

碩士學位 論文

CEO의 경영형태에 따른 리더십인식수준과  
커뮤니케이션 유형에 관한 연구

慶州大學校 大學院

言論廣告學科

한 병 육

2006 12

CEO의 경영형태에 따른 리더십인식수준과  
커뮤니케이션 유형에 관한 연구

지도교수 양 병 화

이 論文을 碩士學位 論文으로 提出함

2006 12

慶州大學校 大學院

言論廣告學科

한 병 육

한병욱의 碩士學位論文을 認准함

審查委員長

(印)

---

審查委員

(印)

---

審查委員

(印)

慶州大學校 大學院

2006年 12月

## < 목 차 >

### 국문초록

### 제 1 장 서 론 ..... 1

제 1 절 문제제기와 연구목적 .....	1
제 2 절 연구의 방법 .....	2
제 3 절 논문의 구성 .....	3

### 제 2 장 이론적 배경 및 문헌연구 ..... 4

제 1 절 조직 커뮤니케이션에 관한 고찰 .....	4
제 2 절 리더십에 관한 이론적 고찰 .....	13
제 3 절 거래적 리더십과 변혁적 리더십에 관한 고찰 .....	31

### 제 3 장 실증적 연구의 설계 ..... 39

제 1 절 모형설계 .....	39
제 2 절 변수의 조작적 정의 .....	41
제 3 절 가설설정 .....	44
제 4 절 설문조사 및 분석방법 .....	46

제 4 장 연구결과 .....	49
제 1 절 기초분석 결과 .....	49
제 2 절 가설의 검증 .....	53
제 3 절 가설검증의 결과 .....	62
제 5 장 요약 및 결론 .....	60
< 참고문현 > .....	66
< ABSTRACT > .....	70
< 부 록 > .....	73

## < 표 목 차 >

<표 2-1> 리더십의 다양한 정의 .....	15
<표 2-2> 기존의 리더십과 새로운 리더십의 기능 .....	18
<표 2-3> Terry의 전제형과 민주형의 비교 .....	21
<표 2-4> 리더십 이론의 발전 과정 .....	22
<표 2-5> 성공적인 리더의 특성 .....	24
<표 2-6> 리더의 특성 .....	25
<표 2-7> 대표적 상황이론들의 비교 .....	29
<표 3-1> 설문 항목의 구성 내용 .....	47
<표 4-1> 응답자의 인적사항 .....	49
<표 4-2> 정치인 / CEO 중에서 존경하는 인물 .....	50
<표 4-3> 측정도구의 신뢰성 .....	51
<표 4-4> 회사경영형태의 측정항목에 대한 요인분석 결과.....	52
<표 4-5> 경영행태의 하위요인과 자질적 인식수준의 상관관계 .....	53
<표 4-6> 경영행태의 하위요인과 상황적 인식수준의 상관관계 .....	55
<표 4-7> 경영행태의 하위요인과 권위적 인식수준의 상관관계 .....	56
<표 4-8> 경영행태의 하위요인과 민주적 인식수준의 상관관계 .....	58
<표 4-9> 경영행태의 하위요인과 수직적 커뮤니케이션 선호의 상관관계.....	59
<표 4-10> 경영행태의 하위요인과 수평적 커뮤니케이션 선호의 상관관계.....	61
<표 5-1> 가설검증의 결과요약 .....	62

## < 그 립 목 차 >

< 그림 2-1 > 거래적 리더십의 과정 .....	37
< 그림 3-1 > 논문의 연구 모형 .....	40

<국문초록>

## CEO의 경영형태에 따른 리더십인식수준과 커뮤니케이션 유형에 관한 연구

한 병 육

경주대학교 대학원 언론광고학과

지도 교수 양 병 화

리더십이란 개념은 무엇이며, 어떻게 이해되고 있는지에 관한 것은 기존 연구들에서도 확고한 견해에 대한 일치된 이론적 개념이 없다.

본 연구는 리더십 연구 중에서 최근 가장 주목 받고 있는 변혁적 리더십 이론을 기초로 하여 이론적 고찰과 실증적인 방법을 통해 검증하고자 하는 연구였다. 본 연구의 목적은 CEO의 경영형태에 따른 리더십 인식수준과 커뮤니케이션 유형에 대하여 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 하였다. 즉 CEO의 경영형태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극에 따라 리더십 인식수준과 커뮤니케이션 유형에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하고자 하였다.

본 연구의 중요 변수는 회사경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극을 독립변수로 설정하였다. 자질적 인식수준과 상황적 인식수준, 권위적 인식수준과 민주적 인식수준, 수직적 커뮤니케이션 선호와 수평적 커뮤니케이션 선호를 종속변수 설정하였다. 본 연구의 설문 배포는 경주, 포항, 울산지역, 기타지역(대구, 부산)으로 CEO 130명 대상에게 조사하여 미응

답 및 응답이 미흡한 부분을 제외하고 91부를 조사 분석하였다.

설문자료 분석방법은 설문지 측정변인들의 신뢰도와 타당도를 검증하기 위해서 요인분석과 Cronbach  $\alpha$ 계수와 응답자의 인적사항에 대한 빈도분석과 상관분석을 다음 같이 분석하였다.

본 연구결과는 첫째는 CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 자질적 인식수준은 정(+)적인 관계에 영향을 미치지 않는 것으로 검증되었다. 둘째는 CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극에 상황적 인식수준은 부(-)적인 관계에 영향이 미치는 것으로 검증되었다. 셋째는 CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 권위적 인식수준은 정(+)적인 관계에 영향을 미치지 않는 것으로 검증되었다. 넷째는 CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극에 민주적 인식수준은 부(-)적인 관계에 영향이 미치는 것으로 검증되었다. 다섯째는 CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 수직적 커뮤니케이션 선호는 부(-)적인 관계에 영향을 미치지는 것으로 검증되었다. 여섯째는 CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극에 수평적 커뮤니케이션 선호 인식수준은 정(+)적인 관계에 영향이 미치지 않은 것으로 검증되었다.

기존 선행연구 결과는 종업원이 최고경영자 평가에 대한 리더십 연구들이 진행되고 있었다. 현재 CEO의 회사경영행태에 대한 연구가 미흡한 실정에 있다. 따라서 변혁된 회사경영행태와 새로운 회사경영행태에 대한 연구를 하기 위해서는 보다 조작적 변인척도개발, 체계적인 검증모델, 효과적인 검증방법을 설정함으로써 보다 정확한 회사경영행태에 대한 연구 결과들이 검증되어야 할 것이다.

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 문제제기와 연구목적

21세기 지식사회는 경제적으로는 글로벌 무한 경제, 기술적으로는 정보 기술의 첨단화, 정치적으로는 권력 관계의 수평화, 사회적으로는 다원화와 인본주의 가치 중시의 방향으로 역동적인 변화와 도전을 예고하고 있다.

최근에는 국내외적으로 기업의 경영환경의 급변하고 기업의 경쟁이 심한 가변적 상황에서 조직의 성과를 최대화하기 위한 노력이 일어나고 있다. 그러한 일류기업의 핵심역량은 특별한 제도나 시스템에 있는 것이 아니라 바로 기업의 운명을 좌우하는 최고경영자의 리더십에 있다. 국내에서는 기업의 최고경영자가 과거의 기업경영만을 바탕으로 경영환경변화에 적응하지 못하여 과거의 리더십만을 고집함으로써 기업의 성장과 발전에 기여하지 못하는 경우가 많다.

리더십에 관한 연구는 대부분의 연구자들이 각자의 관점에서 정의를 도출하고자 하였기 때문에 통일된 개념을 형성 할 수 없었다. 이와 같이 리더십 이론은 연구한 사람의 수만큼이나 다양하고 많은 연구의 주장들이 제시되었다.

그러나 그 동안의 리더십 이론을 정리해보면 리더십은 특성이론, 행동이론, 상황이론이라는 큰 틀에서 연구되어 왔으며, 이러한 이론들은 조직의 목표달성을 위하여 구성원의 노력을 유도하기 위한 방법으로 구성원의 노력을 유도하기 위한 방법으로 구성원의 행위결과에 대한 보상이나 치벌을 중요시하였다. 즉 기존의 리더십연구는 조직의 목표달성 수단과 이러한 수단의 효과적 작용을 촉진하는 거리적 리더십을 중요시했다. 거래적 리

더십은 개인이 가치 있는 것을 교환 할 목적으로 다른 사람의 계약에 있어서 주도권을 잡을 경우에 발생한다고 한다.

그러나 1980년대 이후 새로운 리더십 패러다임으로 제기된 것이 변혁적 리더십이론이다. 변혁적 리더십은 신뢰를 기초로 리더와 구성원의 궁극적인 상호작용을 통하여 개인적인 흥미와 이익을 초월하고 조직의 목표를 달성하도록 동기부여 하는 것이다. 따라서 리더십에 대한 선행연구를 중심으로 CEO의 경영형태에 따른 리더십인식수준과 커뮤니케이션 유형에 관하여 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 알아보고자 한다. 즉 CEO의 경영형태 중 카리스마, 개별적 자극, 지적자극의 하위요인에 따른 리더십인식수준과 커뮤니케이션 유형에 어떠한 요소가 영향을 미치는지를 본 연구에서 밝혀보자 한다.

## 제 2 절 연구방법

이와 같이 연구목적을 달성하기 위해서 본 연구에서는 선행연구를 토대로 실증적인 연구 설계방법을 선정하였다. 기존 연구 방법들은 군 조직, 팀장, 사원, 기업구조조정, 조직문화, 직무태도, 직무만족, 효과성에 관한 리더십에 대하여 선행연구의 초점을 두었다. 그러나 본 연구에서는 CEO의 경영형태에 따른 리더십인식수준과 커뮤니케이션 유형에 관여 실증적 연구를 해보고자 한다.

본 연구의 구체적인 내용은 아래와 같다. 기존 문헌고찰과 기존의 연구 결과들을 분석, 정리하고 문제점을 찾아내고 새로운 연구 설계 모형을 제시하였다. 중소기업 최고경영자(CEO)에게 설문지형식 방법을 택하여 면접원이 직접조사한 후 회수된 자료를 근거로 하여 통계 프로그램을 이용하여 통계분석을 하였다.

### 제 3 절 논문의 구성

본 논문은 다음과 같이 총 5개의 장으로 구성되어 있다.

제 1 장에서는 서론부분으로서 본 연구에서 문제제기를 제시와 연구목적, 연구방법, 그리고 논문의 구성 체계를 서술하였다.

제 2 장에서는 이론적 배경 부분으로서 리더십에 개념, 리더십이 유형, 리더십의 대체이론, 조직 커뮤니케이션의 행태 등에 대한 이론들을 중심으로 한 기존 선행연구들을 살펴보았다.

제 3 장에서는 실증연구의 부분으로 제2장의 기존연구의 이론적 배경을 바탕으로 하여 연구모형을 설계하고 이를 검증하기 위한 가설설정을 하였다. 그리고 본 연구에서 사용한 변수들의 조작적 정의를 거쳐 설문조사 및 자료수집방법, 통계분석방법 등을 사용하여 측정이 이루어 졌다.

제 4 장에서는 실증적 연구 분석 및 가설 검증 부분으로서 기초통계 분석을 통해, 인구통계학적 특성을 파악하고, 측정도구의 신뢰도를 검증하기 위하여 Cronbach's alpha 값을 사용했으며, 타당성을 검증을 위하여 요인 분석을 실시하였다. 또한 가설검증의 독립변수와 종속변수의 상관관계분석을 실시하였다.

제 5 장에서는 요약 및 결론부분으로서 연구결과를 요약 정리하여 결론을 밝힌 후, 연구의 시사점과 한계점, 그리고 향후의 와 연구방향을 제시하였다.

## 제 2 장 이론적 배경 및 문헌연구

### 제 1 절 조직 커뮤니케이션에 관한 고찰

#### 1. 조직커뮤니케이션의 개념

조직이란 “목표의 달성을 위하여 사람들로 하여금 가장 효과적으로 함께 일 할 수 있도록 수행하여야 할 직무를 식별하고 편성하여 책임과 권한을 확정하여 직책을 맡기고 관계를 설정하는 과정”<sup>1)</sup> 공동의 목표를 향하여 일하고 특정한 구조에 따라 결정되는 관계를 갖는 상호작용적이고 상호의존인 개인들의 집합<sup>2)</sup>이다.

또 다른 말로 조직이란 “두 사람 이상이 모여 공동의 목적을 달성하기 위해 상호작용을 하는 유기체”라고 정의 할 수 있다. 여기에서 ‘상호작용’과 ‘유기체’가 없다면 조직이라고 볼 수 없거나 비효율적 조직이라고 할 수 있으며 이러한 상호작용과 유기체는 모두 커뮤니케이션이라는 수단을 통해서 가능<sup>3)</sup>하다.

한편, 커뮤니케이션이란 유기체 사이에 공통되는 경험을 매개수단으로 하여, 어떤 정보나 내용을 상호 교환하여 공통된 이미지를 가지고, 서로의 지각, 사고, 감정 등에 변화를 가져오는 과정이라고 정의 할 수 있다<sup>4)</sup>. 이

---

1) L. A. Allen(1958), Management and Organization, McGraw-Hill Int'l, p. 57..  
오두범(1994), 조직 커뮤니케이션 원론, 서울: 서울대출판부, p. 9. 재인용.

2) W. J. Duncan(1981), Organizational Behavior, Boston: Houghton Mifflin, p. 4.

3) L. W. Porter, E. E. LawlerIII, & J. R. Hackman, Behavior in Organization, Auckland: McGraw-Hill, p. 70.

4) M. D. Crino & M. C. White(1981), "Satisfaction in Communication: An examination of the Downs-Hazen Measure", Psychological Reports, Vol. 49. p. 43.

는 인간만이 소유하는 창조적 상징능력으로, 사회생활의 양식을 바꾸고, 사회 속으로 인간들을 통합시켜 사회구성원의 요구를 이해시키고 조정하며, 분열 없이 사회가 합의에 도달하게 하는데 반드시 필요하다<sup>5)</sup>.

커뮤니케이션을 조직론의 입장에서 연구할 때 조직커뮤니케이션이라는 개념을 사용하는데 조직 커뮤니케이션이란 조직 속에서의 커뮤니케이션을 가리키는 말로서, 비단, 협의의 의사소통, 즉 정보적 수단 및 설득적 수단 그리고 비언어적 수단을 통한 것뿐만 아니라, 광의의 인간관계까지를 포함하여 조직 내 구성원간의 공감 대 형성을 위하여 노력하는 제반 의미, 의견, 정보상의 소통활동을 일컫는다.<sup>6)</sup>. 따라서 오늘날과 같이 조직이 분화 및 전문화되는 상황에서는 활발한 커뮤니케이션의 이용이 절실히 요구되며, 조직의 공동목표를 달성하기 위해서 구성원들 간에 효과적인 커뮤니케이션을 통한 상호작용이 필수적이라고 할 수 있다<sup>7)</sup>.

커뮤니케이션이 조직 기능 수행과 목표 성취에 중요한 요소라는 사실은 많은 조직학자나 커뮤니케이션 학자들이 인정하고 있다.

katz와 kahn은 조직 내 커뮤니케이션의 중요성을 강조하면서 “커뮤니케이션은 집단, 조직, 사회의 기능수행에 있어서 중요한 과정이다. 따라서 사회체계(Social System)나 조직을 이해하는데 가장 필수적인 것이다”라고 하였다. Deutch는 “조직체계를 구성하는 하위체계(Sub-System)들 사이에서 행해지는 커뮤니케이션 통로를 그릴 수 있다면 조직체계를 이해하는데 훨씬 유용할 것이다”라고 강조하였다. Barnard는 “공동의 목적을 달성하기 위해서 행동을 제공할 의사가 있는 사람들이 서로 커뮤니케이션을 할 수 있을 때 하나의 조직이 존재하게 된다. 면서 “조직의 구조, 폭, 범

---

5) 이상희(1979), 매스커뮤니케이션 총론, 서울: 법문사, p. 49.

6) 오두범(1994), 위의 책, p. 36.

7) 강대선(2002), “한국기업의 조직문화가 조직커뮤니케이션에 미치는 영향연구: 삼성전자, LG전자, SK Telecom을 중심으로”, 서강대학교 대학원 석사학위논문, p. 5.

위는 커뮤니케이션 기술(Communication technique)에 의해 거의 결정되며 때문에 조직에서 커뮤니케이션은 중심적 위치를 차지한다고”라고 하였다<sup>8)</sup>.

위의 정의에 따라 조직커뮤니케이션의 특성을 살펴보면, 첫째 조직커뮤니케이션은 인간 조직이라는 특수한 상황에서 일어나는 커뮤니케이션 현상이다. 둘째 조직커뮤니케이션은 조직의 공동목적을 달성하기 위한 협동적 수단 또는 체계라는 점이다. 따라서 조직 제반활동에 관한 정보가 그 메시지가 되며, 그로인한 커뮤니케이션 효과는 과업의 수행 정도, 조직의 유지 및 성원 개개인의 인간적 만족도로 평가 될 수 있다. 셋째 조직커뮤니케이션은 성원들 사이의 정보 또는 메시지가 조직의 구조에 따라 상하좌우의 여러 방향으로 흐르고 있다는 점이다<sup>9)</sup>.

## 2. 조직 커뮤니케이션의 기능

조직커뮤니케이션의 기능은 다음과 같은 다섯 가지의 기능으로 나누어 볼 수 있다.

첫째, 조직체계의 유지의 기능을 한다. 현대조직에 있어서 조직체계의 생존과 유지를 위해서는 커뮤니케이션의 필요성이 더욱 더 강조되는데 커뮤니케이션은 조직을 구성하고 있는 개인과 개인 또는 조직과 조직 간의 상호작용과 협력을 유지시켜 준다.

둘째, 환경에의 “적응기능”이다. 즉 조직커뮤니케이션은 조직체제나 개인으로 하여금 외부환경이나 관련된 환경에서 발생하는 사실이나 정보를 수

---

8) kanz & D. & Kahn, R. L.(1966), *The Social Psychology of Organization*, John Wiley & Sons, inc.

9) 이화영(1988), “조직커뮤니케이션 통로로서의 사보에 관한 연구”, 이화여자대학교 대학원 석사학위논문, p. 9.

집하거나 전달하게 함으로써 조직이 환경에 대응 혹은 적응하는 기능을 수행한다.

셋째, 통합조정기능으로서 커뮤니케이션은 조직 내 개인 및 제단위의 행동을 통합하고 조정하는 기능을 수행한다. 분화 내지 이질화된 조직 내 구성원들과 제 단위는 상호작용적인 커뮤니케이션과정을 통하여 통합되며 그들의 행동과 노력을 질서 있게 결합하고 배열하는 조정을 할 수 있게 하는 것이다.

넷째, 목표 달성 수행기능이다. 조직의 공통된 목표 달성을 위해 개인 및 하부조직이 상호 연결되는 과정이며 수단이 된다.

다섯째, 의사결정의 합리화기능이다. 조직의 한 구성원으로부터 다른 구성원에게로 의사결정의 전제를 전달하는 모든 과정을 말한다.<sup>10)</sup>.

이외, 조직 커뮤니케이션은 조직 내 주요 정보가 구성원들 간에 공유되는 것을 말하는데 정보의 공유란 조직이 추구하는 최종 목표를 위해 구성원 개개인이 어떤 역할을 하고 무엇을 해야 하는지를 제시해주는 지침서라고 할 수 있다. 또 이는 조직이 당면한 문제점과 대안을 찾는 동시에 의사결정과 그 결정에 대한 평가를 가능하게 해준다. 이러한 기능을 가진 조직 커뮤니케이션은 조직 경영의 효율성을 높이고 보다 나은 인간관계를 촉진시키며 구성원 개개인의 작업능률을 높인다. 오늘날과 같이 조직이 분화되고 전문화된 상황에서는 보다 활발한 커뮤니케이션의 이용이 절실히 요구된다.

### 3. 조직 커뮤니케이션의 유형

커뮤니케이션 유형은 커뮤니케이션 경로, 전달수단, 커뮤니케이션이 사용

---

10) 이희진(2004), “은행내 조직커뮤니케이션 매체로서의 사내방송에 관한 연구”, 중앙대학교 석사학위 논문, p. 10.

되는 조직구조, 피드백의 유무, 조직 구성원의 관련 여부 등에 따라 다양한 유형으로 분류하였다<sup>11)</sup>. 조직 내의 커뮤니케이션을 연구하는 학자는 여러 가지 방법을 통하여 그 유형을 분류해 왔는데 가장 일반적으로 활용되고 있는 분류방법은 커뮤니케이션의 공식성 또는 비공식성을 기준으로 하는 방법이다. 즉, 조직행동을 연구하는 학자는 조직 내에서 이루어지는 여러 가지 활동과 과정을 공식적인 것과 비공식적인 것으로 구분하여 연구하는 경향이다. 커뮤니케이션도 공식적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션을 구분 한다<sup>12)</sup>.

## 1) 공식적 커뮤니케이션

공식적 커뮤니케이션은 조직 구성원간의 공식적 관계를 전제로 한 커뮤니케이션으로 권한의 체계와 절차적 관계가 분명한 상태에서 이루어지는 커뮤니케이션을 말한다. 즉, 부여받은 직위 혹은 권한에 따라 그 구조가 결정되며, 구조는 조직의 통제와 협동에 있어 기본적인 수단이 된다.<sup>13)</sup>. 이에 따라 공식적인 의사소통의 경로, 방법, 절차 등의 규정은 조직에 반드시 필요한 것이다. 일반적으로 조직 내 커뮤니케이션이라는 것은 이러한 공식적 커뮤니케이션을 지칭하는 경우가 많다. 조직 내에서 이루어지는 커뮤니케이션은 그것이 이루어지는 관한과 절차적 관계중심에 따라 하향적, 상향적, 수평적, 대각적 커뮤니케이션으로 분류된다.<sup>14)</sup>.

### 가) 하향적 커뮤니케이션

---

11) 박내희(1991), 「경영관리론」, 서울: 세영사, pp. 373~383.

12) 배종갑(2003), 앞의 논문, p.31.

13) 홍순이 · 홍윤기(1996), 「커뮤니케이션론」, 서울: 한울출판사, p. 26.

14) 배종갑(2003), 앞의 논문, p. 31.

하향적 커뮤니케이션은 일반적으로 조직이 명령계통을 통해 위로부터 아래로 전달하는 명령이나 지식 등을 포함하는 의사소통이다. 이런 관점에서 하향적 커뮤니케이션은 지시적 커뮤니케이션 또는 관리적 커뮤니케이션이라고 부르며, 작업지시서, 메모, 명령, 게시판, 사보, 전자메일, 조직안내서 등의 방법이 이용되고 있다<sup>15)</sup>. 하향적 커뮤니케이션은 다계층 대규모 조직에서는 메시지가 왜곡되고 잘못 이해될 가능성이 크다. 조직의 상위계층에서 아래도 내려 보낸 메시지가 여러 계층을 통과하여 하위계층에 도착하였을 때에는 그 메시지가 정확히 전달되었다고 보장할 수 없다. 이러한 하향적 커뮤니케이션은 지나치면 권위적이고 경직되어 상향적 커뮤니케이션을 저해하거나 감속시킴은 물론 쌍방향 커뮤니케이션을 저해함으로써 조직의 효율성을 감소시키는 결과를 초래하게 된다<sup>16)</sup>.

#### 나) 상향적 커뮤니케이션

상향적 커뮤니케이션은 권한 관계상 상위 직급에서 커뮤니케이션을 수용하는 것을 전제로 이루어지는 것을 말한다. 이는 하급자 주도형 커뮤니케이션이라고 부르기도 하는데, 개인의 고민에서부터 조직발전을 위한 제안까지 그 내용이 아주 광범위하다. 전달하는 방법으로서는 보고서, 제안제도, 서신, 불만처리보고, 회의 및 간담회 등의 방법이 있으며, 정보의 선택적 여파로 인해 정확성과 의도가 훼손 될 수 있다는 단점이 있다<sup>17)</sup>.

상향적 커뮤니케이션은 조직 구성원들의 참여의식이 강한 경우 나타나며, 전달하는 정보의 내용은 조직 구성원 자신의 업무나 문제에 관한 보고, 동료 혹은 부하직원의 업무현황에 관한보고, 상급자나 사회가 조치해

15) 신유근(1985), 「조직 행위론」, 서울: 다산 출판사, p. 345.

16) 최기석(2004), “조직커뮤니케이션 환경이 종업원 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 창원대학교 석사학위논문, p. 12.

17) 박기동(2001), 「조직행동론」, 서울: 박영사, p. 342.

주기를 바라는 사항에 대한 건의, 조직의 현 상황이나 정책에 관한 질문 또는 자신의 견해를 제시하는 것으로 구분될 수 있다.

상향적 커뮤니케이션은 조직 내 상급자와 하급자간에 쌍방적 커뮤니케이션을 가능하게 함으로써 하향적 커뮤니케이션의 오류를 시정할 수 있다는 점에서 매우 중요하다. 따라서 중간 감독자를 포함한 상급자의 여파효과에 의해 정보의 중요성이 훼손되지 않도록 노력해야 할 것이다<sup>18)</sup>. 일반적으로 하위자가 상위자를 신뢰하면 할수록 상향적 의사소통에서 전달되는 메시지의 내용은 정확성이 높다. 그러므로 경영자가 상향적 의사소통을 장려하고자 할 경우에는 먼저 상위자와 신뢰의 분위기부터 조성하는 것이 필요하다<sup>19)</sup>.

#### 다) 수평적 커뮤니케이션

수평적 커뮤니케이션은 횡적 커뮤니케이션이라고도 하며, 조직 내에서 위계수준이 같은 동료나 비슷한 부서간의 의사소통을 말한다. 일반적으로 수평적 커뮤니케이션은 개방적이고 자유로운 의사소통이 가능하기 때문에 구성원과 부서간의 기능을 조절하는 역할을 수행하면서 사전협의, 위원회, 회람, 각종 회의 등의 형태로 나타나게 되며 다음과 같은 역할을 한다.<sup>20)</sup>. 첫째, 조직의 목표 달성을 위해 각 부문이 어떻게 공헌할 것인가에 대한 업무 협조가 있다. 둘째, 직면한 문제들을 어떻게 처리할 것인가에 대한 문제해결이 있다. 셋째, 서로 다른 부서의 구성원끼리 새로운 정보를 공유하고자 하는 정보 분담이 있다. 넷째, 부서 간 또는 부서 내에서 발생하는 갈등들을 해결하기 위한 갈등해소가 있다.<sup>21)</sup>

---

18) 최기석(2004), 앞의 논문, pp. 12~13.

19) 배종갑(2003), 앞의 논문, p. 32.

20) 이건우(2000), “조직내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 성균관학교 교직원중심으로”, 성균대학교 언론대학원 석사학위논문, p. 9.

적절한 수평적 커뮤니케이션은 동료 간의 업무협조를 증진시킬 뿐만 아니라 상사와 부하직원간의 수직적 커뮤니케이션 원활하게 해준다. 그러나 지나친 수평적 커뮤니케이션은 비공식 집단이나 압력단체를 형성하게 하며, 다른 부서와의 원활한 협조체계를 저해하고 조직 위계질서를 파괴하기도 한다<sup>22)</sup>.

#### 라) 대각적 커뮤니케이션

대각적 커뮤니케이션은 조직 내에서 여러 가지 기능과 계층을 가지고 질러 이루어지는 의사소통을 말한다. 즉, 구성원이 자신의 기능적 권한 이외의 각 계층 구성원과 의사소통하는 것을 말한다. 이는 조직구성원이 하향적, 상향적, 수평적 의사소통 경로 중 어떠한 것도 이용하는 것이 용이하지 않거나 그러한 경로를 이용하면 의사소통의 유효성이 떨어지는 경우가 사용된다.

조직에서 여러 가지 일을 처리하다보면 기존의 하향, 상향, 수평적 의사소통 경로를 이용하는 것보다 대각적 커뮤니케이션을 이용하는 것이 시간과 비용을 절감시킨다. 대각적 의사소통망은 공식적인 조직도상에 나타나지 않는 것이 보통이지만 대기업에서는 구성원 간에 대각적 접촉이 많이 이루어지므로 경영자는 가장 경제적이면서도 정확한 의사소통방법을 모색할 때 대각적 커뮤니케이션도 고려해야 할 것이다.

### 2) 비공식적 커뮤니케이션

모든 조직은 공식적 구조와 권한과 책임관계가 불분명한 비공식적 조직

21) F. Luthans(1985), *Organization Behavior*, New York: McGraw Hill, p.442.  
이지연(2005), “대학교직원의 조직내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향”, 중앙대학교 대학원 석사학위논문, p. 12.

22) 오두범(1998), 「조직커뮤니케이션 원론」, 서울: 서울대학교 출판부, p. 38.

이 존재하고 이에 근거한 비공식적 커뮤니케이션이 존재한다. 비공식적 커뮤니케이션은 공식적 의사소통 이외의 경로를 통해 이뤄지며 계층이나 직종을 초월한 의사소통을 말한다.<sup>23)</sup>.

공식적 의사소통이 공식적 계층구조나 조직 경로를 따라 흐르는 과업요구와 관련된 것이라면, 비공식 커뮤니케이션은 계층이나 과업의 요구와 상관없이 흐르는 의사소통이다. 따라서 비공식적 커뮤니케이션은 공식적인 권한과 반드시 일치하는 조직단위의 의사소통이라기보다는 개인과 개인 간에 이루어지는 커뮤니케이션이라 할 수 있다<sup>24)</sup>.

위와 같은 이유로 다양한 형태의 비공식적 커뮤니케이션이 존재하며, 이는 포도넝쿨처럼 전달되기 때문에 포도넝쿨 커뮤니케이션이라고도 한다. 비공식 커뮤니케이션은 공식적 커뮤니케이션보다 정보전달이 빠르고 수신자에게 신뢰감을 주는 장점이 있다<sup>25)</sup>. 공식적 권한관계를 저해하기도 하며 조정을 어렵게 만들고, 조직성원의 사기를 저하시키며 의사결정의 비합리성을 초래하기도 한다. 비공식 커뮤니케이션은 풍문이나 잡담과 같은 비정형적인 형태로 나타나며, 최근 연구에 위하면 공식적 커뮤니케이션을 보완하는 역할을 수행하고 있다<sup>26)</sup>. 또한 경영자는 조직의 목적달성을 도움을 주는 방향으로 비공식적 커뮤니케이션체계를 활용하고 관리하는데 노력을 경주하여야 한다.

본 문에서는 수직적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션을 중심으로 연구하고자 하였다

---

23) 이건우(2000), 앞의 논문, p. 9.

24) 최기석(2004), 앞의 논문, p.14.

25) 추현(1995), 「경영 조직론」, 서울: 박영사, p. 632.

26) 최기석(2004), 앞의 논문, p. 14.

## 제 2 절 리더십에 관한 고찰

### 1. 리더십의 개념과 기능

#### 1) 리더십의 개념

조직체의 목적에 효과적으로 달성 되려면 조직을 구성하고 있는 개인과 집단의 협조가 가장 중요하다. 그리고 이들의 협조는 이들과 직접적으로 상호 작용하는 리더의 역할 없이는 실현될 수 없다. 다시 말해서 리더십 (Leadership)은 개인행동과 집단행동의 형성을 물론 이를 행동을 조직체 성과에 연결시키는 가장 중요한 요인이 되고 있다.

어떠한 조직, 어떠한 사회, 어떠한 국가를 막론하고, 그것을 움직여 나가는 근본적인 힘은 첫째도 사람이고, 둘째도 사람이고, 그 끝도 사람이 다.<sup>27)</sup>

현대조직에 있어서 조직의 목표달성이 성원들의 활동에 의하여 이루어진다는 사실을 감안해 볼 때 조직 내의 리더십 개발의 필요성은 더욱 중요한 과제가 되고 있다. Drucker는 훌륭한 리더의 필요성을 기업의 기본적이고도 가장 얻기 어려운 자원이다<sup>28)</sup>라고 강조하였다.

모든 조직은 각기 나름대로의 특정한 목표를 전제로 구성되어 관리, 운용되고 있다. 조직의 궁극적인 목적은 관리적 행위를 통하여 조직이 설정한 목표를 성공적으로 달성하는데 있다. 그리고 리더십은 조직이 목표를 달성하는데 있어 하나의 관리적 행위로서 매우 중요한 위치를 차지하고

---

27) 김석희, 「인사관리론」 (서울: 무역경영사, 1990), p. 25.

28) P. F. Drucker, *The Principle of Management*(New York : Harper & Row Publishers, 1954), 정수영, 「조직행동론」(서울: 박영사, 1981), p. 142. ,재인용.

있다<sup>29)</sup>.

리더십은 그 본질을 규명하고자 오래 동안 다양한 방식으로 여러 측면으로 연구되어 왔으나 리더십의 개념에 대하여 많은 학자들이 보는 관점과 분석방법에 따라 다양한 정의를 내리고 있다.

많이 알려진 대표적인 리더십의 정의를 살펴보면, Stogdill(1974)<sup>30)</sup>은 리더십을 인류의 문화와 함께 가장 오래된 어휘이면서, 조직의 성패를 좌우하는 유일하고 결정적인 요인으로 설명하고 있다.

즉, 목표설정과 목표달성을 향하도록 집단행위에 영향력을 행사하는 과정이라 하였다. Fleishman(1973)<sup>31)</sup>은 어떠한 목표나 목표달성을 지향하도록 커뮤니케이션과정을 통해서 개인 간의 영향력을 행사하려는 시도라 하였으며 리더십이란 정해진 목표를 열정적으로 추구하도록 타인을 설득하는 능력 이라 하였다.

Szilagyi와 Wallace(1987)<sup>32)</sup>는 특정목표를 달성하기 위하여 특정 인물이 다른 사람들에게 영향력을 행사하는 과정이다. Kouzes와 Posner(1991)<sup>33)</sup>는 리더십은 리더가 달성되어야 한다고 확신하는 바를 타인들이 원해서하게하는 기법이라고 하였다.

Dunnette와 Hough(1992)는 과업의 목표나, 집단과 조직의 전략에 영향을 미치는 과정으로, 전략을 실행하고 목표달성을 위한 과업해동에 있어서의 몰입이나 동조를 발휘하도록 조직의 구성원들과 조직의 문화에 영향

---

29) 서성희(2002), “팀장의 리더십 유형과 팀 커뮤니케이션 방법이 팀 효과성에 미치는 영향”, 연세대학교 대학원 석사학위논문, p. 16.

30) R. M. Stogdill, Handbook of Leadership(New York : The Free Press, 1974), pp. 7~15.

31) E. A. Fleishman, Twenty Years of Consideration and Structure, E. A. Fleishman, and J. G. Hunts(eds), Current Developments in the Study of Leadership(Carbondale : Southern Illinois Univ., 1973), p. 3.

32) A. D. Szilagyi & M. J. Wallace, Organizational Behavior and Performance 4<sup>th</sup> ed., 1987, Foreman and Company, p. 8.

33) J. M. Kouzes & B. Z. Posner, The Leadership Challenge, Jossey-Bass, 1991, p. 10.

을 미치는 과정이다

이외에도 리더십에 대한 정의는 무수히 많으나 그 밖의 다른 학자들의 정의를 간단히 정리하면 다음의 <표 2-1>과 같다.

이와 같은 다양한 정의들을 유사성이 있는 몇 개의 유형으로 묶어서 요약 정리해보면 다음과 같다.

<표 2-1> 리더십의 다양한 정의

학자	정의
H.Koontz & C.O'Donnell(1980)	사람들로 하여금 집단 목표를 위하여 자발적으로 노력하도록 그들에게 영향을 주는 기술 또는 과정이다.
Peters & Austin (1985)	흔히 리더십은 비전이요, 우렁찬 응원가요, 열정이다.
L. S. Steinmetz & H. R. Todd(1991)	타인들이 하기를 원하지 않고 좋아하지 않는 바를 하게 하는 능력이다.
P. Hersey & K. H. Blanchard(1993)	어떤 주어진 상황에서 목표를 달성하기 위하여 개인 또는 집단의 활동에 영향을 미치는 과정이다.
J. R. Schermerhorn (1993)	중요한 과업을 달성하기 위해 타인들에게 열심히 일하도록 고무시키는 일이다.
D. H. Holt (1993)	조직 목적의 달성을 위해 타인들이 바라는 방법으로 행동하도록 영향을 미치는 과정이다.
S. P. Robbins(1993)	목적 달성을 위해 집단에 영향을 미치는 과정이다.

자료 : 이한검(1994), 「인간행동론」, 형설출판사

첫째, 특성과 능력으로서의 리더십이다. 이는 리더십 행위의 주요 대상인 조직성원들에게 과학적으로 영향력을 미치기 위한 개인의 특성, 자질, 능력 등을 말한다.

둘째, 영향력의 행사과정으로서의 리더십이다. 리더에게 조직의 목표가

주어졌거나, 또는 리더 자신이 설정한 목표를 달성하고자 조직성원들을 설득복종하게 하고 긍정적인 방향제시 등을 통하여 동기를 부여함으로서 효과적인 영향력을 발휘하는 행동과정이다.

셋째, 리더와 조직성원간의 인간관계를 중시하는 바탕 위에서 호혜적 상호관계로서의 리더십이다. 구성원들의 욕구를 자극하고 희망적인 동기를 부여하여 긍정적인 영향을 줌으로서 조직목표 달성과 조직성원들의 직무 만족을 증대시키는 역할이다.

앞에서 언급한 바와 같이 리더십의 개념은 연구하는 사회적 현상에 따라 또는 리더십을 다루는 관점에 따라 여러 가지로 규정할 수 있다.

이상과 같이 여러 학자들의 견해를 종합해 보면, 리더십이란 일정한 상황에서 목표달성을 위하여 개인이나 집단의 행위에 영향력을 행사하는 과정이라고 정의할 수 있다. 이상의 여러 학자들의 정의를 요약해보면, 리더십이란 일정한 상황에서 목표달성을 위하여 개인이나 집단의 행위에 영향력을 행사하는 과정이라고 정의 할 수 있다.

## 2) 리더십의 기능

기존의 리더십 기능을 살펴보면 다음과 같은 세 가지 측면으로 구분 할 수 있다<sup>34)</sup>.

첫째, 상황판단의 기능이다. 이 기능은 모든 리더에게 불가결한 것으로서 리더가 자신을 포함하여 그가 위치하고 있는 집단 내·외의 상황에 대한 정확한 정보를 획득하여 일정한 집단효과를 얻을 수 있는 자료로서 정리 분석하여 활용할 수 있어야 한다. 예를 들면 리더가 부하를 아는 일, 커뮤니케이션의 통로를 개방해 두는 일, 전체적인 상황에 대해서 고려하는 일,

---

34) 박재린 · 윤대혁, 「인간관계의 이해」(서울: 무역경영사, 1997), pp. 301~302.

계속 급변하는 사회적 여건과 복잡한 심리적 활동을 이해하는 일 등이다.

둘째, 집단의 통일을 유지·강화하는 기능이다. 대부분의 리더는 지도자적 지위를 유지하기 위한 노력과 동시에 집단을 구성하는 개인 및 하위집단의 이해를 조정함으로써 집단 내부의 갈등과 분쟁을 방지하고 상과 벌을 적절히 활용하고 집단구성원의 일체감, 연대감을 조성하여 최종적으로는 집단의 통일성을 유지·강화시키는 것을 그 내용으로 하고 있다.

따라서 구성원을 하나의 팀으로서 훈련시키는 일, 개인으로의 책임을 지고 모범을 보이는 일, 리더로서의 지위를 확보하는 일, 집단규범에 충실하는 일, 구성원의 유지, 부하의 통합 등의 행동원칙은 모두 이 기능의 내용을 구성하게 된다.

셋째, 집단의 목표달성의 기능이다. 리더십은 집단목표를 결정하고 그를 위한 구체적 계획을 수립하여 보다 생산적인 활동에의 참여를 가능하게 하는 집단원의 조직화, 사기의 향상 등을 내용으로 하는 행동이 포함된다. 즉, 정책결정 및 동기부여의 행동이라고 할 수 있다. 구성원의 행동을 유도해서 지지하는 일, 따르지 않을 것 같은 명령을 하지 않는 일, 목적의 달성, 제도의 사명과 역할을 규정하는 일, 대폭적으로 권한을 위임하는 일 등의 행동원칙은 이에 속한다.

그러나 최근 리더십이 경영자원의 중요한 요소로서 인식이 증대되고 있다는 사실에서 볼 때, 기존의 리더십 기능은 더욱 새롭게 변화되어야 할 것이다. 이와 같이 리더십의 기능도 변혁적 리더십 형태로 그 기능이 달라져야 할 것이다. 즉 다음의 같은 몇 가지의 기능이 추가적으로 필요하게 되었으므로, 이러한 내용을 요약하여 <표 2-2>에서 제시하고 있다.

첫째, 부하로 하여금 단기적인 이익에서 벗어나 기대 이상의 목표를 추

구할 수 있도록 할 뿐만 아니라 안정보다는 자아실현과 성취를 향해 노력하도록 동기를 유발하여야 한다. 또한 리더가 제시하는 비전은 부하에게 내재적 보상 또는 자기보상이 되는 차원 높은 과업을 수행할 수 있도록 동기부여가 이루어져야 한다.

<표 2-2> 기존의 리더십과 새로운 리더십의 기능

기존의 리더십의 기능	새로운 리더십의 기능
일상 업무에 대한 유지관리	일상 업무에 대한 변화와 혁신을 추구
실적 위주의 목표달성을 위해 강압, 질책, 권위로 부하에게 지시명령	자발적인 방법으로 신바람 나게 목표달성 하도록 동기부여
양적인 업무에 관심, 사후관리	질적인 업무에 대한 관심, 사전관리
소극적이고 실패를 두려워하며, 도전의식이 결여됨	적극적이고 실패를 거울삼아 재도전하는 성향을 가짐
직위로서 부하를 다스림	인격으로 부하를 다스림
미래에 대한 소신이 없다	미래에 대한 확실한 비전을 가지고 부하에게 이를 전파한다.
부하의 단점을 질책하고 주의를 준다.	부하의 장점을 살려주고 그 강점을 개발시켜 준다.
자신의 능력에 자만하고 말로써 일한다. 타인이 알아주는 일에만 관심을 가지고 최선을 다한다.	행동으로 솔선수범하고 능력과 실력을 배양하기 위해 노력하고, 타인을 의식하지 않고 묵묵히 최선을 다한다.

자료원: 최재호(2001), 리더십유형과 종업원 가치관의 상호작용이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 창원대학교 박사학위논문, p. 18.

둘째, 리더는 조직이 단위부서의 책임, 사업진행방식, 리더의 비전을 성

취하기 위한 인적자원관리를 철저히 수행하여야 한다.

셋째, 경영철학, 경영시스템, 조직문화, 등을 면밀히 분석하고 검토하여야 한다.

넷째, 부하가 잘 할 수 있도록 노력하고, 신뢰하며 격려한다.

다섯째, 아이디어 창출을 통하여 조직분위기를 활성화시키고 실질적으로 변화를 주도하는 리더로서 부하에게 신바람 나게 자발적인 방법으로 목표를 달성하게 하며, 미래에 대한 도전성을 고취시켜야 한다.

## 2. 리더십의 유형

미국의 심리학자 Jennings는 리더십 유형을 리더와 성원이 접촉하는 형태에 따라 설득형(Persuasive)과 지배형(Dominant) 그리고 임명직 회장형(Institutional)으로 구분하였고<sup>35)</sup>, Argyris는 강압적·권위적 리더십과 종업원 중심적 리더십으로 분류하고 있으나<sup>36)</sup>, Lewin은 전제형, 민주형 그리고 자유방임형 리더십 유형을 구분하였다.

### 1) 전제형 리더십

리더가 집단구성원의 의견을 무시하고 집단 활동의 목표 및 방침을 독단적으로 결정하고 그 행동에 있어서 부하들에게 복종만을 강요하는 형으로 리더 중심의 행동이라 볼 수 있다<sup>37)</sup>.

또한 전제형 리더십은 집단성원들의 태도나 행동에 있어서 복종적 또는

35) H. H. Jennings, Leadership and Isolation(New York : Longmans, Green, 1950), p. 11.

36) C. Argyris, personality and Organization(New York : Harper and Brothers, 1957), pp. 187~208.

37) 이화영, 「군리더십에 관한 고찰」, (고려대 경영대학원, 1979), p. 29.

의존적이 되기 쉬워 조직에 가해지는 외부의 압력이 극도로 증대하거나, 조직 내부의 불균형으로 조직이 분열의 위기에 처해 있을 때 그리고 조직 내에 공식적인 구조가 극도로 우세하고, 비공식조직의 발생이 허용되지 않을 때는 전제형 리더십이 유효하게 되는 것이다<sup>38)</sup>. 따라서 조직구성원에게 복종을 강조하고 모든 의사소통을 리더에게 집중하게 함으로써 조직 성원들에게 의존심과 적대심을 불러일으킨다.

## 2) 민주형 리더십

민주형 리더십은 집단의 목표설정과 달성에 대한 책임이 곧 집단성원에 있으며, 리더는 집단능력을 인지하고 성원 간에 우호적인 인간관계를 조성하여 각 구성원의 능력을 최대한 발휘케 하는 한 구성원으로서의 임무를 행하는 형태의 리더십이며<sup>39)</sup>, 구성원에게 집단의 공동목표 설정에 관여케 하여 집단 활동에 적극 참여토록 동기를 조성하여, 책임은 구성원 전원에게 공평히 분담시키고 집단구조 또는 활동을 강화하기 위해 성원간의 접촉과 인간관계를 중요시한다.

민주형 리더십의 효율적인 실천을 위해서는 어느 정도의 리더기술이 요구될 뿐만 아니라 성원들도 민주적 분위기에서 행동하고 리더 개인보다는 조직구성원의 행동 및 태도가 그 성패를 좌우한다고 해도 과언은 아닐 것이다. Terry는 권위형과 민주형 리더십의 특징을 <표 2-3>과 같이 비교하였다<sup>40)</sup>.

즉, 민주형 리더십은 구성원 전원을 직간접으로 정책결정에 참여케 함으로써 구성원들이 자발적, 창조적으로 활동하게 하고, 구성원들의 작업능률

---

38) 고영복, 「사회심리학」(서울 : 민조사, 1960), p. 170.

39) 이화영, 위의 논문, p. 32.

40) 김명훈, 「리더십론」(서울 : 대왕사, 1980), p. 114.

을 제고하게 하는 가장 효과적 지휘방식이라 할 수 있다.

<표 2-3> Terry의 전제형과 민주형의 비교

전 제 형	민 주 형
성원을 쫓아다닌다.	성원의 행동의욕을 고취시킨다.
성원을 희생시킨다.	일을 성취하고 성원을 발전시킨다.
'내가 하라는 대로 하라'라는 소극적인 방법을 취한다.	'우리 함께 일합시다'라는 적극적 방법을택한다.
강제와 위협으로 성원에게 자극을 준다.	성원에 일을 가르쳐 준다.
'나'라는 자기의식을 갖게 한다.	'우리'라는 공동의식을 갖게 한다.
책임을 성원에게 전가 한다.	리더가 책임을 진다.

### 3) 자유방임형 리더십

자유방임형 리더십은 조직의 목표를 설정하고 집단의 활동에서 야기되는 제 문제를 해결하는 것을 구성원들에게 의존하여 그들은 자신들 스스로가 훈련을 하고 사기양양의 방법을 선택하도록 자유의 폭을 크게 인정하는 방식이다.

이 자유방임형 리더십의 장점으로는 구성원이 고도의 지적 능력 및 지혜를 겸비한 집단에 유효한데 이는 지각하며 스스로 활동할 수 있는 능력이 있기 때문이다. 전문화, 세분화 등 조직의 특수성으로 지나친 간섭보다 방임하여 자기의식에 일임하는 집단에서는 효율적이다.

그러나 자유방임형 리더십 하에서는 구성원들이 자유행동을 당연한 권리로 착각하게 되며, 당연한 명령지시에도 불만을 품게 되고, 집단규율의 일

관성 유지의 어려움, 구성원들 간에 자기중심적 사고의 만연 및 반목, 갈등, 리더의 역할이 소극적인 것에 기인한 집단적 불만으로 인한 능률저하의 단점이 있다.

본 논문에서는 일반적으로 잘 알려진 Lewin의 전제형 리더십과 민주형 리더십에 대하여 알아보며 자유방임형은 제외시켰다.

### 3. 리더십 이론의 접근방법

리더십에 대한 연구는 과거 여러 학자들이나 연구가들은 조직의 리더가 다른 구성원들에 비해 어떠한 차이가 있는가를 설명하고, 이해하고, 예측하기 위하여 여러 가지 방향에서 다양하게 연구를 거듭해 왔다. 전체적인 연구방향은 강조하는 관점에 따라 <표 2-4>에서 보는 바와 같이 크게 세 가지로 요약해 볼 수 있다<sup>41)</sup>.

<표 2-4> 리더십 이론의 발전 과정

기 간	리더십 이론	주요 연구 측면
1940년대 후반 이전	특성이론 (trait theory)	성공적인 리더의 지능적, 성격적, 육체적 특성
1940년대 후반 ~ 1950년대 후반	행동이론 (behavior theory)	효율적인 리더의 행동 유형
1960년대 후반 ~ 1980년대 초반	상황이론 (situational theory)	효율적인 리더십에 작용하는 환경적 상황요소

41) 이학종(1993), 「조직개발론」, 서울: 법문사, p. 147.

리더십에 대한 가장 대표적인 연구들은 크게 특성이론(trait theory), 행동이론(behavior theory), 상황이론(situational theory)으로 나누어 볼 수 있다. 이들 이론들은 리더십 연구의 주류를 형성해 왔기 때문에 전통적 리더십 이론(traditional leadership theories)이라고 불리고 있다.

리더십 연구의 흐름을 역사적으로 살펴보면, 초창기 자질론은 주로 1940년대와 1950년대의 리더십 연구로서 개인적 특서의 차이에 입각해서 한정된 개인적 특성이나 자질이 존재하는가에 관심을 기울였다. 그 후 1950년대에 들어와서 학자들은 리더의 행동을 통하여 리더십의 효과성을 설명하고자 하는 행동주의적 접근을 중심으로 연구를 진행하였다.

그러나 1960년대에 자질론이나 행동론에서 벗어나 리더십을 리더의 개성, 리더십 행태, 부하들의 개성, 그리고 리더십 환경을 둘러싼 상황 등의 복합적인 기능으로 파악하려는 상황적 접근법이 대두되었다. 이와 같이 접근방법에 따라 발전되어온 전통적 리더십의 이론에 대한 특성이론, 행동이론, 그리고 상황이론에 대해 보다 자세히 알아보고자 한다.<sup>42)</sup>

## 1) 특성이론

리더십 연구에 관한 초기의 이론은 1920년 경 미국에서 주류를 이룬 리더의 개별적 자질 특성을 이론적 기초로 하여 전개되었던 이론이다. 특성이론은 리더의 능력은 타고난 것이라는 관점에서 리더의 개별적 특성을 모색하는데 연구의 초점을 두고 있다. 즉 리더의 개별적 특성에 의해서 행위를 하나의 직선상의 양극단으로 구분 할 수 있는 것으로 가정하고, 어느 쪽이 더 바람직한가를 설명하고자 하였다. 따라서 연구대상은 효과적인 리더가 공통적으로 갖고 있는 개별적 특성을 발견하는 것이다. 즉

---

42) 서성희(2002), 앞의 논문, pp. 18~19.

특성 이론적 접근방법은 리더의 개인적 자질을 강조하는 접근 방법이다. 초창기 리더십의 개념은 뛰어난 리더의 성공원인을 그들의 지칠 줄 모르는 정력과 예리한 직관, 초인적 통찰력, 거역하기 어렵게 만드는 설득 기술과 같은 비상한 능력에 두고 있다<sup>43)</sup>.

특성이론의 대표적인 학자들이 제시하고 있는 성공적인 리더들의 특성을 요약하면 아래 <표 2-5>와 같다.

<표 2-5> 성공적인 리더의 특성

구 분	리더의 특성
C. A. Gibb	정력적, 자신감, 지성적, 응변, 일관성, 통찰력 등
O. Tead	육체적, 정신적 에너지, 방향감각, 열의, 애정과 배려, 공정, 기술적 숙련, 결간, 지성, 지도적 기술, 신념 등
R. M. Stogdill	창조력, 인기, 사교성, 판단력, 적극성, 우월성, 유머, 협조성, 활발성, 운동 능력 등
R. D. Mann	지성, 적응성, 외향성, 우월성, 남성적, 보수성, 감소성

이와 같이 특성이론은 리더십 효과성의 규정 요인을 리더의 개인적 특성에서 찾고, 유능한 리더가 갖고 있는 공통적인 특성을 명확히 하고 있다. 그렇기 때문에 이 이론은 리더의 능력이나 특성은 무엇이며, 누구를 리더로 할지, 현재의 리더가 리더로서의 자격이 있는지 등을 평가하는데 타당성을 지니고 있다고 할 수 있다.

또한 Bass는 지금까지의 리더십 자질에 관한 실증적 연구결과에 기초하여 크게 신체적 특징, 사회적 배경, 지능과 능력, 퍼스널리티, 과업특성,

43) 배종갑(2003), “리더십유형이 직무만족에 미치는 영향에 있어서 의사소통과 직무태도의 매개효과에 관한 연구: 중소기업 CEO를 중심으로”, 청원대학교 대학원 석사학위논문, p. 10.

사회적 특징 등으로 분류하고 있는데, 각 특징에 포함되는 여러 요인들을 살펴보면 다음<표2-6>와 같다.

리더십 특성이론에 관한 많은 연구의 결과를 조합하면 리더란 책임감이 강하며 목표달성에 대한 열성과 인내심이 있어야한다. 더 나아가 원만한 대인관계의 능력과 자신감, 긴장에 대한 지구력, 좌절과 절박감을 극복할 수 있는 강인한 의지가 있어야 한다.

<표 2-6> 리더의 특성

구 분	리더의 특성
신체적 특징	활동, 정력, 외모(멋 내기), 신장, 체중
사회적 배경	교육, 사회적 지위, 이동성
지능과 능력	지능, 판단, 결정력, 지식, 언어구사력
페스낼리티	적응력, 공격성, 주의력, 상승욕구, 지배력, 균형감각, 통제력, 열정, 독립성, 객관성, 창의성, 자원동원능력, 자아정체성, 윤리적 행위, 자신감, 확신, 스트레스의 인내력
과업특성	성취욕구, 책임부담욕구, 기업가 정신, 장애 극복력, 목표달성의 책임감, 과업지향성
사회적 특징	협조동원력, 행정능력, 유인력, 협동정신, 훈육, 인기, 위신, 사회성, 인간관계기술, 사회적 참여, 외교적 전술

그러나 이러한 특성이론에 대해 아무런 비판이 없었던 것은 아니다. 리더가 타고나는 것이라는 특성론자들의 주장에 대해 특성론 비판론자들은, 특성이론은 선천설에 근거하므로 문제점을 지니고 있으며, 리더의 특성들은 부하들도 갖고 있는 보편적인 것이고, 특성이론이 제시한 우수한 특성

과 능력을 소유한다는 것은 거의 불가능한 것이며, 특정 지위에 있는 리더에게 필요한 특성을 어떻게 개발하느냐는 것에 대한 언급이 없음을 지적하고 있다.

특성이론이 이처럼 비판을 받았을지라도 의미 있게 여겨야 할 점은 리더가 우수한 특성을 구비하여야 함을 강조함으로써 이후 행동이론과 상황이론 발전의 계기를 마련했다는 것이다.<sup>44)</sup>

## 2) 행동이론

특성이론에서 리더십 유형을 리더의 개별적 특성에 의해 구분하는 것은 개념적이 면에서는 도움이 될 수 있지만 현실적인 측면에서 적합하지 않는다는 인식이 일기 시작하면서 리더의 행위적 관점에 입각한 행동이론이 개발되기 시작하였다.

행동적 접근방법은 리더의 특성이나 권력의 근원이 아닌 리더의 행동을 강조하였다. 이 접근방법의 연구자는 행동을 특이성 수준에 따라 다르게 기술하고, 리더십 행동에 관해 여러 가지 상이한 유형을 제한하고 있다. 일부 연구자는 행동 이론적 접근방법에 대하여 관리자 및 집행자의 전형적 행동 형태와 활동을 기술하려 하기도 했다. 그러나 대부분의 행동론적 접근 방법의 연구는 효과적 리더와 비효과적 리더 사이의 행동형태상의 차이를 식별하려는 것이다. 즉 행동이론에서는 조직의 성과는 리더의 행위에 의해 영향을 받는다는 관점에서 리더의 행위패턴과 리더십의 유효성을 관련 지우로, 어떠한 행동패턴이 효과적인 리더십을 발휘하게 하는지에 연구의 관심을 맞춘 것이다.

리더십에 있어 가장 효과적인 리더십 형태에는 어떤 것이 있는가를 밝히

---

44) 서성희(2002), 앞의 논문, p. 22.

려는 연구는 1950년대와 1960년대에 걸쳐 연구자들의 주도 하에 이루어 졌는데 대표적인 연구로는 미국 Ohio 주립 대학의 연구와 Michigan 대학의 연구 그리고 관리격자이론을 들 수 있다.

첫째, Ohio 주립 대학의 연구에서는 리더 행위 기술 설문지(Leader behavior description questionnaire: LBDQ)를 개발하여 리더의 행위를 단일 선상이 아닌 두 개의 다른 축 위에 표시하여 배려(consideration)와 구조주도(initiating structure) 차원에서 구분하였다. 배려란 우호적인 분위기, 상호신뢰, 존경, 따뜻한 정 등을 리더와 종업원 사이에 마련해 주는 리더의 행태를 말하며, 반면 구조주도란 리더와 종업원 사이의 관계를 명확히 밝혀주고, 조직의 유형이나 의사전달의 통로 혹은 절차 등을 잘 정리할 수 있는 리더의 행태를 의미한다. 이 연구의 결과 리더의 행태는 “구조주도”와 “배려”라는 두 가지의 혼합에 의하여 이루어지는 것을 밝혀내게 되었다. 즉 두 가지를 종합하여 보면, 구조주도와 배려가 높은 관리자들은 높은 업적, 낮은 불만, 이직율의 저하 등을 가져오는 반면, 구조주도와 배려가 낮은 관리자들은 업적의 저하, 높은 불만과 이직률을 가져온다는 것 이만 성과에 대한 관계는 명확하지 않았다.

둘째, Michigan 대학의 리더십 연구의 경우에는 리더의 행태와 집단성과 간의 관계를 파악하는데 초점을 두고 연구가 진행되었으며, 연구 결과 2개의 리더십 유형 즉, 과업 중심적 리더십 유형과 부하 중심적 리더십 유형을 구분되었다. 이 연구에 의하면 생산성이 높은 집단일수록 관리자들이 부하 중심적인 리더십 유형을 사용하는 경우가 높게 나타나났고, 생산성이 낮은 집단일수록, 관리자들이 과업 중심적 리더십 유형을 사용한다는 것이다.

셋째, Blake와 Mouton은 리더의 행동유형을 구체화시키고, 효과적인 리더십 행동을 위한 기법으로 관리격자이론을 도입하였다. 이들은 리더의 행

위지향성을 과업 중심적 행위와의 인간중심적 행위라는 두 개의 차원으로 구분하여 과업에 대한 실적과 인간에 대한 관심도를 측정하였다.

이와 같이 행동이론은 리더의 행동유형에 따라 집단의 과업과 부하의 만족과 같은 결과변수를 평가하고 과업이 양호한 리더의 행동유형을 밝혀내고 바람직한 행동유형을 제시하였다.

그러나 지금까지 살펴본 행태를 구분하고 측정하는 데 신뢰성 있고 타당성 있는 측정방법이 개발되지 않고 있으며, 둘째, 효과적인 리더의 행태는 상황에 따라 다르다는 사실을 간과하고 있다는 것이며,셋째, 행태론적 접근의 대부분의 연구 두가지요인 분류법을 이용하여 리더의 행동을 너무 광범위한 두 가지 범주로 단순하게 구분하여 왔다는 지적을 받고 있으며, 또한 질문지에 대한 의존도가 지나치며, 연구대상이 주로 감독자나 중간 관리자들을 대상으로 하고 있다는 점을 등을 문제점으로 지적할 수 있다.

### 3) 상황이론

상황이론에서는 주어진 상황 하에서 리더에게 가장 효과적일 수 있는 특성, 기능, 행동을 결정해 주는 상황의 여러 측면을 확인하는데 관심을 두고 있다<sup>45)</sup>. 즉, 상황 이론적 접근방법은 특성이론과 행동이론과는 달리 리더십의 효율성은 리더의 특성이나 행동에 의해서가 아니라 작업단위에서 수행되는 작업의 성격, 외부환경의 성격과 같은 상황적 요인에 따라 결정된다고 하겠다. 따라서 상황적 합론적 접근방법에서는 집단에 의해 수행되어지는 과업의 상실, 거기에 작용하는 리더의 권한과 재량, 감독자와 동료와 부하에게 부과되는 역할기대, 외적환경의 성질과 같은 상황적 요인

45) J. M. Kouzes & B. Z. Posner, *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, 1991, p. 10.  
이재진(2003), “공중의 CEO 리더십 유형인식이 기업이미지에 미치는 영향에 관한 연구”,  
이화여자대학 대학원 석사학위 논문, p. 7. 재인용.

등의 중요성을 강조한다. 이 접근방법은 상황의 여러 가지 측면이 어떤 종류의 리더 특성, 기술 및 행동이 적합한 것인가를 결정한다고 보는 것이다.<sup>46)</sup>

<표 2-7> 대표적 상황이론들의 비교

구 분	Fiedler	House	Hersey -Blanchard	Vroom과 Yetton
효과적인 리더십의 정의	집단효과로	부하의 목표설정과 목표달성을 위한 리더의 영향으로	상황에 적합한 유형의 연결로	부하의 참가로
주 요 상 황 변 수	과업구조 리더-구성원 관계 리더의 직위상의 권력	환경요소 종업원의 개인적 특성	부하의 성숙도 (준비성)	의사결정의 질 부하의 의사결정수락 적시성
리더십 유 형	과업지향적 관계지향적	성취지향적 지시적 참가적 지원적	지시적 설득적 참가적 위양적	전체적 상담적 집단적
결 과 (응용)	리더십유형은 상황에 적합 시키거나 리더십 유형에 적합토록 상황을 바꿈  높거나 낮은 통제 상황에서는 과업 지향적 리더가, 중간적인 상황 하에서는 관계지향적인 리더가 바람직함	과업이 일상적이고 단순하면 사회적 욕구의 만족을 원하는 구성원에게는 지원적 또는 참가적 인 것이 최선임  과업이 비일상적이고 복잡하면 직무상에서 자아실현을 원하는 구성원에게는 지시적 또는 성취지향적인 것이 최선임	효과적인 리더 는 부하의 성숙도에 적합한 리더십에 선택함	효과적인 리더는 9개의 진단적 질문에 대답함 으로써(의사결정 수에 따라) 상황을 분석하고 5개 유형 가운데서 하나를 선택함

상황이론은 1970년대부터 활발히 연구가 진행되며 시작하였는데, 대표적

46) 배종갑(2003), 위의 논문, p. 13.

인이론으로는 Fiedler의 상황적 이론, House의 경로-목표이론, Hersey-Blanchard의 부하성숙도 이론, Vroom과 Yetton의 규범적 리더십이론, 그리고 Yukl의 다중연결모델 등이 있다.

이 중에서 Fiedler의 이론, Hersey-Blanchard의 이론, Vroom과 Yetton의 이론들을 핵심사항만 요약하면 다음의 <표2-7>과 같다.

상황이론은 리더는 부하를 포함한 상황요인을 정확하게 판단하여 거기에 적합한 대처를 해야 한다는 것을 기본적으로 가정하고 있다. 따라서 이 이론에서는 상황요인이란 무엇인가 하는 것이 핵심이라고 할 수 있다.

Cartwright와 Zander는 상황요인으로서 조직목표의 설정, 조직구조, 종업원의 태도와 욕구, 외부환경으로부터 조직에 대하여 갖는 기대 등을 제시하고 있다. McGregor는 리더의 특성, 부하의 태도 및 욕구, 개인적 특성, 조직의 목표와 구조, 수행해야 할 과업의 특성, 사회적·경제적·정치적 환경 등을 상황요인으로 들고 있다. 또한 Tannenbaum과 Schmidt는 상황요인으로 물리적 현상, 지식, 광범한 문화(사회규범, 역할의 규제 등) 등을 열거하고 있다.

이처럼 상황 이론에 들어 있는 상황이 다양하며, 하나로 지정할만한 통일적 견해는 없다. 이는 개개인의 연구자가 리더십 현상에 있어서 무엇이 중요한 요인인가 하는 점에서 서로 다른 견해를 갖고 있기 때문이다. 그러나 많은 연구결과에 의하여 공통적으로 밝혀진 것은 리더십의 유효성은 상황요인에 의해서 규정된다는 것으로, 유효성을 높이기 위해서는 리더가 이들 상황의 요청을 올바르게 판단하여 이들의 요청에 적합한 행동을 취해야 한다는 것이다. 즉 리더는 현실적 상황이 무엇인가를 정확히 파악하고, 그것에 적합 리더십 유형을 선택해야 한다는 것이다.

상황이론은 리더십과 조직유효성 간의 관계를 규명함에 있어 매우 유용한 틀을 제시하고 있다. 그러나 이 이론도 특성이론과 행동이론과 같이 상황

의 변화를 거의 고려하지 않는 정태적 관점에서 논의하고 있다.

또한 리더가 부하에 대하여 어떻게 영향을 미칠 것인가, 부하는 왜 리더를 따르는가, 리더와 부하는 어떻게 상호작용하는가 하는 점에 대해 분석하지 않고 있다. 이러한 리더의 특성 내지 행동이 특정 상황의 경우 왜 유효하게 되는가 하는 점도 분석하고 있지 않다.

본 논문에서는 특성이론과 상황이론을 바탕으로 리더십 접근방법에 대하여 알아보며 행동이론의 리더십 접근방법은 제외시켜 연구하였다.

### 제 3 절 거래적 리더십과 변혁적 리더십에 관한 고찰

기존의 문헌에서 발견되는 리더십유형 연구는 조직효율성에 영향을 미치는 독립변수로 많이 연구되고 있으며, 리더의 성격, 특성, 상황 및 목표 등의 요소에 의해서 다양한 형태로 분류할 수 있다. 일반적으로 리더는 과거의 경험, 성격, 욕구, 능력 등에 따라 기본적인 자질을 형성한다.

여기에 과업, 집단, 조직상황의 영향을 받아 Fiedler가 상황연관 모형에서 설명하고 있는 바와 같이, 과업 지향적 행동이나 관계 지향적 행동을 갖는 리더십 유형을 형성하거나 House의 경로-목표이론에서 제시하고 있는 지시적, 지원적, 참여적, 성취 지향적 리더십 유형을 형성한다.

그러나 지금까지는 일반화된 형태의 리더십 유형이 제시되고 있지 않아서 본 연구에서는 리더십 이론의 연구와 함께 기존에 개발된 리더십 이론 이외에 Bass(1990)가 제시한 기준으로 리더십 유형을 구분하였다. 즉 기존에 개발된 리더십의 행동이론과 상황이론을 포괄하여 이를 리더와 구성원간의 자원교환관계라 규정하고 이를 거래적 리더십으로 정의하였다. 또 다른 유형의 리더로서 리더의 역할을 구성원과 리더간의 상호거래관계를 초월하는 변화를 조도하고 구성원의 인식을 전환시키는 행동을 강조하는

변혁적 리더십으로 규정하고 구분하였다.

## 1. 거래적 리더십(transactional leadership)

리더십 유형들에 대한 일반적인 공통점의 하나는 리더십 유형들의 각각이 어떻게 하면 리더가 부하들을 복종하게 하고 그들에게 조직에 대한 보다 많은 노력을 할 수 있도록 할까, 하는데 초점이 맞추어져 있었다. 그러한 과정에서 리더들은 상별, 보상, 동기부여, 비전, 문화 등을 통하여 구성원들에게 바람직한 행동을 일으키고 지속화하려는 노력을 하여왔다. 이러한 과정의 핵심은 리더와 부하 사이에 교환(exchange)이나 거래(transaction)가 일어난다는 것이다. 이때 리더의 거래적 역할을 거래적 리더십(transaction leadership)이라고 한다.

이러한 거래적 리더십의 구성 요인으로는 다음 상황적 보상과 예외관리 두 가지를 들 수 있다.

첫째, 상황적 보상으로 추종자들이 보상을 받기 위해서 무엇을 해야 하고 처벌을 피하기 위해서 무엇을 해야 하는가에 대한 리더와 그 부하간의 합의를 말한다(Bass,1985). 합의가 이루어진 후에 서로간의 역할과 책임이 형성되기 시작한다. 직접적이든 간접적이든 리더는 목표달성을 위한 과정과 그 결과에 대하여 부하들에게 보상을 제시하게 되는데 그 보상은 두 가지 형성을 띠게 된다. 첫 번째 형태는 긍정적 강화로서 이는 바로 상황적 보상에 해당하는 것이다. 여기에는 잘 수행한 과업에 대한 칭찬, 급여 인상·보너스·승진 등이 포함된다. 두 번째 형태는 부정적 강화로서 이는 상황적 처벌을 의미한다.

한편 Bass는 리더와 부하간의 교환관계는 단순히 리더와 부하 간에 합의된 기준을 달성한 것에 대한 보상과, 살해했을 때의 처벌과 같은 단순

한 거래적 관계가 되어서는 안 된다고 보았다(김영호, 2000). 따라서 리더들은 부하들로 하여금 지속적인 존경을 받을 수 있도록 지속적인 보상을 통한 재보상을 해주어야 한다. 또한 상사와 부하간의 거래적인 관심은 부하의 개발에 대한 리더의 변혁적인 관심과 함께 이루어질 때 보완이 될 수 있을 것이다.

둘째, 예외관리로서 리더가 일이 잘못되어 갈 때만 몇 가지 수정을 하기 위해 개입하고 수정할 필요가 발생할 때까지 리더로서 소극적으로 존재하고 있거나, 조직 구성원들이 실수했을 때 간섭하기 위해 작업진행을 적극적으로 감시할 준비를 하는 것을 말한다. 즉, 이러한 리더들이 주로 하는 위는 부하들이 잘못된 행동을하거나 이탈된 행동을 할 때 부하들이 부족한 면을 찾아내기 위한 것이다.

Bass(1985)는 그의 연구에서 예외관리는 변혁적 리더 행동이나 상황적 보상보다 부하들의 생산성과 노력에 적게 기여한다는 사실을 보여주었다. 그리고 부하에 대한 상황적 기피강화를 효율적으로 개선시키기 위한 방법으로, 비난은 종업원 자신에 대한 것이 아니라 관련된 행동에 대해서 구체적인 형태로 이루어져야 한다는 것이다. 또한 그는 상황적 기피강화를 개선시키기 위해서는 부하의 잘못된 점에 대하여 정확하게 진단하는 것이 중요함을 주장하였다.

예외관리와 같은 부정적 보상을 실시하는 리더는 실패에 대한 부정적 결과를 피하기 위해 작업표준의 수락에 성공한다면 그들은 회피적 강화를 피하고 자존심과 가치강화를 증가시킬 것이다. 회피적 강화 리더가 부하의 실패를 동기부족 탓으로 돌린다면 그들은 부하에게 적의, 무관심, 불안, 자존심 등 비의도적 영향을 주면서 징계나 위협을 할 것이다.

이상의 내용으로 Bass는 거래적 리더십 과정을 다음<그림 1-1>과 같이 나타내고 있다.

## 2. 변혁적 리더십(transformational leadership)

변혁적 리더십이란 리더의 개인적 가치와 리더에 대한 부하들의 확고한 목표를 설정해주고 모범을 보이며, 부하들의 욕구에 대한 세심한 배려와 적절한 자극을 통하여 조직 및 구성원들의 성과와 만족도를 제고할 수 있는 방향으로 이끌 수 있는 리더십을 말한다.(Bass, 1985)

Burns(1978)의 이론을 토대로 Bass는 변혁적 리더십 이론을 발전시키고, 카리스마적 리더십과 거래적 리더십과 차이분석에 역점을 두었다. 우선 변혁적 리더는 하급자들의 변화를 이끌어 내야 한다고 전제하고 있다.

Bass는 변혁적 리더는 부하들에게 기대되는 요구 이상의 성과를 달성하도록 부하들에게 동기 부여시키는 리더라고 했다. 이러한 리더에 의한 변혁적 효과로, 첫째, 부하들로 하여금 조직구성원으로서 존재 가치와 과업 수행결과의 중요성을 깨닫게 하고, 둘째 자신의 이익에만 연연하지 않고 집단이나 조직, 팀을 위해 자신의 역량을 발휘하도록 하며, 셋째 부하들의 상위욕구를 자극하고 확장 시키는 것을 들고 있다(Bass, 1985).

변혁적 리더십의 실증적 연구는 Bass에 의해 이루어 졌는데, 그는 변혁적 리더십과 거래적 리더십 행위의 측정을 위한 다요인 리더십설문지 (MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire)를 토대로 반응할당 분석과 요인분석을 통해서, 변혁적 리더십은 세 가지 하위요인, 거래적 리더십은 두 가지 하위요인으로 구성되어 있음을 밝혀내었다.

이러한 변혁적 리더십의 구성요인으로는 카리스마, 개인적 배려, 지적 자극이며, 거래적 리더십의 하위요인은 상황적 보상, 예외의 의한 관리로 구성되어 있음을 실증적으로 밝혀냈다.

Bass(1985)가 제시한 변혁적 리더십의 구성 요소는 카리스마, 개별적 배

려, 지적자극의 세 가지로서, 그 내용을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 카리스마(Charisma)를 들 수 있는데 Bass는 카리스마적 리더십의 기본적인 특성을 다음과 같이 두 가지로 제시하고 있다. 먼저 카리스마적 리더는 강한 신념, 단호함, 그리고 자신감을 갖고 감정에 호소하며, 부하들이 그들이 처한 상황에 관계없이 리더와 동일시되기를 원할 때 카리스마적 리더십이 발휘될 수 있다.

그리고 카리스마적 리더가 자아강화(self-aggrandizing)를 하든지 아니면 친사회적(pro-social)방법을 활용하든지 간에 그 하위자들로 하여금 높은 성과를 가져오게 한다. 또한 카리스마적인 리더는 부하를 일에 열중하도록 격려하고, 조직에 대하여 충성심을 불어넣어 주며, 모든 부하들로부터 존경을 받으면서, 조직에 정말로 중요한 것이 무엇인지를 파악할 수 있는 재능을 지닌 리더를 말한다. Yukl(1989)는 카리스마적 리더십에 관한 이론에서 카리스마적 리더들은 고도의 자신감, 자기신념에 대한 강한 확신, 사람들에게 영향력을 행사하려고 하는 강한 권력 욕구를 가지고 있다고 주장하였다.

둘째, 개인적 배려(individualized consideration)로서 리더와 부하관계에 있어 배려는 매우 중요한 요인이라고 할 수 있다. 종업원들은 동일한 조건과 직무 환경 하에서 과업을 수행한다 하더라도 개별적인 차이가 있을 수 있으므로 리더는 계획된 목표달성과 보다 높은 성과를 이끌어 내기 위해서는 이러한 개별적 차이에 주의를 기울이면서 부하들에게 보다 효과적인 동기부여를 하고자 한다. 이와 같은 과정에서 상사는 과업의 기대감을 부하와 공유하면서 상호간의 이해를 증진시키려고 한다.

이러한 과정을 통하여 부하들을 일대일의 수평적 입장으로 부하들의 처한 상황과 욕구를 배려하면서 효율적인 조직목표달성을 추구하는 수단을 사

용하게 된다. 따라서 배려는 부하가 리더에 대해서 느끼는 만족도에 영향을 미치며 또 여러 가지 상황 속에서 부하의 생산성에도 영향을 미치고 있다.

개별적 배려는 부하의 욕구에 대한 리더 자신의 개인적인 관심을 보여주는 것과 부하들을 믿고 존경하는 것, 그리고 부하들 개개인의 책임감 개발을 통하여 자아 학습을 도와주는 것이라고 설명하였다.(Bryman, 1993)

Bass는 차별화 하는 과정으로서 교제의 촉진, 비공식적인 커뮤니케이션과 공식적인 커뮤니케이션의 이용, 정보에 대한 부하들의 욕구충족, 부하와의 견해차에 대한 관심, 개별적인 상담 등의 과정을 거친다고 하였다.

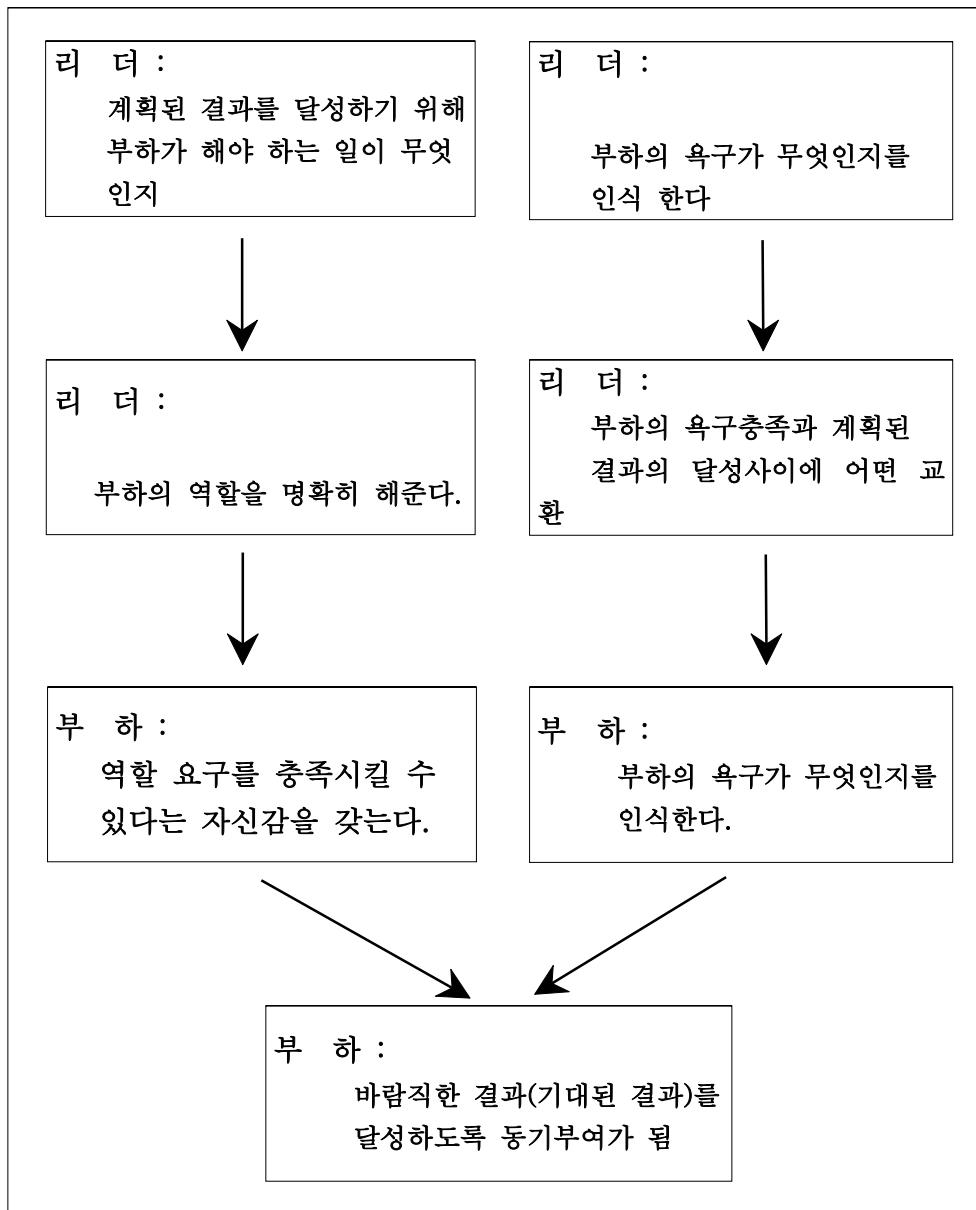
따라서 개별적 배려의 바람직한 촉진과 성과를 이끌어 내기 위해서는 무엇보다도 현상에 대한 공유의식과 진지한 커뮤니케이션이 필수적이다.

셋째, 지적자극(intellectual stimulation)은 직접적인 행동의 변화와 자극보다 부하들의 내부에 잠재해 있는 문제의 인식이나 그들 자신의 생각들을 알게 하고, 그들의 신념이나 가치관 등을 스스로 인지하도록 불러일으키는 것을 말한다고 주장하였다.

Bass는 지적인 영영에서 변혁적 리더와 거래적 리더 사이에는 체계적 차이를 볼 수 있다고 하였는데, 변혁적 리더는 부분적인 문제해결에 만족하지 않으며, 현재의 상태에 안주하지 않고, 이전엣 실시했던 방법을 답습하지 않으며, 보다 새로운 방법과 변화를 모색하고, 보다 높은 위험을 감수하면서도 기회를 최대한 이용하려는 경향이 있다고 주장하였다.

또한 Bass(1990)는 지적자극이 정서적 자극과 결합될 경우 더욱 큰 영향을 미쳐서 의식의 상승, 의식의 개혁, 사상의 전환까지도 변화 할 수 있다고 주장하였다. 이와 같이 지적자극은 부하들이 직면한 문제점의 본질과 그 해결방안에 있어서 근본적이고 능동적인 이해를 촉진시키고 높은 성과를 이끌어 내는 중요 요인임을 알 수 있다.

<그림 2-1> 거래적 리더십의 과정



따라서 실제로 변혁적 리더가 제공하는 지적 자극은 그 자체 하나만으로 되어 있지 않고 오히려 지적 자극·카리스마·개인적 배려가 어느 정도 혼합되어 있는 것이라고 볼 수 있다. 이상의 내용으로 Bass는 변혁적 리더십과정을 다음<그림2-1>와 같이 나타내고 있다.

변혁적 리더십의 요소에 대하여는 대부분 Bass의 연구에서 확인된 요소를 중심으로 네 개의 요소 등으로 구분해서 보기도 하지만 본 연구에서는 앞서 제시한 세 개의 요소 중 카리스마, 개별적 관심, 지적자극을 중심으로 연구하고자 하였다.

## 제 3 장 실증적 연구의 설계

### 제 1 절 연구모형의 설계

지금까지 많은 연구자들이 다양한 방법으로 리더십에 관한 연구들이 많이 진행되어져 왔다. 그러나 리더십의 실증적 연구는 아직도 매우 초보적인 단계에 머물러 있다. 특히 변혁적 리더십에 대한 연구들이 부족한 형편에 있다. 그 중에서도 특히 직접적으로 최고경영자(CEO)의 리더십에 대한 연구는 미흡한 실정에 있다. 본 연구에서는 직접적으로 최고경영자(CEO)의 리더십에 관하여 연구를 하고자 한다.

기존의 연구들은 조직 내의 리더십에 관련하여 수행된 많은 연구 중 대부분이 주로 중간계층이나 하위계층에서 최고경영자의 리더십에 대한 연구가 진행되어 왔으며, 직접적으로 최고경영자(CEO)의 리더십에 대한 연구가 진행되지 못하고 있다. 90년대로 접어들면서 최근에 이르기까지 시대적 흐름에 따라 사원이 최고경영자(CEO)를 평가하는 연구들이 꾸준히 증가하고 있다. 그러나 직접적 최고경영자(CEO)에 관한 연구는 본 연구가 효시라 할 수 있는 것이다. 이러한 측면에서 본 연구에서 직접적 최고경영자(CEO)의 회사경영행태에 대한 의의와 성과라고 볼 수 있다.

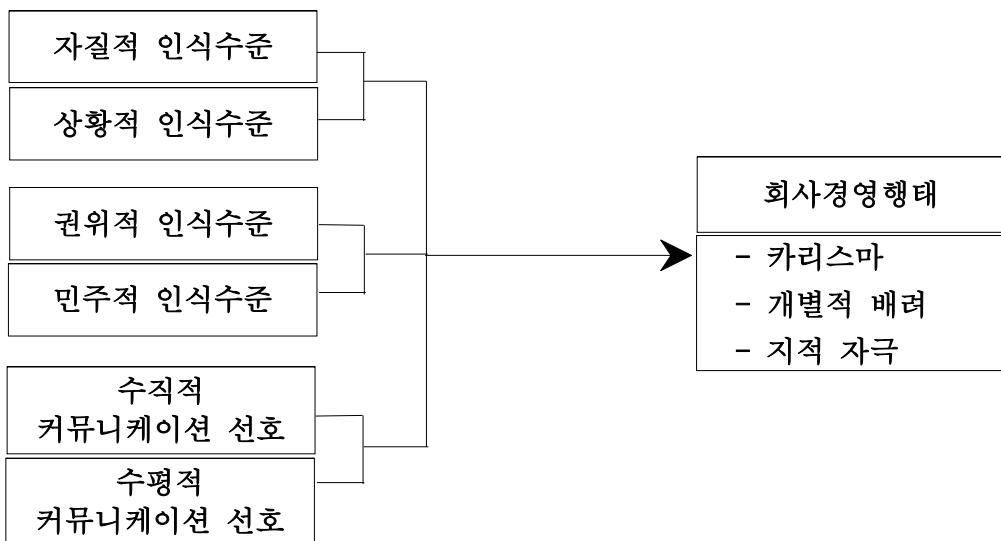
본 연구는 연구목적들을 달성하기 위해, CEO의 회사경영행태에 따라서 리더십 인식수준과 커뮤니케이션유형에 어떠한 영향이 미치는가에 검증할 수 있는 연구에 대한 설계모형과 가설을 설정하였다.

본 연구에서 Bass(1985a)가 개발한 MLQ를 사용하고자 한다. MLQ는 그동안 지속적인 수정을 거쳐 여러 개의 버전이 개발되었는데(MLQ Form-5, MLQ Form 10), 초기에 활용되었던 MLQ는 영감이 카리스마의 하위요인으로 포함되어 있기 때문에 이 연구에서는 초기의 버전을 사용하

고 있다. 따라서 Bass의 선행연구(1985, 1991, 1992) 결과를 바탕으로, 변형적 리더십의 구성 요소로서는 카리스마, 개인적 배려, 지적자극 등으로 나누어 각각의 종속변수로 선택하여 연구 분석하고자 한다.

본 연구에서는 독립변수의 자질적 인식수준과 상황적 인식수준을 선택하여 분석하고, 레원(k. Lewin)의 선행연구를 보면, 권위형, 민주형, 그리고 자유방임형 리더십의 유형을 제시하였다. 기존 선행연구 중 권위적 인식수준과 민주적 인식수준을 독립 변수로 선택하여 연구 분석을 하고자 하였다. 조직의 커뮤니케이션 유형 중 수직적 커뮤니케이션 선호와 수평적 커뮤니케이션 선호를 선택하여 다음 <그림 3-1>과 같이 연구모형에 따라 분석하고자 하였다.

<그림 3-1> 논문의 연구 모형



따라서 본 연구는 위의 선행연구에 살펴 본 이론적 배경을 기초로 하여 CEO의 리더십인식유형과 커뮤니케이션 행태에 따른 회사경영행태에 차이가 달라지는가에 대한 조사 분석을 검증하기 위해 다음의 <그림 3-1>

과 같이 연구모형을 설계하였다.

## 제 2 절 변수의 조작적 정의

### 1. CEO

모든 기업에는 최종적인 의사결정권을 행사하는 최고 경영자가 있다. 본 연구에서는 기업의 최고 경영자를 통칭하여 “CEO(chief executive officer)”라 정의하고 이들에 대한 연구가 최고경영자의 직접적인 대상으로 하였다.

### 2. 자질적 인식수준

자질적 인식수준이란 책임감이 강하며 목표달성을 대한 열성과 인내심이 있어야 한다. 더 나아가 원만한 대인관계의 능력과 자신감, 긴장에 대한 지구력, 좌절과 절박감을 극복할 수 있는 강인한 의지가 있어야 한다.

### 3. 상황적 인식수준

상황적 인식수준이란 주어진 상황 하에서 리더에게 가장 효과적일 수 있는 특성, 기능, 행동을 결정해 주는 상황의 여러 측면을 확인하는데 관심을 두고 있다. 이러한 관점에서 리더십을 리더와 그를 둘러싼 상황요인과의 관계에서 규명하려고 하는 이론이 상황이론이다.

#### **4. 권위적 인식수준**

권위적 인식수준이란 리더가 집단구성원의 의견을 무시하고 집단 활동의 목표 및 방침을 독단적으로 결정하고 그 행동에 있어서 부하들에게 복종만을 강요하는 형으로 리더 중심의 행동이라 볼 수 있다. 즉 조직구성원에게 복종을 강조하고 모든 의사소통을 리더에게 집중하게 함으로써 조직구성원들에게 의존심과 적대심을 불러일으킨다.

#### **5. 민주적 인식수준**

민주적 인식수준이란 집단의 목표설정과 달성을 대한 책임이 곧 집단성원에 있으며, 리더는 집단능력을 인지하고 성원 간에 우호적인 인간관계를 조성하여 각 구성원의 능력을 최대한 발휘케 하는 한 구성원으로서의 임무를 행하는 형태의 리더십이다.

#### **6. 수직적 커뮤니케이션 선호**

수직 커뮤니케이션 선호는 조직의 계층상으로 볼 때 상위계층에서 하위계층으로 의사소통이 이루어지는 형태를 말한다. 이러한 유형의 의사소통은 하위계층에 있는 구성원에게 그들의 직무에 관련된 정보를 전달해 주는 것을 목적으로 한다.

#### **7. 수평적 커뮤니케이션 선호**

수평적 커뮤니케이션 선호는 동료 간이나 업무상 협조를 필요로 하는 구

성원 및 부문 간에 이루어지는 의사소통을 말한다. 수평적 의사소통은 조직 전체의 목적을 달성하기 위하여 조직구성원과 부서의 기능을 조정하는 것이 필요하다.

## 8. 회사경영행태

회사경영행태는 급변하는 기업환경 속에서 새로운 환경에 적응할 수 있도록 솔선수범하여 변화와 혁신을 구성원들과 함께 해나가는 리더십 유형으로 정의 할 수 있다. 본 연구에서는 회사 경영행태의 유형은 카리스마, 개별적 배려, 지적자극으로 구성되어 있으며 각각의 요인에 대한 정의 다음과 같다.

### 1) 카리스마

리더는 부하에게 조직과 상사에 대한 충성심을 발휘시키면서 비전과 사명감을 제시하며, 작업수행에 대한 자부심을 불어넣어 주고, 상사에 대한 존경과 신뢰를 구축한다. 따라서 부하들에게 미래의 비전을 확실하게 제시해주는 정도와 부하들의 존경과 신뢰감의 획득 정도를 근거로 측정한다. 때로는 강압적인 지휘방법을 사용하기도 한다.

### 2) 개별적 배려

리더는 부하에게 조직의 목표달성을 위하여 강압적인 통솔방법이나 강제성을 발휘하지 않고 부하의 개인적인 목표달성을 이를 수 있도록 방법을 제시해주고 도와주며, 부모와 같은 입장에서 부하를 이끌어 주는 것이다.

특히 부하의 능력수준에 적합한 조직 목표를 설정해 주고, 다른 조직 구성원의 입장을 이해하기를 권하며 언제라도 부하의 개인적인 상담에 응해 주며, 부하의 욕구충족에 세심한 주의를 기울이고 부하의 훌륭한 실적에 대하여 적합한 보상이 이루어지도록 지원하는 것이다. 따라서 리더가 부하들의 개별적 목표 혹은 욕구에 어느 정보관심을 기울이고 있는가하는 정도를 중심으로 측정한다.

### 3) 지적자극

리더는 부하에게 문제에 대한 인식과 해결, 상상력 그리고 신념과 가치관에 대하여 새로운 시각과 사고방식으로 각성시키고 변화시킨다. 따라서 업무수행에 있어서 관례 및 전례와 같이 타성의 의한 업무수행에 있어서는 의문시되지 않았던 문제들에 대하여 재평가할 수 있는 기회를 부하들에게 제공하고, 또한 문제의 해결에 있어서도 리더의 높은 판단력과 능력으로 부하들에게 새로운 각도에서 문제에 접근할 수 있도록 자극하는 것이다. 따라서 리더가 부하들에게 문제해결방법을 새로운 각도에서 조망하도록 고무하고 학습 및 지적배양에 관심을 두는 정도를 근거로 측정한다. 리더는 부하들의 자율성을 보장하고 의존적 성향을 제거하는 속성을 지니고 있다.

## 제 3 절 가설설정

본 연구는 위의 <그림 3-1>의 분석 모형에서 보는 바와 같이 CEO의 회사 경영행태에 따른 자질적 인식수준과 상황적 인식수준, 권위적 인식수준과 민주적 인식수준, 조직의 커뮤니케이션 유형 중 수직적 커뮤니케

이션 선호와 수평적 커뮤니케이션 선호에 어떠한 영향이 미치는가에 대하여 연구가설을 설정하였다.

따라서 본 연구의 분석 범위는 독립변수인 자질적 인식 수준과 상황적 인식수준, 권위적 인식수준과 민주적 인식수준, 조직커뮤니케이션 유형 중 수직적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션 선호, 종속변수는 회사의 경영행태의 하위요인으로는 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극에 대하여 각각 살펴보고자 한다.

지금까지 살펴본 기존 리더십의 연구들을 바탕으로 연구가설을 다음과 같이 설정하였다.

< 가설 1 > CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이  
자질적 인식수준은 정(+)관계에 영향을 미칠 것이다.

< 가설 2 > CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이  
상황적 인식수준은 부(-)적 관계에 영향을 미칠 것이다.

< 가설 3 > CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이  
권위적 인식수준은 정(+)관계에 영향을 미칠 것이다.

< 가설 4 > CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이  
민주적 인식수준은 부(-)적 관계에 영향을 미칠 것이다.

< 가설 5 > CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이  
수직적 커뮤니케이션 선호는 부(-)적 관계에 영향을 미칠 것이다.

< 가설 6 > CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이  
수평적 커뮤니케이션 선호는 정(+)적 관계에 영향을 미칠 것이다.

## 제 4 절 설문조사 및 분석방법

### 1. 설문지의 구성 및 설문 대상

본 연구에서는 기존의 이론적 배경을 바탕으로 작성한 설문지를 통하여 중소기업의 최고경영자(CEO)대상으로 면접 조사방법을 통하여 자료 수집하였다. 본 설문지는 크게 9개의 부분으로 설문지의 내용이 구성되어있다.

첫째 부분은 리더십의 자질적 인식수준과 상황적 인식수준, 권위적 인식 수준과 민주적 인식수준, 선호하는 커뮤니케이션 유형 중 수직적 커뮤니케이션 선호와 수평적 커뮤니케이션 선호에 대한 설문을 구성하였다. 설문 문항은 리커트(Likert)형 척도를 사용하였다.

둘째 부분은 최고경영자의 변혁적 리더십이 정도를 측정하기 위한 설문 항목으로 총 15개의 문항으로 구성되어 있다. 이 부분은 Bass가 개발한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)항목 중 카리스마적 리더십을 측정할 수 있는 항목을 채택하여 사용하였다. Bass(1985a)의 MLQ는 측정항목들의 변화와 측정상의 문제가 끊임 없이 제기되어왔기 때문에 본

연구에서는 MLQ 가운데 이전에 타당성이 입증되었던 항목을 중심으로 설문을 재구성하였다. 설문문항은 리커트(Likert)형 척도를 사용하였다.

셋째 부분은 정치인 / CEO중에서 존경하는 인물에 대한 설문문항을 개방형 질문형식으로 구성하였다.

넷째 부분은 응답자의 인구 통계적 특성을 파악하기 위한 설문을 응답자의 성별, 연령, 학력수준, 경력, 업종, 다른 기업에서 CEO로서 기업경영 경험여부 등의 총6개 항목으로 구성되어 있다.

본 연구에서 설문지 항목의 구성 내용에 대하여 다음의 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 설문 항목의 구성 내용

측정 변인	문항 번호	항 목
자질적 인식수준	I (1)	1
상황적 인식수준	II(1)	1
권위적 인식수준	III(1)	1
민주적 인식수준	IV(1)	1
수직적 커뮤니케이션 선호	V(1)	1
수평적 커뮤니케이션 선호	VI(1)	1
회사경영행태	카리스마	VII(1-9)
	개별적 배려	VII(10-12)
	지적자극	VII(13-15)
정치인 / CEO의 존경인물	VIII(개방형 질문)	1
인구 통계적 특성	IX(1-6)	6

본 연구에서는 면접원에게 설문지에 대한 교육을 통하여 설문내용과 연

구의 의도, 설문 응답시 유의사항, 면접하는 방법, 회수방법을 교육을 시킨 후에 본격적으로 설문조사를 실시하였다. 연구의 설문지 조사 기간은 2006년 5월 8일부터 2006년 5월 28일까지 3주간 실시하였다.

설문대상은 경주, 포항, 울산지역, 기타지역(대구, 부산)으로 중소기업의 최고경영자 130명을 대상으로 직접조사를 실시한 결과 총 110부가 회수되었으며, 회수된 설문지 중 미응답 및 응답이 미흡한 부분 설문지를 제외하여 설문지 91부를 본 논문에서 실증적 조사 분석하였다.

## 2. 분석방법

본 연구의 분석방법은 실증적 연구 분석을 하였다. 세밀하게 설계되어 수행된 실증적 연구라고 할지라도 한 두 번의 단편적 결과를 가지고는 밝히고자 하는 현상의 진위를 충분히 결론지을 수 없기 때문에 기존 이론적 변인 검증은 여러 가지 측면에서 꼭 필요하다. 기존 변인 검증을 통해서 기존 연구들의 문제점을 파악하여 새로운 연구방향을 도출 필요가 있다.

본 연구를 위해 수집된 자료는 통계분석을 위해서 SPSS 10.0 통계 프로그램을 사용하여 분석하였으며, 분석은 다음과 같은 절차를 거쳐 수행하였다.

첫째, 본 연구에서 사용된 설문지 측정 변인들의 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach  $\alpha$  계수의 신뢰도분석과 요인분석을 실시하고 하였다.

둘째, 수집된 표본들의 인구 통계적 특성을 알아보기 위해서 빈도분석을 실시하였다.

셋째, 연구 가설을 검증하기 위하여 피어슨(Pearson)상관관계분석을 실시하였다.

## 제 4 장 연구결과

### 제 1 절 기초분석 결과

#### 1. 인구 통계적 분석

본 연구에서 인구통계 분포의 응답자 전체에 대한 인적사항은 <표 4-1>와 같다.

<표 4-1> 응답자의 인적사항

인적 사항	구 분	빈도(N)	비율(%)
성별	남자	78	85.7
	여자	13	14.3
연령	10대~20대	4	4.4
	30대	18	19.8
	40대	38	41.8
	50대 이상	31	34.1
학력	고졸이하	20	22.0
	2년제 졸업	19	20.9
	4년제 졸업	45	49.5
	대학원 졸업	7	7.7
다른 기업 CEO 기업경영경험	있다	23	25.3
	없다	68	74.7
기업경영 경력	5년 이하	32	35.2
	6년~10년	36	39.6
	11년 이상	23	25.3
업종	제조업	36	39.6
	판매/유통업	29	31.9
	기타 서비스업	26	28.6

조사된 응답자의 78%가 남자였으며 여자는 14.3%였다. 연령대는 40대 이상의 최고경영자가 41.8%로 가장 높게 나났으며, 다음으로는 최고경영자로는 50대 이상은 34.1%, 30대가 19.8%, 10~20대의 젊은 최고경영자들은 4.4%로 비교적 적었다. 응답자의 학력은 4년제 졸업이 49.5%이며, 고졸이하가 22.0%, 2년제 졸업은 20.9%, 대학원 졸업은 7.7%순로 차지하였다. 최고경영자의 다른 기업 CEO 경험여부에서는 없다가 74.7%, 있다가 25.3%로 다른 기업 CEO 경험이 없는 것으로 제시되었다. 기업경영 경력으로는 6~10년이 39.6%로 가장 높았으며, 5년 이하는 35.2%, 11년 이상은 25.2%순으로 나타났다. 업종으로는 제조업이 39.6%로 가장 높았으며 다음으로는 판매/유통업은 31.9%, 기타서비스는 28.6%순으로 나타났다.

<표 4-2> 정치인 / CEO 중에서 존경하는 인물

구분	정주영	이건희	박정희	빌케이츠	이명박	이병철	정몽준	기타
빈도	27	16	13	8	6	5	2	14
%	29.7	17.6	14.3	8.8	6.6	5.5	2.2	15.4

다음으로는 중소기업 최고경영자(CEO)에게 평소에 생각하고 있는 정치인/ 최고경영자(CEO) 중에서 존경하는 인물 대하여 분석을 실시한 결과는 다음의 <표 4-2>와 같다.

정치인/ 최고경영자(CEO)중에서 존경하는 인물로는 정주영으로 29.7%로 가장 높게 나타났으며, 최고경영자 이건희는 17.6%, 정치인으로 박정희 대통령이 14.3%순으로 나타났다. 10% 미만의 최고경자는 빌케이츠, 이명박, 이병철, 정몽준, 기타인물로 나타났다.

## 2. 측정의 신뢰성 및 타당성 검증

### 1) 회사경영행태 유형

설문조사에 얻어진 자료를 바탕으로 가설을 검증하기에 앞서, 회사경영 행태를 측정하는 항목에 대해서 신뢰성 검증을 실시하였다. 회사경영행태) 유형은 카리스마, 개별적 배려, 지적자극의 하위 3요인으로 구분되어 있으므로 각각의 하위요인에 대해 신뢰성 검사를 실시하였다.

#### 가) 신뢰성 검증

본 연구에서는 내적일관성 측정법을 사용하였다. 내적일관성 측정법은 동일한 측정을 위한 항목간의 평균적인 관계에 근거한 측정방법으로 동일한 개념을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰도를 높이기 위한 방법으로 Cronbach's Alpha계수를 이용하며, .06이상의 값을 가지면 비교적 신뢰도가 높다 보고 있다. 신뢰성 검증을 위해 Cronbach's Alpha 계수를 구한 결과, 하위3요인 중 카리스마를 측정하는 항목들의 신뢰도는 0.7847, 개별적 배려를 측정하는 항목들의 신뢰도는 0.6342, 지적자극을 측정하는 항목들의 신뢰도는 0.6857로 나타났다.

<표 4-3> 측정 도구의 신뢰성

변수명	측정문항수	Cronbach's Alpha 계수
회사경영행태	15	0.8334

회사경영행태의 하위 3요인의 Cronbach's Alpha 계수가 모두 0.6이상으

로 나타나 측정이 신뢰적인 것으로 나타났다. 다음 <표 4-3>과 같다.

#### 나) 타당도 검증

회사경영행태의 하위요인의 타당성을 검사하기 위하여 각 하위요인에 대한 요인분석을 실시한 결과, 회사경영행태의 측정 항목에 대하여 다음의 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4> 회사경영행태의 측정항목에 대한 요인분석 결과

	문항	1요인	2요인	3요인	4요인
회사 경 영 행 태	VII(7)	.753			
	VII(4)	.729			
	VII(1)	.697			
	VII(2)	.665			
	VII(5)	.526			
	VII(3)	.463			
	VII(8)		.779		
	VII(9)		.700		
	VII(6)		.477		
	VII(13)			.820	
	VII(14)			.758	
	VII(15)			.635	
	VII(11)				.872
	VII(10)				.632
	VII(12)				.408
아이겐 값		4.664	1.781	1.261	1.173
설명된 분산		31.093	11.876	8.408	7.823
누적된 분산		31.093	42.969	51.377	59.200

회사경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극을 구성하는 15개의 항목에 대한 요인 분석을 하였다. 요인 추출모형으로는 주성분분석을 방식을 따랐으며, 요인회전 방식으로는 베리맥스(Varimax)회전방식을 취하였다. 이 때 평가기준은 아이겐 값이 1을 넘는 요인을 추출하고 요인적재값이 .4이상, 요인설명력은 .4이상을 설정하였다. 회사 경영행태를 측정하고 있는 설문은 대체로 보통의 타당도를 가지고 있는 것으로 보여 진다. 따라서 표본전체에 대한 요인분석결과는 좋은 결과라 할 수 있다.

## 제 2 절 가설의 검증

### 1. < 가설 1 >의 검증

<표 4-5> 경영행태의 하위요인과 자질적 인식수준의 상관관계

구 분	자질적 인식수준	카리스마	개별적 배려	지적 자극
자질적 인식수준	Pearson 상관계수	1.000	.075	-.185
	유의확률	.	.480	.080
카리스마	Pearson 상관계수	.075	1.000	.524**
	유의확률	.480	.	.000
개별적 배려	Pearson 상관계수	-.185	.524**	1.000
	유의확률	.080	.000	.
지적자극	Pearson 상관계수	.010	.394**	.361**
	유의확률	.929	.000	.

N=91 \*\*상관계수는 0.01수준(양쪽)에서 유의합니다.

< 가설 1 >은 CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 자질적 인식수준은 정(+)적인 관계를 알아보려고 상관관계분석을 실시한 결과, 다음의<4-5>와 같이 나타났다.

카리스마의 경영행태와 자질적 인식수준의 경우는 매우 낮은 정적인 상관관계를 나타났고( $r=.075$ ), 통계적으로 유의하지 않았다( $p>.480$ ). 개별적 배려의 경영행태와 자질적 인식수준의 경우는 매우 낮은 부정적 상관관계가 나타났으며( $r=-.185$ ) 99%신뢰수준에서 유의하지 않았다( $p>.080$ ). 개별적 배려의 경영행태가 높게 인식 할수록 자질적 인식수준이 낮게 나타나지만 그 관계는 크지 않다고 할 수 있다. 지적자극의 경영행태와 자질적 인식수준의 경우는 매우 낮은 정적인 상관관계가 있었고( $r=.010$ ), 통계적으로 유의하지 않았다( $p>.929$ )

또한 추가적으로 상관분석을 하여 CEO의 경영행태의 하위요인에 대하여 종속변인 간의 상관관계를 실시한 결과, 개별적 배려의 경영행태와 카리스마의 경영행태간의 경우는 비교적 높은 상관관계를 나타났고( $r=.524$ ), 통계적으로 유의했다( $p<.000$ ). 지적 자극의 경영행태와 카리스마의 경영행태간의 경우는 낮은 상관관계를 나타났고( $r=.394$ ), 통계적으로 유의했다( $p<.000$ ). 지적자극의 경영행태와 개별적 배려의 경영행태간의 경우는 낮은 상관관계를 나타났고( $r=.361$ ), 통계적으로 유의했다( $p<.000$ ).

종합하면 CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 자질적 인식수준은 정(+)적인 상관관계가 나타나지 않았다.

## 2. < 가설 2 >의 검증

<가설 2>는 CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 상황적 인식수준은 부(-)적인 관계를 알아보려고 상관관계분석을 실시한 결

과, 다음의 <4-6>과 같이 나타났다.

카리스마의 경영행태와 상황적 인식수준의 경우는 매우 낮은 부적인 상관관계를 나타났고( $r=-.147$ ), 통계적으로 유의하지 않았다( $p>.164$ ). 개별적 배려의 경영행태와 상황적 인식수준의 경우는 매우 낮은 부정적 상관관계가 나타났으며( $r=-.171$ ), 99%신뢰수준에서 유의하지 않았다( $p>.105$ ) 지적자극의 경영행태와 상황적 인식수준의 경우는 낮은 부정적인 상관관계가 있었고( $r=.010$ ), 통계적으로 유의했다( $p<.002$ ). 지적자극의 경영행태가 높게 인식 할수록 상황적 인식수준이 낮게 나타나지만 그 관계는 크지 않게 나타났다.

<표 4-6> 경영행태의 하위요인과 상황적 인식수준의 상관관계

		상황적 인식수준	카리스마	개별적 배려	지적 자극
상황적 인식수준	Pearson 상관계수	1.000	-.147	-.170	-.321**
	유의확률	.	.164	.105	.002
카리스마	Pearson 상관계수	-.147	1.000	.524**	.394**
	유의확률	.164	.	.000	.000
개별적 배려	Pearson 상관계수	-.171	.524**	1.000	.361**
	유의확률	.105	.000.	.	.000.
지적자극	Pearson 상관계수	-.321**	.394**	.361**	1.000
	유의확률	.002	.000	.000.	.

N=91 \*\*상관계수는 0.01수준(양쪽)에서 유의합니다.

또한 추가적으로 상관분석을 하여 CEO의 경영행태의 하위요인에 대하

여 종속변인 간의 상관관계를 실시한 결과, 개별적 배려의 경영행태와 카리스마의 경영행태간의 경우는 비교적 높은 상관관계를 나타났고( $r=.524$ ), 통계적으로 유의했다( $p<.000$ ). 지적 자극의 경영행태와 카리스마의 경영행태간의 경우는 낮은 상관관계를 나타났고( $r=.394$ ), 통계적으로 유의했다 ( $p<.000$ ). 지적자극의 경영행태와 개별적 배려의 경영행태간의 경우는 낮은 상관관계를 나타났고( $r=.361$ ), 통계적으로 유의했다( $p<.000$ ).

종합하면 CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 상황적 인식수준은 부(-)적인 상관관계가 나타나 있었다.

### 3. < 가설 3 >의 검증

<표 4-7> 경영행태의 하위요인과 권위적 인식수준의 상관관계

		권위적 인식수준	카리스마	개별적 배려	지적 자극
권위적 인식수준	Pearson 상관계수	1.000	.146	.054	.077
	유의확률	.	.166	.610	.468
카리스마	Pearson 상관계수	.146	1.000	.524**	.394**
	유의확률	.166	.	.000	.000
개별적 배려	Pearson 상관계수	.054	.524**	1.000	.361**
	유의확률	.610	.000.	.	.000.
지적자극	Pearson 상관계수	.077	.394**	.361**	1.000
	유의확률	.468	.000	.000.	.

N=91 \*\*상관계수는 0.01수준(양쪽)에서 유의

<가설 3>은 CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 권위적 인식수준은 정(+)적인 관계를 알아보려고 상관관계분석을 실시한 결과, 다음의<4-7>과 같이 나타났다.

카리스마의 경영행태와 권위적 인식수준의 경우는 매우 낮은 정적인 상관관계를 나타났고( $r=.146$ ), 통계적으로 유의하지 않았다( $p>.166$ ). 개별적 배려의 경영행태와 권위적 인식수준의 경우는 매우 낮은 정적인 상관관계가 나타났으며( $r=.054$ ) 99%신뢰수준에서 유의하지 않았다( $p>.610$ ). 지적자극의 경영행태와 권위적 인식수준의 경우는 매우 낮은 정적인 상관관계가 있었고( $r=.077$ ), 통계적으로 유의하지 않았다( $p>.468$ ).

또한 추가적으로 상관분석을 하여 CEO의 경영행태의 하위요인에 대하여 종속변인 간의 상관관계를 실시한 결과, 개별적 배려의 경영행태와 카리스마의 경영행태간의 경우는 비교적 높은 상관관계를 나타났고( $r=.524$ ), 통계적으로 유의했다( $p<.000$ ). 지적자극의 경영행태와 카리스마의 경영행태간의 경우는 낮은 상관관계를 나타났고( $r=.394$ ), 통계적으로 유의했다( $p<.000$ ). 지적자극의 경영행태와 개별적 배려의 경영행태간의 경우는 낮은 상관관계를 나타났고( $r=.361$ ), 통계적으로 유의했다( $p<.000$ ).

종합하면 CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 권위적 인식수준은 정(+)적인 상관관계가 나타났다.

#### 4. < 가설 4 >의 검증

<가설 4>는 CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 민주적 인식수준은 부(-)적인 관계를 알아보려고 상관관계분석을 실시한 결과, 다음의<4-8>과 이 나타났다.

카리스마의 경영행태와 민주적 인식수준의 경우는 매우 낮은 정적인 상

관관계를 나타났고( $r=.158$ ), 통계적으로 유의하지 않았다( $p>.136$ ). 개별적 배려의 경영행태와 민주적 인식수준의 경우는 매우 낮은 정적인 상관관계가 나타났으며( $r=.136$ ) 99%신뢰수준에서 유의하지 않았다( $p>.198$ ). 지적자극의 경영행태와 민주적 인식수준의 경우는 매우 낮은 정적인 상관관계가 있었고( $r=.280$ ), 통계적으로 유의했다( $p>.468$ ).

<표 4-8> 경영행태의 하위요인과 민주적 인식수준의 상관관계

		민주적 인식수준	카리스마	개별적 배려	지적 자극
민주적 인식수준	Pearson 상관계수	1.000	.158	.136	.280
	유의확률	.	.136	.198	.007
카리스마	Pearson 상관계수	.158	1.000	.524**	.394**
	유의확률	.136	.	.000	.000
개별적 배려	Pearson 상관계수	.136	.524**	1.000	.361**
	유의확률	.198	.000.	.	.000.
지적자극	Pearson 상관계수	.280**	.394**	.361**	1.000
	유의확률	.007	.000	.000.	.

N=91 \*\*상관계수는 0.01수준(양쪽)에서 유의합니다.

또한 추가적으로 상관분석을 하여 CEO의 경영행태의 하위요인에 대하여 종속변인 간의 상관관계를 실시한 결과, 개별적 배려의 경영행태와 카리스마의 경영행태간의 경우는 비교적 높은 상관관계를 나타났고( $r=.524$ ), 통계적으로 유의했다( $p<.000$ ). 지적자극의 경영행태와 카리스마의 경영행태간의 경우는 낮은 상관관계를 나타났고( $r=.394$ ), 통계적으로 유의했다

( $p<.000$ ). 지적자극의 경영행태와 개별적 배려의 경영행태간의 경우는 낮은 상관관계를 나타났고( $r=.361$ ), 통계적으로 유의했다( $p<.000$ ).

종합하면 CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 권위적 인식수준은 부(-)적인 상관관계가 나타나지 않았다.

## 5. < 가설 5 >의 검증

<표 4-9> 경영행태의 하위요인과 수직적 커뮤니케이션 선호의 상관관계

		수직적 인식수준	카리스마	개별적 배려	지적 자극
수직적 인식수준	Pearson 상관계수	1.000	.028	.153	-.029
	유의확률	.	.789	.148	.782
카리스마	Pearson 상관계수	.028	1.000	.524**	.394**
	유의확률	.789	.	.000	.000
개별적 배려	Pearson 상관계수	.153	.524**	1.000	.361**
	유의확률	.148	.000.	.	.000.
지적자극	Pearson 상관계수	.029	.394**	.361**	1.000
	유의확률	.782	.000	.000.	.

N=91 \*\*상관계수는 0.01수준(양쪽)에서 유의합니다.

<가설 5>은 CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 수직적 커뮤니케이션 선호는 부(-)적인 관계를 알아보려고 상관관계분석을 실시한 결과, 다음의 <4-9>와 같이 나타났다.

카리스마의 경영행태와 수직적 커뮤니케이션 선호의 경우는 매우 낮은 정적인 상관관계를 나타났고( $r=.028$ ), 통계적으로 유의하지 않았다

( $p>.789$ ). 개별적 배려의 경영행태와 수직적 커뮤니케이션의 경우는 낮은 정적인 상관관계가 나타났으며( $r=.153$ ) 99%신뢰수준에서 유의하지 않았다 ( $p>.148$ ). 지적자극의 경영행태와 수직적 커뮤니케이션 선호의 경우는 매우 낮은 정적인 상관관계가 있었고( $r=.029$ ), 통계적으로 유의했다( $p>.782$ ).

또한 추가적으로 상관분석을 하여 CEO의 경영행태의 하위요인에 대하여 종속변인 간의 상관관계를 실시한 결과, 개별적 배려의 경영행태와 카리스마의 경영행태간의 경우는 비교적 높은 상관관계를 나타났고( $r=.524$ ), 통계적으로 유의했다( $p<.000$ ). 지적 자극의 경영행태와 카리스마의 경영행태간의 경우는 낮은 상관관계를 나타났고( $r=.394$ ), 통계적으로 유의했다 ( $p<.000$ ). 지적자극의 경영행태와 개별적 배려의 경영행태간의 경우는 낮은 상관관계를 나타났고( $r=.361$ ), 통계적으로 유의했다( $p<.000$ ).

종합하면 CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 수직적 커뮤니케이션은 부(-)적인 상관관계가 나타나지 않았다.

## 6. < 가설 6 >의 검증

<가설 6>는 CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 수평적 커뮤니케이션 선호는 정(+)적인 관계를 알아보려고 상관관계분석을 실시한 결과, 다음의 <4-10>과 같이 나타났다.

카리스마의 경영행태와 민주적 인식수준의 경우는 매우 낮은 정적인 상관관계를 나타났고( $r=.385$ ), 통계적으로 유의했다( $p<.000$ ). 개별적 배려의 경영행태와 수평적 커뮤니케이션 선호의 경우는 매우 낮은 정적인 상관관계가 나타났으며( $r=.296$ ) 99%신뢰수준에서 유의했다( $p<.004$ ). 지적자극의 경영행태와 수평적 커뮤니케이션 선호의 경우는 낮은 정적인 상관관계가 있었고( $r=.388$ ), 통계적으로 유의했다( $p<.000$ ).

또한 추가적으로 상관분석을 하여 CEO의 경영행태의 하위요인에 대하여 종속변인 간의 상관관계를 실시한 결과, 개별적 배려의 경영행태와 카리스마의 경영행태간의 경우는 비교적 높은 상관관계를 나타났고( $r=.524$ ), 통계적으로 유의했다( $p<.000$ ).

<표 4-10> 경영행태의 하위요인과 수평적 커뮤니케이션 선호의 상관관계

		수평적 인식수준	카리스마	개별적 배려	지적 자극
수평적 인식수준	Pearson 상관계수	1.000	.385**	.296**	.388**
	유의확률	.	.000	.004	.000
카리스마	Pearson 상관계수	.385**	1.000	.524**	.394**
	유의확률	.000	.	.000	.000
개별적 배려	Pearson 상관계수	.296**	.524**	1.000	.361**
	유의확률	.004	.000.	.	.000.
지적자극	Pearson 상관계수	.388**	.394**	.361**	1.000
	유의확률	.000	.000	.000.	.

N=91 \*\*상관계수는 0.01수준(양쪽)에서 유의합니다.

지적 자극의 경영행태와 카리스마의 경영행태간의 경우는 낮은 상관관계를 나타났고( $r=.394$ ), 통계적으로 유의했다( $p<.000$ ). 지적자극의 경영행태와 개별적 배려의 경영행태간의 경우는 낮은 상관관계를 나타났고( $r=.361$ ), 통계적으로 유의했다( $p<.000$ ).

종합하면 CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 권위적 인식수준은 정(+)적인 상관관계가 나타났다.

### 제 3 절 가설검증의 결과

지금까지의 연구모형을 바탕으로 한 실증분석을 통해서 나타난 가설검증의 결과를 구체적으로 정리 요약해보면 다음의 < 표5-1 >과 같다.

<표 5-1> 가설검증의 결과의 요약

가 설	세 부 가 설	지지 여부
가설 1	CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 자질적 인식수준은 정(+)관계에 영향을 미칠 것이다.	기 각
가설 2	CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 상황적 인식수준은 부(-)적 관계에 영향을 미칠 것이다.	채 택
가설 3	CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 권위적 인식수준은 정(+)관계에 영향을 미칠 것이다.	기 각
가설 4	CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 민주적 인식수준은 부(-)적 관계에 영향을 미칠 것이다.	채 택
가설 5	CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 수직적 커뮤니케이션 선호는 부(-)적 관계에 영향을 미칠 것이다.	기 각
가설 6	CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 수평적 커뮤니케이션 선호는 정(+)적 관계에 영향을 미칠 것이다.	채 택

## 제 5 장 요약 및 결론

기존 연구는 지각된 변혁적 리더십에 대한 연구가 미흡한 실정이다. 그 중에서도 특히 직접적으로 최고경영자(CEO)에 대한 연구들이 거의 전무한 실정에 있다고 할 수 있다. 우리나라에서도 지각된 변혁적 리더십에 대한 연구는 앞으로도 상당히 진전 될 것으로 판단되자만 기존 연구들은 사원이나 중간계층이 최고경영자를 평가하는 방식으로 연구들이라 할 수 있겠다. 따라서 본 연구에서는 직접적 최고경영자의 평가에 대한 본 연구에서 살펴보았다.

본 연구는 CEO의 회사 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극의 하위요인에 따른 자질적 인식수준과 상황적 인식수준, 권위적 인식 수준과 민주적 인식수준, 조직의 커뮤니케이션 유형 중 수직적 커뮤니케이션 선호와 수평적 커뮤니케이션 선호에 어떠한 영향이 미치는가에 대하여 살펴보았다.

위의 연구결과들을 종합적으로 정리하면, 첫째는 CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 자질적 인식수준은 정(+)적인 관계에 영향을 미치지 않는 것으로 검증되었다. 둘째는 CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극에 상황적 인식수준은 부(-)적인 관계에 영향이 미치는 것으로 검증되었다. 셋째는 CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 권위적 인식수준은 정(+)적인 관계에 영향을 미치지 않는 것으로 검증되었다. 넷째는 CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극에 민주적 인식수준은 부(-)적인 관계에 영향이 미치는 것으로 검증되었다. 다섯째는 CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극이 수직적 커뮤니케이션 선호는 부(-)적인 관계에 영향을 미치지는 것으로 검증되었다. 여섯째는 CEO의 경영행태 중 카리스마, 개별적 배려, 지적자극에 수평적 커뮤니케이션 선호 인식수준은 정(+)적인 관계에 영향이 미치지 않은 것으로 검증되었다.

앞으로도 변혁적 리더십에 대한 연구가 활발히 진행될 것으로 전망하고 있다. 기업의 최고경영자(CEO) 리더십, 정치적 리더십, 지도자 리더십, 새로운 리더십에 대한 연구문제와 변수요인들에 대한 연구가 많이 필요한 것으로 보인다. 또한 설문유형의 변인척도개발이 반드시 필요하다고 지적하고 하고자 한다. 그리고 다음과 같은 연구는 설계상 문제점과 연구의 한계가 있음을 지적하고자 한다.

첫째, 본 연구에 사용된 변수는 최고경영자의 개인들의 인식수준으로 정의되었으며, 설문응답에 의한 자료수집방법을 사용한 관계로 수집된 자료가 단일 정보원에 국한된 경우 발생하는 오류로 잘못된 변수간의 관계가 나타날 가능성도 있다.

둘째, 독립변수의 질문유형이 너무 단순한 1문제의 설문조사가 진행하여 연구의 어려운 있었다. 다시 말하면, 독립변수와 종속변수의 하위요인간의 관계 등 연구의 미흡함이 있었다.

셋째, 표본으로 중소기업 최고경영자들을 선택한 연구결과의 내적 타당성은 높일 수 있나 다른 상황에서도 이 결과를 일반화 시킬 수 있는 가능성 즉, 외적 타당성 낮아 질 수 있다.

넷째, 연구 표본이 일부지역으로 제한된 범위 내에서 이루어져 이 결과를 일반화하는 데 한계가 있을 것이다.

본 연구의 결론이 주는 시사점은 기존의 연구들은 사원들이 최고경영자를 평가하는 질문 행태가 전통적으로 연구가 진행되었다. 그러나 본 연구의 의의를 두고자하는 것은 중소기업 최고경영자(CEO)의 대상으로 직접적으로 설문을 하여 최고 경영자 본인이 생각하는 사원들에게 평소에 어떠한 리더십유형과 행태가 이루어지는가에 대한 평가와 새로운 연구의 방향을 제시했다 점에서 연구의 시사점을 두고자 한다.

또한 기존의 연구 방법을 벗어나 최고경영자의 리더십에 대한 연계성을

가지고 있는 논문이 거의 전무한 실정이라는 점에서 하나의 새로운 변수  
척도를 마련했다는 점에서 의의를 두고자한다.

## < 참고문헌 >

### 1. 국내문헌

#### 1) 단행본

- 고영복(1960), 「사회심리학」 서울 : 민조사  
김명훈(1980), 「리더십론」 서울 : 대왕사  
김석희(1990), 「인사관리론」, 서울: 무역경영사  
박기동(2001), 「조직 행동론」, 서울: 박영사  
박내희(1991), 「경영관리론」, 서울: 세영사  
박재린 · 윤대혁(1997), 「인간관계의 이해」, 서울: 무역경영사  
신유근(1985), 「조직 행위론」, 서울: 다산 출판사  
이상희(1979), 「매스커뮤니케이션 총론」, 서울: 법문사  
오두범(1994), 「조직 커뮤니케이션 원론」, 서울: 서울대출판부  
이학종(1993), 「조직개발론」, 서울: 법문사  
이한겸(1994), 「인간 행동론」, 형설출판사  
정수영(1981), 「조직 행동론」 서울: 박영사  
추현(1995), 「경영 조직론」, 서울: 박영사  
홍순이 · 홍윤기(1996), 「커뮤니케이션론」, 서울: 한울 출판사

#### 2) 국내논문

- 강대선(2002), “한국기업의 조직문화가 조직커뮤니케이션에 미치는 영향  
연구: 삼성전자, LG 전자, SK Telecom을 중심으로”, 서강  
대학교 대학원 석사학위논문  
배종갑(2003), “리더십유형이 직무만족에 미치는 영향에 있어서 의사소통과 직무

태도의 매개효과에 관한 연구: 중소기업 CEO를 중심으로”, 창원대학교 대학원 석사학위논문

서성희(2002), “팀장의 리더십 유형과 팀 커뮤니케이션 방법이 팀 효과성에 미치는 영향”, 연세대학교 대학원 석사학위논문

이건우(2000), “조직내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 성균관대학교 교직원중심으로”, 성균대학교 언론대학원 석사학위논문

이재진(2003), “공중의 CEO 리더십 유형인식이 기업이미지에 미치는 영향에 관한 연구”, 이화여자대학교 대학원 석사학위논문

이지연(2005), “대학교 직원의 조직내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향”, 중앙대학교 대학원 석사학위논문

이화영(1979), “군리더십에 관한 고찰”, 고려대 경영대학원 석사학위논문

이화영(1988), “조직커뮤니케이션 통로로서의 사보에 관한 연구”, 이화여자대학교 대학원 석사학위논문

최기석(2004), “조직커뮤니케이션 환경이 종업원 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 창원대학교 석사학위논문

최재호(2001), “리더십유형과 종업원 가치관의 상호작용이 조직유효성에 미치는 영향에 관한연구”, 창원대학교 박사학위논문

## 2. 외국문학

- Luthans(1985). F, Organization Behavior, New York: McGraw Hill, p. 442.
- Allen L. A.(1958), Management and Organization, McGraw-Hill Int'l, p. 57.,  
Kouzes J. M. & . Tosner B. Z, The Leadership Challenge, Jossey-Bass, 1991,  
p. 10.
- H. H. Jennings, Leadership and Isolation(New York : Longmans,  
Green, 1950), p. 11.
- Fleishman. E. A. , Twenty Years of Consideration and Structure, Fleishman. E.  
A., and J.G. Hunts(eds) ,Current Developments in the Study of Leadership  
(Carbondale : Southern Illinois Univ., 1973), p. 3.
- Stogdill. R. M., Handbook of Leadership(New York : The Fress, 1974),  
pp. 7~15.
- Drucker. P. F., The Principle of Management(New York : Harper & Row  
Publishers, 1954),
- Szilagy. A. D. & Wallace. M. J, Organizational Behavior and Performance 4<sup>th</sup>  
ed., 1987, Foreman and Company, p. 8.
- kouzes. J. M.& Tosner. B. Z., The Leadership Challenge, Jossey-Bass, 1991,  
p. 10.
- Argyris. C. , personality and Organization(New York : Harper and Brothers,  
1957), pp. 187~208.
- Duncan. W. J.(1981), Organizational Behavior, Boston: Houghton Mifflin, p. 4.
- Porter L. W. , Lawler. E. E.III, & J. R. Hackman, Behavior in Organization,  
Auckland: Mc Graw-Hill, p. 70.

Crino. M. D. & White. M. C.(1981), "Satisfaction in Communication: An examination of the Downs-Hazen Measure", Psychological Reports, Vol. 49. p. 43.

kahn & D. & kahn, R. L.(1966), The Social Psychology of Organization, John willey & Son, inc.

## < ABSTRACT >

# **A Study on the Level of Perception Toward Leadership and Type of Communication, Depending on the Type of CEO's Business Administration**

Han, Byeong-Wook

The Graduate School, Gyeongju University

Department of Journalism and Advertising

Supervised by Professor : Yang, Byeong-Hwa

No preceding studies presented a consistent theoretical concept with respect to a firm opinion as to what the concept of leadership is and how it is being understood.

This study aims to validate through theoretical consideration and empirical methods on the basis of the transformative leadership theory, which has come to the brightest spotlight recently.

In other words, this study tries to figure out what effect C.E.O's type of business administration has on the level of perception toward the leadership and type of communication.

In short, this study attempts to validate the effect of C.E.O's type of business administration on the level of perception toward the leadership and type of communication, depending on the charisma, individual consideration and intellectual stimulation.

Charisma, individual consideration and intellectual stimulation were determined as independent variables in terms of the type of business administration.

The level of qualitative perception and situational perception, the level of authoritarian perception and democratic perception, preference for vertical communication and horizontal communication were defined as dependent variables.

Questionnaires were distributed to 130 CEOs in Gyeongju, Pohang, Ulsan and other area(Daegu, Busan), and 91 questionnaires were analyzed, except the ones with no response or poor response.

Factor analysis, frequency analysis and correlation analysis of Cronbach  $\alpha$  coefficient and the personal information about respondents were analyzed to validate the reliability and reasonability of measurement variables of survey.

The findings of this study led to the following conclusions:

First, charisma, individual consideration and intellectual stimulation which are types of CEO's business administration were found to have no effect on the positive(+) relationship with the level of qualitative perception.

Second, charisma, individual consideration and intellectual stimulation which are types of CEO's business administration were found to have effect on the negative(-) relationship with the level of situational perception.

Third, charisma, individual consideration and intellectual stimulation which are types of CEO's business administration were found to have no effect on the positive(+) relationship with the level of authoritative perception.

Fourth, charisma, individual consideration and intellectual stimulation which are types of CEO's business administration were found to have effect on the negative(-) relationship with the level of democratic perception.

Fifth, charisma, individual consideration and intellectual stimulation

which are types of CEO's business administration were found to have effect on the negative(-) relationship with the preference for vertical communication.

Sixth, charisma, individual consideration and intellectual stimulation which are types of CEO's business administration were found to have effect on the positive(+) relationship with the preference for horizontal communication.

Preceding studies focus on the leadership of CEO evaluated by employees. No sufficient studies have been conducted on the type of CEO's business administration.

Therefore, findings of studies which were conducted to identify more accurate type of business administration need to be validated by developing more systematic variable criteria and determining systematic validation models and effective validation methods, so as to study transformed way of business administration and new type of business administration.

## < 부 록 >

### CEO의 경영 형태에 따른 리더십 인식 수준과 커뮤니케이션 유형에 관한 설문지

ID					
----	--	--	--	--	--

안녕하십니까?

바쁘신 업무 중에도 불구하고 귀중한 시간을 할애해 설문에 응답해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문조사는 「CEO의 경영 형태에 따른 리더십 인식 수준과 커뮤니케이션 유형에 관한 연구」을 위한 조사입니다.

본 조사의 내용을 통계법 제13조에 의거 비밀이 보장되며, 통계적 목적이 외에는 사용하지 않습니다. 응답해주신 모든 설문지는 익명으로 통계처리 되며 순수한 학문적 목적으로만 사용될 것을 약속드립니다.

바쁘시더라도 부디 한 문항도 빠뜨리지 마시고 진솔하게 답변해주시면 감사하겠습니다. 다시 한번 귀중한 시간을 내주신데 깊이 감사드립니다.

귀사의 발전과 전승을 기원합니다.

2006년 5월

지도교수 : 양 병 화

연 구 자 : 경주대학교 대학원

언론광고학과 석사과정

한 병 육

☎ 054-770-5312 / 5314

I. 최고경영자(CEO)의 리더십은 타고난 자질이라고 생각한다.

각 문항에 대하여 해당란에 표시( V )하여 주십시오.

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 그렇지 않다 ⑤ 전혀 그렇지 않다

II. 최고경영자(CEO)의 리더십은 회사나 조직의 상황에 따라 달라진다

고 생각한다. 각 문항에 대하여 해당란에 표시( V )하여 주십시오.

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 그렇지 않다 ⑤ 전혀 그렇지 않다

III. 나는 최고경영자(CEO)에게는 강력한 권위가 필요하다고 생각한다.

각 문항에 대하여 해당란에 표시( V )하여 주십시오.

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 그렇지 않다 ⑤ 전혀 그렇지 않다

IV. 나는 최고경영자(CEO)는 조직구성원의 동의와 합의에 따라야 한다

고 생각한다. 각 문항에 대하여 해당란에 표시( V )하여 주십시오.

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 그렇지 않다 ⑤ 전혀 그렇지 않다

V. 조직의 커뮤니케이션(의사소통)은 지휘명령계통에 따라 이루어져야

한다고 생각한다. 문항에 대하여 해당란에 표시( V )하여 주십시오.

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 그렇지 않다 ⑤ 전혀 그렇지 않다

VI. 조직의 커뮤니케이션(의사소통)은 상호적·수평적이어야 한다고

생각한다. 문항에 대하여 해당란에 표시( V )하여 주십시오.

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 그렇지 않다 ⑤ 전혀 그렇지 않다

VII. 다음은 최고경영자(CEO)에 대한 항목들입니다. 귀하께서 평소 회사를 경영하면서 생각하는 일들이 아래 항목에 얼마나 일치하는지를 판단하여 해당되는 곳에 V표 해주시면 감사하겠습니다.

번 호	항 목	강한 부정	부정	보통	긍정	강한 긍정
1	나는 종업원에게 활력과 신감을 불어 넣어준다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 성공과 목표달성을 상징이다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 경영자와 종업원 유대를 맺고 있다는 사실에 대해 자부심을 가질 수 있다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 어떤 장애라도 극복 해낼 수 있는 역량과 판단을 지닌 존재이다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 종업원이 충성을 다하도록 만드는 특별한 힘이 있다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 종업원에게 미래에 대해 낙관적으로 생각하도록 만든다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 우리 회사 종업원을 전적으로 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 종업원들에게 목표가 무엇인지를 인식하게끔 만든다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 종업원에게 각자 맡은 임무에 대해 열정을 갖도록 만든다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 종업원들이 진정으로 중요시하는 것이 무엇인지를 파악해내고 그것을 성취하도록 돕는다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 뒤파진 부하직원에게도 개인적인 관심을 갖는다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 종업원으로 하여금 상사의 도움이 없이도 목표를 달성할 수 있다고 믿게 만든다.	①	②	③	④	⑤
13	나는 내가 생각하지 못하는 업무수행방법을 제시하는 뛰어난 능력을 보여 준다.	①	②	③	④	⑤
14	나는 종업원이 미처 생각지 못했던 새로운 아이디어를 제시 한다.	①	②	③	④	⑤
15	나는 늘 하던 일을 새로운 방식으로 생각하게 만든다.	①	②	③	④	⑤

VII. 나는 정치인/CEO중에서 존경하는 인물로 누구라고 생각하는가?

( )

IX. 다음은 CEO의 인구통계학적 특성입니다.

SQ1. 귀하의 성별은?

- ① 남성      ② 여성

SQ2. CEO의 현재 나이는?

- ① 10~20대    ② 30대    ③ 40대    ④ 50대    ⑤ 60대 이상

SQ3. CEO의 최종학력은?

- ① 고졸 이하    ② 2년제 졸업 이하    ③ 4년제 졸업 이하    ④ 대학원 졸업 이하

SQ4. 현재의 기업 이전에, 다른 기업에서 CEO로서 기업경영 경험이 있습니까?

- ① 있다      ② 없다

SQ5. 귀하의 기업경영 경력은?

- ① 5년 이하    ② 6년~10년    ③ 11년 이상

SQ6. 귀하의 업종은 무엇입니까?

- ① 제조      ② 판매/유통      ③ 기타 서비스