분석

신뢰도란 측정 도구의 정확성과 정밀도를 의미하는 것으로 동일개념에 대하여 동일 측정을 반복할 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다. 일반적으로 다항목 척도의 분석을 통한 신뢰성 검증방법으로 재검사법(Test-retest method), 대체형식법(Alternative form method), 반분법(Split-half method), 내적 일관성(Internal consistency reliability) 등의 있다.

재검사법은 동일한 대상이 이전의 응답 내용을 기억하고 이를 일치시킬 가능성이 있다는 한계가 있으며, 대체형식법은 대체적인 형식 개발이 현실적으로 어렵고, 반분법은 문항을 분할하는 방법에 따라 차이가 날 수 있다는 한계점을 가진다. 반면 내적 일관성 검증법은 위에 제시된 다른 검증법의 한계점을 보완할 수 있고 사용과 해석이 비교적 간편하여 일반적으로 많이 사용되는 검증법이다. 본 연구에서는 내적 일관성을 알아보기 위하여 크론바하 알파(Cronbach's α)를 사용하였다. 일반적으로 α 계수가 0.6이상이면 분석 가능한 수준의 신뢰도를 갖고 있는 것으로 알려져 있다.

각 척도의 신뢰도는 Cronbach's α 계수를 계산하여 산출하였고 결과는 아래와 같다. 분석결과 변혁적 리더십의 하위구성요인인 높은 기대성과는 0.617이고, 나머지 모든 구성변수인들의 신뢰도는 0.8이상으로 높게 나타나고 있다.

<표 4-1> 척도의 신뢰도 계수

측정내용	문항내용	Cronbach's α
변혁적 리더십	비전 제시 · 집단목표 수용 촉구	.953
	지적 자극 · 개별 지원	.888
	높은 성과 기대	.617
매개변수	자아개념	.940
종속변수	혁신 행동	.923
	직무스트레스	.907

2. 타당성 검증

본 연구에서 검증하고자 하는 타당성은 구성개념의 조작적 정의가 적절한가를 나타내는 구성개념 타당성이며, 이를 위하여 통계적인 방법인 요인분석(factor analysis)을 이용하였다. 요인분석 방법으로는 변수들의 요인들을 선형결합으로 가정한 주성분(principal components) 방법의 직각회전방법(varimax rotation)을 사용하였다.

변혁적 리더십을 구성하는 변수들에 대한 요인분석 결과, <표 4-2>에 제시된 바와 같이 3개 요인이 도출되었다. 특히 설문 16번 문항과 19번 문항은 공통성(communality)이 지나치게 낮아 분석에서 제외하였다. 요인1은 비전 제시, 역량모형, 집단목표를 장려하는 리더 행동들로 구성되어 있으며, 요인2는 부하들을 욕구에 관심을 가지고, 새로운 방식으로 직무를 수행하도록 독려하는 리더 행동들로 구성되어 있다. 요인3은 부하들에게 높은 성과를 기대하는 리더 행동으로 구성되어 있다. 이러한 분석결과를 Podsakoff(1990) 등이 검증한 결과와 비교하면 다르게 나타나고 있다. 이들은 변혁적 리더십이 6개 하위요인으로 구성되고 있음을

주장하고 있지만 본 연구는 3개 요인을 나타냈다. 이러한 분석결과는 변혁적 리더십의 측정변수가 아직까지 완벽하지 못함을 보여주는 것이다. 가장 많이 활용되는 Bass의 MLQ도 측정 국가 및 대상에 따라 흔들리는 모습을 보여주곤 한다.

<표 4-2> 변혁적 리더십의 요인분석

구 분	변수	요인점수	고유치	누적분산
비전제시 및 집단목표장려	1-4	0.813	6.711	33.554
	1-2	0.804		
	1-5	0.784		
	1-3	0.771		
	1-1	0.762		
	1-7	0.704		
	1-6	0.662		
	1-11	0.619		
	1-10	0.617		
	1-8	0.616		
개별지원 및 지적자극	1-12	0.606	5.183	59.469
	1-9	0.592		
	1-21	0.837		
	1-20	0.742		
	1-22	0.735		
	1-18	0.678		
	1-17	0.663		
	1-13	0.529		
높은 성과기대	1-14	0.853	1.615	67.543
	1-15	0.811		

한편 자아개념에 대한 요인분석 결과는 <표 4-3>에 나타난 바와 같이, 자긍심과 자아개념이 하나의 단일 요인으로 도출되고 있다.

<표 4-3> 자아개념의 요인분석

구 분	변수	요인점수	고유치	누적분산
자아개념	2-8	0.865	5.628	70.354
	2-6	0.864		
	2-3	0.863		
	2-7	0.850		
	2-4	0.833		
	2-1	0.829		
	2-5	0.815		
	2-2	0.787		

또한 결과변수에 대한 요인분석 결과는 <표 4-4>에 제시된 바와 같이 2개 요인이 도출되었다. 요인1은 혁신행동을 구성하는 변수들로 이루어졌고, 요인2는 직무스트레스를 구성하는 요인으로 구성되었다. 이러한 결과들은 선행연구의 성과와 일치하는 것이다.

<표 4-4> 결과변수의 요인분석

구 분	변수	요인점수	고유치	누적분산
혁신행동	3-2	0.872	4.369	39.723
	3-5	0.872		
	3-3	0.867		
	3-6	0.841		
	3-4	0.841		
	3-1	0.801		
직무스트레스	4-2	0.878	3.628	72.700
	4-3	0.859		
	4-4	0.853		
	4-5	0.846		
	4-1	0.840		

제2절 실증 분석

1. 상관관계 분석

연구모형에 투입된 변수간의 상관을 알아보려고 Pearson의 적률상관계수를 산출하였다. 그 결과는 <표4-5>에 제시하였다. 분석결과 변혁적 리더십과 매개변수인 자아개념 그리고 결과변수인 혁신행동과의 관계 척도에서는 모두 통계적으로 유의미한 정적 상관이 있는 것으로 나타났으나, 직무스트레스와 다른 변수간이 상관관계는 없는 것으로 나타났다.

이는 변혁적 리더십이 직무스트레스에 직접적 영향을 미치지 못하고 다른 정서적 관계를 매개로 직무스트레스에 영향을 미칠 가능성을 배제할 수 없음을 의미한다. 본 연구는 이러한 정서적 반응으로 자아개념을 설정하고 있으나 자아개념과 직무스트레스의 상관관계도 없는 것으로 나타나 변혁적 리더십→자아개념→직무스트레스로 이어지는 구조적 관계가 성립되지 않을 수도 있음을 암시해 주고 있다. 그러나 상관관계는 제3의 변수에 의해 영향을 받을 수 있기 때문에 이에 대한 검증은 별도의 분석방법을 통해 확인하고자 한다.

<표 4-5> 리더십유형과 정서적 반응간의 상관관계 분석 결과

	변혁적 리더십	자아 개념	혁신 행동
자아개념	.407***		
혁신행동	.359***	.687***	
직무스트레스	-.023	-.078	-.041

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

2. 변혁적 리더십이 자아개념에 미치는 영향

변혁적 리더십이 자아개념에 미치는 영향을 살펴보기 위해 <표4-6>에서와 같이, 선형회귀분석을 실시한 결과가 제시되었다. 변혁적 리더십은 $p < 0.001$ 수준에서 자아개념에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 자신의 상사를 변혁적 리더로 인식하는 부하들은 자신의 직무를 잘 수행하고 있으며, 향후 어떠한 직무가 주어지더라도 잘 수행할 수 있다는 직무에 대한 자아개념이 높음을 보여주는 것이다. 즉 변혁적 리더십은 부하의 자아개념 향상에 긍정적 영향을 미치고 있다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

<표4-6> 변혁적 리더십과 자아개념의 관계

예언변인	R	R ²	B	β	t
변혁적 리더십	.407	.166	0.432	.407	10.952***

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

한편 변혁적 리더십의 하위 구성요인들이 부하의 자아개념에 미치는 차별적 영향을 살펴보기 위해 다중회귀분석을 한 결과는 <표 4-7>에 제시하였다. 변혁적 리더십의 3개의 하위 구성요인 모두는 부하의 자아개념에 긍정적 영향을 미치고 있다. 특히 비전제시 및 집단 목표달성을 강조하는 리더 행위와 새로운 방식으로 직무를 수행하도록 독려하고 구성원의 욕구에 민감히 대응하는 리더 행위가 구성원들에게 높은 성과를 기대하는 리더행위에 비해 상대적으로 부하의 자아개념 향상에 더 큰 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

<표 4-7> 변혁적 리더십의 하위 구성요인과 자아개념의 관계

예언변인	R	R ²	B	β	t
비전 제시 및 집단목표장려			.183	.196	3.054**
개별 지원 및 지적 자극	.412	.170	.203	.214	3.328**
높은 성과 기대			.079	.087	2.329*

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

3. 변혁적 리더십이 혁신 행동에 미치는 영향

변혁적 리더십이 부하의 혁신 행동에 미치는 영향을 검증하기 위해 선형회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 4-8>에 제시된 바와 같다. 변혁적 리더십은 p < 0.001 수준에서 혁신 행동에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 자신의 상사를 변혁적 리더로 인식하는 부하일수록 혁신 행동도 많이 나타남을 의미한다. 즉 변혁적 리더는 부하의 혁신 행동을 유발하는 리더십 유형으로 작용할 수 있다. 따라서 가설 2는 채택되었다.

<표 4-8> 변혁적 리더십과 혁신 행동의 관계

예언변인	R	R ²	B	β	t
변혁적 리더십	.359	.129	0.358	.359	9.457***

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

한편 변혁적 리더십의 하위 구성요인들이 혁신 행동에 미치는 영향을 살펴보기 위해 추가적으로 다중회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 4-9>에 제시된 바와 같다.

비전제시 및 집단목표달성 장려 행위와 부하에게 높은 성과를 기대하는 행위는 부하의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 반면 개별적 고려와 지적 자극행위는 혁신행동에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

<표 4-9> 변혁적 리더십의 하위 구성요인과 자아개념의 관계

예언변인	R	R ²	B	β	t
비전제시및집단 목표장려			.197	.209	3.212**
개별지원 및 지적자극	.384	.148	.117	.122	1.878
높은 성과기대			.164	.179	4.703***

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

4. 변혁적 리더십이 직무스트레스에 미치는 영향

변혁적 리더십이 부하의 직무스트레스에 미치는 영향을 검증하기 위해 선형회귀분석을 실시하였다. 가설 3은 변혁적 리더십 스타일은 부하의 직무스트레스를 경감시킬 것으로 예측하고 있다. 분석결과 <표 4-10>에 제시된 바와 같이, 변혁적 리더십은 부하의 직무스트레스에 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 앞에서 살펴본 상관관계분석을 통해서도 예측된 것이지만 변혁적 리더행위와 부하의 직무스트레스는 무관한 것으로 검증되었다. 따라서 가설 3은 기각되었다.

<표 4 10> 변혁적 리더십과 직무스트레스의 관계

예언변인	R	R ²	B	β	t
변혁적 리더십	.023	.001	-.029	-.023	-5.570

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

한편 변혁적 리더십의 하위구성요인과 직무스트레스와의 관계를 살펴 보기 위해 추가적으로 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-11>에 제시한 바와 같다. 변혁적 리더십의 하위구성요인 중 높은 성과기대 행위는 부하의 직무스트레스를 증가시키는 요인으로 작용하고 있다.

<표 4-11> 변혁적 리더십의 하위 구성요인과 직무스트레스의 관계

예언변인	R	R ²	B	β	t
비전제시 및 집단목표장려 개별지원 및 지적자극 높은성과기대	.193	.037	.005 -.092 .201	.004 -.081 .186	.062 -1.175 4.614***

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

5. 자아개념이 혁신행동에 미치는 영향

부하의 자아개념이 혁신행동에 미치는 영향을 검증하기 위해 선형회귀 분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 4-12>에 제시하였다. 검증결과 부하의 자아개념은 혁신행동에 p<0.001 수준에서 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 자신의 현재 직무능력에 대해 긍정적 자아를 가지고 있고, 미래 직무수행에 자신감을 가진 부하들이 혁신행도도 많이 나타남을 의미한다. 따라서 가설 4는 채택되었다.

<표 4-12> 자아개념과 혁신행동의 관계

예언변인	R	R ²	B	β	t
자아개념	.023	.001	-.029	-.023	-.570

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

6. 자아개념이 직무스트레스에 미치는 영향

자아개념과 직무스트레스와 선형관계를 검증하기 선형회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 <표4-13>에 제시하였다. 자아개념은 $p < 0.1$ 수준에서 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미치고 있다. 이는 자아개념이 강한 조직 구성원들일 수록 직무에 대한 스트레스도 덜 받는 것을 의미한다. 그러나 $p < 0.05$ 수준에서 직무스트레스에 부(-)의 영향을 예측했던 가설 5는 기각되었다.

<표 4-13> 자아개념과 직무스트레스의 관계

예언변인	R	R ²	B	β	t
자아개념	.078	.006	-.093	-.078	-1.920

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

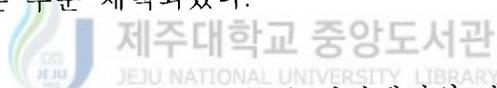
7. 변혁적 리더십과 혁신행동간의 자아개념의 매개효과

가설 6은 변혁적 리더십과 혁신행동간의 자아개념의 매개역할을 규명하고자 하는 것으로 이를 위해 Baron & Kenny(1986)가 제시한 매개회귀 분석을 실시하였다. 매개회귀분석은 다음 3단계를 조건을 충족시키면 매개효과를 검증할 수 있다.

첫째, 회귀식을 통해 얻어진 독립변수의 표준화된 회귀계수 (standardized regression coefficient)가 매개변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다(매개변수= $a_1 + b_1 * \text{독립변수}$). 둘째, 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다(종속변수= $a_2 + b_2 * \text{독립변수}$). 셋째, 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다. (종속변수= $a_3 + b_3 * \text{독립변수} + b_4 * \text{매개변수}$).

3단계 매개회귀분석 방법에 의해 변혁적 리더십과 혁신행동간의 자아개념의 매개역할을 분석한 결과는 <표 4-14>와 같다. 1단계는 독립변수(변혁적 리더십)를 매개변수(자아개념)에 투입한 결과에서 얻은 표준화된 회귀계수이다. 변혁적 리더십이 $p < 0.001$ 수준에서 매개변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계는 독립변수를 종속변수(혁신행동)에 투입한 결과이다. 변혁적 리더십이 $p < 0.001$ 수준에서 종속변수에 유의한 영향을 미치고 있다. 3단계는 독립 및 매개변수를 종속변수에 투입한 결과이다. 회귀식에서 독립변수인 변혁적 리더십이 매개변수인 자아개념에 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 영향을 미치고, 매개변수인 자아개념이 종속변수인 혁신행동에 $p < 0.001$ 수준에서 유의한 영향을 미치고 있다. 따라서 변혁적 리더십과 혁신행동간에 자아개념이 부분 매개역할을 수행하고 있음이 입증되었다.

이는 변혁적 리더십이 부하의 혁신행동에 직접적 영향을 미치기도 하지만, 자아개념을 매개로 혁신행동에 간접적 영향을 미침을 의미하는 것이다. 따라서 가설6은 부분 채택되었다.



<표 4-14> 변혁적 리더십과 혁신행동간 자아개념의 매개효과

변 수		회귀단계	종속변수 (혁신행동)	가설검증
매개변수	독립변수			
자아개념	변혁적리더십	1단계	.407***	부분매개
		2단계	.359***	
		3단계(독립변수)	.093**	
		3단계(매개변수)	.648***	
		R ²	.479	
		F	277.301***	

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

8. 변혁적 리더십과 직무스트레스간 자아개념의 매개효과

가설 7은 변혁적 리더십과 직무스트레스간 자아개념의 매개효과를 검증하기 위한 것으로 매개회귀분석 결과를 <표 4-15>에 제시하였다. 1단계는 독립변수(변혁적 리더십)를 매개변수(자아개념)에 투입한 결과에서 얻은 표준화된 회귀계수이다. 변혁적 리더십이 매개변수에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 2단계는 독립변수를 종속변수(직무스트레스)에 투입한 결과이다. 변혁적 리더십은 $p < 0.1$ 수준에서 종속변수에 유의한 영향을 미치고 있다. 3단계는 독립 및 매개변수를 종속변수에 투입한 결과이다.

회귀식에서 독립변수인 변혁적 리더십이 매개변수인 자아개념에 영향을 미치지 않는 반면, 매개변수인 자아개념이 종속변수인 직무스트레스에 $p < 0.1$ 수준에서 유의한 영향을 미치고 있다. 따라서 변혁적 리더십과 혁신행동간에 자아개념이 완전매개역할을 수행하고 있다. 그러나 완전매개역할을 유의확률이 $p = 0.065$ 수준이어서 분석결과의 해석에 따라서는 가설 7을 기각시킬 수도 있다.



<표 4-15> 변혁적 리더십과 직무스트레스간 자아개념의 매개효과

변 수		회귀단계	종속변수 (혁신행동)	가설검증
매개변수	독립변수			
자아개념	변혁적리더십	1단계	-.5707	완전매개
		2단계	-.078*	
		3단계(독립변수)	.819	
		3단계(매개변수)	-.082*	
		R ²	.006	
		F	1.8661***	

* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$.

제 V 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 변혁적 리더십이 부하의 자아개념과 혁신행동 및 직무스트레스에 미치는 영향에 대해서 연구하고자 하였다. 연구대상은 제주도 와 대구광역시 및 경상북도 지역에 근무하는 공·사기업의 직원들을 대상으로 하였고, 연구가설은 다음과 같다.

본 연구는 선행연구를 토대로 상사의 변혁적 리더십이 부하의 정서적 반응인 자아개념 및 리더십 유효성에 미치는 영향과 변혁적 리더십과 리더십 유효성간의 자아개념의 매개효과를 검증하기 위해 가설과 연구모형을 설정하였다.

독립변수로는 상사의 변혁적 리더십을 선정하였으며, 종속변수로는 부하직원의 자아개념, 혁신행동, 직무스트레스 등으로 두었고, 자료의 분석은 측정도구의 신뢰도와 타당도를 검증하기 위해 내적일치도와 요인 분석을 실시하였고, 가설의 검증을 위해 이변량 상관분석과 회귀분석을 사용하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같이 정리할 수 있다.

(1) 상관관계 분석 : 연구모형에 투입된 변수간의 상관을 알아보고자 Pearson의 적률상관계수를 산출하였다. 분석결과 변혁적 리더십과 매개변수인 자아개념 그리고 결과변수인 혁신행동과의 관계척도에서는 모두 통계적으로 유의미한 정적 상관이 있는 것으로 나타났으나, 직무스트레스와 다른 변수간이 상관관계는 없는 것으로 나타났다.

(2) 변혁적 리더십이 자아개념에 미치는 영향 : 변혁적 리더십이 자아개념에 미치는 영향을 살펴보기 위해 선형회귀분석을 실시하였고 실시결과 변혁적 리더십이 $p < 0.001$ 수준에서 자아개념에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 자신의 상사를 변혁적 리더로 인식하는 부하들은 자

신의 직무를 잘 수행하고 있으며, 향후 어떠한 직무가 주어지더라도 잘 수행할 수 있다는 직무에 대한 자아개념이 높음을 보여주는 것이다. 즉 변혁적 리더십은 부하의 자아개념 향상에 긍정적 영향을 미치고 있다.

한편 변혁적 리더십의 하위 구성요인들이 부하의 자아개념에 미치는 차별적 영향을 살펴보면, 변혁적 리더십의 3개의 하위 구성요인 모두는 부하의 자아개념에 긍정적 영향을 미치고 있다. 특히 비전제시 및 집단 목표달성을 강조하는 리더 행위와 새로운 방식으로 직무를 수행하도록 독려하고 구성원의 욕구에 민감히 대응하는 리더 행위가 구성원들에게 높은 성과를 기대하는 리더행위에 비해 상대적으로 부하의 자아개념 향상에 더 큰 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

(3) 상사의 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향 : 변혁적 리더십이 부하의 혁신행동에 미치는 영향을 살펴보면 변혁적 리더십은 $p < 0.001$ 수준에서 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 자신의 상사를 변혁적 리더로 인식하는 부하 일수록 혁신행동도 많이 나타남을 의미한다. 즉, 변혁적 리더는 부하의 혁신행동을 유발하는 리더십 유형으로 작용할 수 있다.

한편 변혁적 리더십의 하위구성요인들이 혁신행동에 미치는 영향을 살펴보면 비전제시 및 집단목표달성 장려 행위와 부하에게 높은 성과를 기대하는 행위는 부하의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 반면 개별적 고려와 지적 자극행위는 혁신행동에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

(4) 상사의 변혁적 리더십 직무스트레스에 미치는 영향 : 변혁적 리더십이 부하의 직무스트레스에 미치는 영향을 살펴보면 변혁적 리더십은 부하의 직무스트레스에 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

한편 변혁적 리더십의 하위구성요인과 직무스트레스와의 관계를 살펴보면, 변혁적 리더십의 하위구성요인 중 높은 성과기대 행위는 부하의 직무스트레스를 증가시키는 요인으로 작용하고 있다.

(5) 자아개념이 혁신행동에 미치는 영향 : 부하의 자아개념이 혁신행동에 미치는 영향을 살펴보면, 부하의 자아개념은 혁신행동에 $p < 0.001$ 수준에서 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 자신의 현재 직무능력에 대해 긍정적 자아를 가지고 있고, 미래 직무수행에 자신감을 가진 부하들이 혁신행동도 많이 나타남을 의미한다.

(6) 자아개념이 직무스트레스에 미치는 영향 : 자아개념이 직무스트레스에 미치는 영향을 살펴보면 자아개념은 $p < 0.1$ 수준에서 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미치고 있다. 이는 자아개념이 강한 조직구성원들일 수록 직무에 대한 스트레스도 덜 받는 것을 의미한다.

(7) 변혁적 리더십과 혁신행동간 자아개념의 매개효과 : 변혁적 리더십과 혁신행동간의 자아개념의 매개역할을 규명하기 위해 3단계 매개회귀 분석 방법에 의해 변혁적 리더십과 혁신행동간의 자아개념의 매개역할을 분석하였고 결과는 아래와 같았다.

1단계는 독립변수(변혁적 리더십)를 매개변수(자아개념)에 투입한 결과, 변혁적 리더십이 $p < 0.001$ 수준에서 매개변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계는 독립변수를 종속변수(혁신행동)에 투입한 결과, 변혁적 리더십이 $p < 0.001$ 수준에서 종속변수에 유의한 영향을 미치고 있다. 3단계는 독립 및 매개변수를 종속변수에 투입한 결과, 회귀식에서 독립변수인 변혁적 리더십이 매개변수인 자아개념에 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 영향을 미치고, 매개변수인 자아개념이 종속변수인 혁신행동에 $p < 0.001$ 수준에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 변혁적 리더십과 혁신행동간에 자아개념이 부분 매개역할을 수행하고 있음이 입증되었다.

이는 변혁적 리더십이 부하의 혁신행동에 직접적 영향을 미치기도 하지만, 자아개념을 매개로 혁신행동에 간접적 영향을 미침을 의미하는 것이다.

(8) 변혁적 리더십과 직무스트레스간 자아개념의 매개효과 : 변혁적 리더십과 직무스트레스간 자아개념의 매개효과를 검증한 결과 1단계는 독립변수(변혁적 리더십)를 매개변수(자아개념)에 투입한 결과, 변혁적 리더십이 매개변수에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 2단계는 독립변수를 종속변수(직무스트레스)에 투입한 결과, 변혁적 리더십은 $p < 0.1$ 수준에서 종속변수에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 3단계는 독립 및 매개변수를 종속변수에 투입한 결과, 회귀식에서 독립변수인 변혁적 리더십이 매개변수인 자아개념에 영향을 미치지 않는 반면, 매개변수인 자아개념이 종속변수인 직무스트레스에 $p < 0.1$ 수준에서 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 따라서 변혁적 리더십과 혁신행동간에 자아개념이 완전매개역할을 수행하고 있다.

제2절 연구결과의 시사점

본 연구의 결과에서 다음과 같은 몇 가지 시사점을 제시할 수 있다.

첫째, 상사의 변혁적 리더십이 부하직원의 자아개념과 혁신행동에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 결론에서 밝혔다. 이것은 자신의 상사를 변혁적 리더로 인식하는 부하들은 자신의 직무를 잘 수행하고 있으며, 향후 어떠한 직무가 주어지더라도 잘 수행할 수 있다는 직무에 대한 자아개념이 높음을 보여주는 것이다. 즉 변혁적 리더십은 부하의 자아개념 향상에 긍정적인 영향을 미치고 있다.

따라서 기업의 상사가 변혁적 리더십에 대해서 연구하고 개발하여 발전시킬 때 부하들이 자신이 맡은 직무에 대해서 잘 수행 할 수 있으며 자아개념에도 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 그렇기에 상사의 변혁적 리더십의 연구와 개발이 시급하다고 할 수 있다.

둘째, 상사의 변혁적 리더십의 각 하위요인이 각각의 종속변인에 미치는 요인들 중 공통적으로 영향을 미치는 하위요인이 있는 것으로 나타났다. 상사와의 관계를 나타내는 척도에 대해서도 각 하위변인 영향을 미치는 공통적인 변혁적 리더십 하위요인이 있었는데, 바로 적합한 모델제공, 지적자극, 비전 명확화 등이 그것이다. 따라서 이러한 공통적인 요인들을 찾아내어 집중으로 연구 개발하면 다양한 분야에서 긍정적인 효과를 거둘 수 있을 것으로 보인다.

셋째, 둘째와 연결하여 변혁적 리더십 하위요인 중 공통적인 부분도 있지만 그 하위요인에만 나타나는 변혁적 리더십 하위요인도 있다. 예를 들면 상사와의 관계를 측정하는 도구에서 보면 높은 성과기대는 공헌 의욕과 전문적 존경에는 영향을 미치지만 정서적 애착과 충성심에는 영향을 주지 않는다. 따라서 차별되어지는 요인을 잘 개발하면 특정 부분에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다.

넷째, 상사의 변혁적 리더십이 자아개념과 혁신행동에 대해서는 높은 설명력을 가지는 것으로 나타났으나, 직무스트레스에는 높지 않은 설명력을 가지고 있는 것으로 나타났다. 따라서 앞으로 직무스트레스를 변혁적 리더십이 높은 설명력을 사질 수 있도록 좀 더 깊은 수준에서의 연구가 필요한 것으로 보인다.

끝으로, 본 연구의 제한점을 말한다면 본 연구의 표본이 제주도와 대구광역시 및 경상북도 지역으로만 이루어져 있기에 전국적으로 일반화하기에는 부족하다는 것이다. 따라서 본 연구를 적용하기 위해서는 이것을 염두 해 두어야 할 것이다.

[참 고 문 헌]

<국내문헌>

1. 서적

- 강정대, 『현대경영조직론』, 박영사, 1985.
김남현, 『조직행동의 관리』, 경문사, 1984.
송계충, 『조직행위론』, 명경사, 1996.
신철우, 『조직행동론』, 문영사, 1999.
이준근, 『불황 극복의 비결-리더십』, 주간경제, 2001.
강영순·김정훈, 『리더십과 리더십 유효성』, 무역경영사, 2002.
강영순, 『경영자의 뉴리더십 탐구』, 무역경영사, 2003.

2. 논문

- 강현희, “상하의 리더십 특성이 하부의 내재적 동기태이선에 미치는 영향에 관한 연구,” 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 1995.
곽연희, “사회복지관 운영여건이 선임사회복지사의 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구,” 석사학위논문, 이화여자대학교 대학원, 1997.
김교훈, “우리나라 산업에 있어서의 리더십과 조직관행에 관한 연구,” 석사학위논문, 충남대학교 대학원, 1996.
김복례, “리더십유형과 집단성과의 관계에 있어서의 개인주의-집단주의 성향의 조절변수 역할 연구,” 석사학위논문, 충남대학교 경영대학원, 2001.
김성운, “직무환경이 사회사업가의 burnout에 미치는 영향,” 석사학위논문, 중앙대학교 대학원, 1996.
김영진·강영순, “관광호텔 지배인의 리더십 자기진단과 직무성과간의 매개 및 조절변수 탐색,” 『관광학연구』, 한국관광학회, 제24권 2호, 2000.
김학성, “리더십과 종업원의 직무만족에 관한 실증적 연구,” 석사학위논문, 청주대학교 산업대학원, 1994.

- 김희연, “사회복지사의 직무만족 결정요인에 관한 연구: 서울소재 종합 사회복지기관을 대상으로,” 석사학위논문, 한양대학교 대학원, 1997.
- 노경애, “사회복지사의 직무만족도에 관한 연구,” 석사학위논문, 한남대학교 대학원, 1994.
- 노태근, “초등교원의 교직에 관한 직무만족도 관련변인 분석,” 석사학위논문, 부산교육대학, 2002.
- 박경희, “사회적 지지가 사회복지사의 직무스트레스에 미치는 영향에 관한 연구,” 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 1995.
- 박금와, “노인복지관 종사자의 직무만족도에 관한 연구,” 석사학위논문, 공주대학교 대학원, 2002.
- 박종훈, “리더십과 followership간의 적합성이 조직유효성에 미치는 효과,” 『인사관리연구』, 한국인사관리학회, 24(2), 2001.
- 박주아, “여행사 Counter 요원의 직무만족에 관한 실증적 연구,” 석사학위논문, 경기대학교 대학원, 1997.
- 박혜숙, “변혁적 및 거래적 리더십의 유효성에 관한 연구,” 박사학위논문, 숙명여자대학교 대학원, 1994.
- 백기복·김정훈, “카리스마적 리더십과 성과간의 관계에 대한 조절효과 검증,” 『인사관리연구』 (한국인사관리학회), 24(2), 2001.
- 백기복·신제우·차동욱, “한국 경영학계의 리더연구 30년,” 『경영학연구』, 한국경영학회, 27(1), 1998.
- 서병인, “종업원의 직무태도에 관한 연구,” 『경제연구』, 부산대학교 산업개발연구소, 1987.
- 송병선, “직무스트레스가 직무만족과 이직성향에 미치는 영향에 관한 연구,” 박사학위논문, 경희대학교 대학원, 1996.
- 송병식, “변혁적 리더십이 구성원의 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구,” 『대한경영학회지』, 제23호, 대한경영학회, 2000.
- 송병식·강영순, “카리스마적 리더십과 조직시민행동간의 구조모델 분석,” 『대한경영학회 국제학술발표회 발표논문집』, 대한경영학회, 2001.

- 송병식·강영순, “리더-부하의 교환관계와 혁신행동간의 과업 및 개인특성의 조절효과,” 「대한경영학회지」, 제27호, 대한경영학회, 2001.
- 송병식·강영순, “개인 및 집단주의 성향과 혁신행동간 매개 및 조절효과 분석,” 「한국경영경제연구」, 창간호, 한국경영경제학회, 2001.
- 송병식·강영순, “절차공정성과 조직시민행동간 조직몰입의 매개효과,” 「경영논집」, 제35권 제2~3호, 서울대학교 경영대학 경영연구소, 2001.
- 송병식·고성돈, “리더십과 조직몰입, 임파워먼트간의 학습경험에 따른 조절효과,” 「인사관리연구」, 제24호 2권, 대한경영학회, 2001.
- 송병식, “직무특성과 혁신행동간 창의성의 매개효과에 대한 탐색적 연구,” 「대한경영학회지」, 제18권 제4호(통권 51호), 대한경영학회, 2005.
- 송병식·강영순, “카리스마 리더십과 부하의 창의성 및 혁신행동간 부하 및 조직특성의 조절효과,” 「경상연구」, 제10권 제1호, 제주경상학회, 2005.
- 신원성, “사회복지조직의 풍토가 사회사업가의 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구,” 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 1991.
- 양진환, “사회적 지원과 성격특성이 직무스트레스와 직무태도에 미치는 영향,” 박사학위논문, 성균관대학교 대학원, 1992.
- 오혜경, “사회복지기관 종사자의 직무만족실태 및 직무만족요인 연구,” 「사회과학연구」, 성심여자대학교 사회과학연구소, 제7호, 1991.
- 유숙자, “사회복지사의 직무스트레스와 직무만족과의 관계연구,” 석사학위논문, 가톨릭대학교 대학원, 1999.
- 유승동, “변혁적 리더십과 임파워먼트간의 관계: 신뢰의 매개역할,” 「인사관리연구」, 한국인사관리학회, 제24권 2호, 2001.
- 윤혜미, “사회복지전문요원의 직무만족, 이직의도, Burnout에 대한 연구,” 「사회복지학」, 한국사회복지학회, 제18호, 1991.
- 이덕로, “변형적·거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 「인사관리연구」, 한국인사관리학회, 18, 1994.

- 이문선·강영순, “변혁적 리더십과 조직시민행동간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과,” 『인사관리연구』, 한국인사관리학회, 제24권 1호, 2000.
- 이상호, “경영학계의 주요 리더십 이론 및 국내 연구 활동,” 『인사관리연구』, 한국인사관리학회, 24(2), 2001.
- 이선규, “직무스트레스 유발요인, 대처전략과 조직구성원의 태도에 관한 실증적 연구,” 박사학위논문, 성균관대학교 대학원, 1991.
- 이수진, “사회복지사의 직무만족에 관한 연구,” 석사학위논문, 이화여자대학교 대학원, 1994.
- 이영미, “사회사업가들의 burnout에 관한 연구,” 석사학위논문, 연세대학교 대학원, 1990.
- 이주호, “조직의 문화유형, 리더십유형 및 집단성취에 관한 실증연구,” 박사학위논문, 계명대학교 대학원, 1996.
- 이채원, “의료사회사업가의 역할갈등 및 역할모호성과 직무만족에 관한 연구,” 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 1995.
- 이희선, “직장여성의 여가활동이 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구,” 석사학위논문, 한양대학교 행정대학원, 2000.
- 임준철, “변화 유도형 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향력에 관한 연구,” 한국인사관리학회, 춘계학술발표대회, 1997.
- 장경채, “지각된 스트레스의 동적관리를 위한 조절효과분석,” 『인사관리연구』, 한국인사관리학회, 제16집, 1992.
- 정승언, “직무스트레스에 대한 사회적 지원의 역할: 내외통제성향과의 결합효과를 중심으로,” 박사학위논문, 인하대학교 대학원, 1992.
- 조규영, “허쉬와 블랜차드의 리더십 상황이론에 관한 실증적 연구,” 석사학위논문, 부산대학교 행정대학원, 1994.
- 채지혜, “호텔조직원들의 직무스트레스와 이직의도에 관한 부서별 비교분석,” 석사학위논문, 경기대학교 대학원, 2003.
- 최윤정, “사회사업가의 스트레스 요인과 대처유형에 관한 연구,” 석사학위논문, 숭실대학교 대학원, 1994.
- 최인어, “사회복지사들의 헌신에 영향을 미치는 요인에 관한 연구,” 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 1998.

- 한주희·정진철, “변혁적 리더십과 팀 유효성에 관한 연구: 자율욕구의 조절효과를 중심으로,” 『인사관리연구』, 한국인사관리학회, 제24권 2호, 2001.
- 허원배, “직무스트레스의 영향과 대처전략에 관한 연구,” 박사학위논문, 원광대학교 대학원, 1996.
- 황정임, “조직특성과 직무스트레스에 관한 연구: 지역사회복지관을 중심으로,” 석사학위논문, 이화여자대학교 대학원, 1996.

<국외문헌>

1. Books

- Bass, B.M., *Leadership and Performance beyond Expectations*, N.Y: Free Press, 1985.
- Bass, B.M., *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3rd ed., N.Y: Free Press, 1990.
- Bass, B.M., and Avolio, B.J., *The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development*, in W. Pasmore & R. Woodman(Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, 4, Greenwich, CT: JAI Press, 1990.
- Bass, B.M, and Avolio, B.J., *Transformational Leadership: A Response Critiques*, in Chemers, M.M., and Ayman, R.(eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, CA: Academic Press, 1993.
- Bass, B.M., and Avolio, B.J., *Full Range of Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Redwood City, CA: Mind Garden, 1997.

- Druker, P., Hesselbein, F., Goldsmith, M., and Beckhard, R., *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*, San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- Locke, E.A., *Handbook of Industrial & Organization Psychology*, Chicago: Raud McNally, 1976.
- Seltzer, J., and Miller, L.E., *Leader Behavior and Subordinate Empowerment in Human Service Organization*, Paper, Academy of Management, S.F., CA, 1990.
- Schuler, R.S., *Organizational Stress and Coping: A Model and Overview*, in Amarjit, S.S., and Schuler, R.S.(eds.), *Handbook of Organizational Stress Coping Strategies*, Ballinger Publishing Co., 1984.
- Susan, W.G., *Feeling of Empowerment in Relations to Leadership Approach: Transformational Leadership, Transactional Leadership*, Columbia University, Ph.D., 1992.
- Szilagy, A.D., Jr., *Organizational Behavior & Performance*, 3rd ed, Scott Foresman & Co., Glerview, Illinois, 1983.



2. Articles

- Avolio, B.J., Waldman D.A., and Einstein, W.O., "Transformational Leadership in a Management Game Simulation," *Group & Organizational Studies*, 13, 1988.
- Bass, B.M., and Avolio, B.J., "The Implications of Transactional and Transformational leadership for Individual, Team, and Organizational Development," *Research in Organizational Change and Development*, 4, 1990.
- Dong I. Jung, "Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation Performance in Group and Individual Task Conditions," *Academy of Management Journal*, 1999.

- Hater, J.J., and Bass B.M, "Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformations and Transactional Leadership," *Journal of Applied Psychology*, 73, 1988.
- Howell, J.M., and Avolio, B.J., "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-business-unit Performance," *Journal of Applied Psychology*, 78, 1993.
- Howell, J.M., and Higgins, C.A., "Champions of Technological Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 1990.
- Keller, R.T., "Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups," *Journal of Management*, 18, 1992.
- Liden, R.C., and Maslyn, J.M., "Multidimensionality of Leader-member Exchange: An Empirical Assesment through Scale Development," *Journal of Management*, 24(1), 1998.
- Parker, D.F., and Decotiis, T.A., "Organizational Determinations of Job Stress," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 32, 1983.
- Pierce, J.L., Gardner, D.G., Dunhan, R.B., and Cummings, L.L., "Organization-based Self-esteem: Construct Definition, Measurement and Validation," *Academy of Management Journal*, 32(3), 1989.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Bommer, W.H., and Fetter, R., "Transformational Leadership Behavior and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors," *Leadership Quarterly*, 1, 1990.
- Podskoff, P.M., MacKenzie, S.B., and Bommer, W.H., "Transformational Leader Behavior and Substitutes for Leadership as Determinant of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Management*, 22(2), 1996.



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

- Hater, J.J., and Bass B.M, "Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformations and Transactional Leadership," *Journal of Applied Psychology*, 73, 1988.
- Howell, J.M., and Avolio, B.J., "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-business-unit Performance," *Journal of Applied Psychology*, 78, 1993.
- Howell, J.M., and Higgins, C.A., "Champions of Technological Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 1990.
- Keller, R.T., "Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups," *Journal of Management*, 18, 1992.
- Liden, R.C., and Maslyn, J.M., "Multidimensionality of Leader-member Exchange: An Empirical Assesment through Scale Development," *Journal of Management*, 24(1), 1998.
- Parker, D.F., and Decotiis, T.A., "Organizational Determinations of Job Stress," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 32, 1983.
- Pierce, J.L., Gardner, D.G., Dunhan, R.B., and Cummings, L.L., "Organization-based Self-esteem: Construct Definition, Measurement and Validation," *Academy of Management Journal*, 32(3), 1989.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Bommer, W.H., and Fetter, R., "Transformational Leadership Behavior and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors," *Leadership Quarterly*, 1, 1990.
- Podskoff, P.M., MacKenzie, S.B., and Bommer, W.H., "Transformational Leader Behavior and Substitutes for Leadership as Determinant of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Management*, 22(2), 1996.

- Scott, S.G., and Bruce, R.A., "Determinants of Innovation Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," *Academy of Management Journal*, 37(3), 1994.
- Spreitzer, G.M., "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment," *Academy of Management Journal*, Vol. 2, 1996.
- Summer, S.M., Bae, S.H., and Luthans, F., "Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees," *Human Relations*, 49(7), 1996.
- Yukl, G.A., "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research," *Journal of Management*, 15(2), 1989.



<설 문 지>

안녕하십니까? 저는 제주대학교 경영대학원 석사과정에 재학 중인 장행부입니다. 바쁘신 가운데 이렇게 어려운 부탁을 드리게 되어 죄송합니다.

이 설문지는 "변혁적 리더십이 부하의 자아개념과 혁신행동 및 직무스트레스에 미치는 영향"에 관한 연구를 할 목적으로 작성된 것입니다. 귀하께서 응답해 주신 내용은 통계적으로 합산되어 처리되므로 개인자료는 절대 드러나지 않으며, 통계법 제8조에 의거해 연구 목적 외에는 사용되지 않습니다.

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

2006. 4

제주대학교 경영대학원 경영학과 지도교수 송 병 식

제주대학교 경영대학원 경영학과 중앙도서관 장 행 부 올림

* 연구결과를 알고자 하시는 분은 아래의 연락처로 연락해 주시면 연구결과를 송부해 드리겠습니다. H. P : 016-690-4933

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

1. 귀하의 연령은 ?
() 세
2. 귀하의 성별은?
① 남성 ② 여성
3. 귀하의 총 근무년수는?
() 년
4. 귀하의 현재 직위는?
① 평직원 ② 대리급 ③ 과장급 이상

I. 다음은 귀하의 상사(부서장)에 대한 질문입니다. 해당 난에 V표하여 주십시오.

질문 문항	전혀 그렇 않다	혀 지 다	별 그 렇 지 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 그녀는 항상 조직을 위한 새로운 기회를 추구한다						
2. 그녀는 우리 집단의 미래에 대해 흥미로운 그림을 그린다.						
3. 그녀는 우리가 어디로 가고 있는지 분명하게 이해하고 있다.						
4. 미래에 대한 그녀의 계획으로 다른 사람들을 고무시킨다.						
5. 미래에 대한 그녀의 계획으로 다른 사람들의 마음을 사로잡을 수 있다.						
6. 그녀는 단순히 “말하기”보다 “행동하기”로 지도한다						
7. 그녀는 내가 따를 좋은 모델을 제공한다.						
8. 그녀는 구체적인 예를 들어 지도한다.						
9. 그녀는 작업 집단 간의 협력을 촉진한다.						
10. 그녀는 구성원들이 팀 플레이어가 되기를 장려한다.						
11. 그녀는 같은 목표에 대하여 집단이 함께 일하도록 한다.						
12. 그녀의 종업원들 사이에 팀 태도와 정신을 발달시킨다.						
13. 그녀가 우리에게 많은 것을 기대하고 있음을 보여준다.						
14. 그녀는 최상의 성과만을 고집한다.						
15. 그녀는 차선책을 정착시키지 않을 것이다.						
16. 그녀는 나의 느낌을 고려하지 않고 행동한다.						

17. 그(녀)는 나의 개인적 감정에 대한 존중을 보여준다.					
18. 그(녀)는 나의 개인적 요구에 대해 사려 깊게 행동한다.					
19. 그(녀)는 나의 개인적 감정을 고려하지 않고 나를 대한다.					
20. 그(녀)는 내에게 어려운 문제였던 일들을 바라보는 새로운 방법을 제공해준다.					
21. 그(녀)는 전에는 의심해본 적이 없는 나 자신의 생각들을 다시 생각해 보도록 하게 한다.					
22. 그(녀)는 오래된 문제들을 새로운 방법으로 생각해 보도록 자극한다.					

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

질문 문항	전혀 그렇지 않다	혀 그렇지 않다	별 그렇지 않다	로 그렇지 않다	그 저 그렇다	약 간 그렇다	매 우 그렇다
1. 나는 이 부서에 매우 필요한 사람이라고 생각한다.							
2. 우리 부서에서 내가 맡고 있는 업무에 자부심을 느낀다.							
3. 나는 다른 부서원에 비해 가치 있는 존재라 믿는다.							
4. 나는 직장의 동료들로부터 꼭 필요한 존재로 인식되고 있다.							
5. 나는 나의 직무수행능력에 자신감이 있다.							
6. 나는 나의 직무에 관한 사항들에 대해 최고라고 생각한다.							
7. 나는 직무를 잘 수행한다고 확신한다.							
8. 나는 직무를 잘 수행하고 있다는 나의 능력에 자신감을 가진다.							

Ⅲ. 다음은 귀하의 직무행동에 대한 질문입니다. 해당 난에 V표하여 주십시오.

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

Ⅳ. 다음은 귀하의 직무수행시 느끼는 스트레스에 질문입니다. 해당 난에 V표하여 주십시오.



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

* 끝까지 성의껏 응답해 주셔서 감사합니다.

Abstract

The relations between the superiors' leadership type
and the inferiors' emotional reactions.

Jang Haeng - Boo

Department of Business Administration
Graduate School of Business Administration
Cheju National University

Supervised by Professor Song Byeong-Sik



This study was intended to study the relations between the superiors' leadership type and the inferiors' emotional reactions. The study subject is the employees of public & private enterprises at the regions of Jesu, Daegu Gyeongbuk.

Study model was designed to verify 'The superiors' revolutionizing leadership's effects on the relations to the superiors which the inferiors perceive', 'The superiors' revolutionizing leadership's effects on the inferiors' job performance, job behaviors & job stress' and 'The superiors' revolutionizing leadership's effects on the superiors' power types which the inferiors perceive.'

For data analysis, internal consistency & factor analysis were performed to verify reliability & validity of measurement tools and bivariate correlation analysis & multiple regression analysis by steps were used to verify the hypothesis. As results of analysis, first when inspected the superiors' revolutionizing leadership's effects on the relations to the superiors, it was shown that the proper model offering, intellectual stimulus & vision clarification among the revolutionizing leadership have effects on the relations to the superiors.

If inspected sub variables to measure the relations to the superiors, first in the emotional affection with the leaders, it was shown that the proper model offering, intellectual stimulus & vision clarification have the positive effects on the emotional affection with the leaders, and in the loyalty to the leaders' protection, it was shown that proper model offering, intellectual stimulus & vision clarification have the effects on loyalty to the leaders' protection.

Second, if inspected the superiors' revolutionizing leadership's effects on the superiors' power types, first in the effects on the consideration type, it was shown that high expectation outcome, intellectual stimulus & individual supporting and vision clarification have the effects on the consideration type to consider the inferiors fully among the superiors' power types.

If inspected the effects on the structure leading type, it was shown that high expectation outcome, individual supporting & the proper model offering have the effects on the structure leading type among the superiors' power types. Third, if inspected the superiors' revolutionizing leadership's effects on the job performance, it was

shown that general leadership, accepting & promoting of the group aims and individual supporting have the effects.

However, it seems difficult to regard its actual effects owing to too much low explanation capacity. Fourth, if inspected revolutionizing leadership's effects on the job behaviors, it was shown that individual supporting, vision clarification & high expectation outcome have the effects. Fifth, if inspected revolutionizing leadership's effects on the job stress, it was shown that high expectation outcome, proper model offering and accepting & promoting of the group aims have the effects.



감사의 글

지난 2004년3월 다소늦게 대학원에 적을 두면서 하나 마음을 다 잡은게 있었습니다. “늦바람이 무섭다”하는 것을 보여주고 싶었습니다. 만학의 뜻을 둔 마당에 후회없는 땀을 쏟고 싶었던 것이 제 마음이었습니다. 그런데 이제 그 과정을 마무리하는 순간을 맞이하고 보니 배울수록 더 모르는게 많아짐에 때로 허탈해지기도 합니다. 그럼에도 길지않은 시간, 이길에 천착할 수 있었다는데 위안으로 삼고 있습니다. 때늦은 공부로 많이 힘들고 외로웠던 과정이었지만 느끼고 얻은 것이 많은, 의미 있고 값진 시간이었다고 생각합니다.

오늘의 결실을 맺기까지에는 미숙한 저에게 주변의 도움이 너무나 큰 힘이 되었습니다. 이 모든 분들에게 고마움과 감사의 말씀을 올립니다.

본 논문의 완성되기까지 많은 지도와 격려를 해 주신 지도교수 송병식 교수님께 감사드리며, 본 논문을 심사해 주시고 지금까지 보다 깊은 배움의 길로 인도해 주신 강영순 교수님과 김희철 교수님 그리고 많은 조언과 격려를 해주신 경영대학원 교수님 한분 한분께 감사드립니다.

또한 본 연구를 위한 설문조사에 기꺼이 응해주신 여러분께 감사의 말씀을 드립니다. 그리고 항상 옆에서 용기를 준 여러 선배님과 대학원 원우들에게도 고마운 마음을 전합니다.

끝으로 오늘이 있기까지 사랑과 희생을 아끼지 않으신 하늘에 계신 부모님, 장인 장모님과 늘 곁에서 항상 격려와 용기를 주고 믿어준 사랑하는 아내 강복자, 귀여운 딸 윤영, 든든한 아들 지호, 그리고 형님, 동생, 처가댁 모든 가족들과 이 기쁨을 함께 하고 싶습니다.

부족하나마 이러한 결실을 거둘 수 있도록 도와준 모든 분들께 다시 한번 더 고개숙여 진심으로 감사를 드립니다.