



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](#)

碩士學位論文

중국 상사의 변혁적, 거래적 리더십과  
직무수행간의 관계에 관한 연구

-감성지능의 조절효과를 중심으로-



濟州大學校 大學院

經營學科

王 冠 軍

2009年 8月

中國 上司의 變革的, 去來的 리더십과  
職務遂行間의 關係에 關한 研究

-感性知能의 調節效果를 中心으로-

指導教授 姜永淳

王冠軍

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2009年 8月

王冠軍의 經營學 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長 宋秉軾

---

委員 金熙哲

---

委員 姜永淳

---

濟州大學校 大學院

2009年 8月

中國 上司의 變革的, 去來的 리더십과  
職務遂行間의 關係에 關한 研究

-感性知能의 調節效果를 中心으로-

指導教授 姜永淳

王冠軍

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2009年 8月

王冠軍의 經營學 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長 \_\_\_\_\_

委 員 \_\_\_\_\_

委 員 \_\_\_\_\_

濟州大學校 大學院

2009年 8月

A Study on the Relationship Between Supervisor's  
Transformational, Transactional Leadership and  
Subordinative's Job Performances in Chinese Company

-Focused on the Moderating Effect of Emotional Intelligence-

Guan-Jun Wang  
(Supervised by professor Young-Soon Kang)

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

2009. 8

This thesis has been examined and approved.

Thesis director, Byeong-Sik Song, Prof. of Business  
Administration

Hee-Cheol Kim

Young-Soon Kang

2009. 8.

Date

Department of Business Administration  
GRADUATE SCHOOL  
CHEJU NATIONAL UNIVERSITY

## 목 차

I. 서 론 .....	1
1. 연구배경 및 목적 .....	1
2. 연구범위 및 방법 .....	3
II. 이론적 배경 .....	4
1. 리더십 .....	4
1) 리더십의 개념 .....	4
2) 변혁적 리더십과 거래적 리더십 개념 및 구성요소 .....	7
3) 변혁적 리더십과 거래적 리더십 차이점 .....	17
4) 리더십 유형의 연구성과 .....	18
2. 감성지능 .....	23
1) 감성지능의 개념 .....	23
2) 감성지능의 중요성 .....	29
3) 감성지능의 구성요소 .....	31
4) 감성지능의 선행연구 .....	33
3. 직무수행 .....	35
1) 과업수행 .....	35
2) 맥락수행 .....	36
3) 적응수행 .....	40
4) 리더십과 직무수행간의 관계 .....	42
III. 연구설계 .....	44
1. 연구모형 및 연구가설 .....	44
1) 연구모형 .....	44
2) 연구가설의 설정 .....	45
2. 변수의 조작적 정의 및 조사설계 .....	48
1) 변수의 정의 및 측정 .....	48
2) 자료수집 및 설문구성 .....	50

3) 분석방법 .....	51
IV. 실증분석 .....	52
1. 표본의 구성 .....	52
2. 신뢰성 및 타당성 분석 .....	52
3. 상관관계 분석 .....	56
4. 가설검증 .....	57
1) 변혁적 리더십과 직무수행간의 관계 .....	57
2) 거래적 리더십과 직무수행간의 관계 .....	58
3) 감성지능의 조절효과 .....	60
V. 결  론 .....	70
1. 요약 및 시사점 .....	70
2. 연구의 한계와 향후 연구 .....	72
참  고  문  헌 .....	73
설문지(한국어) .....	81
설문지(중국어) .....	87

## 표 목 차

<표 II-1> 리더십 정의 .....	6
<표 II-2> 변혁적 리더십 요인과 내용 .....	12
<표 II-3> 거래적 리더십 요인과 내용 .....	17
<표 II-4> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이점 .....	18
<표 II-5> 리더십 이론의 동향 .....	19
<표 II-6> Gardner가 제시한 인간의 7가지 지능 .....	24
<표 II-7> 감성지능의 구성요소와 내용 .....	25
<표 II-8> Goleman과 Boyatzis(2002)의 감성지능 4가지 요소와 내용(1) ...	27
<표 II-9> Goleman과 Boyatzis(2002)의 감성지능 4가지 요소와 내용(2) .....	28
<표 II-10> Cooper과 Sawaf(1997)가 제시한 감성지능 4가지의 요소와 내용 .....	29
<표 III-1> 설문지 구성 .....	50
<표 IV-1> 자료의 구성 .....	52
<표 IV-2> 리더십 유형 신뢰성 및 타당성 분석 .....	53
<표 IV-3> 감성지능의 신뢰성 및 타당성 .....	54
<표 IV-4> 직무수행의 신뢰성 및 타당성 .....	55
<표 IV-5> 변수 간 상관관계 .....	56
<표 IV-6> 변혁적 리더십과 직무수행 간의 관계 .....	57
<표 IV-7> 변혁적 리더십과 직무수행 간의 관계 .....	58
<표 IV-8> 거래적 리더십과 적응수행 간의 관계 .....	59
<표 IV-9> 거래적 리더십과 적응수행 간의 관계 .....	60
<표 IV-10> 변혁적 리더십과 과업수행의 관계에게 감성지능차원의 조절효과 .....	62
<표 IV-11> 변혁적 리더십과 맥락수행의 관계에게 감성지능차원의 조절효과 .....	63
<표 IV-12> 변혁적 리더십과 적응수행의 관계에게 감성지능차원의 조절효과 .....	65
<표 IV-13> 변혁적 리더십과 과업수행의 관계에게 감성지능차원의 조절효과 .....	66
<표 IV-14> 변혁적 리더십과 맥락수행의 관계에게 감성지능차원의 조절효과 .....	68
<표 IV-15> 변혁적 리더십과 적응수행의 관계에게 감성지능차원의 조절효과 .....	69

## 그 립 목 차

<그림 III-1> 연구모형 .....	44
-----------------------	----

## ABSTRACT

A Study on the Relationship Between Supervisor's  
Transformational, Transactional Leadership and  
Subordinative's Job Performances in Chinese Company  
-Focused on the Moderating Effect of Emotional Intelligence-

Guan-Jun Wang

Department of Business Administration  
Graduate School of Business Administration  
Cheju National University  
Supervised by Professor Young-soon Kang

The purpose of this paper is focus on the relationship between leadership which described by transformational leadership and transactional leadership and job performance that three major clusters of factors - task performance, contextual performance, and adaptive performance of it in China company. These components of leadership are influenced on the job performance by emotional intelligence which works as moderator variable.

Based on the rich literature we put the forward Hypotheses.

<Hypothesis 1> the job performance that comprised task performance, contextual performance, and adaptive performance has the position influence on the transformational leadership.

<Hypothesis 2> transactional leadership which described by contingent reward and accident management has the influence on the job performance.

<Hypothesis 2-1> contingent reward has the position influence on the transactional leadership.

<Hypothesis 2-2> accident management has the negative effect on the transactional leadership.

<Hypothesis 3> emotional intelligence that works as moderator variable has justice the relationship between transformational leadership and job performance.

<Hypothesis 4> emotional intelligence that works as moderator variable has justice the relationship between transactional leadership and job performance.

From March 19<sup>th</sup> to October 22<sup>th</sup>, we did the investigation in China. In total, 350 questionnaires were given out, of these 248 usable responses were received.

We use the linear regression to exam the linear relationship between the leadership and job performance, and through the mediate regression exam the effect of the emotional intelligence.

The first, the task performance and contextual performance have the positive effect on the transformational leadership and transactional leadership. that is, only charisma and individualized consideration have found significant connections between transformational leadership and transactional leadership. The second, the transformational leadership has positive influence on task performance, contextual performance and adaptive performance, or rater the contingent reward has positive influence on the task performance, the contextual performance and the adaptive performance, and the accident management has the positive effects on the task performance , the contextual performance .

The third, the emotional intelligence that worked as moderator variable was proved no influential on the leadership and job performance.

The forth, as far as the paper concerned the understanding of other emotion and understanding of self-emotion that work as moderator variable have significant justice influence on the transformational leadership and job performance. In more specific terms understanding of other emotion justifies the transactional leadership and task performance, the understanding of self-emotion justifies the transformation leadership and adaptive performance.

There are some problems are worth discussing as the follow:

The first, this study aimed at the relationship of organization in China between transactional leadership and job performance .

The second, the study is significant for the manager's control ability in China company, but the traditional culture of interpersonal relationship have far-reach effects. It is also essential to ensure the democratic rights including the rights of democratic election, management and supervision.

# I. 서론

## 1. 연구배경 및 목적

중국은 2001년 세계무역기구(WTO) 가입 후 연평균 10%넘는 고도성장세를 유지하면서 세계경제질서의 중요한 축으로 등장하였다. 전 세계의 다국적 기업들이 중국에 진출하면서 중국시장은 점차로 글로벌 스탠다드화 되고 있는 양상이다. 그러나 중국은 여전히 사회주의 체제이며 리더십도 관리형 리더십이 팽배한 사회이다. 관리형 리더십이 중국 조직 및 사회문화에 만연되어 있으며, 이러한 문화는 관리형 리더십의 동질화 현상을 야기하여 기업의 변화와 혁신의 장애요인으로 작용할 수 있다. 리더십 동질화란 특정 리더십의 지속적 발휘가 특정 집단의 문화로 정착되어 구성원들이 이를 수용하게 되는 현상이다.

최근 글로벌 금융위기 여파로 세계 경제가 침체되고 있는 상황에서 중국기업도 자유로울 수 없는 처지이다. 이러한 위기 상황에서 기업은 변화와 혁신프로그램을 통해 새로운 탈출구를 모색하여야 한다. 오늘날 글로벌 기업 유지 존속과 성장 발전을 위해서는 그 조직에 참여하고 있는 조직 구성원들의 협력을 이끌어내는 것이 매우 중요하다. 따라서 리더십은 리더가 지도력을 발휘하여 개별 구성원들과의 직무수행의 행동에 영향을 미치고, 조직성과의 역할을 수행하고 있다고 할 수 있다.

리더십의 역사를 돌이켜 보면 그것은 경영환경의 변화와 그 맥을 같이 하고 있다. 최근 들어 리더의 위기관리 능력이 어느 때보다 중요해졌고 특히 부하와의 거래적 관계를 형성하는 리더십의 한계는 인본주의적 가치를 토대로 부하의 가치관, 신념체계, 그리고 행동양식을 변화시켜 조직의 급진적 변화요구에 적극적으로 대응할 수 있는 역량을 이끌어내는 변혁적 리더십을 새롭게 부각시키는 계기가 되었다. 변화하지 않으면 도태되는 무한경쟁의 시대에 조직은 구성원들의 근로의를 증진시켜 새로운 환경에 대응하지 않으면 안되게 되었다. 이러한 상황에서 구성원들의 자발적이고 창조적인 역할을 수행하도록 영향을 미치는 리더

십에 대한 연구는 매우 중요하다.

사실 조직의 변화와 혁신의 주체는 구성원이며, 유연하고 혁신적인 조직을 만들기 위한 수단으로 이들이 창의적이고 혁신적인 능력을 발휘할 수 있는 조직이란 장에서 리더가 어떤 역할을 수행하는가에 달려 있다. 과거의 전통적 리더십 이론들은 부하에게 강한 영향을 미칠 수 있어야 함에도 불구하고 지나치게 합리적인 가치만을 추구함으로써 현상을 유지하거나 기대되는 성과를 이끌어내는 리더십에 치중하여 왔다. 이러한 리더십 형태는 안정된 환경 하에서는 유효할지 몰라도 급변하는 기업환경 하에서는 기업이 성장·발전하는 데 있어서 한계에 직면할 수밖에 없다. 급변하는 기업환경 하에서는 부하에게 심대한 정서적 영향을 미치고 기대 이상의 행동을 유도할 수 있는 새로운 리더십이 필요하게 되었고 그 대표적인 리더십 변혁적 리더십이다. 따라서 중국내 조직을 대상으로 변혁적 리더십의 효과를 규명하는 작업은 향후 중국의 리더훈련에도 의미 있는 정보를 제공해 줄 수 있다. 이러한 의미에서 본 연구는 새로운 형태의 리더십인 변혁적 리더십과 과거의 전통적 리더십인 거래적 리더십이 부하의 직무수행에 미치는 영향을 규명하고자 한다. 특히 직무수행의 구성개념을 확대하여 구성원들의 역할 내 행동뿐만 아니라 역할 외 행동 및 적응적 행동까지를 포괄한 진정한 의미의 직무수행을 측정하고자 한다. 이러한 이유는 오늘날과 같이 불확실성이 높은 기업 환경 하에서 직무수행을 직접적인 직무관련 활동에만 한정시키는 것은 기업성과를 달성하는데 한계가 있기 때문이다.

한편 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 부하의 직무수행의 관계에서 자신의 감정을 다루는 능력인 감정지능의 조절효과도 규명하고자 한다. 중국의 판시(關係)문화가 팽배한 나라이다. 심지어 판시를 이해하지 못하면 중국을 이해할 수 없다고도 한다. 중국은 리더와 부하의 관계에서 판시가 중요한 요소로 작용한다. 리더와 부하의 판시는 부하의 사회적·경제적 교환관계를 형성하는데 중요한 역할을 수행한다. 따라서 리더와 부하간의 감정지능의 이해, 조절, 활용은 직무수행에도 중요한 변수로 작용할 수 있을 것이다.

이러한 배경 하에 본 연구는 다음과 같은 목적을 지니고 있다. 첫째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무수행(과업수행, 맥락수행, 적응수행)에 미치는 영향을 규명한다. 둘째, 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 직무수행 사이에 부하의 감정지능의 조절효과를 규명한다. 셋째, 분석결과를 토대로 중국내 조직의 효

과적 리더십 발현 방안을 제시하고, 학문적·실무적 차원의 시사점을 제시한다.

## 2. 연구범위 및 방법

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

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

본 연구는 다음과 같이 총 5장으로 구성하였다.

제 I 장은 서론 부분으로 문제제기와 연구목적 및 연구방법을 제시하였다.

제 II 장은 이론적 배경과 문헌 고찰을 통해 선행연구 결과를 정리하여 리더십 유형의 결정요인, 리더십과 직무수행의 관계, 감성지능 등을 고찰하였다.

제 III 장에서는 실증연구를 위한 연구모형, 연구가설, 그리고 측정개념들의 조작적 정의에 대해 기술하였다.

제 IV 장에서는 실증연구 부분으로 가설 및 연구모형을 검증하고 그 결과를 제시하였다.

제 V 장에서는 주요 연구결과를 요약하고 본 연구의 시사점을 제시하였으며, 연구의 한계와 향후 연구 방향을 제시하였다.

## Ⅱ. 이론적 배경

### 1. 리더십

#### 1) 리더십의 개념

리더십에 대한 연구가 다양하게 진행되어 왔음에도 불구하고 리더십의 정의에 대한 일치된 견해는 없는 실정이다. 리더십 연구를 한 대표적 학자인 Stogdill(1974)이 리더십 연구의 개관에서 지적한바와 같이 "리더십을 정의하는데 있어서 연구하는 학자들의 수만큼이나 그 정의도 다양하다." (황규대 외, 2001)라고 말한 것처럼 리더십은 다양한 정의를 보여주고 있다. 그것은 마치 민주주의, 사랑, 평화등과 같은 말의 경우와 같다. 우리가 그 같은 말들 (민주주의, 사랑, 평화)의 의미가 무엇인가를 직관적으로 알 수 있지만, 따져보면 사람마다 그 의미하는 바가 각기 다르다는 것을 보게 된다. 따라서 우리가 리더십을 정의하려고 시도하자마자 곧바로 발견하게 되는 것은 리더십(leadership)은 많은 상이한 의미를 지니고 있다는 것이다(김남현, 2001).

과거 50년 동안 리더십의 차원들을 정의하기 위해 개발된 분류시스템의 수가 65개에 이른다(Fleishman, 1991). 그에 의하면 어떤 리더십 정의들은 리더십을 집단과정에 초점을 두고 있는 개념으로 파악하고 있다. 이 같은 시각으로 보면 리더가 집단변화와 집단 활동의 중심에 위치하게 되고 집단의 의지를 통합하는 지위에 서게 된다. 또 다른 정의들은 리더십을 성격의 시각에서 개념화하고 있는데 리더십이란 다른 사람들로 하여금 과업을 완성하도록 유도하는 행동을 유발하는 성격특성이나 그 밖의 특성들의 조합이라고 한다. 또 다른 리더십 정의들은 리더십을 행위 혹은 행동, 즉 집단내의 변화를 도모하기 위해 리더가 취하는 행동이라고 정의하고 있다. 그밖에 리더십을 리더와 추종자간의 권력관계로 보는 리더십정의도 있다. 이 같은 관점에서 보면 리더는 권력(힘)을 가지고 그것을 사용하여 다른 사람들의 행동변화에 영향을 미치는 사람이다. 그리고 또 다른 리더십 정의들은 리더십을 목표달성의 수단으로 보고 리더는 집단 성원들을 도와 그

들의 목표와 욕구를 성취, 충족시키는 사람이라고 한다. 이 같은 리더십개념은 비전설정, 역할모델, 개별적인 배려를 통해 추종자를 변화시키는 리더십개념을 포괄하는 개념이다.

이와 같이 리더십을 개념화 하는 여러 가지 다양한 정의에도 불구하고 리더십 현상에 중심이 되는 몇 가지 요소들을 확인해 낼 수 있다. 즉 ① 리더십은 과정이다. ② 리더십과정은 영향을 미치는 과정이다. ③ 리더십은 집단상황에서 일어나는 현상이다. ④ 리더십은 목표달성을 위한 과정이다. 이러한 리더십의 구성 요소들을 기초로 다음과 같이 리더십을 정의 할 수 있다. 리더십이란 공동목표를 달성하기 위하여 한 개인이 집단의 성원들에게 영향을 미치는 과정이다(김남현 외1, 2001). 이상에서 살펴본 리더십에 대한 정의를 <표 II-1>과 같이 요약정리 할 수 있다.



<표 II-1> 리더십 정의

저 자	리더십의 정의
Webster 사전	<ul style="list-style-type: none"> <li>어떤 과정에 있어 안내하고 방향을 제시함</li> <li>하나의 통로(channel)로서의 역할을 수행함</li> </ul>
Bass(1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재구조화 (따라서 리더란 변화의 주도자이다)</li> </ul>
Hersey & Blanchard(1982)	<ul style="list-style-type: none"> <li>주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표 달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정</li> </ul>
Yukl (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원 동기부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 개발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정</li> </ul>
Nanus (1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>꿈(비전)의 제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유인하고 그들에게 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 보다 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직형태로 변형시키는 과정</li> </ul>
Katz & Kahn (1978)	<ul style="list-style-type: none"> <li>기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행하는 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력</li> </ul>
Jago (1982)	<ul style="list-style-type: none"> <li>강제성을 띠지 않는 영향력 행사과정으로 구성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조정하는 것</li> <li>성공적으로 영향을 행사하는 사람들이 갖는 특성들</li> </ul>
Lord & Maher (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>특정 개인이 다른 사람들에 의해서 리더라고 인정 받는(또는 지각되는) 과정. 일정한 지위를 가지고 있기 때문에 리더가 되는 것이 아니라 다른 사람들로 부터 리더라고 인정 받는 것이 중요함</li> </ul>
Bryman (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>어떤 사람이 공식적으로 리더의 지위에 임명되었을 때 발 발생함</li> </ul>

출처: 백기복(2005), 리더십리뷰, 창민사, p16.

리더십의 정의에서도 알 수 있듯이 본질적으로 리더십은 사회적 영향의 과정이다. 리더십은 오늘날 자율경영뿐만 아니라 궁극적으로 인간존중 경영을 실현하는 데 있어서 다음과 같은 중요성을 갖는다.

첫째, 리더십은 개개인의 역량을 결집시켜 집단의 역량이 개인역량의 단순한 합이상의 힘을 갖도록 시너지 효과를 촉진한다.

둘째, 어떤 집단에서의 리더가 얼마나 효과적으로 리더십을 발휘하는가는 그 집단의 성과는 물론 나아가 조직 전체의 성과를 좌우한다.

셋째, 효과적인 리더십은 부하들이 목표달성에 적극적으로 기여할 수 있도록 동기부여 시키는 요인이다.

넷째, 효과적인 리더십은 구성원들이 개인역량을 배양하도록 촉진하는 코치로서의 역할을 한다.

다섯째, 리더는 기업경영의 전반적인 외부환경변화에 대한 정보를 전달하면서 개인과 조직의 발전을 위한 새로운 아이디어나 방법을 추구하고 변화를 촉진한다.

## 2) 변혁적 리더십과 거래적 리더십 개념 및 구성요소

### (1) 변혁적 리더십

변혁적 리더십(transformational leadership)은 장기적 효과와 가치의 창조에 중점을 두어 부하에게 단순히 복종할 것을 요구하는 것이 아니라, 부하의 신념, 욕구, 가치를 바꾸고 틀 자체를 변화시켜 새로운 기회를 창출하도록 하는 매우 진취적인 리더십이다.

Burns(1978)는 변혁적 리더십을 리더와 부하가 서로 보다 높은 수준의 도덕성과 동기부여의 상태로 상호고양 시켜주는 과정으로 정의했다. 리더가 부하들에게 공포, 욕심, 질투, 미움과 같은 감정에 호소하는 것이 아니라 자유, 정의, 평등, 평화, 인간주의 등과 같은 고차원의 이념과 도덕적 가치에 호소하여 부하들의 의식을 고양시키는 것으로, 욕구계층이론으로 보면 부하들의 고차원 욕구를 활성화시키는 것을 의미한다. 이러한 리더들의 영향력에 의하여 부하들은 일상의 단계에서 보다 높은 단계로 이동한다. 변혁적 리더는 조직의 어떤 지위에서도 나타나는데, 이러한 리더십에는 부하뿐만 아니라 상사나 동료에 대한 영향력도 포함된다. 변혁적 리더십은 개인 간의 영향력 행사 과정인 미시적 수준과 사회시스템을 변화시키고 제도를 개혁하기 위해 권력을 움직이는 과정인 거시적 수준의 두 측면에서 볼 수 있다. 거시적 수준에서 볼 때 변혁적 리더십은 개인을 동기부여 시키는 것 외에 집단 간의 갈등을 구체화시켜 표현하게 함으로써 중재하는 과정이다. 부분간의 갈등을 공유이념과 목표를 달성하기 위해 에너지로 이동시키고 연결하

는 데 활용된다. Bass(1990a)는 초기 아이디어를 기초로 주로 리더가 부하에게 미치는 효과의 측면에서 리더십을 측정하고, 변혁적 리더십을 부하들로 하여금 리더를 신뢰케 하고 리더에게 충성케 하며 리더를 존경하게 함과 동시에 애초에 기대된 것 이상의 노력을 기울이게 하는 과정이라고 정의하였다. Bass(1990a)는 변혁적 리더십이 다음과 같은 세 가지 방식으로 부하를 동기부여 시킨다고 한다. 첫째, 리더는 부하들이 과업에서 성과를 산출하는 것에 대해 더 많은 중요성을 느끼도록 한다. 둘째, 부하 자신의 개인적인 이득보다는 조직이나 팀의 이득을 우선시 하도록 한다. 셋째, 부하 자신의 욕구보다 더 높은 수준의 욕구를 자극하고 이를 충족하도록 만든다. 이러한 세 가지 요소가 한데 융합됨으로써 애초에 기대하는 것보다 훨씬 높은 성과를 올리도록 부하에게 동기를 부여하는 것이다. 물론 이를 위해서 리더는 부하들에게 숄선수범을 보이고 자신의 개인적 이득을 포기하고 자신을 희생하고 있다는 것을 보임으로써 부하들이 리더에 대해 신뢰, 존경, 충성심 등을 느끼도록 해야 한다.

변혁적 리더십의 의미에 있어서, Burns(1978)와 Bass(1990)는 많은 면에서 유사한 견해를 가지고 있다. 이들의 차이점은 Burns(1978)가 변혁적 리더를 계몽적인 리더에 한정하여 부하들의 긍정적인 가치와 고차원적인 욕구에 호소하는 반면, Bass(1990)는 리더십의 효과가 부하들에게 편익이 되느냐와 상관없이 그들의 동기를 활성화시키고 몰입 감을 증가시키면 변혁적 리더가 된다고 보았다. 따라서 Hitler와 Stalin도 그들의 부정적 영향에도 불구하고 변혁적 리더가 되는 것이다(Yulk,1993). 또한 Bass(1990)는 거래적 리더십이 부하의 성과를 리더나 부하가 기대하는 수준 이상으로 제고시킬 수 없다는 문제점을 지니고 있다는 점에서 Burns(1978)의 주장과 일치하지만, 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 상호 배타적인 이원론적 개념으로 보았던 Burns(1978)와는 달리 Bass(1990)는 모든 리더는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 발휘하지만 그 양에 있어서는 차이가 있다는 이원론적 개념을 주장한 점에서 차이가 있다고 할 수 있다. 또한 Bass(1990a)는 변혁적 리더행동과 거래적 리더 행동은 상호 배타적이 아니라 상호 보완적인 것이며 동일한 리더가 상황에 따라 두 가지 유형의 리더십 행동을 적절하게 사용할 수 있다고 보았다(Yulk, 1993). 부하가 성과를 달성하기 위해 어느 정도의 노력을 할 것인가에 대한 현재의 상태는 거래적 리더십에 의한 동

기부여 효과이다. 변혁적 리더는 부하의 욕구 포트폴리오를 확장하고 이기심을 초월하여 욕구계층에 따라 부하의 욕구를 변경시킴으로써 보다 높은 목표를 달성하는 방향으로 이동하도록 하며 일정한 성과를 달성하기 위해 예측된 현행 노력수준을 향상시키게 된다. 부하의 성공에 대한 확률과 결과에 대한 평가는 또한 공유규범과 가치관으로 구성된 조직문화에 의하여 영향을 받는다. 거래적 리더는 기존의 문화 내에서 활동하지만 변혁적 리더는 문화를 변화시킨다. 거래적 리더는 현행의 조직문화에 속한 의식, 이야기, 역할 모델 등을 수용하고 활용하지만, 변혁적 리더는 새로운 문화형태를 고안하고 소개한다(신구범, 1999). 변혁적 리더에 의해 잘 관리되고 있는 기업은 강한 문화를 가지고 있으며 이러한 강한 문화는 일반적으로 변혁적 리더가 수년간 여러 가지 문화형태를 통하여 주입시켜온 결과이다(Peters & Waterman, 1982).

#### ① 카리스마

카리스마는 변혁적 리더십의 가장 중요한 구성 요인이다(Bass, 1985). 카리스마는 할당된 직무에 대해 부하들이 열중하도록 만들고 조직에 대하여 충성심을 불어넣어준다(이용탁, 1996). 카리스마 리더는 매력 있는 비전과 사명을 선포함으로써 부하들이 리더를 존경하고 신뢰성을 가지며 자신감을 갖고 리더와 자신들을 동일시하도록 한다. 이러한 리더는 비전에 의하여 부하를 각성시키고 분발고취시킨다. 그러나 개인 지향적인 카리스마는 변혁적 리더로 인식되지 못하고, 사회 지향적인 카리스마만이 부하의 자율성을 고취시키며 높은 성과를 달성하도록 하고 부하의 발전을 고무하며 비전과 사명을 내면화 하도록 한다. 이러한 리더들은 부하의 잠재력을 가장 높은 수준으로 개발하며 자신을 대체하는 리더로 성장시키는 위험부담을 가지게 된다(Bass, 1990).

House(1997)에 의하면 카리스마 리더의 특성으로는 권력에 대한 강한 욕구, 강한 자신감, 자신의 믿음에 대한 강한 신념 등을 들 수 있는데, 이러한 특성들은 부하에게 영향력을 행사하려는 강한 동기를 리더에게 부여하고 이와 더불어 부하들은 리더의 판단을 신뢰하게 만든다. 또한 카리스마 리더가 보여주어야 하는 행동으로는 매사에 유능하고, 수행하는 모든 업무에 성공하며, 무의미하거나 사

회적으로 중요치 않은 업무를 수행하는 부하에게 관념적인 용어를 사용하여 역할을 정의해줌으로써 의미 있고 중요한 일을 수행하고 있다는 것을 인지시켜 주고, 조직의 미래에 대한 비전을 제시해 주고, 부하들로 하여금 조직의 사명에 몰입토록 해야 한다는 것을 밝히고 있다. 이러한 리더의 행동에 대해 부하들은 칭송을 하게 되고 이러한 리더의 행동을 모방, 또는 심지어 동일시하려고 하며 리더가 가지는 신념과 가치관까지도 닮으려고 하게 된다.

카리스마는 House(1997)에 의하여 카리스마적 리더십이론으로 주장 되었으나, Bass(1985)는 카리스마가 변혁적 리더십의 필수적인 구성 요소일 뿐 그 자체만으로 조직의 변혁과정을 모두 설명하는 데 불충분하다는 견해를 보이고 있다. 예컨대, 유명한 연예인이나 스포츠선수 등에 대해서 추종자들이 강한 동일시의 감정을 느껴 그들의 행동과 용모를 흉내 내기는 하지만, 변혁적 리더와 같이 자신의 이기심을 초월하여 체계적인 변혁적 효과를 발생시키는 경우는 거의 없다는 것이다. 변혁적 리더는 부하들에게 강한 감정과 동일시를 유발시킴으로써 영향력을 행사하고, 코치(coach), 교사(teacher), 멘토(mentor)로서 부하들을 발전적으로 변화시켜 추종자들을 권력화 시키고 상승시키는 반면, 카리스마적 리더는 부하들을 약하고 의존적으로 만들어 직무에 대한 몰입 감을 불러일으키기 보다는 개인적인 충성심을 불러일으키는 경우도 있다는 것이다.

## ② 지적 자극

지적자극(intellectual stimulation)은 부하들에게 이해력과 합리성을 드높이게 하고 리더가 현 상황의 문제점을 자신이 규정한 미래에 대한 비전의 관점에 대비시켜 부하들로 하여금 문제에 대한 인식을 다르게 하여 문제해결 방법에 대한 인식을 다르게 하고 문제를 해결 방법에 대한 인식을 새로운 방향으로 각성시키는 것을 말한다.

변혁적 리더는 부하의 지적 자극 면에서 거래적 리더와 현격한 차이를 보인다. 거래적 리더가 반응적인 데 반해, 변혁적 리더는 능동적이며 아이디어 창출에 있어서 보다 창의적이고 혁신적이며 보수적인 사상보다는 급진적인 사상을 취하는 경향이 있다. 변혁적 리더는 부분적인 문제해결에 만족하지 않으며, 현재의 상태

를 받아들이지 않고, 이전에 실시했던 방법대로 일을 수행하려고 하지 않는다. 따라서 변혁적 리더는 보다 새로운 방법과 새로운 변화를 모색하고 보다 높은 위험에도 불구하고 기회를 최대한 이용하려는 경향이 강하다. 이러한 지적자극은 정서적 자극과 결합되었을 때 의식의 상승, 의식의 개혁, 사상의 전환 등을 일으켜 더욱 큰 영향을 미치게 된다(Bass, 1990). 따라서 Bass(1990)는 실제로 변혁적 리더가 제공하는 지적자극은 그 자체 하나만으로 되는 것이 아니라 오히려 지적자극, 카리스마, 분발고취, 개별적 배려의 결합물 이라고 인식하고 있다.

변혁적 리더십은 리더십에 대한 전통적, 거래적 견해에 대한 대안을 제시하고 있다. 변혁적 리더는 조직의 미래에 대한 비전 설정, 비전과 조직구성원의 연결, 기대 이상의 동기를 촉진하고 고무한다. 그러므로 변혁적 리더는 부하의 이상과 업무행에 연연해하지 않고 보다 장기적인 철학을 가지고 부하 개개인을 격려하고 발전시킬 수 있다(김성국, 2000).

Bass(1990)는 변혁적 리더십이 효과를 발휘할 수 있는 상황특성에 대해서도 제시하고 있다. 변혁적 리더십은 위기상황이나 사회적 변화가 일어나고 있는 시기에 효과를 발휘할 가능성이 높다. 또한 기계적 구조보다는 유기적 구조를 지닌 조직에서 효과를 거둘 가능성이 높다. 이에 따라 명확한 규범이나 체제 또는 제도가 존재하는 구조화된 환경은 변혁적 리더십이 효과를 발휘하기 어려운 제약 조건으로 작용할 수도 있다. 그럼에도 불구하고 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 그러한 상황을 변화시킴으로써 효과를 발휘할 가능성이 높다. 그 이유는 팀 단위로 업무가 수행되는 상황에서는 자기희생과 추가적인 노력 그리고 팀 구성원 간의 협동이 크게 요구되기 때문이다.

### ③ 개별적 배려

개별적 배려(individualized consideration)는 리더가 부하들에게 개별적인 관심을 보여주고 지도하며 조언해 주는 것을 말한다. 개별적 배려 리더는 부하 개개인이 가지는 욕구의 차이를 인정하고, 그들이 가지는 욕구의 수준을 보다 높은 수준으로 끌어 올리며, 부하들로 하여금 높은 성과를 올릴 수 있도록 잠재력을 개발해 준다. 예를 들어, 리더는 부하들이 가지는 성장욕구를 파악하고, 부하들이

이러한 성장요구를 충족할 수 있도록 멘토(mentor)나 코치(coach)로서의 역할을 담당하며, 부하의 노력에 대해 감사의 뜻을 전하고, 부하들의 자율성을 최대한 보장해 주며, 부하의 능력이 발전되면 권한을 위임하고 책임수준을 증가시킴으로써 부하의 자신감을 향상시킨다. 이때의 책임은 직무요건이나 성과극대화에 국한되지 않고 직무도전이나 개인의 발전으로 확대된다. 개별적 배려는 리더와 부하간의 관계에 있어서 리더에 대한 만족감이나, 종업원들의 생산성 향상에 기여하는 중요한 요인으로 여겨져 왔다. 개별적 배려는 특히 종업원들의 참여적 의사결정이나 경영참여 방법 등에서 많이 찾아볼 수 있다. 변혁적 리더는 부하들에 대하여 친근하고, 비공식적으로 대해주며, 그들을 인격적으로 동등하게 취급해주는 경향이 짙다. 이에 Zaleznik(1977)는 부하들에 대한 리더의 개별적인 영향력 및 리더와 부하간의 대등한 관계가 변혁적 리더십의 발전을 위한 중요한 요소라고 지적하고 있다. 따라서 조직에서 발생하는 많은 정보를 가지고 있는 리더는 부하들에게 가능한 정보를 충분히 전달하여야 한다. 이때 정보를 일방적으로 전달하기보다는 쌍방향적인 대화나 직접적인 대면과 같은 방법이 훨씬 효과적이다. 이와 같은 방법을 통해 부하들의 자아상을 확립시켜 주고, 부하들의 정보 확대에 대한욕구를 고양시키며, 의사결정에 따른 책임의식을 갖도록 만들어 주게 된다.

변혁적 리더십을 요약하면 다음의 <표 II-2>와 같다.

<표 II-2> 변혁적 리더십 요인과 내용

구분	요인	내용
변혁적 리더십	카리스마	리더는 바람직한 가치관, 존경심, 자신감 등을 추종자들에게 심어줄 수 있어야 하고 비전을 제시할 수 있어야 한다.
	지적자극	리더는 추종자들이 상황을 분석하는데 있어 기존이 합리적 틀을 뛰어넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 격려한다.
	개별배려	개별배려리더는 추종자들이 개인적 성장을 이룩할 수 있도록 그들의 욕구를 파악하고 알맞은 임무를 부여해야 한다.

## (2) 거래적 리더십

거래적 리더십(transactional leadership)은 리더가 상황에 따른 보상을 지급하면서 부하들에게 영향력을 행사하는 과정이라고 정의할 수 있다. 즉 리더와 부하의 관계는 일상적인 과업수행과정에서 복종과 보상을 주고받는 거래관계를 말한다. 리더는 부하의 이기심에 호소하여 그들에게 동기를 부여하고 적절한 보상을 통해 복종을 유도한다.

Bass(1985)는 거래적 리더십에 대해 일련의 교환 또는 협상에 토대를 둔 리더와 부하의 관계에서 기대되는 노력 또는 협상된 노력을 발휘하도록 동기 부여가 되는 리더십이라고 정의하고 있다. 여기에서 교환 또는 협상관계는 리더가 원하는 것을 얻기 위해서 부하들이 원하는 것을 제공하는 관계를 의미한다.

Burns(1978)에 의하면 거래적 리더십은 개인이 가치 있는 어떤 것을 교환할 목적으로 다른 사람과의 계약에 있어 주도권을 취할 때 발생한다. 즉 리더는 교환이라는 시각을 가지고 부하에게 접근한다는 것이다. 거래적 리더들은 부하들에게 명백한 책임을 부여하고 또한 자신이 기대하는 바를 정확히 제시함으로써 이들이 조직에서 요구하는 바를 충족시키기 위해 최선을 다하도록 하는 묵시적인 계약관계를 형성한다. 그러나 Burns(1978)는 이러한 리더십은 서로 간에 자발적으로는 더 큰 성과를 올릴 수 없다고 지적하고 있다.

### ① 조건적 보상

조건적 보상(contingent reward)은 리더 자신이 규정한 수준에 맞게 부하가 성과를 달성 하였을 때 동기부여의 강화를 위해 인센티브와 보상을 제공하는 것을 말한다. 거래적 리더는 부하들이 보상을 받기 위해서 무엇을 해야 하는지, 또는 처벌을 피하기 위해서 무엇을 해야 하는지를 부하와 합의한다. 그리고 리더는 부하가 성취한 결과에 대하여 인정을 한다(Bass, 1990).

조건적 보상은 아이디어 창출보다는 관리의 효율적인 과정에 초점을 두고 이루어지나 거래적 리더들은 작업 수행에 있어서 무엇이 진실 된 것인가를 모색하기보다는 작업을 어떻게 수행해야 하는가에 더 많은 관심을 집중시킨다. 따라서

거래적 리더들은 관리의 효율적인 과정을 유지하거나 개선시키기 위해 그들이 소유한 권력을 융통성 있게 발휘함으로써 보상과 처벌을 적절하게 사용한다. 이러한 합의가 이루어지면 리더와 부하는 설정된 목표를 위해 상호 관련된 역할과 책임을 받아들이고 리더는 목표 달성을 위한 과정과 그 결과에 대해 부하에게 보상을 제공하거나 처벌을 한다(Zaleznik, 1977). 리더의 조건적 보상 행동은, 리더가 많은 권한을 보유하고 있고, 부하가 보상을 얻기 위해서 리더에게 의존하고 있으며, 보상을 가져다주는 성과가 부하의 기량이나 노력에 의해 달성될 수 있으며, 성과가 정확하게 측정될 수 있는 경우에 큰 효과를 거둘 수 있다(Bass & Avolio, 1990).

## ② 예외에 의한 관리

예외에 의한 관리는 리더가 예외적 사건이 발생했을 때에만 간섭하고 그렇지 않은 경우에는 부하들이 부여 받은 임무를 수행하도록 하고 적절한 시기에 적절한 비용으로 목표가 달성될 때까지 간섭하지 않는 것을 말한다. 예외에 의한 관리에는 리더가 부하를 사전에 감독하여 효율적으로 임무를 수행하도록 시정조치를 취하는 적극적 예외에 의한 관리와 수용 가능한 성과기준에서 명백히 이탈했을 경우에 한하여 개입하며 처벌과 같은 교정조치를 취하는 소극적 예외에 의한 관리가 있다.

예외에 의한 관리는 리더가 부하의 잘못된 행동에 대해서만 개입을 하기 때문에 상황적 기피 강화를 의미한다. 부하들의 성과가 기준 이하로 떨어질 경우에는 리더는 부하들이 성과기준에 도달할 수 있도록 피드백을 제공한다. 이러한 피드백에는 부하들에게 조건적 보상과 함께 경고등과 같은 부정적 피드백도 포함된다. 그러나 부정적 피드백은 조건적 보상보다는 상대적으로 비효과적이며, 특히 리더가 부하에게 개입하는 형태가 비난이나 처벌로 나타날 때에는 역효과가 있을 수도 있다. 비난의 대상은 부하 개인이 아닌 관련 업무수행에 관한 것이어야 하며, 구체적으로 무엇이 잘못이고, 부하의 잘못에 대해 리더 자신이 느낀 바를 언급해 주어야 한다. 또한 리더는 부하의 잘못된 점에 대해 정확하게 진단할 수 있는 능력이 있어야 한다(Bass, 1990). 예외에 의한 관리에서 리더가 부하의 성

과가 낮은 원인이 부하의 노력 부족이라고 진단되면 처벌행동을 취하여야 하고, 능력 부족이라고 진단되면 부하를 훈련시키거나 대체시켜야 한다. 따라서 예외에 의한 관리는 변혁적 리더의 행동이나 조건적 보상보다는 부하의 성과와 추가적인 노력에 적게 기여하게 된다.

여기에서 거래적 리더십은 일반적으로 Vroom의 기대이론에 기초하고 있다. 기대이론에 의하면, 개인의 노력 수준은 그들의 행동이 가져오는 결과를 얻어낼 수 있는 가능성(기대)과 결과에 대해 느끼는 매력의 정도(유의성)라는 두 가지 요인에 의해 결정된다. 따라서 리더는 부하가 충족하기를 원하는 욕구를 부하에게 명확히 인식시킴으로써 부하로 하여금 목표달성에 대한 자신감과 주관적 확률을 높이고, 부하가 노력을 하여 만족할 만한 수준의 성과를 달성할 경우에는 부하의 욕구를 충족시킬 수 있는 보상이 교환될 것을 명백히 인식시킨다. 그리고 부하로 하여금 지정된 성과를 달성하기 위해 노력하는 것이 매력 있는 것이라고 느끼도록 동기부여를 한다.

거래적 리더십은 일상적인 과업수행 과정에서 리더와 부하 간을 복종과 보상을 주고받는 거래관계로 보고 리더는 적절한 보상을 통해 부하들의 복종을 유도하도록 한다. 즉 부하의 이기심에 호소하여 동기부여를 하는 것이다. 이러한 거래적 리더십은 반복적이고 기대성과수준이 측정 가능할 때 효과적이지만 마음속 깊은 곳으로부터 우러나는 열정과 헌신을 기대하기는 어렵다. 휴렛 팩커드는 종업원과 경영자의 관계는 경영자가 원하는 대로 된다. 그 중 돈으로 맺는 관계가 가장 위험한 관계이다. 이는 거래적 리더십의 한계점을 시사하고 있는 말이다.

Bass(1990)는 거래적 리더십의 한계점을 다음과 같이 지적하고 있다.

첫째, 거래적 리더십으로 훈련된 경영자들은 그들의 상사나 상황이 필요로 하더라도 리더십을 과소하게 활용하는 경향이 있다. 시간적 제약, 평가 방법의 부족, 리더와 부하에 대한 불안감, 적극적 강화의 유효성에 대한 의문, 리더십 기술과 자신감의 부족 등이 거래적 리더십을 실패하게 만드는 요인이다.

둘째, 어떤 리더는 적극적 예외에 의한 관리 대신 소극적 예외에 의한 관리에 의존하기도 한다. 자신의 부하가 낮은 성과를 달성했을 때 자기의 상사에게 왜곡하여 보고함으로써 부하의 행동을 교정해야 할 필요성을 낮춘다. 이는 적극적 예외 관리의 필요성을 의도적으로 회피하는 것이다.

셋째, 리더와 부하는 과업 자체에 대한 피드백과 임금인상, 승진, 추천 등에서 선호하는 피드백에 대한 욕구가 서로 일치하지 않을 수 있다. 피드백의 왜곡이나 불일치 때문에 행동을 적절하게 교정할 수 없게 되고 피드백의 불일치로 인한 역기능이 발생하게 된다.

넷째, 조건적 보상을 실시할 경우와 그렇지 않을 경우 양자의 효과가 동일한 경우도 있다. 부하들이 조건적 보상 때문이 아니라 의무감 또는 성취욕구 때문에 좋은 성과를 달성하는 경우도 있기 때문이다.

다섯째, 거래적 리더는 임금, 승진, 인정, 칭찬 등을 통하여 부하의 욕구를 충족 시킴으로써 리더의 지위를 유지하려고 하지만 보상 자원이 부족하고 기대-보상 간의관계를 일치시키지 못하는 경우에는 거래적 리더의 효율성 확보가 방해받기도 한다.

여섯째, 부하에 대한 꾸중, 불인정, 처벌 등의 부정적인 조건적 보상을 한시적으로 이용할 경우에는 효과적이지만 이용기간이 길어질수록 그 효용성이 점점 감소하게 된다.

위에서 살펴본 바와 같이 거래적 리더십의 근본성격은 조건 강화 적이고 조작적인 측면이 있다. 조건 강화적인 측면은 리더가 부하들에게 언제나 부하 자신의 사적 이해관계만을 위해 행동하도록 유도하고, 조작적인 측면은 당근과 채찍의 원리에 의하여 부하가 계속적으로 조작되고 프로그램화 되도록 유도한다. 뿐만 아니라 거래적 리더십은 과업에 대한 순응과 보상을 교환하기 때문에 순응과 보상을 교환하기 때문에 순응형 부하를 양산하기 쉽고, 양적 목표달성에 집착하여 질적 목표달성이 희생될 우려가 있으며, 복잡한 보상체계는 모호성을 가중시켜 의미 없는 게임 플레이를 유발하게 할 수 있다. 또한 부하들은 건설적이기 보다 방어적으로 반응하게 됨으로써 반작용, 이탈, 적개심 등이 발생할 수도 있으며 불공평 하다가는 분위기가 만연될 수도 있다. 게다가 당근으로 유혹하고 채찍으로 위협하는 방법이므로 부하들은 자아존중 감을 잃고 비참함을 느낄 수 있다 (신구범, 1999). 거래적 리더십 이론을 요약하면 다음의 <표 II-3>과 같다.

<표 II-3> 거래적 리더십 요인과 내용

구분	요인	내용
거래적 리더십	조건적 보상	리더는 부하에게 그들의 노력의 대가로 보상을 받기를 원한다면 무엇을 해야 하는지 주지시켜주며 노력의 결과 그 대가로 부하가 원하는 것을 준다.
	예외관리	예외관리리더는 부하들이 부여 받은 임무를 수행하도록 하고 적절한 시기에 적절한 비용으로 목표가 달성될 때까지 간섭하지 않는다. 즉 예외적 사건이 발생했을 때에만 간섭하는 것이다.

### 3) 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이점

변혁적 리더십과 거래적 리더십은 서로 반대되는 경향이 아니라 모든 리더가 이 두 가지 리더십 스타일을 동시에 지니고 있는데 상황에 따라 변혁적 리더십이 효율적일 수도 있고 거래적 리더십이 효율적일 수도 있다. 상황변수로는 집단의 과업특성, 조직의 성격, 직속상관의 특성등의 있다. 상황변수로 가장 주요한 과업특성을 결정짓는 요인에는 과업성격과 범위, 과업구조(task structure), 복잡성(complex), 난해함(difficulty), 변동성(variability), 불확실성(uncertainty), 기계화(mechanization)등의 있다. (Yukl, 1987)

두 리더십 유형 간에는 <표 II-4>과 같이 차이점이 있다.

<표 II-4> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이점

구분	변혁적 리더십	거래적 리더십
현상	현상을 변화시키고자 노력함	현상을 유지하기 위해 노력함
목표 지향성	보통 현상보다 매우 높은 이상적인 목표 지향	현상과 너무 괴리되지 않은 목표지향
시간	장기적 전망, 부하들에게 장기적 목표를 위해 노력하도록 동기 부여	단기적 전망, 기본적으로 기시적인 보상으로 동기부여
동기 부여 전략	부하들에게 자아실현과 같은 높은 수준의 개인적 목표를 동경하도록 동기 부여	부하들에게 즉각적이고도 기시적인 보상으로 동기 부여
행위표준	변환적이고도 새로운 시도에 도전하도록 부하를 격려함	부하들은 규칙과 관례를 따르기를 좋아함
문제해결	질문을 하여 부하들이 스스로 해결책을 찾도록 격려하거나 함께 일함.	부하들을 위해 문제를 해결하거나 해답을 찾을 수 있는 곳을 알려줌

#### 4) 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 연구성과

그 동안 여러 학자들이나 연구자들은 조직의 리더가 다른 구성원들에 비해 어떠한 차이가 있는가를 설명하고, 이해하고, 예측하기 위하여 많은 연구를 거듭해 왔다. 이들의 연구를 종합해 보면 <표 II-5>와 같이 크게 네 가지 유형의 리더십이론으로 분류할 수 있다. 즉 리더와 비 리더를 구별할 수 있는 특성이나 특징이 분명히 존재한다고 보는 특성이론(trait theory)과 리더십의 가장 중요한 측면은 리더의 특성이 아니라 리더가 여러 상황에서 실제로 행하는 행위에 초점을 둔 행동이론(behavioral theory), 리더의 유효성은 그의 유형뿐만 아니라 리더십 환경을 이루는 상황에 의하여 결정된다는 상황이론(contingency theory), 그리고 새로운 흐름의 신조류 리더십으로 리더와 부하관계의 특성으로 대별할 수 있다.

<표 II-5> 리더십 이론의 동향

리더십 이론	특 징
특성이론 (1930년~1950년)	리더와 리더가 아닌 사람을 구별할 수 있는 특징이나 특성이 존재
행동이론 (1950년~1960년대)	리더십의 가장 중요한 측면은 리더의 특징이 아니라 리더가 여러 상황에서 실제로 하는 행동이다, 성공적 리더와 비성공적 리더는 그들의 리더십 스타일에 의해 구분된다.
상황이론 (1970년~1980년대 중반)	리더의 유효성은 그의 스타일뿐 아니라 리더십 환경을 이루는 상황에 의해서도 결정된다, 상황에는 리더와 하급자들의 성격, 집단구조, 강화 등 유형들이 포함된다.
신조류이론 (1980년대 중반이후)	리더는 비전을 지녀야 하며 부하와 정서적 동질감을 지녀 부하 스스로 상사의 기대를 능가하는 추가 노력을 유발시켜야한다.

거래적 리더십은 리더십 행동이론에서 제시한 과업지향적 리더 유형에 속하는 것이고 변혁적 리더십은 신조류이론에 속하는 것이다. 많은 연구들이 Bass(1985)의 이론을 중심으로 변혁적 리더십의 유효성을 입증하였다(강영순·김정훈, 2002).

초기의 연구들은 변혁적 리더십이 부하의 추가적 노력, 리더에 대한 만족, 리더의 유효성 등의 결과변수와의 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(Bass & Avolio, 1993).

초기 연구에서 사용된 세 가지 결과변수 외에도 조직유효성과 관련된 많은 변수를 활용한 연구들이 수행되었다. 부서 또는 집단 성과와 관련된 연구로 Avolio(1988) 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)는 부하들에 의해 지각된 변혁적 리더십과 리더십 유효성 및 리더 만족간에는 정(+)적인 관계가 있으며, 상사가 평가한 집단성과 및 리더성과와도 정(+)적인 관계가 있음을 밝혔다. Keller(1992)는 3개

의 연구·개발 조직들을 대상으로 한 종단적 연구에서 변혁적 리더십을 발휘할 수록 프로젝트 질과 예산/스케줄 성과가 높아짐을 밝혔다. 한편 캐나다의 금융기관을 대상으로 종단적 연구를 실시한 Howell & Avolio(1993)의 연구에서는 변혁적 리더십은 성과와 정(+)의 관계를 갖는 반면 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 있다(Bandura & Wood, 1989; Avolio & Gibbons, 1988). 또한 자아개념의 다른 한 축인 자긍심(self-esteem)과의 관계에 대한 연구도 진행되고 있는데 김영진·강영순(2000)은 우리나라 관광호텔 지배인을 대상으로 한 변혁적 리더십의 자기진단 연구에서 변혁적 리더십은 자긍심을 매개로 목표달성 및 서비스 질에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다. 이문선·강영순(2000)도 변혁적 리더십이 자긍심과 조직몰입을 매개로 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치고, 거래적 리더십은 자긍심에 부정적 영향을 미침을 밝혔다.

최근 조직몰입이 조직을 위한 조직 구성원의 기여적 행동과 밀접한 관련이 있다는 것이 입증되면서 리더십 유효성의 측정기준으로 많이 활용되고 있다. Summer, Bae & Luthans(1996)의 실증조사에 의하면 우리나라의 경우 관리스타일과 조직몰입 간의 관계는 확실하게 발견하지 못하였으나 변혁적 리더십 행동은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 관찰되었다. 한편 이덕로(1994)의 연구에 의하면 감정적 몰입과 변혁적 리더십이 강한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다.

변혁적 리더십과 조직구성원의 임파워먼트에 관한 연구도 활발히 행해지고 있는데,

Masi(1994)는 조직의 문화적 규범과 리더의 변혁적 스타일을 연구한 결과에서, 부하들은 그들의 리더가 변혁적일수록 더 큰 임파워먼트를 인지하고 있음을 입증하였다. Seltzer & Miller(1990)는 상사의 변혁적 리더 행동과 임파워먼트 간에 정(+)의 상관관계를 보이는데, 특히 영감적 목표설정, 높은 수준의 기대목표 설정과 유의한 관계가 있음을 입증하였다. 유승동(2001)은 변혁적 리더십의 3가지 하위 구성요소와 Spreitzer(1995)가 제안한 임파워먼트의 4가지 측정요소 간의 관계를 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 직무 외 자발적 행동인 조직시민행동이다. 조직 구성원의 혁신행동의 선행변수로 변혁적 리더십에 대한 연구로 Howell & Higgins(1990)는 캐나다 CEO 28명을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 혁신행동에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다. 국내의 연구로 임준철·윤정구(1999)도 변혁적 리더십이 부하의 혁신성향에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다.

변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계를 보면 Podsakoff(1990) 등은 변혁적 리더행동을 지각하는 부하일수록 조직시민행동 중 이타주의 행동과 리더의 만족도 성향이 높아진다는 결론을 내리고 있다. 민경호·김동조(2001)는 변혁적 리더십의 하위 구성요소 중 카리스마와 개별적 고려형 리더십이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미침을 입증하였으며, 이문선·강영순(2000)은 변혁적 리더십이 자긍심과 조직몰입을 매개로 조직시민행동에 미치는 영향을 구조모형을 통해 검증하였다.

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 연구개발 집단의 직무유형이 변혁적 리더십과 성과의 관계를 조절한다는 것을 발견하였다. 즉 변혁적 리더십은 '문제해결을 위한 새로운 지식의 창출을 위주'로 한 연구프로젝트의 성과가 '기술적 서비스와 기존 제품의 개선과 개발을 목적'으로 하는 개발프로젝트의 성과보다 더 높게 예

측되었다. 국내의 연구로 한주희·정진철(2001)은 조직 구성원의 자율욕구가 큰 팀일수록 변혁적 리더십이 팀 권능감(team-efficacy)에 미치는 영향이 증폭됨을 입증하였다.

많은 연구들은 몇 가지 측면에서 변혁적 리더십의 취약점을 지적하고 있다(강영순·김정훈, 2002).

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

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

셋째, 변혁적 리더십의 하위 구성요인에 카리스마가 포함되어 있어 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십은 어떠한 차이가 있는가 하는 문제이다. 많은 학자들은 Bass의 강력한 부인에도 불구하고 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십은 같은 리더십 이론으로 취급하고 있다(Avolio & Gibbons, 1988; House & Shamir, 1993).

그러나 차별화에 대한 시각도 만만치 않은데 우선 Bass는 카리스마를 변혁적 리더십의 핵심요소이긴 하지만 변혁적 리더십의 하위 구성요소로 보고 있다. 그는 카리스마는 변혁적 리더십의 필요조건이지만 충분조건은 아니라고 보고 있다. Yukl(1994)은 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십의 차이를 하위자의 역량강화 측면에서 구분하고 있다. 그는 카리스마의 본질은 하위자에게 특출한 사람으로 비추어짐으로써 하위자가 리더로부터 영감을 얻고 지도를 받고 싶어하게끔 의존하게 만드는 반면, 변혁적 리더십의 본질은 리더가 제시한 새로운 가치관에 하위자를 전념케 만들고 하위자의 자신감을 배양시켜 조직 내에 변화를 가져온다고 보았다. 이러한 시각은 카리스마의 개념을 협의로 해

석한 것이다. 3장에서 살펴본 Conger & Kanungo(1987)의 연구나 House & Shamir(1993)의 연구에서는 하위자의 자아개념을 강화시킴으로써 역량을 증대시키는 것을 카리스마적 리더십의 중요한 효과로 간주하고 있다. 따라서 Yukl이 주장하는 카리스마적 리더십의 내용과 변혁적 리더십의 내용의 차이를 구분하기 어렵다.

또한 Trice & Beyer(1993)는 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십의 혁신과 관련된 공통점이 있으나, 전자는 새로운 조직과 조직문화를 만드는 것과 관련이 있으며, 후자는 기존의 조직과 조직문화를 변화시키는 것과 관련이 있다고 구분하고 있다. 카리스마적 리더는 공통의 대의명분을 내세워 추종자들을 유인하고 결집시켜 목표를 달성해 나간다는 점에서는 사회운동의 지도자와 같은 이미지를 갖는 반면, 변혁적 리더는 기존의 조직문화를 변화시켜 새로운 조직문화로 바꾸어 나가므로 것처럼 선동적 분위기를 풍기지 않는다. 이들의 이러한 지적들은, 조직 내부인들도 카리스마 리더로 성장하는 사례를 어렵지 않게 발견할 수 있다는 측면에서 설득력 있게 받아들이기 힘들다(백기복, 2000).

## 2. 감성지능

### 1) 감성지능의 개념

Thorndike를 따랐던 Gardner(1993)는 일곱 개의 다중지능이론(linguistic intelligence, musical intelligence, bodily-kinesthetic intelligence, logical-mathematical intelligence, spatial intelligence, interpersonal intelligence, intrapersonal intelligence) 분야에서 지능의 하나로 사회적 지능을 포함시켰다. Gardner에 따르면 사회적 지능은 개인 내 지능과 개인 간 지능으로 구성된다고 하였다. 개인 내 지능은 자기 내부에 대한 지식으로 자기 자신의 내적 감성을 살피고, 자기의 여러 정서들을 서열화하고, 이런 정서들 간의 차이를 변별하고, 여기서 얻은 정보를 자신의 행동을 이해하고 안내하는 수단으로 활용하는 능력이다. 대조적으로 개인 간 지능은 사람들 간의 차이를 변별하는 능력 특히 사람들 간의 기분, 기질, 동기, 및 의도의 차이를 변별하는 능력을 다룬다. 보다 진보된 형태로 이런 지능을 가진 사람은 다른 사람의 표현되지 않은 욕망과 의도를 파악할 수 있다고 하였다.

<표 II-6> Gardner가 제시한 인간의 7가지 지능

지능구분	내용
언어지능(linguistic intelligence)	말과 글이라는 상징체계에 대한 소견과 적성이 뛰어난 사람이 갖고 있는 능력.
음악지능(musical intelligence)	소리, 가락, 리듬과 같은 음악적 상징체계에 소질과 적성, 예민성이 큰 사람의 능력.
논리수학지능 (bodily-kinesthetic intelligence)	숫자, 기호, 규칙, 명제 등의 상징체계에 소질과 적성을 가진 사람의 능력.
공간지능 (logical-mathematical intelligence)	도형, 그림, 지도, 입체 설계 등의 상징체계에 대한 소질과 적성이 있는 사람이 가진 능력.
신체운동지능(spatial intelligence)	춤, 운동, 표정연기, 몸짓 등의 상징체계에 소질과 적성이 있는 사람이 가진 능력.
대인지능(interpersonal intelligence)	타인의 감정과 동기, 의도 등을 공감하고 타인과 좋은 관계를 유지하는 능력.
대내지능(intrapersonal intelligence)	자기 자신의 감정과 의견, 태도를 엄격히 통제할 줄 아는 사람과 적성을 가진 사람의 능력.

출처: Gardner(1993), H., Multiple intelligence: The theory in practice, New York: Basic Books.

Mayer and Salovey(1990)는 처음 감정을 다루는 사람의 능력을 의미하는 감성 지능 이라는 이름을 제시하였다. 이들은 “자신의 감정(기분)들과 다른 사람들의 감정을 점검하는 능력, 그 감정을 구별하는 능력, 그리고 이러한 정보를 이용하여 자신의 사고와 행동을 이끄는 능력”으로 정의하였다. 이 감성지능을 포함하고 있는 정신 과정들에는 자신과 타인의 감정을 인식하고 표현하는 것, 자신과 타인의 감정을 조정하는 것, 감정들을 적절한 방법으로 이용하는 것 등이 있다. 이 정의는 감정을 지각하고 조정하는 것을 언급하고 있을 뿐 감정에 대한 사고는 포함시키지 않고 있다. 따라서 Mayer and Salovey(1997)는 감성지능을 감정을 정확하게 지각하고 인식하고 표현하는 능력, 감정을 생성하거나 이를 이용하여 사고를 촉진시키는 능력, 감정과 감정 지식을 이해하는 능력, 감정 발달과 지력

발달을 촉진시키기 위하여 감정을 조정하는 능력이라고 수정된 정의를 제시하고 있다. 그들이 제시한 감성지능의 구성요소와 그에 따른 세부적인 내용은 [표 II-7]와 같다.

<표 II-7> Salovey 와 Mayer(1990)가 제시한 감성지능의 구성요소와 내용

구분		내용
감성의 평가와 표현	자아	언어적 자신의 감정에 대해서 언어적으로 정확하게 평가하고, 표현하는 영역을 말한다.
		비언어적 비언어적인 신호(표정, 몸짓)를 명확하게 인식하는 능력으로 자신의 감정을 보다 정확하고 빠르게 인식하는 사람이 타인의 감정도 잘 알아차린다.
	타인	비언어적 타인의 모든 감정을 인식하는 능력으로 타인의 안면표정을 통해서 나타난 정서를 해석하는 것으로 개인차를 알 수 있다.
		감정이입 타인의 감정을 이해하고, 재 경험에 보는 능력으로, 타인이 느낀 감정이나 기분을 마치 자신이 느낀 것처럼 인식하는 것이다.
감성의 조절	자아 자신의 긍정적인 기분을 유지하고 지속시키려 하면서 좋지 않은 기분을 줄이려고 하는 것이다.	
	타인 자신에 대해서 타인이 갖게 되는 인상을 조절하고 통제하기 위해서 타인에게 보여주는 행동방식으로 대인관계를 원활히 증진시키기 위해 타인과의 부정적인 대화를 억제하는 능력이다.	
감성의 활용	융통성 있는 계획 세우기 기분전환을 통해 좌절상황에 있는 사람들이 미래에 대해 생각하는 것을 도와 줄 수 있으며 다양한 결과에 대해 고려해 볼 수 있도록 한다.	
	창조적 인사고 감성은 기억 속에 있는 정보를 조직하고 활용함으로써 문제 해결을 도와 줄 수 있다. 정보를 체계화함으로써 창조적인 문제해결에 도움이 된다.	
	주의 집중 부정적인 강한 감정이 생겼을 때, 새로운 문제에 대해 관심을 갖게 되는 것으로 자신의 감성적으로 현재 진행 중인 문제로부터 벗어나 새롭고 더 중요한 문제에 관심을 갖게 된다.	
	동기화 감성은 도적인 과제를 지속할 수 있는 동기를 제공하여 준다. 또한 사람들이 좋은 기분을 허용해서 자신의 능력에 대한 자신감을 증가시켜서 어려운 장애나 고통스러운 경험을 극복하고 활동을 지속시키도록 한다.	

최근 Goldman(1995)은 Salovey and Mayer's의 정의를 적용하여 감성지능은 자기 지각, 감정관리, 자기 동기화, 감정이입, 관계조절능력을 포함한다고 제안

하였다.

Goleman(1995)은 정서지능을 ‘좌절 상황에서도 개인을 동기화 시키고, 자신을 지켜낼 수 있게 하며, 충동의 억제와 지연 만족이 가능하게하고, 기분상태나 스트레스로 인해 합리적인 사고를 억누르지 않게 하며, 타인에 대해 공감할 수 있고 희망을 버리지 않는 능력’이라고 정의하였다.

Daniel Goleman과 Richard Boyatzis(2002)는 이 후 많은 리서치를 통한 연구 결과에 의하여 이 모형을 좀더 단순화 하여 감성 지능의 영역을 자기인식, 자기관리, 사회적 인식, 관계관리의 네 부분으로 구분하고, 종전 25개로 분류했던 종류별 능력도 18개로 단순화시켰다. 구체적인 내용은 [표 II-8], [표 II-9]와 같다.



<표 II-8> Goleman과 Boyatzis(2002)의 감성지능 4가지 요소와 내용(1)

구분	구성 요소	정의	내용	
개인적 능력	자기 인식 능력	자신의 감성을 명확하게 인식하는 능력	감성적 자기인식 능력 (Emotional self-awareness)	자신의 감정을 읽고 영향력을 깨닫는 것. 결정을 내리는데 본능적인 감각을 이용한다.
			정확한 자기평가 능력 (Accurate selfassessment)	자신의 장점과 한계를 아는 것.
			자기 확신 능력 (Self confidence)	자신의 가치와 능력에 대하여 긍정적으로 생각하는 것.
	자기 관리 능력	자신의 감성을 효과적으로 관리하는 능력	감성적 자기제어 능력 (Emotional selfcontrol)	파괴적인 감정과 충동을 억제하는 것.
			솔직할 수 있는 능력 (Transparency)	솔직히 있는 그대로를 보여줌. 진실함.
			적응력 (Adaptability)	상황의 변화에 적응하고 장애를 극복하기 위해 유연하게 대처하는 것.
			성취력 (Achievement)	나름대로 정해 놓은 최선의 기준을 충족시키기 위해 노력을 아끼지 않는 능력.
			진취성 (Initiative)	주도적으로 먼저 나서고 기회를 포착할 수 있는 능력.
			낙천성 (Optimism)	모든 사물을 긍정적으로 보는 능력.

<표 II-9> Goleman과 Boyatzis(2002)의 감성지능 4가지 요소와 내용(2)

구분	구성 요소	정의	내용		
사회적 인식 능력	자신의 감성을 명확하게 인식하는 능력		감정이입 능력 (Empathy)	다른 사람의 감정과 시각, 생각에 적극적인 관심을 표명할 줄 아는 능력.	
			조직적 인식 능력 (Organizational awareness)	조직 단위에서의 효율성과 의사결정 구조, 경영 방식 등을 읽어 내는 능력.	
			서비스 능력 (Customer service orientation)	부하직원과 고객의 요구를 알아차리고 부흥하는 능력.	
	사회적 관계 관리 능력	다른 사람과의 사회적 관계를 효과적으로 관리하는 능력		영감을 불러일으키는 능력 (Inspirational leadership)	확고한 전망으로 사람들을 이끌고 동기를 부여하는 능력.
				영향력 (Influence)	다양한 설득 기술을 구사할 줄 아는 능력.
				다른 사람을 이끌어 주는 능력 (Developing others)	적절한 피드백과 지도로 다른 사람의 능력을 지지해 주는 능력.
				변화촉진 능력 (Change catalyst)	새로운 방향을 제안하고, 관리하며, 사람들을 그곳으로 이끄는 능력.
				갈등관리 능력 (Conflict management)	이해관계자간의 갈등을 파악하고 이를 효과적으로 관리하는 능력
				팀워크와 협동을 이끌어 내는 능력 (Teamwork & collaboration)	팀을 구성하고 협동 체제를 조성하는 능력.

Cooper와 Sawaf(1997)는 감성지능이란 인간의 에너지, 정보, 연결(connection)

및 영향력의 근원으로서 감성의 힘과 날카로운 통찰력을 감지하고, 이해하고, 효과적으로 응용할 수 있는 능력이라고 정의하고 감성교양, 감성건강, 감성심도 및 감성 비법의 4가지 구성요소를 제시하였다(Cooper & Sawaf, 1997) 그들이 제시한 감성지능 4가지 요소와 내용은 [표 II-10] 같다.

<표 II-10> Cooper과 Sawaf(1997)가 제시한 감성지능 4가지의 요소와 내용

구성요소	내용
감성교양 (Emotional Literacy)	감성적 정직, 감성적 에너지, 감성적 피드백과 실질적인 직관력.
감성건강 (Emotional Fitness)	진정한 모습, 신뢰 범위, 건설적인 불만족, 탄력성 및 회복력.
감성심도 (Emotional Depth)	독특한 잠재력과 목적, 몰입, 정직성, 그리고 권위를 배제한 영향력.
감성비법 (Emotional Alchemy)	직감적인 흐름, 회상적인 시간, 변경, 기회의 포착과 미래의 창조.

출처: Cooper, R. K., & Sawaf, A., Executive EQ: Emotional Intelligence in leadership and organizations. New York: Grosset/Putnam, 1997

그리고 Yukl(2002)은 감성이 개인의 인지적인 프로세스를 촉진하는데 사용되어지고, 인지적으로 관리되어지도록 감성과 이성을 통합하는 능력으로 감성지능을 정의 하였으며, 이는 근본적으로 기술로서 개념 지어진 감성지능과 감성적 성숙이나, 자체 모니터링, 자기 확신 및 성취추구와 같은 개인적인 특성 사이의 결합 형태로서 나타난다고 하였다.

## 2) 감성지능의 중요성

적절히 조정된 감성은 문제해결을 촉진한다는 연구는 많다. 기분이 좋은 사람들은 앞으로 자신에게 좋은 일이 많이 생길 것이라 예측하였고 기분이 좋지 않는 사람들은 그 반대였다. 기분을 전환하면 다가올 미래에 관해 생각할 수 있는 여유를 가지게 되고 여러 가지 가능성을 고려하여 많은 계획을 수립할 수 있고, 따라서 미래의 기회를 포착할 가능성이 높아진다. 기분이 좋은 사람

이 여러 가지문제들을 관계있는 것과 없는 것으로 분류하는 작업을 더 잘 수행하였고 정보를 명확히 분류하므로 창조적 문제해결을 더 잘 할 수 있었다.

정서를 적절히 전환시키면 강력한 동기가 될 수 있다. 시험상황에서 불안을 느낀 사람 중에는 이를 극복하기 위해 시험공부를 더욱 철저히 하여 다음 시험에 좋은 점수를 얻기도 한다. 뿐만 아니라 인생에 대해 긍정적인 생각을 가진 사람은 자신과 타인이 보다 큰 보상을 얻을 수 있도록 대인관계를 형성한다.

이와 반대로 정서지능이 부족한 사람은 적응에 많은 문제를 야기한다. 자신의 감정을 조절할 줄 모르는 사람은 자신의 노예가 되는 셈이며, 다른 사람의 감정을 인식하지 못하고 기분을 상하게 하는 사람은 냉정하거나 멍청한 사람으로 인식되고 결국에는 사람들로 부터 배척당한다.

자신의 기분을 긍정적으로 조절하는 능력이 사회적 적응 뿐만 아니라 전통적으로 IQ에 의해 좌우된다고 생각되어온 학업성취에도 영향을 미친다는 연구가 있다. 4세 때의 관찰 결과 충동 통제력이 높은 것으로 분류된 아동은 고등학교에서 여러 면에서 사회적 적응을 잘하고 있을 뿐만 아니라 그렇지 않다고 분류된 학생보다 SAT검사에서도 높은 점수를 획득하였다. 또한 SAT검사나 고등학교 때의 내신 성적보다 낙천성 검사 점수가 대학 신입생의 학업성적에 대한 예언력이 높았다고 한다.

정서지능의 문제는 기업 내의 개인의 성취나 효율적인 기업 경영과도 관련된다. 보험회사의 신입사원을 대상으로 연구한 결과 낙천적인 사람이 염세적인 사람보다 입사 첫해에부터 높은 성과를 올렸고, 그 후 5년간 근 2배에 가깝게 보험 판매고를 올렸다고 보고하고 있다.

Ashkanasy(1997)는 ‘다른 사람들을 사회적 상호작용의 필수적구성으로 생각하여 효과적인 실행과 적극적인 감성은 작업장에서 성공의 높은가 능성과 관련 있다.’는 주장을 활용했다. Abraham(1999)은 그녀의 초기 긍정적인 보험 세일즈맨이 염세적 세일즈맨 보다 성과가 더 낫다는 관찰에 기초하여 감성지능은 직접적으로 성과와 관련이 있다고 주장하였다.

또한 리더십의 측면에서 볼 때, 리더의 자질로서 EI는 중요하다. 리더십을 연구하는 많은 학자들은 조직에서 발생하는 복잡한 사회문제를 해결하기 위한

효율적인 리더십 행동은 기본적으로 리더의 능력에 달려있다고 주장한다.

### 3) 감성지능의 구성요소

Mayer and Salovey(1990)는 4개의 다른 영역으로 이루어진 감성지능을 개념화 했다.

(1) 자신의 감성 표현과 평가: 이것은 감정을 이해하고 자연스럽게 표현할 수 있는 개인의 능력과 관계되어있다. 이 영역에서 뛰어난 능력을 가지는 사람은 자신의 감정을 잘 인지하고 감지할 것이다.

(2) 타인의 감성 인지와 평가: 주위 사람들의 감정을 이해하고 인지하는 능력과 관련되어있다. 이 능력이 높은 사람은 주위 사람의 마음을 잘 읽음으로써 다른 사람들의 감정과 느낌을 더 잘 감지 할 수 있다.

(3) 자신의 감성 조절: 감정을 조절 할 수 있는 능력과 관련되어 있으며, 심리적인 스트레스로부터 회복하는 시간을 더 빠르게 하는 힘이 된다.

(4) 성과를 촉진시키는데 감성 사용: 개인의 성과와 건설적인 활동을 향하여 감정을 이끔으로써 그들의 감정을 사용하게 만드는 능력과 관련되어있다.

Goleman(1995)은 대인관계 지능을 기초로 Salovey가 만든5개 영역의 감성지능을 응용하여 자신의 감성 알기(knowing one's emotion), 감성조절하기(managing emotion), 자신을 동기화하기(motivating oneself), 타인 감성 인지(recognizing emotions in others), 대인관계 다루기(handling relationship)요인으로 크게 감성지능을 분류하였다. Goleman(1995)이 제시한 감성지능의 하부요인과 개념을 살펴보면 그 내용은 다음과 같다.

첫째, 자신의 감성 알기, 즉 자아인지(self-awareness)를 말하며 자신 내부 상태에 관심을 갖고 관찰하여 자신의 삶, 특히 감정을 인지하는 것이다. 각 순간마다 감정을 탐지하는 능력은 심리적 통찰과 자기이해가 없어서는 안 되는 능력으로 감성지능에 가장 기본이 된다. Goleman(1995)은 자아인지 개념을 격한 감성과 경험이 대뇌피질의 신경 메커니즘의 조정에 의해 중립양식을 취하면서 '내가 지금 느끼는 감정이 분노이다, 슬픔이다'라는 것을 정확하게 인지하되, 전두엽 회로를 통한 인지이기 때문에 그 감성에 객관적이 된다. 높은 자아인지

지능을 가지기 위해서는 자신에 대한 긍정적인 사고, 그리고 약점과 장점을 인지하는 자아수용이 전제되어야 한다. 그리고 감성을 확인하고 나서는 그 감성을 단어로 표현, 분류한 후 조정하는 기술이 필요하다고 하였다. 자기 자신의 감정을 확실하게 알고 있는 사람들은 자신의 인생에 대한 주도적 위치에 서서 자신이 진실로 무엇을 원하는지를 분명히 인식한다.

둘째, 자신의 감성 조절하기로 감성 조절 능력은 일차적인 감성을 직설적으로 표현하기보다는 자신의 기분과 감정을 제대로 파악하고 조절하여 완곡하게 표현하는 능력이다. 이러한 자신의 감정을 잘 다루어서 적절하게 발휘하도록 하는 능력은 자기인식을 바탕으로 구축될 수 있다. 감성을 조절하는 방법으로는 그 감성을 행동하기 전에 혼자 독백을 미리 함으로써 감성을 파악 조절하고, 불쾌한 정서를 유발시키는 사고를 중단시키고 최대한 과장하여 상상하면서 우스꽝스럽게 만든다.

셋째, 자신을 동기화는 동기는 내적 상태를 활성화시키고, 작동시켜서 목표 지향적으로 행동을 하게 한다. 자신을 동기화하는 감성능력은 목표달성을 위해 자기 자신을 인식하고 자기의 감정을 적절히 통제하여 스스로 동기부여를 할 수 있는 능력으로 주의집중과 동기부여, 자기극복, 창의성이 증가하게 된다.

Goleman(1995)은 인간성취에 동기화를 이루는 자아 동기화의 요인들을 인간 내부의 정의적 영역, 감성에서 분류하였다. 그는 특히, 분노, 걱정의 부정적 감정보다는 긍정적인 감성이 대뇌피질의 작동 기억의 기능을 활발하게 하여 과제 수행에 좋은 결과를 준다는 것을 주장하였다. 따라서 긍정적으로 동기화시키는 대표적 감성 요인들은 충동 억제, 일시적 만족감 지연, 인내력, 긍정적 사고, 낙관론, 충만이 된다. 결국, 감성지능의 동기화란 내부의 인내력, 자아통제, 낙관론, 충만, 자아 존중감 등의 긍정적 감성 등이 자신의 목표성취로 동기화시킴으로써, 자기능력을 최고점에 도달하게 하는 감성능력으로 분석할 수 있다.

‘충만’은 긍정적으로 동기화 되어 자아의식을 잃을 정도로 즐거워서 환희의 마음으로 과업에 몰두하는 감성상태이다. 이러한 충만은 자신의 능력이 최고점일 때 발생하며, 소모되는 에너지는 극소화면서 과업과 완벽하게 조화를 이루게 된다(Goleman, 1995).

넷째, 타인 감성 이입하기인데 ‘감정이입(empathy)’은 타인의 주관적 경험을 지각하는 능력을 나타내며 타인의 고통을 자기 자신 내에서 동일한 감정으로 재 경험해 볼 수 있는 능력으로 당사자가 느끼는 바를 자기 것으로 하지 않는다는 의미의 공감(sympathy)과 구분되는 의미이다. 감정이입은 감성적 자기인식이 있어야 구축될 수 있는 또 다른 능력으로서 ‘인간관계 능력’의 근본이 되는 것이다(Goleman, 1995).

사람들은 고통이나 궁핍, 위협에 처해 있는 사람에게 감정이입을 하고 그들의 고통을 공유함으로써 남을 도울 수 있는 ‘이타성’이 생기기 때문에 감정이입은 도덕적 원리의 근원이 된다. 감정이입능력이 높으면 자신에게 불이익이 되더라도 남을 생각하는 이타심이 생기고 결국 높은 도덕성을 갖추게 된다(Goleman, 1995).

다섯째, 대인관계 다루기로 인간관계를 관리하는 능력은 넓게 보면 타인의 감정을 관리하는 기술이기도한데 감성조절과 감정이입의 두 가지 감성능력이 먼저 성숙되어야 한다. 타인의 감정 관리에는 인간관계에서 가끔씩 실패를 겪을 지라도 자신의 분노나 흥분을 가라앉힐 수 있는 능력이 있어야 하고 상대방에게 노력을 기울일 수 있는 것은 애타심의 근원인 감정이입이 있어야 하기 때문이다. 대인관계를 다루는 기술은 인기와 리더십, 또는 인간 내부적 효율성 등을 포착하는 능력이기도 하다. 대인관계 지능은 감성지능의 가장 높은 기능이며, 대인관계 능력은 자기개방을 통해 타인을 동기화하고 친밀한 관계를 형성하는 능력이다(Goleman, 1995).

#### 4) 감성지능의 선행연구

감성지능이라는 개념의 등장과 함께 감성지능과 리더십 그리고 조직 유효성과의 관계를 규명하려는 연구들이 진행되었다. 감성지능과 조직유효성과의 관계를 규명하려는 연구는 많이 이루어졌지만, 감성지능과 리더십과의 관계에 대해서는 아직까지는 많은 연구가 이루어지지 않았다. 그렇지만, 기존의 연구를 살펴보면, Williams(1994)는 미국 보험회사 CEO를 대상으로 이익과 성장률을 측정된 조사에서 감성능력이 높은 CEO가 그렇지 못한 CEO와 비교하여 보다 나은 재무적인 성과를 보여줌을 발견하였다.

리더의 감성능력의 강도와 업무 실적의 관계에 대한 위와 비슷한 연구에서 McClelland(1998)는 글로벌한 식음료 회사의 Division Head의 조사에서 감성능력이 뛰어난 리더는 년 목표 수익률에 있어서 15~20%를 상회하여 달성한 반면에 그렇지 못한 리더는 전년도와 비슷한 목표 달성률을 보여주었다는 사실을 보고하였다.

Cavallo와 Brienza(2002)는 존슨앤드존슨 개인용품 그룹에 대한 전 세계에 걸친 1,400여명 이상이 참가한 조사에서 어떠한 특별한 리더십 역량과 업무성적 이 우수한 사람과 평균적인 사람과의 관계에 대하여 연구하였다. 이 조직에서는 업적과 잠재능력이 조직내의 성공의 지표로서 이들이 승진이나 급여인상, 승계계획을 결정하는 중요한 지표로서 활용된다. 이 연구에서 감성능력과 훌륭한 업적 사이에 매우 강력한 연관 관계가 있음이 밝혀져 소위 감성이 리더십 업적을 구분하여 주는 매우 중요한 요소임을 입증하였다.

개인의 지적능력이 제대로 발휘될 수 있도록 하기 위해서도 개인의 정서 상태가 중요한 역할을 한다는 사실이 여러 연구를 통해 확인되었다. 긍정적 정서상태에 있을 경우 개인의 창의적인 문제 해결 능력이 높아지고, 불확실성에 대한 대처 능력도 증가함을 보였다. 한편, 우울증적인 증상을 나타내는 사람은 그렇지 않은 사람들에 비해 의사 결정에서 더 높은 정확성을 나타낸다는 것을 주장했다.

보험회사 직원의 선발에서 낙관주의 성향을 가진 사람을 선발하는 것이 필요하다고 제안하였는데, 그에 따르면 거절을 당하더라도 상황을 긍정적으로 볼 수 있어야 좌절하지 않고 상품을 팔 때까지 노력하게 된다. 업무성과와 정서간의 관계를 알아본 연구들은 정적인 상태에서 업무성과가 더 높았음을 보고하였다.

Leader의 EI는 Follower의 직무만족과 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였고, Abraham(1999)는 보험 세일즈맨이 염세적 세일즈맨 보다 성과가 더 낫다는 관찰에 기초하여 감성지능은 직접적으로 성과와 관련이 있다고 주장하였다. Wong Chi-sum, Kenneth. Law(2002)는 Leader와 Follower의 감성지능이 조직유효성(성과, 태도, 직무만족)에 미치는 영향에 관한 연구에서 감성지능이 조직 유효성에 유의미한 영향을 미친다는 것을 확인하였다.

### 3. 직무수행

#### 1) 과업수행

최근 직무수행(job performance)에 대한 다차원적인 접근이 시도되고 있다.

직무수행은 조직구성원들이 조직의 목표와 관련하여 취하는 일련의 활동을 반영한다는 것이 아니라는 점에서 생산성, 수익성, 경제성의 개념과 구분된다. 최근 이러한 직무수행은 다차원적 접근이 시도되면서 과업수행(task performance), 맥락수행(contextual performance), 적응수행(adaptive performance)을 하나의 포괄적 모형을 통합하는 이론들이 제시되고 있다.

Campbell(1990)은 미 육군의 지원을 받아 수행한 신병선발 및 배치에 대한 연구에서 직무수행의 잠재적 구조는 핵심직무관련 과업 숙련성, 직무로 구체화되지 않은 과업관련 숙련성, 문서 및 구두 의사소통, 노력 지속성, 부정적 행위 회피를 위한 규율엄수, 동료와 팀의 업무수행 촉진, 감독 숙련성, 경영 및 관리 등과 같은 여덟 가지 요인으로 모델화 될 수 있다고 하였다. Campbell(1990)의 연구에서 나타난 성공적인 직무수행과 관련된 요인들 가운데 과업 숙련성, 문서 및 구두 의사소통, 감독 숙련성, 경영 및 관리, 규율엄수 등과 같은 요인은 과업수행과 밀접한 관련이 있는 것이며, 노력지속성, 직무로 구체화 되지 않은 과업 숙련성, 동료와 팀의 업무수행 촉진 등은 전통적으로 직무수행의 범주에 포함시켜 왔던 활동과는 거리가 있는 것이다. Campbell의 연구는 직무수행을 다차원적 개념으로 구성된 포괄적 모형으로 접근하는 연구를 촉발하게 하였다.

그러나 직무수행에 대한 초기의 연구들은 대부분 직접적인 직무활동인 과업수행에 한정되었다. 과업수행이란 조직의 목표달성과 직접적으로 관련된 행동이며, 조직 내에서 이루어지는 핵심적인 변환 및 유지활동에 직접적으로 기여하는 행동이다. Motowidlo & Scotter(1994)에 의하면 과업수행은 2가지 범주를 포함한다고 하였다.

첫째, 조직이 생산하는 재화나 서비스로 원자재를 직접적으로 변화시키는 활동들로 구성된다. 소매점에서 상품을 판매하는 활동. 제조공장에서 생신기기를 작

동시키는 활동, 학교에서 학생들을 가르치는 활동, 병원에서 수술하는 활동 등이 그 예가 된다.

둘째, 과업수행범주는 원자재의 지속적인 공급, 완성품의 배분, 중요한 계획의 제공, 조정·감독·스텝기능 등과 같은 기술적 핵심활동을 지원하고 유지하는 활동 등이 포함 된다. 따라서 과업수행은 조직의 기술적 과정을 실행하거나 조직의 기술적 요구를 지원하고 유지하는 방식을 통하여 조직의 기술적 핵심영역과 직접적 관련성을 지니고 있다.

과업수행에 대한 측정도구는 Williams & Anderson(1991), Befort & Hattrup(2003)등 서구에서 개발된 척도가 활용되어 왔으나. 최근 서구의 측정척도를 개선하여 한국에 적용하는 한 변별력 있는 척도들이 개발되고 있다. 김도영·유태용(2002)은 과업수행을 측정할 수 있는 여섯 개의 측정문항을 개발하였다.

이러한 문항들은 자신이 수행하는 과업을 얼마나 잘 하고 있는지를 나타내는 것으로 ‘내가 맡은 업무를 항상 정확하고 깔끔하게 처리 한다.’ ‘업무에서의 목표를 항상 달성한다.’ ‘업무에서 타인과 구별되는 전문성을 발휘 한다.’ ‘동료에 비해 탁월한 업무 수행을 보인다.’ ‘처리한 업무의 질은 탁월하다.’ ‘맡은 업무를 잘 한다는 소리를 부서 사람들로 부터 자주 듣는다’ 등으로 구성되어 있다. 또한 이 경근(2005)은 종합병원의 간호사 직무를 대상으로 한 여섯 가지 항목의 과업수행 측정도구를 개발하였다. 이러한 측정도구들은 분별타당성 분석을 통해 맥락수행과 변별력이 있는 변수들로 구성되어 있음을 확인하였다.

## 2) 맥락수행

직무수행이 단일 차원이 아닌 다차원으로 구성되어 있다는 Compbell(1990)의 포괄모형이 제시된 이후 직무수행의 구성요소에 대한 연구가 관심을 끌기 시작하면서 맥락수행(contextual performance)에 대한 연구가 촉발되기 시작하였다.

Compbell(1990)의 연구의 핵심은 직무수행의 구성차원은 과업수행과 같은 역할 내 행동뿐만 아니라 역할 외 행동의 범주에 속하는 다양한 행동들을 포괄하여야 한다는 것이다.

이와 같은 연구에 기초하여 Borman & Motowidlo(1993)는 직무수행구조를 과

업행동과 맥락행동의 2차원 구조로 제시하였다. 여기서 과업수행은 직무기술에서 나타나 있는 행동들로 구성된 것이지만, 맥락수행은 과업수행처럼 재화나 용역의 창출과 같은 핵심기능에 직접적으로 기여하지는 않지만 조직의 핵심기능이 원활히 이루어지도록 조직의 사회적 또는 심리적 지원해 주는 행동을 말한다. 이들은 맥락수행의 다섯 가지 범주를 직무상 공식적인 부분이 아닌 과업을 자발적으로 수행하는 것, 자신의 과업활동을 보다 성공적으로 완수할 필요가 있는 때 추가적인 열정을 추구하는 것, 타인을 돕고 타인과 협력하는 것, 개인적으로 불편할지라도 조직의 규칙과 절차를 따르는 것, 조직이 목표를 인정하고, 지지하며, 지켜내고자 하는 행동 등으로 제시하였다.

맥락수행은 과업수행과 비교해 네 가지 측면에서 구별된다(김도영·유태용, 2002). 첫째, 과업수행은 직접 혹은 간접적으로 재화나 용역의 창출과 같은 조직이 핵심기능에 기여하는 반면에, 맥락수행은 과업수행이 이루어지는 조직적, 사회적, 심리적 환경을 지원한다. 둘째, 동일한 조직 내에서 맡고 있는 직무에 따라 과업수행은 서로 다르지만 맥락수행은 직무에 관계없이 공통적인 성격을 지닌다. 따라서 과업수행은 타인이 과업수행과 확연히 구분되는 반면 맥락수행은 전반적으로 모든 직무에 유사하다. 즉 조직 내에서 조직구성원들은 각자가 맡고 있는 과업수행이 존재하고 이러한 과업수행은 다른 사람들과 거의 중복되지 않는 수행영역인데 반하여, 맥락수행은 조직 구성원들 모두가 공유하는 공통영역의 수행이다. 셋째, 과업수행에 영향을 미치는 중요한 요인들은 개인의 지식, 기술, 능력들이지만 맥락수행에 영향을 미치는 중요한 요인은 개인 의지나 성격과 같은 개인적 성향이다. 넷째, 과업수행이 조직에서 개인이 해야 할 역할에 규정되어 있고 보수와 직접적으로 관련이 있는 행동인 반면에, 맥락수행은 규정된 역할과 관련이 없고 일반적으로 이러한 행동과 보수는 직접적으로 관련되어 있지 않다.

맥락수행은 역할 외 행동에 대한 다양한 연구 성과와 직무수행의 구조에 대한 연구 성과를 바탕으로 하고 있다는 측면에서 조직시민행동, 친사회적 행동, 조직자발성 등의 개념과도 유사하다. 경영학에서는 맥락수행보다 오히려 조직시민행동(organizational citizenship behavior)이 친숙한 개념으로 다가 온다. 왜냐하면 많은 조직행동론 학자들이 조직시민행동의 개념을 도입하여 선행변수와의 관계를 연구해 왔기 때문이다.

Organ(1998)은 조직시민행동에 대한 왕성한 연구 결과들을 발표하였는데 그에 의하면 조직시민행동이란 “조직의 공식적 보상 체계 내에서 보상되지 않지만 조직이 효과적으로 기능하는 데 도움을 주는 구성원의 자발적 행동이다” 라고 정의하였다.

이러한 조직시민행동에는 다른 동료를 돕거나 동료를 위하여 부담을 지는 등과 같은 역할 외의 과업을 자발적으로 수행하고, 부서나 조직 발전을 위해 창의적 아이디어를 제안하며, 시간을 낭비하지 않으려고 노력하는 자발적 행동 등이 포함된다. 조직시민행동에 대한 초기의 연구들은 이러한 직무 외 자발적 행동을 2가지 차원으로 구성되어 있다고 보고 있다(Smith, Organ & Near, 1983). 하나는 특정인에 대한 직접적 도움행동의 측면인 이타주의와 다른 하나는 조직의 규율과 규정을 따르는 행동의 일반적 순응을 의미한다. 이후 이타주의를 그대로 받아들인 반면 일반적 순응을 양심성, 예절성, 시민정신, 스포츠맨십 등 네 가지 형태로 재구성하여 조직시민행동의 하위 구성요수로 다섯 가지를 제시하였는데 많은 연구들이 그가 제안한 조직시민행동의 구성 요소들을 반영하여 후속 연구를 진행하고 있다.

실제로 Podsakoff(1993) 등은 그의 다섯 가지 구성요소를 포함시킨 24개 설문 항목을 조직시민행동의 측정도구로 개발하여 역할 수행, 이타성·예의성·양심성, 시민정신, 스포츠맨십의 여섯 가지 구성요소를 제시하였다.

Organ(1988)이 제시한 조직시민행동의 하의 구성요소를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

이타주의(altruism)는 조직 내 타인에게 도움을 주어 조직의 능률을 증대시키는 행동이며, 양심성(conscientiousness)은 조직 구성원으로서 주어진 범위 내에서 역할 수행 및 작업참여, 청결유지 등을 위해 노력하는 행동이다.

예의성(courtesy)은 조직 내에서 타인과의 접촉에서 발생할 수 있는 문제를 사전에 예방하는 행동이며, 시민정신(civic virtue)은 조직 내 행사 및 회의에 참여하며, 조직의 지침을 숙지하는 등의 조직의 정치적 활동에 부응하는 행동이고, 스포츠맨십(sportsmanship)은 조직 내에서 발생하는 불평·고충 등을 잘 견디며 규칙이나 판정에 승복하는 자발적 행동이다. 이러한 여섯 가지 하위행동들은 과업수행과 명확히 구분되는 행동들이며 맥락수행과도 대부분 중복되는 행동들이

다.

Organ(1988)은 조직시민행동에 대한 자신의 정의가 맥락수행과 유사하다고 인정하면서 조직 내에서 구성원들의 역할 외 행동을 학자나 실무자들이 쉽게 이해할 수 있도록 조직시민행동이란 용어를 사용하자고 제안하였다. Motowidlo(2000)는 맥락수행 이라고 하든 조직시민행동이라고 하든 이러한 개념에 대한 명칭 자체가 중요한 것이 아니라 이러한 용어들이 포함하고 있는 행동적 차원의 정의 및 측정 영역이 더 중요하다고 하였다. 최근의 문헌들에서는 두 개념을 합쳐 시민수행행동(citizenship performance behavior) 이란 용어가 등장하기도 하였다 (김도영 · 유태용, 2002).

Motowidlo(2000)의 주장처럼 어떤 용어를 사용하는 것이 중요한 것이 아니라 이를 역할 외 행동을 어떻게 정의하고 측정할 것인가에 대한 논의가 더 중요하다.

특히 과업수행과는 달리 맥락수행은 사회·문화적 환경에 따라 표현되고 요구되는 행동이 다를 수 있기 때문에 어떤 환경 하에 있느냐에 따라 측정도구도 다를 수 있다. 대표적인 측정도구로 Borman & Motowidlo(1993)의 맥락측정 도구를 들 수 있다. 이들은 “상사가 없더라도 지시한 바를 준수한다” 등 16개 항목으로 구성된 맥락수행 측정도구를 제시하였다. 한편 맥락수행 측정도구를 체계적으로 개발한 국내의 연구는 김도영·유태용(2002)의 연구가 있다. 이들은 맥락수행과 관련한 기존 문헌을 개관 한 후, 기업현장에 대한 면접과 개방형 설문을 통해 177개의 맥락수행 문항을 수집하였다. 이렇게 수집된 177개 항목을 이용해 자기평가형 설문조사를 실시하고, 수집된 자료를 요인분석을 통해 검증한 결과 7개 요인을 도출하였다. 첫 번째 요인은 “조직에 대한 헌신” 과 관련된 요인으로 총 43개 문항이 포함되었다. 두 번째 요인은 ‘이타주의’ 와 관련된 요인으로 39개 문항. 세 번째 요인은 ‘직무에 대한 헌신’ 요인으로 42개 문항이 포함되었다. 네 번째 요인은 ‘조직규범 준수’ 와 관련된 요인으로 16개 문항. 다섯 번째 요인은 ‘분위기 고취’ 요인으로 13개 문항. 여섯 번째 요인은 ‘정보 공유 및 제안’ 요인으로 12개 문항. 일곱 번째 요인은 ‘타인에 대한 배려’ 요인으로 12개 문항이 포함되었다.

그러나 이들이 개발한 맥락수행 측정도구는 지나치게 문항 수가 많아 분 연구

에서는 설문조사에 많은 시간이 소비되는 한계를 노출하고 있다. 본 연구는 맥락 수행과 다른 변수들 간의 구조적 관계를 연구할 목적으로 설계되었기 때문에 이들 변수 중 일부를 발췌하여 활용하고자 한다.

### 3) 적응수행

조직행동의 준거변인으로서 직무수행을 논의함에 있어 ‘과업수행(task performance)’에 기초를 두었고, 다시 ‘맥락수행(contextual performance)’으로 확장되었지만 적응수행(adaptive performance)은 논의의 대상에서 제외되어 왔다. 하지만 기업을 둘러싼 환경의 변화는 구성원들로 하여금 환경변화에 대한 적응력을 직무수행에 필수적인 요소로 자리매김하게 하였으며, 오늘날 조직유효성 측정도구로 유연성이 강조되고 있다. 전통적으로 직무수행은 조직에 대한 개개인이 지니는 경제적 가치에 초점을 두어왔다. 즉 경제적 손익의 관점이 종업원행동의 직무관련성을 판단하는 일차적 기준이 되어 왔다. 그러나 최근에는 직무수행이 단일차원이라기 보다는 다중차원적인 개념으로 보아야 한다는 주장에 폭넓은 동의가 이루어지고 있다(이경근, 2005).

오늘날 조직의 구성원들이 직면하고 있는 과업은 더욱 복잡해져가고 있으며, 때로는 시스템의 복잡성이 통제 불가능 영역에 가까워지고 있어서 그 시스템이 정지되었을 때 원인조차 완전히 이해하지 못하는 경우가 생기게 되었다. 그 결과 과업의 특성상 표준화된 절차의 중요성이 전반적으로 감소하는 반면, 추론, 진단, 판단 등에 기초한 적응능력을 요구하는 경향이 증가하고 있다. 현대의 직무는 조직의 사회적 구조에 포함되어서 어떤 수행이든 개인의 단일 직무가 지닌 업무상의 목적을 초월하는 조직목표를 달성하고자 하는 집합적 노력의 일부분이라는 인식이 높아졌다. 이러한 직무수행 영역의 확장의 일환으로 주목받는 것이 적응수행이다.

직무수행의 다차원적 접근 개념의 연구는 주로 과업수행과 맥락수행에 한정되어 있어서 적응수행에 대한 연구는 아직 초기단계에 머물러 있다고 할 수 있다.

따라서 이에 대한 정의도 적응수행에 대한 더 많은 이해와 연구에 바탕을 두어야 하지만 아직까지 일천한 연구로 인해 학자들 간에 합의된 정의를 도출하지

못하고 있다.

Allworth & Hesketh(1999)는 적응수행을 “직무상의 요구가 다양해짐에 따라 변화를 극복하는 능력과 이를 통해 학습하는 능력을 보여주는 행동”이라고 정의하고 있다. Mumford et al.(1993)은 분명하게 규정되어 있지 않은 환경에서 과제를 수행하는 것이나 새롭고 복잡한 속성을 수반하는 변화하는 환경에서 학습의 측면과 함께, 개인이 현재의 비일상적인 과제를 다루기 위하여 이전의 학습내용과 단절하여 새로운 틀을 수립하는 행동과 관련된 것이라고 거론하였다(한태영, 2005).

한편 적응수행을 측정하기 위한 구성개념의 타당성을 연구한 결과들이 제시되고 있다. Pulakos et al.(2000)은 적응수행의 유형을 여덟 가지 차원으로 구분하여 제시하고 있다. 이들이 다양한 조직과 직무를 대상으로 파악한 적응수행의 차원은 비상사건이나 위기상황에 대처함, 직무스트레스를 다룸, 창의적으로 문제를 해결함, 불확실하고 예측이 힘든 직무상황을 다룸, 직무과제 및 테크놀로지와 절차를 학습함, 대인관계에서 적응력을 발휘함, 문화적 적응력을 발휘함, 신체적 적응력을 발휘함 등이다. 이들은 각 직무별로 적응수행 차원의 발생 빈도가 각각 다르게 나타날 수 있음을 지적하고 있다.

실제로 군대의 직무에서는 여덟 가지 차원 중 네 가지 차원이 발생빈도가 다른 네 가지 차원에 비해 높게 나타났다.

Pulakos et al.(2000)의 후속연구들은 크게 두 가지 차원에서 이루어 졌는데, 하나는 적응수행의 측정도구들이 과업수행 및 맥락수행과 변별력을 가지고 있는지를 확인하는 것이고, 다른 하나는 적응수행의 8가지 하위 구성요인들이 상호 독립성을 지니고 있는지를 확인하는 것이다. 전자의 후속연구에서는 적응수행의 측정도구들이 대체로 과업수행과 맥락수행과 변별력을 보이는 것으로 확인되었다. 다만 일부연구에서 맥락수행과 유사한 개념으로 나타나는 경우도 있는데 이는 Pulakos et al.(2000)의 하위 요인 중 하나의 요인에 제한적으로 사용하였기 때문에 나타날 결과일 수도 있다고 보고 있다(한태영, 2005). 후자의 후속연구에서는 적응수행의 여덟 가지 하위 구성요소들이 각각의 독립적인 위상을 가지기 보다는 하나의 구성개념으로 보는 것이 타당하다는 연구결과들이 많이 도출되고 있다(한태영, 2005).

한편 적응수행은 개인차원의 적응수행을 넘어 조직차원의 적응수행으로 확장되어 연구되고 있다. Kozlowski et al.(1999)은 팀 적응수행을 “팀의 네트워크 목록으로부터 적절한 네트워크를 선택하거나 새로운 틀을 고안해냄으로써 상호의존성과 수행을 조화롭게 만드는 활동”이라고 정의하고 있다. 이들은 팀 내 이루어지는 네트워크와 상호작용을 중시하여 팀이 보유하고 있는 네트워크 목록으로부터 시기적절하고 신속하게 적합한 네트워크를 선택하고, 구성원들이 제한된 경험을 갖고 있거나 핵심 구성원이 부재하거나 또는 업무흐름이 변화했을 때 팀의 틀을 재빠르게 변경하여 새로운 네트워크를 신속하게 만들어내고, 병목현상이나 과부하를 피하기 위하여 활동의 순서와 속도를 조율할 때 팀 적응수행이 촉진된다고 보고 있다.

이처럼 적응수행은 개인수준의 차원에서 출발하여 조직수준 팀 행동으로 확장되고 있어 유연한 집단행동을 측정할 수 있는 기반을 마련하였다. 그러나 팀 수준의 적응수행에 대한 연구는 진행형이며, 이에 대한 풍부한 연구와 정교한 측정 도구 개발이 필요하다.

#### 4) 리더십과 직무수행의 관계

새로운 형태의 리더십 이론들은 구성원의 정서적 측면의 충족을 통하여 기대 이상의 성과를 기대한다는 측면에서 맥락수행의 유접한 관계가 있다. 실제로 양자 간의 관계를 보면 Podsakoff(1990) 등은 변혁적 리더십행동을 지각하는 부하일수록 조직시민행동 중 이타주의 행동과 리더의 만족도 성향이 높아진다는 결론을 내리고 있다. 민경호·김동조(2001)는 변혁적 리더십의 하위 구성요소 중 카리스마와 개별적 고려형 리더십이 조직시민행동 정(+)의 영향을 입증하였으며, 이문선·강영순(2000)은 변혁적 리더십이 자긍심과 조직몰입을 매개로 조직시민행동에 미치는 영향을 구조모형을 통해 검증하였다. 한편 카리스마적 리더십과 조직시민행동 간의 관계를 보면 House(1998)등은 카리스마적 리더는 종업원들이 할당된 임무 이상을 수행하도록 동기를 부여한다고 하였으며, Bass(1985) 카리스마적 리더는 종업원들이 기대 이상의 일을 수행한다고 하였다. 백기복·김정훈(2001)은 카리스마적 리더십과 조직시민행동 간의 선형관계를 입증하였고, 송병

식·강영순(2001)은 카리스마적 리더십이 부하의 자아개념과 조직몰입을 매개로 조직시민행동에 긍정적 영향을 미침을 입증하였다(강영순, 2002).

이상의 연구성과를 종합해 보면, 새로운 형태의 리더십 이론들은 구성원에게 기대이상의 성과를 요구하며 이에 대한 측정지표로 맥락수행이 중요한 위치를 차지하고 있음을 알 수 있다.

새로운 형태의 리더십 이론들은 모두가 구성원의 적응행동을 고려한 리더십 이론들이다. Kanter(1988)는 적응행동을 유발하기 위해 리더가 훈련하거나 갖추어야 할 특성으로 적응행동을 통해 탈바꿈된 조직의 미래 즉 비전을 명확히 제시할 수 있는 능력, 적응행동에서 부딪힐 수 있는 여러 문제를 극복할 수 있는 추진력, 적응행동에서 이해관계자의 상충된 이해할 수 있는 정치력 등을 제시하고 있다. 최근 이와 유사한 리더십 스타일로 변혁적 리더십이 제시되고 이해에 대한 활발한 연구가 진행되고 있다. Howell & Higgins(1990)는 캐나다 CEO 28명을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 적응행동에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다. 국내의 연구로 임준철·윤정구(1999)도 변혁적 리더십이 부하의 적응행동에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다.

또한 카리스마적 리더십 이론들은 리더의 비전을 무기로 추종자들의 혁신을 추구하며 상당수의 모델수의 혁신의 단계에 초점을 맞추고 있다. 예를 들어 Conger(1989)는 카리스마적 리더는 하위자들에게 새로운 비전이 가장 매력적인 대안이 될 수 있다는 점을 인식시키고 하위자들을 이끌고자 하는 동기를 명확히 전달하여 인습에 얽매이지 않는 행동 등을 통해 하위자에게 신뢰감을 구축하여 적응행동을 유발하게 된다고 서술하고 있다.

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

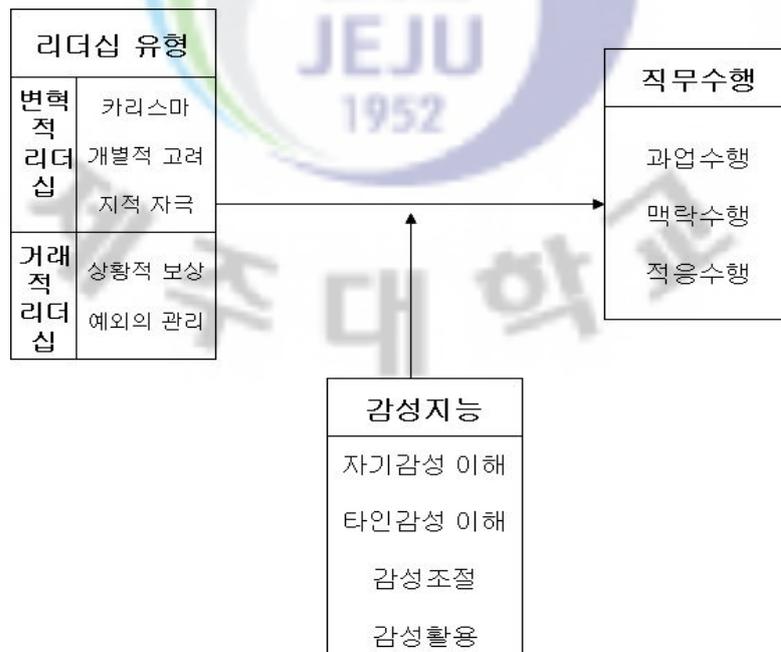
### Ⅲ. 연구설계

#### 1. 연구 모형 및 연구가설

##### 1) 연구모형

본 연구는 중국내 기업을 대상으로 상사의 변혁적·거래적 리더십이 부하의 직무수행에 미치는 영향과 부하의 감성지능의 조절효과를 검증하기 위해 설계되었다. 변혁적 리더십의 하위 구성요인은 Bass(1985)의 연구를 근거로 카리스마, 개별적 고려, 지적자극을 제시하였고, 거래적 리더십의 하위 구성요인은 상황적 보상, 예외를 관리를 제시하였다. 또한 종속변수인 직무수행의 하위 구성요인으로 과업수행, 맥락수행, 적응수행을 제시하였다. 조절변수인 감성지능의 하위 구성요인으로는 자기감성 이해, 타인감성 이해, 감성조절, 감성활용을 제시하였다. 이를 기반으로 <그림 Ⅲ-1>와 같이 연구모형을 설계하였다.

<그림 Ⅲ-1 연구모형>



## 2) 연구가설의 설정

변혁적 리더십과 거래적 리더십의 영향을 분석한 연구에서는 각각의 리더십이 추가적 노력, 최고경영자에 대한 만족, 경영자의 유효성 등과 상관성이 입증되고 있다. 이러한 연구결과를 요약한 내용을 살펴보면 어느 정도 공통된 상관관계 패턴이 발견된다. 변혁적 리더십의 하위 구성요인 중 조직유효성 변수에 가장 높은 정(+)적 상관관계를 보이고 있는 것이 카리스마이다. 그 다음으로는 개별화된 배려와 지적 자극이 높은 정(+)적 상관관계를 보이고 있다. 전반적으로는 개별화된 배려가 지적 자극보다 좀 더 강한 상관관계를 보이지만, 추가적인 노력에 있어서는 오히려 지적 자극이 좀 더 강한 상관관계를 보이고 있다. 거래적 리더십의 상황적 보상도 어느 정도 높은 상관관계를 보이고 있고, 예외에 의한 관리는 일관되지 못한 결과를 보이고 있는데, 정(+)적 상관관계나 부(-)적 상관관계를 보이기도 하고 유의하지 않은 상관관계를 보이기도 하는 것으로 나타나고 있다.

많은 연구들은 변혁적 리더십이 집단성과, 리더십 유효성 그리고 리더에 대한 만족도 등에 정(+)의 영향을 미치며, 이 영향력은 거래적 리더십의 효과를 넘어서고 있음을 보여주고 있고, 지금까지 연구되어졌던 수많은 리더십의 연구들이 일반적인 결론은 리더십이 조직 유효성과 정(+)의 관계를 가지고 있다는 것이다. 즉, 리더가 어떤 유형의 리더십을 발휘하느냐에 따라서 조직의 성과는 매우 달라질 수 있다는 것이다.

Bass(1985)와 Conger(1989)에 의하면, 변혁적 리더십이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 또한 조직구성원에게 비전을 제시하고, 개별적인 배려를 하며, 그리고 지적자극을 통한 변혁적 리더십 특성이 맥락수행에 긍정적 영향을 미치는 연구결과도 보고되고 있다(Steers & Terborg, 1995). Steers & Terborg(1995)의 연구에 의하면 변혁적 리더의 부하들은 과업에 대한 높은 의미부여는 부하들의 자아개념을 리더와 공동체를 위한 행동에 연결된다는 것이다. 여기서 조직시민행동과 맥락수행은 역할외 직무수행이라는 공통적 특징을 지니고 있다.

적응수행과 관련하여 Howell & Higgins(1990)는 캐나다 CEO 28명을 대상으로

한 연구에서 변혁적 리더십이 혁신행동에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다. 국내의 연구로 임준철·윤정구(1999)도 변혁적 리더십이 부하의 혁신성향에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다. 적응수행과 혁신행동은 변화를 극복하는 능력과 이를 통해 학습하는 능력이란 측면에서 유사성을 지니고 있다. 따라서 혁신행동의 연구 성과는 적응수행의 연구 성과와 밀접한 관련이 있음을 유추할 수 있다.

이상의 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 1> 변혁적 리더십은 직무수행(과업수행, 맥락수행, 적응수행)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.  
 가설1-1 변혁적 리더십은 과업수행에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.  
 가설1-2 변혁적 리더십은 맥락수행에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.  
 가설1-3 변혁적 리더십은 적응수행에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.  
 <가설 2> 거래적 리더십의 하위요인 중 상황적 보상은 직무수행에 정(+)의 영향, 예외의 관리는 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

Sosik & Megerian(1999)은 63명의 관리자와 192명의 부하를 대상으로 한 연구에서 리더 자신에 대한 인식에 따라 감성지능과 변혁적 리더십 행동들이 다양하게 나타난다고 주장하고 있다. Ashkanasy & Tse(2000)은 변혁적 리더의 특성은 감성지능의 구성요소들에 의해 리더십 결과물로 이어지게 되는데, 여기서 감성지능이 변혁적 리더십에서 요구되는 요소들과 관계가 있다는 것이다.

Higgs & Rowland(2001)는 리더십과 감성지능 간의 관련성을 조사한 결과 조직의 모든 계층에서 감성지능과 변화지향적 리더십 간에는 강한 관련성을 나타내고 있음을 검증하였고, Weinberger(2003)는 리더십과 감성지능에 관한 연구에서 감성지능이 변혁적인 리더십과는 긍정적인 관계가 있지만 거래적 리더십과는 유의적인 관계가 없다는 것을 밝혀내었다.

Amabile et al.(1996)은 리더의 창의적인 격려행동이 부하의 창의성에 긍정적 영향요인이 된다고 주장하고 있다. 이러한 리더의 창의적 격려행동은 변혁적 리더십의 행동차원과 유사하고, 창의성도 감성지능을 바탕으로 하고 있기 때문에 변혁적 리더십이 감성지능과 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 따라서 조직구성원들의 행동과 태도와 태도에 영향을 미치는 요인인 리더

십의 유형에 따라 종업원의 감성지능이 직무수행에 미치는 영향이 조절될 수 있을 것이다.

최근 들어 글로벌 시대에 끊임없는 경쟁 속에서 전통적인 인사 관행이 무너지고 개인의 능력을 중요시하면서 기존의 온정적인 리더십이 한계에 부딪치면서 1990년대 이후에 조직혁신 프로그램을 기업에서 도입하였다. 이러한 변화는 리더십에도 영향을 미쳐 새로운 리더십 패러다임을 요구하게 되고 이에 인본주의적 철학에 입각하여 부하의 신념, 욕구, 가치를 변화시켜 급변하는 조직 환경에 능동적으로 거래적 리더십에 대한 영향력을 입증하고 있다(O'Reilly & Chatman, 1986; Organ, 1988; Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter, 1990). 따라서 리더십 유형은 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 역할을 살펴보기로 한다.

종래의 리더십 관련 연구에서는 리더십과 성과, 직무에 대한 노력, 직무몰입 등의 기능적 효과변수와의 관계를 규명하는 연구경향이었지만, 최근에는 리더십과 신뢰나 만족, 사기, 조직시민행동의 관계와 같은 감성적인 요인에 관심과 연구가 본격화되고 있는 추세이다(Porta, Mackenzie & Bommer, 1996). Goleman(2000)이 강조하듯이 상황적인 조건만 충족된다면 종업원들의 감성지능이 더욱더 효과적일 수 있을 것이다.

한편 Cherniss(2000)는 감성지능이 다양한 영역에 걸쳐서 직무수행에 영향을 미치는데 종업원의 채용과 유지, 인재개발, 팀워크, 종업원의 몰입과 사기진작 및 건강, 혁신, 생산성, 효율성, 매출, 이익률, 서비스의 품질, 고객의 충성심 및 고객의 이익창출 등이 이에 해당된다고 주장하였다. Wong와 Law(2002)는 종업원의 감성지능과 감정적 노동의 상호작용이 종업원들의 직무성과와 직무에 대한 태도 및 직무수행에 영향을 미치고 있으며, 이들의 연구가 작업장에서의 감성지능의 역할에 대한 연구의 필요성을 제시하고 있다.

이상의 연구결과를 토대로 부하의 감성지능에 따라 리더십 유형이 직무수행에 대한 효과가 달라질 것이라는 예측 하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 3> 변혁적 리더십의 직무수행간의 관계는 감성지능에 의해 조절될 것이다.  
가설 3-1 변혁적 리더십의 과업수행간의 관계는 감성지능에 의해 조절될 것이다.  
가설 3-1 변혁적 리더십의 맥락수행간의 관계는 감성지능에 의해 조절될 것이다.

가설 3-1 변혁적 리더십의 적응수행간의 관계는 감성지능에 의해 조절될 것이다.  
 <가설 4> 거래적 리더십의 직무수행간의 관계는 감성지능에 의해 조절될 것이다.  
 가설 4-1 거래적 리더십의 과업수행간의 관계는 감성지능에 의해 조절될 것이다.  
 가설 4-1 거래적 리더십의 맥락수행간의 관계는 감성지능에 의해 조절될 것이다.  
 가설 4-1 거래적 리더십의 적응수행간의 관계는 감성지능에 의해 조절될 것이다.

## 2. 변수의 조작적 정의 및 조사설계

### 1) 변수의 정의 및 측정

**리더십 유형**은 Bass(1985)의 리더십 유형분류를 토대로 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 대별하였으며, 거래적 리더십의 하위 행동변수로 예외의 관리, 상황적 보상을 두었고, 변혁적 리더십의 하위변수로 카리스마, 지적 자극, 개별적 고려를 두었다. 변혁적 리더십의 측정도구는 Bass(1998)의 MLQ와 Bass & Avolio(1990)를 활용하였다.

**카리스마**는 부하에게 비전과 사명감을 제시해 주며, 직무수행에 자신감을 불어 넣어 주고, 상사에 대해 존경과 신뢰를 구축하게 하는 리더의 행동을 의미한다.

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

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

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

감성지능은 자기감성 이해, 타인감성 이해, 감성활용, 감성조절 등의 하위 구성요인으로 이루어 졌으며, 측정도구는 Wong와 Law(2002)가 개발한 WLEIS를 사용하였다. 총 16개 문항을 5점 척도로 측정하였다. 감성지능의 하위 구성요인을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, **자기감성 이해**이다. 이는 자신의 감성을 이해하고 감성을 있는 그대로 표현할 수 있는 개인의 능력을 의미한다. 둘째, **타인감성 이해**이다. 이는 자기 주위의 다른 사람들의 감성을 인식하고 이해하는 능력을 의미한다. 셋째, **감성활용**이다. 이는 개인의 기억 속에 있는 감성정보를 조직하고 활용함으로써 문제해결을 도와주고, 감정을 개인의 성과와 건설적인 활동에 활용할 수 있는 능력을 의미한다. 넷째, **감성조절**이다. 이는 자신의 감정에 따라 즉시적인 행동을 하는 충동적인 행동보다는 자신의 감성을 주어진 상황에 따라 적합한 방향의 행동으로 나타낼 수 있는 능력을 의미한다.

직무수행을 과업수행, 맥락수행, 적응수행의 차원으로 구분하였다.

**과업수행**은 공식적인 직무기술서에 나타나 있는 과업을 수행하는 행동으로 재화나 용역의 창출 같은 조직의 핵심기능에 직접적으로 기여하는 행동이다. 본 연구에서는 그간의 맥락수행과 차별화된 개념으로 과업수행을 측정한 연구결과들을 토대로 김도영·유태용(2002)이 개발한 여섯 개 항목으로 구성된 측정척도를 활용하였다.

**맥락수행**은 과업수행과 같이 재화나 용역의 창출과 같은 조직의 핵심기능에 직접적으로 기여하지 않지만 조직의 핵심기능이 원활히 이루어지도록 조직의 사회적 또는 심리적 환경을 지원해주는 행동이다. 김도영·유태용(2002)이 개발한 여섯 개 항목으로 구성된 측정척도를 활용하였다.

**적응수행**은 직무상 필요로 하는 요구가 다양해짐에 따라 변화를 극복하는 능력과 이를 통하여 학습하는 능력을 보여주는 행동이다. 이의 실현을 위해 지지자를 연합하고 행위와 선택된 아이디어의 실행을 위한 세부적이고 적절한 계획과 스케줄을 개발하는 행위라 할 수 있다. 여기서는 한태영(2004)가 개발한 문항을 5점 척도로 측정하였다.

모든 설문항목은 5점 리커트 척도(1점; 전혀 그렇지 않다, 5점; 매우 그렇다)로 측

정하였다.

## 2) 자료수집 및 설문구성

본 연구에서 제시된 가설을 검증하기 위한 방법으로 설문지법을 활용하였다. 설문지는 중국내 리서치 회사에 의뢰하여, 2009년 3월 19일부터 4월 22일까지 총 350부를 중국 상하이에 있는 중국기업에 배부하였고, 이중 288부를 회수하여 불성실하거나 신뢰성이 낮은 설문지를 제외한 후 248부가 실증분석에 활용하였다.

본 연구모형에 투입된 모든 변수는 리커트 5점 척도를 사용하였으며, 설문내용은 크게 독립변수로 리더십 유형(변혁적, 거래적 리더십), 종속변수로 직무수행(과업수행, 맥락수행, 적응수행), 조절변수로 감성지능, 그리고 인구통계적 특성을 측정하는 내용으로 총 65개 문항으로 구성되어 있다.

<표 III-1> 설문의 구성

측 정 변 수		항목 번호	선행연구
리더십 유형	변혁적 리더십	I (1~25)	Bass(1998) MLQ Bass and Avolio(1990)
	거래적 리더십		
감성지능	자기감성 이해	II (1~4)	Wong and Law(2002)
	타인감성 이해	II (4~8)	
	감성조절	II (9~12)	
	감성활용	II (13~16)	
직무수행	과업수행	III(1~6)	김도영, 유태용(2002)
	적응수행	IV(1~6)	한태영(2004)
	맥락수행	V (1~7)	김도영, 유태용(2002)
인구통계적 특성		VI(1~5)	

### 3) 분석방법

설문지를 통해 수집된 자료는 SPSS 12.0 Windows 활용하여 분석하였다. 분석 방법은 연구결과의 유효성을 높이기 위해 신뢰성 분석 및 타당성 분석을 하였으며, 연구모형에 투입된 변수간의 선형적 연구가설을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였고, 부하의 감성지능 변수들의 조절효과를 검증하기 위하여 조절회귀분석(Moderated Multiple Regression)을 활용하였다.



## IV. 실증분석

### 1. 표본의 구성

본 연구에 표본은 <표 IV-1>에 나타난 바와 같다. 먼저 성별로는 여성이 전체 응답자의 58.5%를 구성하여 가장 많은 분포를 이루었고, 학력별로는 전체 응답자의 60.5%가 대학졸업자였으며, 전문대졸이 32.7%, 고졸이하가 6.9%로 구성되었다. 업종별로는 회사원이 61.7%로 가장 많고, 공기업 및 공무원이 15.7%, 기타 15.3%로, 전체적으로 보면 회사원의 구성도가 높다. 근속년수별로 보면, 1년-3년 미만이 23.0%, 3년-5년 미만이 35.9%, 5년-10년 미만이 22.2%, 10년 이상이 12.5%로 분포 되었다.

<표 IV-1> 자료의 구성

구분		빈도 (명)	비율 (%)	구분		빈도 (명)	비율 (%)
성 별	남성	103	41.5	업 종	호텔 및 서비스업	5	2.0
	여성	145	58.5		금융 및 보험업	13	5.2
연 령	20대	165	66.5		공기업 및 공무원	39	15.7
	30대	66	26.6		회사원	153	61.7
	40대 이상	17	6.9		기타	38	15.3
학 력 수 준	고졸	17	6.9	근 속 년 수	1년 미만	16	6.5
	전문대졸	81	32.7		1년~3년 미만	57	23.0
	대졸이상	150	60.5		3년~5년 미만	89	35.9
					5년~10년 미만	55	22.2
			10년 이상		31	12.5	

### 2. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에 투입된 리더십 유형, 직무수행, 감성지능들은 다차원의 다항목으로

구성되어 있어, 측정개념에 대해 타당성과 신뢰성을 검증하였다.

타당성검증을 위해 주성분 분석(Principal Component Analysis)을 이용하였다. 이 과정에서 각 요인들이 독립성을 유지하도록 하기 위해 직각회전(Varimax) 방식을 이용하여 고유값(Eigen Value)이 1 이상인 요인만을 추출하는 Kaiser의 기준을 적용하였다.

<표 IV-2> 리더십 유형의 신뢰성 및 타당성 분석

요인명	요인구성변수	공통성	적재치	고유치	신뢰도( $\alpha$ )	
변혁적 리더십	카리스마	I -2	0.789	0.794	3.559	0.896
		I -1	0.658	0.777		
		I -4	0.785	0.721		
		I -3	0.662	0.625		
		I -5	0.733	0.582		
		I -7	0.600	0.476		
	지적 자극	I -10	0.720	0.776	2.954	0.807
		I -9	0.690	0.732		
		I -8	0.608	0.716		
		I -11	0.578	0.487		
	개별적 고려	I -14	0.788	0.755	3.389	0.888
		I -13	0.700	0.754		
		I -15	0.783	0.745		
		I -17	0.621	0.556		
		I -16	0.625	0.547		
거래적 리더십	상황적 보상	I -19	0.843	0.865	3.666	0.900
		I -20	0.757	0.812		
		I -21	0.756	0.771		
		I -18	0.708	0.709		
	예외의 관리	I -23	0.708	0.822	1.871	0.686
		I -24	0.699	0.814		
		I -22	0.628	0.595		
총분산= 70.18%, KMO와 Bartlett의 검정 KMO=0.927 $\chi^2=3470.14$ , df=231, Sig=0.0000						

리더십 유형을 측정하기 위한 항목을 요인분석결과는 <표 IV-2>에 나타난 바와 같다. 요인분석 결과 5개 요인이 리더십 유형의 차원으로 채택되었고, 이들 5개 요인은 총분산의 70.18%를 설명해 주고 있다. 특히 리더십 유형에 대한 요인분석과정에서 타당성을 떨어뜨리는 카리스마요인과 지적자극요인 그리고 예외관리요인 개념 중 각각 1개 항목이 제거하였다. Bass and Avolio(1990)의 연구에 따

라 카리스마, 개별적 고려, 지적자극, 상황적 보상, 예외의 관리의 요인으로 명명하였다(<표 IV-2> 참조).

부하의 감성지능의 요인분석 결과 4개 요인이 감성지능의 차원으로 채택되었고, 이들 4개 요인은 총분산 69.92%를 설명해 주고 있다. Wong and Law(2002)의 연구에 따라 타인감성이해, 감성조절, 감성활용, 자기감성 이해요인으로 각각 명명하였다(<표 IV-3> 참조).

<표 IV-3> 감성지능의 신뢰성 및 타당성

요인명	변수	공통성	적재치	고유치	신뢰도( $\alpha$ )
타인 감성이해	II-6	0.804	0.854	3.135	0.810
	II-8	0.777	0.833		
	II-7	0.777	0.813		
	II-5	0.696	0.775		
감성조절	II-11	0.685	0.790	2.788	0.820
	II-12	0.659	0.769		
	II-9	0.653	0.709		
	II-10	0.585	0.702		
감성활용	II-16	0.738	0.829	2.682	0.824
	II-15	0.710	0.809		
	II-14	0.718	0.807		
	II-13	0.566	0.565		
자기감성 이해	II-2	0.792	0.835	2.582	0.897
	II-3	0.766	0.818		
	II-4	0.639	0.712		
	II-1	0.623	0.626		
누적분산 69.92%, KMO와 Bartlett의 검정 KMO=0.879 $\chi^2=2040.56$ , df=120, Sig=0.000					

직무수행에 대한 요인 분석과정에서 타당성을 떨어뜨리는 적응수행요인 개념 중 2개 항목이 제거하였다. 직무수행의 요인 분석결과는 총분산이 54.04%로 나타났다, 각각의 요인은 과업수행, 맥락수행, 적응수행요인으로 명명하였다(<표 IV-4> 참조).

<표 IV-4> 직무수행의 신뢰성 및 타당성

요인명	요인구성변수	공통성	적재치	고유치	신뢰도( $\alpha$ )
과업수행	Ⅲ-1	0.641	0.756	3.211	0.824
	Ⅲ-4	0.596	0.712		
	Ⅲ-6	0.544	0.671		
	Ⅲ-3	0.499	0.658		
	Ⅲ-2	0.429	0.630		
	Ⅲ-5	0.536	0.581		
맥락수행	Ⅳ-2	0.564	0.736	3.175	0.803
	Ⅳ-6	0.587	0.714		
	Ⅳ-1	0.522	0.695		
	Ⅳ-3	0.550	0.633		
	Ⅳ-4	0.478	0.595		
	Ⅳ-5	0.457	0.500		
적용수행	V-2	0.658	0.798	2.800	0.778
	V-3	0.595	0.760		
	V-4	0.602	0.749		
	V-1	0.488	0.588		
	V-6	0.440	0.497		
총분산= 54.04%, KMO와 Bartlett의 검정 KMO=0.886 $\chi^2=1540.24$ , df=136, Sig=0.0000					

신뢰성은 어떤 개념을 어떻게 측정하였는가에 관심을 가지는 개념으로써, 측정자가 대상을 얼마나 일관성 있게 측정하고 있는가를 나타내는 정도이다. 이는 일반적으로 크론바하 알파계수(Cronbach's alpha)를 이용하여 그 정도를 파악한다. 이 계수는 1에 가까울수록 신뢰도가 높은 것이다.

리더십 유형은 추출된 요인에 대해 신뢰도 분석을 한 결과, 카리스마( $\alpha=.896$ ), 지적 자극( $\alpha=.807$ ), 개별적 고려( $\alpha=.888$ ), 상황적 보상( $\alpha=.900$ ), 예외의 관리( $\alpha=.686$ ) 등은 신뢰도가 0.6이상으로 나타나고 있다.(<표 IV-2> 참조).

부하의 감성지능은 추출된 각 요인에 대해 신뢰도 분석을 한 결과, 자기감성 이해( $\alpha=.897$ ), 타인감성 이해( $\alpha=.810$ ), 감성조절( $\alpha=.820$ ), 감성활용( $\alpha=.824$ ) 등도 신뢰도가 0.8이상으로 나타나고 있다.(<표 IV-3> 참조).

직무수행에 대한 신뢰도를 측정한 결과, 과업수행( $\alpha=.824$ ), 맥락수행( $\alpha=.803$ ), 적용수행( $\alpha=.778$ ) 등은 0.7이상의 신뢰도를 보이고 있다(<표 IV-4> 참조).

### 3. 상관관계 분석

본 연구에 투입된 변수들 간의 상관관계를 분석한 결과는 <표 IV-5>와 같다. 변혁적 리더십의 하위 구성요인 중 카리스마, 개별적 고려, 지적 자극행동은 직무수행의 하위 구성요인 중 과업수행 및 적응수행과 정(+)의 상관관계를 보이는 반면, 맥락수행과의 유의미한 상관성은 없는 것으로 나타났다. 거래적 리더십의 하위 구성요인들은 직무수행의 하위 구성요인과 상관성이 있는 것으로 나타났다.

한편 조절변수인 감성지능의 하위 구성요인 중 자기감성 이해, 타인감성 이해, 감성조절 변수들은 변혁적·거래적 리더십의 하위 구성요인과 상관성이 있는 것으로 나타나고 있는 반면, 감성활용은 변혁적 리더십의 하위 구성요인과 상관성이 없거나 낮은 것으로 나타나고 있다.

<표 IV-5> 변수 간 상관관계

변수	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
카리스마(1)	1.000											
개별적 고려(2)	0.714**	1.000										
지적 자극(3)	0.685***	0.646**	1.000									
상황적 보상(4)	0.640**	0.652**	0.539**	1.000								
예외의 관리(5)	0.318**	0.390**	0.311**	0.369**	1.000							
과업수행(6)	0.168**	0.164**	0.264**	0.303**	0.262**	1.000						
맥락수행(7)	0.077	0.048	0.090	0.235**	0.186**	0.617**	1.000					
적응수행(8)	0.236**	0.260**	0.274**	0.358**	0.099	0.488**	0.474**	1.000				
자기감성(9)	0.109	0.159*	0.153*	0.179**	0.282**	0.482**	0.455**	0.391**	1.000			
타인감성(10)	0.134*	0.124	0.168**	0.129*	0.295**	0.380**	0.303**	0.237**	0.485**	1.000		
감성조절(11)	0.187**	0.138*	0.238**	0.293**	0.204**	0.604**	0.615**	0.508**	0.470**	0.416**	1.000	
감성활용(12)	0.097	0.040	0.150*	0.174**	0.166**	0.508**	0.548**	0.372**	0.415**	0.349**	0.418**	1.000

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

#### 4. 가설검증

##### 1) 변혁적 리더십과 직무수행간의 관계

<가설 1>은 변혁적 리더십과 직무수행간의 선형관계를 검증하기 위한 것으로 선형회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 <표 IV-6>에 제시하였으며, 이를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십은 과업수행에 정(+)의 영향을 미치고 있다( $t=3.156$ ,  $p<0.01$ ). 이에 따라 <가설 1-1>은 채택되었다. 둘째, 변혁적 리더십은 맥락수행에 유의미한 영향을 미치고 있지 않다( $t=-0.968$ ,  $p>0.1$ ). 이에 따라 <가설 1-2>는 기각되었다. 셋째, 변혁적 리더십은 적응수행에 정(+)의 영향을 미치고 있다( $t=4.340$ ,  $p<0.01$ ). 따라서 <가설 1>은 부분적으로 채택되었다.

<표 IV-6> 변혁적 리더십과 직무수행 간의 관계

종속 변수	독립변수	비표준화 계수	표준화 계수	t-value	p-value	R <sup>2</sup>	F	Sig. F
		B	Beta					
과업 수행	상수항	-1.025		-3.100	0.002	0.039	9.961	0.002
	변혁적 리더	0.303	0.197	3.156	0.002			
맥락 수행	상수항	0.320		-0.951	0.343	0.004	0.937	0.334
	변혁적 리더	-0.095	-0.062	-0.968	0.334			
적응 수행	상수항	-1.385		-4.262	0.000	0.071	18.834	0.000
	변혁적 리더	0.409	0.267	4.340	0.000			

한편 추가적으로 변혁적 리더십 하위 구성 요인들과 직무수행와의 관계를 검토하기 위해 다중회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 IV-7>과 같다.

첫째, 변혁적 리더십 하위구성 요인인 카리스마( $t=-0.053$ ,  $p>0.1$ ), 개별고려( $t=1.324$ ,  $p>0.1$ )는 과업수행에 유의미한 영향을 미치지 않고 있다. 그러나 지적 자극( $t=3.340$ ,  $p<0.01$ )은 과업수행에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 둘째, 변혁적 리더십 하위구성 요인인 카리스마( $t=-0.715$ ,  $p>0.1$ ), 개별고려( $t=-1.490$ ,  $p>0.1$ ),

지적자극( $t=-1.381$ ,  $p>0.1$ )은 맥락수행에 유의미한 영향을 미치지 않고 있다. 셋째, 변혁적 리더십 하위구성 요인인 카리스마( $t=1.123$ ,  $p>0.1$ ), 개별고려( $t=1.4994$ ,  $p>0.1$ )는 적응수행에 유의미한 영향을 미치지 않고 있다. 그러나 지적자극( $t=2.947$ ,  $p<0.01$ )은 적응수행에 정(+)<sup>의 영향을 미치고 있다.</sup>

<표 IV-7> 변혁적 리더십과 직무수행 간의 관계

종속 변수	독립변수	비표준화 계수	표준화 계수	t-value	p-value	R <sup>2</sup>	F	Sig. F
		B	Beta					
과업 수행	상수항			0.000	1.000	0.051	4.387	0.005
	카리스마	-0.031	-0.031	-0.053	0.615			
	개별고려	0.083	0.083	1.324	0.187			
	지적 자극	0.208	0.208	3.340	0.001			
맥락 수행	상수항	-4E-017		0.000	1.000	0.019	1.547	0.203
	카리스마	-0.045	-0.045	-0.715	0.475			
	개별고려	-0.095	-0.095	-1.490	0.137			
	지적자극	-0.088	-0.088	-1.381	0.168			
적응 수행	상수항	-2E-017		0.000	1.000	0.048	4.064	0.008
	카리스마	0.070	0.070	1.123	0.263			
	개별고려	0.094	0.094	1.499	0.135			
	지적자극	0.184	0.184	2.947	0.004			

## 2) 거래적 리더십과 직무수행간의 관계

<가설 2>는 선행연구를 토대로 거래적 리더십의 하위 구성요인 중 상황적 보상은 직무수행에 정(+)<sup>의 영향을 미치고, 예외의 관리는 부(-)<sup>의 영향을 미칠 것으로 예측하였다. <가설 2>를 검증한 분석결과는 <표 IV-8>과 <표 IV-9>에 제시하였다. 이를 요약하면 다음과 같다.</sup></sup>

첫째, 상황적 보상과 예외의 관리 행동을 모두 포함한 거래적 리더십은 과업수행에 정(+)<sup>의 영향을 미치고 있다( $t=4.487$ ,  $p<0.01$ ). 둘째, 거래적 리더십은 맥락수행에 정(+)<sup>의 영향을 미치고 있다( $t=2.093$ ,  $p<0.05$ ). 셋째, 거래적 리더십은 적응수행에 정(+)<sup>의 영향을 미치고 있다( $t=3.710$ ,  $p<0.01$ ).</sup></sup></sup>

<표 IV-8> 거래적 리더십과 직무수행 간의 관계

종속 변수	독립변수	비표준화 계수	표준화 계수	t-value	p-value	R <sup>2</sup>	F	Sig. F
		B	Beta					
과업 수행	상수항	-1.254		-4.383	0.000	0.076	20.131	0.000
	거래적 리더	0.399	0.275	4.487	0.000			
맥락 수행	상수항	-0.603		-2.045	0.042	0.017	4.382	0.037
	거래적 리더	0.192	0.132	2.093	0.037			
적응 수행	상수항	-1.050		-3.624	0.000	0.053	13.764	0.000
	거래적 리더	0.334	0.230	3.710	0.000			

<가설 2>의 검증을 위해 거래적 리더십의 두 가지 하위 구성요인인 상황적 보상과 예외의 관리를 독립변수로 하고 직무수행의 세 가지 하위 요인들을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 IV-9>와 같다. 이를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 거래적 리더십 하위구성 요인인 상황보상( $t=2.200$ ,  $p<0.05$ ), 예외관리( $t=2.230$ ,  $p<0.05$ )는 과업수행에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 거래적 리더십 하위구성 요인인 상황보상( $t=2.230$ ,  $p<0.05$ ), 예외관리( $t=2.155$ ,  $p<0.05$ )는 맥락수행에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 셋째, 거래적 리더십 하위구성 요인인 상황보상( $t=4.084$ ,  $p<0.05$ )은 적응수행에 정(+)의 영향을 미치고 있으나, 예외관리( $t=-1.098$ ,  $p>0.1$ )는 적응수행에 유의미한 영향을 미치지 않고 있다.

이상의 분석결과는 연구 설계시 예측한 바와 다르게 나타나고 있다. 예외의 관리 행동이 직무수행에 부정적 영향을 미칠 것으로 예측하였으나, 분석 결과 예외이 관리는 과업수행과 맥락수행에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 2>는 부분 채택되었다.

<표 IV-9> 거래적 리더십과 직무수행 간의 관계

종속 변수	독립변수	비표준화 계수	표준화 계수	t-value	p-value	R <sup>2</sup>	F	Sig. F
		B	Beta					
과업 수행	상수항	2.31E-016		0.000	1.000	0.060	7.877	0.000
	상황보상	0.136	0.136	2.200	0.029			
	예외관리	0.205	0.205	3.304	0.001			
맥락 수행	상수항	-5E-017		0.000	1.000	0.038	4.808	0.009
	상황보상	0.140	0.140	2.230	0.027			
	예외관리	0.135	0.135	2.155	0.032			
적응 수행	상수항	-2E-016		0.000	1.000	0.068	8.941	0.000
	상황보상	0.252	0.252	4.084	0.000			
	예외관리	-0.068	-0.068	-1.098	0.273			

### 3) 감성지능의 조절효과

조절회귀분석은 독립변수 X가 종속변수 Y를 예측하는데, 조절변수 Z가 통계적으로 의미 있는 상호작용하는지를 검증하는 것이다. 조절회귀분석은 조절변수 없이 독립변수와 종속변수간 회귀분석을 실시한 후, 순차적으로 조절변수를 포함한 회귀분석을 한다. 그리고 독립변수와 조절변수의 곱(×)을 이용한 변수를 최종적으로 추가하여 회귀분석을 실시한다. 곱(×) 모형에서 상호작용항만 유의적이라면 조절변수는 순수조절변수의 역할을 하고 있는 것으로 볼 수 있고, 상호작용과 조절변수가 둘 다 유의적이라면 조절변수로서의 역할을 하고 있다고 볼 수 있다. 또한 조절변수만 유의적이라면 이는 조절변수가 독립변수로서의 역할을 할 수 있음을 의미하며, 상호작용항과 조절변수가 다 유의적이지 못하면 조절변수로서의 역할을 하고 있지 않다고 판단할 수 있다(한인수, 2003).

#### (1) 변혁적 리더십과 직무수행 간의 관계에서 감성지능의 조절효과

변혁적 리더십과 직무수행의 관계에서 부하의 감성지능의 하위 구성요인들의 조절효과를 분석한 <가설 3>의 검증 결과는 <표 IV-10>~<표 IV-13>에 제시되었다.

변혁적 리더십과 과업수행과의 관계에서 감성지능의 조절효과에 관한 <가설

3-1>의 검증을 위해 3단계 회귀분석을 하였다. 변혁적 리더십과 과업수행간의 관계에서 타인감성은 2단계에서는 유의적으로 나타났고( $t=2.856, p<0.05$ ), 3단계 회귀분석에서는 비유의적으로 나타남( $t=1.297, p>0.1$ )에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 또한 감성조절은 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타났다( $t=5.231, p<0.01$ ). 하지만 3단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타남( $t=0.130$ )에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 또한 감성활용은 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타났으나( $t=3.551, p<0.01$ ), 3단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타남( $t=-0.815$ )에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 자기감성은 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타났다( $t=2.834, p<0.05$ ). 하지만 3단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타남( $t=1.303, p>0.1$ )에 따라 조절효과가 없음을 보여주고 있다. 따라서 가설 3-1은 기각되었다.

<표 IV-10> 변혁적 리더십과 과업수행의 관계에서 감성지능차원의 조절효과

단계	독립변수	비표준화 계수	표준화 계수	t	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	ΔF
1	변혁적 리더	0.303	0.096	3.156**	0.039	0.039	9.961**
2	변혁적 리더 타인감성	0.273 0.155	0.096 0.062	2.856** 2.480**	0.062	0.024	6.150**
3	변혁적 리더 타인감성 변혁적 리더×타인감성	0.272 -0.216 0.116	0.096 0.292 0.089	2.845** -0.739 1.297	0.069	0.006	1.682
1	변혁적 리더	0.303	0.096	3.156**	0.039	0.039	9.961**
2	변혁적 리더 감성조절	0.222 0.315	0.092 0.060	2.399** 5.231***	0.135	0.097	27.368***
3	변혁적 리더 감성조절 변혁적 리더×감성조절	0.219 0.273 0.013	0.096 0.332 0.099	2.271** 0.821 0.130	0.136	0.000	0.017
1	변혁적 리더	0.303	0.096	3.156**	0.039	0.039	9.961**
2	변혁적 리더 감성활용	0.297 0.217	0.094 0.061	3.164** 3.551***	0.086	0.047	12.607***
3	변혁적 리더 감성활용 변혁적 리더×감성활용	0.318 0.464 -0.074	0.097 0.309 0.091	3.264*** 1.502 -0.815	0.088	0.002	0.665
1	변혁적 리더	0.303	0.096	3.156**	0.039	0.039	9.961**
2	변혁적 리더 자기감성	0.277 0.175	0.095 0.062	2.912** 2.834**	0.069	0.030	8.029*
3	변혁적 리더 자기감성 변혁적 리더×자기감성	0.275 -0.139 0.100	0.095 0.249 0.077	2.893** -0.557 1.303	0.076	0.006	1.697

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

변혁적 리더십과 맥락수행과의 관계에서 감성지능의 조절효과에 관한 <가설 3-2>의 검증을 위해 3단계 회귀분석을 하였다. 변혁적 리더십이 맥락수행에 미치는 영향관계에서 타인감성은 2단계에서는 유의적으로 나타났고(t=2.152, p<0.05), 3단계 회귀분석에서는 비유의적으로 나타남(t=0.894, p>0.1)에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 이는 타인감성 이해가 맥락수행에 직접적 영향을 미침을 의미한다. 감성조절은 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타났고(t=5.598, p<0.01). 하지만 3단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타남(t=0.614)에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 이는 감성조절이 맥락수행에 직접적 영향을 미침을 의미한다. 또한 감성활용은

2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타났으나( $t=5.846, p<0.01$ ), 3단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타남( $t=-0.077$ )에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 자기감성은 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타났으나( $t=2.453, p<0.05$ ). 하지만 3단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타남( $t=1.253, p>0.1$ )에 따라 조절효과가 없음을 보여주고 있다. 전반적으로 감성지능은 변혁적 리더십과 맥락수행의 관계를 조절하는 변수가 아니고 맥락수행에 직접적 영향을 미치는 변수로 확인되었다. 따라서 <가설 3-2>는 기각되었다.

<표 IV-11> 변혁적 리더십과 맥락수행의 관계에서 감성지능차원의 조절효과

단계	독립변수	비표준화 계수	표준화 계수	t	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	ΔF
1	변혁적 리더	-0.095	0.098	-0.968	0.004	0.004	0.937
2	변혁적 리더 타인감성	-0.121 0.137	0.098 0.064	-1.235 2.152**	0.022	0.018	4.631
3	변혁적 리더 타인감성 변혁적 리더×타인감성	-0.122 -0.124 0.082	0.098 0.299 0.091	-1.245 -0.416 0.894	0.025	0.003	0.800
1	변혁적 리더	-0.095	0.098	-0.968	0.004	0.004	0.937
2	변혁적 리더 감성조절	-0.182 0.341	0.093 0.061	-1.948* 5.598***	0.117	0.113	31.339***
3	변혁적 리더 감성조절 변혁적 리더×감성조절	-0.198 0.138 0.062	0.097 0.336 0.100	-2.039** 0.412 0.614	0.118	0.001	0.376
1	변혁적 리더	-0.095	0.098	-0.968	0.004	0.004	0.937
2	변혁적 리더 감성활용	-0.104 0.349	0.092 0.060	-1.139 5.846***	0.126	0.122	34.175***
3	변혁적 리더 감성활용 변혁적 리더×감성활용	-0.102 0.372 -0.007	0.095 0.302 0.089	-1.074 1.230 -0.077	0.126	0.000	0.006
1	변혁적 리더	-0.095	0.098	-0.968	0.004	0.004	0.937
2	변혁적 리더 자기감성	-0.118 0.155	0.097 0.063	-1.210 2.453**	0.028	0.024	6.018**
3	변혁적 리더 자기감성 변혁적 리더×자기감성	-0.120 -0.154 0.098	0.097 0.255 0.079	-1.234 -0.604 1.253	0.034	0.006	1.571

주) \*  $p<0.1$ , \*\*  $p<0.05$ , \*\*\*  $p<0.01$

변혁적 리더십과 적응수행과의 관계에서 감성지능의 조절효과에 관한 <가설

3-3>의 검증을 위해 3단계 회귀분석을 하였다. 변혁적 리더십이 적응수행에 미치는 영향관계에서 타인감성은 2단계에서는 비유의적으로 나타났고( $t=-0.606$ ,  $p>0.1$ ), 3단계 회귀분석에서도 비유의적으로 나타남( $t=-0.878$ ,  $p>0.1$ )에 따라 조절 효과가 없는 것으로 나타났다. 감성조절은 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타났다( $t=4.758$ ,  $p<0.01$ ). 하지만 3단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타남( $t=-1.304$ ,  $p>0.1$ )에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 감성조절은 적응수행에 직접적 영향을 미치는 변수로 확인되었다. 또한 감성활용은 2단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타났으나( $t=1.390$ ,  $p>0.1$ ), 3단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타남( $t=-1.330$ ,  $p>0.1$ )에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 자기감성은 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타났다( $t=3.074$ ,  $p<0.05$ ). 하지만 3단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타남( $t=0.929$ ,  $p>0.1$ )에 따라 조절효과가 없음을 보여주고 있다.

<표 IV-12> 변혁적 리더십과 적응수행의 관계에서 감성지능차원의 조절효과

단계	독립변수	비표준화 계수	표준화 계수	t	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	ΔF
1	변혁적 리더	0.409	0.094	4.340***	0.071	0.071	18.834***
2	변혁적 리더 타인감성	0.417 -0.038	0.095 0.062	4.376*** -0.606	0.073	0.001	0.367
3	변혁적 리더 타인감성 변혁적 리더×타인감성	0.417 0.212 -0.078	0.095 0.291 0.089	4.384*** 0.729 -0.878	0.075	0.003	0.771
1	변혁적 리더	0.409	0.094	4.340***	0.071	0.071	18.834***
2	변혁적 리더 감성조절	0.336 0.284	0.092 0.060	3.667*** 4.758***	0.150	0.079	22.637***
3	변혁적 리더 감성조절 변혁적 리더×감성조절	0.370 0.705 -0.128	0.095 0.328 0.098	3.888*** 2.148** -1.304	0.156	0.006	1.700
1	변혁적 리더	0.409	0.094	4.340***	0.071	0.071	18.834***
2	변혁적 리더 감성활용	0.407 0.085	0.094 0.061	4.322*** 1.390	0.078	0.007	1.932
3	변혁적 리더 감성활용 변혁적 리더×감성활용	0.442 0.489 -0.121	0.098 0.309 0.091	4.527*** 1.579 -1.330	0.085	0.007	1.768
1	변혁적 리더	0.409	0.094	4.340***	0.071	0.071	18.834***
2	변혁적 리더 자기감성	0.382 0.187	0.093 0.061	4.096*** 3.074**	0.106	0.034	9.448**
3	변혁적 리더 자기감성 변혁적 리더×자기감성	0.380 -0.033 0.070	0.093 0.245 0.075	4.078*** -0.137 0.929	0.109	0.003	0.862

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

(2) 거래적 리더십과 직무수행과의 관계에서 감성지능의 조절효과

거래적 리더십과 직무수행의 관계에서 부하의 감성지능의 하위 구성요인들의 조절효과를 분석한 결과 <가설 4>의 검증 결과는 <표 IV-14>~<표 IV-10>에 제시되었다.

거래적 리더십과 과업수행과의 관계에서 감성지능의 조절효과에 관한 <가설 4-1>의 검증을 위해 3단계 회귀분석을 하였다. 거래적 리더십이 과업수행에 미치는 영향관계에서 타인감성은 2단계에서는 유의적으로 나타났고(t=2.054, p<0.05), 3

단계 회귀분석에서도 유의적으로 나타남( $t=2.033$ ,  $p<0.05$ )에 따라 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 감성조절은 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타남( $t=4.752$ ,  $p<0.01$ ). 하지만 3단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타남( $t=1.245$ )에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 또한 감성활용은 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타났으나( $t=3.275$ ,  $p<0.01$ ), 3단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타남( $t=0.792$ )에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 자기감성은 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타남( $t=2.560$ ,  $p<0.05$ ). 하지만 3단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타남( $t=1.070$ ,  $p>0.1$ )에 따라 조절효과가 없음을 보여주고 있다. 따라서 <가설 4-1>은 부분 채택되었다.

<표 IV-13> 거래적 리더십과 과업수행의 관계에서 감성지능차원의 조절효과

단계	독립변수	비표준화 계수	표준화 계수	t	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	ΔF
1	거래적 리더	0.399	0.089	4.487***	0.076	0.076	20.131***
2	거래적 리더 타인감성	0.362 0.128	0.090 0.062	4.024*** 2.054**	0.091	0.016	4.219**
3	거래적 리더 타인감성 거래적 리더×타인감성	0.352 -0.362 0.170	0.090 0.248 0.083	3.924*** -1.456 2.033**	0.106	0.015	4.133**
1	거래적 리더	0.399	0.089	4.487***	0.076	0.076	20.131***
2	거래적 리더 감성조절	0.294 0.289	0.088 0.061	3.337*** 4.752***	0.154	0.078	22.582***
3	변혁적 리더 감성조절 거래적 리더×감성조절	0.276 -0.033 0.106	0.089 0.265 0.085	3.102** -0.124 1.245	0.159	0.005	1.551
1	거래적 리더	0.399	0.089	4.487***	0.076	0.076	20.131***
2	거래적 리더 감성활용	0.373 0.198	0.088 0.060	4.267*** 3.275***	0.114	0.039	10.725**
3	거래적 리더 감성활용 거래적 리더×감성활용	0.359 -0.006 0.068	0.090 0.264 0.086	4.010*** -0.023 0.792	0.117	0.002	0.628
1	거래적 리더	0.399	0.089	4.487***	0.076	0.076	20.131***
2	거래적 리더 자기감성	0.366 0.157	0.089 0.061	4.125*** 2.560**	0.100	0.024	6.555**
3	거래적 리더 자기감성 거래적 리더×자기감성	0.361 -0.063 0.076	0.089 0.215 0.071	4.053*** -0.295 1.070	0.104	0.004	1.145

주) \*  $p<0.1$ , \*\*  $p<0.05$ , \*\*\*  $p<0.01$

거래적 리더십과 맥락수행과의 관계에서 감성지능의 조절효과에 관한 <가설 4-2>의 검증을 위해 3단계 회귀분석을 하였다. 거래적 리더십이 맥락수행에 미치는 영향관계에서 타인감성은 2단계에서는 비유의적으로 나타났고( $t=1.639, p>0.1$ ), 3단계 회귀분석에서도 비유의적으로 나타남( $t=-0.114, p>0.1$ )에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 감성조절은 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타났다( $t=4.923, p<0.01$ ). 하지만 3단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타남( $t=0.028$ )에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 또한 감성활용은 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타났으나( $t=5.671, p<0.01$ ), 3단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타남( $t=-1.084$ )에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 자기감성은 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타났다( $t=2.076, p<0.05$ ). 하지만 3단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타남( $t=1.573, p>0.1$ )에 따라 조절효과가 없음을 보여주고 있다. 따라서 <가설 4-2>는 기각되었다.

<표 IV-14> 거래적 리더십과 맥락수행의 관계에서 감성지능차원의 조절효과

단계	독립변수	비표준화 계수	표준화 계수	t	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	ΔF
1	거래적 리더	0.192	0.092	2.093**	0.017	0.017	4.382**
2	거래적 리더 타인감성	0.162 0.105	0.093 0.064	1.737* 1.639	0.028	0.011	2.685
3	거래적 리더 타인감성 거래적 리더×타인감성	0.162 0.134 -0.010	0.094 0.259 0.087	1.737* 0.517 -0.114	0.028	0.000	0.013
1	거래적 리더	0.192	0.092	2.093**	0.017	0.017	4.382**
2	거래적 리더 감성조절	0.080 0.307	0.091 0.062	0.884 4.923***	0.106	0.088	24.238***
3	변혁적 리더 감성조절 거래적 리더×감성조절	0.080 0.300 0.002	0.092 0.273 0.087	0.867 1.097 0.028	0.106	0.000	0.001
1	거래적 리더	0.192	0.092	2.093**	0.017	0.017	4.382**
2	거래적 리더 감성활용	0.148 0.339	0.087 0.060	1.711* 5.671***	0.131	0.114	32.156***
3	거래적 리더 감성활용 거래적 리더×감성활용	0.168 0.615 -0.092	0.089 0.261 0.085	1.898* 2.353** -1.084	0.136	0.004	1.176
1	거래적 리더	0.192	0.092	2.093**	0.017	0.017	4.382**
2	거래적 리더 자기감성	0.165 0.132	0.092 0.063	1.789* 2.076**	0.034	0.017	4.309**
3	거래적 리더 자기감성 거래적 리더×자기감성	0.156 -0.203 0.116	0.092 0.222 0.074	1.695* -0.914 1.573	0.044	0.010	2.473

주) \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

거래적 리더십과 적응수행과의 관계에서 감성지능의 조절효과에 관한 <가설 4-3>의 검증을 위해 3단계 회귀분석을 하였다. 거래적 리더십이 적응수행에 미치는 영향관계에서 타인감성은 2단계에서는 비유의적으로 나타났고(t=-0.807, p>0.1), 3단계 회귀분석에서도 비유의적으로 나타남(t=-0.388, p>0.1)에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 감성조절은 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타났다(t=4.555, p<0.01). 하지만 3단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타남(t=-0.964)에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 또한 감성활용은 2단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타났으나(t=1.130, p>0.1), 3단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타남(t=-0.530)에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 자기감성은 2단계 회귀분석에서

유의적으로 나타났다( $t=2.939$ ,  $p<0.05$ ). 3단계 회귀분석에서 유의적으로 나타남 ( $t=1.853$ ,  $p<0.1$ )에 따라 조절효과가 있음을 보여주고 있다. 따라서 <가설 4-3>은 부분 채택되었다.

<표 IV-15> 거래적 리더십과 적응수행의 관계에서 감성지능차원의 조절효과

단계	독립변수	비표준화 계수	표준화 계수	t	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	ΔF
1	거래적 리더	0.334	0.090	3.710***	0.053	0.053	13.764***
2	거래적 리더 타인감성	0.348 -0.051	0.092 0.063	3.794*** -0.807	0.055	0.003	0.651
3	거래적 리더 타인감성 거래적 리더×타인감성	0.350 0.045 -0.033	0.092 0.255 0.086	3.803*** 0.176 -0.388	0.056	0.001	0.151
1	거래적 리더	0.334	0.090	3.710***	0.053	0.053	13.764***
2	거래적 리더 감성조절	0.232 0.281	0.089 0.062	2.590* 4.555***	0.127	0.074	20.745***
3	변혁적 리더 감성조절 거래적 리더×감성조절	0.245 0.534 -0.083	0.091 0.270 0.086	2.709** 1.980** -0.964	0.130	0.003	0.929
1	거래적 리더	0.334	0.090	3.710***	0.053	0.053	13.764***
2	거래적 리더 감성활용	0.325 0.070	0.090 0.062	3.597*** 1.130	0.058	0.005	1.277
3	거래적 리더 감성활용 거래적 리더×감성활용	0.335 0.211 -0.047	0.092 0.273 0.089	3.624*** 0.774 -0.530	0.059	0.001	0.281
1	거래적 리더	0.334	0.090	3.710***	0.053	0.053	13.764***
2	거래적 리더 자기감성	0.296 0.181	0.090 0.062	3.309*** 2.939**	0.085	0.032	8.637**
3	거래적 리더 자기감성 거래적 리더×자기감성	0.286 -0.201 0.133	0.089 0.215 0.072	3.205** -0.933 1.853*	0.098	0.013	3.432*

주) \*  $p<0.1$ , \*\*  $p<0.05$ , \*\*\*  $p<0.01$

## V. 결 론

### 1. 요약 및 시사점

본 연구는 중국내 사기업 및 공공기관의 조직구성원들을 대상으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무수행(과업수행, 맥락수행, 적응수행)에 미치는 영향과 조직구성원의 감성지능의 조절효과를 검증하기 위해 수행되었다. 연구표본은 총 248명이며, 자료의 분석은 측정도구의 신뢰도와 타당도를 검증하기 위해 내적 일치도와 요인분석을 실시하였고, 가설의 검증을 위해 선형회귀분석 및 3단계 위계적 회귀분석을 실시하였다. 본 연구의 결과를 요약 하면 아래와 같다.

첫째, 변혁적 리더십 리더십은 직무수행 변수 중 과업수행과 적응수행에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 또한 변혁적 리더십의 하위 구성요소 즉, 카리스마 행동, 개별적 고려행동, 지적자극 행동 중 지적자극행동이 과업수행과 적응수행에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 따라서 가설 1은 부분 채택되었다(가설 1-1, 가설 1-3 채택, 가설 1-2기각). 이는 중국내 조직에서 상사가 개입하여 과거의 관행을 타파하고 새로운 방식을 직무를 수행하도록 독려하는 활동이 부하의 과업수행과 적응수행에 긍정적으로 작용하고 있음을 의미한다.

둘째, 거래적 리더십은 과업수행, 맥락수행, 적응수행에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 또한 거래적 리더십의 하위 구성요인인 상황적 보상행동은 과업수행, 맥락수행, 적응수행에 정(+)의 영향을 미치고, 예외의 관리행동은 과업수행과 맥락수행에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 중국에서 상사가 부하의 성과에 대해 약속된 보상을 제공하는 행동이 직무수행에 긍정적으로 작용하고 있음을 의미한다. 이는 연구 설계시 예측한 바를 충족시키는 것이다. 또한 부하의 성과가 계획된 수준에 도달하지 못할 때 상사가 개입하는 활동도 부하의 과업수행과 맥락수행에 긍정적 작용을 하고 있다. 이는 예외의 관리행동이 직무수행에 부정적 영향을 미칠 것으로 예측한 것과는 반대의 현상이 나타나고 있는 것이다. 따라서 가설 2는 부분 채택되었다.

셋째, 변혁적 리더십과 직무수행의 관계에서 부하의 감성지능을 조절효과가 없

는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3은 기각되었다. 이는 리더십과 직무수행 사이에 감정을 다루는 능력이 상황변수로 작용하지 않고 있음을 의미한다.

넷째, 거래적 리더십과 직무수행간에는 부하의 감성지능 중 타인감정 이해와 자기감정 이해가 조절변수로 작용하고 있다. 구체적으로 살펴보면 거래적 리더십과 과업수행 사이에 타인감정 이해 능력이 조절변수로 작용하고 있다. 이는 자신의 리더를 거래적 리더로 지각하고 다른 사람들의 감정을 인식하고 이해하는 능력이 높은 부하들이 과업수행도 높게 나타나고 있음을 의미한다. 또한 거래적 리더십과 적응수행 사이에 자기감정 이해 능력이 조절변수로 작용하고 있다. 이는 자신의 리더를 거래적 리더로 지각하고 자신의 감정을 이해하고 표현할 수 있는 능력을 지닌 부하들이 적응수행도 높게 나타남을 의미한다. 따라서 가설 4는 부분 채택되었다.

연구결과를 토대로 몇 가지 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 중국내 조직을 대상으로 변혁적, 거래적 리더십과 직무수행 간의 구조적 관계를 제시하였다. 중국은 2001년 세계무역기구 가입 이후 자유무역주의 체계 내에 편입되면서 전 세계의 중소기업뿐만 아니라 다국적 기업이 진출함으로써 조직관리 시스템도 점차 글로벌 스탠다드화 될 수 밖에 없는 실정이다. 또한 변화와 혁신은 중국 기업들도 피해갈 수 없는 환경적 요소이다. 이러한 시점에 변화와 혁신을 지향하는 변혁적 리더십의 효과성을 실증적으로 제시하였다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 중국내 조직에서 상사에 의한 통제적 관리가 여전히 효과를 발휘하고 있음이 입증되었다. 특히 리더의 예외의 관리 행동이 과업수행뿐만 아니라 맥락수행에도 효과적으로 작용하고 있음을 발견하였다. 이러한 이유는 추가적인 연구를 통해 규명할 필요가 있지만 중국 내에서 리더의 공식적 권력이 부하의 직무수행에 다양한 형태로 영향을 미치는 것은 확인할 수 있다. 이러한 이유는 중국은 관시(關係)문화가 만연해 있고 공식적 권력을 지닌 상사와의 관시가 부하의 사회적 지위 향상에 영향을 미칠 수 있는 환경에서 찾아볼 수 있다. 즉 이러한 환경에서 상사의 개입 활동에 의한 부하의 수동적 직무수행이 관행적으로 나타나고 있기 때문이 것으로 추론된다. 또한 리더십 동질화 현상도 추론이 가능하다. 리더십 동질화란 특정 리더십의 지속적 발휘가 특정 집단의 문화로 정착되어 구성원들

이 이를 수용하게 되는 현상이다. 중국은 여전히 사회주의 국가이고 사회주의 국가에서 발휘되는 리더행동은 관리형이 많이 나타난다. 따라서 관리형 리더의 대표적인 형태인 예외의 관리행동에 대한 동질화 현상을 추론하지 않을 수 없다.

셋째, 중국내 조직에서 자신과 타인의 감정 이해능력만이 리더십과 직무수행간의 관계를 조절하는 것으로 나타나, 상사나 동료의 감정을 인식하고 이해하여 상대방에게 피해를 주지 않으려 자신의 감정을 표현하는 행동이 리더십과 직무수행의 관계에서 중요한 변수로 작용하고 있음을 확인할 수 있었다. 이는 중국의 판시문화가 정서지능의 발현에도 영향을 주고 있음을 의미한다. 판시의 형성을 위해서는 타인이 정서를 이해하고 자신의 정서를 표현하는 능력이 필요한데, 이러한 관계가 관리형 리더와 관계에도 영향을 미치고 있다.

## 2. 연구의 한계와 향후 연구

본 연구는 몇 가지 한계를 지니고 있다. 첫째, 표본의 지역적 한계이다. 본 연구의 표본은 중국내 상해, 광주에 한정되어 있기 때문에 이를 중국 전체로 확대하여 일반화하기에는 한계를 지니고 있다. 연구의 객관성을 확보하기 위한 더 많은 지역을 모집단으로 선정하여 연구대상에 대한 무작위 추출에 의한 실증연구가 필요하리라고 본다. 둘째, 분석단위를 개인수준에 맞추어 감성지능과 리더십 유형에 초점을 두었지만 감성지능과 관련된 요인들 중에 기업단위의 조직문화, 기업전체의 업종과 그룹단위인 팀별로 나타나는 특성, 분위기, 그리고 직무특성과 관련이 있을 가능성이 크기 때문에, 향후 연구는 각기 다른 분석 수준을 고려해서 감성지능에 관한 연구가 이루어져야 할 필요성이 있다. 셋째, 본 연구모형에 투입된 변수들의 측정항목을 중국 조직과 문화에 맞게 조정하는 작업이 필요하다. 다시 말해 중국어로 번역하는데 있어 어의 상의 소음이 발생할 수 있기 때문에 이를 중국화하는 작업이 필요하다.

## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

#### 1) 도서

- 강영순·김정훈(2002), 리더십과 리더십 유효성, 무역경영사.
- 강영순(2002), 경영자의 뉴리더십 탐구, 무역경영사.
- 김남현(2001), 리더십, 경문출판사.
- 김성국(2000), 조직과 인간행동, 명경사.
- 강병서·조철호(2005), SPSS와 AMOS 활용-연구조사방법론, 무역경영사
- 강주희(2007), NEW SPSS 프로그램을 활용한 따라하는 통계분석, 크라운출판사.
- 백기복(2005), 리더십리뷰, 창민사.
- 황규대의(2001), 조직행위론, 박영사.

#### 2) 논문

- 송병식·고성돈(2000), “변혁적 리더십이 구성원의 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구,” 대한경영학회지, 19(2), 415-439.
- 송병식·강영순(2001), “절차공정성과 조직시민행동간 조직몰입의 매개효과,” 경영논집, 서울대학교 경영연구소, 35(2), 221-240.
- 김영진·강영순(2000), “관광호텔 지배인의 리더십 자기진단과 직무성과간의 매개 및 조절변수 탐색,” 관광학연구(한국관광학회), 24(2), 11~30.
- 김형철(2001), “리더십 유형 및 리더에 대한 신뢰와 조직몰입의 관계 연구,” 경남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김도영·유태용(2002), “성격의 5요인과 조직에서의 맥락수행간의 관계,” 한국심리학회지: 산업 및 조직, 15(2), 1-24.
- 민경호·김동조(2001), “리더십유형과 셀프에피커시, 집단에피커시 그리고 조직시민행동의 관계에 관한 연구,” 대한경영학회 발표논문집.
- 권상술(1996), “상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직 구성원의 태도에

- 미치는 영향,” 서강대학교 대학원, 박사학위논문.
- 박기복·김정훈(2001), “카리스마적 리더십과 성과간의 관계에 대한 조절효과 검증,” **인사관리연구**, 24(2), 117-144.
- 문용린·곽윤정·이강주(1998), “정서지능 연구의 성과와 전망,” **교육학 연구**, 16(2), 1-33.
- 임준철·윤정구(1999), “부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향,” **인사조직연구(한국인사조직학회)**, 1~42.
- 이문선·강영순(2000), “변혁적 리더십과 조직시민행동간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과,” **인사관리연구(한국인사관리학회)**, 24(1), 33~57.
- 이병길(1994), “리더십 유형이 직무만족 및 성과에 미치는 영향,” 청주대 박사학위논문.
- 이동원(1994), “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직의 성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 동국대학교 대학원, 석사학위논문.
- 이문석·강영순(2000), “변형적 리더십과 조직시민행동간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과,” **인사관리연구**, 24(1), 33-57.
- 이경근(2005), “부하의 과업수행, 맥락수행과 상사의 주관적 평가간의 관계와 인사관리 행동의 조절효과,” **인사조직연구**, 13(1), 139-171.
- 이광재(1993), “리더십 유형이 조직구성원의 만족도에 미치는 영향에 대한 연구: 변혁적 리더십을 중심으로,” 대구대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이덕로(1994), “변혁적, 거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” **인사관리연구**, 23(1), 217-239.
- 이용탁(1996), “거래적, 변혁적 리더십이 리더십 유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” 부산대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이창준(2007), “카리스마적 및 감성적 리더십이 팀 구성원의 정서와 팀 효과성에 미치는 영향에 관한 연구,” 아주대학교 대학원, 박사학위논문.
- 유태용·이도형(1997), “다양한 직군에서의 성격의 5요인과 직무수행간의 관계,” 광운대학교 부설 기업경영 연구소: **기업경영 연구**, 19(3), 69-94.
- 유승동(2001), “변혁적 리더십과 임파워먼트간의 관계: 신뢰의 매개역할,” **인사관리연구(한국인사관리학회)**, 24(2), 193~218.

- 여인길(2004), “리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향,” 경희대학교 대학원, 박사학위논문.
- 임준철·윤정구(1999), “부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향,” **인사조직연구**, 7(1), 1-42.
- 유영철(1998), “변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 조직성과에 관한 연구,” 경남대학교 대학원, 석사학위논문.
- 장성우(1997), “리더십 유형과 조직유효성에 관한 연구,” 경남대학교 대학원, 석사학위논문.
- 노현재(2006), “감성지능이 변혁적 리더십과 성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 전남대학교 대학원, 석사학위논문.
- 박혜숙(1994), “변혁적 및 거래적 리더십의 유효성에 관한 연구,” 숙명여자대학교 대학원, 박사학위논문.
- 최재호(2001), “리더십유형과 종업원가치관의 상호작용이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” 창원대학교 대학원, 박사학위논문.
- 하나선·최정(2002), “간호 관리자의 리더십 유형과 직무만족, 조직몰입, 이직의도와 관계 연구,” **대한간호학회지**, 32(6), 812-822.
- 한주희·정진철(2001), “변혁적 리더십과 팀 유효성에 관한 연구: 자율욕구의 조절효과를 중심으로,” **인사관리연구(한국인사관리학회)**, 24(2), 145~166.
- 정현우(2007), “조직구성원의 감성지능이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” 부산대학교 대학원, 박사학위논문.
- 정현우·김창호(2006), “종업원의 감성지능이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 조절효과,” **인사관리연구**, 30(4), 29-61.
- 장수욱(2005), “리더십 유형이 팀 분위기와 감성지능에 따라 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” 단국대학교 대학원, 석사학위논문.
- 한지현·유태용(2005), “상사의 정서지능이 부하의 태도와 상사의 과업수행에 미치는 영향,” **한국심리학회지: 산업 및 조직**. 18(1), 177-199.
- 한태영(2005), “적응수행에 대한 개인 및 팀 수준의 영향: 다수준접근법의 적용,” **한국심리학회지: 산업 및 조직**. 18(1), 51-77.

## 2. 구미문헌

### 1) Books

- Bass, B.M.(1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*. N.Y.: The Free Press.
- Bass, B.N. & B.J. Avolio(1990), *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Questionnaire*, Palo Alto, C.A: Consulting Psychologists Press.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J.(1993), Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, in N. Schmitt and W. C. Borman(eds.), *Personnel Selection in Organizations*, SF: Jossey-Bass.
- Burns, J.M.(1978), *Leadership*, N.Y.: Happy & Row.
- Conger, J.A.(1989), *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*, S.F.: Jossey-Bass.
- Cooper, R. K. & Sawaf, A.(1997), *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, The Berkley Publishing Group.
- Daft, R.L.(1999), *Leadership, Thoery and Practice*, The Dryden Press.
- DePree, M.(1992), *Leadership Jazz*, N.Y.: Dell Publishing.
- Fukuvama, Francis(1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Property*, New York: Free Press Paper Backs Books.
- Gardner, H.(1993), *Frames of mind*, The theory in practice. New York: Bantam Books.
- Gardner, H.(1993), *Multiple intellgence: Theory in Practice*. New York: Basic Books.
- Goldman, D.(1995), *Emotional intelligence*. New York: Macmilan.
- Hellriegel, D., Slocum, Jr., J.W.(1992), *Management(6th Ed.)*, Addison Wesley.
- Hersey, P. and K.H. Blanchard(1988), *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resource(5th ed)*, Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.

Kozlowski, S.W.J., Gully, S.M., Nason, E.R., & Smith, E.M.(1999), Developing Adaptive Team: A Theory of Compilation and Performance Across Levels and Time, in D.R. Ilgen, E.D. Pulakos(eds.), *The Changing Nature of Performance*, SF: Jossey-Bass.

Newell, S.(1995), *The Healthy Organization*, London; Routledge.

Organ, D.W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Book.

Pheyse, D.C.(1993), *Organizational Cultures: Types and Transformations*, New York: Routledge.

Steers, R.(1991), *Introduction to Organizational Behavior(4th ed.)*, Glenview, IL: Scott, Foresman Company.

Trice, H.M. & Beyer, J.M.(1993), *The Culture of Work Organizations*, Englewood, NJ: Prentice Hall.

Triandis, H.C.(1995), *Individualism and Collectivism*, Boulder, CO: Westview Press.

Yukl, G.(2002), *Leadership in Organizations(5th ed)*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G.A.(1993), *Leadership in Organization*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Zalennik, A.(1977), *Managers and Leaders: Are they different?* Harvard Business Review, Vol. 55, No.5.

## 2) Article

Abraham, R.(1999), "Emotional Intelligence in Organization," *A Conceptualization. Genetic, Social, and General Psychology Monographs*. 125(2), 209-224.

Allworth, E., & Hesketh, B.(1999), "Construct-oriented Biodata: Capturing Change Related and Contextually Relevant Future Performance," *International Journal of Selection and Assessment*, 1, 177-198.

Ashkanasy, N.M.(1997), "Emotional intelligence: Is this the key to understanding the job insecurity-behavior link in organizational

- restructuring?" *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*. Boston. MA.
- Bandura, A., & Wood, R.(1989). "Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making." *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586~589.
- Bass, B.M.(1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Beforet, N. & Hatrup, K.(2003), "Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Rating of the Importance of Job Behaviors," *Applied H. R. M. Research*, 8(1), 17-32.
- Cavallo, K. & Brienza, D.(2002), "Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson," *The emotional intelligence and leadership study*.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N.(1987), "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational setting. *Academy of Management Review*," 12(4), 637~647.
- Compbell. J.P.(1990). "Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology," in M. D. Dunnette and L. M. Hough(2nd ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 689-732.
- Dulewicz, V. & Higgs, M.(2003), "Leadership at the Top: The Need for Emotional Intelligence in Organizations," *International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), 193-210.
- Fleishman, E.A.(1991), "Patterns of leadership behavior related to employee, Grievance and turnover," *Personal psychology*, 15, 45-53.
- Goleman, D. & Boyatzis, R(2002), "The Emotional Reality of Teams," *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 55-65.
- George, J.M. and Jones, G.R.(2001), "Towards a Process Model of Individual Change in Organizations," *Human Relations*, 54(4), 419-444.

- House, R.J. & R.N. Aditya(1997), "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?" *Journal of Management*, 23, 110-119.
- House, R.J. & Shamir, B.(1993), "Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories, In Chemers, M.M. & Ayman, R.(eds.)," *Leadership Theory and Research : Perspectives and Directions*, CA: Academic Press.
- Howell, J.M. & Avolio, B.J.(1993), "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance," *Journal of Applied Psychology*, 78, 891~901.
- Howell, J.M. & Higgins(1990), "Champion of technological innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-341.
- Huy, Q.N.(2002), "Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers," *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31-69.
- Kanter, R.M.(1988), "When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization," *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Keller, R.T.(1992), "Transformational leadership and the performance of research and development project groups," *Journal of Management*, 18, 489~501.
- Mayer, J.D. & Salovey, P(1990). "Emotional intelligence." *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- McClelland, D.C.(1998), "Identifying Competencies with Behavior-Event Interviews," *Psychological Science*, 9(5), 331-340.
- Motowidlo, S.J. & Van Scotter, J.R.(1994), "Evidence that Task Performance should be Distinguished from Contextual Performance," *Journal of Applied Psychology*. 79(4), 475-480.
- Podsakoff. P.M. and S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R.(1993), "Transformational leader Behavior and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior," *Leadership*

- Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A., and Plamondon, K.E.(2000), "Adaptability in Workplace: Development of a Taxonomy of AP," *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.
- Quinn, R.E. and K.S. Cameron(1983), "Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence," *Management Science*, 19, 33-51.
- Shamir, B.(1991), "Meaning, Self, and Motivation in Organizations," *Organization Studies*, 12(3), 405-424.
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P.(1983), "Organizational Citizenship Behavior: It's Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Spreitzer, G.M.(1995), "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442~1465.
- Stephens, C.W., D'Intino, R.S., & Victor. B.(1995), "The moral quandary of transformational leadership," *Research in Organizational Change and Development*, 8, 123-143.
- Summer, S.M., Bae, S.H., & Luthans, F(1996). "Organizational commitment across cultures : The impact of antecedents on Korean employees," *Human Relations*, 49(7): 977~993.
- Wong, Chi-sum & Law, K.S.(2002), "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study," *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Williams, L.J. & Anderson, S.E(1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment on Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behavior." *Journal of Management*, 17, 601-617.

## 설 문 지

안녕하십니까 ?

저는 제주대학교 경영대학원 석사과정에 재학중인 왕관균입니다.

바쁘신 가운데 이렇게 어려운 부탁을 드리게 되어 죄송합니다.

이 설문지는 중국 관리자의 변혁적, 거래적 리더십과 직무수행 간의 관계에 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.

2009. 4

지도교수 강영순

제주대학교 경영학과

연락처 : 016-689-0737

[ksyoung@jejunu.ac.kr](mailto:ksyoung@jejunu.ac.kr)

연구자 왕관균

제주대학교 대학원

연락처 : 011-2976-0888

[champion1980219@hotmail.com](mailto:champion1980219@hotmail.com)

I. 다음은 귀하의 부서장(응답자가 부서장인 경우 최고경영자)에 대한 질문입니다. 해당난에 빠짐없이 'V'를 하여주십시오.

번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1	그 분(부서장)의 행동은 내가 본받아야할 모델이라 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2	그 분은 나로 하여금 높은 신뢰감을 갖게 한다.	①	②	③	④	⑤
3	그 분의 부하직원들에게 인식시키고자 하는 목표에 대해 확고한 신념을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	그 분의 지도하에 있다는 사실에 자부심을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 상사는 나의 미래에 대해 낙관적으로 이야기 한다.	①	②	③	④	⑤
6	그 분은 내가 회사의 전반적인 목표를 인식하는데 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤
7	그 분은 나에게 미래의 강력한 비전을 제시해 주는 편이다.	①	②	③	④	⑤
8	그 분은 나에게 일에 대한 사명감을 가지도록 강조 한다.	①	②	③	④	⑤
9	그 분은 부서원들로 하여금 과거의 전통적인 직무수행방법에서 벗어 나도록 독려한다.	①	②	③	④	⑤
10	그 분은 부서원들로 하여금 직무와 관련된 최근의 정보를 활용 하도록 독려한다.	①	②	③	④	⑤
11	그 분은 부서원들로 하여금 직무수행중에 발생하는 문제를 해결하는데 새로운 시각을 나에게 제시해 준다.	①	②	③	④	⑤
12	그 분은 내가 생각하지 못했던 업무수행방법을 제시 하는 능력을 보여준다.	①	②	③	④	⑤
13	그 분은 부하들의 개인적 요구를 수용하려 한다.	①	②	③	④	⑤
14	그 분은 부하들의 의견을 존중한다.	①	②	③	④	⑤
15	그 분은 부하들의 고충을 이해하려 한다.	①	②	③	④	⑤
16	그 분은 나를 부하이기전에 하나의 인격체로 취급해 준다.	①	②	③	④	⑤

번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우그 렇다
17	그 분은 부서내 소외된 동료에게도 세심한 배려를 한다.	①	②	③	④	⑤
18	그 분은 내가 그분에 협조 또는 지원하는 정도에 상응한 보상을 한다.	①	②	③	④	⑤
19	그 분은 내가 목표를 달성할 경우 받게될 이익이나 보상을 분명히 제시해 준다.	①	②	③	④	⑤
20	그 분은 내가 보상을 받기 위해서 무엇을 해야 하는지를 알려준다.	①	②	③	④	⑤
21	그 분은 부서원들이 계획된 목표를 달성하였을 경우 이에 따른 보상을 제공한다.	①	②	③	④	⑤
22	그 분은 내가 평소와 같은 방법으로 업무를 수행하는 것을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
23	그 분이 제공하는 정보는 내가 업무를 수행하는데 필요한 정보뿐이다.	①	②	③	④	⑤
24	나의 업무가 순조롭게 진행되는한 그분은 어떠한 변화도 원치 않는다.	①	②	③	④	⑤
25	나의 상사는 부하들이 화사의 기준을 이탈하거나, 또는 실수를 하는지에 대한 관심을 집중시키고 있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅱ. 다음 문항은 감성지능에 문항들입니다. 해당난에 빠짐없이 ‘V’를 하여주십시오.

번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1	여러 상황에 처했을 때 자신이 느끼는 감정을 잘 파악하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
2	자신의 감정을 잘 이해할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
3	자신이 느끼는 것이 무엇인지 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	자신이 행복한지 불행한지 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	동료들의 행동을 보고 그 동료의 감정이 어떤지 잘 파악한다.	①	②	③	④	⑤
6	다른 사람의 감정을 잘 파악할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
7	조직구성원들의 느낌과 감정을 잘 감지한다.	①	②	③	④	⑤
8	조직구성원들의 감정을 잘 파악한다.	①	②	③	④	⑤
9	항상 나름대로 목표를 세우고 이를 성취하기 위해 최선의 노력을 한다.	①	②	③	④	⑤
10	자신이 능력있는 사람이라고 생각 한다.	①	②	③	④	⑤
11	스스로에게 동기부여를 잘 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
12	자신이 최선의 노력을 기울일 수 있도록 스스로 격려한다.	①	②	③	④	⑤
13	기분을 조절할 수 있고 자신이 처한 어려움을 이성적으로 처리한다.	①	②	③	④	⑤
14	자신의 감정을 잘 통제한다.	①	②	③	④	⑤
15	매우 화가 났을 때 빠르게 감정을 가라앉힐 수 있다.	①	②	③	④	⑤
16	자신의 감정을 매우 잘 통제한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 과업수행에 대한 질문입니다. 귀하의 의견과 가장 가까운 것에 “V”표를 해 주시기 바랍니다.

번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1	맡은 업무를 항상 정확하고 깔끔하게 처리한다는 말을 듣는다.	①	②	③	④	⑤
2	주어진 업무목표를 항상 달성한다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 업무에서 타인과 구별되는 전문성을 발휘한다는 말을 듣는다.	①	②	③	④	⑤
4	상사나 동료들로부터 업무수행 능력이 인정받는다.	①	②	③	④	⑤
5	내가 처리한 업무는 질은 탁월하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6	맡은 업무를 잘 처리한다는 소리를 회사 내 사람 들로부터 자주 듣는다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 다음은 맥락수행에 대한 질문입니다. 귀하의 의견과 가장 가까운 것에 “V”표를 해 주시기 바랍니다.

번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1	나는 업무수행 중 긴급 상황에 대처하는 해결방법을 재빨리 생각해 낸다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 업무수행 중 눈앞에 닥친 상황에 집중하면서도 침착하다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 겪어보지 못한 낯선 문제에 창의적인 해결책을 낸다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 잘 풀리지 않은 문제를 거꾸로 뒤집거나 앞뒤를 바꿔서 해결한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 향후 업무에 필요한 것을 적극적으로 배운다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 업무 중 위급한 일이 생겼을 때 적절하게 대처한다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 적응수행에 대한 질문입니다. 귀하의 의견과 가장 가까운 것에 “V”표를 해 주시기 바랍니다.

번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1	내 직무에서 공식적으로 해야 할 일이 아니더라도 회사에 도움이 된다면 자발적으로 한다.	①	②	③	④	⑤
2	동료간 업무처리시 문제나 장애에 부딪치면 문제해결을 위해 같이 노력한다.	①	②	③	④	⑤
3	과중한 업무를 수행중인 같은 부서의 동료들을 도와준다.	①	②	③	④	⑤
4	시켜서 업무를 추진하기 보다는 스스로 적극적으로 업무를 찾아서 수행한다.	①	②	③	④	⑤
5	사무실의 활기찬 분위기를 조성하는 분위기 메이커 역할을 한다.	①	②	③	④	⑤
6	소속부서에 보탬이 될 수 있는 건설적 제안을 한다.	①	②	③	④	⑤
7	내 자신의 행동이 부서 내 다른 사람에게 미치는 영향을 생각하고 행동한다.	①	②	③	④	⑤

VI. 다음은 귀하의 개인적 특성에 대한 질문입니다. 해당난에 V표하여 주십시오

1. 귀하의 성별은? ① 남자 ② 여자
2. 귀하의 연령은? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 이상
3. 귀하의 학력수준은?  
① 고졸 미만 및 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 이상(4년제)
4. 귀하의 직업은?  
① 호텔 및 서비스업 ② 금융 및 보험업 ③ 공기업 및 공무원 ④ 회사원 ⑤ 기타( )
5. 귀하의 근속연수는?  
① 1년 미만 ② 1년~3년 미만 ③ 3년~5년 미만 ④ 5년~10년 미만  
⑤ 10년 이상

# 调查表

尊敬的先生/女士：

您好！我是大韩民国济州国立大学经营研究院硕士课程在读生曹梁戴。

首先，为您能抽出您宝贵的时间，表示感谢！

这份调查问卷是以研究对于中国的企事业领导者，以情绪能力为媒介，研究领导类型（变革式和去来式领导）对职务执行能力的影响为目的的调查报告。本调查仅用于学术研究，希望得到您的大力支持与协助。

调查表的分析是综合性的数据分析，不会涉及任何个人问题，对于您在调查报告中填写的内容，我们将做严格的保密，敬请放心。

您诚实的回答是我们研究所必需的，重要的资料。再忙的情况下，也希望您能抽出10分钟，为我的研究能得出好的结果，请您认真地答好这次问卷。大韩民国 济州国立大学 经营研究院 王冠军 衷心地对您表示感谢！！

2009. 4

大韩民国 济州国立大学  
经营研究院 王冠军

1.以下是关于您部门领导（如果本人是部门领导的情况，就关于您公司的最高领导）的各类问题。请用“v”把您的观点表示出来。

问 卷 内 容	非常 不同意	不同 意	一般	同意	非 常 同 意
1. 您认为您的上司（部门负责人或组长）的行为是您应该模仿的榜样。					
2. 您对您的上司怀有深厚的信任感。					
3. 您的上司让下属相信能达成事业目标。					
4. 您对能跟随这样的领导者感到自豪。					
5. 您的上司让您觉得对前途充满信心。					
6. 您的上司在您对于公司的全盘目标的认识上给予帮助。					
7. 您的上司比较乐于帮助您勾勒出今后发展的美好蓝图。					
8. 您的上司要求您具备使命感。					
9. 您的上司鼓励职员们摆脱以往传统的工作方式。					
10. 您的上司鼓励部属活用与工作有关的最新信息。					
11. 您的上司能对您工作中遇到的困难提供新的解决思路。					
12. 您的上司在履行职务的方法上表现出您不具备的才能。					
13. 您的上司能接受下属的个人要求。					
14. 您的上司尊重下属的意见。					
15. 您的上司理解部下属们的苦衷。					
16. 您的上司不但把您看做公司的成员，更尊重您独立的人格。					
17. 您的上司对部门里较疏远的同事们同样给予细心的关怀。					
18. 您的上司根据您对他的协助和支援给予您相应的奖励。					
19. 您的上司明确指出当您完成目标时可以得到的利益或奖励。					
20. 我的上司会告诉下属如何才能得到奖励。					

问 卷 内 容	非 常 不 同 意	不 同 意	一 般	同 意	非 常 同 意
21. 如果下属达到预订的目标，您的上司会给予相应的奖励。					
22. 您的上司喜欢您按照您惯有的办公方法办公。					
23. 您的上司提供的信息仅是您在办公中需要的信息。					
24. 在您执行公务相当顺利的阶段，您的上司希望您不做任何变化。					
25. 您的上司特别关注职员们偏离准则或失误等问题。					

二，下文是关于个人情商方面的选项，请在与您意见最接近的选项上用“V”标示。

问 卷 内 容	非 常 不 同 意	不 同 意	一 般	同 意	非 常 同 意
1. 在遇到错综复杂的问题时，能够较准确地把握自己的情感。					
2. 能够准确理解自己的情感。					
3. 能够准确感知自己。					
4. 充分了解自己幸福与否。					
5. 通过观察同事们的行为，能够准确把握他们的情感。					
6. 能够准确把握他人的情感（察言观色）。					
7. 能够准确感知组织构成成员们的感觉与情感。					
8. 能够准确把握组织构成成员们的情感。					
9. 总是根据不同的情况做出相应的目标，并为之实现 竭尽所能。					
10. 认为自己是有能力的人					
11. 能很好的自我激励。					

问 卷 内 容	非常不同意	不同意	一般	同意	非常同意
12. 能激励自己努力做到最好。					
13. 能够调节自己的情绪，遇到困难时能够理性的思考和处理。					
14. 能够控制自己的感情。					
15. 即使非常生气的时候也能够迅速控制自己的感情。					
16. 能够 <b>非常好</b> 地控制自己的感情。					

三，下文是关于履行职务的问题，请在与您意见最接近的选项上用“V”标示。

问 卷 内 容	非常不同意	不同意	一般	同意	非常同意
1. 经常能得到准确利落地完成业务的赞许。					
2. 对于赋予的工作任务都能完成。					
3. 能听到别人说自己在处理业务上有与他人不同的专业性的发挥。					
4. 执行业务的能力得到上司及同事们的肯定。					
5. 认为自己处理业务的质量是很出色的。					
6. 经常听到公司的内部人员说自己能够出色地完成被交予的业务。					

四，下文是关于您日常中适应业务的行动的问题，请在与您意见最接近的选项上用“V”标示。

问卷内容	非常不同意	不同意	一般	同意	非常同意
1. 您认为您在执行业务过程中遇到紧急状况时可以很快想出解决办法。					
2. 您在执行业务过程中即使棘手的问题摆在眼前也可以从容不迫。					
3. 您对于没有遇到过的问题能想到创意性的解决方法。					
4. 您对于很难解决的问题，会想各种方法解决。					
5. 您积极地学习对日后业务有帮助的东西。					
6. 您在工作中发生危机事件时能够做出恰当的对应措施（随机应变）。					

五，关于处理人际脉络的问题，请在与您意见最接近的选项上用“V”标示。

问卷内容	非常不同意	不同意	一般	同意	非常同意
1. 即使不在自己得职责范围，只要对公司有益，我都会主动承担工作。					
2. 同事间处理业务遇到问题或障碍时，大家为解决问题共同努力。					
3. 当执行过重的业务时，同部门的同事们会给予分担协助。					
4. 比起被动地被指派完成工作，还能积极的分担部门工作。					
5. 我能调动活跃整个办公室的气氛。					
6. 我能提出对所属部门有用的建议。					
7. 我会注意个人行动对部门其他人的影响。					

六. 以下是关于您个人的一些问题，请于括号内填写数字。

1) 您的性别是：（ ）

- ① 男 ② 女

2) 您的年龄？（ ）

- ① 20岁~29岁 ② 30岁~39岁 ③ 40岁以上

3) 您的学历？（ ）

- ① 高中毕业 ② 专科毕业 ③ 本科毕业及以上

4) 您的职业：（ ）

- ① 酒店业或服务业 ② 金融或保险业 ③ 国有企业或公务员 ④ 公司职员  
⑤ 其他（ ）

5) 您的工龄？（ ）

- ① 1년 미만 1年以下 ② 1년~3년 미만 1年~3年 ③ 3년~5년 미만 3年~5年  
④ 5년~10년 미만 5年~10年 ⑤ 10년 이상 10年以上