

리더십 분포에 따른 類型分類와 그 有效性 檢證에 관한 研究

— 船舶組織을 중심으로 —

姜元植*·辛容尊**

〈目 次〉

I. 序 論	IV. 研究變數 및 模型設定
II. 理論的 背景	1. 模型設定
1. 리더십의 概念	2. 變數設定
2. 리더십의 類型分類	V. 實證分析
3. 리더십 有效性	1. 調查設計와 統計的 分析方法
III. 構造主導와 配慮의 相關關係	2. 蒐集된 資料의 分析
에 따른 리더십 類型分類	3. 리더십 類型分類
1. 正(+)의 相關일 경우	4. 리더십 有效性 檢證
2. 負(-)의 相關일 경우	VI 結 論
3. 無相關일 경우	

I. 序 論

조직의 목표와 조직구성원 개인의 목표를 조화시켜 효율적으로 달성해 나가는 과정에서 조직구성원들의 활동을 조정하고 통합하는 리더의 역할이 아주 중요하게 된다. 조직의 리더는 구성원들에게 영향력을 발휘하여 그들이 조직목표달성에 공헌할 수 있도록 사기를 앙양하고 그들의 잠재적인 능력을 활성화시킬 수 있는 리더십을 발휘하기 때문에, 조직론에 있어서 리더십은 매우 중요한 문제로 인식되어 과거 60여년에 걸쳐 수 많은 연구가 진행되어 왔

* 本 大學校 海運經營學科 教授 經營學博士(經營學)

** 本 大學校 海運經營學科 講師

었다. 리더십의 이러한 중요성 때문에 리더십에 관한 많은 개념적인 틀이 개발, 검증되어 오고 있는 바, 리더십 특성이론에서 리더십 행동이론으로 그리고 리더십 유효성을 상황과 연결시키는 리더십 상황이론으로 발전하여 왔다.

이와 같은 리더십에 관한 연구들의 목적은 리더십이 조직의 목표달성 과정에 어떠한 영향을 미치는가에 있다고 할 수 있겠다. 즉, 조직목표 달성과정에 기여하는 유효한 리더십을 발견해내는 것이었다. 따라서 대부분의 연구에 있어서 리더십 형태를 여러 가지 유형으로 분류하고 이 중에서 어떠한 리더십이 조직목표달성에 가장 적합한 것인가? 그리고 분류된 리더십 유형들이 특정 매개변수를 통해서 조직목표달성에 어떠한 영향을 미치는가에 분석의 초점을 맞추어 왔다.

그런데 리더십 유형을 분류하는 데 있어서 리더십 행동이론은 리더가 지향하는 과업측면과 인간적 측면을 1차원적 관점의 單一連續體上에서 서로 상반되는 개념으로 보거나 2차원적 관점에서 그 수준의 높고 낮음의 상호조합에 의해 리더십 유형을 구분하고 있다. 리더십 상황이론은 과업측면과 인간적 측면에 리더가 처한 집단, 과업, 조직의 특성과 부하의 특성을 고려하여 각 상황에 따라 상이한 리더십 유형을 설정하고 있다.

리더십 유형을 이와 같이 리더가 지향하는 과업측면과 인간적 측면의 2차원적 관점에서 분류하거나 상황요인을 추가하여 분류하는 기존연구에 따라 현실의 실제조직을 대상으로 리더십 유형을 측정 분류하면 그 분포는 각 유형마다 동일하지 않을 것이며 어떤 유형은 실제적으로 전혀 나타나지 않을 수도 있을 것이다. 대부분의 리더십 연구는 그 연구목적을 조직목표달성에 기여하는 유효한 리더십의 발견에 두고 있는 만큼 실제적으로 측정 분류한 각 리더십 유형들이 조직유효성 기준에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 검증하는 데는 많은 제약이 따르게 된다. 즉, 리더십 유형별 유효성의 차이 검증은 그 분포가 현실적으로 동일하지 않으므로 정확한 비교가 이루어 질 수 없게 된다.

따라서 리더십 유형을 측정 분류하는데 있어서는 현실적인 리더십 분포를 고려하여 이에 따라 리더십 유형을 분류하여야 할 것이다. 리더십을 동일한 측정도구로 측정하더라도 그 분포가 모든 조직에서 동일하게 나타나지는 않을 것이며, 조직특성과 과업특성에 따라 각 조직마다 상이한 분포를 이룰 것이다. 그러므로 리더십 유효성을 검증하기 위해서는 많은 기존의 리더십 연구에 근거해서 리더십을 측정하여 현실적으로 나타나는 리더십의 분포에 따라 리더십 유형을 분류하고 각 리더십 유형별 유효성을 보다 정확히 비교하여 가장 유효한 리더십을 개발하는 것이 바람직할 것이다.

본 연구에서는 리더십 유형을 오하이오 대학에서 개발하여 가장 널리 사용된 구조주도와 배려라는 2차원적 관점에서 측정하여 그 분포형태에 따라 분류하고자 한다. 리더십 유형을 상황요인을 고려하지 않고 구조주도와 배려적 측면에서 측정하여 분류하는 것은 리더십을 나름대로 분류한 기존연구들을 모두 대상으로 하여 현실적인 분포형태에 따른 유형분류를

동시에 실시하는 것이 불가능하기 때문에 리더십 연구에서 가장 널리 사용되어 온 구조주도와 배려적 측면에서 리더십을 측정 분류하며, 연구를 단순화하고 정형화하여 리더십 유형별 유효성을 보다 정확히 검증하기 위하여 상황요인은 추가하지 않기로 한다.

이러한 연구목적 달성을 위해서 단위조직의 성과를 측정할 수 있는 선박조직을 연구 대상으로 설정한다. 선박조직은 육상과 일정기간 격리되는 해상노동의 특수상황에서 선장의 리더십에 전적으로 의존해야 하며, 선장은 다른 조직의 리더에 비하여 부하의 인간관계적 측면에 관한 문제가 특히 중요시되며 이를 해결하지 않으면 원활한 선박운항이 이루어질 수 없으므로 항상 과업측면과 인간적 측면을 동시에 고려하여야 한다. 그러므로 본 연구는 과업측면과 인간적 측면이 모두 중시되는 선박조직을 대상으로 구조주도와 배려의 측정도구에 의해 실제적으로 나타나는 리더십 분포에 따라 리더십 유형을 분류하여 그 유효성을 실증분석하고자 한다.

II. 理論的 背景

1. 리더십의 개념

리더십에 대한 연구가 그동안 수 많은 학자들에 의하여 수행되어 왔지만 그 정의와 이론에 대하여는 통일된 연구의 결론이 없는 것으로 생각된다. 리더십이란 용어는 그 의미의 모호성을 낳게 할 만큼 이를 취급하는 입장이나 관점에 따라 복합적이고 다차원적인 의미로 사용되고 있으며, 연구목적이나 연구자의 의견에 따라 다소 상이하게 정의되고 있다. 특히 리더십 연구의 과정에서 흔히 권력(power), 권한(authority), 관리(management), 통제(control), 감독(supervision) 등의 어휘를 리더십과 함께 혼용하여 표현하는 경우가 많아 용어의 정확성을 기하는 데에 더욱 혼란을 주고 있다¹⁾.

스톡딜(R. M. Stogdill)은 리더십 연구문헌을 포괄적으로 검토한 뒤 “리더십의 정의는 리더십의 연구에 관련한 사람의 수만큼 다양하고 복잡하다.”²⁾고 결론을 내리고 있다. 오늘날 리더십의 정의에 대한 일반적인 내용을 보면 개인의 특성, 행위, 부하에 대한 영향력, 상호작용 과정, 역할관계, 특정지위에 부여된 권한, 합법적인 영향력에 대한 추종자의 자각 등으로 나타나고³⁾, 최근에는 조직문화의 영향도 나타나고 있어 그 의미에 대한 분석이 매우 다

1) 朴乃會, 「現代리더십論」, 法文社, 1987. p.20.

2) B. M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership* (New York : The Free Press, 1990), p.11.

양하다4).

대표적인 諸學者들의 리더쉽 정의를 살펴보면 다음과 같다5).

1) 리더쉽은 “조직구성원들에 의하여 공유된 목표를 향하여 집단을 지도하는 과정에서 나타나는 개인의 행위다.”6)

2) 리더쉽은 “주어진 상황에서 구체화된 목표를 달성하고자 하는 노력으로서 효과적인 커뮤니케이션을 활용하여 이루어진 對人關係의인 영향력이다.”7)

3) 리더쉽은 “상사가 부하의 행동을 변화시킬 수 있는 영향력의 행사과정이며, 부하가 상사의 영향력을 합법적이라고 받아들이면서 자기의 목표와 일치된다고 믿을 때 가장 효과적이다.”8)

4) 리더쉽은 “어떤 목표나 목표들의 달성을 향하도록 의사소통과정을 통해서 개인간에 영향력을 행사하려는 의도이다.”9)

5) 리더쉽은 “사람들이 집단목표를 기꺼이 달성하도록 그들에게 영향력을 행사하는 기술 혹은 과정이다.”10)

6) 리더쉽은 “집단과정의 초점으로서, 퍼스널리티의 문제로서, 복종을 이끌어내는 기술로서, 영향력의 행사로서, 행동의 기술로서, 설득의 형태로서, 권력관계로서, 목표달성의 도구로서 상호작용의 영향력으로서, 차별화된 역할로서, 구조를 주도하는 것으로서, 이들 정의의 결합으로서 인지되는 것이다.”11)

이상의 정의들에 내포되어 있는 기본개념들을 살펴 보면, 첫째, 리더쉽은 조직목표와 관련을 가진다. 둘째, 리더쉽은 리더와 추종자 사이의 관계이다. 셋째, 리더쉽은 공식적 조직계층의 책임자만이 갖는 것이 아니라 집단내 다른 구성원의 행동을 자극하고 영향을 미치는

3) 朴乃會, 前掲書, p.21.

4) 李光載, “리더쉽 類型이 組織構成員의 滿足度에 미치는 影響에 관한 研究”, 大邱大學校 博士學位論文, 1993. 12. p.7.

5) 金南炫 “리더行動이 從業員의 職務滿足 및 課業遂行에 미치는 影響”, 人事管理研究, 1982, pp.6-7.

6) J. K. Hemphill and A. E. Coons, “Development of the Leader Behavior Description Questionnaire”, in Stogdill R. M. and A. E. Coons(eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement* (Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957), p.7. 朴乃會, 前掲書, p.21.

7) R. Tannenbaum, I. R. Weschler., and Massarik, *Leadership and Organization*, (New York: McGraw-Hill, 1961), p.24. 朴乃會, 前掲書, p.21.

8) T. A. Kochan, S. S. Schmidt, and T. A. De Cotiis “Superior-Subordinate Relations: Leadership and Headship,” *Human Relations*, 1975, p.285.

9) E. A. Fleishman, “Twenty Years of Consideration and Structure”, in E. A. Fleishman and Hunts J. G.(eds.), *Current Development in the Study of Leadership* (Carbondale: Southern Illinois University, 1973), p.3.

10) H. Koontz, C. O'Donnell, and H. Wehrich, *Management* 7th ed., McGraw-Hill International Book Company., 1980), p.661.

11) B. M. Bass, op cit., pp.11-18.

과정이라면 동료간 또는 하위직에 있는 者에 의해서 행사되기도 한다. 넷째, 리더십은 리더가 추종자에게 일방적으로 행동을 강요하는 것이 아니라 어디까지나 상호작용의 과정을 통해서 발휘되는 것이다. 다섯째, 리더십은 리더의 권위를 통해서 발휘되는 것이 아니다. 여섯째, 리더십은 소속집단 및 조직 내에서 분화된 여러 가지 직능을 수행한다. 이러한 과정에서 지도자에 관한 요인, 추종자에 관한 요인, 상황적인 요인, 情緒的인 요인들이 영향을 미친다¹²⁾.

따라서 리더십이란 어떤 조직 내에서 조직의 목표달성을 위해 조직구성원의 모든 활동에 영향력을 행사하는 과정으로서 추종자들이 자발적으로 조직목표달성에 참여하도록 유도하고 자극을 불어 넣어주는 리더의 정서적 행동까지 포함한 모든 활동을 말한다.

리더십 연구에는 세 가지 주요 이론적 접근방법이 문헌연구에서 나타났다. 첫째는 리더십의 초점을 리더 개인에게 두고 그의 뛰어난 특성을 중심으로 고찰하는 특성이론이 1940년대와 1950년대에 행하여졌다. 이 특성이론은 훌륭한 리더에게는 남다른 특성이 있다고 생각하고 리더십의 성공여부를 결정짓는 리더의 개인적 특성을 추출하려고 노력하였다. 따라서 특성이론의 연구에 있어서 여러 연구자들은 리더의 신체적 특성, 사회적 배경, 지능수준, 성격, 과업관련특성, 그리고 사회적 특성 등을 성공적인 리더의 특성으로서 가장 빈번하게 그리고 공통적으로 들고 있다.

그러나 리더십 특성이론은 리더의 여러 가지 특성에 대한 조작적 정의가 미숙하고, 많은 연구들 사이에 일관성이 없어서 리더특성과 리더십 유효성과의 관계를 명확히 설명하지 못하며, 리더십 유효성에 영향을 미치는 부하의 특성, 과업성격 등의 상황적 요소를 고려하지 않고 있다는 비판이 제기되었었다.

1960년대의 리더십 연구자들은 연구의 초점을 리더의 특성에서 리더의 행동으로 이행시켰다. 그들은 외부로 나타나는 리더의 행동을 관찰하여, 성과와 이러한 성과를 산출하는 리더의 행동양식간의 관계를 구명하고자 하였다. 즉, 리더십 행동이론은 리더의 행동에 착안하여 리더십의 유형을 연구의 대상으로 삼았다. 리더의 행동을 조직 또는 집단의 목표를 효율적으로 달성하기 위해 필요한 분야(과업지향적 행동)와 부하들의 목표나 욕구충족을 위한 분야(집단유지적 행동)로 나누어 고찰하게 되었다.

리더십의 특성이론이나 행동이론은 모두 어떤 유일한 이상적인 리더십 형태를 발견하려고 하였다. 그러나 이들 연구들은 모두 유효성이란 측면을 적절히 설명하지 못하였다. 즉, 리더십 스타일과 유효성과의 관계를 설명하지 못하고 있다. 이상적인 리더십 유형이라고 하여도 어떤 상황에서는 유효성이 높지만, 그 반대의 연구결과도 많이 나타나고 있다. 따라서 어떤 상황에서도 효과적으로 적용될 수 있는 단일의 리더십 유형에 대한 환상을 깨고, 리더십의 유효성을 리더십이 발휘되는 상황과 연결시키려는 상황이론이 1970년대에 등장하였다.

12) 李光載, 前掲論文, p.8.

리더쉽 상황이론은 연구의 초점을 리더가 처한 상황에 두고, 작업환경에 영향을 미치는 상황적 요인들을 중심으로 분석하기 시작하였다. 리더쉽을 리더, 추종자 및 작업환경의 세 결정요소의 복합적인 과정으로 보고, 리더가 처한 상황적 변수가 다르면 효율적인 리더쉽 유형도 달라진다고 보았다. 즉, 어떠한 상황에서도나 유효한 유일·최선의 리더쉽 유형은 없으며, 리더 행태가 어떤 구체적인 상황에 가장 잘 부합할 때 리더쉽은 효과적으로 된다고 보고 이 관계를 연구하고자 하였다.

2. 리더쉽의 유형분류

리더쉽 유형에 관한 연구는 지금까지 많은 학자들에 의해 연구되어 그 결과가 제시되었는데, 리더쉽 특성이론에서는 유일한 개인의 특성이나 그 여러 결합에 의해서도 보편적으로 리더의 유효한 유형을 낳을 수 없다고 주장한다. 반면에 리더가 취하는 행동에 중점을 두고 있는 리더쉽 행동이론에서는 리더가 어떻게 행동하는가 하는 관점에서 적합한 리더의 행동유형을 밝히려는 방향으로 연구가 수행되었다.

〈표 2 - 1〉 리더쉽 유형 분류표

연구자	리더쉽 유형 분류					비고
R. Lippitt	권위형 리더쉽 ---- 민주형 리더쉽 ---- 방임형 리더쉽					1 차원적
R. Likert	직무중심적 리더쉽 <-----> 종업원중심적 리더쉽					1 차원적
오하이오대학	구조低 배려低	구조高 배려低	구조低 배려高	구조高 배려高		2 차원적
R.R. Blake & J.S. Mouton	무관심형 (1.1)	과업형 (9.1)	인기형 (1.9)	타협형 (5.5)	이상형 (9.9)	2 차원적
F.E. Fiedler	과업지향적 리더쉽 (유리한 리더쉽 상황)		관계지향적 리더쉽 (불리한 리더쉽 상황)			상황이론
P. Hersey & Blanchard	지시적 리더쉽	설득적 리더쉽	참여적 리더쉽	위양적 리더쉽		상황이론
R. J. House	지시적리더쉽	지원적리더쉽	참여적리더쉽	성취지향적리더쉽		상황이론

행동이론에서의 리더쉽 유형은 대부분이 과업지향성 또는 목표지향성의 차원과 인간지향성 또는 집단유지의 차원에서 분류되고 있다. 리더쉽 상황이론에서는 리더쉽 유형을 리더가

처한 상황과 연결시켜서 그 유효성을 분석한다. 따라서 상황이론에서의 리더십 유형은 리더십이 발휘되는 각 상이한 상황에 효과적으로 적용될 수 있는 형태로 분류된다. 즉, 리더십이 발휘되는 상황을 고려하여 그에 적합한 형태로 리더십 유형을 분류한다.

리더십 행동이론과 상황이론에서의 여러 연구자들이 나름대로의 리더십 유형을 분류한 것을 살펴보면 다음 그림과 같다.

여기서 오하이오대학의 구조주도적-배려적 리더십이론은 제 2차 세계대전후인 1945년부터 오하이오 주립대학의 경영연구소(Ohio State University, Bureau of Business Research)가 중심이 되어 리더行動記述說問書(Leader Behavior Description Questionnaire: LBDQ)와 리더意見說問書(Leader Opinion Questionnaire: LOQ)를 독자적으로 개발하여 리더십 유형을 二次元的 觀點에서 측정·분석하였다.

종래의 리더십 연구는 리더십 스타일을 單一連續線上에서 파악하고 있지만, 오하이오주립대학의 연구는 리더의 행동유형을 구조주도와 배려라는 별도의 複數連續線上에 표시하고 있다. 즉, 리더십 유형을 구조주도가 높고 배려도 높은 리더십, 구조주도는 높고 배려가 낮은 리더십, 구조주도가 낮고 배려는 높은 리더십, 구조주도도 낮고 배려도 낮은 리더십으로 분류한다. 여기서 구조주도란 부하의 과업환경을 구조화하는 리더십 행동으로서 부하의 과업을 설정, 배정하고 부하와의 커뮤니케이션 패턴과 절차도 명백히 하는 한편 성과도 구체적으로 정확하게 평가하는 행동스타일을 말하고, 배려(consideration)란 부하와의 관계를 중요시하고, 리더-부하 및 부하들 사이의 신뢰성, 온정, 친밀감, 상호존중 그리고 상호협조를 조성하는 데 주력을 기울이는 리더행동을 말한다.

3. 리더십 유효성

리더십 유효성 개념은 리더십 개념과 마찬가지로 연구자마다 다르게 규정하고 있는 데, 일반적으로 리더십 발휘의 결과로 나타나는 諸事實로 볼 수 있다. 여기에는 집단의 과업성과, 집단목표의 달성도, 집단의 존속, 집단의 성장, 집단의 위기극복능력, 부하의 직무만족도, 집단목표에 대한 부하의 충성심, 집단구성원의 심리적 안정, 리더의 계속적인 지위보유력 등이 열거되고 있다¹³⁾. 그러나 가장 일반적으로 사용되고 있는 리더십 유효성의 척도는 리더십이 발휘되고 있는 집단이 과업을 어느 정도로 성공적으로 수행하였는가를 나타내는 집단의 성과와 그 집단구성원이 리더십의 결과로 느끼게 되는 해당 직무에 대한 만족도이다.

13) 金南炫, 前揭論文, p.8.

(1) 집단 성과

리더십의 결과로 나타나는 집단의 성과를 나타내는 척도로는 이익의 성장, 판매량의 증가, 시장점유율, 투자수익율, 생산성, 예산절감 등의 개관적으로 측정가능한 지표를 사용할 수 있으며, 때로는 리더가 그의 직무와 책임을 어느 정도로 잘 수행하고 있는가를 주관적으로 측정하기도 한다. 또한 부하의 결근율, 이직율, 고충 및 불평사항, 장비나 시설의 고의적인 파손과 가동지연, 담합에 의한 태업행위 등과 같은 부하의 태도를 측정하여 사용하기도 한다¹⁴⁾.

이러한 리더십 유효성의 측정 척도들은 상호 모순되는 경우가 있으며, 리더가 생각하는 척도와 부하가 생각하는 척도가 다를 수 있으므로 측정목적에 따라 적절한 척도를 선택하여야 한다.

그러나 리더십의 결과로서 산출되는 집단성과를 현실적으로 정확히 측정하기에는 많은 제약이 따르게 된다. 대부분의 조직에서의 성과는 조직의 모든 구성요소의 상호작용에 의해 창출되는 것인 바, 리더십이 발휘되고 있는 집단의 성과를 전체조직 및 관련집단의 성과와 분리하여 객관적으로 측정한다는 것은 매우 많은 비용과 시간이 소요되며, 어떤 조직에서는 이것이 불가능할 지도 모른다. 그리고 리더십이 발휘되는 시점에서의 성과를 다른 기간과 분리하여 측정하는 데에도 제약이 따르게 된다. 그러므로 많은 리더십 연구에서 측정상의 어려움으로 인하여 집단의 성과를 리더십 유효성 기준으로 고려하지 않는 경우가 종종 있다.

(2) 직무만족

조직의 목적달성은 한편으로 경제적 차원에서 조직의 효율성 및 유연성을, 다른 한편으로는 사회적 차원에서 조직구성원의 만족성을 충족함으로써 이룩할 수 있다. 조직이 효율성과 유연성의 목표만을 추구하고, 조직구성원의 욕구충족을 도외시하게 되면 그 조직은 유효성을 잃게 되며 효율성과 유연성도 낮아지게 된다. 따라서 조직목적달성을 위해서는 조직구성원의 만족성, 즉 조직구성원 개인욕구의 충족목표를 반드시 설정하여, 조직유효성 제고에 즈음하여 조직의 개인욕구 충족능력을 제고시키는 조치가 있어야 한다¹⁵⁾.

따라서 리더십의 유효성 기준에 있어서도 리더십의 결과로서 나타나는 구성원들의 욕구충족의 정도를 고려하여야 한다. 집단구성원의 욕구충족의 정도를 나타내는 지표로서 가장 일반적으로 사용되는 것이 구성원의 직무만족도이다.

14) 金南炫 上揭論文, p.9.

15) 崔鍾泰, 「現代組織論」, 經世院, 1990, p.56.

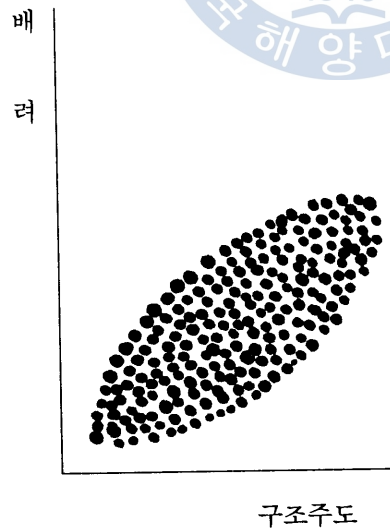
Ⅲ. 構造主導와 配慮의 相關關係에 따른 리더십 類型分類

리더십을 구조주도와 배려의 기준에 의해서 측정하고자 할 경우에는 리더행동기술설문지(LBDQ)와 리더(LOQ)를 이용하여 대개 5 점 척도에 의해 각 리더의 구조점수와 배려점수를 산출한다. 이 점수들은 실제적으로는 조직 및 과업상황에 따라 일정한 믹스형태를 이룰 수 있으므로 리더십 유형을 분류할 때는 이들의 상관관계를 고려하여 분류하는 것이 리더십이 조직유효성에 미치는 영향을 분석하고자 하는 많은 연구에 유용할 것이다.

1. 正(+)의 相關일 경우

구조주도점수와 배려점수간의 상관분석을 실시한 결과 두 점수사이에 正的 상관관계가 있으면 이는 구조주도와 배려라는 두 개의 별개의 차원에서 리더가 동일한 방향으로 행동한다는 것을 나타낸다. 즉, 리더의 구조주도점수가 높으면 배려점수도 높아지고, 구조주도점수가 낮으면 배려점수도 낮아지게 된다.

따라서 구조점수와 배려점수 사이에 正的 상관관계가 있다면 리더십 분포는 다음과 같이 나타날 것이다.

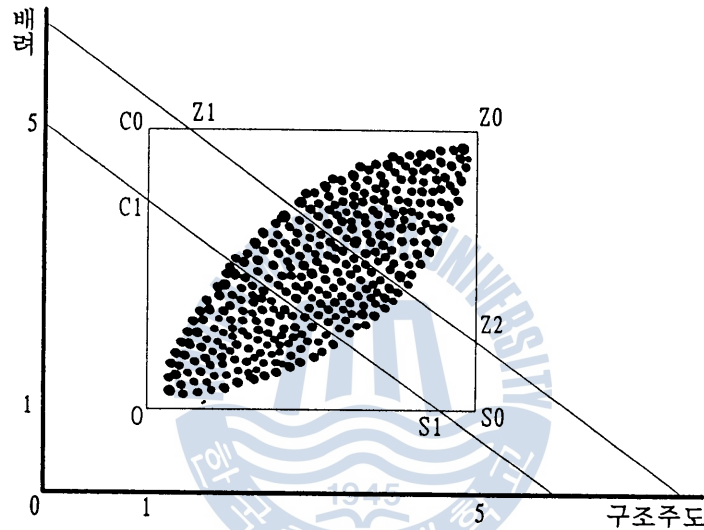


리더십의 분포가 구조주도와 배려의 正(+)의 상관관계에 의해 위와 같은 분포를 이룰 경우에는 구조주도와 배려가 모두 동일한 방향으로 움직이므로 그 수준이 높은 집단과 중간

집단, 낮은 집단으로 구분하는 것이 각 집단의 리더십 유효성을 비교검증하는데도 유용할 것으로 생각된다.

따라서 구조주도점수와 배려점수의 측정에 의해 리더십 유형을 3가지로 분류하기 위해서는 구조주도와 배려의 믹스형태가 나타날 수 있는 확률을 그 믹스형태가 나타나는 방향을 기준으로 동일하게 3등분하면 될 것이다. 그러면 리더십 유형은 구조주도와 배려가 모두 높은 유형과 모두 낮은 유형, 그리고 중간유형의 세가지 유형으로 분류될 것이다

위의 분포를 기초로 하여 리더십 유형을 3가지로 분류하면 다음과 같다.



리더십이 구조주도와 배려를 5점 척도에 의해 2차원적으로 측정하여 나타날 수 있는 믹스 형태는 $OC_0Z_0S_0$ 이다. 이를 구조주도와 배려가 분포되어 있는 방향인 $Y=X$ 선을 기준으로 동일하게 3 등분하면 OC_1S_1 , $C_1C_0Z_1Z_2S_0S_1$, $Z_1Z_0Z_2$ 가 된다. 이는 구조주도와 배려의 믹스형태에 의한 리더십의 분포확률이 동일하도록 리더십 유형을 분류하는 것이다. 즉, 리더십 유형으로 분류되는 OC_1S_1 와 $C_1C_0Z_1Z_2S_0S_1$ 및 $Z_1Z_0Z_2$ 는 그 면적이 모두 동일하게 된다. 리더십 유형을 이렇게 구분해 주는 기준선은 $Y=5.266-X$, $Y=6.734-X$ 이다.

위와 같이 분류한 리더십 유형은 블레이크와 머튼의 관리격자상의 이상형(9.9), 절충형(5.5), 소극형(1.1)에 해당되는 것으로 OC_1S_1 에 속하는 리더십을 적극적 리더십(positive leadership), $C_1C_0Z_1Z_2S_0S_1$ 에 속하는 리더십을 중위적 리더십(middle class leadership), $Z_1Z_0Z_2$ 에 속하는 리더십을 소극적 리더십(passive leadership)으로 분류한다.

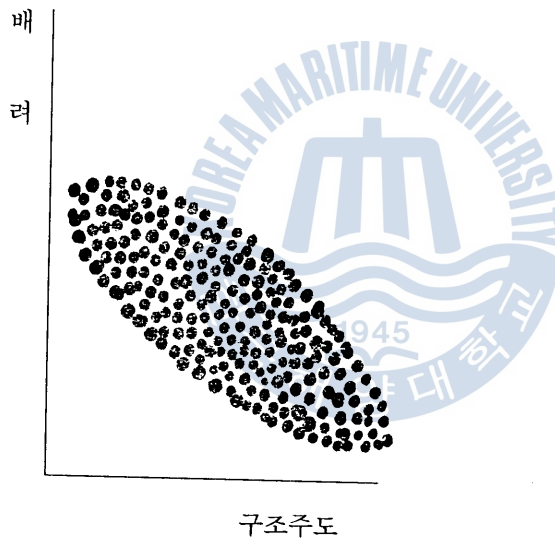
리더십 유형의 집단간 차이를 검증하는 것이 대부분의 리더십 연구의 목적이므로 리더십을 그 분포형태에 따라 적극적 리더십, 중위적 리더십, 소극적 리더십으로 분류할 경우에 리더십 유형별 유효성은 분산분석을 통해서 검증될 수 있다. 리더십 유형별 조직성과나 직무만

측도의 차이는 일원분산분석(Oneway ANOVA)을 통해서 검증할 수 있으며, 매개변수나 상황변수를 사용하여 유효성을 검증하고자 할 경우는 분산분석(ANOVA)을 실시하면 된다.

2. 負(-)의 相關일 경우

구조주도점수와 배려점수 사이에 負的 상관계수가 있으면 이는 구조주도와 배려라는 두 개의 별개의 차원에서 리더는 상반된 방향으로 행동한다는 것을 나타낸다. 즉, 리더의 구조주도점수가 높으면 배려점수는 낮아지고, 구조주도점수가 낮으면 배려점수는 높아지게 된다.

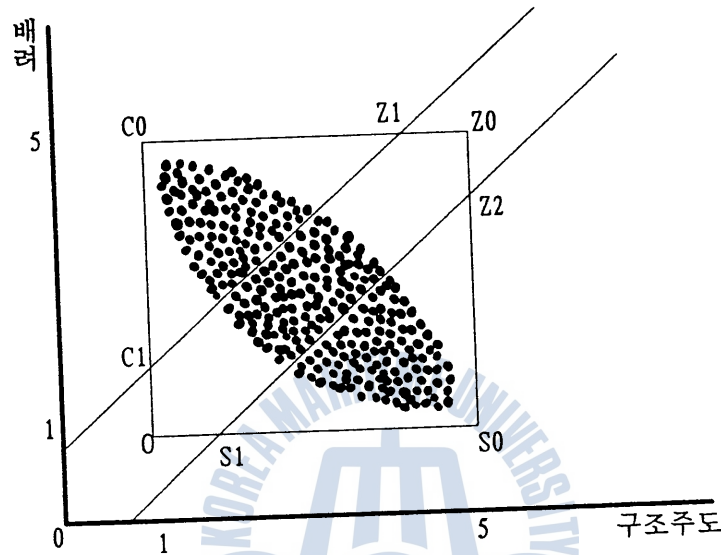
따라서 구조주도점수와 배려점수 사이에 負的 상관계수가 있다면 리더십 분포는 다음과 같이 나타날 것이다.



리더십의 분포가 구조주도와 배려의 負的 상관계수에 의해 위와 같은 분포를 이룰 경우에는 구조주도가 매우 높은 반면에 배려는 매우 낮은 리더십과 구조주도는 매우 낮는데 반해 배려가 매우 높은 리더십 그리고 구조주도와 배려가 모두 중간 정도인 리더십으로 대별할 수 있겠다. 따라서 구조주도와 배려의 믹스형태에 따라 그 분포가 동일하도록 리더십 유형을 3 가지로 분류하면 다음과 같다.

리더십이 구조주도와 배려의 負的 상관계수를 이루며 2차원적 공간에 나타날 수 있는 믹스형태는 $OC_0Z_0S_0$ 이다. 이를 구조주도와 배려가 분포되어 있는 방향인 $Y=-X$ 선을 기준으로 동일하게 3등분하면 $S_1S_0Z_2$, $OS_1Z_2Z_0Z_1C_1$, $C_1Z_1C_0$ 가 된다. 이는 구조주도와 배

려의 믹스형태에 의한 리더십의 분포확률이 동일하도록 리더십 유형을 분류한 것으로 $S_1S_0Z_2$ 와 $OS_1Z_2Z_0Z_1C_1$ 및 $C_1Z_1C_0$ 는 그 면적이 모두 동일하게 된다. 이를 가르는 기준선은 $Y = X + 0.734$, $Y = X - 0.734$ 이다.

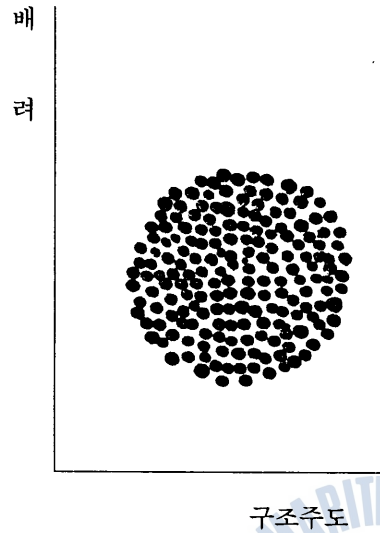


위와 같이 분류한 리더십 유형은 블레이크와 머튼의 관리격자상의 과업형(9.1), 절충형(5.5), 인기형(1.9) 해당되는 것으로 $S_1S_0Z_2$ 에 속하는 리더십을 구조주도적 리더십(initiating structure leadership), $OS_1Z_2Z_0Z_1C_1$ 에 속하는 리더십을 절충적 리더십(compromise leadership), $C_1Z_1C_0$ 에 속하는 리더십을 배려적 리더십(consideration leadership)으로 분류한다.

구조주도적 리더십과 절충적 리더십, 배려적 리더십의 유형별 유효성은 분산분석을 통해서 검증될 수 있다. 즉, 리더십 유형별 조직성과나 직무만족도의 차이는 일원분산분석(Oneway ANOVA)을 통해서 검증할 수 있으며, 매개변수나 상황변수를 사용하여 유효성을 검증하고자 할 경우는 분산분석(ANOVA)을 실시하면 된다.

3. 無相關일 경우

구조주도와 배려 사이에 아무런 상관관계가 없을 경우는 리더십 분포는 다음과 같이 구조주도와 배려의 2차원적 공간에 넓게 퍼져 나타날 것이다.



이 경우는 리더십 유형을 블레이크와 머튼의 관리격자에 따라 소극형(1.1), 친목형(1.9), 과업중심형(9.1), 절충형(5.5), 이상형(9.9)으로 분류하여야 한다. 그러나 이렇게 분류하기에는 표본의 수가 충분히 크지 않아서 각 유형별로 정규분포를 이룰 수 있는 정도의 크기($n = 15$)로 분류할 수 없는 경우가 많으며, 설사 분류할 수 있다고 하더라도 각 유형별 분포는 상당한 차이가 나게 되어 여러 가지 통계분석상의 많은 제약이 따르게 된다.

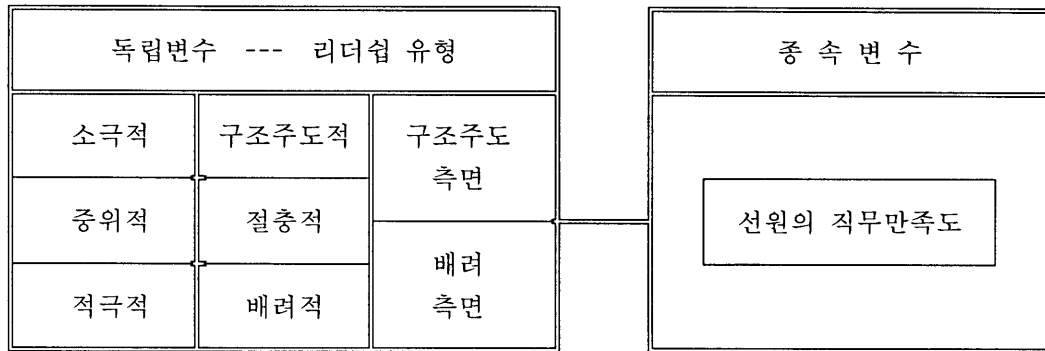
따라서 구조주도와 배려 사이에 상관관계가 없을 경우는 리더십 유형을 분류하지 않고 리더의 구조주도점수(구조주도적 측면)와 배려점수(배려적 측면)를 동시에 고려하는 회귀분석을 실시하여 리더십 유효성을 검증한다. 즉 $Y_{성과} = \beta_0 + \beta_1 \text{구조} + \beta_2 \text{배려}$, $Y_{직무만족} = \beta'_0 + \beta'_1 \text{구조} + \beta'_2 \text{배려}$ 의 회귀식을 통해서 구조주도와 배려가 조직성과와 직무만족에 어떤 영향을 미치는지를 분석할 수 있다.

IV. 研究模型 및 變數設定

1. 연구모형

본 연구에서는 리더십의 실제적 분포형태에 따라 리더십 유형을 분류하고 조직유효성변수로서 직무만족도를 설정하여 리더십 유효성을 검증하고자 한다. 따라서 <그림 3-1>과 같은

연구모형을 설정한다.



〈그림 4 - 1〉 연구모형

2. 변수설정

(1) 독립변수

본 연구에서는 선박조직의 리더십 유형(선장의 리더십 스타일)을 미국 오하이오대학에서 개발한 리더행동기술설문지(LBDQ)를 근거로 하여 작성한 설문지를 사용하여 측정된 구조주도점수와 배려점수를 가지고 분류한 리더십 유형을 독립변수로 설정하여 이에 따른 선박조직의 성과와 선원의 직무만족의 차이를 분석하고자 한다.

여기서 구조주도란 집단의 활동을 조직하고 주도하며, 작업방법을 규정하는 정도를 말하는데, 작업내용과 작업방법의 표준을 유지하여 허용한계 내에서 작업이 이루어지도록 하며 작업의 구체적 사항들을 결정하는 리더십 행동을 포함한다.¹⁶⁾

배려란 리더가 집단의 다른 구성원의 복지에 관심을 가지는 정도를 나타내는데, 배려적 리더는 훌륭한 작업에 대해서는 감사를 표시하며, 직무만족을 강조하며, 부하를 동등하게 대우함으로써 부하들의 자존심을 유지·강화해주고, 부하들이 편안하게 느끼고 쉽게 접근할 수 있도록 특별한 노력을 쏟으며, 부하의 제안을 작업에 적용하며, 작업수행 전에 중요사항에 대한 부하의 승인을 구한다.¹⁷⁾

기존의 연구들이 구조주도와 배려의 점수를 비교하여 어느 한 쪽의 점수가 높으면 그 쪽으로 리더십 유형을 분류하였는데, 본 연구에서는 리더십 스타일을 측정하여 구조주도와 배

16) B. M. Bass, *op cit.*, p.512.

17) *Ibid.*, pp.511-512.

려의 상관관계를 분석하여 그 상관관계에 따라 리더십 유형을 분류한다.

(2) 종속변수

선박조직 구성원의 개인육구 충족의 지표로는 조직행동론 연구에서 보편적으로 가장 많이 사용하고 있는 직무만족도를 측정하고자 한다. 직무만족이란 한 개인이 직무와 관련하여 갖게 되는 직무에 대한 자신의 태도와 신념, 육구 및 가치 등의 수준이나 차원에 따라 경험하는 유쾌한 감정적 상태를 말한다.

리더십 유효성의 기준으로서의 직무만족이란 직무와 관련된 부하의 만족으로 자신의 능력을 신장·발전시켜 주는 정도, 승진제도, 책임감을 갖도록 하는 환경조성, 성취감 등이다. 업무 그 자체 즉 업무의 단조성, 다양성, 독창성, 난이도 등에 대한 만족이며, 또한 전문직업인으로서의 인정감, 도전감, 직장분위기, 동료간의 신뢰도, 우호관계, 관리방침, 상징적 지위 및 근무시간 등의 직무조건 등에 대한 만족을 말한다.

따라서 본 연구에서는 승선조직 구성원의 직무만족을 직무내용만족, 동료관계만족, 관리방침만족, 직무조 만족으로 세분화하여 그 수준을 측정하도록 한다. 직무내용 만족도는 해당 직무의 흥미, 성취감, 능력발휘기회 등을 나타내고, 동료관계 만족도는 직장분위기, 동료간의 우호 및 협력관계, 상사와의 관계를 나타내며, 관리방침 만족도는 승진제도, 관리정책과 방침, 휴가제도, 고충처리, 복지후생 등을 직무조 만족도는 피로, 안전 등을 나타내고 있다.

V. 實證分析

1. 조사설계와 통계적 분석방법

1993年末 현재 우리 나라에는 3萬名 이상의 선원이 국적 및 외국적 선박에 승선하고 있는데, 본 연구는 선장의 리더십 유형과 선박조직 구성원의 직무만족도를 측정하기 위하여 일정 기간 승선한 후에 海技研修院에서 보수교육을 받고 있는 547명의 선원을 무작위로 추출하여 설문조사를 실시하였다. 설문조사결과 525매의 설문지 회수되었고(회수율 96%), 최종적으로 불성실 작성을 제외한 463매의 설문지가(응답율 88%) 분석대상으로 선정되었다. 설문조사는 1993년 11월 8일부터 12월 18일까지 6주간에 걸쳐 실시하였다.

설문지는 인구통계학적 특성에 관련된 12문항과 선장의 리더십 유형을 측정하기 위한 16

문항 그리고 선박조직 구성원의 직무만족도를 측정하기 위한 19 문항으로 구성되어 있다. 리더십 유형은 미국 오하이오 대학의 경영연구소의 LBDQ XII(Leader Behavior Description Questionnaire Form 12)와 이를 이용하여 한국의 조직을 대상으로 리더십 유형을 측정한 각종 연구의 설문을 기초로 선박조직의 리더십을 고려하여 설문을 선정하였다. 그리고 선원의 직무만족에 관련된 문항은 연구자의 주관에 의해 미네소타 대학의 만족설문지(1967)와 허즈버그의 二要因理論의 위생요인과 동기요인에 나타난 항목 등을 기초로 하고 선박의 특성을 추가로 고려하여 작성하였다. 각 항목에 나타난 측정척도는 리커트의 5점 척도법으로 구성하였다.

본 연구의 통계적 분석방법으로는 측정도구의 타당도와 신뢰도 검증을 위하여 요인분석(Factor Analysis)과 Cronbach α 의 內的一貫性 검사법(Internal Consistency Method)이 이용되고, 리더십의 유형분류와 그 유효성을 검증하기 위해서는 단순상관관계분석(Pearson Correlation Analysis), 일원분산분석(Oneway Analysis of Variance)이 사용되거나 회귀분석(Regression Analysis) 등이 사용된다.

본 연구를 위한 통계적 분석은 통계분석용 패키지인 SPSS/PC+ (V 3.0)을 이용한다.

2. 수집된 자료의 분석

1) 자료의 특성분석

설문조사의 결과 수집된 자료의 인구통계적 특성을 살펴보면 다음과 같다.

〈표 5 - 1〉 분석대상 응답자의 인구통계적 특성

독립변수		빈도수	비율(%)
년령	30 세 미만	161	34.8
	31 - 39 세	135	29.1
	40 세 이상	167	36.1
결혼유무	미혼	187	40.3
	기혼	276	59.6

학 력	중졸 이하	30	6.5
	고 졸	284	61.3
	전문대졸	92	19.9
	대졸 이상	57	12.3
직 책	항해사	139	30.0
	기관사	171	36.9
	통신사	60	13.0
	부 원	93	20.1
승선기간	3 년 이하	99	21.4
	3 - 10 년	186	40.2
	10 년 이상	178	38.4

2) 측정도구의 타당도와 신뢰도

(1) 타당도 검증

설문지의 구성개념 타당도(construct validity)를 검증하기 위하여 각 하위인자별로 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 적용한 다음 직교회전(orthogonal rotation) 방법인 Varimax Rotation을 이용한다.

리더십 유형에 대한 요인분석에 있어서는 <표 5 - 2>에서 보는 바와 같이 2 개의 요인은 그 고유치가 1이상으로 요인으로 간주되며, 전체 변량의 55.4 %를 설명하고 있다. 이들의 통계적 특성을 분석해 보면 KMO의 표본적합도(Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy)¹⁸⁾ = .92642 로 나타나 상당히 정확한 표본이고, Bartlett의 단위행렬 점검(Bartlett Test of Sphericity)¹⁹⁾ = 2967.5138, P = .00000 으로 나타나 통계

18) Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)의 표본적합도 점검은 잔영상관행렬을 이용하여 계산된 통계량으로 연구자의 자료가 요인분석에 적합한지를 알려준다.

李永俊, 「SPSS/PC⁺」를 이용한 多變量分析(서울: 石井, 1991), pp.38-53.

19) Bartlett의 단위행렬점검은 모집단에서의 상관계수행렬이 단위행렬(대각선상에 "1"을, 비대각선상에 "0"을 가진 행렬)인지 아닌지, 즉 변수들이 서로 독립적인지 아닌지를 점검하기 위한 통계량이다. 만일

적으로 유의하였다.

〈표 5 - 2〉 리더쉽 유형에 대한 Varimax 회전후의 요인횡렬표

문 항	FACTOR 1	FACTOR 2	COMMUNALITY
	배 려	구조주도	
Q 4	.79747	.21566	.68246
Q 6	.79534	.19076	.66896
Q 14	.77539	.19626	.63975
Q 16	.77238	.17023	.62555
Q 10	.72300	.26537	.59315
Q 12	.71209	-.04382	.50899
Q 2	.71157	.12006	.52074
Q 8	.64417	.32368	.51972
Q 11	.06174	.69680	.48934
Q 5	.43356	.64251	.60079
Q 13	.28179	.62667	.47211
Q 7	.51871	.57616	.60102
Q 3	.45139	.56758	.52590
Q 1	-.09360	.55263	.31416
EIGEN-VALUE	6.31421 (45.1%)	1.44844 (10.3%)	(55.4%)

〈표 5 - 2〉에서 2 개의 요인은 서로 구별이 가능하며 요인적재치가 모두 .552 이상을 나타내므로 각 변수의 구성개념 타당도가 있다고 볼 수 있다. 위의 표에서 요인 1은 배려로, 요인 2는 구조주도로 명명하였다.

리더쉽 유형의 유효성을 검증하기 위한 종속변수로서 직무만족을 측정하였는데, 이에 대한 요인분석 결과는 〈표 5 - 3〉과 같다.

〈표 5 - 3〉에서 보는 바와 같이 4 개 요인 중 3 개의 요인은 고유치가 1 이상이고 나머지는 한 개도 1 에 가까우므로 요인으로 간주되며 전체 변량의 60.2 % 를 설명하고 있다. 이들의 통계적 특성을 분석해 보면 KMO 표본적합도 = .84643로 나타나 상당히 정확한 표본이고, Bartlett 단위행렬점검 = 1550.8328, P = .00000 으로 나타나 통계적으로 유의하였다.

모든 변수들의 관계가 모집단내에서 독립적이라면 그러한 모집단내에서 추출된 표본사이에는 0 에 가까운 상관관계가 존재할 것이고 따라서 변수들 간의 상호관계를 찾아내기 위한 요인분석은 적용할 필요가 없게 된다. 李永俊, 上揭書, pp.38-48.

〈표 5 - 3〉 직무만족에 대한 Varimax 회전후의 요인형렬표

문항	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 1	FACTOR 2	COMMUNALITY
	관리방침	동료관계	직무내용	직무조건	
Q 26	.80371	.16940	.09293	.08893	.69120
Q 33	.78152	.23457	.11418	-.05775	.68217
Q 30	.77570	.03570	.09767	.03848	.61400
Q 22	.50202	.11770	.25487	.23606	.38655
Q 35	.48744	.31558	.18768	-.07367	.37783
Q 19	.13941	.77301	.00326	.06786	.62159
Q 27	.07332	.70969	.28544	.08890	.55132
Q 31	.15619	.69763	.22362	.03551	.56235
Q 34	.31613	.59800	.17182	-.09897	.49685
Q 21	.08198	.15069	.81500	-.01122	.69378
Q 17	.16012	.12920	.77763	-.12027	.66150
Q 25	.23926	.20194	.68311	.06810	.56930
Q 28	.08240	.07020	-.06890	.95261	.92394
EIGEN-VALUE	4.25461 (32.7%)	1.41066 (10.9%)	1.24540 (9.6%)	.92172 (7.1%)	(60.2%)

〈표 5 - 3〉에서 4 개의 요인은 서로 구별이 가능하며 요인적재치가 모두 .487 이상을 나타내므로 각 변수의 구성개념 타당도가 있다고 볼 수 있다. 위의 표에서 요인 1은 관리방침 만족으로, 요인 2는 동료관계만족으로, 요인 3은 직무내용만족으로, 요인 4는 직무조건 만족으로 명명하였다.

2) 신뢰도 검증

측정도구의 신뢰도를 검증하기 위하여 자료의 內的一貫性を 나타내는 크롬바하 알파 (Cronbach α) 값을 이용한다. 값을 구하는 공식은 아래와 같다.

$$\alpha = k\{E(\text{Cov})/E(\text{Var})\}/\{1+(k-1)E(\text{Cov})/E(\text{Var})\}$$

k = 항목의 수, E(Cov) : 항목들 간의 공분산의 평균,

E(Var) : 항목들의 분산의 평균

이러한 공식에 따라 신뢰도 값을 구한 결과는 〈표 5 - 4〉과 같이 나타낼 수 있다. 〈표 5 - 4〉에서 보는 바와 같이 신뢰도 계수²⁰⁾는 모두 .71이상으로 나타나 內的一貫性이 있는 척도

20) 신뢰성의 척도가 되는 Cronbach의 신뢰계수 α 는 연구자의 표본을 구성하는 같은 변수들과 그 변수들의 모집단에서의 가장적인 값과의 상관계수라고 할 수 있다. 모든 연구자가 수용할 만한 신뢰계수의 기

라고 볼 수 있다.

〈표 5 - 4〉 각 하위척도별 신뢰도 계수

측정척도	문항	평 균	표준편차	Cronbach α
배 려	Q 2	2.9827	1.2343	.8999
	Q 4	2.8272	1.2640	
	Q 6	2.9352	1.1697	
	Q 8	2.9006	1.2582	
	Q 10	2.5616	1.1509	
	Q 12	2.7646	1.0500	
	Q 14	2.7991	1.0874	
	Q 16	2.9374	1.1100	
구조주도	Q 1	3.2959	1.0593	.7646
	Q 3	3.2678	1.2157	
	Q 5	3.2678	1.2594	
	Q 7	3.1987	1.1066	
	Q 11	3.5702	1.0522	
	Q 13	2.7451	1.1146	
관리방침 만족도	Q 22	2.7121	1.1224	.7630
	Q 26	2.4307	1.0955	
	Q 30	2.5649	1.1943	
	Q 33	2.4177	1.0356	
	Q 35	2.1926	1.1350	
동료관계 만족도	Q 19	3.0346	1.0198	.7173
	Q 27	3.2792	.9780	
	Q 31	3.5952	.9916	
	Q 34	3.1558	1.0608	
직무내용 만족도	Q 17	3.3333	.9755	.7132
	Q 22	3.1385	.9715	
	Q 25	3.1277	1.0554	

3. 리더십 유형 분류

구조주도와 배려의 상관관계에 따라 리더십 유형을 분류하기 위해 구조주도점수와 배려점수의 상관관계분석을 실시한다. 이의 결과는 〈표 5 - 4〉와 같다.

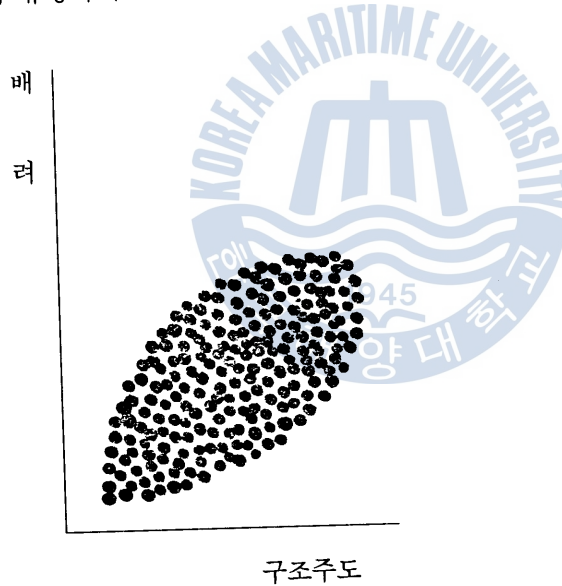
준에 대해 정확한 값은 없지만 일반적으로 사회과학에서는 0.70을 기준으로 한다. 李永俊, 上揭書, pp. 104-110.

〈표 4 - 4〉 구조주도점수와 배려점수의 상관관계분석

리더십점수	구조주도	배려
구조주도	1.0000	.5700
배려	.5700	1.0000

〈표 5 - 5〉에 의하여 $r = .5700$, $P = .00$ 으로 구조주도와 배려의 상관관계가 정적 상관을 나타내고 있음을 볼 수 있다. 따라서 리더십 유형은 소극적 리더십(passive leadership), 중위적 리더십(middle class leadership), 적극적 리더십(positive leadership)으로 분류할 수 있다.

〈그림 4 - 1〉과 같은 분포를 나타내는 설문조사자료는 구조주도와 배려의 정적 상관관계에 따라 리더십 유형이 〈표 5 - 6〉과 같이 분류된다.



〈그림 4 - 1〉 리더십 분포도

〈표 5 - 6〉 구조주도와 배려의 正的 상관에 따른 리더십 유형 분류

리더십 유형	사례 수	백분율	비 고
소극적 리더십	144	31.1 %	구조주도+배려 ≤ 5.266
중위적 리더십	175	37.8 %	$5.266 \leq$ 구조주도+배려 ≤ 6.734
적극적 리더십	144	31.1 %	구조주도+배려 > 6.734

리더십 유형을 구조주도와 배려의 상관관계에 따라 그 분포가 동일하게 나타나도록 분류한 결과 총 463 명의 리더가 소극적 리더십 유형에 144 명의 리더, 중위적 리더십유형에 175 명의 리더, 그리고 적극적 리더십 유형에 144 명의 리더가 속하게 되었다.

4. 리더십 유형별 유효성 분석

구조주도와 배려의 정적 상관에 따라 분류된 소극적 리더십, 중위적 리더십, 적극적 리더십의 유효성을 검증하기 위해서 직무만족이라는 종속변수를 사용하여 각 유형별 차이를 분석하고자 한다. 직무만족도는 앞에서 신뢰도와 타당도 검증을 거쳐 설정된 관리방침만족, 동료관계만족, 직무내용만족, 직무조 만족 등으로 세분하여 리더십 유효성을 검증한다. 따라서 종속변수를 4 개로 설정하였으므로 리더십 유형별 직무만족도의 차이검증은 다변량분산 분석(MANOVA)를 실시한다.

가) 분산분석에 대한 가정 검토

분산분석의 검정을 정확히 응용하려면 우선 몇 가지 가정이 필요하다. 즉, 1) 같은 분산을 가지며(등분산성, homogeneity of variances), 2) 정규분포를 따르는 모집단에서, 3) 독립적으로 표본을 추출하여야 한다는 것이다²¹⁾.

먼저 등분산성을 확인하는 방법으로는 Cochran's C, Bartlett-Box F, Maximum Variance / Minimum Variance 등의 방법이 있는 것으로 알려지고 있다. 따라서 본 연구에서는 등분산성을 검증하기 위해서 이 중에서 Cochran's C, Bartlett-Box F 검증치를 계산하였다. 그 결과는 다음과 같다.

〈표 5 - 7〉 등분산성 검증치

a) 직무내용만족			
Cochran's C (153,3)	=	.37238,	P = .318(Approx.)
Bartlett-Box F (2,467037)	=	.91901,	P = .399
b) 동료관계만족			
Cochran's C (153,3)	=	.34710,	P = .974(Approx.)
Bartlett-Box F (2,467037)	=	.17327,	P = .841
c) 관리방침만족			

21) 李永俊, 上揭書, p. 280.

Cochrans C (153,3)	=	.38776,	P = .127(Approx.)
Bartlett-Box F (2,467037)	=	2.81228,	P = .060
d) 직무조 만족			
Cochrans C (153,3)	=	.35401,	P = .752(Approx.)
Bartlett-Box F (2,467037)	=	.28037,	P = .756

여기서 등분산성의 가정은 $p > .05$ 수준으로 모두 충족되었다. 표본의 정규성(normality)에 관한 가정은 소극적 리더십에 144명, 중위적 리더십에 175명, 적극적 리더십에 144명이 분포되어 있으므로 中心極限理論에 따라서 정규성을 충족시킨다²²⁾고 볼 수 있다.

그리고 측정치의 독립성문제는 본 연구의 설문대상자들이 자발적으로 설문에 참여하였고, 이들은 우리 나라의 선원 모집단에서 무작위로 선정하였기 때문에 이 가정은 충분히 충족된다고 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서 사용하고자 하는 다변량분산분석은 모두 분산분석의 가정을 충분히 충족하므로 SPSSPC+ 3.1 패키지를 이용하여 다변량분산분석을 실시하며, 개별 리더십 유형의 통계적 차이를 찾는 다음, 투기-HSD 검증법을 이용하여 사후검증을 실시하기로 한다.

2) 다변량분산분석의 결과분석

리더십의 실재적 분포에 따라 분류한 소극적 리더십, 중위적 리더십, 적극적 리더십 유형별 선원의 직무만족도의 차이를 검증하기 위한 MANOVA의 결과는 다음과 같다.

<표 5 - 8> 리더십 유형별 다변량분산분석 결과

Test					
Name	Value	Approx. F	Hypoth. DF	Error DF	P
Pillais	.16018	9.96855	8.00	916.00	.000
Hotellings	.18580	10.59072	8.00	912.00	.000
Wilks	.84171	10.27992	8.00	914.75	.000
Roys	.14733				

22) 중심극한 정리에 의하면 표본규모가 큰 경우에 표본평균들의 분포는 원래의 모집단의 분포모양과는 거의 상관없이 정규분포에 접근하게 된다. 이 때 표본크기가 30 보다 크기만 하면 중심극한정리를 적용하고 있다. 李永俊, 上揭書, p.193.

위의 MANOVA 결과에서 세 가지 검정통계량의 P 값이 모두 $\alpha \leq .01$ 에서 유의적임을 알 수 있다. 따라서 리더십 유형별 선박구성원의 직무만족도의 평균은 다 같지 않다는 충분한 증거를 보여 주고 있다고 할 수 있겠다. 이 결과를 토대로 각 개별 만족도에 대한 단변량 F-검정을 실시한 결과는 <표 5 - 9>와 같다.

<표 5 - 9> 리더십 유형별 단변량 F-검정

변 수	Hypoth. SS	Error SS	Hypoth. MS	Error MS	F	P
직무내용	10.83485	283.26259	5.41742	.61579	8.79754	.000
동료관계	34.26577	221.79200	17.13289	.48216	35.53387	.000
관리방침	22.78550	273.44464	11.39275	.59444	19.16536	.000
직무조	3.61922	437.02873	1.80961	.95006	1.90473	.150

<표 5 - 9>에서 단일변량 F-통계량의 값 중에서 직무내용 만족도와 동료관계 만족도 및 관리방침 만족도는 $\alpha \leq .01$ 에서 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 단일 변량 F 테스트의 결과를 토대로 리더십 유형별 직무내용 만족도와 동료관계 만족도 및 관리 방침 만족도의 차이를 살펴보기 위하여 투키검증을 실시해 본 결과는 다음과 같다.

<표 5 - 10> 리더십 유형별 직무내용 만족도의 투키검증

	소극적 리더십	중위적 리더십	적극적 리더십
소극적 리더십 (3.1088)		0.0193	
중위적 리더십 (3.0895)			
적극적 리더십 (3.4282)	0.3194 *	0.3387 *	

* $p < .05$

이 표를 보면 적극적 리더십과 소극적 리더십 사이에, 그리고 적극적 리더십과 중위적 리더십 사이에 직무내용 만족도에서 통계적으로 유의한 차이가 있다는 것을 알 수 있다. 즉, 적극적 리더십이 소극적 리더십 및 중위적 리더십 보다 직무내용 만족도가 높다는 것이 통

계적으로 입증되었다.

〈표 5 - 11〉 리더십 유형별 동료관계 만족도의 투키검증

	소극적 리더십	중위적 리더십	적극적 리더십
소극적 리더십 (2.9757)			
중위적 리더십 (3.1914)	0.2157 *		
적극적 리더십 (3.6493)	0.6736 *	0.4539 *	

* $p < .05$

이 표를 보면 적극적 리더십과 소극적 리더십 사이에, 적극적 리더십과 중위적 리더십 사이에, 그리고 중위적 리더십과 소극적 리더십 사이에 동료관계 만족도에서 통계적으로 유의한 차이가 있다는 것을 알 수 있다. 즉, 적극적 리더십이 소극적 리더십 및 중위적 리더십보다 동료관계 만족도가 높으며, 중위적 리더십이 소극적 리더십보다 동료관계 만족도가 높다는 것이 통계적으로 입증되었다.

〈표 5 - 12〉 리더십 유형별 관리방침 만족도의 투키검증

	소극적 리더십	중위적 리더십	적극적 리더십
소극적 리더십 (2.2111)			
중위적 리더십 (2.4251)	0.2140 *		
적극적 리더십 (2.7681)	0.5570 *	0.3430 *	

* $p < .05$

이 표를 보면 적극적 리더십과 소극적 리더십 사이에, 적극적 리더십과 중위적 리더십 사이에, 그리고 중위적 리더십과 소극적 리더십 사이에 관리방침 만족도에서 통계적으로 유의한 차이가 있다는 것을 알 수 있다. 즉, 적극적 리더십이 소극적 리더십 및 중위적 리더십보다 관리방침 만족도가 높으며, 중위적 리더십이 소극적 리더십보다 관리방침 만족도가 높다는 것이 통계적으로 입증되었다.

V. 結 論

본 연구에서는 실제적 분포에 따라 선장의 리더십 유형을 소극적 리더십, 중위적 리더십, 적극적 리더십으로 분류하고, 리더십 유효성 변수로서 선원의 직무만족도를 설정하여 실증 분석을 실시하였다. 그 결과 적극적 리더십이 중위적 리더십 및 소극적 리더십보다 직무내용 만족도와 동료관계 만족도 및 관리방침 만족도가 높은 것으로 나타났다. 또한 중위적 리더십은 동료관계 만족도와 관리방침 만족도에서 소극적 리더십 보다 만족도가 높은 것으로 나타났다. 특히 동료관계 만족도와 관리방침 만족도에 있어서는 적극적 리더십과 중위적 리더십 및 소극적 리더십 사이의 명확한 차이를 검증할 수 있었다.

이와 같이 리더십을 그 분포형태에 따라 유형을 분류하게 되면 리더십 유효성을 명확하게 검증할 수 있게 된다. 기존의 연구들은 리더십 유형을 구조주도 혹은 과업측면과 배려 혹은 인간적 측면의 2 차원적 관점에서 각 점수의 高低에 따라 4 가지 혹은 9 가지 유형으로 분류하고 있는데 반해, 본 연구는 리더십 유형을 실제적 분포형태에 따라 상이하게 분류함으로써 각 유형별로 유사한 분포를 이루어 리더십 유효성을 보다 명확하게 검증할 수 있음을 보여 주고 있다. 즉, 수집된 자료의 특성(리더십의 분포형태)에 따라 리더십 유형이 다르게 분류되며, 리더십 유효성의 검증방법이 상이하게 결정된다는 것을 나타내고 있다.

본 연구는 일정기간 육상과 격리된 상황에서 원활한 선박운항을 위한 과업수행측면 뿐만 아니라 상사와 부하간, 동료간의 인간관계적 측면의 문제도 상당히 중요시 되는 선박조직을 대상으로 리더십을 연구하였다. 장기간 해상노동을 수행하는 선박조직은 선장의 리더십이 그 조직의 유효성을 결정하는 가장 주요한 요인 중의 하나로 작용하는데, 연구결과 선장의 리더십은 구조주도측면과 배려측면이 正(+)의 상관관계를 이루어 동일한 방향으로 움직이고 있으므로 선박조직에서는 리더십의 구조주도측면과 배려측면의 중요성이 동시에 강조된다고 할 수 있다. 이에 따라 적극적 리더십은 중위적 리더십 및 소극적 리더십에 비하여 구조주도 수준과 배려 수준이 모두 높으므로 구성원의 직무만족도에서 가장 유효성이 높은 리더십 유형임을 알 수 있었다. 따라서 리더십 유형을 구조주도와 배려의 正的 상관관계에 따라 적극적 리더십과 중위적 리더십 및 소극적 리더십으로 분류할 경우는 적극적 리더십으로의 조직개발이 이루어져야 할 것이다.

그러나 본 연구는 리더십 유효성의 검증에 있어서 리더십 상황변수를 고려하고 있지 않으며, 분류된 리더십 유형들이 리더십 유효성 변수에 어떻게 영향을 미치는가를 설명하는 매개 변수들을 설정하고 있지 않다. 이는 리더십의 분포형태에 따라 리더십 유형을 분류하기 위한 초기연구로 연구모델을 단순화, 정형화시키기 위하여 가장 널리 사용되는 구조주도와 배려적 측면에서 리더십을 측정하고, 그 분포형태에 따라 리더십유형을 분류하였기 때문이다.

따라서 앞으로의 연구에 있어서는 기존의 리더십 상황이론들의 상황변수를 추가하여 실제적 분포형태에 따른 리더십 유형별 유효성을 검증하여야 할 것이며, 또한 리더십과 조직유효성 사이의 매개변수를 설정하여 분류된 리더십 유형이 조직성과와 직무만족도에 어떠한 과정을 통해 영향을 미치는가를 설명하여야 할 것이다.

參 考 文 獻

- 金南炫, "리더 행동이 從業員의 職務滿足 및 課業遂行에 미치는 影響", 慶北大學校 博士學位論文, 1983.
- 朴乃會, 「現代리더십論」, 서울 : 法文社, 1993.
- 李光載, "리더십 類型이 組織構成員의 職務滿足에 미치는 影響에 관한 研究" 大邱大學校 博士學位論文, 1994.
- 李永俊, 「SPSS/PC+를 이용한 多變量分析」, 서울 : 石井, 1991.
- 李學鍾, 「組織行動論」, 서울 : 世經社, 1991.
- 崔鍾泰, 「現代組織論」, 서울 : 經世院, 1990.
- Ashour, A. S., "A Framework of a Cognitive-Behavioral Theory of Leader Influence and Effectiveness." *Organizational Behavior and Human Performance*, 1982, 30, 407-430.
- Baba, V. V., Ace, M. E., "Serendipity in Leadership : Initiating Structure and Consideration in the Classroom." *Human Relations*, 1989, 42, 509-525.
- Bass B. M., *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, Third ed. New York : The Free Press A Division of Macmillan Inc., 1990.
- Bryman, A., Bresnen, M., Beardsworth, A., and Keil, T., "Qualitative Research and Study of Leadership." *Human Relations*, 1988, 41, 13-30.
- Cherrington D. J., *Organizational Behavior*, Boston : Allyn and Bacon, 1989.
- Crowe, B. J., Bochner, S., and Clark, A. W., "The Effect of Subordinates' Behavior on Managerial Style." *Human relations*, 1972, 25, 215-237.
- Fleishman, E. A., "Twenty Years of Consideration and Structure." in Fleishman Hunt (Eds), *Current Development in The Study of Leadership*, Carbondale : Southern Illinois University, 1973.
- Gemmill, G., Oakley, J., "Leadership : An Alienating Social Myth?" *Human Relations*, 1992, 45, 113-129.
- Gordon, G. E., Rosen, N., "Critical Factors in Leadership Succession." *Organizational Behavior and Human Performance*, 1981, 27, 227-254.
- Green, S. G., Mitchell, T. R., "Attributional Processes of Leaders in Leader- Member Interactions." *Organizational Behavior and Human Performance*, 1979, 23, 429-458.

- Halal W. E., "Toward A General Theory of Leadership." *Human Relations*, 1974, 27, 401-416.
- Hill, W. A., "Leadership Style : Rigid or Flexible?" *Organizational Behavior and Human Performance*, 1973, 9, 35-47.
- Hodge B. J., Anthony W. P., *Organization Theory*, 3rd ed., Boston : Allyn and Bacon Inc., 1988.
- Ilgen, D. R., O'Brien, G., "Leader-Member Relations in Small Groups." *Organizational Behavior and Human Performance*, 1974, 12, 335-350.
- Kerlinger F. N., *Foundations of Behavioral Research*, 3rd ed., New York : CBS College Publishing, 1986.
- Kerr, S., Schriesheim, C. A., Murphy, C. J., and Stogdill, R. M., "Toward a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating Structure Literature." *Organizational Behavior and Human Performance*, 1974, 12, 62-82.
- Kochan, T. A., Schmidt, S. M., and DeCotiis, T. A., "Superior-Subordinate Relations : Leadership and Headship." *Human Relations*, 1981, 28, 279- 294.
- Luthans F., *Organizational Behavior*, 5th ed., New York : McGraw-Hill, Inc., 1989.
- Manfred, F. R., Kets de Vries, "The Organizational Fool : Balancing a Leader's Hubris." *Human Relations*, 1990, 43, 751-770.
- Moreby, D. H., *The Human Element in Shipping*, Plymouth : A Seatrade Publication, 1975.
- Patchen, M., "Alternative Questionnaire Approaches to The Measurement of Influence in Organizations." *The American Journal of Sociology* , 1963, 69, 41-52.
- Phillips, J. S., Lord, R. G., "Casual Attributions and Perceptions of Leadership." *Organizational Behavior and Human Performance*, 1981, 28, 143-163.
- Robbins S. P., *Organizational Behavior*, 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1986.
- Roberson, M. T., Sundstrom, E., "Questionnaire Design, Return Rates, and Response Favorableness in an Employee Attitude Questionnaire." *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75, 354-357433-440.
- Roberts, N. C., "Transforming Leadership : A Process of Collective Action." *Human Relations*, 1987, 38, 1023-1046.
- Robinson J. P., Athanasiou R., Head K. D., *Measures of Occupational Attitudes and Occupational Characteristics*, Third Printing, Draft, 1969.
- Roggema, J., Smith, M. H., "Organizational Change in the Shipping Industry : Issues in the Transformation of Basic." *Human Relations*, 1983, 36, 765-790.
- Schroeder B. L., Lauer D. A., Stricklin W. D., *Behavioral Science in Business*, New York : John Wiley & Sons, 1984.
- Sooklall, L., "The Leader as a Broker of Dreams." *Human Relations*, 1991, 44, 833-856.
- Tjosvold, D., Andrews, R., Jones, H., "Cooperative and Competitive Relationship Between Leaders and Subordinates." *Human Relations*, 1983, 36, 1111-1124.
- Yukl, G. A., *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, New York : Prentice-Hall, 1989.