

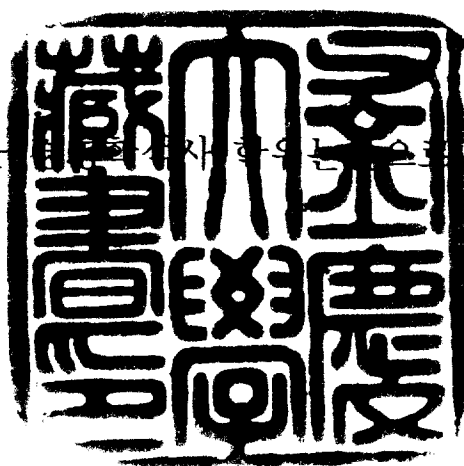
700
720
192

경영학석사 학위논문

리더십 유형과 팔로워십이 하위자 임파워먼트의 조직유효성에 미치는 영향

지도교수 류 태 모

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함



2002년 2월

부경대학교 경영대학원

중 소 기 업 학 과

이 충 권

이충권의 경영학석사 학위논문을 인준함

2001년 12월 일

주 심 경영학박사 윤 영 삼



위 원 경영학박사 김 영 조



위 원 경영학박사 류 태 모



목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구 배경과 목적	1
제 2 절 연구 방법	4
제 3 절 논문의 구성	4
제 2 장 이론적 배경	6
제 1 절 리더십	6
1. 리더십의 개념	6
2. 리더십이론의 발전	6
3. 리더십의 유효성에 관한 연구	9
제 2 절 임파워먼트	18
1. 임파워먼트의 개념	18
2. 임파워먼트의 이론적 발전	19
3. 임파워먼트의 유효성에 관한 연구	21
제 3 절 팔로워십	25
1. 개념	26
2. 팔로워십의 유형	27
제 4 절 조직 유효성	31
1. 조직 유효성 개념	31
2. 조직 유효성 이론의 발전	32
3. 조직 유효성 측정에 관한 연구	35
제 3 장 연구모형 및 가설의 설정	41
제 1 절 연구모형 및 가설	41

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정방법	43
1. 독립변수	43
2. 매개변수	44
3. 조직 유효성 변수	45
4. 측정방법	46
제 4 장 실증분석	47
제 1 절 자료의 수집 및 분석방법	47
1. 자료수집 방법	47
2. 설문지 구성	47
3. 자료분석의 방법	48
4. 표본의 구성	49
제 2 절 연구의 결과 및 해석	51
1. 측정도구의 신뢰성 및 타당성	51
2. 변수들간의 상관관계 분석	59
3. 설명력 증대효과	62
제 5 장 결 론	67
제 1 절 연구 결과의 요약과 시사점	67
1. 연구결과의 요약	67
2. 시사점	68
제 2 절 연구의 한계 및 앞으로의 연구방향	69
참고문헌	71
1. 국내문헌	71
2. 외국문헌	72
설문지	74
Abstract	81

표 목 차

<표 2-1> 주요 리더십 이론별 연구 중점 및 연구자	8
<표 2-2> 리더십 구성요인, 부하의 만족, 리더효과의 상관관계	16
<표 2-3> 임파워먼트에 관한 다양한 적용용도	18
<표 2-4> 임파워먼트가 부여된 개인·리더·조직의 특성	22
<표 2-5> 자기 임파워먼트의 구성요소	23
<표 2-6> 능력유형에 따른 능력증진의 구성요소	24
<표 2-7> 조직 유효성에 대한 다양한 정의	31
<표 2-8> 기존문헌의 조직 유효성 평가를 위한 지표	35
<표 2-9> 조직 유효성의 수준	36
<표 2-10> 직무만족의 주요 영향 요인	38
<표 4-1> 설문지 구성	48
<표 4-2> 설문 현황	49
<표 4-3> 연령/근속년수 분포	49
<표 4-4> 성별/직급/교육년수/직군별 분포	50
<표 4-5> 리더십의 요인분석	52
<표 4-6> 팔로워십의 요인분석	53
<표 4-7> 자기 임파워먼트의 요인분석	55
<표 4-8> 직무만족의 요인분석	56
<표 4-9> 조직몰입의 요인분석	57
<표 4-10> 변수들의 신뢰도 분석결과	59
<표4-11> 상관관계 분석표	60
<표 4-12> 가설검정의 결과 요약	62
<표 4-13> 설명력 증대효과 : 변혁적 리더십(독립형) → 직무만족	63
<표 4-14> 설명력 증대효과 : 변혁적 리더십(독립형) → 조직몰입	63
<표 4-15> 설명력 증대효과 : 변혁적 리더십(능동형) → 직무만족	64
<표 4-16> 설명력 증대효과 : 변혁적 리더십(능동형) → 조직몰입	64
<표 4-17> 설명력 증대효과 : 거래적 리더십(독립형) → 직무만족	65
<표 4-18> 설명력 증대효과 : 거래적 리더십(독립형) → 조직몰입	65
<표 4-19> 설명력 증대효과 : 거래적 리더십(능동형) → 직무만족	66
<표 4-20> 설명력 증대효과 : 거래적 리더십(능동형) → 조직몰입	66

그림 목 차

<그림2-1> 성공적인 리더십과 효과적인 리더십의 관계	9
<그림 2-2> 거래적 리더십 모형	11
<그림 2-3> 변혁적 리더십 모형	13
<그림 2-4> 팔로워 유형	28
<그림 2-5> 성과와 만족의 관계에 대한 모형	38
<그림 3-1> 본 연구의 연구모형	41

제 1 장 서론

제 1 절 연구 배경과 목적

기업 존속과 발전의 원동력인 신제품 생산, 서비스의 창출과 저 비용 경영을 실현하기 위해서는 경영자와 종업원 등 조직 구성원과 리더의 혁신 지향적 경영 마인드가 필요하다. 특히, 오늘날과 같이 경영 환경이 급속히 변화하며 불확실성이 증대되며 IMF로 인한 심각한 경제 불안과 21세기 글로벌 경제화 시대의 극한 경쟁 상황은 우리 기업들로 하여금 변화와 혁신을 위한 노력을 강화해 나가야 할 필요성이 증대되고 있다. 즉, 환경 변화에 효과적으로 대응해 갈 수 있도록 기업은 지속적으로 자신을 변화 시켜야 한다. 변화와 혁신에 대한 경영자의 의지와 구성원 모두의 열의와 역량을 모아 창의적 품질 개선, 혁신적 조직과 운영체제 구축이 필요하다.

이러한 경영 혁신의 한 예로, 우리 기업들은 기업 구조 개편의 하나로 팀제 도입을 추구하고 있다. 팀제 도입은 조직 내의 의사 결정 단계의 축소화를 가져와 관리 대상 인원수의 증가를 초래하였고 그 결과 구성원들에 대한 효율적인 관리를 위해 임파워먼트의 중요성이 증대되고 있다. 또한 각 기업들은 새로운 변화로 인해 발생하는 구성원들의 절망감이나 의기소침, 탈진 상태를 극복해 나가야 하는 현실적인 문제와 조직 구성원들이 자신의 일로부터 더 많은 의미와 공정성, 성취감을 얻을 수 있도록 하기 위하여 그들의 창의성, 독창성을 충분히 활용할 수 있게 해주어야 할 과제를 안고 있다¹⁾.

최근 각 기업에서는 기존의 관리 방식이 효과를 보지 못하게 되자 새로운 관리 방식에 대한 필요성을 자각하고 있으며 조직의 리더들은 자신의 임무 수행에 있어서 과거와는 달리 복잡하고 전략적 수준의 업무를 수행해야 될 상황과 하위자들 스스로 자율적으로 일할 수 있도록 해주어야 할 상황에 처하게 되었다. 이러한 여건에서 리더들에게 필요한 것은 하위자들에 대한 임파워먼트를 높여 주어 직무에 대한 의무감이나 창의성을 가지도록 해주므로 직무, 자신, 조직에 대해 일체감을 가지고 조직 목표에

1) Scoott, C. D., & Jaffe, D. T. 「임파워먼트」, (a 경영혁신센터, 1996), pp 13-14

대해 더욱 헌신할 수 있도록 해 줄 수 있는 리더십이 요구되고 있고 나아가 이를 위한 조직적 차원의 임파워먼트의 도입과 활용이 필요 시 되고 있다²⁾).

구성원의 임파워먼트는 개인적, 집단적, 조직적 차원에서 적용할 수 있는데 개인적 임파워먼트를 기반으로 한 집단 임파워먼트가 그 핵심이라고 할 수 있으며, 특히 리더십은 집단적 차원에서 가장 중요한 요인으로 고려할 수 있으나 임파워먼트와 리더십에 관련된 연구가 부족하여 더 많은 연구가 필요한 실정이다.

특히, 변혁과 혁신을 위한 의지를 높이고 구성원 모두의 열의와 역량을 결집해 나가야 할 경영자들에게 새로운 리더십 패러다임의 하나로 대두되는 것이 변혁적 리더십(Transformational Leadership)이다. 이와 관련하여 Yukl(1994)와 여러 학자들³⁾은 변혁적 리더십이 하위자들의 임파워먼트를 향상시키는데 가장 적합한 리더십 형태이며, 이로 인하여 하위자들은 자신 및 조직에 대하여 긍정적인 사고와 태도를 갖게 된다고 하였다.

리더십 연구는 특성 이론을 기점으로 발전되어 최근에 와서는 변화의 개념, 즉, 하위자의 가치관 변화와 정서적 고양 등을 주요 핵심 개념으로 하는 변혁적 리더십 이론이 새롭게 중요시되고 있는데, 이 이론에 의하면 최근 급격한 환경 변화로 인해 리더들은 구성원을 개발하고 동기부여 시켜야 될 책임이 증가하고 하위자들은 자신의 개인 이해관계(self-interest)를 넘어 조직의 목표에 전념하도록 높은 수준의 욕구를 자극시켜야 함을 주요 내용으로 하고 있다.

변혁적 리더십은 Burns(1978)에 의해 거래적 리더십과 함께 제시되었으며, Bass(1985)에 의해 정교화 되고 실증적으로 연구되었고, 특히, 그가 개발한 MLQ(Multiple leadership questionnaire)는 모든 계층의 리더를 대상으로 변혁적 리더십을 연구할 수 있는 기회를 제공하였다. 변혁적 리더십에 대한 효과는 대부분 만족, 몰입, 추가적 노력(extra-effort), 리더에 대한 만족, 리더의 유효성 지각 등이 일반적이었으며, 최근에 와서는 구성원의 임파워먼트에 있어 변혁적 리더십이 중요한 영향을 미친다는 주

2 박원우(1997) "임파워먼트 개념 정립 및 실천 방법 모색", 경영학 연구 제26권, 제 1호 1997, 2월 pp 115-138

3 Behling, O & McFillen, J. M. "A Syncretical Model of Charismatic/Transformational Leadership", Group & Organization Management, 1996, Vol 21, pp 163-191

장이 많이 제기되고 있으나 단편적인 면에 그치고 있고 그 효과에 대한 실증 연구 또한 매우 제한적이므로 변혁적 리더십과의 추가적인 연구가 필요한 실정이다⁴⁾.

일반적으로 변혁적 리더십에 대한 연구는 카리스마, 지적 자극, 개별적 배려, 분발 고취 등으로 구분되어 조건적 보상, 예외에 의한 관리 등으로 구성되어 왔으며 대다수의 연구가 이를 입증하고 있다. 그러나 일부 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 그 상황과 여건에 따라 효과가 달라질 수 있으며 각 리더들은 이 두 가지 리더십을 상황에 따라서 적절히 사용할 수 있다고 하였는데⁵⁾, 이러한 차원에서 볼 때 하위자들의 임파워먼트와 관련하여 변혁적 리더십의 효과도 하위자들이나 조직의 특성에 따라 달라질 수 있다고 할 수 있으며 특히, 리더십의 주요 발휘 대상인 하위자들의 특성에 따라서 그 효과성은 더욱 가변적이라 할 수 있겠다.

또한 최근에는 리더십 못지않게 팔로워십(Followership)에 대한 중요성도 부각되고 있으며 대표적인 학자 Kelly(1994)는 효과적인 팔로워들은 그렇지 못한 팔로워들보다 적극적이고 독립적인 사고방식을 견지하고 있고 스스로 무엇인가 가능하게 할 수 있는 능력(enabling) 및 파워를 스스로 창출한다는 주장을 세워 팔로워십의 중요성을 강조하였으며 기타 다른 학자들도 조직의 실질적인 성과는 팔로워들에 의해 완성되는 것이며 팔로워들은 종속 개념이 아닌 상호 영향력을 발휘할 수 있는 독립적 차원에서 구체적인 팔로워의 특성을 제시하였다(Gilbert & Hyde, 1988; Lundin & Lancaster, 1990; Alcorn, 1992; Miller, 1996). 따라서 대인관계를 근거로 한 집단 임파워먼트 관점에 있어서 변혁적 리더십의 효과는 리더십의 발휘 대상인 하위자들의 팔로워십에 대한 주 용도는 매우 크다고 하겠다. 이러한 중요성에도 불구하고 종속 개념이 아닌 효과적 차원의 팔로워십과 관련한 연구는 소수에 이르고 있어 추가적 연구가 필요한 실정이다. 그러므로 본 연구의 목적은 개인이 처한 상황에서 변혁적 리더십 유형과 팔로워십의 적합성이 하위 구성원들 즉, 하위자들의 임파워먼트와 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 실증적인 연구라 할 수 있다.

4 Spreitzer, M. "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", Academy of Management Journal, 1996, Vol 39, pp 483-504

5 Bass, B. M. "Leadership and Performance" (New York Free Press, 1985)

제 2 절 연구 대상 및 방법

본 연구는 중소기업을 중심으로 소기업 내의 개인이 처한 상황에서 기업 내의 경영자의 리더십 유형과 팔로워십의 적합성에 따라 개인의 임파워먼트와 조직 유효성에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로, 리더십 변수와 팔로워십 변수로 인한 개인 임파워먼트와 조직유효성에 어떤 영향과 상관관계를 가지는 지에 대한 실증 연구이다. 연구 대상으로서는 현재 우리나라의 중소기업을 대상으로 중소기업 내의 경영자와 중간 관리층, 그리고 종업원을 대상으로 하였다. 특히, 중소기업에서 중간관리층들은 리더로서의 역할은 매우 중요하고 새롭고 참신한 아이디어를 창조할 수 있고 비판 의식이 강하여 직업의식이 투철하다고 판단하였기 때문이다. 그리고 기업 내에서의 그들의 활동 영역은 광범위하며 진급과 직무 만족이 각 구성원간에 미치는 영향은 대단하다고 판단되기 때문이다.

1차 조사(pretest)로는 대리급 이상 20명과 현장 종업 20명을 대상으로 하여 설문 조사를 실시하여 각 변수에 대한 정확한 자료 획득과 아울러 설정된 가설이나 모형에 대한 구체적인 방향을 설정하였고 2차 조사로는 부서에 상관없이 전 종업원을 대상으로 설문 조사를 589명에게 실시하였다.

연구방법으로는 먼저, 설문에 대한 신뢰도 검증을 거쳐서 불필요한 문항을 제거하고 다음으로 타당성 검증에서 요인 분석을 실시하여 타당성이 부족한 요인은 연구에서 제외시켜 연구의 타당성을 높이고 또한 리더십 유형과 팔로워십의 적합성이 임파워먼트와 조직 유효성에 미치는 영향 관계를 분석하였다.

제 3 절 논문의 구성

본 논문은 전체 5장으로 구성되어 있는데 먼저, 제1장 서론에서는 이 연구에 대한 연구 배경과 목적, 연구 대상과 연구방법, 논문 구성 등으로 이루어져 있다. 제2장 이론적 배경에서는 리더십 유형에 따른 특성과 개인특성에 관한 전반적인 이론을 설명하였고 다음은 임파워먼트에 대한 개요와 임파워먼트의 특성을 설명하였고 그리고 팔로워십에 대해 전반적인 것을 설명하였다. 마지막으로 조직유효성에 대한 이론적 배경을 설명하였

다. 제3장 연구 모델 및 가설의 설정에서는 연구 모델의 설계와 가설의 설정, 변수의 조직적 정의를 도출하였다. 제4장 실증 분석에서는 자료 수집 및 분석 방법, 표본 선정과 연구 결과 및 가설을 검증하였고, 제5장 결론에서는 연구 결과의 요약과 연구의 시사점과 한계에 대해서 설명하였고 참고문헌 순으로 구성되어 있다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 리더십

1. 리더십의 개념

리더십은 인간이 사회적 활동을 시작한 이래 끊임없는 논의의 대상이 되어 왔으며, 이에 대한 개념도 연구자에 따라 다른 의미로 사용되어지고 해석되어져 왔다. Stogdill(1974)은 리더십에 관한 문헌을 광범위하게 조사한 후에 “리더십에 대한 정의는 리더십 연구를 실시한 사람의 수만큼 복잡 다양하다”라고 결론을 내린 바 있다⁶⁾. 이러한 리더십은 우리말로 일반 사회에서는 지도, 지휘, 지도력, 지도의 과정, 지도자의 역할과 표현되고 있으나 본 연구에서는 ‘리더십’으로 표현하고자 한다.

Stogdill(1974)은 리더십을 “집단이 목적을 설정하고 그것을 성취하도록 하기 위하여 집단 활동에 영향을 미치는 과정”이라고 정의하고 있으며, Katz와 Kahn(1978)은 “기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행하는 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력”으로 Sergiovanni(1984)는 “리더십 행위는 문화의 표현이며, 이는 전체 조직이나 그 하부 조직에 독특한 의미를 부여하는 조직 충성심으로 나타난다”라고 정의하고 있다.

이와 같이 여러 학자들이 내린 정의를 살펴볼 때 리더십은 목적, 방향, 동기를 제시함으로써 다른 사람들로 하여금 일이 되도록 영향을 미치는 것(get thing done)을 의미하는 것으로 수렴되고 있다.

2. 리더십 이론의 발전

리더십의 초기 이론들은 리더십을 리더 개인의 특성이나 성격에 의존하

6 Stogdill, R. M., Handbook of leadership : A Survey of Theory and Research, New York : Free Press, 1974, p. 259. 김병식, “리더십 유형과 근로자의 임파워먼트, 몰입, 그리고 이직 의도간의 관계에 관한 연구”, 경희대학교 대학원 경영학 박사 학위논문, 1997, p. 12.

는 개인적이거나 심리적인 것으로 취급하는 경향이 짝었다. 이에 따라 내면적 인간관계가 강조되는 중·하위 계층의 리더십이 주로 논의의 대상이 되어 왔을 뿐, 리더십의 영향력이 광범위하고 결정적인 상위 계층의 리더십에 대한 논의는 거의 존재하지 않았다⁷⁾. 그러나 사회의 각종 조직이 복잡 다양해지고 학문 분야의 상호 연계성이 높아지면서 기존의 심리학적 연구와 해석이 이루어지고 있다. 이에 따라 리더십 연구의 관심도 리더의 행동특성 연구에서 벗어나 점차 조직의 유효성과 관련하여 이에 영향을 미치는 다양한 계층의 리더, 팔로워, 환경간의 상호 작용과 역할 등을 포함하는 총체적 연구로 확대되고 있다.

Yukl(1994)은 그 동안의 리더십 연구를 크게, 특성 이론(trait approach), 행동 이론(behavior approach), 권력-영향력 이론(power-influence approach), 상황 이론(situational approach)의 네 가지 접근법에 교차되고 있는 예외적인 접근법으로 참여적 리더십(participative approach), 변혁적 리더십(transformational approach), 의사 결정 집단 리더십(leadership in decision groups)의 세 가지 접근법이 있다고 분류하였다⁸⁾. 최근의 리더십 연구에서 제기되고 있는 슈퍼 리더십(super leadership approach)은 참여적 리더십과 변혁적 리더십 이론이 복합된 형태로 볼 수 있다.

한편, Lipham, Rankin, 그리고 Hoeh, Jr(1985)의 연구에서는 그 동안 제시된 리더에 대한 주요이론을 심리적 접근(psychological approach), 사회적 접근(sociological approach), 행동적 접근(behavioral approach), 그리고 상황적 접근(contingency approach)의 네 가지 이론적 접근으로 분류하였다⁹⁾.

<표 2-1> 은 주요 리더십 이론과 이에 관련된 연구자들에 대한 이해를 돕기 위하여 리더십에 이론을 심리적 접근, 사회적 접근, 행동론적 접근, 상황적 접근, 복합적 접근의 다섯 가지로 분류하여 제시한 것이다.

7 상계서, p. 39.

8 Yukl, G. A., Leadership in Organization, 2nd ed., Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall., 1981, pp. 7-10.

9 최광표, “학교 풍토, 역할 기대, 인성과 교사의 사회화 : 미국의 초등학교 교장을 중심으로”, 교육 행정학 연구 제 10권 제 1 호, 1992, pp. 70-71, 이종민, 독고순, 이정연, 전계서, 1997, pp. 39-42.

< 표 2-1> 주요 리더십 이론별 연구 중점 및 연구자

주요 이론		연구 중점	연구자
심리적 접근 (psychological approach)		리더의 심리적·인성적 특성과 기술에 중점을 둔 연구	Stogdill
사회적 접근 (sociological approach)		리더의 역할과 집단관계에 중점을 둔 연구	Hemphill
행동적 접근 (behavioral approach)		권력-영향 이론 발전: 리더의 권력의 양, 권력 유형, 권력 행사 방법에 중점을 둔 연구	French & Raven Blau Yukl
		2요인 이론 발전: 구조 지향형, 배려 지향형 리더십 이론 구분	Halpin & Wine
		3요인 이론 발전: 규범 지향형, 인간 지향형, 절충형 리더십으로 구분	Getzels & Guba
		4요인 이론 발전: 구조 지향형, 편의 지향형, 참여 지향형, 지원 지향형 리더십으로 구분	Lipham & Rankin
상황적 접근 (situational approach)		경로-목적 관계에 중점을 둔 연구	House & Mitchel & Szilagyi & Wallace
		리더의 적응성에 중점을 둔 연구	Hersey & Blanchard
		3차원 관리 유형이론 : 지도자의 행동에 관계성 차원, 효과성 차원, 과업 차원으로 구분하여 연구	Reddin
		리더- 팔로워 집단 관계에 중점을 둔 연구	Fiedler
		의사 결정- 리더십 상호작용에 중점을 둔 연구	Vroom & Yetton
		구성원에 대한 권한 공유 및 권한 위임에 중점을 둔 연구	Bowers & Seashore Yukl
복합적 접근 (integrated approach)	참여적 리더십 (participative)	리더와 구성원간 상호작용의 역사성, 현상황, 구성원의 리더 행위 해석 등을 리더십 효과성과 관련하여 연구	Burns Bass
	변혁적 리더십 (Transformational)		
	의사 결정 집단 리더십 (decision group)	리더가 회의를 보다 효과적으로 만들 수 있는 것에 대한 연구	Vroom & Yetton
	슈퍼리더십 (super)	부하의 능력을 개발하는 데 중점을 둔 연구로서 참여적 리더십과 카리스마적 리더십의 변형	최근의 연구 경향

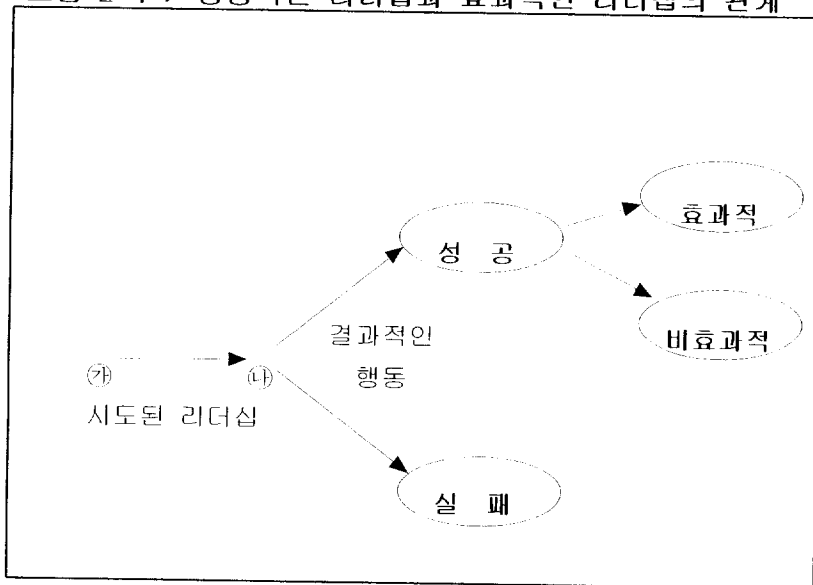
자료원: Lipham, H. M., Rankin, R. E. & Hoeh Jr., J. A., The Principalsip : Concepts, Competences, and Cases, New York : Longman Inc., pp.55-65.

3. 리더십의 유효성에 관한 연구

1) 리더십 유효성의 의미

성공적인 리더십은 리더십을 통하여 개인과 집단이 어떻게 행동하여 일을 처리하느냐에 관계된 문제에 반하여, 리더십 유효성은 개인과 집단이 내적 상태 내지 영향 성을 말하는 것으로서 성질상 태도 적인 것으로 볼 수 있다.

<그림 2-1> 성공적인 리더십과 효과적인 리더십의 관계



자료원: Hersey, P. & Blanchard, K., Management in Organizational Behavior : Utilizing Human Resources, 4th ed., Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1982, p.110.

더욱이 리더십 개념과 마찬가지로 리더십 유효성의 개념도 연구자마다 다르다¹⁰⁾. 이와 같이 다양한 리더십 유효성에 대한 개념적 차이는 성과판단 기준으로 선택된 결과의 유형에 따라 다르게 나타나고 있다. 이러한 결과의 유형에는 집단성과, 집단목표의 달성, 집단 생존, 집단 성장, 집단 준비, 위기에 대처하는 집단의 역량, 집단의 리더에 대한 만족, 집단 목표

¹⁰ Yukl, G. A., op. cit., 1989, pp. 5-7.

에 대한 부하들의 참여, 집단 구성원들의 심리적 만족(psychological well-being)과 개인적 발전 및 집단에서의 리더의 신분과 직위의 유지 같은 것들이 있다¹¹⁾.

따라서 효과적인 리더십을 바라는 리더는 자기의 개인 권력에 의존하고 성공만을 도모하는 세밀한 감독 방법이 아닌 전반적인 감독 방법을 사용하는 특성이 있다. 또한 리더십 유효성에 대한 평가는 어떤 특정한 시점의 리더십에 대한 반응을 평가하는 하나의 방법이지 어느 기간에 걸친 행동을 평가하려는 방법이 아니다.

2) 리더십 유효성 측정에 관한 연구

리더십 유효성을 측정하는데 어떤 것이 적절한 기준이나 하는 것은 평가를 하는 개인의 목표나 평가 기준에 따라 달라진다. 또한 리더십 유효성에 대한 척도가 여러 가지로 많을 때, 어떤 것이 가장 적절한 것인가 하는 것은 인위적으로 결정 할 수밖에 없다¹²⁾. 본 연구에서는 최근 연구자들의 관심을 모으고 있는 복합적 리더십 이론의 하나로 볼 수 있는 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 유효성 변수에 대한 선행 연구를 살펴보고자 한다.

3) 거래적 리더십(Transactional leadership)

이는 Burns(1978)와 Bass(1985)가 주장한 리더십 이론으로 거래자로서 리더는 조직의 목표를 달성하기 위해서 조직 구성원들, 부하 직원들에게 적절한 당근 즉, 보상을 줌으로써 그들의 행동을 강화시킨다¹³⁾. 이때 종업원은 회사 사이에는 리더인 거래자를 통하여 합리적 교환 관계가 성립한다. 종업원은 노동과 노력과 지식을 기업에 제공하고 기업은 근로자에게 인정과 물질적 보상을 제공한다. 한편, 리더의 역할은 달성해야 할 목표를 설정하고 그 설정된 목표를 달성할 수 있도록 유인을 제공한다. 관

11 Ibid, p. 5.

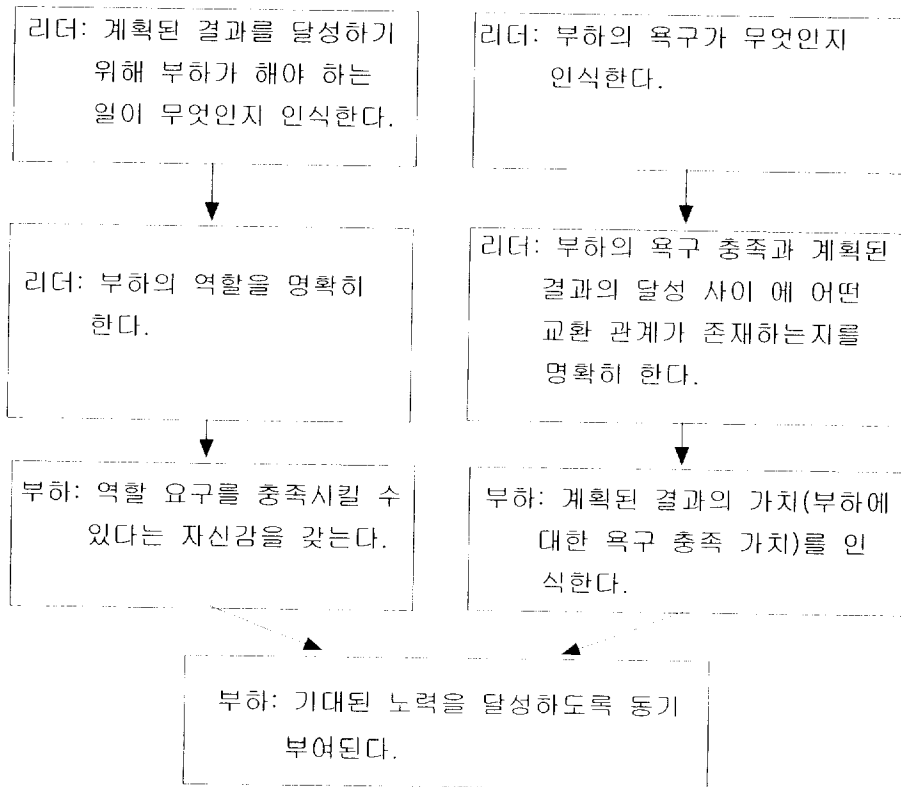
12 이용택, "거래적·변혁적 리더십이 리더십 유효성에 미치는 영향에 관한 연구",

부산대학교 대학원 경영학 박사 학위논문, 1996, p.69.

13 Yukl, G. A., op. cit., 1989, pp. 210-211.

리더와 종업원간에는 “유인과 기여”라는 교환 관계가 성립되고 노사 당사자는 기업의 성과를 올리기 위한 타산적인 거래를 하게 되는 것이다. 이른바 “줄 것은 주고받을 것은 받는다”라는 사무 관계를 전제로 한 리더십이 바로 거래적 리더십이다. 거래적 리더는 부하의 노력에 대한 대가로 지위와 임금 등을 거래한다고 볼 수 있다. 결국 거래적 리더십은 리더와 부하 직원간에 “너는 너, 나는 나”라는 식의 사무적이고 차가운 인간관계 “bottom-up”이라기 보다는 “top-down”이라는 수직적 상하 관계를 더욱 강화시키는 리더십이다.

<그림 2-2> 거래적 리더십 모형



자료원: Bass, B. M., Leadership and Performance Beyond Exception, New York : Free Press, 1985, p. 12. 박해숙, “변혁적 및 거래적 리더십의 유효성에 관한 연구”숙명여자대학교 대학원 경영학 박사 학위논문, 1994, p. 61.

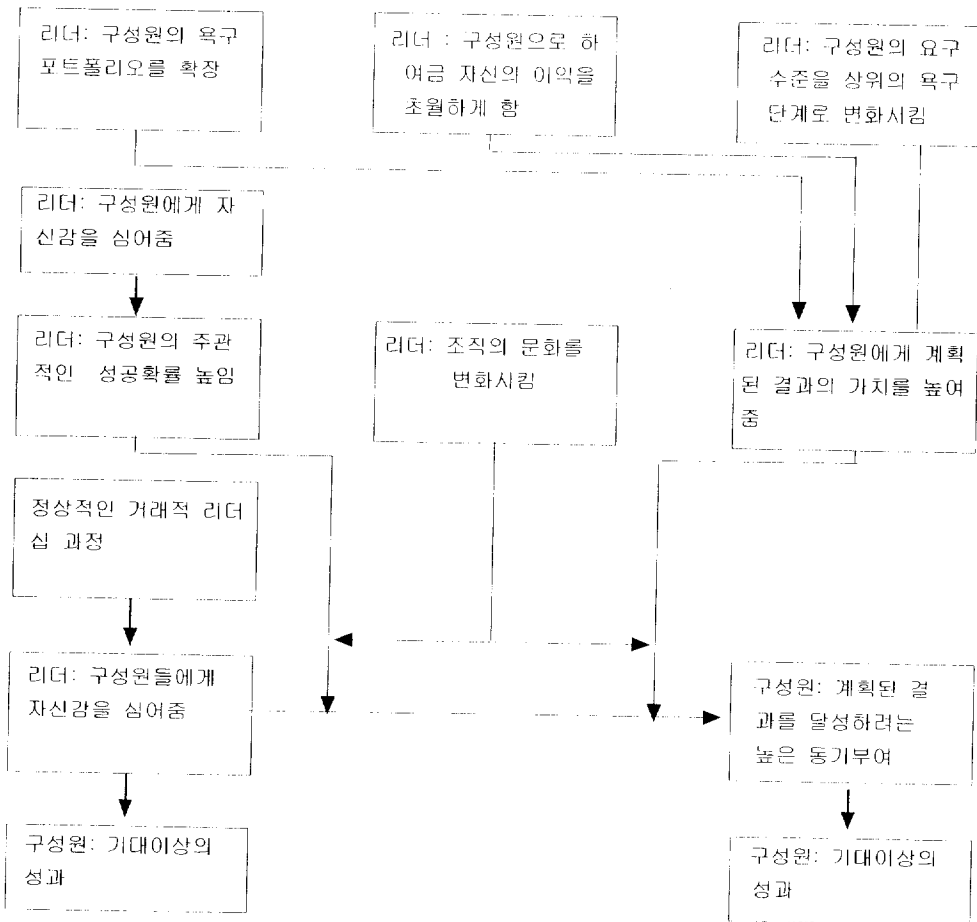
이러한 거래적 리더십에서는 수행원이 조직의 기본목표를 달성하지 못하거나 실수를 범할 경우 리더는 부하의 잘못에 대한 책임을 묻는 방법으로 “예외에 의한 관리(management by exception)”를 선택할 수 있는데, 이것을 소극적 거래자 리더십이라고 한다. 친절체제가 권한 회수 등의 방법으로 조직의 목표를 달성하는 관리기법으로써 리더의 효과성, 부하 만족도와 부하의 노력에 크게 영향을 미칠 수 없는 것으로 리더는 소극적 거래자 리더십을 가능한 상가는 것이 바람직하다.

4) 변혁적 리더십(Transformational leadership)

Burns(1978)와 Bass(1985)가 주장한 리더십 이론으로 거래적 리더십에 대비되는 리더십으로, 변혁적 리더가 추종자들로부터 기대 수준 이상의 성과를 이끌어 내는 과정으로 볼 수 있다¹⁴⁾.

14 Yukl, G. A., cit., 1989, pp. 210-212.

<그림 2-3> 변혁적 리더십 모형



자료원: Bass, B. M., op. cit., 1985, p. 23. 이유탉, 전개서, 1996, p. 35에서 재인용

한 마디로 변혁적 리더는 다른 사람들로 하여금 그들 자신의 능력을 뛰어넘도록 고무시키고 미래에 대한 공유된 비전에 그들을 몰입시킴으로서 그들이 원래 가능하다고 생각했던 것보다 더 많은 것을 만드는 사람이라고 볼 수 있다.

변혁적 리더십은 비전을 주는 영웅적 리더십(visionary hero leadership)이라고도 하는데 리더는 자기 추종자들에 영감과 비전을 줌으로써 영향력을 행사하는 유형이다. 이러한 유형의 리더는 카리스마적 기질이 농후한 사람이며, 부하 직원에게 개인적인 관심을 보이는 지도자적인 동시에 부

하와 추종자들에게 지적인 자극을 주는 특징을 가지고 있다. 태어날 때부터 뛰어난 권위와 능력을 가진 사람을 우리는 카리스마적 리더(charismatic leadership)라고 한다. 희랍어 카리스마(khariasma)는 천부의 비범한 능력이란 뜻이다. 권위와 능력이 많으면 많을수록 강한 리더십을 발휘할 수 있고 적으면 적을수록 리더십을 발휘하기가 힘들다. 카리스마적 리더십은 부모처럼, 스승처럼, 때로는 개혁가처럼 추종자의 모든 것을 책임지면서 소극적인 추종자로 하여금 자신감을 가진 사람으로 변형시키는 리더십이다.

5) 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 구성 요소

(1) 거래적 리더십의 하위 행동 요소

① 조건적 보상(contingent reward): 상황적 보상은 합의된 성과 수준(혹은 노력 정도, 목표수준)이 달성되었을 때, 리더가 약속한 보상을 얻기 위해 요구되는 역할을 명확히 제시하는 행동을 말한다¹⁵⁾.

② 예외적 관리(management by exception): 예외적 관리란 부하들이 합의된 성과 수준에 도달하지 못하여 실패하거나, 혹은 기준으로부터 이탈된 행동을 보일 때만 수정활동을 보이거나 개입하는 방식의 리더행동을 말한다¹⁶⁾.

(2) 변혁적 리더십의 하위 행동 요소

① 카리스마(charisma): 카리스마를 지각과 관계중심의 관점으로 본 Bass(1985)는 카리스마 적 리더들은 부하들에게 적절한 노력을 행사할 수 있도록 미래에 대한 비전을 제시하고, 리더에 대한 강렬한 애정, 또는 증오를 유도하며, 부하들로 하여금 그 자신을 리더와 동일시하게 한다고 주장하였다¹⁷⁾. 이는 리더에 대한 강한 심리적 애착(attachments)을 유발

15 Ibid, p.50.

16 Bass, B. M., Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, Managerial Applications, 3rd ed., New York: The Free Press, 1990, p.323.

시켜 부하들을 기대 이상의 성과를 가능하도록 동기부여 시키는 것을 말한다.

② 지적인 자극(intellectual stimulation): 지적인 자극은 감정적인 자극에 의한 즉 각적인 행위보다는 오히려 믿음과 가치, 상상력과 사고, 그리고 문제해결과 문제인식에 있어 부하들이 직면한 문제점의 본질과 그 해결방안에 대하여 부하들이 가지고 있는 개념화, 이해도, 신중성을 한층 더 발전적일 수 있도록 만든다¹⁸⁾. 즉, 리더의 행동은 부하들로 하여금 기존에 직면해 오던 문제들에 대해 새로운 접근방식을 탐색하도록 하게 하며, 기존에 인식해 오지 못했던 문제를 인식 가능하게 하고 있다.

③ 개별적 배려(individual consideration): 개별적 배려란 부하들에 대한 개별적 관심을 통해 부하들의 독특하고 이질적 욕구를 인정·수용하며, 개별적 견지에서 도전적인 과업과 권한위양을 통해 부하들의 능력개발을 도모하는 리더의 행동을 말한다. 이러한 개별적 배려는 리더와 부하간의 관계에 있어서 리더에 대한 만족감이나, 많은 상황에서 부하들의 생산성 향상에 공헌할 수 있는 중요한 측면에서 여겨져 왔다¹⁹⁾.

이러한 변수를 토대로 하여 Bass는 1985년도에 미국의 육군 장교를 대상으로 거래적 리더십과 변혁적 리더십 구성요인과 부하의 만족도 및 리더십 효과와의 관계성을 파악하기 위한 실증적 연구를 실시한 바 있다.

④ 비전(vision): 비전은 부하들에게 미래에 대해 꿈과 희망을 가지게 함으로써 조직 내 잠재적인 성장 동기를 유발시키는 것을 말한다. 비전요인은 미래조직이 성취해야 할 이상적인 목표를 설정하고 이를 구체화시켜 성취하려는 리더 없이는 아무도 부하들로 하여금 현상의 세계를 변화시키고 발전시키도록 동기 부여할 수 없다는 측면에서 매우 중요한 리더십 요인 중의 하나이다.

17 Yukl, G. A., op. cit., 1988, pp.207-208.

18 Bass, B. M., "Leadership: Good, Better, Best", Organizational Dynamics, Winter 1985, p.37.

19 Ibid, p. 82.

<표 2-2> 리더십 구성요인, 부하의 만족, 리더효과의 상관관계

구분	거래적 리더십		변혁적 리더십			
	상황적 보상	예외 관리	카리스마	개별적 배려	지적 자극	비전
구성원의만족	.44	.30	.89	.79	.53	.59
리더효과	.42	.22	.86	.71	.49	.51

자료원: Bass, B. M., op. cit., 1985, p. 219. 이용택, 전개서, 1996, p. 74에서 재인용.

Bass(1985)의 연구 결과에 의하면 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 구성요인 모두가 부하의 만족과 리더효과와 정(+)적인 상관관계를 나타냈으며, 변혁적 리더십의 구성요인들이 거래적 리더십 구성요인들보다 높은 상관성을 보이고 있으며, 특히 변혁적 리더십의 카리스마가 부하의 만족도나 리더효과에 대하여 가장 깊은 관련성을 가지는 것으로 나타났다.

이외에도 Harter와 Bass가 1988년도에 조직체에서 1년 이상 근무한 최고 성과자 집단과 보통관리자 집단으로 구분하여 공동연구를 실시한 결과 두 집단 모두에서 변혁적 리더십의 구성요인과 부하의 만족도 간의 상관관계는 매우 높은(.71에서 .88)반면에, 거래적 리더십 구성요인과 부하의 만족도간의 상관관계는 낮거나 중간 정도(.10에서 .43)로 나타났다²⁰⁾. 이는 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 조직의 효율성 및 부하의 만족도에 보다 큰 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

한편, Yammario와 Bass는 1990년도에 해군 장교들을 연구대상으로 하여 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 예외적 노력, 리더에 대한 만족도, 리더와 작업단위의 유효성 등의 리더십 효과변수와 더욱 강한 정(+)의 관계를 보인다는 것을 입증한 바 있다²¹⁾. 또한 Seltzer와 Bass는 1990년도에 55명의 관리자들의 부하들을 연구대상으로 하여 리더에 대한 만족과 리더와 작업단위의 유효성의 분산을 설명하였는데 있어 변혁적 리더십이 전통적 리더십(구조주도와 배려지향 리더행동)의 설명력을 추가한다는 것을 입증하였다²²⁾. 추가적으로 Keller는 1992년도에 3개의 연구개

20 Harter J. J., & Bass, B. M., "Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership," Journal of Applied Psychology, Vol. 73, No. 4, 1988, p. 698.

21 Yammario F. J., & Bass, B. M., "Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis," Human Relations, Vol. 43, 1990, pp.975-995

발 조직들을 대상으로 한 종단적 연구에서 변혁적 리더십을 발휘할수록 프로젝트의 질과 예산 및 스케줄 성과가 높아짐을 보여주고 있다²³⁾. 즉, 변혁적 리더십은 문제해결을 위한 새로운 지식 창출을 위주로 한 연구프로젝트의 성과를 기술적 서비스와 기존 제품의 개선과 개발을 목적으로 하는 개발프로젝트의 성과보다 더욱 높게 예측하고 있음을 나타내고 있다.

22 Seltzer J. & Bass, B. M., "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration," *Journal of Management*, Vol. 16, No. 4, 1990, pp. 693-703.

23 Keller, R., "Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups," *Journal of Management*, Vol. 18(3), 1992 pp.489-501.

제 2 절 임파워먼트

1.임파워먼트의 개념

임파워먼트(empowerment)는 이론적 연구보다는 실용적 관심을 가지고 있는 이론가들에 의해 사용되어지기 시작하였으며, 그 인기가 날로 확산되어 가고 있는 추세이다. 이러한 임파워먼트는 새로운 개념이라기보다는 이미 존재해 왔던 다양한 개념의 집합체로 볼 수 있으며, 최근 들어 이에 연구가 활성화되면서 그 의미도 점차 구체화되어 가고 있다. 임파워먼트는 현실적으로 다양한 학문분야에서 여러 가지의 의미로, 사용되어 왔다. <표 2-3>는 정치, 환경, 사회, 교육 등의 분야에서 사용되는 임파워먼트의 개념이다.

<표 2-3> 임파워먼트에 관한 다양한 적용용도

정치분야	국민의 정치적 힘 증대: 가난하고 공권력을 빼앗긴 국민에게 힘을 부여함
환경분야	환경보전: 음식과 잠자리를 전통적으로 자연에 의지해 온 사람들(예: 북미 인디안)에게 그 땅과 자원 통제력(사용권)을 되돌려 주는 것
사회분야	회의 양극화현상 해소: 사회구성원의 힘을 키워 극소의 극부 계층과 극대의 극빈 계층 간 차이 해소를 추구하는 것
교육분야	지역사회의 학교 통제권 반환: 각 지역사회가 그 상황에 맞게 자율적으로 학교를 운영해 학생들의 학습의욕을 키우는 것

자료원: 박원우, "임파워먼트의 이론적·방법론적 조망", 1995, p. 2.

기존의 학자들이 정의해 놓은 임파워먼트의 의미에 대해서 좀더 구체적으로 살펴보면, 먼저 Murrell(1985)의 파워를 구축하고, 개발, 증대시키는 행동이라고 정의하였고²⁴⁾, Greenberg와 Baron(1993)은 조직구성원에게

그들이 하는 근무를 수행하는 방법을 관리할 수 있는 기회를 주는 것으로 임파워먼트를 정의하였다²⁵⁾. 또한 Bowen과 Lawler(1992)는 서비스부문에 있어서의 임파워먼트를 적용하면서 임파워먼트시킬 수 있는 네 가지 조직요소인 ①조직행동에 관한 정보, ②조직행동에 기초한 보상, ③종업원이 조직행동을 이해하고 수행할 수 있도록 하는 지식, ④조직의 방향과 행동에 영향을 미치는 의사결정권 등을 종업원에게 나누어주는 것으로 정의하였다²⁶⁾. 또한, McClelland(1975)는 임파워먼트를 권한배분의 과정이라기보다는 할 수 있다는 신념을 심어주는 과정²⁷⁾으로 파악하였고, Conger와 Kanungo(1988)는 임파워먼트란 각자의 능력에 대한 개인적 신념을 강화시키는 행동으로서 단순히 외적 행동의 변화모습 보다는 사람의 내적 신념(intrinsic belief)의 변화과정이라고 하였다²⁸⁾.

2. 임파워먼트의 이론의 발전

임파워먼트 이론의 발전은 이를 대표하는 뚜렷한 학자에 의해서 주도적으로 발전되었다기 보다는 1950년대-60년대 초반에 학계와 기업에서 인간심리의 활용방안을 제시했던 동기부여(motivation)개념이 각광을 받으면서 비롯되었다고 볼 수 있다. 그 중에서도 Gore라는 기업가는 1958년 이후부터 임파워먼트 의미의 도입 및 설립을 주장함으로써 임파워먼트 이론의 중요성에 대해서 강조하였다. 그러다가 1960년대 후반부터 70년대 초반에는 인간의 잠재능력과 개인의 성장을 중요시하는 풍조가 학계와 기업계에 확산되었으며, 1980년대 이후에 이르러서는 동기부여 이론으로부터 임파워먼트 이론에 대한 연구가 확산 및 발전되었다고 볼 수 있다. 예를 들면 Xerox는 1983년도에 업무의 질적 향상(job enrichment)개념을 책임감, 개인

24 Murrell, K. L., "The Development of a Theory Empowerment: Rethinking Power for Organization Development", *Organizationa Development Jouranl*, 3(2), 1985, pp. 34-38.

25 Greenberg, J. & Baron, R. A., *Behavior in Organization*, Simon & Schuster Inc., 1993.

26 Bowen, D. E. & Lawler, E. E., "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When", *Sloan Management Review*, Spring 1, pp. 31-39.

27 McClelland, D. C., *Power: The Inner Experience*, New York: Harper, 1975. 김선아, 전게서, 1994, p. 12

28 Conger, J. A. & Kanungo, R. N., "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, Vol. 13, 1988, pp. 471-482.

의 분별력, 임파워먼트의 세 가지 요소로 설명하였으며, Scott Paper company의 National Division이 1985년 11월 발행한 간행물에서는 탁월한 능력의 소유자를 발견하여 개발시킬 수 있는 기업문화 구축과 그들이 지속적으로 뛰어난 실적을 달성시킬 수 있는 인적자원관리가 기업의 비전에 매우 중요한 역할을 하는 것으로 분석하여 제시한 바 있다.

이와 같이 임파워먼트는 학계에서보다는 기업계에서 더 많은 관심을 가지고 개인과 조직의 역량을 강화하는 방향으로 많은 각광을 받고 있다. 그리고 임파워먼트의 이론에 대하여 경영학분야에서 본격적으로 논의되기 시작한 것은 Murrell(1984)이 “권력을 조직 내에서 어떻게 배분하는가 하는데 만 신경 쓰지 말고, 어떻게 권력을 창조하고 증대시킬 것인지에 신경을 쓸 것”을 강조하면서부터 라고 볼 수 있다.

한편, 최근에 발표된 임파워먼트에 관한 내용을 살펴보면 파워의 이전보다는 파워의 창조·증대·확산이 강조되고 있음을 알 수 있다. 예를 들면 Boren의 경우 임파워먼트는 위임을 통해서 일어나는 것이 아니라, 조직 구성원이 지니고 있는 파워를 신뢰하는 데서 출발한다. 즉, 신뢰를 바탕으로 구성원의 능력과 잠재력을 키워 주는 제반 방법이라고 하였다. 또한, Harris의 경우 임파워먼트의 목표는 파워를 주는 것이 아니라 자유를 주는 것이다. 자신과 구성원을 진보적이라고 책임감 있는 행동을 어렵게 만드는 조직의 제약으로부터 해방시키는 것이라고 하였다²⁹⁾.

국내에서는 최근에 와서야 박원우(1995)등에 의해 그 필요성과 시급성이 연구되고 전파되고 있는 실정이다³⁰⁾. 특히, 최근 들어 강하게 불어 닥친 국내 기업들의 경쟁력의 한계성 인식은 더 이상 과거의 통제 위주의 관리 방식으로는 대응이 변혁된 조직문화로의 전환이 불가피하다는 위기의식과 함께 더욱더 임파워먼트의 필요성이 대두되고 있다³¹⁾.

29 박원우, 임파워먼트와 기업문화, 삼성정신문화 연구원, 1995, pp. 65-97

30 박원우, 전개서, 1995, pp. 65-97., 김병식, “리더십 유형과 근로자의 임파워먼트, 몰입,

그리고 이직의도의 관계에 관한 연구”, 경희대학교 대학원 경영학박사 학위논문, 1997, p. 35.

31 박원우, 전개서, 1995, pp. 65-97.

3. 임파워먼트의 유효성에 관한 연구

1) 임파워먼트 유효성의 의미

Conger와 Kanungo(1988)는 산업 조직문화에 있어서 근로자의 임파워먼트가 관심을 끄는 이유를 다음과 같이 세 가지로 파악하였다. 첫째, 리더십과 관리기술에 대한 연구결과 근로자 임파워먼트 실행이 관리와 조직의 유효성에 있어 주요한 요인임이 증명되었으며, 둘째, 조직내의 권력과 통제에 관한 분석에서 유효하고 생산성이 있는 조직 권력구조는 리더가 부하와 권력과 통제 기능을 공유하고 있을 때 관찰되었고, 셋째, 조직 내의 팀 구축 시도에서 임파워먼트 기법들이 집단개발과 유지에 중대한 역할을 하는 것으로 나타났기 때문이다.

이러한 관점에서 임파워먼트 유효성의 의미는 임파워먼트가 부여된 조직의 특성을 살펴봄으로써 좀더 명백하게 이해할 수 있다고 본다. 이러한 관점에서 Vogt와 Murrell(1990)은 임파워먼트가 부여된 개인의 특성, 리더의 특성, 조직의 특성을 각각 <표 2-4>와 같이 제시하였다.

또한 Vogt와 Murrell(1990)은 임파워먼트가 부여된 조직의 기대효과를 ①질(quality), ②혁신(innovation), ③참모충성 및 유지(staff loyalty and retention), ④생산성 및 이익(productivity and profit), ⑤학습조직(learning organization), ⑥생존(survival) 등을 정립하여 제시하였다.

<표 2-4> 임파워먼트가 부여된 개인·리더·조직의 특성

구분	주요특성
임파워먼트된 개 인	잘 훈련됨, 자신감, 열성적, 창의성 활용, 책임감, 필요성/성공/품질/아이디어에 대한 의견교환 능력, 자신의 직무 또는 팀의 직무 수행 능력, 융통성, 의사결정 능력, 직무에 대한 긍지, 팀과 조직에 대한 긍지, 동료에 대한 신뢰 및 신뢰를 받음, 질문에 대해 긍정적, 직무의 내용과 결과 이해, 자신의 우선 설정 및 주도권 유지, 자기 주도적으로 개선, 고객에 대하여 명확하게 인식, 지속적 학습 및 발전
임파워먼트된 리 리더	-Bennis(1982)는 리더십에 대한 세 가지 주요과업을 ①미래의 비전 정립, ②그 비전의 전달, ③타인에게 그 비전의 달성을 위한 임파워먼트를 부여하는 것으로 봄 -Schein(1981)은 임파워먼트된 리더의 구비조건을 ①자기통찰력과 자신의 주체성에 대한 분명한 확신, ②비교문화론적인 예민성, ③문화/도덕적 겸손, ④개인의 유연성, ⑤협상기술, ⑥대인 및 비교문화론적 전략, ⑦전략과 전술의 수정, ⑧인내 등으로 제시함 -Harris & Moran(1987)은 세계 여러 나라의 기업관리를 위한 7 가지의 역할을 ①세계주의자, ②의사소통자, ③협력자, ④문화협력의 창조자, ⑤문화변화 주체자들의 리더, ⑥기업문화에 영향력을 주는자, ⑦업무와 팀 문화에 영향을 주는 자 등으로 제시함
임파워먼트된 조 조직	-Vogt & Murrell(1990)의 강조점 .임파워먼트는 파워의 분배가 아니라 파워의 성장을 의미함 .파워의 성장은 보다 많은 힘을 사용하거나 강조하는 에너지의 역동적이고 자유로운 특성에서 비롯함 .임파워먼트는 본질적으로 작업 수행을 용이하게 하며 능력을 갖게 하고, 권한을 부여하는 동시에 이를 인정함 .임파워먼트는 잘 수행된 활동에 근거한 프로세서로서 실용적이고, 현실적인 방법임 .조직활동은 조직이 이전에 달성한 것보다 더 많은 것을 달성하거나 혹은 조직구성원이 그 활동을 가치 있게 평가한다면 성공적인 임파워먼트로 받아들여 질 수 있음 .타인과 공유된 능력은 임파워먼트를 위한 자기만족감을 창조함 -Clutterbuck & Kernaghan의 강조점 도전적이고 모험적, 학습이 모험적임, 상호의존, 자신의 문제를 스스로 해결, 타인의 문제에 대하여 의견을 제시, 감독 없이 일할 수 있는 기술 보유, 지속적 발전, 지속적 변화를 환영, 피드백이 필수적임, 감정적 휴지/회고 및 학습, 모든 사람들이 훈련과 개발에 대하여 책임을 짐, 강력하고 뚜렷한 공동의 비전, 문제해결 공개적인 의사소통: 정보의 교환/아이디어 교환/기술의 교환, 신뢰

이와 같이 임파워먼트 유효성은 개인차원, 집단차원, 그리고 조직차원의 학습·임파워먼트·변혁의 과정을 통하여 개인에게는 신념과 확신을 심어주고, 집단의 시너지 효과를 증가시켜 주며, 임파워가 조직에 확산되어 조직단체를 활성화시킴을 알 수 있다.

또한, 임파워먼트는 리더십 기능에 직접 간접으로 영향을 미치기 때문에 리더십의 유효성에도 영향을 미치게 된다. 특히 변혁적 리더십의 경우 리더가 제시한 비전은 조직 구성원들에게 자기보상(내재적 보상)이 되는 어려운 일을 하도록 동기를 부여하고 조직 구성원으로 하여금 조직몰입을 증가시켜 조직 활성화를 유발하게 되는데, 이러한 리더의 역할은 임파워먼트된 리더의 특징과 상당부분이 일치되고 있다고 볼 수 있다.

3) 자기 임파워먼트의 구성 요소

앞에서 살펴본 바와 같이 임파워먼트의 수준은 개인 차원, 집단 차원, 조직 차원으로 구분되고 있다. 박원우(1997)는 자기 임파워먼트가 이룩되어야 비로소 상호간의 긍정적 시너지효과유발이 가능하기 때문에, 개인차원의 자기 임파워먼트야말로 임파워먼트의 기본이라고 강조하고 있다.

이러한 자기 임파워먼트의 구성요소는 <표 2-5>와 같이 능력증진, 자긍심 증진, 일/책임영역의 증대 등의 세 가지 측면으로 볼 수 있다.

<표 2-5> 자기 임파워먼트의 구성요소

구분		능력의 존재		
		기능	지식	태도
능력의 활용 측면	도구적 측면	1	2	3
	전문적 측면	4	5	6
	사회적 측면	7	8	9

자료원: 박원우, 임파워먼트 실천 매뉴얼, 시그마컨설팅그룹, 1998, p. 115.

먼저 자긍심의 구성요소 중 능력의 구성요소에 대해서 살펴보면, 능력 증진을 위해서는 <표 2-6>과 같이 아홉 가지의 능력증진 요소가 있음을 알 수 있다. 즉, 능력증진의 구성요소는 능력의 활용측면에서 구분되는 도구적 능력, 전문적 능력, 사회적 능력, 능력의 존재측면에서 구분되는 기능(skill), 지식(knowledge), 태도(attitude)의 승수로서 표현할 수 있다.

<표 2-6> 능력유형에 따른 능력증진의 구성요소

구분	주요구성요소	하위구성요소
한 인간으로서의 자기육성	능력증진	도구적 · 전문적 · 사회적 능력 · 기능 · 지식 · 태도
	자긍심 증진	자기효능감(self efficacy)의 증진
	.비공식적	자기믿음(self respect)의 증진
	.내면적 측면	수용성(acceptance)의 증진
조직인으로서의 자기육성	일/책임 영역의 증대	능동 · 적극 · 공격적 ‘일의 개념’ 형성
	.공식적 .외부적 측면	실질적 일/책임 영역의 증진

자료원: 상계서, p. 117.

다음 자긍심의 구성요소에 대하여 살펴보면, 자긍심은 내가 자신에 대하여 어떻게 느끼는가에 대한 것으로서 자기효능감(self efficacy), 자기믿음(self respect), 수용성(acceptance)으로 구성된다. 여기서 자기효능감은 사고, 학습, 선택, 적절한 의사결정을 할 수 있고, 생의 도전에 대처해 나갈 수 있는 본인의 능력에 대한 자신감을 말한다. 또한 자기믿음은 자기를 믿고 사랑하는 마음을 말하며, 수용성은 주로 가족, 동료, 사회구성원 등 남에 의해서 인정·존중받는 것, 나아가 무의식 속에 잠재한 나 자신으로부터의 인정·존중을 포함하고 있다. 따라서 자긍심은 자기효능감, 자기믿음, 수용성의 결합으로 결정된다.

한편, 일 및 책임영역의 증대는 조직 구성원들이 일에 대해 적극적·능동적·공격적으로 임하는 것을 말한다고 볼 수 있다. 즉, 조직 구성원들이 세상천지에 자신의 일이 널려 있다고 인식하고 그것을 자신의 일로 변화시키려고 부단히 노력하는 것과 같은 경우이다.

제 3 절 팔로워십

팔로워십은 Mary Follett(1933)에 의해 처음으로 리더-부하간의 관계가 상호 의존적인(interdependent)개념과 역동적(dynamic) 측면에서 제시되었으며, 리더와 부하의 관계는 지배나 통제, 복종의 관계보다는 상호관계를 통하여 팀이나 조직이 직면한 어떤 상황(situation)을 해결하고, 풀어갈 수 있도록 상호간 영향력을 중요한 관계라고 하면서 팔로워십에 대한 중요성을 역설하였다³²⁾. 이후 팔로워십에 대한 연구는 리더십에 대한 연구로 초점이 맞추어 지면서 상당히 경시되어왔고³³⁾, 이에 대하여 Callahan, Fleenor and Knudson도 자신들의“리더십과 권력(Power)”의 고찰을 통하여 부하들에 대한 특성이 리더십 분야에서 상대적으로 연구가 많이 되지 않고 있음을 언급하였고³⁴⁾, Heller & Van Til(1982)은 리더와 팔로워로 이루어진 팀들을 분석하여 상대적으로 팔로워들에 대한 부분이 매우 소홀히 되어왔음을 지적한바 있다³⁵⁾. Ronald & Albert(1988)는 팔로워십에 대한 연구가 부진하였던 이유를 다음과 같이 제시하고 있다.

첫째는, 리더십 낭만(Romance of leadership)에 대한 집착과 팔로워들을 동기부여시키기 위한 리더 능력에 대한 과다한 의존으로 인한 것이며, 둘째는, 팔로워들을 동기부여 시키는 능력이 중요한 관리 기술이라는 일반적인 상념과 전통적인 팔로워 경시문화에서 도출되었다고 하였다³⁶⁾. 그러나 최근 국제적인 기업환경의 변화, 무역 불균형, 시장의 개방화, 경쟁 증가, 인적자원의 중요성 증가 등으로 각 기업에서는 모든 것을 리더 혼자만이 계획하고, 결정하며, 처리한다는 낡은 사고방식에 대한 전환이 요구되고 있고, 이러한 시점에서 팔로워에 대한 중요성은 Kelley³⁷⁾를 비롯한 여러 학자들이 시작하였다 팔로워십에 대한 접근방법은 크게 두가지로 생각해 볼 수 있다. 첫째는 리더십에 대한 하위개념이고, 두 번째는 팔로

32 Follett, M P The Essential of Leadership Urwind, ed, Freedom and Coordination London Management Publication Trudt, Ltd, 1949, pp 47-60

33 Ronald, G R & Albert, C H Followership and Fedral Worker, Public Adminisration Review, 1988, Nov pp 962-968

34 Ronald, G R & Albert, C H (1988), op cit, P 962

35 Heller, T & Van Til, J "Leadership and Followership Some Summery Propositios" Journal ... of Applied Behavioral Science, 1982, Vol 18, pp 405-414

36 Ibid P 963

37 R. E Kelley, "The Power of Followership". (New Yoek Doubleday Dell,1994)

워 스스로 독립적으로 사고하고, 행동할 수 있다는 효과적 팔로워십에 대한 접근으로 리더와 상호 영향력을 주고받으며 상호 작용하는 독립적인 개념으로 생각해 볼 수 있다.

1. 개념

1) 하위개념

Wortman(1986)에 의하면 팔로워십이란 주어진 상황에서 목표달성을 위해 팔로워들이 개인적 혹은 집단적 노력에 참여함으로써 개인적 목표를 달성하는 과정이라고 정의하였다³⁸⁾. Webster's New College Dictionary(1979)은, 팔로워는 '타인의 가르침을 받는 사람', '타인을 모방하는 사람' 등으로 정의 되어 있다 이것은 리더로부터 팔로워들이 분명한 지시를 받기 전에는 아무것도 할 수 없는 것으로, 아무런 의심 없이 리더의 지시를 따른다는 것을 의미하는 것이며, 부하들이 지니고 있는 능동성이나 적극성을 경시하는 것을 의미한다. 따라서 이와같은 정의는 팔로워십을 리더십의 하위개념으로 다룬 것이라 할 수 있다 때때로 팔로워들이 리더의 지시에 무조건 복종하여 즉각적으로 수행하는 것이 필요하지만, 현대의 급변하는 환경속에서 대부분의 경우 팔로워들은 직무의 성공적인 완수를 위해서는 보다 적극적이고 능동적으로 역할을 수행해야 할 상황이 많아지고 있는 현실을 고려시 이러한 팔로워에 대한 사전적 정의는 팔로워 역할에 대한 협소한 시각을 나타낸다고 할 수 있다³⁹⁾.

2) 상호작용 개념

리더와 팔로워간의 상호작용적 개념에서 볼때는 팔로워란 순한 양(sheep like)이나 예스맨(yes man)이 아니다 팔로워는 리더에 종속되어 생각 없이 행동하는 주인과 하인의 관계가 아니라 스스로 독창적인 생각을 하고, 리더에게 영향력을 발휘하며, 조직이나 리더, 자신에게 도움이

38 Wortman, M S "Strategic Management and Changing Leader-Follower Roles". Journal of Applied behavioral Science, 1986, Vol 18, pp 371-383

39 Hughes, R L, Ginnett, R C & Curphy, G op cit, p22

되는 창의적이고 비판적인 사고방식을 견지한 유능한 팔로워를 의미한다. 리더와 팔로워간의 관계를 상호 영향력 행사관점에서 볼 때 리더가 팔로워에게 영향력을 행사할 수 있듯이 팔로워도 리더에게 대응 영향력(counter power)을 행사할 수 있는 존재들이라는 것을 들 수 있다. 즉, 팔로워들에 대한 리더의 의존상황, 리더에 대한 정보의 통제, 팔로워들의 전문적인 기술과 지식의 겸비는 수동적인 개념보다는 상호 동등한 입장, 영향력을 발휘할 수 있는 예라 할 수 있다⁴⁰⁾ 리더만이 모든 것을 결정할 수 있고 팔로워는 단지 따르기만 한다는 기존의 관리방식은 더 이상 관료적인 조직성과나 생산성을 기대할 수 없다⁴¹⁾. 리더는 팔로워 없이 존재할 수 없고, 팔로워 역시 리더없이 존재할 수 없는 상호 작용 적인 존재라고 할 수 있는 것이다⁴²⁾.

이와 관련하여 Kelley⁴³⁾는 효과적인 팔로워들이란 1차적 보조자로서 리더나 조직에 수동적으로 의존하는 양태가 아니라 리더를 보좌하는 것으로, 실질적인 업무를 수행하고, 리더와 조직의 성공을 좌우하는 사람들이라고 하였다. 즉, '나무와 숲을 동시에 보는 통찰력과 타인과 잘 융합할 수 있는 사회적 역량을 지니고 있고, 지위와 상관없이 활동하며 어떤 목적을 달성하기 위해 적극적으로 참여하고 노력하려는 의지를 보유하고 있다고 하겠다. Alcorn(1992)는 역동적인 팔로워십(dynamic followership)이란 능력을 가지고 있고, 자신들 스스로 행하려는 의지를 가지고 있으며, 자신이 직무나 책임상 의무적으로 행하여야 할 것 이상을 하려는 사람으로 정의하면서 리더는 한가지일을 하지만 이러한 팔로워들은 여러 가지 일을 할 수 있다고 강조하였다⁴⁴⁾.

2. 팔로워십의 유형

Kelley는 팔로워들의 행동을 독립성 및 비판적 사고와 적극성 및 능동성 기준에 의해 다음 [그림 2-4] 과 같이 모범형, 실무형, 순응형, 소외형,

40 박내화(1987), 『현대 리더십론』, 박영사, pp 39-43

41 Ludin, S. C. & Lancaster, L. C. "Beyond Leadership of Followership", *The Futurist*, May, 1990, pp 18-22

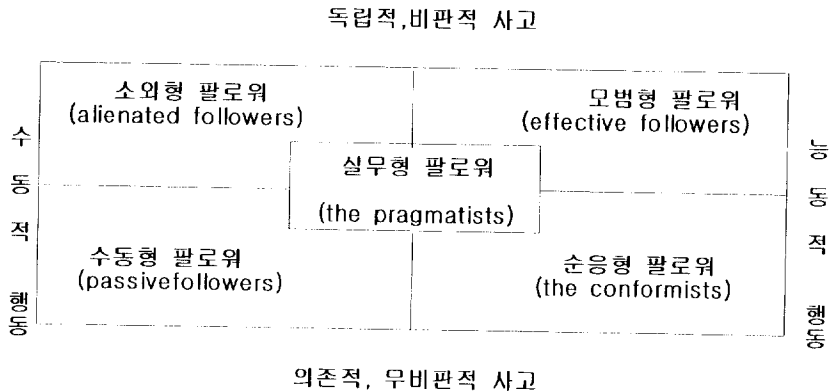
42 Chaff, I. "Effective Followership", *Executive Excellence*, 1996, Apr, p 16

43 Kelley(1994), *Ibid*

44 Alcorn D. S. (1992), "Dynamic Followership Empowerment at Work" spring, pp. 9-13

수동형의 5가지 유형으로 분류하고 있다⁴⁵⁾.

<그림2-4>팔로워 유형



자료원 R E Kelley, The Power of Followership (New York Doubleday Dell, 1994) p 97

Kelley는 리더와 팔로워들과의 인터뷰와 설문조사를 통해 팔로워들이 갖고 있는 두가지의 특성을 발견하게 되었다⁴⁶⁾. 첫 번째 특징은 적극적이고 능동적인 참여이다. 이와 관련하여 효과적인 팔로워는 솔선수범하고 주인의식을 가지며, 적극적으로 참여하고, 자발적이며, 맡은 일 이상을 한다. 수동적인 비효과적 팔로워는 수동적이고, 게으르며, 늘 재촉과 감독을 받아야 되며, 책임을 회피하는 것으로 나타났다. 두 번째 특징은 독립적이고, 비판적인 사고를 가지고 있다는 것으로, 이러한 사고를 가지고 있는 효과적인 팔로워는 스스로 생각하고, 건설적인 비판을 하며, 자기 나름의 개성이 있고, 혁신적이며, 창조적인 개인들로서 묘사된다. 그러나 이와는 반대로 의존적이고, 무 비판적인 비 효과적인 팔로워는 할 일을 지시받아야 하고, 스스로 알아서는 아무 일도 못하고, 책임을 느끼지 않고 생각을 하지 않는다. 이러한 특징을 기준으로 그는 다음과 같이 팔로워의 유형을 분류하였다.

45 Kelley R E (1994) op cit

46 Kelley R E (1994) op cit. pp 125-147

1) 모범형 팔로워

일반적으로 조직 구성원의 약 5-10%정도를 차지하고 있는 모범형 팔로워는 리더나 집단으로부터 독립해 자주적이고 비판적으로 사고한다. 모범형 팔로워는 독립심이 강하고 혁신적이며 건설적인 비판을 하는 특성을 나타낸다. 또한 술선수범하고 주인의식을 가지고 있으며, 집단과 리더를 도와주고, 자기가 맡은 일보다 훨씬 많은 일을 하고자 한다⁴⁷⁾. 이러한 모범형 팔로워의 특성은 다른 사람들이 배우고 따를 수 있는 직무, 조직상의 기능과 가치관을 가지고 있는데 대표적 특징을 보면 가치를 창출하는 직무활동, 원활한 인간관계, 적극적인 조직내 활동, 용기있는 양심의 발휘 등을 들 수 있다.

2) 실무형 팔로워

실무형 팔로워는 조직구성원의 25-35%를 차지하고 있으며, 리더의 결정에 의문을 품기는 하지만 그다지 자주는 아니며 비판적이지도 않으며, 지시 받은 일은 수행하지만 좀처럼 그 이상의 모험은 하지 않는 사람들이다. 이들은 의견대립을 최소한으로 어떤 실패에 있어서도 언제나 변명할 자료를 주도면밀하게 마련해 놓고 있는 유형의 팔로워들이다⁴⁸⁾.

3) 순응형 팔로워

소외형의 반대인 순응형 팔로워는 적극적인 참여라는 면에서는 높이 평가할만 하지만 독립적인 사고는 부족하다. 일반적으로 조직 구성원의 약 20-30%를 차지하고 있는 순응형 팔로워는 리더의 판단에 지나치게 의존하고 리더의 권위에 순종하며 리더의 견해나 판단을 따르는데 지나치게 열중한다. 그들은 팔로워가 권한을 가진 위치에 있는 리더에게 복종하고 순응하는 것은 의무하고 생각하는 사람들이다⁴⁹⁾.

47 Ibid

48 Ibid

49 Ibid

4) 소외형 팔로워

일반적으로 조직 구성원의 15-25%를 차지하고 있는 소외형 팔로워는 독립적이고 비판적인 사고는 견지하고 있지만 역할 수행에는 그다지 적극적이지 않으며, 유능하지만 냉소적인 태입으로 리더의 노력을 비판면에서도 자기 스스로의 노력을 하지 않으면서 불만과 침묵을 일관한다⁵⁰⁾.

5) 수동형 팔로워

조직 구성원의 약 5-10% 정도를 차지하고 있는 수동형 팔로워는 모범형 팔로워와 정반대이다. 극단적인 경우 그들은 생각하는 일은 리더에게 맡기고, 임무를 열성적으로 수행하지 않는다. 책임감이 결여되어 있고, 술선하지 않으며, 지시없이 주어진 임무를 수행하지 못한다. 맡겨진 일 이상은 절대하지 않는다⁵¹⁾.

50 Ibid

51 Ibid

제 4 절 조직 유효성

1. 조직 유효성의 개념

1970년대 이후에 조직 유효성에 관한 연구는 조직이론의 중심적 과제가 되어 왔으나, 오늘의 조직 유효성이라는 개념이 실제로 무엇을 의미하는 것인지 알 수 없게 되었을 정도로 혼란에 처해 있다⁵²⁾. 이러한 현상은 조직이라는 사회구성체상의 특성상 조직 유효성이 개념이 광범위한 영역을 포괄하지 않을 수 없고 시간차원까지 고려해야 하기 때문에 개념적 정의와 측정기준의 체계화가 지극히 곤란하기 때문으로 볼 수 있다. 그러므로 조직 유효성은 조직 모든 관계자들의 제각기 다른 이해관계와 가치관의 관점에서 제각기 다르게 해석되고 있다. <표 2-7>은 조직 유효성에 대한 다양한 정의를 나타내고 있다.

<표 2-7> 조직 유효성에 대한 다양한 정의

관 련 학 자	주 요 내 용
Argyris	동일하거나 또는 질감되는 투입으로 같은 산출을 얻을 때
Seashore	최소하고 귀중한 자원을 획득하기 위해 환경을 개척하는 전체의 능력
Perrow	조직체와 환경과의 적합성
Gulick	조직을 능가하는 힘에 만족스러워 하는 조직
Tannenbaum	사회의 시스템으로서의 조직이 그의 수단과 자원을 오용함이 없고, 사회 구성원에 대한 부당한 강압을 하지 않으면서 조직의 목표를 달성하는 것
Mott	조직이 행동, 생산, 적응하기 위해 조직력을 발휘하는 능력
Schein	시스템이 지니는 존속, 자기유지, 성장의 능력
Price	목표 달성도

자료원: 신철우, “기업 문화가 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 중앙대학교 대학원 경영학박사학위논문, 1987, p. 86의 내용을 재정리함

그 동안 경영학 분야에서는 조직 유효성에 대한 정의를 생산성, 능률, 이직, 결근, 수익성 등과 관련시켜 다루었으며, 그 기준이나 상호관계는

52 박해남, “조직문화와 조직유효성에 관한 연구: 개인과 조직특성의 적합관계를 중심으로”, 세종대학교 대학원 경영학박사 학위논문, 1995, p. 23.

연구자 나름대로의 판단에 일임되어 그 결과가 중복적이고 모순되고 있다⁵³⁾. 한편, 조직 유효성에 대한 정의를 능률과 유효성의 의미와 관련지어 생각을 할 수 있다. Drucker(1973)에 의하면 능률은 일을 바르게 하는 것이며, 유효성은 성공의 기초이고 올바른 일을 하는 것이라고 하였다⁵⁴⁾. 따라서 능률은 목표 지향적 활동이 얼마나 수행되었는가를 투입과 산출의 비율로 나타낼 수 있고, 유효성은 미리 정해진 목표가 어느 정도 달성되었는가로 나타낼 수 있다. 그러나 조직 유효성에 대해서는 아직까지 많은 학자들 간에 공통된 견해를 갖지 못하고 있는 실정이다.

본 연구에서는 조직 유효성이란 “조직체가 환경과의 상호작용을 통해 조직의 기능(적응, 목표성취, 통합, 조직문화 창출, 정보 제공)을 활성화하기 위해 조직력을 발휘하는 제반 활동능력”으로 정의하고자 한다.

2. 조직 유효성 이론의 발전

1) 조직 유효성 이론

(1) 조직목표 이론

전통적인 조직 유효성은 목표달성의 정도에 의해서 정의되어 왔다. Etzioni(1964)는 “조직의 목표는 그 조직이 달성하려는 바람직한 상태이다”라고 보았다⁵⁵⁾. 이러한 관점에 의하면 조직의 성과가 조직의 목표를 충족시키거나 초과하면 그 조직은 효율적이라고 보고 그렇지 못하면 비효율적이라고 보는 것이다. 이와 같은 조직목표모형은 여러 가지 단점을 가지고 있지만 많은 학자들은 조직 유효성을 측정할 때는 조직의 목표와 이의 달성 여부가 가장 중요하다고 보고 있다.

Campbell(1977)에 의하면 조직목표 이론은 다음과 같은 두 가지의 가정

53 Steers, R. M., "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness", Administrative 목표 달성도 Science Quarterly, Vol. 20, 1975, 546-551.

54 Druker, P. F., Management: Task-Responsibilities Practices, New: Harper & Row, 1973, p. 450.

55 Etzioni, A., Modern Organizations, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1964, p. 6., 이군현, 교육정책: 이론의 비판과 수용을 위한 시론, 대전: 과학과 예술, 1992, p. 482. 현, 교육정책학: 이론의 비판과 수용을 위한 시론, 대전: 과학과 예술, 1992, p. 482.

을 전제로 하고 있다⁵⁶⁾. 첫째, 조직 내의 합리적 의사결정자들은 자신이 추구하고자 하는 일련의 목표를 가지고 있다. 둘째, 조직목표는 그 수가 매우 적어서 충분히 관리할 수 있으며, 조직 구성원들이 충분히 이해할 수 있도록 구체적으로 정의할 수 있다. 이러한 가정에 따라 많은 학자들이 조직목표의 상세 화와 목표의 성취를 높이기 위한 노력을 기울여 왔다. 예를 들어서 목표에 의한 경영관리(MBO), 손익분석(cost-benefit analysis)기법, 행동주의적 조직목표 수립 등은 조직의 목표를 상세 화하기 위한 방법으로 볼 수 있다.

(2)조직자원 이론

조직자원 이론은 조직목표 이론이 조직 유효성을 측정하는데 한계점이 있다는 비판적인 시각을 가진 학자들을 중심으로 발전되었다고 볼 수 있다. 조직자원이론에 의하면, 조직의 유효성은 환경에 대한 유리한 협상 위치를 이용하게 제한되고 가치 있는 자원을 획득할 수 있는 조직의 능력으로 정의하고 있다. 즉, 조직자원 이론에서는 조직 유효성을 자산을 조달하는 조직의 능력으로 보고 있다. 따라서 조직자원 이론의 관점에서 보면 효과적인 조직이란 더 많은 자원의 확보전략에 관한 정보를 제공해 주는 방법을 적절히 구사할 수 있는 능력을 가진 조직으로 볼 수 있다.

(3)통합 이론

Steers(1977)는 조직목표 이론과 조직자원 이론은 상보적 관계가 있다고 주장하면서, 이 두 가지의 이론을 통합하면 바람직한 조직 유효성 측정을 위한 이론을 발전시킬 수 있다고 보았다. Parsons(1960)는 모든 사회 조직은 적응(adaptation), 목표성취(goal attainment), 통합(integration), 조직 문화의 창출과 유지(latency)의 네 가지 기능을 수행해야 하며 이러한 기능들을 얼마나 잘 수행하느냐가 조직의 유효성을 측정하는 척도가 된다고 주장하였다⁵⁷⁾. 즉, 그가 제시한 조직의 네 가지 기능은 조직목표와 조직

56 Campbell, J. P., "On the Nature of Organizational Effectiveness", in Goodman, P.S., & nings, J. M., eds., New Perspectives on Organizational Effectiveness, San Francisco: Jossey-Bass, 1977, p. 19.

자원 확보에 모두 필수 불가결한 것이기 때문에 그의 이론은 통합이론의 관점에 포함된다고 볼 수 있다. 여기서 적응은 조직이 충분한 인적·물적 자원을 확보하여 여러 가지 환경에 대처해 나가는 것을 말한다. Steers(1977)의 연구에 의하면 조직 유효성 측정 기준 중 가장 많이 사용되고 있는 것은 적응능력과 이에 관련된 개념인 탄력성 및 기술혁신으로 밝혀졌다. 목표성취는 조직이 일반적인 목표와 세부적인 목표를 수립하고 이를 성취하는 것을 말한다. 통합은 조직 내의 응집성과 결속을 의미하는 것으로서, 조직 구성원이 사회적 유대관계를 조직화하고, 조정하고, 단결하는 것을 말한다. 조직 문화의 창출과 유지는 조직의 가치와 문화를 창조하고 그러한 문화와 가치를 유지하는 기능을 말한다.

Hoy와 Miskel(1987)은 이상과 같은 통합모형을 이용하기 위하여 다음의 세 가지 단계를 준수할 것을 제시하였다⁵⁸⁾. 첫째, 조직의 실천목표를 수립할 이해관계자를 정해야 한다. 이러한 실천목표는 연구자가 직접 정할 수도 있고, 조직과 관련된 다른 사람이 할 수도 있다. 둘째, 조직목표를 시간변인 측면 즉, 단기적, 중기적, 장기적 측면에서 명료해야 한다. 셋째, 다면적 기준을 고려해야 한다. 즉, 조직의 유효성을 종합적으로 측정하기 위해서는 조직기능의 네 가지 차원과 각 차원의 다면적 기준을 고려해야 한다는 것이다.

한편, Mott(1972)는 Parsons(1960)가 제시한 조직의 4대 기능을 통합하여 종합적 조직 유효성 모형을 제시하였다⁵⁹⁾. 그는 조직의 기능을 산출, 효율성, 적응능력, 탄력성으로 보고 이 네 가지 요인을 측정해 봄으로써 조직의 유효성을 측정할 수 있다고 보았다. 즉, 효과적인 조직이란 조직 구성원들에게 목표성취를 높이고, 긍정적 가치관을 심어주고, 환경에 보다 잘 적응하게 하고, 조직 내부의 문제를 보다 탄력적으로 유연하게 대처해 나가는 조직이라고 보았다. 결국 이러한 Mott(1972)의 관점은 앞에서 살펴보았던 조직목표 이론과 조직자원 이론을 조화시킨 통합모형 이론과 맥을 같이 한다고 볼 수 있다.

57 Parsons, T., "Some Ingredients of a General Theory of Formal Organization", in Halpin, A. W., ed., Administrative Theory in Education, New York: Macmillan.

58 Hoy, W. K. & Miskel, C. G. Educational Administration: Theory, Research, and Practice, New York: Random House, 1987, p.327.

59 Mott, P. E., The Characteristics of Effective Organizations, New York: Haper & Row, 1972. 이군현, 전게서, 1992, p 502.

3.조직의 유효성 측정에 관한 연구

조직 유효성의 측정에 관한 연구는 연구자에 따라 여러 가지 다른 이론과 측정기준 및 측정방법의 다양성으로 인하여 통일된 모습을 보여주지 못하고 있다. Campbell(1977)은 조직 유효성에 관한 기존의 연구들에서 1973년까지의 문헌조사를 통하여 조직 유효성 지표로 제시된 변수들을 <표 2-8>과 같이 30가지로 정리하여 제시함으로써 조직 유형성 지표가 얼마나 다양한가를 보여주었다.

<표 2-8> 기존문헌의 조직 유효성 평가를 위한 지표

지표	주요 내용
심리적 지표	직무만족도, 동기부여, 사기, 갈등과 응집성, 유연성과 적응성, 조직목표에 대한 조직원의 동조성, 조직목표의 내면화
경제적 지표	전반적 유효성, 생산성, 능률, 수익, 품질, 환경의 이용도, 이해관계자집단에 대한 평가, 인적자원의 가치, 목표달성도
관리적 지표	사고의 빈도, 결근율, 이직율, 통제, 계획과 목표설정, 역할과 규범일치성, 경영자의 인간관계 관리능력, 경영자의 과업지향성, 정보관리와 의사전달, 신속성, 안정성, 조직 구성원의 의사결정 참가, 훈련과 개발의 강조

자료원: Campbell, J. P., op. cit., 1975, pp. 36-41.

Dalton(1980)등은 조직 유효성의 평가가치를 경제적 성과와 심리적 성과로 구분하였으며, 기존의 연구자들이 경제적 성과지표보다는 심리적 성과지표에 대한 연구를 많이 진행하여 왔다고 주장하였다⁶⁰⁾. 즉, 경제적 성과지표에는 수익성, 성장성, 생산성, 총매출액 등이 해당되고, 심리적 성과지표에는 조직 구성원들의 사기, 직무만족, 조직몰입 등이 해당된다고 보았다.

한편, Lawless(1972)에 의하면 개인수준의 유효성은 집단수준의 유효성

60 Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J. & Porter, L. W., "Organization Structure and Performance: A Critical Review", Academy of Management Review, 1980, pp. 49-54. 박혜남, 전거서, 1992, p. 31.

을 결정한다고 주장⁶¹⁾하면서 <표 2-9>와 같은 모형을 제시하였다. 즉, 그는 조직 유효성에 영향을 미치는 변수는 개인 또는 집단수준의 변수들에 의하여 직접적이거나 간접적으로 영향을 받는다고 보았다.

<표2-9> 조직 유효성의 수준.

개인 수준	집단 수준	조직 수준
개인적 산출	집단 생산성	생산성
창조적 산출	집단 사기	사 기
충성심-몰입	적합성	적합성
개인적 개발	적응성	적응성
직함-분리		제도화
타인에 영향		

자료원: Ibid, p. 397.

이와 같은 조직 유효성 평가지표 중에서 직무만족과 직무몰입은 연구자들간에 가장 일반적으로 사용되고 있으며, 개인과 집단 및 조직수준의 조직 유효성을 가장 잘 표현해주고 있기 때문에 이에 대하여 좀더 구체적으로 살펴보겠다.

1) 직무만족에 관한 연구

직무만족은 조직연구의 중요한 연구 분야로서 많은 학자에 의하여 연구되었으며, 이에 대한 설명도 연구자에 따라 다양하게 제시되고 있다. 그 중에서 몇몇 주요 학자들의 견해를 살펴보면, Alderfer(1972)는 직무만족이란 한 개인이 직무에 대하여 가지는 일련의 태도이며, 직무 또는 직무수행결과로 충족되어지는 유쾌하고 긍정적인 정서상태로서 인간의 건강·안전·귀속·존경·성장 등 제반욕구의 차원에서 설명하고 있다⁶²⁾. 또한 Tiffin과 McCormick(1974)은 직무만족이란 직무에서 얻어지거나 경험되는

61 Lawless, D. J., Effectiveness Management: Social Psychological Approach, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972, p. 397. 박해남, 전거서, 1992, p. 32.

62 Alderfer, C., Existence, Relatedness, and Growth, New York: The Free Press, 1972, p. 7.
추현, 조직행동론, 서울: 형설출판사, 1993, p. 609.

욕구만족의 정도이며, 이는 개인적인 것이므로 개인의 가치체계에 따라 서로 다른 형태로 나타낸다고 주장하였다. 아울러 Beaty와 Schnier(1981)는 직무만족이란 종업원의 직무가치를 달성하고 촉진하는 것으로서 그 개인의 직무평가에서 얻어진 유쾌한 감정적 상태라고 정의하였다⁶³⁾. 이와 같이 이들은 직무만족을 직무와 관련된 감정적 상태로 직무만족을 정의하고 있다.

이외에도 Locke(1976)는 직무만족을 종업원 자신의 직무에 대한 평가에서 결과되어지는 유쾌하거나 긍정적인 정서상태라고 정의하였다⁶⁴⁾. 그는 기존의 연구문헌들을 분석한 결과를 종합하여 직무만족에 영향을 주는 요인을 도전할만한 직무(challenging work), 공정한 보상(equitable rewards), 적합한 승진(suitable promotion), 지원적 작업환경(supportive conditions), 효과적인 관리방법(effective management)등 일곱 가지로 정리하여 제시하였다. 또한 Hulin과 Smith(1965)는 연령, 근무기간과 직무만족을 설명하면서 작업, 보수, 승진, 감독, 동료 등의 다섯 가지로 직무만족에 영향을 미치는 요인이라고 하였다⁶⁵⁾. 아울러 Wernimont(1966)는 직무만족에 영향을 미치는 요인을 본질적 요인과 비본질적 요인으로 구분하여, 본질적 요인으로선 인정, 성숙, 작업 그 자체, 책임, 성취 등 다섯 가지를 들고 있으며, 비본질적 요인으로선 봉급, 회사정책, 기술적 적합성, 대인관계, 작업조건 등 다섯 가지를 들고 있다⁶⁶⁾.

이와 같이 직무만족에 영향을 미치는 요인에는 여러 가지 있으나 <표 2-10>과 같이 조직 구성원들은 대체적으로 임금, 직무, 감독, 승진, 동료 관계 등으로부터 만족을 얻게 되며, 구성원이 수행하는 직무의 성격과 개인특성과의 적합성이 높을수록 직무만족의 정도는 높아지는 것으로 나타나고 있다.

63 Beaty, R. C. & Schnier, C. E., Personnel Administration: An Experimental Skill-Building Approach, 2nd ed., Addison-Wesley Publish Co., 1981, p. 392

64 Locke, E. A., "Satisfiers and Dissatisfiers Among White Collar and Blue Collar Employees", Journal of Applied Psychology, 1976, pp/ 1302-1307.

65 Hulin, C. L. & Smith, p., "A Linear Model of Job Satisfaction", Journal of Applied Psychology, 1965, pp. 211-216.

66 Wernimont, P. E., "Intrinsic and Extrinsic Factor in Job Satisfaction", Journal of Applied Psychology, 1966, pp. 297-302.

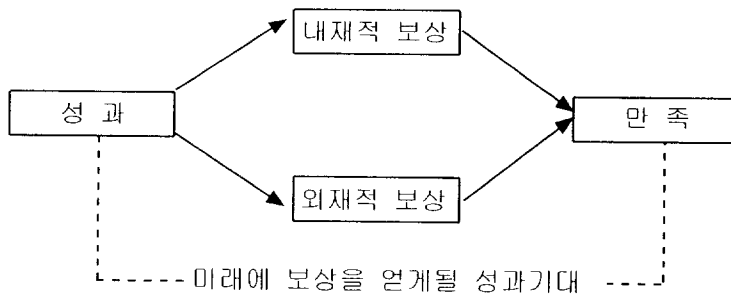
<표 2-10> 직무만족의 주요 영향 요인⁶⁷⁾

구분	하위 구성요인
직무	흥미, 다양성, 학습기회, 난이도, 업무량, 장래성, 작업조건 (장비·온도·습도·공기 등)
보상	급여수준, 공정타당성, 지급방법, 부가급여(연금·의료혜택·유급휴가· 휴식처), 공로인정(업적·신뢰·평가)
승진	승진의 기회, 공정성 기준
감독	감독유형, 기술적 인간적 관계, 감독기술
동료관계	신의, 협조도, 친근감

자료원: 추현, 전개서, 1993, p. 609.

한편, Porter와 Lawler(1965)는 성과에 근거를 둔 보상이 만족과 관계되는 성과를 유도한다고 주장하였다⁶⁸⁾. 즉 이론에 의하면 내재적 보상과 외재적 보상은 성과의 만족을 모두 야기시킨다는 것이다. 따라서 보상에 대한 기대는 성과를 유도하며 성과에서 결과된 보상 그 자체는 만족으로 나타난다는 것이며, <그림 2-5>는 이러한 이론을 나타낸 것이다.

<그림 2-5> 성과와 만족의 관계에 대한 모형⁶⁹⁾



자료원: 추현, 전개서, 1993, p. 626.

67 추현, 전개서, 1993, p. 609.

68 Porter, L. W. & Lawler III, E. E., "Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior", Psychological Bulletin, Vol. 64, July, 1965, pp23-51. 추현, 전개서, 1993, p. 625-626.

69 추현, 전개서, 1993, p. 626.

2) 조직몰입에 관한 연구

직무만족과 마찬가지로 조직몰입에 대한 연구도 학자마다 다양한 정의를 내리고 있다. Brown(1969)은 조직몰입을 구성원의 의식과 관련이 있고 개인의 현재 지위를 반영하는 것이며, 특별한 예측잠재력이 있어서 성과, 직무동기, 조직에 대한 공헌 등의 조직성과변수의 예측을 가능하게 하며, 동기유발요인들의 차별적인 적합성을 제시하는 것이라고 정의하였다⁷⁰⁾. Sheldon(1971)은 심리학적 측면에서 조직몰입을 정의하였는데, 개인이 조직을 긍정적으로 평가하고 조직을 위하여 일하려는 의도 즉, 개인의 주체성을 조직에 결부시켜 애착을 갖게되는 상태를 조직몰입이라고 하였다⁷¹⁾.

한편, Buchanan(1974)은 조직몰입 조직의 목표와 가치관을 받아들이는 동일시, 직무역할에 대한 개인의 심리적 몰입, 조직에 애착을 갖는 충성심 등의 세 가지 요소로 정의하였다⁷²⁾. Porter(1974)등은 조직몰입을 조직목표 및 가치에 대한 인정과 신뢰, 조직목표 달성을 위해 노력하려는 자발적 의사, 조직 구성원의 자격을 유지하고 싶은 강력한 욕구 등을 조직몰입이라고 정의하였다⁷³⁾. 그리고 Angle과 Perry(1981)는 이와 같은 Porter등의 조직몰입 개념을 이용하여 조직몰입을 두 가지 유형으로 나누었다. 즉, 조직몰입을 조직 구성원이 조직에 남으려는 욕구인 근속몰입(commitment to stay)과 조직에 대하여 자부심을 가지며 조직목표를 수용하고 조직을 위해서 노력하려는 의사를 가진 상태인 가치몰입(value commitment)의 두 가지이다⁷⁴⁾.

특히, Meyer와 Allen(1990)은 조직몰입을 정서적 몰입(affective

70 Brown, M. E., "Identification and Some Conditions of Organizational Involvement" Administrative Science Quarterly, 1969, pp. 437-442.

71 Sheldon, M. E., "Investment and Involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", Administrative Science Quarterly, 1971., pp. 143-148.

72 Buchanan, B., "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", Administrative Science Quarterly, 1974., pp. 553-546.

73 Porter, L. W., Steers, R. M., Nowday, R. T. & Boulian, P. V., "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", Journal of Applied Psychology, 1974, pp. 603-609.

74 Angle, H. & Perry, R. "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", Administrative Science Quarterly, 1981, pp. 1-14.

commitment), 규범적 몰입(normative commitment), 계속적 몰입(continuance commitment)등의 세 가지 유형으로 구분하여, 이를 실제적으로 측정할 수 있도록 개념을 정립하여 제시하였다⁷⁵⁾. ①정서적 몰입이란 구성원의 조직에 대한 감정적인 애착(emotional attachment), 동일화(identification), 몰입(involverment)으로서, 이 형태의 몰입은 구성원들이 조직에 얼마만큼 남기를 원하느냐에 근간을 두고 있다. ②규범적 몰입이란 조직과의 제휴(연계)를 의미·책임 측면에서 지각하는 것으로서, 개인이 조직에 남아 있어야 된다는 것을 의무로 느끼는 정도를 말한다. ③계속적 몰입이란 조직을 떠나갈 때 발생하는 비용에 관한 것 혹은 조직 내에 계속 남아 있으려면 얼마의 비용이 드는가에 관한 개념이다. 즉, 조직을 떠날 때 그냥 남아 있는 것과 비교하여 기회비용에 근거한 조직몰입을 의미한다.

이상에서 살펴본 바와 같이 조직몰입은 첫째, 일이 자기에게 생활의 중심적인 관심이 될 때, 둘째, 자기의 직무에 적극적으로 참여할 때, 셋째, 자기의 자존에 대해 성과를 중심으로 삼을 때, 넷째, 성과를 자기의 자아 개념과 일치하는 것으로 느낄 때 몰입을 하게 된다고 할 수 있다⁷⁶⁾. 또한 많은 연구결과들이 조직몰입 수준이 높을수록 조직성과가 향상될 가능성이 높을 뿐만 아니라 조직몰입이 조직 유효성의 지표라는 것을 밝혀냈다⁷⁷⁾.

75 Meyer, J. P. & Allen, N. J., "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, Vol. 1, No. 1, 1991, pp. 61-89.

76 추헌, 전개서, 1993, p. 613.

77 Steers, R. M., "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly, 1977, pp. 46-51. 박혜남, 전개서, 1992, p. 34.

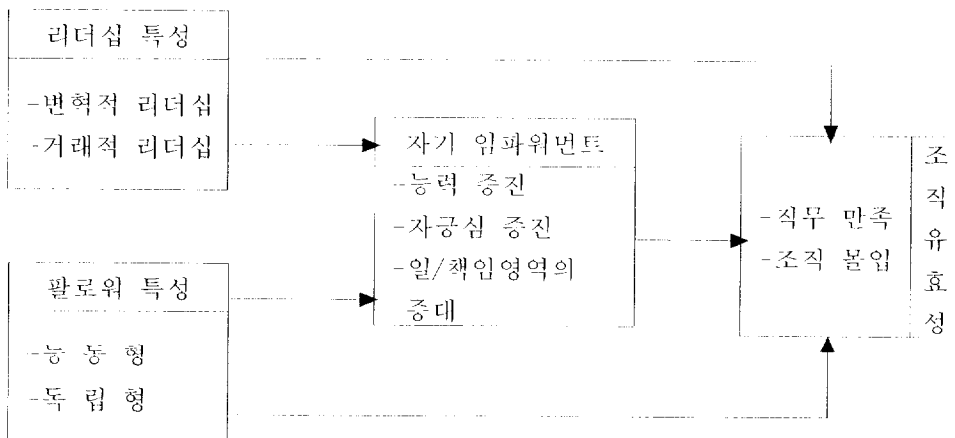
제 3 장 연구모형 및 가설의 설정

본 장에서는 제2장의 이론적 배경에서 논의된 것들을 바탕으로 하여 연구모형과 가설을 설정하고자 한다. 또한 연구모형 내에서 고려되고 있는 변수들의 조작적 정의와 측정도구(measurement tool)를 제시하고자 한다.

제 1 절 연구모형 및 가설

팔로워십이 5가지 유형으로 분류되지만 실증연구에서는 명확하게 구분되지 않을 가능성이 높기 때문에 팔로워십 유형을 분류하는 두 가지 특성 즉, 독립형(의존형)과 능동형(수동형)의 두 가지 특성을 가지고 연구 모형을 구성하였다. 상기한 논의를 바탕으로 본 연구에서 검증하고자 하는 모형은 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 본 연구의 연구모형



위 연구모형은 조직 유효성 중 직무만족, 직무몰입 에 대한 것은 자기보고(self-reporting)식 설문지 방법을 통해서 검증해 보고, 실질적인 조직성과 측정결과 우수 조직과 저조 조직 간에 차이와 설문지 방법을 통해 검증한 결과가 일치하는 가를 실증해 보고자 한다. 본 연구의 연구 가설들

과 연구과제들을 정리하면 다음과 같다. 연구가설은 크게 i) 리더십 특성과 조직유효성의 관계에 대한 가설, ii) 팔로워 특성과 조직유효성의 관계에 대한 가설, iii) 리더십 특성과 자기 임파워먼트의 관계에 관한 가설 iv) 팔로워 특성과 자기 임파워먼트 관계에 관한 가설, v) 자기 임파워먼트와 조직유효성의 관계에 관한 가설 등으로 구성되어 있다.

<가설 I> 리더십 특성과 조직유효성의 상관관계 가설

- H I-1: 변혁적 리더십은 직무만족과 정(+)의 관계를 가질 것이다.
- H I-2: 변혁적 리더십은 조직몰입과 정(+)의 관계를 가질 것이다.
- H I-3: 거래적 리더십은 직무만족과 정(+)의 관계를 가질 것이다.
- H I-4: 거래적 리더십은 직무만족과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

<가설 II> 팔로워 특성과 조직유효성의 상관관계 가설

- H II-1: 팔로워의 능동형은 조직유효성과 정(+)의 관계를 가질 것이다.
- H II-2: 팔로워의 독립형은 조직유효성과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

<가설 III> 리더십 특성과 자기 임파워먼트의 상관관계 가설

- H III-1: 변혁적 리더십은 자기 임파워먼트와 정(+)의 관계를 가질 것이다.
- H III-2: 거래적 리더십은 자기 임파워먼트와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

<가설 IV> 팔로워 특성과 자기 임파워먼트의 상관관계 가설

- H IV-1: 팔로워의 능동형은 자기 임파워먼트와 정(+)의 관계를 가질 것이다.
- H IV-2: 팔로워의 독립형은 자기 임파워먼트와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

<가설 V> 자기 임파워먼트와 조직유효성의 상관관계 가설

- H V-1: 자기 임파워먼트는 조직유효성의 하위요인과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정방법

1. 독립변수

1) 리더십 특성

리더십 특성이란 조직에서 구성원들을 이끌고 동기부여 하여 조직의 목적을 달성하기 위해 요구되는 특성을 말한다.

(1) 변혁적 리더십

기존 문화적 틀 안에서 구조주도나 배려 등의 적절한 조화를 통하여 문화자체를 변혁시키고 부하들 개개인의 욕구체계를 바꾸려 하는 것이다. 뿐만 아니라 부하들을 고무해 그들의 성취에 대한 자신감을 고취시키며 조직에 대한 몰입을 강조한다.

(2) 거래적 리더십

거래적 리더십은 보상 또는 벌 체계를 통해 리더가 추종자들을 관리하는 과정이며 그러한 득과 실(cost-benefit) 관계를 통해 추종자들이 현존하고 있는 물질적 또는 심리적 욕구를 채어주는 조건으로 그들의 조직 기여를 도모하는 것을 말한다.

2) 팔로워십 특성

팔로워십 특성이란 주어진 상황에서 조직의 목표달성을 위하여 리더가 의도한 바에 따라 구성원들이 개인이나 집단적 노력에 참여함으로써 개인적 목표를 획득하는 각각의 특성을 말한다. 팔로워십 특성은 모범형, 실무형, 순응형, 소외형, 수동형으로 구성된다.

(1) 독립형 리더십

팔로워십 특성 중 독립심이 강하고, 혁신적인 모범형과 리더의 결정에

의문을 품는 실무형을 본 논문에서는 독립형 리더십으로 정의하고 측정한다.

(2) 능동형 리더십

팔로워십 특성 중 리더의 판단에 의존하는 순응형과 역할 수행에 그다지 적극적이지 않은 소외형, 그리고 책임감이 없으며, 슬선수범하지 않은 수동형으로 본 논문에서는 능동형 리더십이라고 정의하고 측정한다.

2. 매개변수

1) 자기 임파워먼트

자기 임파워먼트는 조직구성원들이 파워 있게 업무를 수행할 수 있도록 개인차원에서 각 구성원들에게 내적 동기와 행동능력을 부여하는 것을 말한다. 자기 임파워먼트는 능력 증진, 자긍심 증진, 일과 책임영역의 증대라는 세 가지 하위요인들로 구성된다.

(1) 능력 증진, 자긍심 증진

조직에서 요구되는 조직안보 인식, 조직운동, 업무관련 도구 및 지식 활용력, 정보 활용 능력의 정도로써 측정한다.

(2) 일과 책임영역의 증대

임무를 계획하고 수행하기 위해 절차와 방법을 결정하는데 있어서 각 개인에게 부여되는 자유, 독립성 및 재량권의 정도, 즉 의사결정을 독자적으로 행할 수 있는 정도로써 측정한다.

3. 조직 유효성변수

1) 직무만족

직무만족은 조직구성원들이 직무 조건에 대하여 가지고 있는 정서 상태를 말하는데, 내재적·외재적 직무조건에 대하여 가지고 있는 태도로서 직무나 직무경험 평가시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태를 말한다. 직무만족은 내재적 직무만족과 외재적 직무만족의 두 가지 하위 요인을 하위 요인들로 구성된다.

(1) 내재적 만족

개인이 내적인 직무조건에 대하여 가지고 있는 태도로서 직무나 직무경험 평가시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태의 정도로써 측정한다.

(2) 외재적 만족

개인이 외적인 직무조건에 대하여 가지고 있는 태도로서 직무나 직무경험 평가시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태의 정도로써 측정한다.

2) 조직몰입

조직몰입은 구성원들이 조직에 대해 감정적으로 애착, 동일화, 몰입하는 것과, 조직에 남아 있어야 된다는 것으로 의무로 느끼는 것, 조직을 떠나갈 때 발생하는 비용에 관한 것 등을 말한다. 조직몰입은 정서적 몰입, 규범적 몰입, 계속적 몰입 등 세 가지 하위 요인들로 구성된다.

(1) 정서적 몰입

구성원의 조직에 대한 감정적인 애착, 동일화, 몰입의 정도로써 측정한다.

(2) 규범적 몰입

조직과의 제휴(연계)를 의미·책임 측면에서 지각하는 것으로서 개인이 조직에 남아 있어야 된다는 것을 의무로 느끼는 정도로써 측정한다.

(3) 계속적 몰입

조직을 떠나갈 때 발생하는 비용에 관한 것 혹은 조직내 계속 남아 있으려면 얼마의 비용이 드는가에 관한 개념의 정도로써 측정한다.

4. 측정 방법

앞에서 열거한 변수들과 요인들을 측정하고 연구모형에서 도출한 가설들을 검증하기 위하여 설문지법을 상용하되 선행연구가 이루어진 분야는 개발된 설문지를 조직에 적용할 수 있도록 변형하여 최대한 활용하고 선행연구가 없는 변수와 요인들은 설문문항을 개발하여 사용하고자 한다.

한편, 이론적 검증이 실제적으로 조직성과 측정에 적용이 가능한지 여부를 확인하기 위하여 현재 조직 외 업무능력을 측정한 결과를 비교 분석하여 실증해 보고자 한다.

제 4 장 실증분석

제 1 절 자료의 수집 및 분석방법

1. 자료수집 방법

본 연구에서는 실증분석을 위한 자료수집 방법으로 설문지를 이용하였다. 설문지를 통한 수집은 응답당시의 상황이나, 응답자의 기분상태에 영향을 받을 수 있고 또한 사회적으로 바람직하다고 생각하는 방향으로 응답할 위험이 존재할 가능성을 내포하고 있다. 하지만 표본을 무작위로 추출함으로써 이러한 위험은 어느 정도 감소될 수 있고, 표준화된 설문지를 이용함으로써 결과의 비교 가능성을 높일 수 있기 때문에 본 연구에서는 설문지를 이용하였다.

2. 설문지 구성

설문지는 자기보고식이며, 응답에 소요되는 시간은 약 25분 정도이다. 설문지는 변혁적 리더십 특성의 카리스마, 비전, 지적자극, 배려를 측정하는 항목과 거래적 리더십 특성의 조건적 보상과 예외적 관리요인을 측정하는 항목, 팔로워십 특성의 적극성 및 능동성, 독립적 사고와 행동을 묻는 항목, 자기 임파워먼트의 능력 증진, 자긍심 증진 및 일/책임영역의 증대를 묻는 항목으로 구성되었다. 또 조직의 유효성을 측정하는 항목으로 직무만족, 직무몰입 등으로 마지막으로 인구통계적 특성을 묻는 항목을 제외한 모든 항목을 리커트(Rikert)식 7점 척도로 구성되었다.

설문지 구성은 다음 <표4-1>에서 측정변수 분류·측정 항목, 측정항목의 수, 측정항목의 출처에 대해서 자세하게 정리 요약 되어 있다.

<표 4-1> 설문지 구성

변 수 명			설문항목	항목수	출 처
변혁적 리더십	카리스마		I -1,2,3,8,9, 10,12,13,18	9	Bass (1988)
	배려		I -16,19,21	3	
	지적자극		I -4,5,7,11,17 .20	6	
	비전		I -6,14,15	3	
거래적 리더십	조건적 보상		I -23,24	2	
	예외적 관리		I -22,25,26	3	
자기 임파워 먼트	능력 증진	개념적 능력	III-1~3	3	Sherer, M., Maddux, J., Mercandante, B., Prenticedunn, S., Jacobs, B.(1982)
		도구적 능력	III-4~5	2	
	자긍심 증진	자신감	III-6~9	4	
		자기신뢰	III-10~12	3	
		자기수용	III-13	1	
	일/책임영역 증대	자율성	III-14	1	
팔로워십	독립 / 비판		II-10~14	5	Kellev (1994)
	적극 / 능동		II-1~9	9	
조직 유효성	직무만족	내직 직무만족	IV-1~7	7	Allen, N., Meyer, J. (1990)
		외직 직무만족	IV-8~11	4	
	조직몰입	정서적 몰입	V-1~4	4	
		규범적 몰입	V-5~7	3	
		계속적 몰입	V-8~10	3	
인구통계 변수			VI-1~7	7	
합 계				83	

3. 자료분석의 방법

본 논문의 실증분석은 수집된 자료를 사회과학 통계패키지(SAS V.6.12)를 이용하여 분석하였다. 인구통계변수를 처리하기 위해서 빈도 분석(frequency analysis)과 측정도구의 신뢰성분석(reliability analysis) 및 변수들의 구성개념 타당성을 위한 요인분석(factor analysis), 독립변수인 리

더십이 종속변수인 임파워먼트에 미치는 영향 및 효과를 살펴보기 위해서 회귀분석(regression analysis)을 실시하였다.

4. 표본의 구성

본 연구에서는 측정도구의 타당성과 신뢰성을 제고하기 위하여 2001년 9월 5일부터 9월 20일까지 약 15일간에 걸쳐 사전조사를 실시하였다. 본 연구에서 실시한 사전조사의 목적은 기업 조직의 특성에 비추어 보아 타당성을 저해하거나 기업 실정에 맞지 않은 문항을 발견하여 수정하기 위함이었다. 본 연구에서 사용된 설문문항들은 대부분 기존에 기업 조직과 선행연구들에서 사용되어 신뢰성이 입증된 문항들이 대부분이었으며, 본 연구의 필요에 의해 각 변수마다 몇몇 문항이 추가되었다. 사전조사 결과 신뢰도와 타당도를 현저히 저하시키는 문항을 제외하고, 기업 구성원들이 이해하기 쉽고 자주 사용하는 단어로 문항의 내용을 바꾸어 실제적인 본 조사에 착수하였다.

본 조사에서 설문지는 총 13개 기업을 대상으로 2001년 9월 25일 부터 10월 20일까지 걸쳐 배포·회수하였다. 배부한 설문지는 총 500부이고 회수된 설문 현황 표는 다음과 같다.

<표 4-2> 설문 현황

설문배포	회수	분석사용	회수율
500부	321부	302부	64%

회수된 설문지 321부 중 사용할 수 없는 19부를 제외한 302부를 사용하였다. 표본대상은 우리나라의 유망 중소기업의 종사자들이고 표본자료의 분포를 보면 평균연령이 33.86이므로 전체적으로 볼 때 연구에 참여한 근로자들은 30대가 주를 이루고 있었으며, 또한 근속년수는 6.39년을 근무한 것으로 나타났다.

<표 4-3> 연령/근속년수 분포

구분	평균	표준편차
연령	33.86	6.02
근속년수	6.39	6.26

표본자료의 인구통계학적 특성인 성별을 보면 남자가 284명으로 94.2%를 차지하고 있으며, 여자가 18명으로 5.8%를 차지하고 있다. 직급별로 보면 사원이 44.4%, 대리 31.8%, 과장 19.2%, 차장 2.6%, 부장 2.0%를 차지하고 있다. 교육수준은 고졸 20.2%, 전문대졸 15.8%, 대학졸 59.0%, 대학원졸 5.0%명을 차지하고 있다. 또 표본 직군별 분포는 사무관리직에 종사하는 직원수가 256명으로 전체 84.8%인 대부분을 차지하고 있음을 알 수 있다. 다음 <표 4-4>은 표본의 성별/직급/교육년수/직군별 분포를 정리한 것이다.

<표 4-4> 성별/직급/교육년수/직군별 분포

구분		빈도	백분율	누적백분율
성별	남	284	94.2	94.2
	여	18	5.8	100.0
직급	사원	134	44.4	44.4
	대리	96	31.8	76.2
	과장	58	19.2	95.4
	차장	8	2.6	98.0
	부장	6	2.0	100.0
교육년수	고등학교	61	20.2	20.2
	전문대학교	48	15.8	36.0
	대학교	178	59.0	95.0
	대학원이상	15	5.0	100.0
직군	사무관리직	256	84.8	84.8
	영업직	18	5.8	90.6
	고객서비스	5	1.5	92.1
	연구개발직	3	1.0	93.1
	기타	20	6.9	100.0

제 2 절 연구의 결과 및 해석

1. 측정도구의 타당성 및 신뢰성

1) 타당성

타당성 문제는 조사자가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확히 측정하느냐 하는 문제를 의미한다. 타당성의 종류로서 내용타당성(content validity), 기준에 의한 타당성(criterion-related validity), 구성개념 타당성(construct validity)등의 세 가지로 나눌 수 있다⁷⁸⁾. 이 가운데에 구성개념 타당성은 측정방법으로 이론연구를 하는데 있어서 가장 타당성이라 할 수 있다. 구성개념 타당성을 검증하는데는 일반적으로 요인분석(factor analysis)을 이용한다.

본 연구에서 고려되고 있는 변수들의 요인분석 결과는 <표 4-5>에서 <표4-9>과 같다.

<표 4-5>는 리더십의 특성을 측정하기 위한 항목을 요인분석한 결과이다.

2개의 요인이 추출되어 전체분산의 65.27%를 설명하였다. Hair등에 따르면, 자연과학에 비해서 정보가 정확하지 않은 사회과학에서는 대체로 추출된 요인들이 전체분산의 60% 이상을 설명할 경우 요인으로서 유의한 것으로 간주하고 있지만 그것은 절대적인 기준은 아니며, 60% 미만인 경우에도 유의성이 있을 수 있다고 지적하고 있다. 그러므로 본 연구에서 보인 누적분산설명비율은 리더십의 특성을 측정하는 설문항목의 구성개념 타당성을 보증할 수 있는 정도의 수준이라고 판단된다.

구체적으로, 리더십의 요인분석 결과를 살펴보면 요인분석시 요인하부량이 현저히 떨어지거나 선행연구에서 검토한 바와 같이 않는 요인으로 묶이고 있는 리더십의 변혁적리더십을 묻는 항목 중 2,3,5,6번 문항을 삭제한 후의 결과를

<표 4-5>에 제시하였다. 요인 1은 리더십 특성의 하위요소들 중 변혁적 리더십요인을 측정하는 항목, 요인 2는 거래적리더십요인을 측정하는 항목들로 묶었다.

78 채서일, 전개서, 1994, p. 255.

<표 4-5> 리더십의 요인분석

문항 내용	요인 부하량	
	요인 1	요인 2
LF1	0.7613	0.2566
LF19	0.7212	0.2348
LF9	0.7199	0.3021
LF17	0.6999	0.3256
LF7	0.6879	0.2947
LF10	0.6754	0.3679
LF11	0.6621	0.3164
LF13	0.6523	0.4512
LF21	0.6449	0.3977
LF14	0.6311	0.2688
LF15	0.6198	0.3977
LF16	0.5931	0.4165
LF8	0.5726	0.3568
LF18	0.5561	0.2988
LF4	0.5316	0.4816
LF20	0.4963	0.5003
LF12	0.4756	0.4216
LA23	0.2951	0.7045
LA22	0.3061	0.6853
LA25	0.2036	0.6452
LA24	0.3542	0.5931
LA26	0.4521	0.5712
고유값(Eigenvalues)	9.2122	1.2931
설명력(%)	50.21	6.05
누적분산(%)	50.21	49.25

* 설문지 중 변혁적리더십(LF)요인들은 21가지 문항이고 거래적리더십(LA)은 5가지 문항으로 구성되어 있다.

* 변혁적리더십 2,3,5,6 문항 삭제.

연구의 설계단계에서 리더십의 특성을 변혁적리더십과 거래적리더십으로 나누어진다고 가정하였고, 두 요인은 독립요인으로 추출되었다. Hair et al은 요인부하량(factor loadings)이 의미를 갖기 위한 기준으로 0.30이상이면 최소한의 기준을 충족시키는 수준이며, 0.40이상이면 더욱 중요하게 고려할 수 있는 수준이며, 0.50이상이면 실질적으로 유의한 것으로 고려할 수 있다고 지적하고 있다. 따라서 요인1과 요인 2는 "리더십 특성"에 유의한 요인부하량을 보이고 있는 것이다.

<표 4-6>은 팔로워십을 측정하기 위한 항목을 요인분석한 결과이다.

<표 4-6> 팔로워십의 요인분석

문 항 내 용	요 인 부 하 량	
	요 인 1	요 인 2
FSA2	0.8064	0.0943
FSA3	0.7865	0.1105
FSA6	0.7469	0.1956
FSA5	0.7281	-0.0156
FSA9	0.6859	0.1569
FSA7	0.6691	0.2135
FSA8	0.6439	0.2581
FSA1	0.6265	0.3025
FSA4	0.5963	0.3110
FSB10	0.0958	0.7126
FSB14	0.1621	0.6852
FSB13	0.2645	0.6123
고유값(Eigenvalues)	6.7120	1.9821
설명력(%)	42.22	12.19
누적분사(%)	43.11	59.08

* 설문지 중 능동형 팔로워 요인(FSA)은 1-9번까지이며, 독립형 팔로워 요인(FSB)은 10-14번까지 구성되어 있다.

* 독립형 문항중 11, 12번 문항은 삭제.

2개의 요인이 추출되어 전체분산의 59.08%를 설명하였다. 요인 1은 적극성과 능동성 차원을 측정하는 항목들로 묶였으며, 요인 2는 독립적인 사고와 행동 차원을 측정하는 항목들로 묶였다. 이론적인 근거 아래에서 독립적인 사고와 행동차원을 측정하기 위해서 사용되었던 11,12번 문항은 적극성과 능동성 차원으로 묶였거나 요인부하량이 현저하게 낮아 분석에서 이 문항들은 삭제하였다.

<표 4-7>은 자기 임파워먼트를 측정하기 위한 항목들을 요인분석한 결과이다. 6개의 요인이 추출되어 전체분산의 68.21%를 설명하였다. 요인 1은 능력증진의 하위 차원인 개념적 능력요인으로, 요인 2는 도구적 능력으로 나타나 이론적 개념과 요인분석의 결과가 동일하게 나타났다. 또한 자긍심 증진은 자신감, 자기신뢰, 자기수용의 세 차원으로 구성되어 있다고 가정하였는데 요인 3은 자신감, 요인 4는 자기신뢰, 요인 5는 자기수용을 측정하는 항목들로 묶였다. 다만 요인 3과 4를 측정하는 문항에는 자기수용을 나타내는 문항이 포함되어 있다. 이 문항을 제외하고 요인분석한 결과 전체적인 요인이 형성되지 않아 요인분석에서는 그대로 문항을 유지하여 분석을 수행하였다. 그러나 앞에서 언급된 바와 같이 자신감과 자기신뢰 분석에서 자기수용을 측정하는 각각 7,12번 문항이 신뢰도를 현저히 떨어뜨리는 문항으로 나타나 전체적인 분석의 대상에서는 제외시켰다. 요인 6은 일과책임영역의 증대를 측정하기 위한 항목으로서 자율성을 그 내용 개념으로 구성하였는데 하나의 요인으로 추출되어 독립적인 의미로 분석될 수 있음이 밝혀졌다.

따라서 본 연구에서는 개념적 능력과 도구적 능력을 함께 묶어 능력증진의 차원으로 자신감, 자기신뢰, 자기수용을 함께 묶어 자긍심 증진으로 명명하여 분석에 사용하였다.

<표 4-7> 자기 임파워먼트의 요인분석

문항 내용	요인 부하량					
	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5	요인 6
MILCOM3	0.8069	0.1567	0.0654	0.0365	0.0641	-0.0489
MILCOM2	0.7913	0.1853	0.1720	0.1201	-0.0124	0.1023
MILCOM1	0.6829	0.0951	0.2169	0.3102	0.0314	0.0047
MILCOM4	0.1205	0.7123	0.0126	0.1201	0.0014	0.1458
MILCOM5	0.2159	0.6459	0.3102	0.0987	0.1201	0.0954
SELEF6	0.3015	0.1629	0.7127	0.2159	-0.0123	0.0138
SELEF9	0.1962	0.2519	0.6413	0.1623	0.1151	0.0954
SELEF8	0.2159	0.1306	0.5826	0.0645	-0.0147	0.0766
SELCO11	0.1957	0.1954	0.1206	0.6719	0.1102	0.1621
SELCO10	0.0954	0.2451	0.2103	0.5924	0.0954	0.0415
SELAC13	0.0689	0.0946	0.1153	-0.1041	0.6427	0.1023
SELAU14	0.1358	0.1005	0.0452	0.0071	0.0016	0.8125
고유값(Eigenvalues)	8.1254	2.1854	1.9658	1.5206	1.5298	1.0265
설명력(%)	30.98	8.19	4.98	6.09	5.71	3.89
누적분산(%)	30.98	41.32	49.11	53.51	58.13	62.04

* 설문지 중 자기 임파워먼트는 능력증진(MILCOM)요인 5문항, 자신감(SELCO)요인 4문항, 자기신뢰(SELCO)요인 3문항, 자기수용(SELAC)요인 1문항, 자율성(SELAU)요인 1문항으로 구성되어 있다.

* 자신감 7변, 자기신뢰 12변 문항 삭제.

<표 4-8>은 직무만족 항목을 요인분석한 결과이다. 2개의 요인이 추출되어 전체분산의 60.21%를 설명하였다. 요인 1은 내적 직무만족을, 요인 2는 외적 직무만족을 측정하는 항목으로 묶였다. 다만 직무만족을 측정하는 7번 문항 “나의 임무에 대해 전반적으로 만족한다”는 외적 직무만족을 고려하여 문항을 구성하였는데 분석결과는 내적 직무만족의 차원으로 묶였다. 직무만족 문항 중 7번문항은 신뢰도를 현저히 떨어뜨리는 문항으로 나타나 전체적인 분석의 대상에서는 제외시켰다.

<표 4-8>직무만족의 요인분석

문 항 내 용	요 인 부 하 량	
	요 인 1	요 인 2
SA5	0.8654	0.0774
SA3	0.8298	-0.0423
SA6	0.8219	0.1105
SA1	0.8129	0.1026
SA2	0.7959	0.2457
SA4	0.7359	-0.0725
SA11	0.0798	0.7258
SA9	-0.0401	0.6714
SA10	0.3711	0.6702
SA8	-0.0215	0.4509
고유값(Eigenvalues)	4.2567	1.5721
설명력(%)	42.58	15.72
누적분사(%)	42.58	58.40

* 설문지 중 직무만족요인(SA) 문항은 11문항으로 되어 있다.

* 직무만족의 7번 문항 삭제

<표 4-9>는 조직몰입 항목을 요인분석한 결과이다. 2개의 요인이 추출되어 전체분산의 60.64%를 설명하였다. 요인 1은 계속적 몰입을, 요인 2는 정서적·규범적 몰입을 측정하는 항목으로 묶였다. 선행연구의 검토에 따라 원래의 설문 구성에서는 조직몰입의 하위 차원으로 정서적 몰입, 규범적 몰입, 계속적 몰입을 고려하였다. 그러나 요인 1의 계속적 몰입을

측정하는 문항 중 규범적 몰입 2번 "만약 내가 사회의 다른 조직으로부터 스카웃 제의를 받더라도, 조직을 떠나는 것은 정당하지 못하다고 생각한다"는 문항은 규범적인 측면을 나타내는 내용도 포함하고 있지만 계속적인 몰입의 의미도 내포하고 있는 이유로 계속적 몰입 요인에 묶인 것으로 판단된다. 또한 요인 2의 정서적·규범적 몰입은 두 가지 차원이 독립적으로 구성되지 않고 하나의 요인으로 추출되어 두 하위차원간 차별적인 개념을 가지지 않는 것으로 나타났다.

<표4-9> 조직몰입의 요인분석

문 항 내 용	요 인 부 하 량	
	요 인 1	요 인 2
COM9	0.8859	0.1024
COM10	0.8826	0.1142
COM8	0.8051	0.1954
COM6	0.5954	0.4254
COM2	0.2735	0.7642
COM1	0.3125	0.6548
COM4	0.2941	0.6419
COM3	-0.2284	0.6159
COM7	0.5021	0.5029
COM5	0.4259	0.4689
고유값(Eigenvalues)	4.6391	1.4158
설명력(%)	46.39	14.16
누적분사(%)	46.39	60.39

* 설문지 중 조직몰입(COM)요인은 10문항으로 구성되어 있다.

2) 신뢰성

가설검증에 앞서서 검토해야 할 것은 사용되는 변수들이 측정지표에 대한 신뢰성 및 타당성을 검증하는 일이다. 신뢰성이란 비교 가능한 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 되는 것을 의미한다⁷⁹⁾.

그러므로 신뢰성이 높다는 것은 동일한 측정도구로서 동일한 대상을 측정하였을 때, 측정치에 포함되어 있는 일관성 없는 변동오차가(variable error)가 작다는 것을 의미한다.

신뢰성을 측정하는 방법에는 재검사법(test-retest method), 복수양식법(multiple forms technique), 반분법(split-half method), 내적 일관성법(internal consistency reliability)등이 있다. 한 변수를 여러 문항으로 측정하는 경우 일반적인 신뢰성 계수 산출방법으로 split-half 방법과 내적 일관성을 검증하는 Cronbach's alpha를 이용한다. Cronbach's alpha에 의한 방법이 split-half 방법보다는 우수하기 때문에⁸⁰⁾, 본 연구에서는 Cronbach's alpha에 의한 신뢰성 검증 방법을 택하고자 한다.

<표 4-10>은 본 연구에서 고려하고 있는 변수들의 신뢰도 계수를 나타낸 것이다. 수용할만한 신뢰계수의 기준에 대해 학자마다 다양한 의견을 보이고 있다는 점을 감안하면 본 연구에서 고려하고 있는 변수들의 신뢰성은 최소한의 기준을 충족시키고 있다. Van de Ven과 Ferry(1980)는 조직수준의 분석수준에서는 신뢰도 계수가 0.6 이상이면 측정지표상의 큰 문제는 발생하지 않는다고 주장하고 있고, 이영준(1991)은 일반적으로 사회과학에서 받아들일 수 있는 신뢰도 계수의 기준으로 0.7을 제시하고 있다. 또한 채서일 등(1992)은 보통 신뢰도가 0.5 이상 이면 신뢰성이 있고, 따라서 하나의 척도로 간주하여 분석할 수 있다고 주장하고 있다⁸¹⁾. 채서일 등의 기준에 따르면 본 연구에서 고려하고 있는 변수들의 신뢰도 수준은 분석에 사용할 수 있는 최소한의 기준을 충족시키고 있다고 볼 수 있다.

79 채서일, 『사회과학 조사방법론』, 서울: 학현사, 1994, p. 241.

80 Carmines, E. G., & Zeller, R. A., Reliability and Validity Assessment, Beverly Hills, CA: Sage, 1979, p. 11.

81 전상길, "리더십과 조직문화의 관련성에 관한 연구: 기술의 조절효과를 중심으로", 고려대학교 대학원, 경영학박사학위논문, 1993, p. 77.

<표 4-10>변수들의 신뢰도 분석 결과

변 수 명			평균	표준편차	Cronbach- α
변혁적 리더십	카리스마		4.81	.91	.9365
	비전제시		4.89	.92	.9046
	개별적 배려		4.75	.95	.8978
	지적자극		4.90	.93	.9065
거래적 리더십	조건적 보상		3.36	.98	.7146
	예외적 관리		3.60	.75	.6121
자기 임파워먼트	능력증진	개념적 능력	3.85	.73	.8953
		도구적 능력	3.79	.76	.8846
	자긍심증진	자신감	4.09	.75	.7582
		자기신뢰	3.65	.64	.6289
		자기수용	2.93	.85	.6329
	영역 증대	자율성	3.44	.76	.6543
팔로워십	독립 / 비판		4.06	.62	.9218
	적극 / 능동		3.50	.73	.7249
조직 유효성	직무만족	내적직무만족	4.31	.76	.9037
		외적직무만족	2.96	.76	.5329
	조직몰입	정서적 몰입	3.65	.94	.8546
		규범적 몰입	3.36	.73	.7856
		계속적 몰입	3.85	.99	.8590

2. 변수들간의 상관관계 분석

본 연구의 가설을 검증하기 위해서 Person 상관관계를 사용하였다. 각 변수들간의 상관관계 분석결과는 <표4-11>에 제시되어 있다.

리더십 특성과 조직 유효성·자기 임파워먼트의 관계, 자기 임파워먼트와 조직 유효성의 관계는 본 연구에서 설정했던 대부분의 가설이 채택되는 것으로 나타났다.

<가설 1>에서는 리더십 특성과 조직 유효성의 관계를 예측하였는데, <가설 1-1,2,3,4> 모두 채택되었다. 이러한 결과는 변혁적·거래적 리더십이 높아짐에 따라 직무만족, 조직몰입을 더욱 느끼게 됨을 의미한다. 구체적으로 변혁적 리더십과 직무만족, 조직몰입과의 상관관계가 모두 ($r > 0.001$)의 형태를 이루고 있다.

연구 가설 II와 IV에서는 팔로워의 유형을 능동형과 독립형 두 가지로 분리하여 두 유형 모두 조직유효성·자기 임파워먼트와 긍정적인 관계를 가진다는 가설을 검증하기로 한다.

<표4-11> 상관관계 분석표

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1)카리스마	1								
(2)배려	.853**	1							
(3)지적 자극	.828**	.827**	1						
(4)비전	.320**	.350**	.929**	1					
(5)조건적보상	.459**	.648**	.859**	.917**	1				
(6)예외적관리	.359**	.491**	.698**	.819**	.923**	1			
(7)능동성	.687**	.771**	.682**	.579**	.625**	.719**	1		
(8)독립성	.301**	.351**	.469**	.563**	.544**	.698**	.701**	1	
(9)개념적능력	.511**	.584**	.657**	.485**	.587**	.694**	.742**	.823**	1
(10)도구적능력	.484**	.513**	.591**	.410**	.465**	.499**	.510**	.651**	.759**
(11)자신감	.508**	.511**	.553**	.215**	.426**	.485**	.355**	.510**	.597**
(12)자기신뢰	.414**	.468**	.455**	.279**	.432**	.438**	.469**	.423**	.492**
(13)자기수용	-.112*	-.124*	-.116*	.096*	-.050*	-.058*	.059*	.016*	.001*
(14)자율성	.262**	.304**	.359**	.137**	.249**	.265**	.225**	.255**	.298**
(15)내적만족	.479**	.542**	.602**	.168**	.431**	.461**	.456**	.419**	.571**
(16)외적만족	.083	.089	.124*	.010	.155**	.108*	.045	.099	.021
(17)정서적규범	.305**	.297**	.447**	.188**	.293**	.215**	.221**	.212**	.312**
(18)규범적몰입	.294**	.314**	.185**	.412**	.516**	.397**	.416**	.592**	.619**
(19)계속적몰입	.451**	.464**	.597**	.166**	.397**	.394**	.416**	.374**	.573**

	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
(1)카리스마										
(2)배려										
(3)지적 자극										
(4)비전										
(5)조건적보상										
(6)예외적관리										
(7)능동성										
(8)독립성										
(9)개념적능력										
(10)도구적능력	1									
(11)자신감	-.209**	1								
(12)자기신뢰	-.159**	.689**	1							
(13)자기수용	-.168**	.031**	.673**	1						
(14)자율성	-.015**	.294**	.278**	.469**	1					
(15)내적만족	-.065**	.469**	.438**	.412**	.569**	1				
(16)외적만족	-.156**	.364**	.239**	.213**	.356**	.613**	1			
(17)정서적규범	-.168**	.263**	.156**	.294**	.361**	.426**	.517**	1		
(18)규범적몰입	-.156**	.247**	.386**	.162**	.255**	.397**	.412**	.611**	1	
(19)계속적몰입	-.015	.265**	.159**	.421**	.325**	.259**	.541**	.589**	.649**	1

* : p<0.01

** : p<0.001

<표 4-11> 에서 팔로워 특성과 조직 유효성의 관계는 모두 정(+)의 상관관계가 나타났다. 특기할만한 사실은 독립성을 가진 팔로워 보다는 능동성을 가진 팔로워가 직무만족, 조직몰입등의 조직유효성에 긍정적인 관계를 가지고 있음이 나타난 것이다. 이러한 결과는 자기 임파워먼트와의 관계에서도 동일하게 나타나고 있다.

<가설 III>에서는 리더십 특성과 자기 임파워먼트의 관계를 정(+)의 관계로 예측하였는데, 상관관계 분석 결과 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 강한 정(+)의 관계가 나타나 가설이 채택되었다. 구체적으로 리더십 특성 중 변혁적 리더십과 임파워먼트의 능력증진($r=.6257, p<.001$)의 상관관계가 가장 높았고, 다음으로 거래적 리더십과 능력증진($r=.6120, p<.001$), 변혁적 리더십과 자긍심 증진($r=.4329, p<.001$), 거래적 리더십과 자긍심 증진($r=.4155, p<.001$), 거래적 리더십과 일/책임영역의 증대($r=.3512, p<.001$), 변혁적 리더십과 일/책임영역의 증대($r=.2954, p<.001$)의 순이었다. 이러한 결과는 능력증진과 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 밀접한 관계가 있음을 의미하는 결과라 할 수 있을 것이다.

<가설 V>에서 자기 임파워먼트와 조직유효성의 하위요인간에는 정(+)의 관계를 가정하였다. 상관관계 분석 결과 자기 임파워먼트와 조직유효성은 모두 정(+)의 관계가 나타나 가설이 채택되었다. 이러한 결과는 자기 임파워먼트가 높아짐에 따라 조직유효성이 강화됨을 반영하는 것이다. 특히 일/책임영역 증대도 직무만족을 높인다는 결과가 나타났다. ($r=.5691, p<.001$) 다음표는 가설 검증의 결과를 나타내고 있다.

<표 4-12>가설 검정의 결과요약

가 설		가설내용	채택여부
가설 I	가설 I-1	변혁적 리더십은 직무만족과 정(+)의 관계를 가질 것이다.	채택
	가설 I-2	변혁적 리더십은 조직몰입과 정(+)의 관계를 가질 것이다.	채택
	가설 I-3	거래적 리더십은 직무만족과 정(+)의 관계를 가질 것이다.	채택
	가설 I-4	거래적 리더십은 직무만족과 정(+)의 관계를 가질 것이다.	채택
가설 II	가설 II-1	팔로워의 능동형은 조직유효성과 정(+)의 관계를 가질 것이다.	채택
	가설 II-2	팔로워의 독립형은 조직유효성과 정(+)의 관계를 가질 것이다.	채택
가설 III	가설 III-1	변혁적 리더십은 자기 임파워먼트와 정(+)의 관계를 가질 것이다.	채택
	가설 III-2	거래적 리더십은 자기 임파워먼트와 정(+)의 관계를 가질 것이다.	채택
가설 IV	가설 IV-1	팔로워의 능동형은 자기 임파워먼트와 정(+)의 관계를 가질 것이다.	채택
	가설 IV-2	팔로워의 독립형은 자기 임파워먼트와 정(+)의 관계를 가질 것이다.	채택
가설 V	가설 V-1	자기 임파워먼트는 조직유효성의 하위요인과 정(+)의 관계를 가질 것이다.	채택

3. 설명력 증대효과

<표 4-11>에서 나타난 바와 같이 본 연구에서 독립변수로 고려하고 있는 하위요소들간에는 높은 상관관계를 보이고 있다. 본 연구에서는 이러한 다중공선성문제를 어느 정도 극복하기 위해서 다음과 같이 방법을 이용하였다.

Cohen과 Cohen(1983)과 Berry와 Feldman(1985)은 상관관계가 매우 높은 독립변수들은 이론적 근거를 토대로 결함한다면 다중공선성의 문제를 극복할 수 있다고 지적하고 있다⁸²⁾. 이러한 지적을 토대로 독립변수들간의 높은 상관관계로 인한 다중공선성의 문제를 어느 정도 제거하고, 리더

십 특성과 팔로워 유형간의 적합관계를 파악하기 위해서 리더십 유형인 변혁적 리더십과 거래적 리더십 팔로워 유형인 독립성과 능동성간의 네 가지 조합(변혁적 리더십·독립성, 변혁적 리더십·능동성, 거래적 리더십·독립성, 거래적 리더십·능동성)을 만들어 이를 회귀방정식에 투입시켰다.

<표 4-13>에서 <표 4-14>까지는 변혁적 리더십과 팔로워의 유형 중 독립형의 조합이 조직 유효성의 설명력에 어떠한 변화를 가져오는가를 분석한 것이다.

<표 4-13>에 나타난 바와 같이, 직무만족의 분산을 설명하는 데 있어, 변혁적 리더십과 팔로워 특성 중 독립형의 조합간에는 직무만족에 예측을 증대시키지 못하고 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 변혁적리더십은 직무만족 분산의 14.02%를 설명하였고, 팔로워 특성은 독립형의 투입된 이후 직무만족의 설명력이 3.35% 감소되었음이 나타났다. 이러한 결과는 두 요인의 결합이 직무만족을 바람직하게 향상시키지 못함을 의미한다.

조직몰입의 분산을 설명하는데 있어, 변혁적 리더십과 팔로워 특성 중 독립형의 조합간에는 조직몰입의 예측을 유의하게 증대시키는 것으로 나타났다. 구체적으로 변혁적 리더십은 조직몰입 분산의 16.70%를 설명하였고, 팔로워 특성의 독립형이 투입된 이후 조직몰입의 설명력이 0.15% 개선되었다.

<표 4-13> 설명력 증대효과 : 변혁적리더십·(독립형) → 직무만족

단계	변수	직무만족			
		R^2	ΔR^2	F	Sig. F
1	변혁적리더십	.1402			
2	변혁적리더십+독립형	.1067	-.0335	53.971	p<.01

<표 4-14> 설명력 증대효과 : 변혁적리더십·(독립형) → 조직몰입

단계	변수	조직몰입			
		R^2	ΔR^2	F	Sig. F
1	변혁적리더십	.1670			
2	변혁적리더십+독립형	.1685	0.0015	70.169	p<.01

82 Cohen, J. & Cohen, p., Applied Multiple Regression/Correlation Analysis For The Behavioral Science, Hillsdale, NJ:Lawrence Erlbaum.

<표 4-15>와 <표 4-16>은 변혁적 리더십과 팔로워 특성 중 능동형의 조합이 조직유효성의 설명력에 어떠한 변화를 가져오는지 알아보기 위한 것이다.

<표 4-15>는 변혁적 리더십이 팔로워 특성의 능동형이 직무만족의 분산을 설명하는 정도를 위계적 회귀분석으로 나타낸 결과이다. 결과를 구체적으로 살펴보면 변혁적리더십은 직무만족 분산의 16.62%를 설명하였고 두 요인의 조합은 직무만족의 예측을 증대시키고 있는 것으로 나타났다. 팔로워 특성의 능동형이 투입된 이후 직무만족도의 설명력이 3.40%개선되었다. 이러한 결과는 앞서 살펴본 변혁적 리더십과 독립형의 관계와는 상반된 양상을 나타내고 있다. 즉 변혁적리더십은 독립형보다는 능동형의 결합이 직무만족을 높일 수 있다는 것이다.

<표 4-16>은 조직몰입을 종속변수로 한 위계적 회귀분석 결과이다. 변혁적리더십과 팔로워 중 능동형의 조합간에는 조직몰입의 예측을 유의하게 증대시키는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면 변혁적리더십은 조직몰입 분산의 18.92%를 설명하고, 팔로워 특성의 능동형이 투입된 이후 조직몰입의 2.16% 개선 되었다.

<표 4-15> 설명력 증대효과 : 변혁적리더십·(능동형) → 직무만족

단계	변수	직무만족			
		R^2	ΔR^2	F	Sig. F
1	변혁적리더십	.1662			
2	변혁적리더십+독립형	.2002	.0340	90.049	p<.01

<표 4-16> 설명력 증대효과 : 변혁적리더십·(능동형) → 조직몰입

단계	변수	조직몰입			
		R^2	ΔR^2	F	Sig. F
1	변혁적리더십	.1892			
2	변혁적리더십+독립형	.2108	.0216	151.397	p<.01

<표 4-17>과 <표 4-18>은 거래적 리더십과 팔로워 특성 중 독립형에 대해 조직유효성의 설명력을 예측하기 위한 결과이다.

<표 4-17>은 직무만족의 분산을 설명하는 데 있어, 거래적리더십과 팔

로워 특성 중 독립형의 조합간에는 직무만족의 예측을 유의하게 증대시키는 것으로 나타났다. 구체적으로 거래적리더십은 직무만족 분산의 16.81%를 설명하였고, 팔로워 특성의 독립형이 투입된 이후 직무만족은 설명력이 0.97%개선되었다. <표 4-18>은 조직몰입을 종속변수로 한 위계적 회귀분석 결과이다. 직무만족을 종속변수로 한 위계적 회귀분석과 동일하게 종속변수의 분산(variance)을 설명하는데 있어, 거래적리더십과 팔로워 특성 중 독립형의 조합간에는 조직몰입의 예측을 유의하게 증대시키는 것으로 나타났다. 거래적리더십은 조직몰입 분산의 16.72%를 설명하였고, 팔로워 특성의 독립형이 투입된 이후 조직몰입의 설명력이 0.10%개선되었다.

<표 4-17> 설명력 증대효과 : 거래적리더십·(독립형) → 직무만족

단계	변수	직무만족			
		R^2	ΔR^2	F	Sig. F
1	거래적리더십	.1681			
2	거래적리더십+독립형	.1778	.0097	60.549	p<.01

<표 4-18> 설명력 증대효과 : 거래적리더십(독립형) → 조직몰입

단계	변수	조직몰입			
		R^2	ΔR^2	F	Sig. F
1	거래적리더십	.1672			
2	거래적리더십+독립형	.1682	.0010	65.390	p<.01

<표 4-19>와 <표 4-20>은 거래적리더십과 팔로워 특성 중 능동형간의 조합이 조직유효성의 설명력에 어떠한 변화를 가져오는지 알아보기 위한 것이다. <표 4-19>는 직무만족의 분산을 설명하는데 있어, 거래적리더십과 팔로워 특성 중 능동형의 조합간에는 직무만족의 예측을 유의하게 증대시키는 것으로 나타났다. 구체적으로 거래적리더십 직무만족 분산은 17.71%를 설명하였고, 팔로워 특성의 독립형이 투입된 이후 직무만족을 설명력이 3.60%개선되었다. <표 4-20>은 조직몰입을 종속변수로 한 위계적 회귀분석 결과이다. 직무만족을 종속변수로 한 위계적 회귀분석과 동일하게 종속변수의 분산을 설명하는 데 있어, 거래적리더십과 팔로워

특성 중 능동형의 조합간에는 조직몰입의 예측을 유의하게 증대시키는 것으로 나타났다. 구체적으로 거래적리더십은 조직몰입 분산의 19.11%를 설명하였고, 팔로워 특성의 능동형이 투입된 이후 조직몰입의 설명력이 7.93%개선되었다.

<표 4-19> 설명력 증대효과 : 거래적리더십·(능동형) → 직무만족

단계	변수	직무만족			
		R^2	ΔR^2	F	Sig. F
1	거래적리더십	.1771			
2	거래적리더십+독립형	.2131	.0360	92.079	p<.01

<표 4-20> 설명력 증대효과 : 거래적리더십·(능동형) → 조직몰입

단계	변수	조직몰입			
		R^2	ΔR^2	F	Sig. F
1	거래적리더십	.1911			
2	거래적리더십+독립형	.2704	.0793	151.840	p<.01

이와 같은 결과로 보아 거래적리더십과 능동형이 조합하였을 경우 조직유효성이 가장 높고 변혁적리더십과 독립형이 조합하였을 경우 조직유효성이 가장 낮다는 것을 알수 있다. 따라서 리더십 특성과 팔로워 유형간의 적합관계에 있어서 거래적리더십과 능동형이 가장 적합하다고 할 수 있다. 그리고 조직유효성과 상호관계에 있는 임파워먼트 또한 거래적리더십과 능동형이 조합하였을 경우 가장 높다고 할 수 있다.

제 5 장 결 론

제 1 절 연구 결과의 요약과 시사점

1. 연구결과의 요약

본 연구의 목적은 주로 일반사무직 종사자들을 대상으로 하여, 개인이 처한 상황에서 변혁적 리더십(transformational leadership)과 거래적 리더십(transactional leadership)을 중심으로 한 리더십 유형들과 부하들의 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 실증적 연구를 통하여 부하를 임파워시키기 위한 실천 방안을 제시하는데 그 목적이 있다. 따라서 Bass(1985)의 변혁적 리더십에 있어 구성요인들인 4가지 요인(카리스마, 비전제시, 지적자극, 개별적 배려)과 Frymier, Shulman과 House(1996)의 임파워먼트에 있어 구성요인들 3가지 요인(능력 증진, 자긍심 증진, 일/책임영역의 증대)으로 가설을 설정하여 본 연구의 목적인 리더십 유형과 팔로워십이 부하들의 임파워먼트와 조직 유효성에 미치는 영향에 대한 실증분석을 하였다.

가설설정에서 기존의 연구로서 부하들을 동기부여 시키면서 일어나는 반응과 저항과정을 통해 이들의 행위를 수정시키려는 변혁적 리더십이 부하들에게 직무나 조직생활에서 있어 자신감이나 의미감, 영향력 측면에서의 임파워먼트를 증대시킨다는 결과를 제시하고 있다. 뿐만 아니라 리더의 교환관계적인 역할인 거래적 리더십은 부하들에게 자신의 통제력을 지각하게 하는 임파워먼트 측면을 증대시킨다는 연구에 근거하였다.

이와 같은 연구의 목적을 위하여 제 2장은 개념정의 및 문헌 고찰로서 임파워먼트와 리더십에 대한 기존이론의 고찰을 통하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 독립변수로, 임파워먼트가 종속변수로 적용할 수 있는지에 대한 내용을 검토하였다. 제 3장은 연구 모형과 가설을 설정하고, 연구목적에 따라 실증조사를 실시하였으며, 제 4장은 수집된 표본을 토대로 요인분석, 신뢰도 분석, 빈도 분석, 상관관계분석, 다중회귀분석을 실시하였다. 본 연구를 통해 얻어진 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 302개의 표본을 활용하여 변혁적/거래적리더십 설문항목과 임파

워먼트에 설문항목에 대한 요인 분석을 실시한 결과, 임파워먼트에 대한 요인구조(factor structure)는 원래 제시되었던 이론들과 유사한 요인구조의 결과로 나타났다. 그러나 리더십은 요인구조에 있어서는 변혁적 리더십의 구성요인으로 개념화했던 카리스마, 개별적 배려, 비전제시, 지적 자극이 대부분 1개의 요인에 집중되어 묶였으며, 또 거래적 리더십도 구성요인인 조건적 보상, 예외적 관리가 1개의 요인에 집중하여 묶였다.

둘째, 변혁적 리더십 구성요인과 부하들의 임파워먼트의 구성요인간에 미치는 관련성을 분석한 결과, $p < 0.01$ 수준에서 유의한 영향을 미치는 독립변수의 4가지 구성요인들의 회귀계수값을 보면 먼저, 자기영향력에 대하여 지적자극의 회귀계수는 0.374으로서, 상사가 지적자극의 행동을 할수록 부하들로 하여금 자기 영향력을 높게 지각한다는 결과를 나타내고 있다. 그러므로 독립변수 변혁적 리더십 4개의 구성요인 중 지적자극만이 가설설정에서 있어 임파워먼트 하위 3개 요인에 유의한 정(+)의 관계임을 알 수 있음으로 채택하고 다른 변수들과 관계에 있어서는 가설을 기각하게 된다.

셋째, 거래적 리더십 하위요소가 부하들의 임파워먼트의 하위요소간에 미치는 관련성을 분석한 결과, 자기 영향력에 대하여 회귀계수의 유의도인 p-value가 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 영향을 미치는 독립변수인 조건적 보상은 회귀계수는 -0.258로, 부(-)의 값을 가지는 것으로 나타났다. 그러나 예외적 관리의 회귀계수는 0.156으로 정 (+)의 값을 가지는 것으로 나타났다. 따라서 거래적 리더십에 있어서 조건적 보상은 임파워먼트의 구성요인과의 영향관계에 있어 정(+)의 관계라는 가설을 모두 기각하게 되고, 예외적 관리는 임파워먼트의 구성 요인중 역할 의미성에 있어서는 정(+)의 영향일 것이라는 가설을 채택하고 나머지는 기각하게 된다.

그리고 연구 목적에는 고려되지 않았던 근속년수와 교육년수 변수가 임파워먼트에 있어서 정(+)의 관계가 있음을 알 수 있었다.

2. 시사점

본 연구에서 언급한 문헌연구와 실증연구 결과를 토대로 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다.

먼저, 연구결과를 보면 변혁적 리더십의 구성요인 중에는 지적자극만이

임파워먼트 구성요인의 자기영향력, 역할수행능력, 역할 의미감과 각각 유의한 정(+)의 관계가 있음을 알 수 있고, 거래적 리더십 구성요인 중 조건적 보상은 임파워먼트 구성요인과 부(-)의 관계가, 예외에 의한 관리자는 임파워먼트 구성요인과 정(+)의 관계가 있는 것임을 알 수 있었다.

이 같은 결과는 리더십은 임파워먼트를 형성시켜주는 관리행위(Sims & Lorenzi, 1992)인데, 부하의 능력을 육성시킬 책임이 있는 리더(상사)부터가 자신의 임파워 되지 못하였거나, 부하를 임파워먼트 시키기에는 아직 자신의 위치가 굳건하지 못하기 때문일 수도 있다. 오히려 부하의 임파워 되는 것을 막는 부작용을 낳을 수도 있다. 그러므로 상사로 하여금 부하를 임파워 시키도록 하는 요구는 신중해야 하며 최소한 리더(상사) 자신부터가 충분히 임파워 된 사람이 부하를 임파워 시킬 수 있는 책임을 갖도록 하는 것이 바람직하다. 따라서 부하들 스스로 업무 수행능력에 대한 자신감을 가질 수 있도록 이들에게 적절한 코치, 멘토로서의 역할을 수행할 리더 자신의 학습역량 증진과 이를 지원하기 위한 조직의 체계적 노력이 선결되어야 한다는 것이다. 그러므로 먼저 리더십 개발 프로그램 실행을 통한 구성원들의 의식전환(mental paradigm shift)통해서만이 달성될 수 있는 것이다. 또한, 상하 혹은 동료간 인간관계, 그리고 조직과의 관계에서 단편적인 거래관계 보다 장기적인 협조관계의 신뢰감이 형성되어야 한다. 이렇게 형성된 신뢰감을 통하여 조직 내 권한은 확대될 수 있으며, 임파워먼트는 권한 상실의 zero-sum이 아닌 positive-sum이라는 것을 인식하게 된다. 마지막으로 해외 연구결과와 다른 연구결과를 나타낸 본 연구내용은 한국 현실에서 앞으로 계속 반복검증이 필요한 부분이라 생각된다.

제 2 절 연구의 한계 및 앞으로의 연구방향

본 연구에 있어서 연구의 한계와 앞으로의 연구방향은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에 있어서 표본이 일반기업의 사무관리직에 대한 연구이므로 기업 전반적으로 일반화될 수 있는가에 대한 문제를 지니고 있다. 또한 다양한 업종과 개인특성을 고려한 연구가 이루어지지 못한 한계점도 있다.

둘째, 대상자의 표본에 있어서도 근속년수가 비교적 짧은 부하들에 대한 조사로 인하여 임파워먼트의 수준 진단에 있어 실증 분석 결과에 있어 일반화하는데 문제의 소지가 있을 수 있다. 그러므로 다양한 대상자를 대상으로 연구가 이루어질 필요가 있다.

셋째, 대부분의 연구가 임파워먼트를 과정의 개념으로 간주하여 연구하고 있는데 본 연구에서는 임파워먼트를 지각된 상태의 결과변수로서 간주하여 연구를 하였다. 따라서 임파워된 이후의 후속 적으로 이어지는 조직 효과성이나 개인차원의 지각, 태도에 대한 결과변수는 고려하지 않았다. 추후 연구에서는 임파워먼트를 매개로 하는 연구모형을 통하여 조직과 개인에 미치는 효과성에 대한 실증 연구가 필요하다.

넷째, 설문 조사상 발생할 수 있는 몇 가지 문제점 중 동일한 설문 응답자가 원인과 결과, 조절변수에 대한 모든 정보를 제공하였다는 것이다. 따라서 소위 공통방법분산(common method variance)의 문제를 가지고 있다. 이와 같은 방법상의 문제는 향후 리더와 부하간 양측 모두를 대상으로 하는 조사 방법을 통하여 단일 응답자 오류(single-source bias)를 방지할 수 있을 것으로 판단된다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

1. 김우택, 「조직구성원의 역량 제고를 위한 임파워먼트 과정에 관한 연구: 자기 효능 감을 중심으로」 (서강대학교 박사학위논문, 1997).
2. 권상술, 「상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직구성원의 태도 및 지각에 미치는 영향」 (서강대학교 박사학위논문, 1996).
3. 박내희, 「현대 리더쉽론」 (법문사, 1996)
4. 박원우, 「임파워먼트 실천 매뉴얼」 (시그마 컨설팅, 1998).
5. 박원우, 임파워먼트: 개념정립 및 실천방법 모색 「경영학 연구」 제 26권 제1호 (1997), pp. 115-138
6. 박원우, 임파워먼트와 기업문화 「자율과 혁신의 기업문화」 (서울: 삼성 정신문화연구소, 1995)
7. 박선아, 「조직문화, 리더십 직무특성이 임파워먼트(empowerment)에 미치는 영향에 관한 연구」 (숙명여자대학교 석사학위논문, 1995).
8. 이계권, 「변형적 리더십과 거래적 리더십이 부하의 임파워먼트에 미치는 영향 - 팔로워십을 조절변수로」 (서강대학교 석사학위논문, 1998).
9. 차윤석, 「비전 적합성, 임파워먼트, 그리고 조직유효성의 간의 관계에 관한 연구」 (서울대학교 석사학위논문, 1996).

2. 외국문헌

1. Ashford, B. E., The Experimental of Powerlessness in Organizations Organizational Behavior and Human Decision Process, 43, (1989), pp.207-242
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J., Leading in the 1990's The Four 1's Transformational Leadership, Journal of European Industrial Training, 15(4), (1991), pp.9-16.
2. Avolio, B. J., & Gibbons, T. C., Developing Transformational Leaders: A Life Span Approach. In J. Conger and R. Kanungo (Eds.), Charismatic Leadership, (San Francisco, Jossey-Bass, 1988), pp.276-303.
3. Bandura, A., Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, Psychological Review, 84, (1977), pp.191-215.
4. Bass, B. M., Multifactor Leadership Questionnaire Form-5 Revised (Binghamton, New York: University Center at Binghamton, State University of New York, 1988)
5. Bass, B. M., Leadership and Performance Beyond Expectations, (New York, Free Press, 1985), pp.26-31.
6. Bass, B. M., & Avolio, B. J., Manual: The Multifactor Leadership Questionnaire, Palo Alto, (CA: Consulting Psychologist Press, 1990).
7. Bass, B. M., & Avolio, B. J., Transformational Leadership: A Response to Critique, In Chambers, M., & Anyman, R. (Eds.), Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions, (New York, Academic Press, 1993) pp.142-157.
8. Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L., "Biography and the Assessment of Leadership at the World-Class Level", Journal of Management, 13, (1987), pp7-19.
9. Bass, B. M., Avolio, B. J., and Goodheim, L., Quantitative Description of World-Class Industrial, Political, and Military Leaders, (SUNY at Binghamton, New York, 1985), p.13.

10. Bass, B. M., & Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research, and Managerial Application (3rd ed.)(New York : Free Press, 1990), p.216.채택
11. Bennis, W., & Nanus, B., Leaders, The Strategic for Taking Charge, (New York, Harper and Row, 1985).
12. Behling, O. & McFillen, J. M. "A Syncretical Model of Charismatic / Transformational Leadership", Group & Organization Management, 21, (1996), pp.163-191.
13. Boren, R. "Don't delegate-empower", Supervisory Management, 10, (1994). Bryman, A., Charisma and Leadership in Organizations (London: Sage, 1993), p.99.
14. C.J. Maragerison, How Chief Executives Succeed (Bradford, England: MCB Publications, 1980).

설 문 지

안녕하십니까.

본 설문지는 경영자의 리더십 유형과 팔러워십이 하위자 임파워먼트의 조직유효성에 미치는 영향에 대한 연구를 하기 위한 것입니다.

본 설문지의 조사내용은 학문적인 목적 이외에는 사용하지 않을 것이며, 특정 기업이나 응답자 개인의 개별적인 내용이 별도로 평가되지 않습니다. 귀하가 성의껏 작성해 주신 내용들은 모두가 귀중한 연구자료로 활용되어질 것이며 리더십유형과 팔러워십이 하위자 임파워먼트 조직유효성에 미치는 영향을 연구하는데 많은 도움이 될 것입니다.

바쁘시더라도 처음부터 끝까지 성의 있는 답변을 부탁드립니다. 귀하의 회답에 깊은 감사를 드립니다.

2001년 8월

부경대학교 경영대학원 중소기업학과

지도교수: 류태모 교수

연구자 : 석사과정 이충권 드림

연락처 : 055-384-4001/011-591-2781

* 본 설 문지를 작성해 주신 귀하께 진심으로 감사 드립니다.

1. 다음의 문항들은 귀하가 소속 부서에서 느끼는 리더십에 관련된 질문들입니다.
 다. 귀하의 생각을 가장 잘 반영하는 번호에 ○표 해 주시기 바랍니다.

항목	전혀 그렇지 않다.	상당히 그렇지 않다.	그렇지 않은 편이다.	보통 이다.	그런 편이다.	상당히 그렇다.	매우 그렇다.
1. 나의 상사는 우리들의 의욕을 늘 북돋아준다.							
2. 나의 상사는 내가 따르고자 하는 모델상이다.							
3. 나의 상사와 인연을 맺은 것을 자랑스럽게 생각한다.							
4. 나의 상사는 오래된 문제에도 새로운 방식으로 생각할 수 있게 한다.							
5. 나의 상사는 우리가 협력하여 일하면 할 수 있다는 비전으로 우리를 고무시킨다.							
6. 나의 상사는 내가 무엇을 중요시해야 하는가를 알게한다.							
7. 나의 상사는 나를 어리둥절하게 하는 문제들에 대해 새로운 사고로 보게 한다.							
8. 나는 역경을 극복하기 위한 상사의 노력과 판단을 믿고 따른다.							
9. 나의 상사는 내 마음속에 성공과 성취의 상징이다.							
10. 나의 상사는 내가 원하는 것을 알아내어 내가 그것을 할 수 있도록 도와준다.							
11. 나의 상사는 내 직무의 기본적인 가정들조차 재검토하게 하는 아이디어를 갖게 한다.							
12. 나의 상사는 주변의 모든 사람들로 하여금 과업에 열중하게 만든다.							
13. 나의 상사의 지시는 다른 모든 사람들에게도 인정 받는다.							
14. 나의 상사는 나의 장래를 밝게 해준다.							
15. 나의 상사는 나의 개인적인 욕구에 사려깊게 행동한다.							
16. 나의 상사는 부하들을 개인적으로 대우해 준다.							
17. 나의 상사는 나로 하여금 늘 생각하게 하는 문제를 던진다.							
18. 나의 상사는 항상 나를 편안하게 한다.							
19. 나의 상사는 나의 개인적인 감정에도 관심을 보인다.							
20. 나의 상사는 내가하는 구태의연한 방식을 다시 생각하게끔 한다.							
21. 나의 상사는 따돌림받는 부하들에게 개인적인 관심을 보인다.							
22. 내가 주도권을 가지면 잘 되는 일에도 나의 상사는 내가 그렇게 하기를 원하지 않는다.							
23. 내가 원하는 것이 있으면 상사는 늘 그 대가를 요구한다.							
24. 내가 원하는 것에 대해 나의 상사는 늘 조건을 단다.							
25. 나의 상사는 과업완료에 필요한 이상의 작업을 나에게 요구한다.							
26. 일이 잘 진행되는 한 나의 상사는 어떤 것도 변화시키기를 원하지 않는다.							

II. 다음의 문항들은 귀하가 소속 부서에서 느끼는 팔로워십에 관련된 질문들입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 반영하는 번호에 ○표 해 주시기 바랍니다.

항목	전혀 그렇지 않다.	상당히 그렇지 않다.	그렇지 않은 편이다.	보통 이다.	그런 편이다.	상당히 그렇다.	매우 그렇다.
1.나의 생활목표는 조직이 추구하는 목표와 일치한다.							
2.나는 최선의 아이디어와 능력을 생활에 쏟아붓고, 지극히 헌신적이며 정력적으로 생활한다.							
3.나는 상사가 중요하게 생각하는 일을 잘 하기 위해 열심히 노력한다.							
4.나는 부족한 점을 보완하기 때문에 때때로 어려운 일이 내게 맡겨진다							
5.나는 나에게 주어진 임무뿐만 아니라 주위의 동료들이 어려워하는 일을 찾아서 솔루션방법하여 도와준다.							
6.나는 리더의 역할을 맡지 않았을 때에도 조직을 위해 주어진 일보다 많은 일을 한다.							
7.나는 상사가 제시하는 생활의 목표에 크게 현할 수 있는 새로운 아이디어를 적극적으로 개발하여 제기하는 편이다.							
8.나는 상사가 어떤 계획을 면밀히 검토하도록 하기위해 여러 의견을 제시한다.							
9.나는 상사가 요구나 목표, 제약을 이해하고 그것들을 충족시키기 위해서 열심히 생활한다.							
10.나는 나에게 그 어떤 사회적 목표나 개인적인 꿈을 성취하기 위해 조직 생활을 시작하였다.							
11.나는 상사의 지시에 의해 움직이기보다는 독자적인 판단에 의해 행동한다.							
12.나는 더욱 가치 있는 사람으로 여겨지기 위해 나의 능력을 적극적으로 발휘한다.							
13.나는 어려운 문제가 생겼을 때 상사에 의존하기 보다는 스스로 해결하려고 노력한다.							
14.나는 내가 인정받을 수 있는 일이 아니라더라도 동료가 좋은 평가를 받을 수 있도록 적극적으로 돕는다							

III. 다음의 문항들은 귀하가 소속 부서에서 느끼는 자신의 임파워먼트에 관련된 질문들입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 반영하는 번호에 ○표 해 주시기 바랍니다.

항목	전혀 그렇지 않다.	상당히 그렇지 않다.	그렇지 않은 편이다.	보통이다.	그런 편이다.	상당히 그렇다.	매우 그렇다.
1.나는 기업에 관한 위협 정도를 분석할 수 있다.							
2.나는 기업의 목표정립에 필요한 개념들을 이해하고 있다.							
3.나는 나에게 주어진 정보를 객관적으로 평가할 수 있다.							
4.나는 구체적인 지시 없이도 스스로 임무 수행에 필요한 대안을 창출할 수 있다.							
5.나는 가용한 지식과 정보를 동원하여 객관적으로 상황을 판단할 수 있다.							
6.나는 내 임무를 잘 수행할 수 있다고 생각한다.							
7.예기치 못한 문제가 일어나면 나는 잘 대처하지 못한다.							
8.나는 어떤 임무를 할 수 있는 내 능력에 불안감을 느낄 때가 있다.							
9.나는 어려운 임무도 성공적으로 해 낼 수 있다고 생각한다.							
10.나는 새로운 것(임무)에 익숙하게 되는데 많은 시간이 걸린다.							
11.다른 사람은 나의 의견을 잘 수용하는 편이다.							
12.임무를 수행하는데 있어서 짜증이 날 때도 있다.							
13.나는 내 동기나 친구들에 비해 열등하다는 생각이 든다.							
14.나의 임무는 내가 하고 있는 일에 대한 독립성과 자율성이 많다고 생각한다.							

IV. 다음의 문항들은 귀하가 소속 부서에서 느끼는 직무만족에 관련된 질문들입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 반영하는 번호에 ○표 해 주시기 바랍니다.

항목	전혀 그렇지 않다.	상당히 그렇지 않다.	그렇지 않은 편이다.	보통 이다.	그런 편이다.	상당히 그렇다.	매우 그렇다.
1.나는 정말로 가치 있는 일을 하고 있다.							
2.나의 일은 능력발휘의 기회가 거의 주어지지 않는다.							
3.나의 일은 조직 내에서 매우 중요하다.							
4.나는 나의 임무가 조직내의 다른 임무와 어떤 관련을 맺고 있는지 알고 있다.							
5.나는 임무를 수행함으로써 보람을 느낀다.							
6.나의 임무는 나 자신의 능력개발 에도 많은 도움을 준다.							
7.나의 임무에 대해 전반적으로 만족한다.							
8.나의 업무에 과중한 부담을 느낄 때가 많다.							
9.내가 하고 있는 일에 비해 나의 보수수준은 낮다.							
10.나의 임무수행 환경은 만족스럽다.							
11.우리 조직의 복리후생제도는 만족스럽다.							

V. 다음의 문항들은 귀하가 소속 부서에서 느끼는 조직몰입에 관련된 질문들입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 반영하는 번호에 ○표 해 주시기 바랍니다

항목	전혀 그렇지 않다.	상당히 그렇지 않다.	그렇지 않은 편이다.	보통 이다.	그런 편이다.	상당히 그렇다.	매우 그렇다.
1.나는 우리 조직의 문제가 곧 나의 문제라고 생각한다.							
2.내가 조직을 떠나게 된다면 조직에 대한 애착심을 느끼게 될 것이다.							
3.나는 조직에서 가족같이 따뜻한 느낌을 받지 못한다.							
4.조직은 나의 인생에서 중요한 의미를 갖는다.							
5.내가 조직을 그만두지 않고 조직에 계속 남아있는 이유는 충성심 때문이며, 계속 조직에서 일하는 것은 도덕적 의무라고 생각한다.							
6.만약 내가 사회의 다른 조직으로 부터 스카우 제의를 받더라도, 조직을 떠나는 것은 정당하지 못하다고 생각한다.							
7.일생동안 조직에 몸담고 일하는 경우에 많은 이점이 있다고 생각한다.							
8.지금 당장 조직을 떠난다는 것은 나에게 상당히 힘든 일이다.							
9.만약 내가 지금 조직을 떠나려고 결정을 한다면 나의 인생에 있어서 많은 부분들이 붕괴될 것이다.							
10.가까운 미래에 조직을 떠난다는 것은 나에게 너무 많은 손해를 가져다준다							

VI. 다음의 문항들은 귀하의 일반적인 인구 통계적 분류를 위한 질문입니다.
자신이 해당되는 항목에 선택하시면 됩니다.

1. 귀하의 성별은? ① 남성 () ② 여성 ()
2. 귀하의 연령은? (기입해 주십시오) ()
3. 귀하의 직급은? ① 사원 () ② 대리 () ③ 과장 ()
 ④ 차장 () ⑤ 부장 ()
4. 귀하의 학력은? ① 고졸 () ② 전문대졸 () ③ 대졸 ()
 ④ 대학원이상 ()
5. 귀하의 근속 연수는? (기입해 주십시오) ()
6. 귀하의 직군은? ① 사무관리직 () ② 영업직 ()
 ③ 고객서비스 () ④ 연구개발직 ()
 ⑤ 생산직 ()
7. 귀하의 업종은? ①제조업() ②IT산업() ③서비스업()
 ④금융업() ⑤정부기관

The Effect of the Leadership Style and Followership on the Empowerment and Organizational Effectiveness

By Lee, Chung-Kwon

*Department of Small Business Administration
Graduate School of Business Administration
Pukyung National University*

Abstract

Recently environments of organization are rapidly and dynamically changing. Conventional ways of organizational or personnel management depended excessively on fixed rules and institutions and formed climates that decreased subordinates' creativity. This lead to the prevention of organizational growth and the lowering of organizational members' morale, becoming great obstacles to the confident performance of organizational tasks.

To solve these problems requires organizational members to be empowered, which makes them accomplish their own tasks confidently and responsibility and further cope with rapidly changing organizational environments actively and creatively. Then it would follow that organization itself is developed and that organizational members find significance or obtain the feeling of accomplishment from their own duties.

Empowerment may be realized in several ways including authorization and open, participatory communication.

But previous studies showed that it is the leadership of the management that could influence subordinates' attitudes or recognitions directly. In this relation,

companies of this nation has been driving the introduction of team system as a part of organizational restructuring.

The introduction has reduced decision-making steps, but increased the number of organizational members to be supervised. For this reason, empowerment for the effective management of those members are becoming more and more important.

Recently emerged as better suitable for the empowerment, innovative leadership highly motivates organizational members to pursue and accomplish organizational purposes.

In this sense, this study is an empirical process to determine what effects innovative leadership and followership have combinedly on both empowerment to low-level members of organization, or subordinates and organizational effectiveness.