

經營學碩士 學位論文

리더십의 유형과 임파워먼트가 직무만족 및
조직몰입에 미치는 영향에 관한 實證的 研究

An Empirical Study of Leadership Style and
Empowerment on the Job Satisfaction and Organization
Commitment

- Primarily on the R. O. K. Navy -

指導教授 辛 瀚 源

2002年 8月

韓國海洋大學校 海事産業大學院

海 事 經 營 學 科

金 永 完

本 論文을 金永完의 經營學碩士 學位論文으로 認准함.

主審: 金 正 萬 ㉠

副審: 趙 誠 哲 ㉠

副審: 辛 瀚 源 ㉠

2 0 0 2 年 7 月

韓 國 海 洋 大 學 校

海 事 產 業 大 學 院

< 목 차 >

Abstract	I
제1장 서론	1
제1절 연구의 배경	1
제2절 연구의 목적	2
제3절 연구방법 및 구성	3
제2장 이론적 배경	5
제1절 리더십	5
1. 리더십의 정의	5
2. 리더십 이론의 전개 과정	7
3. 거래적 리더십과 변혁적 리더십	8
4. 軍 리더십에 관한 研究	19
제2절 임파워먼트	27
1. 임파워먼트의 형성배경	27
2. 임파워먼트의 개념	28
3. 임파워먼트 理論의 發展	31
4. 軍 임파워먼트에 관한 연구	41
제3절 조직유효성	42
1. 職務滿足에 관한 研究	42
2. 조직몰입에 관한 연구	45
제4절 리더십, 임파워먼트와 조직유효성	48
1. 리더십과 임파워먼트	48
2. 임파워먼트와 직무만족	52
3. 임파워먼트와 조직몰입	53
제3장 연구설계와 가설설정	54

제1절 연구모형과 가설설정	54
1. 연구모형	54
2. 가설의 설정	55
3. 변수의 조작적 정의	57
제2절 표본설계 및 설문지의 구성	60
1. 표본의 선정과 조사방법	60
2. 설문지의 구성	61
제4장 실증분석	63
제1절 자료의 분석	63
1. 표본의 특성	63
2. 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검증	64
제2절 가설검정	68
1. 모형의 적합도 평가	69
2. 가설 검정	70
제5장 결 론	72
1. 연구결과의 요약 및 시사점	72
2. 연구의 한계점	73
참고문헌	75

<표 목 차>

<표 2-1> 리더십의 다양한 정의들	6
<표 2-2> 리더십 이론 전개과정	7
<표 2-3> 變革的리더십과 去來的리더십의 要因들	18
<표 2-4> 주요 연구별 리더의 구비요소	24
<표 2-5> 임파워먼트에 대한 해석의 다양성	33
<표 2-6> 임파워먼트의 수준	34
<표 2-7> 직무만족의 주요 영향 요인	44
<표 2-8> 과업평가에 영향을 미치는 외부환경 변수	50
<표 2-9> 임파워에 적합한 리더십의 특성	51
<표 3-1> 설문문항의 분포	62
<표 4-1> 표본의 인구통계학적 특성	63
<표 4-2> 리더십에 대한 신뢰도 및 타당성 검정 결과	66
<표 4-3> 임파워먼트에 대한 신뢰성 및 타당성 검정 결과	67
<표 4-4> 직무만족에 대한 신뢰성 및 타당성 검정 결과	67
<표 4-5> 조직몰입에 대한 신뢰성 및 타당성 검정결과	68
<표 4-6> 연구모형의 적합도 평가	69
<표 4-7> 가설 1에 대한 검정	70
<표 4-8> 가설 2에 대한 검정	70
<표 4-9> 가설 3에 대한 검정	71
<표 4-10> 가설검정 결과요약	71

<그림목차>

<그림 2-1> 去來的 리더십 過程	10
<그림 2-2> 군 리더십과 군 조직의 원인변인, 매개변인, 결과변인 관계	21
<그림 2-3> 한국군 리더십 역할 모형	26
<그림 2-4> Conger와 Kanungo의 임파워먼트 과정	30
<그림 2-5> Spreitzer의 임파워먼트 모델	31
<그림 2-6> 임파워먼트 수준과 학습 수준과의 관계	34
<그림 2-7> 임파워먼트의 수준과 학습 및 변혁과의 관계	35
<그림 2-8> 심리적 차원의 임파워먼트 과정 모형	36
<그림 2-9> 조직차원의 임파워먼트 과정 모형	39
<그림 2-10> 위기 속의 임파워먼트 리더십 역할	40
<그림 2-11> 성과와 만족의 관계에 대한 모형	45
<그림 3-1> 연구모형	55
<그림 4-1> 구조방정식모형 분석결과	69

An Empirical Study on Leadership Style and Empowerment on the Job
Satisfaction and the Organization Commitment
- Primarily on the R. O. K. Navy -

Young-Wan Kim

*Department of Shipping Management
Graduate School of Maritime Industrial Studies
Korea Maritime University*

Abstract

The researchers who are more interested in the practical utility than the theoretical study in the organizational behavior recently have used the concept of empowerment, and have investigated it actively.

The limitation on the command leadership by the traditional leadership has been felt by the change of developmental conditions of system urban modernization, up-to-date equipment and variety of awareness structure together with the highest military scientific technical development in the modern war.

In particular, the military has the strict grade structure and thorough conveying system of order & command, and so the study on the leadership was variously attempted, but the sharp progress was not shown and each when the system members caused the social troubles, the military leadership has been criticized.

Notwithstanding these facts, the empirical study on the interactions of cause and effect among system effect, leadership and empowerment in the military system is actually not satisfactory.

In this study, I intended to categorize leadership style into the transformational leadership and transactional leadership and to analyze the relationship of cause and effect among the empowerment, job satisfaction and organization commitment empirically.

Accordingly, in this study, I established the research model being the transactional leadership and the transformational leadership as the independent variable, job satisfaction and organization commitment as the dependent variable

and empowerment as the parameter.

For the empirical analysis on the above-stated research model, I carried out the validity analysis, reliability analysis, factor analysis and path analysis based on the sample of 244 copies collected in the subject of naval officers who are in Busan, Jinhae, Pyeongtaek, Donghae and Jeju-do upon the study purpose.

As its analysis result, I could confirm which the empowerment made as the meaning, capacity, self-decision and effect among the leadership style classified as the transactional leadership and the transformational leadership, the job satisfaction and the organization commitment has been acted as the available parameter. As the analysis result of Structural Equation Model, the path coefficient of transformational leadership 0.35 was shown bigger than the transactional leadership's path coefficient 0.213.

When the longitudinal study for the clear presumption on the sample collection and cause & effect course for the expansion of considering the variable and the generalization of study is executed upon the wider agreement on the concept of empowerment from now on, its explanatory power will be increased.

제1장 서론

제1절 연구의 배경

어느 조직의 목적이 효과적으로 달성되려면 조직을 구성하고 있는 개인과 집단의 협조가 무엇보다 중요하다고 볼 수 있다. 그리고 이들의 협조는 직접적으로 상호작용하는 리더의 역할 없이는 실현될 수 없다. 다시 말해서 리더십은 개인협동과 집단행동의 형성은 물론 이들 행동을 조직성과에 연결시키는 가장 중요한 요인이 되고 있다. 그러므로 조직연구에 있어서 리더십은 가장 많은 관심을 끌어들였고 지식과 이론 또한 어느 사회과학 분야에 못지 않게 많이 개발되었다.

그럼에도 아직까지 효과적인 리더십에 대한 일반이론이 없을 뿐만 아니라 조직에서의 실제적용도 매우 어려운 실정이다. 그러나 오랜 기간에 걸친 연구를 통하여 리더십에 관한 연구범위가 넓어지고 지식기반도 확대되어 리더십에 관한 일반적인 개념은 물론 여러 이론을 중심으로 전반적인 이해가 점차적으로 증대되어 온 것은 고무적인 일이라 할 수 있다.

특히 군은 엄격한 계급조직, 철저한 상명하복 체제의 조직으로서 리더십에 관한 연구가 다각도로 시도되어 왔으나 획기적인 진전이 보이지 않았고, 또 조직구성원들이 사회적으로 물의를 일으킬 때마다 군리더십은 비판을 면치 못하고 있다.

또한 최근 군 간부(장교, 부사관)의 신세대 가치관, 다시 말해 개인주의, 즉흥적 감성주의, 기존질서에 대한 반발 등 새로운 가치체제를 지닌 군 조직구성원에 대한 효과적인 지휘통솔 방안이 요구되고 있는 실정이다.

아울러 최근 조직행동에 있어서 강조되는 임파워먼트(Empowerment)라는 개념을 사용하고 있으며 연구도 활발한 추세이다. 임파워먼트는 새로운 개념이라기 보다는 이미 준비해 왔던 다양한 개념의 집합체로서 사람의 능력을 최대한 활용하기 위해 능동성, 자율성, 강조성을 강화하여 지속적 성장을 추구하는 것을 말한다.

최근 군에서도 조직의 현대화, 장비의 첨단화, 의식구조의 다양화 등 개발여건의

변화로 전통적 리더십에 의한 지휘통솔에 대한 한계를 느끼고 있으며 점차 임파워먼트에 대한 관심이 높아져 가고 있다.

이와 같은 조직행동의 발전추세에도 불구하고 군에서 조직효과, 리더십과 임파워먼트 간의 인과관계에 관한 실증적 연구는 미흡한 실정이다. 그러므로 조직을 발전시키고 성장시켜 나가는데 있어서 리더십 유형과 임파워먼트 및 조직유효성 간의 관계를 분석하는 것이 무엇보다도 중요하며 이에 대한 필요성이 점증하고 있다. 본 연구에서는 해군조직의 장교들을 대상으로 리더십 유형과 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 실증분석하고자 한다.

제2절 연구의 목적

조직이 보유하고 있는 자원 중 가장 중요한 자원은 인적자원이며 조직의 성패는 인적자원을 어떻게 효율적으로 활용할 수 있는가에 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 그러므로 가장 중요한 인적자원을 조직의 목표달성에 매진할 수 있도록 동기 부여하고, 투입된 인적·물적요소를 변화시켜 부여된 임무를 완수할 수 있는 변혁의 과정으로서의 리더십이야말로 조직에 있어 핵심적인 요인이라고 할 수 있다.

그동안 리더십은 특성이론, 행동이론, 상황이론 등의 견지에서 연구되어 왔으나 최근에는 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다. 특히 변혁적 리더십을 발휘하는 조직에서는 구성원의 자발적인 노력을 창출해 기대 이상의 성과가 나타나고 조직의 성과향상에 기여할 수 있는 조직몰입이나 직무만족을 가져다주는 것으로 나타나고 있다. 한편, 군조직에서는 과거와는 달리 복잡하고 첨단화된 장비개발과 군 인력감축 추세에 따라 부하들 스스로 자율적으로 일하도록 해주어야 할 상황에 직면하게 되었다.

따라서 본 연구에서는 우리나라 해군조직의 장교들을 중심으로 리더십의 유형을 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 나누고, 리더십 유형과 임파워먼트 그리고 직무만족 및 조직몰입 간의 인과관계를 실증분석하고자 한다.

그러므로 본 연구의 목적은 다음과 같이 나누어진다.

첫째, 리더십과 임파워먼트에 대한 이론적 고찰을 행한다.

둘째, 리더십 유형과 임파워먼트의 관계를 분석한다.

셋째, 임파워먼트와 조직유효성 간의 관계를 분석한다.

마지막으로, 리더십유형과 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 영향을 설정된 연구모형에 의거하여 실증적으로 분석함으로써 향후 조직개발과 관리에 시사하는 바를 파악하고자 한다.

제3절 연구방법 및 구성

이 연구에서는 우리나라 해군조직을 중심으로 리더십 유형과 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 영향을 분석하기 위하여 문헌고찰에 의한 이론적 연구와 실증연구를 병행하였다.

먼저 리더십과 임파워먼트에 관한 문헌연구를 통한 이론적 고찰을 실시하였다. 문헌연구를 통하여 리더십 이론과 임파워먼트의 개념, 구성요소와 발달과정 등을 정리하였고, 조직유효성에 미치는 영향을 분석하기 위하여 해군장교들을 대상으로 설문조사를 실시하여 실증분석하였다.

본 연구의 설문지의 타당성과 신뢰성을 확보하기 위하여 사전면담을 실시하였고, 수정·보완된 설문지를 전국에서 근무하고 있는 해군장교들에게 배포하고 회수된 응답자료를 토대로 분석하였다. 자료분석방법으로서는 통계분석패키지인 SPSS 10.0을 이용하여 신뢰성 및 타당성분석, 요인분석을 행하였다. 또한 공분산 구조방정식의 해석기법 중 하나인 Amos 4.0을 사용하여 이들 변수들 간의 영향정도를 분석하였다.

본 연구의 구성은 다음과 같이 다섯 개의 장으로 이루어져 있다.

제1장은 연구의 배경, 목적 그리고 연구방법 및 구성을 기술한 서론부분으로서 이 연구를 수행하게 된 근본적인 동기와 배경을 기술하고 있다.

제2장은 리더십유형, 임파워먼트와 조직유효성에 관한 이론적 고찰로서 이에 관련된 이론을 기술하고 있다.

제3장은 이러한 이론적 배경을 바탕으로 연구모형과 가설의 제시, 연구모형 내에 있는 각 변수들에 대한 측정방법 등을 제시하고 있다.

제4장은 실증분석의 내용을 다루고 있다. 연구모형에 따른 가설검정의 결과와 해석을 제시하고 있다.

마지막으로 제5장은 연구결과를 요약하고 시사점을 살펴보았다. 또한 이 연구가 갖는 한계점과 향후 연구과제를 제시하였다.

제2장 이론적 배경

제1절 리더십

1. 리더십의 정의

리더십에 대한 정의는 하나의 통일된 개념이라기 보다는 학자에 따라 다양하게 정의 내려져 왔다. Stogdill(1974)은 1902년부터 1967년까지 리더십에 대한 정의를 조사해본 결과 72가지가 있음을 밝히기도 했지만, 일반적으로는 사회적 영향력 (social influence)의 한 형태로 이해되고 있다(House & Baetz, 1979). Koonts와 O'Donnel(1976)은 '리더십이란 사람들로 하여금 공동목표를 달성하는데 따라오게끔 영향력을 행사하는 것'이라고 정의했으며, Stogdill(1974)은 '리더십이란 목표 설정과 목표 달성을 지향하도록 집단행동에 영향력을 행사하는 과정'으로 정의하고 있다. Katz와 Kahn(1978)은 '조직의 일상적인 지시에 기계적으로 복종하도록 집단의 활동에 영향력을 주는 과정'으로 정의하고 있다.

Tannenbaum, Weschler 및 Massarik(1961)은 리더십이란 '커뮤니케이션의 과정을 어떤 특정한 목표 달성을 지향하고 있는 상황 속에서 행사되는 대인간의 영향력'이라고 정의했다. 또한 Terry(1960)는 '리더십이란 집단목표를 위해 스스로 노력하도록 사람들에게 영향력을 행사하는 활동'이라고 정의하고 있으며, Hersey와 Blanchard(1988)¹⁾는 '리더십이란 주어진 상황에서 목표를 달성하기 위해 개인 또는 집단의 활동에 영향을 미치는 과정'으로 정의했다. 또한 리더십에 관한 새로운 접근 방법으로 모티베이션과 리더십을 통합하려는 움직임도 있는데, 이러한 측면에서 본다면 '리더십은 집단을 하나의 총체로 종합하고 집단의 구성원으로 하여금 조직목표를 향하여 행동하도록 동기를 부여하는 인적요소'라고 정의하기도 한다.

다음 <표 2-1>에서는 리더십에 관한 다양한 정의들을 보여주고 있다.

이처럼 리더십에 대한 정의는 학자에 따라 다양하며, 하나의 결론에 도달하고 있지 못한 상태이다.

1) P. Hersey & K. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977

<표 2-1> 리더십의 다양한 정의들

연구자	정 의
Hemphil & Coons(1957)	집단의 활동을 하나의 공동목표로 이끌어 나가는 한 개인의 행동.
Janda(1960)	독특한 유형의 권력(power)관계로서 집단의 한 구성원이 자신의 행동 패턴을 다른 구성원이 규정할 권리를 갖는다고 지각할 때 발생하는 것.
Tannenbaum, Weshler, & Massarik(1961)	주어진 상황에서 구체적 목표의 달성을 위해 행사되는 대인간의 영향력으로서 커뮤니케이션 과정을 통하여 행사됨.
House(1971)	조직의 목표를 향한 구성원들의 효과적 행동을 위해 그들의 동기, 능력과 만족에 긍정적으로 영향을 주는 것.
Stogdill(1974)	기대와 상호작용 속에서 구조를 고직하게 유지하는 것.
Katz & Kahn(1978)	기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행 또는 그 이상의 결과를 유도하는 영향력.
Jago(1982)	과정으로서의 리더십은 강제성을 수반하지 않는 영향력 행사 과정으로서 집단 목표의 달성을 위해서 조직화된 집단의 구성원들에게 방향을 제시하고 그들의 활동을 조정하는 것. 개인특성으로서의 리더십은 앞서의 영향력을 성공적으로 구사하리라 믿어지는 사람들이 갖는 일단의 자질 또는 성품
Rauch & Behling(1984)	조직된 집단의 목표달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정
Bass(1990)	상하간의 구조화나 재구조화와 지각된 기대를 포함하는 둘 이상의 구성원들 간의 상호작용
Koontz & Posner(1991)	리더가 달성하고자 하는 목표를 다른 사람들이 원해서 하도록 만드는 기술.
Hersey & Blanchard(1993)	주어진 상황에서 목적을 달성하기 위해 개인이나 집단의 행동에 영향을 미치는 과정.
Greenberg & Baron(1993)	한 사람이 집단이나 조직의 정해진 목표의 달성을 위해 집단 구성원에게 영향을 미치는 과정
Drath & Palus(1994)	사람들이 함께 일을 하는 것에 대한 감을 형성하는 과정.

자료: Yukl, G. A., *Leadership in Organization*, 1998.

2. 리더십 이론의 전개 과정

리더십은 학자들에 따라 다양한 접근방법이 시도되어져 왔다(Bass & Stogdill, 1990). 리더십의 어느 측면을 강조하느냐에 따라 특성이론·행동주의 이론·상황이론 등으로 변천하여 왔는데, 초창기의 특성론적 접근(trait approach)은 주로 1940년대와 1950년대의 리더십 연구로서, 개인적 특성의 차이나 자질에 따라 리더십이 달라지는가에 관심을 가졌다.

리더십 이론의 전개과정은 다음 <표 2-2>에 요약되어 나타나 있다.

1950년대에는 리더의 행동이 리더십의 효과성에 영향을 주는지 설명하고자 하는 소위 행동주의적 접근법(behavioral approach)을 중심으로 연구가 진행되었다. 그 후 1960년대에는 특성이론이나 행동주의적 접근법에서 벗어나 리더십을 리더의 개성, 리더십의 행태, 부하들의 개성, 리더십 환경을 둘러싼 상황 등의 종합적인 기능으로 파악하고자 하는 소위 말하는 상황론적 접근법(situational approach)이 대두하게 되었다.

<표 2-2> 리더십 이론 전개과정

기간	접근방법	중심주제
1940년대 후반 이전	특성이론	리더십 능력은 타고난다.
1940년대 후반~1960년대 후반	행동이론	리더십 유효성은 리더의 행동에 따라 달라진다.
1960년대 후반~1980년대 초반	상황이론	리더십 유효성은 상황에 따라 달라진다.
1980년대 초반 이후	새로운 리더십 이론들	리더는 비전을 지녀야 하며, 하위자에게 강한 정서적 반응을 이끌어내야 한다.

자료: Bryman, A. *Charisma, Leadership in Organizations*, London: SAGE, 1992.

상황론적 접근법 이외에도 최근 들어 Graen & Dansereau(1975)의 수직쌍 연결이론(vertical-dyad linkage theory)과, 리더의 수행 차원을 과업행동(task behavior)과 인간관계 행동(relationship behavior)으로 제시하고 있는 Hersey & Blanchard의 이론, 리더의 카리스마를 제고하는 특성들을 제시하고 있는 House의 카리스마 리더십(charismatic leadership)이론, 리더십의 진정한 의미

는 리더십의 내용보다는 리더십의 상징적 속성에 있다며, 리더의 실제 행동이나 결정보다 리더의 행동에서 나타나는 상징적 분위기가 더욱 중요하다는 주장을 하는 Griffin(1987)등의 이론 등이 대두되었다.

최근에 관심을 끌고 있는 이론으로는 변혁적 리더십(transformational leadership)과 거래적 리더십(transactional leadership)을 들 수 있다.

Burns(1978)²⁾에 의해 전통적 리더십이론(거래적 리더십)과 대비되는 이론으로 제시된 변혁적 리더십 이론은 변화를 주도하고 이끌어 나가는 리더십을 의미한다. 변혁적 리더십은 Bass(1985)³⁾에 의해 정교화되고 실증적으로 연구되기 시작했으며, 다른 신 조류 리더십 이론(카리스마적 리더십, 비전적 리더십, 문화적 리더십)과 비교해 볼 때 가장 포괄적인 접근을 하고 있다. Bass는 변혁적 리더십이 조직의 모든 계층의 리더에 의해 발휘되는 것으로 보고, 측정도구의 개발을 통해 변혁적 리더십에 관한 실증적 연구 및 증거를 축적해가고 있다.

3. 변혁적 리더십과 거래적 리더십

1) 去來的 리더십(Transaction Leadership)

Burns(1978)는 去來的 리더십을 리더가 부하들에게 交換的 의도를 갖고 접근하는 과정이라고 정의하였는데, 이 이론에 의하면 리더와 부하는 서로 상대방의 힘과 태도 그리고 제공가능한 자원을 인식하고 있으며 리더와 부하간의 去來的 교환대상은 경제적, 정신적, 또는 정치적인 요소들이라는 것이다⁴⁾. Burns에 의하면 이러한 관계는 조직의 유효성에 한계점을 제공하는 것은 물론 範圍上의 限界와 持續性의 限界가 있다고 보았다⁵⁾.

Bass(1985)는 Burns의 去來的 리더십 이론을 기업에 맞게 재정립하면서 去

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

3) B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, N.Y; Free Press, 1985.

4) J. M., Burns, *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978, p.3.

5) Ibid.

來的 리더십을 평범한 리더십으로 變革的 리더십을 특출한 리더십으로 설명하였다. Bass는 Burns에 비해 去來的 리더십을 좀 더 광범위하게 규명하면서 부하들의 노력에 필요한 영향을 줄 수 있는 부하들의 행동적 요소를 期待하는 補償과 聯關된 成果를 성공리에 실현시킬 필요성을 명확히 하는 것이라고 하였다. 즉, 去來的 리더십에 있어 교환이 주요 초점이라는 것을 명백히 했다.

본질적으로, Bass에 의하면 去來的 리더십은 보상 또는 벌 체계를 통해 리더가 추종자들을 관리하는 과정이며 그러한 득과 실(Cost-Benefit)관계를 통해 추종자들의 현존하고 있는 물질적 또는 심리적 욕구를 채워주는 조건으로 그들의 조직 기여를 도모하는 것으로 보았다. 이러한 과정에서 리더는 부하들의 성과를 고무하는 방법으로 1) 그들이 부하들에게 期待하는 成果가 무엇인지 뚜렷하게 명시하는 것, 2) 그러한 기대를 滿足시킬 수 있는 방법을 설명하는 것, 3) 성과측정 방법 명시, 4) 목표에 비추어 올바르게 적절한 피드백 제공, 그리고 5) 보상분배의 공평성을 꾀었다⁶⁾.

Bass는 去來的 리더십 과정을 <그림 2-1>와 같이 요약하고 있는데 이는 Vroom이 설명하는 직무수행에 기대되는 결과와 개인에게 주어지는 압력의 관계를 의미하며 여기서 압력은 개인이 기대하는 결과와 일치한다고 보고 있다⁷⁾.

<그림 2-1>에서 볼 수 있듯이 去來的 리더십 과정에서의 리더 역할은 두가지로 표현할 수 있는데, 하나는 원하는 결과가 무엇인가를 부하들에게 주지시키는 일이며 다른 하나는 성과에 따른 보상이 무엇인지 명확히 하는 것이다. 이러한 행동방식을 통해 리더는 부하들로 하여금 그들의 성과와 그들이 받기 원하는 보상(또는 벌)을 받을 수 있다는 사실적 고리를 명확히 주지시키는 것이 중요한데, 그러기 위해서 리더는 부하들의 욕구과약을 올바르게 해야하며 그 때야만 리더와 부하간의 교환관계가 명확히 정리된다는 것이다⁸⁾.

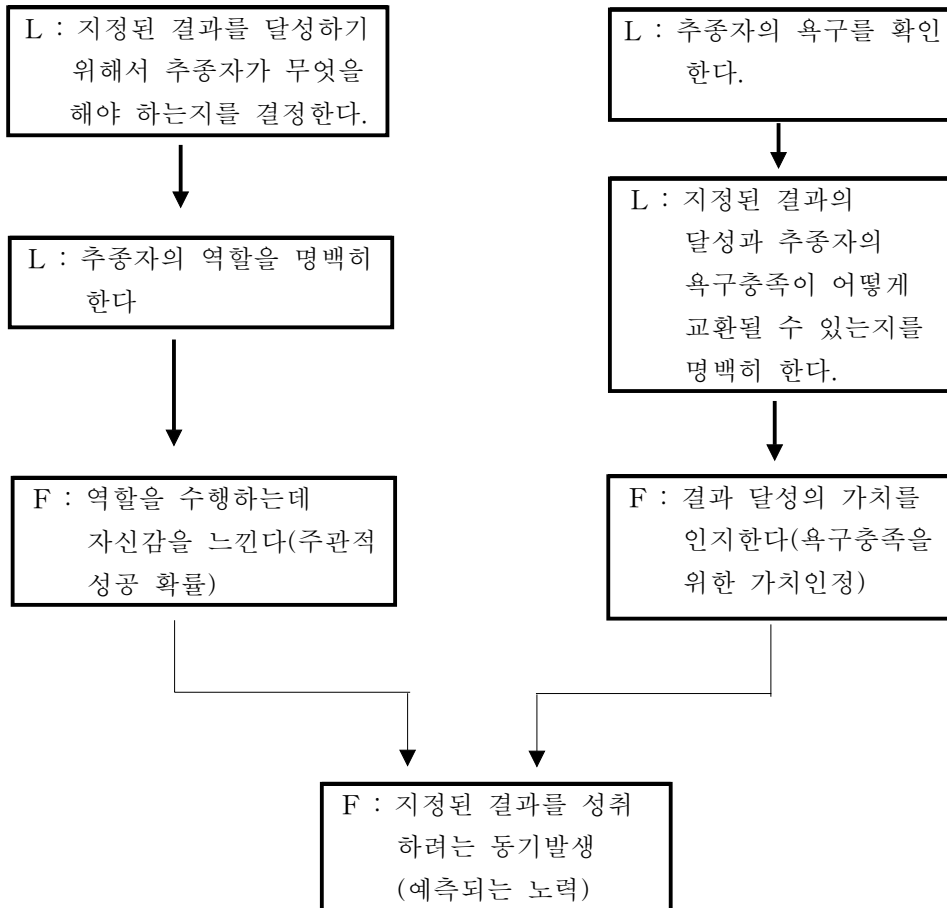
6) B. M., Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press, 1985, p.239.

7) V. Vroom, *Work and Motivation*, New York, John and Wiley and Sons, 1964, p.284.

8) R. J., House, "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 1971, 16, pp.331-338.

이 과정에서 리더는 부하들의 욕구충족과 장애물 제거에 도움을 주는 역할을 하게 되는데 그 역할은 부하들의 동기, 만족도, 그리고 성과증대에 참여하는 것으로 보고 있는 것이다

<그림 2-1> 去來的 리더십 過程



자료 : B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*,
New York: Free Press, 1985, p.12.

(1) 去來的 리더십 要因

去來的 리더십의 내용으로는 Bass 이후 여러 연구에 의해 약간의 변동은 있었으나 큰 차이 없이 공통되게 인식된 요인으로 成果와 連繫된 補償(contingent reward)과 列外에 의한 管理(management-by-exception)가 있

다.

① 成果와 連繫된 補償(Contingent Reward)

Bass(1985)의 去來의 리더십의 요인분석적 연구에서 논의되는 첫째 요인은 리더가 행할 수 있는 成果와 連繫된 補償이다. 去來의 리더는 부하에게 그들의 노력의 대가로 보상을 받기 원한다면 무엇을 해야 하는지 주지시켜 주며 그때 그는 노력의 대가로 부하가 원하는 것을 준다⁹⁾. 이 보상의 교환관계를 통해 부하들을 動機化하여 명시된 성과를 달성토록 한다. 이것을 成果와 連繫된 補償이라 하는데 去來의 리더들은 이러한 성과와 보상의 관계를 통해 부하들을 動機化하여 명시된 성과를 달성토록 한다 성과와 연계된 보상은 주로 성과에 대한 임금인상, 승진추천, 또는 높은 성과에 대한 칭찬 등의 형태를 띄고 있는데 이러한 보상이 제대로 주어질 때 부하의 기대와 성과 또한 향상되며 기대되는 成果水準을 유지하려하는 노력이 강화된다는 것이다¹⁰⁾.

반면, 부정적인 상황적 강화를 사용한 경우 去來의 리더십은 유효하지 못한 것으로 나타났다.¹¹⁾ 그 외의 많은 연구결과에 의하면 높은 성과를 올리는 유효한 리더들은 상황적 보상과 벌을 동시에 사용하는 것으로 나타났는데. 예를 들어 O'Reill 와 Puffer(1983)는 부하들의 노력, 만족, 그리고 공정성에 대한 느낌들이 긍정적과 부정적 상황적 보상(벌)에 의해 늘어나는 것을 발견하였다. 그러나 Bass와 Avolio(1993)는 경고하기를 상황적 보상의 유효성에 필요한 리더자질에 대한 명성 그리고 부하들이 기대하는 보상의 실제보유와 전달 능력이 없을 때에는 실패할 것이라고 하였다¹²⁾. 그 이유로는 부하의 기대에 부응

9) B. M. Bass, B. J. Avolio, and L. Goodheim, "Quantitative Description of World-Class Industrial, Political, and Military Leaders", SUNY at Binghamton, N.Y, 1985, P.13.

10) R. T. Keller, and A. D. Szilagyi, "Employee Reactions to Leader Behavior," *Academy of Management Journal*, vol.19, 1976, pp.619-627

11) P. M. Podsakoff, W. D. Todor, & R. Skov, "Effects of Leader Contingent and Non-Contingent Reward and Punishment Behavior on Subordinate Performance and Satisfaction," *Academy of Management Journal*, 25, 1982, pp. 810-821.

12) B. M. Bass, & B. J. Avolio, "Transformational Leadership: A Response

하지 못하는 리더는 약하게 보이며 따라서 去來的 리더로 지각되지 못하기 때문이라는 것이다¹³⁾.

② 예외에 의한 관리(Management-by Exception)

Bass(1985)에 의하면 또 하나의 去來的 리더십 요인은 예외에 의한 관리인데, 이 관리방법은 과업실패, 붕괴, 또는 기준으로부터의 이탈시 리더가 개입하는 것으로 그 목적은 통제적, 합리적, 그리고 공정한 체계 유지에 있다고 볼 수 있는데, 이 방법에서 리더의 개입은 성과가 기준이하로 떨어졌을 때 많이 관찰되며 부정적 강화가 동반된다¹⁴⁾.

例外에 의한 管理를 사용하는 리더는 기대하는 성과를 얻기 위해서 부하에게 명백한 기준을 제시하며 주입시키는데 부하가 기대에 못 미친다고 판단되면 리더는 그 원인을 기준의 모호성 또는 부하의 능력과 이해의 부족함으로 간주하고 재교육을 통한 부하의 능력개발을 시도함과 동시에 기준의 모호성을 줄이려 한다. 여기에 동반될 수 있는 부정적 상황적 강화는 임금삭감, 리더의 지지약화, 벌금, 또는 해고 등이 있다¹⁵⁾.

2) 變革的 리더십(Transformational Leadership)

去來的 리더십 상의 리더는 부하와 경제적 또는 물질적 성격의 교환관계를 통한 성과를 추진하는 것과는 달리 變革的 리더십에서의 리더는 부하들의 의식구조, 가치체계, 태도와 믿음에 혁신을 가져옴으로써 더 넓고 높은 목적을 성취하도록 한다고 보고 있다¹⁶⁾. 이 과정에서 리더는 거래적 관계와는 달리

to Critiques," In Chambers, M, & Anyman, R.(Eds), Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions, New York, Academic Press, 1993, pp.142-157.

13) A. Tsui, "A Role Set Analysis of Managerial Reputation," Organizational Behavior and Human Performance, 1984, 34, pp.64-96.

14) B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press, 1985, p.135.

15) Ibid.

부하들에게 공포, 탐욕, 시기, 증오, 등과 같은 감정에 의존하여 단순한 순종을 추구하는 것이 아닌 개인의 자유, 평등, 정의, 평화, 인본주의 등과 같은 높은 차원의 가치에 호소하여 그들의 의식을 고양함으로써 한층 더 높고 넓은 기여를 추구한다는 것이다¹⁷⁾. 즉 變革的 리더는 부하의 고차원 욕구를 자극함으로써 부하의 욕구단계를 끌어올린다는 것이다.

Burns(1978)는 變革的 리더십을 미시적 차원에서의 개인간의 상호영향력 행사과정으로 보는데 이러한 과정은 조직계층에 관계없이 발휘가능하다고 보고 개인의 이해관계에 호소하는 變革的 리더십과 구별되며 합법적 권력이나 규칙, 전통 등을 강조하는 관료적 권한체계와도 다르다고 보았다¹⁸⁾. 따라서 變革的 리더들은 부하의 현 욕구충족에 초점을 맞추는 去來的 리더들과는 달리 부하들의 태도와 정에 영향을 끼쳐 강한 변화를 가져옴으로써 그들의 사명 그리고 조직의 목적과 전략에 대한 몰입을 強化시키며, 집단, 조직 그리고 더 나아가 사회에도 그 변화는 이루어질 수 있다고 보는 것이다¹⁹⁾.

Bass(1985)는 Burns보다 좀 더 구체적인 變革的 리더십 이론을 제시하였다. 예를들어 Burns는 變革的 리더십을 양극으로 하나의 연속선상 위에서 설명하고 있지만, Bass(1982)는 이론상으로는 실증적 연구결과로나 이 두 리더십이 서로 양립 불가능한 별개의 개념이 아니라고 보았으며 동일한 개인이 이 두가지 리더십을 때에 따라 적절히 동시에 구사할 수 있다고 주장하였다.

Bass는 變革的 리더십의 필요성을 종전까지의 리더십의 한계에서 찾는데 그러한 리더십을 去來的으로 보았고 따라서 그 한계점들을 去來的 리더십의 문제점으로 보았는데 다음과 같다²⁰⁾. 첫째, 去來的 리더십은 시간적 압박, 成

16) B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, Free Press, 1985, p.17.

17) Ibid.

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

G. Yukl, & D. D. VanFleet, "Cross Situational Multimethod Research on Military Leader Effectiveness," *Organizational Behavior and Human Performance*, 1982, 30, pp.87-108.

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

20) B. J. Avolio, & B. M. Bass, *Transformational Leadership, Charisma,*

果 評價의 제도적 문제, 補償體系의 제도적 문제, 管理訓練의 부족 등의 이유로 그 유효성에 문제가 있고, 둘째, 보상을 상사로부터 긍정적인 피드백 형태로 받는데 있어 관리자들은 종종 긍정적인 피드백에 인색한 경향이 있으므로 역기능 가능성이 매우 높다.

變革的 리더십은 종종 혼돈되는 카리스마적 리더십과도 구별이 되는데 變革的 리더십은 부하들의 개인적 이해관계를 넘어 조직 전체의 이해관계를 내세우며 종속시키고자 하는데 반해, 카리스마적 리더십은 부하들과 리더간의 강력한 감정적, 정서적 유대를 중시한다. 또한 變革的 리더십은 부하들에게 권력과 힘을 심어(empowering)주어 그들의 위상을 제고시키려는 것과는 달리 카리스마적 리더십은 종종 개인에 대한 충성과 헌신을 강요하는 성격을 띠며 결국 독립심 없는 나약한 부하를 초래하는 결과를 얻는 경우도 있다²¹⁾. 사실 카리스마적 리더십과 變革的 리더십(Transformational Leadership)의 차이는 매우 미약하다²²⁾. 두 이론 모두 부하의 임파워먼트에 대한 組織에서 나오는 주인공의식, 그리고 조직상의 개인의 잠재능력 개발 등을 주요 개념으로 다루고 있다²³⁾.

결론적으로 變革的 리더는 부하의 능력에 대한 확신감을 증가시킴으로써 그리고 부하의 결과치를 고양함으로써 부가적인 노력을 동기부여하는데 이것은 부하의 욕구체계를 확대하고 그 수준을 높여주고 자신감을 심어줄 때 가능하다. 부하들에게는 결과의 가치는 부하의 욕구체계를 확대함과 동시에 개인의 이해관계를 넓은 조직 차원의 이해관계에 종속시키도록 영향을 미침으로써 가능해지는 것이다. 노력결과의 가치와 성공에 대한 부하들이 지각하는 가능성의 증대 또한 리더의 규범과 가치라는 조직 문화적 요인에 의해 영향을 받는

and Beyond, School of Management, SUNY at Binghamton, New York, Working Paper #85-90, 1985, pp.4-5.

21) G. Yukl, & D. D. VanFleet, "Cross Situational Multimethod Research on Military Leader Effectiveness," *Organizational Behavior and Human Performance*, 1982, 30, pp.87-108.

22) 변혁적 리더십의 한 요소로 카리스마가 기록되고 있으며 하급자의 근본적 변화를 추구한다는 측면에서도 두 이론은 유사하다.

23) G. A. Yukl, *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, 1989, p.204.

다.

본질적으로, 變革的 리더십은 추종자들의 기존 태도와 인식에 큰 변화를 가져오도록 영향력을 행사하는 과정으로서 추종자들이 그들이 속해있는 조직의 사명, 목표, 그리고 전략에 대한 몰입을 불러일으키는 것이다. 결론적으로 變革的 리더십의 궁극적인 목적은 추종자들에게 권력을 심어주어 그들이 조직을 변형시키는 과정에 참여토록 하는 것이다.

(1) 變革的 리더십 要因들

Bass(1985)는 그의 요인분석연구에 기초하여 부하들이 그들의 상관의 變革的 리더십 요인으로 지각하는 요인을 다음과 같이 네 가지 요인으로 소개했다.

① 카리스마 (Charisma)

Waldman 과 Bass는 카리스마를 變革的 리더십에 있어 가장 종합적이며 가장 중요한 요소라고 주장한다²⁴⁾. 학자마다 카리스마에 대한 이해차이는 다소 있지만 대부분은 리더와 추종자들간의 상호작용에 의해 생기는 산물로 보고 있다.

카리스마적 리더와 變革的 리더는 같지는 않지만 그들은 變革的으로 보는 이유는 그들이 추종자들의 욕구를 충동시키며 표현화하는 능력이 있기 때문이다. 카리스마적 리더들은 부하의 욕구가치체계, 그리고 희망을 파악하고 있으며 설득력있고 강력한 언행으로 그들을 고무시키며 부하들로 하여금 그를 믿고 따름으로써 그들의 욕구와 희망이 현실화 될 수 있다는 확신을 심어준다²⁵⁾.

카리스마적 리더들은 그들의 부하에 대한 자신감과 높은 성과에 대한 기대를

24) D. A. Waldman, B. A. Bass, & W. A. Einstein, "Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes," *Journal of Occupational Psychology*, 1987, 60, pp.177-186.

25) L. Smirich, & G. Morgan, "Leadership: Thr Management of Meaning," *Journal of Applied Behavioral Science*, 1982, 18, pp.257-273.

표현한다. 결국 부하들에게 높은 자기 존경심을 심어주고 열중시키며 부하들은 리더의 기대에 맞추려는 노력을 하게된다. 카리스마적 리더는 부하에 무엇이 요구되는지 명확히 제시하고 이해시키며 조직의 사명을 표현할 수 있으며 열망할 수 있는 가치의 비전을 갖고 인식시키려한다²⁶⁾.

② 고무적 리더십(Inspirational Leadership)

카리스마적 리더십에서 우선적으로 일어나는 부하들간의 동기증대와 자극을 고무적인 리더십이라 한다. 고무적 리더십은 부하의 노력에 대해 칭찬 또는 감정적으로 격려하며 활기를 불어넣어 주는 것이다²⁷⁾. 따라서 고무적 리더십은 카리스마적 리더십의 부분적인 요소의 성격을 띤다.

Yukl과 VanFleet(1982)는 고무적인 리더를 부하개개인이 집단의 직무에 열정을 갖도록 자각하고 성공리에 직무를 수행할 수 있는 능력에 대한 자신감을 표현한다고 보았다.²⁸⁾ Avolio 등(1991)의 조사에 의하면 고무적 리더십은 행동을 통해 부하들로 하여금 자신감있게 느끼게 하고, 가치있게 느끼게 하며 리더 자신이 부하들의 변화와 새로운 기회와 관련된 장애물들을 효과적으로 처리하는데 필요한 도움을 확신시킨다고 했다²⁹⁾. 따라서 고무적인 리더들은 그들이 표출하는 자신감, 확신, 그리고 유효한 리더로서 갖출 능력을 지녔다고 부하들에게 인식되어 우러러 본다.

본 연구에서는 고무적 리더십을 위에서도 언급했듯이 카리스마적 리더십의

26) B. M. Bass, B. J. Avolio, & L. Goodheim, "Biography and the Assessment of Leadership at the World-Class Level," *Journal of Management*, 1987, 13,pp.7-19.

27) B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, Free Press, 1985, p.62.

28) G. A. Yukl, & D. D. Van Fleet, "Cross-Situational Multi-method Research on Military Leader Effectiveness," *Organizational Behavior & Human Performance*, 1982, 30, pp.87-108

29) B. J. Avolio, D. A. Waldman, & R. J. Yammarino, "Leading in the 1990's: The Four l's Transformational Leadership," *Journal of European Industrial Training*, 1991, 15(4). pp.9-16.

부요소로 본다. 따라서 하나의 變革的 리더십 요소로 따로 취급되지 않고 카리스마적 리더십에 포함시킨다.

③ 개별적 배려(Individual Consideration)

리더-부하관계에 있어 配慮는 매우 주요한 요인이라고 할 수 있다. 특히 個別的 配慮는 과거 오하이오 주립대학 연구에서 다룬 내용과도 흡사할 뿐만 아니라 최근 많은 관심을 끌고 있는 VDL 리더십 이론에서도 중심적으로 다루어지고 있는 요인이다.

Bryman(1993)에 의하면 個別的 配慮는 부하의 욕구에 대한 리더 자신의 개인적인 책임감 개발을 통해 자아 學習을 도와주는 것이라고 설명하였다³⁰⁾.

個別的 配慮는 효과적인 성과에 대한 認定부터 부하들의 부족함을 건설적으로 긍정적인 자세로 지적해 주는 것이다³¹⁾. 個別的 配慮를 갖고 있는 變革的 리더들은 부하들에 대한 개인적 발전에 관심을 보인다. 여기서의 개인적 발전에 관심을 보이는 행동형태로서는 직무 또는 권력위임, 각 계층의 관리자와 지속적인 접촉, 비공식 의사소통로의 사용, 부하들의 정보취득에 적극참여, 그리고 부하들에게 멘토(mentor)로서의 역할채택 등이 있다.

個別的 配慮 리더는 효과적 성과가 무엇인지 예를 들어주며 직무를 개개인에게 할당함으로써 부하들의 능력과 동기를 고무하고 동시에 조직의 욕구를 채워준다. 個別的 配慮 리더는 부하들의 행동지침이 되는 모델도 존재한다.

④ 知的刺戟(Intellectual Stimulations)

知的刺戟은 變革的 리더십의 넷째 요인인데, 이 요인은 變革的 리더가 부하들의 적극적이며 창의력 있는 의사결정 참여를 권장하며 독립적인 사고로 문제를 직시하며 자발적인 개인발전을 도모하도록 격려하는 것을 의미한다³²⁾.

30) Bryman, A., *Charisma and Leadership in Organizations*, London: Sage, 1993, p.99.

31) Ibid.

부하들은 그들이 직면하는 문제를 직시하여 그 본질을 발견하고 이해력과 개인의 믿음, 가치관의 올바른 정립을 통해 큰 효과를 기대할 수 있다. 따라서 變革的 리더들은 부하들의 개념화, 이해도, 그리고 집단의 문제와 해결방안의 인식을 통해 知的刺戟을 통해 개발코자 한다³³⁾.

知的刺戟과 카리스마는 많이 겹치는 부분이 있는데 예를 들어 카리스마적 變革的 리더들은 부하들이 겪고 있는 문제를 풀 수 있는 강한 비전을 갖고 있으며 그 비전을 전달하고 이해시키는 능력이 있다.

결론적으로 이 두 리더십 스타일에 대한 비교연구를 한 Eoyang의 연구에 의하면 새로운 變革的 아이디어의 소개와 시행은 기존 조직의 믿음과 차이가 날수록 난해해지는 것으로 나타나는데, 去來的 리더들은 變革的 리더보다 기존 조직문화적 요인을 사용하기를 선호하며 狀況變化에 대한 대응을 반응적(reactive)으로 하는 것으로 나타났고, 變革的 리더들은 능동적(proactive)으로 대처하는 두려움이 없으며 아이디어도 혁신적이고 기발하며 창의적이다.

이상과 같이 去來的 리더십과 變革的 리더십을 고찰했는데 두 리더십을 요인별로 정리하면 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 變革的 리더십과 去來的 리더십의 要因들

리더십 구분	요 인 들	내 용
변혁적 리더십	카리스마	리더는 바람직한 가치관, 존경심, 자신감들을 추종자들에게 심어줄 수 있어야 하며 비전을 제시할 수 있어야 한다.
	개별적 배려	리더는 추종자들이 개인적 성장을 이룩할수 있도록 그들의 욕구를 파악하여 알맞은 임무를 부여해야 한다.
	지적 배려	리더는 추종자들이 상황을 분석하는데 있어 기존의 합리적인 틀을 뛰어 넘어 보다 창의적인 전점을 개발하도록 배려한다.
거래적 리더십	성과와 연계된 보상	리더는 추종자들에게 무엇을 해야 그들이 원하는 보상을 받을 수 있는지를 알려준다.
	예외에 의한 관리	리더는 하급자들이 부여받은 임무를 수행하도록 하여 적절한 시기에 적절한 비용으로 목표 달성할 때까지 간섭하지 않는다. (즉, 예외적 사이 발생할 때에만 간섭함)

자료 : Bass, B, M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, Free Press, 1985에서 정리

32) Ibid, p.99.

33) Ibid, p.105.

4. 軍 리더십에 관한 研究

1) 軍 리더십의 特性 및 原則

軍 조직은 일반사회의 조직과 비교해 볼 때 목표, 기능, 상황 등의 특수성으로 인하여 軍 리더십은 일반사회에서의 리더십과는 구별되고 있으며, 이러한 軍 리더십의 특성은 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 軍 리더십은 서로 수용하기 힘든 극과 극이 공존한다. 軍 리더십은 각양각색의 부하집단 및 상황, 특히 전장에서 생사의 갈림길인 극한 상황에 대처하여 서로 모순되는 극단적인 방법까지도 구사해야 할 절대적인 필요성이 요구되기 때문에, 軍 리더십은 강직과 유연, 엄격과 관용, 신중과 단호함, 솔직과 기지, 償과 罰 등의 상극적인 요소를 적절히 조화시켜 상황에 맞게 행사되어야 한다.

둘째, 軍 리더십은 실천적 행동으로 이루어진다. 軍 리더십은 본질적으로 靜的이 아니고 動的인 것이며, 행동에 의하여 그 능률이 100% 발휘되는 성질의 것이다. 특히, 전투지휘 시에는 행동하며 생각하고 판단하는 능력이 필요한데, 이는 軍의 특성인 격렬한 무력발휘 활동 때문이라고 할 수 있다.

셋째, 軍 리더십은 결과를 중요시하고 있다. 軍 리더십의 결과는 평시에는 부대관리와 교육훈련을 통하여 발휘되지만 전투 시에는 승패가 軍 리더십의 궁극적인 척도가 되고 있다. 따라서 軍 리더십은 전쟁에서는 패배가 인정되지 않기 때문에 기필코 승리를 쟁취할 수 있도록 발휘되어야 하며, 평상시 사격대회나 운동경기 및 각종경연대회 등 승부를 가리는 어떠한 활동에서도 軍인은 결코 승리하여야 된다는 것이 軍 리더십 활동의 핵심 결과라고 볼 수 있다.

넷째, 軍 리더십은 동시다발적인 상황을 신속히 처리해 나가야 한다. 軍 리더십은 사회의 다른 어떤 분야보다도 긴박한 상황에서 제한된 자원을 가지고 복잡하고 다양한 업무를 동시에 처리해나가야 한다. 軍 리더십은 부여된 임무

를 위하여 인사, 정보, 작전, 군수, 교육훈련, 행정, 통신, 군기, 사기, 단결 등을 모두 종합적으로 통합시켜 나갈 수 있어야 하며, 특히 전장의 긴박한 상황에서는 이러한 특성이 더욱 심각하게 나타나고 있다.

다섯째, 군 리더십은 견고성과 강인성을 전제로 한다. 군 리더십은 육체적으로는 물론 정신적으로도 견고하지 않고서는 성립되지 않는다. 다시 말해서 군대는 무력충돌을 그 기본특성으로 전제하기 때문에 어떠한 충격이나 압력이라 하더라도 이를 견디지 못하고 파괴되어 버린다면 지휘는 고사하고 패배를 가져오기 때문이다.

현재 육군에서 적용하고 있는 지휘통솔 열 가지 원칙을 살펴보면 다음과 같다.

- 제1원칙 : 情과 신뢰를 바탕으로 부하를 지도하라
- 제2원칙 : 솔선수범하라
- 제3원칙 : 자신을 알고 자기발전을 도모하라
- 제4원칙 : 미래를 예측하고 건전하고 적시 적절한 결심을 하라
- 제5원칙 : 부하의 실상을 알고 복지를 도모하라
- 제6원칙 : 부하에게 알려주라
- 제7원칙 : 부하에게 솔직하고 책임을 감수하라
- 제8원칙 : 부하의 능력을 계발하고 협동체로 육성하라
- 제9원칙 : 조직을 활용하고 책임에 따른 권한을 부여하라
- 제10원칙 : 과업의 실천여부를 확인 감독하라

한편, 공군에서 적용하고 있는 리더십에 관한 열한 가지 원칙을 살펴보면 다음과 같다.

- 첫째, 임무에 정통하라
- 둘째, 자기자신을 알고, 발전에 노력하라
- 셋째, 부하를 알고, 그들의 복지를 위해 노력하라
- 넷째, 부하에게 소식을 전해 주라
- 다섯째, 솔선수범하라
- 여섯째, 업무가 적절히 이행되고 성취되고 있는지 확인하라
- 일곱째, 부하를 단체로 훈련하라

- 여덟째, 적시적절하게 결심하라
- 아홉째, 책임감을 갖고 부하의 책임감을 개발시켜라
- 열째, 능력에 알맞은 업무를 수행하라
- 열한번째, 자기 행동에 책임을 져라

육군교육사령부에서 수행한 한 연구에서는 군 리더십을 원인변인, 매개변인, 결과변인으로 구분하여 군 조직의 상황에서 이들 변수관계를 <그림 2-2>와 같이 제시하고 있다. 여기 주목할 것은 자극과 반응간의 관계를 매개변인이 조정한다는 점이다.

<그림 2-2> 군 리더십과 군 조직의 원인변수, 매개변수, 결과변수 관계

원인변수	→	매개변수	→	결과변수
<ul style="list-style-type: none"> · 지휘통솔의 유형 · 지휘통솔의 행동 · 지휘통솔의 기술 · 부대목표, 방침 · 부대의 조직구조 · 무기체제 	=>	<ul style="list-style-type: none"> · 사기상태 · 군기상태 · 단결상태 · 각개병사의 정신적력 · 전투수행능력 	=>	<ul style="list-style-type: none"> · 전투의 승패율 · 훈련시험 결과 · 전투력 측정결과 · 안전 사고율 · 기타 지표

자료 : 육군교육사령부, 지휘심리와 통솔 : 병 의식구조 및 전장심리를 중심으로, 1986, p. 275.

2) 軍 리더십에 대한 研究 動向

한편, 지난 수 십년 간 리더십 연구는 한국군 특성에 맞는 연구보다는 외국 학자들과 미국군이 연구 개발한 리더십 이론과 지식을 단순하게 전수하는 차원에 머물러 왔다. 따라서 실제적인 한국군 리더십의 증진에는 그다지 큰 진전이 없었으며 사회적으로 물의를 일으킨 사고가 발생될 때마다 군 리더십은 종종 의심받거나 비판받아 왔다.

이와 같이 군 리더십의 기존연구는 그 개념이 모호하고 효과측정이 곤란하며 리더십에 미치는 요인들이 광범위하다는 이유로 인하여 기피되어 왔다. 그

림에도 불구하고 리더십에 대한 연구가 부분적으로 이루어져 한국군의 리더십 교범에서는 “리더십을 조직목표 달성을 위해 다른 사람에게 영향을 주는 과정으로 보고 부하를 감화시키거나 신뢰감, 복종심, 협동심 등을 불러일으키게 하는 것”으로 간주하여 심리적인 측면을 특히 강조하고 있다.

이에 비하여 미군의 경우에는 “리더십에 있어서 목적, 방향, 동의를 제시와 같은 리더의 역할 수행” 측면을 강조하며 다른 사람에 대한 영향력은 목표가 아니라 결과적으로 나타나는 것으로 인식하고 있다.

이러한 관점에서 지금까지 미군 및 한국군에서 부분적으로 실시된 리더십에 대한 주요 연구내용을 살펴보면 다음과 같다.

① 리더십의 具備 要素에 關한 研究³⁴⁾

일반사회에서 새로운 리더십의 필요성과 그에 따른 논의는 후기 산업사회의 도래에 따라 보다 활발해졌다. 후기 산업사회의 특징은 조직 내·외적 환경의 급속한 변화로 요약될 수 있으며, 신속하고도 적절한 대응 능력이나 리더 중심적 대응은 부적절하다고 판단되고 있으며, 소규모적이고 집단중심적 대응의 필요성이 증가하고 있다. 현재 새로운 리더십방식으로 제시되고 있는 슈퍼 리더십(super leadership), 임파워먼트 리더십(empowerment leadership), 거래적 리더십(transactional leadership), 변혁적 리더십(transformational leadership) 등에서 강조하는 핵심은 하부조직에 권한과 책임을 나누어주고 하부 리더들에게 자율성을 확대하여 주면서 조직의 목표를 달성해 나가야 한다는 것이다. 한편, 군에서는 팀 리더십(team leadership), 집행적 리더십(executive leadership), 전략적 리더십(strategic leadership) 등에서 강조하는 핵심은 실시간 행동능력을 배양하는 데 초점을 두고 있다. 구기운동에서 팀원이 서로 각기 역할을 분담하듯이 팀을 형성하는 것이다. 팀제는 수평적인 관계를 유지하

34) U.S. Department of Army, Military Leadership, FM 22-100, 1990., 육군본부, 1993, Bass, B. M., op. cit., 1990, 최병순, 한국 군 지휘행동에 관한 탐색적 연구 : 소대장과 대대장을 중심으로, 서울 : 화랑대 연구소, 1991., 남기덕, “한국 군 리더십의 특성과 과제”, 육군사관학교, 「한국 군 지휘 통솔의 현재와 미래」, 1995, 육군사관학교, 군대지휘통솔, 1993, 해군대학, 지휘 통솔, 교육참고교재, 1996., 공군대학., 1996을 주로 참고함.

면서 시너지(synergy) 효과를 발생하게 하는 것이다. 미군에서는 BE(자질)-KNOW(지식)-DO(행동)라는 개념으로 리더가 갖추어야 할 자질, 알아야 할 지식, 취해야 할 행동기준을 제시하여 리더의 능력과 자질을 함양하고 있다. 우리 군도 이러한 상황변화에 예외적일 수 없을 것이다. 예하부대의 자주성을 강조하는 독일군은 지휘관에게 요구되는 역할을 훈육자, 교육자, 관리자로 구분하고 있으며, 미군은 리더의 역할을 대인관계에서 영향력을 주도하는 것으로 요약하고 구체적으로 의사결정자, 의사소통자, 상담자, 스트레스 관리자의 네 가지로 분류하고 있다.

한편, 리더의 구비요소에 대해서는 비교적 다양하게 연구가 이루어져 있다. 그중 대표적인 것은 미육군의 교범에 제시된 요소로 볼 수 있으며, 한국군에서 실시한 부분적인 연구결과에서도 미국군에서 제시한 구비요소와 유사한 결과를 보이고 있다. <표 2-4>는 리더십 구비요소와 관련된 주요 연구를 종합적으로 요약하여 제시한 것이다.

<표 2-4> 주요 연구별 리더의 구비요소

미국군 교범		육군 교범	Stogdill	Yukl/최병 순/남기덕	군대 지휘 통솔	해군 교범	공군대학 교계	국방연구원
자 질 측 면	특성결단력, 주도권, 열정, 융통성, 자기기강, 일관성, 역할 모델	관용/엄격 술선수범	감정조절, 성취, 일반 적인상, 결단력, 활동성, 창조적초연, 언변, 순응		포용성 극기심 창의력 표현력	역할 모범	인간성 열의 감정이입 정서안정	인격적 특성
	헌신적 태도, 충성심, 성실, 의무, 헌신적 봉사		윤리적행위, 성실성, 책임감수		책임감 사명감 복종심 봉사		성실성 책임감	윤리적 헌신
	모범적 가치관 용기, 능력, 공평무사, 헌신		용기 원숙/교양		정의감 신의 정직성 청렴/검소 공평무사		자신감	모범적 가치관
	도덕적판단능력, 상황해석, 요인분석, 행위선택						통찰력	도덕적 판단 능력
지 식 측 면	리더십 요인		지적기술 기술적기술 행정적기술					리더십요인
	기준							기준
	자신	자신숙지/ 수련				자기숙지		자신
	인간 본성							인간본성
	직무	직무숙지			직무숙지	직무숙지	직무능력	직무
	부대							부대
행 이 측 면	목적 제시, 임무이유, 의도 전달			정보전과 임무명시		정보전과 임무명시		목적제시
	방향 제시, 계획, 기준유지, 목표설정, 의사결정/문제해결감 동/교육/상담, 병/부대 훈련	의사결정 병/부대훈 련확인/감 독	성과기준유지		관리능력 판단력 기획력 통솔력	감독/확인 부하훈련 의사결정 부대통솔		방향제공
	동기 부여, 병사돌보기, 기준수호, 응집력 제고, 군생활 의미부여, 보상/ 교정/처벌	부하복지	양육적행동 응집력유지 대인관계 팀웍유지 동기부여 작업지원			부하복지 부하책임 감 양성		동기부여
기타	책임/권한 부여	신체적 힘 사회적근접 비공식집단 통제 능력	참여/위임 부대대변 섭외활동	체력 협조능력	행동에 대한책임		기타	

한편, 한국국방연구원에서는 1997년도에 각급 리더의 구비 요소를 추출하기

위한 연구를 실시한 바 있다.

이 연구에서는 리더의 특성을 자질 측면, 지식측면, 행위 측면으로 구분하여 자질 측면은 리더의 특성, 헌신적 태도, 모범적 가치관, 도덕적 판단 능력 등의 요인으로 구분하였다. 또한 지식 측면은 리더십 요인, 기준, 리더 자신, 인간본성, 직무, 부대에 관련된 사항으로 세분하였다. 행위측면은 목적제시, 방향제시, 동기 부여의 항목으로 나누었다.

이러한 범주에 기준하여 각 연구들을 대응하여 인격적 특성, 윤리적 헌신, 모범적 가치관, 도덕적 가치관, 도덕적 판단능력, 리더십 요인, 기준, 리더 자신, 인간본성, 직무, 부대, 목적 제시, 방향제공, 동기부여, 기타 요인으로 리더 일반의 구비요소를 추출하여 제시한 바 있다.

② 軍 리더십 役割 模型에 관한 研究

그 동안 한국군의 리더십은 일반학자들이 제시한 리더십 기술을 군에 적용하다보니 리더의 역할보다는 리더의 기술적 특성 개발에 보다 많은 관심을 가져왔다. 이에 반하여 최근 미국군의 경우에는 리더십에 있어서 비전, 목적, 방향, 동기 제시와 같은 리더의 역할수행 측면을 강조하고 있다.

따라서 우리 군도 리더 개인의 심리적 특성과 기술 측면뿐만 아니라 각 계층별 리더의 임무와 역할, 리더가 처한 상황 등을 고려하여 군 특성에 맞는 리더십 역할모형을 발전시키기 위한 기초적인 연구가 한국국방연구원에서 이루어진 바 있다. 이 연구에서는 기존의 개념적 연구와 실증적 연구에서 제시되었던 리더십 수준, 계층별 리더십 기능, 리더십 기술, 리더십 역할, 리더십 구비요소, 리더십 교육훈련프로그램, 리더십 중점, 리더십 개발단계, 리더십 발휘직책, 리더십 개발체계 등의 요소가 종합적으로 고려된 군 리더십 역할 모형 개발을 제안하고 있다.

<그림 2-3>은 이러한 개념에 입각하여 한국군의 리더십 역할 모형을 정리하여 제시한 것이다. 이러한 리더십 역할 모형을 실제적인 리더십 개발 교육에 이용할 수 있도록 수준별 군사교육 과정과 일치시켜 운용하는 것이 바람직한 방향이라고 할 수 있다. 다시 말해서 각 계급별로 운용되는 초군반, 고군반, 각군 대학과정, 국참대, 국대원 등의 교과과정에 리더십 개발을 위한 체계

적이고 독자적인 경로를 통해 심화시켜 나가는 것이 필요하다.

<그림 2-3> 한국군 리더십 역할 모형

계 급	소위 > 중위 > 대위 > 소령 > 중령 > 대령 > 장군		
수 준	초급	중급	상급 고위
리더십 발휘방식	직접적		간접적
기능상의 특징	전술중심	작전중심	전략중심
리더십 스킬	인간관계적 기술적	인간관계적	개념적
리더십 역할	임무의 직접 수행 팀 형성 능력 절대적 헌신 부하 해동 유발/동기화	건전한 상황판단 의사결정 능력 개발 정책 개발/실행	정책 기획/계획 전문 능력/윤리 문제해결/대안 비전의 개발
리더십 구성요소	품성 · 지식 · 행동	품성 · 지식 · 행동	품성 · 지식 · 행동
리더십 배양단계	형성단계		정착단계
리더십 중점사항	공통 윤리적 헌신/모범적 가치관/인간본성에 대한 지식/동기부여		
	개별 윤리적 헌신 -열정/적극성 -집요함 -불굴의 의지 -복종심 -술선수법	인격적 특성 자신관련 지식 리더십 요인지식 규준관련 지식	목적의 제시 부대관리 대외활동 직무관련지식
리더십 개발 교육	초군반	고군반 각군대학 국참대	국대원

제2절 임파워먼트

임파워먼트가 경영학 분야에 도입되기 시작한 것은 1980년대부터이며, 원래는 사회학, 정치학 등의 분야에서 사회변혁 운동을 하는 여러 사회단체 구성원들의 무력감을 해결하기 위한 방법으로 제시된 개념이다. 1980년대 중반까지 미국 기업 내에 만연된 무력감을 해소하고, 구성원에게 더욱 일에 몰입하면서 변화와 성과를 추구케 하여 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단으로서 임파워먼트가 등장하게 된 것이다.(박원우, 1998). 한국의 기업 또한 통제중심의 관리에서 자율과 몰입 중심으로 변화해야 하기에 최근 들어 임파워먼트에 대한 관심이 부쩍 증가하고 있는 상황이다.

1. 임파워먼트의 형성배경

Vogt & Murrell(1995)에 따르면, 임파워먼트에 관한 연구는 다양한 사회운동과 사회과학의 연구에서 시작되었다. 1940년대에 시민권리운동, 흑인인권운동, 노조활동, 여성해방운동, 제3세계의 개발 등, 사람들의 의식변화가 일어났다. 이러한 움직임 속에서, 사회학자들은 이들 그룹이 어떻게 사회 구조적 차별과 소속단체의 무력감을 극복하고, 민주적 권리를 얻는 등의 영향력을 행사할 수 있게 되었는가 하는 점에 관심을 갖게되었는데, 이 과정에서 임파워먼트(empowerment)라는 용어가 탄생하게 되었다.

이처럼 처음에 정치, 사회학적인 기반을 가지고 있던 임파워먼트에 대한 경영학적 관심은 대체로 1950년대 행동과학에서부터 나타났다. 당시 Murray, Maslow, McClelland 등은 인간은 경제적 이익을 추구하는데 있어서 다양한 욕구를 가지고 있으며, 이러한 욕구를 충족시키기 위해서는 환경 조건에 따른 종합적인 연구가 필요하다고 주장하였다. 이후 1970년대 초반까지는 인간의 잠재능력과 개인의 성장을 중요하게 여기는 상황이 출현하게 됨에 따라 경영학에서의 임파워먼트 연구는 개인의 가치, 잠재력을 중심으로 이루어졌고, 1970년대 후반부터는 급변하는 환경에 대비하여 상황론적 접근에서 조직구성원의 활성화 방안에 대해 연구가 이루어졌다. 또한 이와 같은 구성원의 행동

을 개인수준에서 벗어나 집단, 조직으로 확대시켜 나가는 연구도 점차 활성화 되었다.

임파워먼트라는 개념은 파워(power)에서 유래된 것인데, 경영학에서의 임파워먼트의 도입배경에는 파워개념의 시대적 변천과 연관되어 있다. 전통적인 zero-sum 접근의 파워 내용은 그 기본적 가정이 상대방의 행동을 자신이 의도한 방향으로 조작하고 움직일 수 있도록 영향을 미치는 능력 또는 잠재력의 파워 개념이다. 그러한 관점은 파워의 전체크기는 정해져 있는 것으로 가정하여 파워의 유형이 무엇이고 그것을 어떻게 나누느냐, 혹은 어떻게 나의 몫을 키우느냐에 초점에 두었다.

이러한 관점에서의 임파워먼트는 단순히 상사의 의지에 의해서 부하들에게 자신의 파워를 나누어 주는데 초점을 두었다. 그러나 이러한 zero-sum 관점의 접근은 조직내의 현상설명에는 도움이 되었으나, 조직의 발전추구에는 별 도움이 되지 못하였고 이러한 상황은 파워의 크기가 정해져 있다는 가정을 깨고 그 크기 자체를 늘리는 관점, 즉 positive-sum 관점으로 발전하게 된다.(박원우, 1997).

한편 1980년대 후반과 1990년대 초반에 경기침체와 경쟁국의 도약으로 인해 미국 기업 내에 만연되어 있던 무력감을 해소하고, 구성원으로 하여금 더욱 일에 몰입하면서 변화와 성과를 추구케 하여 기업의 혁신과 도약으로 인해 미국 기업 내에 만연되어 있던 무력감을 해소하고, 구성원으로 하여금 더욱 일에 몰입하면서 변화와 성과를 추구케 하여 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단으로서 기업과 경영학에 임파워먼트가 직접적으로 등장하게 되었다.(박원우, 1997)

2. 임파워먼트의 개념

1) 임파워먼트에 관한 논의들

Empower는 em에 접두어에 power를 혼합한 단어로서 이를 해석하면 ‘파워를 부여한다’로 해석된다. 학계에서는 ‘enable’을 ‘할 수 있는’, ‘파워와 수단 혹은

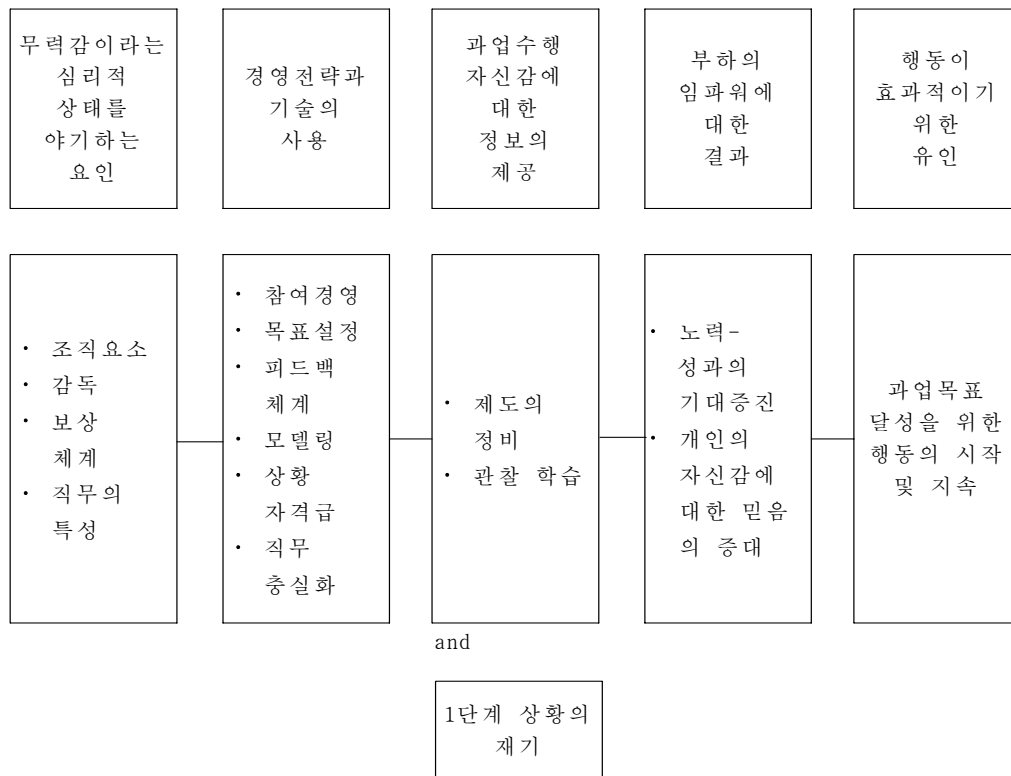
은 능력을 주는, '경쟁력 있는', '가능성을 주는 것'으로 해석하며 임파워먼트 내용의 핵심사항으로 여기고 있다.

임파워먼트는 정치분야, 환경분야, 사회분야, 교육분야 등 다양한 분야에서 다량한 의미로 사용되고 있으나, 그 내면의 공통점은 대체로 파워가 없어서 (혹은 부족해서) 고생하는 사람들을 찾아내 그들에게 도움을 주거나 혹은 파워증진을 위해 집단이나 조직을 움직이는 것을 의미한다.(박원우, 199).

한편 임파워먼트를 연구해온 조직 이론가들이 경영학 분야에서 정의해 놓은 임파워먼트의 의미를 살펴보면 다음과 같다. Conger와 Kanungo(1988)는 임파워먼트를 관계구조적인 측면에서 권한, 법적 파워를 배분하는 과정을 동기부여적 차원에서 '할 수 있다는 믿음이나 판단' 즉, 자기효능감(self-efficacy)을 부여하는 과정으로 보았다. 이들은 임파워먼트 시키는 과정을 무력감(powerless)에 빠진 구성원들에게 조직 내 무력감을 야기시키는 심리적 변수들을 제거하고 역할 수행능력을 줌으로써 조직 내 퍼져 있는 무력감을 해소하는 것이라고 보았다.

Bandura(1982)는 Conger와 Kanungo(1988)가 지적한 자기효능감을 어떤 개념보다 핵심적인 것으로 간주하고 임파워먼트를 "요구되는 행동을 잘 할 수 있다는 믿음이나 판단을 형성해주고, 자신 능력에 대한 신념을 촉진시키는 경험과 기회를 제공해주는 과정"이라고 보았다.

<그림 2-4> Conger와 Kanungo의 임파워먼트 과정



Spreitzer(1995)는 Thomas Velthouse(1990)의 심리적 임파워먼트, 즉 개인 차원의 임파워먼트의 연구를 발전시켰는데, 그에 의하면 심리학적 임파워먼트는 동기부여적 네 가지 요소인 역할 의미감, 역할수행능력, 자기결정력, 역할영향력 등으로 구분되어 이러한 임파워먼트 요인들이 각 구성원들에게 심리적으로 어떻게 느껴지는가를 보았다.

의미감(meaning)은 자신의 이상과 기준에 비추어 판단된 작업목표가 얼마나 가치가 있는가를 나타내는 것이다. 역량(competence)은 자신의 능력에 대한 믿음이나 신념을 말하며, 이는 유능감이 적용되기도 하며, 특히 직무나 자신의 역할 상에서의 신념들을 의미한다. 자기결단력(self-determination)은 개인의 능력이 숙달된 상황에서 개인이 행동을 규제하고 독자적으로 선택할 수 있는 개인의 감각을 의미한다. 영향력(impact)은 각 개인이 직무운영상 결과나 전략수립, 관리상에 영향을 줄 수 있다고 믿는 정도를 말한다. 그녀는 임파워먼트가 단순히 권한의 위양이나 제도적인 차원에서만 파악되는 것이 아니라 심리적이고 인지적인 변수로서 연속적인 것이라고 주장하고 있다.

<그림 2-5> Spreitzer의 임파워먼트 모델



Comger와 Kanungo가 개인차원에서 집중하여 임파워먼트의 과정을 살펴본 것이 비해 Vogt와 Murrell(1990)은 개인에서 조직으로 확대하여 임파워먼트의 과정을 설명하였다. 임파워먼트 과정은 개인 및 조직에 대한 신뢰를 키우는 질문과 경청, 격려 등을 자유롭게 할 수 있는 커뮤니케이션 시스템 하에서 출발한다고 보았다.

3. 임파워먼트 理論의 發展

임파워먼트 이론의 발전은 이를 대표하는 뚜렷한 학자에 의해서 주도적으로 발전되었다기보다는 1950년대~60년대 초반에 학계와 기업에서 인간심리의 활용방안을 제시했던 동기부여(motivation) 개념이 각광을 받은 데서 비롯되었다고 볼 수 있다.

1960년 후반부터 70년대 초반에는 인간의 잠재능력과 개인의 성장을 중요시하는 풍조가 학계와 기업계에 확산되었으며, 1980년대 이후에 이르러서는 동기부여 이론으로부터 임파워먼트 이론에 대한 연구가 확산되었으며, 1980년대 이후에 이르러서는 동기부여 이론으로부터 임파워먼트 이론에 대한 연구가 확산 및 발전되었다고 볼 수 있다.

예를 들면 Xerox는 1983년도에 업무의 질적향상(job enrichment) 개념을 책임감, 개인의 분별력, 임파워먼트의 세 가지 요소로 설명하였으며, Scott Paper Company의 National Resource Division이 1985년 11월 발행한 간행물에서는 탁월한 능력의 소유자를 발견하여 개발시킬 수 있는 기업문화 구축과

그들이 지속적으로 뛰어난 실적을 달성시킬 수 있는 인적자원관리가 기업의 비전에 매우 중요한 역할을 하는 것으로 분석하여 제시한 바 있다.

또한 Harris의 경우 임파워먼트의 목표는 파워를 주는 것이 아니라 자유를 주는 것이다. 자신과 구성원을 진보적이고 책임성 있는 행동을 어렵게 만드는 조직의 제약으로부터 해방시키는 것이라고 하였다.

1) 임파워먼트의 特徵

(1) 임파워먼트에 대한 解釋의 複合性

Thomas와 Velthouse(1990)는 “임파워먼트란 다양한 내용으로 구성되어 있기 때문에, 그 본질을 단일 관점에서 파악하기란 어렵다”라고 주장하였다. 이처럼 임파워먼트에 대한 다양한 해석이 존재하는 이유는 그 강조 점을 어디에 두고 설명하느냐에 따라 임파워먼트의 특징을 다양하게 표현할 수가 있기 때문이다.

기업에 있어서 임파워먼트의 내용은 기업내 구성원들의 역량을 키우고 이를 최대한 활용·활성화·동력화·확산하는 것이며, 목표측면에서는 수동적·상황 적응적 경영보다는 능동적·상황 창조적 경영 즉, 자율 경영과 창조 경영을 추구하여 조직성과를 지속적으로 증진시키는 것으로 보고 있다. 더 나아가 방법측면에서는 여러 가지가 있을 수 있는데, 그 중에 하나가 하급자에게 권한을 이전하여 보다 신속한 의사결정이 이루어져 고객 만족이 증진되도록 하는 것으로 보고 있다.

즉, 관료제 조직이나 기존의 목표에 의한 관리(MBO)는 조직과 구성원의 수동적인 측면을 보완하기 위한 것이었으나, 임파워먼트는 인간의 능력을 동력화 하는데 주안점을 두고 있다. <표 2-5>는 이와 같은 사항을 정리한 것이다. 여기서 파워이전이란 파워를 지닌 삶이 파워를 잃는 것도, 주는 것도 아닌, 파워를 풀어주고 키워주는 것을 말한다.

<표 2-5> 임파워먼트에 대한 해석의 다양성

구분	요점	주요내용
내용	역량증대 활용/확산	<ul style="list-style-type: none"> · 자신과 구성원으로부터 최고/ 최선을 추구하는 것 · 사람의 능력(잠재력 포함)을 최대한 활용하는 것 · 개인속에 구속된 파워를 풀어 주는 것
목표	능동적 경영 자율 경영 창조 경영	<ul style="list-style-type: none"> · 수동적/ 상황 적응적 관리를 지양, 능동적/ 상황 창조적 관리를 추구 · 임파워먼트된 사람은 수동적 삶(남/환경에 자신의 삶 의지)으로부터 능동적/공격적 적극적인 삶(목표설정, 목표추구)을 살아가감
방법	권한 이전 (권한이양)	<ul style="list-style-type: none"> · 위임을 넘어서서 가장 효과적으로 파워가 쓰이는 곳(고객감동)에 실질적으로 파워를 부여하는 것 · 파워 위임(delegation)보다는 파워 위양(devolution) 관점임 · 파워를 잃는 것도 주는 것도 아니고, 파워를 풀어 주고 키워줌

(2) 임파워먼트 水準의 體系性

임파워먼트의 수준에 대해서는 연구자마다 다소 상이한 견해를 나타낼 수가 있다. 그러나 일반적으로 임파워먼트는 개인 임파워먼트, 집단 임파워먼트, 조직 임파워먼트로 구분할 수가 있다. 이를 좀더 구체적으로 설명하면, 구성원 개인의 파워 증진이 필요하다는 관점에서, 개인 임파워먼트는 실질적인 임파워먼트의 핵심이라고 볼 수 있다. 즉, 쉽게 파워를 이전하기 위해서는 자신의 역량과 타인에 대한 신뢰감을 자기 내부에 우선 가져야 한다는 것으로서 이는 개인 임파워먼트 또는 자기 임파워먼트라고 일컬어지고 있다.

한편, 자신이 임파워먼트를 추구하고 키워진 역량과 신뢰감에 의하여 남의 역량까지 키우면서 파워를 이전하는 것이 바로 집단 임파워먼트 또는 타인 임파워먼트이다. 더욱이 개인 임파워먼트와 집단 임파워먼트를 잘하는 것이 조직의 제도나 구조에 의해서도 적극적으로 뒷받침되어야 조직 전체가 능동적 경영을 할 수 있다. 이러한 의미에서 집단 임파워먼트에 의하여 키워진 파워가 조직내의 제도나 구조의 변화를 통해 조직 전반에 확산되는 것을 조직 임파워먼트라고 한다.

<표 2-6> 임파워먼트의 수준

수준	주요내용	비고		
개인 임파워먼트	<ul style="list-style-type: none"> · 개인 자신의 사고 변화와 역량 증대 · 개인의 자기 신뢰감 증진 	Micro 임파워먼트	Meso 임파워먼트	Macro 임 파 워 먼트
집단 임파워먼트	<ul style="list-style-type: none"> · 역량 확산(타인/구성원의 역량 증대) · 권한 이전 			
조직 임파워먼트	<ul style="list-style-type: none"> · 집단 임파워먼트의 조직 확산 · 제도/ 구조변화를 통한 임파워먼트 의향/ 행동 정착 			

한편, 개인이나 집단, 더 나아가 조직이 자체역량을 강화하려면 학습(learning)이 필요하다. 따라서 개인 임파워먼트를 위해서는 개인 학습이, 집단 임파워먼트를 위해서는 집단 학습이, 그리고 조직 임파워먼트를 위해서는 조직 학습을 해야 한다. <그림 2-6>은 이러한 학습과 임파워먼트의 관계를 그림으로 나타낸 것이다.

<그림 2-6> 임파워먼트 수준과 학습 수준과의 관계

	학습 (Learning)		임파워먼트 (Empowerment)
	조직학습	➔	조직 임파워먼트
	-		-
	집단학습	➔	집단 임파워먼트
	-		-
	개인학습	➔	개인 임파워먼트

지금까지 논의하였던 다양한 특징들을 종합적으로 제시하면 <그림 2-7>과 같다. 여기서 개인 임파워먼트, 집단 임파워먼트, 그리고 조직 임파워먼트를 모두 포함한 것이 광의의 임파워먼트(Macro 임파워먼트)이며, 개인 임파워먼트와 집단 임파워먼트를 포함한 것이 중간 범위의 임파워먼트(Meso 임파워먼트)이고, 개인 임파워먼트만을 지칭하는 것이 협의의 임파워먼트(Micro 임파

워먼트)라고 할 수 있다.

<그림 2-7> 임파워먼트의 수준과 학습 및 변혁과의 관계

변화대상	학 습 (Learning)	임파워먼트 (Empowerment)	변 혁 (Transformation)	범 위 (Scope)
구 조 관 계 사 고	조직 학습 ➡	조직 임파워먼트 ➡	조직 변혁 ➡ 집단 변혁 ➡ 개인 변혁 ➡	Macro 임파워먼트
	집단 학습 ➡	집단 임파워먼트 ➡		Meso 임파워먼트
	개인 학습 ➡	개인 임파워먼트 ➡		Micro 임파워먼트

즉, 임파워먼트가 있기 위해서는 학습이 있어야 하며, 임파워먼트가 있어야 변혁이 이루어지고, 변혁의 과정이 반복되면서 개인과 집단과 조직이 성장 발전된다고 볼 수 있다. 이와 같이 학습·임파워먼트·변혁 등은 서로 독립적인 실체라기 보다는 매우 밀접하게 연계되어 있다고 볼 수 있다.

2) 임파워먼트의 過程

임파워먼트의 과정은 연구자가 임파워먼트의 범위를 개인차원에서 두고 연구하느냐, 집단 차원에서 두고 연구하느냐, 아니면 조직차원에 두고 연구하느냐에 따라 많은 차이가 나타나고 있다. 즉, 임파워먼트의 범위를 개인 차원에 두었을 경우에는 조직 구성원이 어떠한 심리적·인지적 과정을 통해서 임파워먼트가 이루어지는가에 연구의 초점을 두고 임파워먼트 과정을 전개하였다.

또한 임파워먼트의 범위를 집단 차원에 두었을 경우에는 조직 구성원들을 임파워먼트시켜서 시너지 효과를 창출하는 과정에 연구의 초점을 두고 임파워먼트 과정을 전개하였다. 아울러 임파워먼트의 범위를 조직 차원에 두었을 경우에는 조직 학습과 조직 변혁을 통한 조직 활성화 과정에 연구의 초점을 두고 임파워먼트 과정을 전개하였다.

(1) Micro 水準의 임파워먼트 過程

Conger와 Janungo(1988)는 임파워먼트의 과정을 해석하는데 있어서 심리적 차원의 임파워먼트 과정 모형을 제시한 바 있다. 즉, 이들은 조직 내에서 무력감을 야기시키는 심리적 변수들을 제거하고, 무력감에 빠진 구성원들에게 과업수행에 대한 자신감을 심어 줌으로써 조직 내에 퍼져 있는 무력감을 해소시키는 과정으로 이해하였다. <그림 2-8>은 이들이 제시한 심리적 차원의 임파워먼트 과정을 나타낸 것이다.

<그림 2-8> 심리적 차원의 임파워먼트 과정 모형

1단계	심리적 무력감을 조성하는 분위기 파악 (조직변수, 리더십 변수, 보상체계 변수)
2단계	저해요인 극복을 위한 경영관리 전략과 기법의 적용 (참여적 경영, 목표설정, 피드백 체계, 모델링, 능력급 보수 등)
3단계	과업달성과 관련하여 조직 구성원들의 자기효능감 향상 (타인성공 관찰, 언어적 격려와 설득, 긍정적 감정 고취 등)
4단계	조직 구성원들에 대한 임파워먼트 달성 (수행-기대에 대한 노력, 개인적 효과성에 대한 신념 등)
5단계	조직 구성원들의 행동적 효과 발생 (과업목표 달성을 위한 행동의 지속성 등)

그들은 조직 구성원들의 심리적 상태를 저해하는 요인을 크게 조직 변수, 리더십 변수, 보상 체계 변수, 직무변수로 나열하였다. 조직 변수로는 유의한 조직변화, 모험적인 사업의 착수, 경쟁압력, 비인격적인 관료제도, 원활하지 못한 의사소통, 중앙에 밀집된 자원 등을 제시하였으며, 리더십 변수로는 전체주의적 리더십 유형, 부정적·회의적 리더십 유형, 행동과 결과의 합리성이 결여된 리더십 유형 등을 포함하고, 보상 체계 변수는 임의의 상여금 부재, 낮은 보상가치, 능력주의의 보상 결여, 혁신주의적 보상의 결여 등을 제시하였고, 직무설계 변수로는 역할의 불명료, 훈련과 기술의 부족, 실현 불가능한 목표설정, 적절한 통합과 관리의 불명료, 훈련과 기술의 부족, 실현 불가능한 목표설

정, 적절한 통합과 관리의 결여, 일의 다양성 결여, 철저한 규칙과 명령, 적은 승진기회, 의미 있는 목표와 직무의 결여, 상사와의 제한된 접촉 등을 제시하였다.

이러한 저해요인을 조직 내에서 파악하게 되면, 경영관리 전략과 기법을 활용하여 이를 단계적으로 극복하게 된다. 즉, 참여적 경영, 목표설정, 피드백 체계, 모델링, 능력급 보수, 직무충실화 등을 이용하여 조직구성원들을 무력하게 만드는 심리적 요인들을 제거해 나간다.

다음으로 이러한 경영관리 전략과 기법을 활용하여 조직 내 무력감을 해소시키면서, 조직 구성원들의 자기효능감을 높일 수 있는 단계를 거치게 된다. 이와 같이 조직 구성원들이 무력감을 극복하고 자기효능감이 증대되면 노력성과간의 기대가 높아져서 과업목표 달성을 위하여 지속적으로 행동하고 노력하게 되며, 이러한 일련의 과정은 심리적 차원의 임파워먼트 과정이라고 할 수 있다.

한편, Thomas와 Vitouse(1990)는 인지적 차원의 임파워먼트 과정 모형을 제시한 바 있다. 이들은 내적 직무동기를 임파워먼트의 인지적 요소 중의 하나로 선정하여 조직 구성원들이 어떻게 인지적으로 임파워먼트가 발생되는가를 연구하였다. 이들이 제시한 임파워먼트 과정 모형은 자극(stimulus), 인지(organism), 행동(behavior), 그리고 결과(consequence)의 사회학습결과모형(S-O-B-C)의 원리를 사용하여, 결과와 자극은 환경적 요소로 단층화시키고 개인적·내적인지 부분은 확대시켜서 인지적 임파워먼트 과정을 설명하고 있다. 여기서 매개요인은 환경적 요소는 조직 구성원들의 직무를 인지적으로 평가하는데 영향을 주는 것들이며, 매개요인은 환경적 요소들에 변화를 유발함으로써 개인적 직무평가의 변화를 도모할 뿐만 아니라, 환경적 요소들을 개인적으로 해석하는 형태에도 변화를 가져다주는 역할을 담당하고 있다.

(2) Meso 水準의 임파워먼트 過程

Burker(1986)는 임파워먼트란 파워를 부여하는 것으로 보고 있다. 이러한

경우 임파워먼트는 두 사람 이상의 상호관계가 있을 때만 존재하는 개념으로 볼 수 있다. 즉, 임파워먼트를 위해서는 최소한도 파워를 주는 사람과 파워를 받는 사람이 있어야 하는 것이다. 따라서 Meso수준에서의 연구자들은 임파워먼트 과정을 파워확산 과정으로 간주하거나, 사회화된 파워로 보거나, 파워의 시너지 효과로 인식하거나, 신뢰 관계로 보는 경향이 짙다.

첫째, 임파워먼트를 긍정적 결과를 가져다주는 파워 확산의 과정으로 보는 입장이 있다. Conger와 Kanungo(1988)의 경우에는 임파워먼트가 무력감을 주는 상황을 제거함으로써 이루어지는 것으로 보았다. 즉, 임파워먼트를 단순히 권한을 부여하는 행위로서 해석하기보다는 조직 내 무력감을 제거해나가면서 파워를 생성·발전·증가시키는 파워확산 행위로 보고 있다.

둘째, 임파워먼트를 사회화된 파워로 보는 입장이 있다. 즉, 이 관점은 임파워먼트 과정을 파워와 동기부여의 결합으로 보고 있다. 따라서 임파워먼트를 파워 확산 과정으로만 보는 입장과는 차이가 있다. 이 관점에서는 보다 많은 파워를 갖는 것과 보다 파워풀(powerful)하다고 느끼는 것과의 차이를 비교하면서 조직 구성원이 임파워먼트를 지각할 때가 바로 사회화된 임파워먼트 과정이 시작된다고 보고 있다.

셋째, 임파워먼트를 파워의 시너지 효과로 인식하는 입장이 있다. Kanter(1979)와 Tannenbaum(1968)은 효과적인 조직 파워의 사용과 통제는 파워의 배분과 통제에 의해 좌우된다고 보았다. 이 개념의 근간은 Gouldner(1963)가 주장한바와 같이 ‘상호관계 규범’ 즉, “각 부분은 권리와 의무가 있다” 라는 것이다. 여기서 상호관계 규범은 안정적인 사회 체계 유지를 위한 견고하고 특별한 메카니즘이다. 이러한 관점에서 임파워먼트의 시너지 효과는 안정적인 사회체계의 향상을 강조하고, 상호관계 규범은 이익 회수를 위해 동기부여를 발생시킨다.

넷째, 임파워먼트 과정을 신뢰 구축 관계로 보는 경향이 짙다. 임파워먼트 과정에서 신뢰는 자아에 대한 신뢰와 조직에 대한 신뢰로 구분하고 있다. 먼저 임파워먼트 과정을 자아에 대한 신뢰 관계로 보는 경우에는 임파워먼트 과

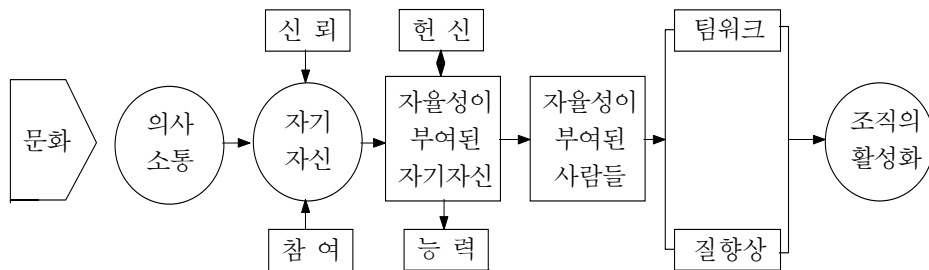
정은 일하는 동료들과의 신뢰와 확신이 존재한다는 강한 믿음이 존재하는 과정이라고 보고 있다.

Torre(1986)에 의하면 “사람들은 그들 자신들을 신뢰하고, 구성원들이 자신의 인생을 통해서 얻은 지식과 경험이 유효하다는 것을 인식한다”라는 가정하에 그것을 알아 가는 과정이 임파워먼트라고 보고 있다. 따라서 전체적으로 볼 때 자아에 대한 신뢰는 성공적 임파워먼트를 위한 중요한 요소로 볼 수 있다.

(3) Macro 水準의 임파워먼트 過程

Vogt와 Murrell(1990)은 임파워먼트의 과정을 해석하는데 있어서 자아차원에서 조직으로 확대하여 조직차원에 중점을 두고 설명하였다. 이들에 의하면 <그림 2-9>에서 보는 바와 같이 임파워먼트 과정은 질문과 경청, 격려를 자유롭게 할 수 있는 의사소통 체계하에서 출발한다고 보았다. 그리고 이러한 분위기 속에서는 각 사람이 진정한 자아를 표현하고, 피드백을 받아들이는 기회를 가지게 됨으로써 개인의 임파워먼트가 이루어진다고 보았다.

<그림 2-9> 조직차원의 임파워먼트 과정 모형



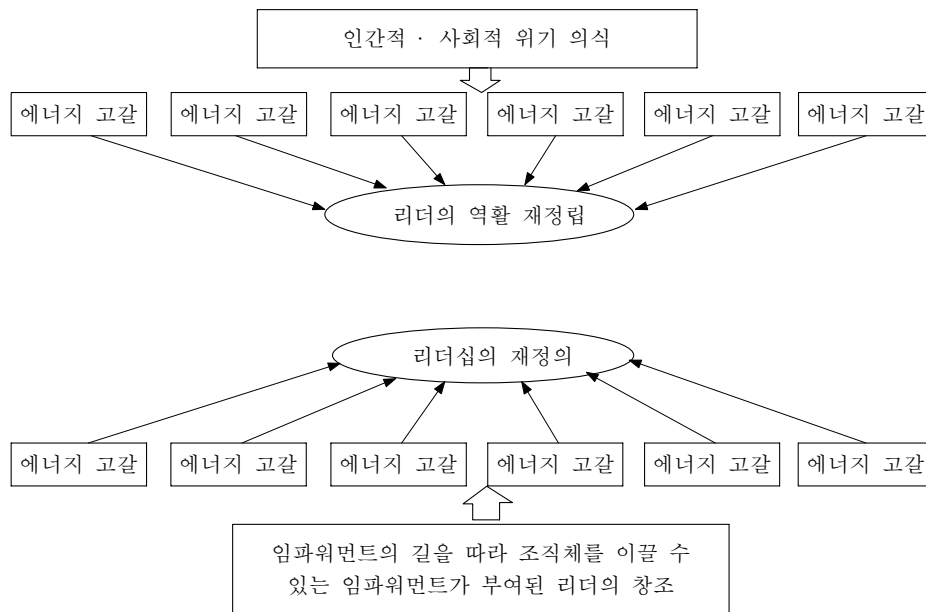
이렇게 임파워먼트가 이루어진 조직에서는 개인들이 자신들의 전문지식을 이용, 조직에 기여하며 때로는 자신의 발전과 조직의 통합 및 성장을 목적으로 최선의 결과를 낳는 팀을 구성하여 공동작업을 추진할 뿐만 아니라 조직 구성원들이 기꺼이 조직목표에 몰입하게 되어 결국, 조직의 활성화를 가져온다고 보았다. 여기서 조직의 활성화(organizational well-being)란 생산성, 수익성의

전통적 범주뿐만 아니라 개인과 조직의 향상을 유도하는 인간적, 윤리적 가치를 포함하고 있다.

3) 임파워먼트와 리더십의 關係

Vogt와 Murrell(1990)에 따르면 조직 구성원을 임파워먼트시키기 전에 그 조직의 리더가 임파워먼트되어 있어야 한다고 역설하였다. 임파워먼트된 조직에서는 중요한 이슈들은 조화(coordination), 통합(integration), 촉진(facilitation)이지 통제(control)는 아니다. 즉, 어떠한 변혁도 중앙집권적인 통제형 리더십 하에서는 이루어질 수 없다고 본다. 따라서 촉진자(facilitator)로서의 리더는 타인을 통제함으로써 리더의 자아를 유효하게 하는 것이라기 보다는 타인에게 격려를 하며, 도움을 주고, 업무를 허락함으로써 스스로의 가치를 찾는 사람인 것이다.

<그림 2-10> 위기 속의 임파워먼트 리더십 역할



한편, 임파워먼트된 조직에서 리더의 역할에 대한 견해는 연구마다 다소 상이한 차이를 보이고 있다. 즉, Vogt와 Murrell(1990)은 정보제공(informing),

의사결정(deciding), 계획수립(planning), 가치평가(evaluating), 동기부여(motivating), 조직개발(developing) 등의 여섯 가지를 임파워먼트된 리더의 역할로 제시하였다.

또한 Conger와 Kanaungo(1988)는 조직 구성원이 임파워되기 위해서는 무엇보다도 리더의 역할이 중요하며, 리더는 구체적인 역할은 높은 수행기대를 시킴으로서 하부조직에게 확신(confidence)을 표현하고, 하부조직이 의사결정에 참여할 수 있는 기회를 장려해 주고, 자율성을 제공하며, 영감있고 의미있는 목표를 설정해주는 것으로, 이러한 역할들이 임파워한 조직 구성원들을 형성해 낼 수 있다고 주장하였다.

이와 같이 임파워먼트와 리더십의 관계는 매우 밀접하다고 볼 수 있으며, 특히 임파워먼트되기 위한 리더가 갖추어야 할 조건의 상당 부분이 변혁적 리더십의 구비요건과 일치하고 있음을 알 수 있다.

4. 軍 임파워먼트에 관한 연구

임파워먼트는 그 개념 활용의 중요성 및 시급성에도 불구하고 이것의 활용성을 떨어뜨리는 가장 큰 요인은 이 개념에 대한 오해에서 출발한다. 이들 오해 때문에 조직성과 증진에 기여한 임파워먼트의 효용성이 매우 저하되고 있으며 이의 도입을 주저하고 있는 것도 사실이다. 임파워먼트의 의미는 역량을 증대시키고 활용, 확산시키는 것으로 사람의 능력을 최대한 활용하기 위해 능동성, 자율성, 창조성을 강화하여 지속적 성장을 추구하는 것이다.

따라서 임파워먼트의 방법은 권한위임을 넘어서서 가장 효과적인 파워가 쓰이는 곳에 실질적으로 파워를 부여한 것이며 위임(delegation)보다는 위양(devolution)의 관점으로 개인에게 구속된 파워를 풀어 주고 키워 주는 것이다. 다시 말하면 임파워먼트는 위임을 통해서 일어나는 것이 아니라 조직원이 지니고 있는 파워를 신뢰하는 데서 출발하여, 그 신뢰를 바탕으로 구성원의 능력과 잠재력을 키워주는 방법이다. 임파워먼트의 목표는 파워를 주는 것이 아니라 자유를 주는 것이며 구성원을 조직의 제약으로부터 해방시키는 것이

다. 즉 종업원의 파워를 늘리는 것이 아니라 그들이 이미 지니고 있는 지식과 의욕을 풀어내는 것이다.

최근 군에서도 IMF시대를 맞이하여 군 외부의 변화요구에 직면하여 군구조의 의사결정단계 축소(flat化)와 기술집약형(slim化)으로의 전환을 심층 깊게 연구하고 있다. 또한 장비의 첨단화, 의식구조의 다양화 등 군내부적 여건변화로 지휘대상 단위부대와 인원수(통제폭)의 증가가 불가피하다. 이러한 상황에서는 전통적 리더십에 의한 지휘통솔에 한계가 있음을 자각하고, 팔로워십에 대한 연구와 리더와 팔로워의 임파워먼트에 대한 관심을 가질 수밖에 없다. 그러나 군에서 임파워먼트에 대한 실증적 연구는 민간대학의 위탁교육을 받는 극소수의 군장교가 개인적 관심에 의하여 학위논문 주제로 연구하고 있을 뿐, 아직은 이렇다 할 연구결과가 제시되지 못하고 있는 실정이다.

군 임파워먼트에 대한 연구는 그 조직 특성상 한계성을 가지고 있는 바, 이를 살펴보면 다음과 같다.

- ① 엄격한 계급구조와 上命下服의 지휘체계로 인하여 상급자의 지시에 비판 없이 순종하여야 함을 미덕으로 삼아 왔고 충성으로 여겨 왔던 점,
- ② 부대의 모든 성패는 지휘관이 진다는 전통적인 개념 하에 리더십 연구에 치중하여 왔던 점,
- ③ 상급지휘관의 파워에 대한 Zero-sum 개념의 팽배로 권한이전은 생각해보지도 않았던 점,
- ④ 팔로워들의 적극적, 능동적, 참여적 자세의 결여,
- ⑤ 상급자에 의한 개인평가제도 위주의 진출 및 승진 제도 등이 그것이다.

제3절 조직유효성

1. 職務滿足에 관한 研究

직무만족은 조직연구의 중요한 연구분야로서 많은 학자에 의하여 연구되었으며, 이에 대한 설명도 연구자에 따라 다양하게 제시되고 있다. 그 중에서 몇

몇 주요 학자들의 견해를 살펴보면, Alderfer(1972)는 직무만족이란 한 개인이 직무에 대하여 가지는 일련의 태도이며, 직무 또는 직무수행결과로 충족되어지는 유쾌하고 긍정적인 정서상태로서 인간의 건강·안전·귀속·존경·성장 등 제반욕구의 차원에서 설명하고 있다.³⁵⁾

또한 Tiffin과 McCormick(1974)은 직무만족이란 직무에서 얻어지거나 경험되는 욕구만족의 정도이며, 이는 개인적인 것이므로 개인의 가치체계에 따라서 다른 형태를 나타낸다고 주장하였다.³⁶⁾ 아울러 Beaty와 Schnier(1981)는 직무만족이란 종업원의 직무가치를 달성하고 촉진하는 것으로서 그 개인의 직무평가에서 얻어진 유쾌한 감정적 상태라고 정의하였다.³⁷⁾ 이와 같이 이들은 직무만족을 직무와 관련된 감정적 상태로 직무만족을 정의하고 있다.

이외에도 Locke(1976)는 직무만족을 종업원 자신의 직무에 대한 평가에서 결과되어지는 유쾌하거나 긍정적인 정서상태라고 정의하였다.³⁸⁾ 그는 기존의 연구문헌들을 분석한 결과를 종합하여 직무만족에 영향을 주는 요인을 도전할 만한 직무(challenging work),공정한 보상(equitable rewards), 적합한 승진(suitable promotion), 지원적 작업환경(supportive working conitions), 효과적인 감독자(reasonable supervisor), 지원적 동료관계(supportive colleagues), 효과적인 관리방법(effective management) 등 일곱 가지로 정리하여 제시하였다. 또한 Hulin과 Smith(1965)는 연령, 근무기간과 직무만족을 설명하면서 작업, 보수, 승진, 감독, 동료 등의 다섯가지를 직무만족에 영향을 미치는 요인이라고 하였다.³⁹⁾

아울러 Wernimont(1965)는 직무만족에 영향을 미치는 요인을 본질적 요인과 비본질적 요인으로 구분하여, 본질적 요인으로는 인정, 성숙, 작업 그 자체,

35) C. Alderfer, *Existence, Relatedness, and Growth*, New York: The Free Press, 1972, p. 7. 추현, 조직행동론, 서울: 형설출판사, 1993, p.609에서 재인용.

36) J. Tiffin, & E. J. McCormick, *Industrial Psychology, 6th ed.*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1974, pp. 298~299

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

38) Locke, E. A., "Satisfiers and Dissatisfiers Among White Collar and Blue Collar Employees", *Journal of Applied Psychology*, 1976, pp. 1302~1307.

39) C. L. Hulin, & P. Smith, "A Linear Model of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 1965, pp. 211~216

책임, 성취 등 다섯 가지를 들고 있으며, 비본질적 요인으로는 봉급, 회사정책, 기술적 적합성, 대인관계, 작업조건 등 다섯 가지를 들고 있다.⁴⁰⁾

이와 같이 직무만족에 영향을 미치는 요인에는 여러 가지가 있으나 <표 2-7>과 같이 조직 구성원들은 대체적으로 임금, 직무, 감독, 승진, 동료관계 등으로부터 만족을 얻게 되며, 구성원이 수행하는 직무의 성격과 개인특성과의 적합성이 높을수록 직무만족의 정도는 높아지는 것으로 나타나고 있다.

<표 2-7> 직무만족의 주요 영향 요인

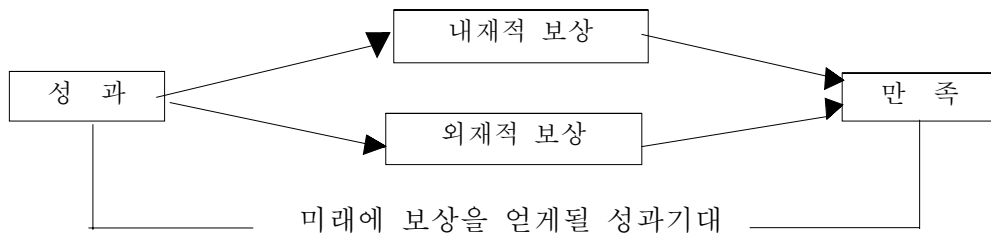
구 분	하위 구성요인
직 무	흥미, 다양성, 학습기회, 난이도, 업무량, 장래성, 작업조건 (장비·온도·습도·공기 등)
보 상	급여수준, 공정타당성, 지급방법, 부가급여(연금·의료혜택· 유급휴가·휴식처), 공로인정(업적·신뢰·평가)
승 진	승진의 기회, 공정성 기준
감 독	감독유형, 기술적 인간적 관계, 감독기술
동료관계	신의, 협조도, 친근감

한편, Porter와 Lawler(1965)는 성과에 근거를 둔 보상이 만족과 관계되는 성과를 유도한다고 주장하였다.⁴¹⁾ 즉, 이론에 의하면 내재적 보상과 외재적 보상은 성과와 만족을 모두 야기시킨다는 것이다. 따라서 보상에 대한 기대는 성과를 유도하며 성과에서 결과된 보상 그 자체는 만족으로 나타난다는 것이며, <그림 2-11>는 이러한 이론을 나타낸 것이다.

40) P. F. Wernimont, "Intrinsic and Extrinsic in Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 1966, pp. 297-302

41) L. W. Porter, & E. E. Lawler III, "Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior", *Psychological Bullentin*, Vol. 64, July 1965, pp. 23~51, 추현, 전게서, 1993, p.625-626에서 재인용.

<그림 2-11> 성과와 만족의 관계에 대한 모형⁴²⁾



2. 조직몰입에 관한 연구

(1) 몰입의 概念

최근 10여년 사이에 沒入에 대한 관심이 높아지고 있다. 그 동안 沒入에 대한 관심은 꾸준히 존재하고 있었으나 최근에 와서야 근로자들에 대한 관심도의 증가와 함께 職務滿足에 버금가게 그 관심도가 높아지고 있다.⁴³⁾ 근로자들에 대한 관심은 여러 각도에서 일어날 수 있으나 그 중 하나가 근로자의 심리적 상태와 조직의 유효성 간에 존재하는 밀접한 관계가 있지 않을까 생각된다.

많은 실증적 연구의 대상이 되어온 沒入은 하나의 결과요소로 또는 조직연구의 많은 선행변수로 연구되었다. 결과요소로서의 沒入은 근로자의 個人的變數, 또는 職務性格과 組織構造 같은 직무와 관련된 조직의 文化的 困으로부터 영향을 받는 것으로 나타났다.⁴⁴⁾ 선행 요소로서의 沒入은 근로자의 成果, 離職, 그리고 缺勤 등 여러 행동적 결과를 초래하는 것으로 조사되었는데 특히 이직(turnover)과의 관계는 매우 의미 있는 것으로 나타나 있다⁴⁵⁾.

42) 추헌, 전게서, 1993, p. 626.

43) J. P., Meyer, N. J., Allen, & J. Smith, "Commitment to Organizations and Occupations: Extensions and Test of a Three Component Conceptualization," *Journal of Applied Psychology*, Vol.78. No.4., 1993, pp. 538-551

44) Ibid.

45) J. E. Mathieu, & D. M. Zajac, "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *psychological Bulletin*, vol. 108., No.2., 1990, pp.171-194.

전통적으로 근로자의 몰입 수준과 조직생활을 하는 태도와 행동은 높은 상관관계가 있는 것으로 나타나고 있다. 특히, 離職意圖(turnover Intention)와 지각(lateness)과 같은 행동과는 부(負)의 관계를 보이고 있다⁴⁶⁾. 뿐만 아니라 沒入된 근로자는 沒入이 안된 근로자들보다 추가적으로 성과를 낼 수 있는 창의적 행동과 적극적 행동들을 취하며 결과적으로 조직의 경쟁력을 높이는데 기여하는 것으로 되었다⁴⁷⁾. 이러한 조사는 앞에서 설명한 변혁적 리더십과 깊은 연관성이 있을 것으로 추측된다.

이러한 다양한 역할을 하는 몰입은 근로자들의 입장에서 보면 그 종류도 또한 다양하다고 할 수 있다. 근로자의 몰입으로는 조직에 대한 몰입, 직무에 대한 몰입, 조직의 목표에 대한 몰입, 자신에 대한 몰입, 이상에 대한 몰입 등 헤아릴 수 없을 만큼 많을 것이다.

(2) 개인적 몰입의 선행변수 : 리더십과 임파워먼트

Mathieu와 Zajac(1990)의 연구에서도 조사되었듯이 개인적 몰입(정서적과 지속적)에 영향을 미칠 수 있는 선행변수들은 다양하다. 예를 들어 개인과 리더간의 관계라든지 조직의 주고 또는 개인에게 주어진 역할과 그의 임파워먼트 수준 등 한 개인의 몰입정도에 영향을 미치는 것으로 나타났다⁴⁸⁾. 이들

46) H. L. Angle, "Dual Commitment and Labor-Management Relationship Climates," *Academy of Management Journal*, 1986. 29. pp31-50. J. P. Meyer, S. V. Paunonen, I. R. Gellatly, R. D. Goffin, & D. Jackson, "Commitment that Counts," *Journal of Applied Psychology*, 1989, 74, pp-152-156

47) D. Katz, & R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations 3rd ed.*, New York: Wiley, 1987., In Mathieu, J E. & Zajac, D. M., A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, vol.108., 1990, No.2, pp.171-194.

48) K. W. Thomas, & B. A. Velthouse, "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation," *Academy of Management Review*, 1990, 15(4), pp.666-681.

M. A. Zimmerman, "Toward a Theory of Learned Hopefulness: A Structural Model Analysis of Participation and Empowerment," *Journal of Research in Personality*, 24, 1990, pp.71-86.

과도 같은 여러 변수들을 동시에 다루어야 개인적 몰입의 형성을 이해할 수 있을 것이다. 그러나 본 연구에서는 그 중 리더십과 임파워먼트만 선택하여 개인적 몰입에 미치는 영향력을 분석하였다.

① 리더십

본 연구에서는 Bass(1988)의 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 2가지 유형으로 구분하여 리더십을 보았고 개인적 몰입은 앞서 설명한 Meyer와 Allen(1990)의 정서적 몰입과 지속적 몰입을 선택하였다.

최근 Sunmer, Bae&Luthans(1996)의 실증조사에 의하면 우리나라의 경우 관리스타일과 조직몰입간의 관계는 확실하게 발견하지 못하였으나 변혁적 리더십 행동은 조직몰입에 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 관찰되었다. 그러나 이덕로(1994)의 연구조사에 의하면 거래적 리더십이 조직몰입에 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 조사되었으나, 변혁적 몰입은 조직 몰입에 부분적으로만 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

한편 O'Reilly와 Chatman(1986)의 연구에서는 변혁적 리더십 행위는 정서적 몰입에 정(+)²의 영향력을 미치는 것으로 조사되었다. 이러한 결과는 Mathieu와 Zajac(1999)의 연구에서도 나타났다. 이와 같이 리더십 행위가 개인의 몰입에 미치는 영향에 대해서는 일관된 결과가 현재로서는 성립되지 않은 상태이거나 개념적으로 볼 때 변혁적 리더십은 정서적 몰입 정(+)²의 관계가, 거래적 리더십은 정서적 몰입과 부(-)²의 관계가 있지 않을까 생각된다. 그러나 변혁적 리더십이 지속적 몰입에 그리고 거래적 리더십이 지속적 몰입에 미칠 수 있는 영향은 추측조차하기 어려우나 개념상으로 볼 때 거래적 리더십은 지속적 몰입에 정(+)²의 영향을 미치지 않을까 추측해본다.

② 임파워먼트

본 연구에서는 Conger와 Kanungo(1988)의 동기부여적 측면에서의 개인 임파워먼트를 임파워먼트로 다루었는데 개인적 몰입의 선행변수로서의 연구는

많이 이루어졌다.

국내외를 통해 여러 연구에서 임파워먼트가 정서적 몰입과 정(+)의 관계를 갖고 있는 것으로 조사되었는데(Thomas & Velthouse, 1990; 차운석, 1996; Vogt & Murrell, 1990; Summer, Bae & Wtham, 1996), 임파워먼트와 지속적 몰입 간의 관계는 서로 엇갈리게 나타났다. 예를 들어 Thomas와 Velthouse(1990)나 차운석(1996)은 연구조사결과 임파워먼트와 지속적 몰입간에는 부(-)의 관계가 있다고 보았는데 그 반대로 Zimmerman(1990)은 정(+)의 관계가 있다고 관찰하였다.

제4절 리더십, 임파워먼트와 조직유효성

변혁적 리더십과 임파워먼트는 모두 변화와 변혁이라는 개념을 내포하고 있다. 임파워먼트를 제고시키기 위한 많은 방법이 존재하지만 조직이 인력으로 구성된 것임을 고려할 때 리더십이 매우 중요한 요인임을 알 수 있고, 변혁적 리더십이 부하의 임파워먼트에 보다 효과적이라고 한 것은 앞에서 여러 학자들의 (Bass, 1985; Bennis, 1990; Behling & Mcfillen, 1996) 이론에 입각하여 제시하였다.

임파워먼트를 리더와 부하간의 입장에서 살펴보면 리더는 파워를 이전하여 주거나 리더십 행위로써 부하들의 자신감이나 능력, 역할 상에 있어서 동기부여 시키는 것을 의미하며, 부하는 리더십에 의해 동기부여 되어 스스로의 지각과 태도에 변화를 갖게 되는 것으로 부하가 임파워먼트 됐다는 것은 리더십에 의해 자신의 능력이나 모든 상황에서 강한 자신감과 신념을 가지게 되는 것을 의미한다(Conger & Kunungo, 1988) 여기에서는 앞 절에서 제시된 내용이외에 보다 세부적인 관점에서 선행 고찰된 연구, 논문들의 내용을 추가적으로 제시하고자 한다.

1. 리더십과 임파워먼트

(1) 임파워먼트와 변혁적 리더십과의 관계

리더십에 대한 최근 이론 중 비전을 제시하는 리더십이 변혁적 리더십인 것으로 간주되고 있으며, 이 변혁적 리더십이 오늘날 임파워먼트에 가장 적합한 리더십일뿐더러 점점 더 불확실성이 높아지는 환경 하에서 효과성이 입증되는 리더십의 형태로 제시되고 있다. 실제로 많은 학자들이 변혁적 리더십이 가져오는 핵심적인 효과가 임파워먼트라고 함으로써 주로 변혁적 리더십의 효과성을 임파워먼트의 내용에 맞추고 있다. 따라서 변혁적 리더십은 임파워먼트에 가장 적합한 리더십 형태로 간주되고 있지만 그 실제적 효과성은 부분적으로만 입증되고 있다. 이렇게 변혁적 리더십이 임파워먼트와 결부되는 필수적인 요소로 지적됨은 임파워먼트가 변혁이라는 의미를 이미 내포한 개념이기 때문이다. Bennis 와 Nanus(1985)는 리더십의 가장 중요한 효과가 임파워먼트라고 하였으며, Yukl(1994)은 리더십의 스타일 중 임파워먼트와 가장 밀접한 관련을 맺고 있고, 임파워먼트에 영향을 많이 미치는 것으로서 변혁적 리더십을 주장하였다.

Conger와 Kanungo(1988)는 카리스마적 리더의 중요한 특성으로 그들의 비전을 달성하기 위해 부하들을 임파워하는 능력으로 보고 있다. 그들은 임파워먼트를 특히 중요하게 여기는 데 그 이유는 카리스마적 리더가 제시하는 비전이 대부분 고결하고 성취하기 어렵기 때문이라는 것이며 부하들이 그들 자신의 능력과 권력에 대한 확신이 설 때에만 리더의 비전이 갖고 있는 목적을 달성할 수 있다고 믿기 때문이다. 또한 Vogot와 Murrel(1990)은 조직 구성원을 임파워먼트 시키지 전에 그 리더가 먼저 임파워먼트 되어 있어야 한다고 주장하였다. 임파워먼트된 조직에서 리더의 역할은 조화, 통합, 촉진으로서 통제보다는 하위자에게 격려, 도움을 주고, 문제해결자, 기술전문가, 지휘자의 역할보다는 촉진자로서 적극적인 참여, 협동을 유도하는 것이라 하였다.

임파워먼트된 조직에서 관리자의 기본적인 역할은 문제해결자, 기술전문가, 지휘자가 된다는 것보다 촉진자 즉, 적극적인 참여, 협동, 다른 이들에게 특별한 리더십 기술을 제공함으로써 조직개발을 성장시키는 것이다.

Thomas와 Velthouse(1990)은 Conger와 Kanungo(1988)의 임파워먼트에 대한 모델을 정교화시키는 과정과 임파워먼트를 부하들이 인지적으로 해석하는 과정에서 임파워먼트 지각에 영향을 주는 환경적인 요소들을 제시, 그중 변혁적 리더십이 부하들의 지각에 매우 중요하다고 하였으며, 변혁적 리더십은 과

업평가에 있어서도 여러 요인에 중요한 역할을 한다고 하였다.

<표 2-8> 과업평가에 영향을 미치는 외부환경 변수

외부 환경변수	과업평가(task assessment)			
	영향력 (impact)	능력 (competence)	의미감 (meaningfulness)	선택 (choice)
리더십 -카리스마적 (House, 1977)	○	○		
-변혁적 (Bennis & Nanus, 1985)	○	○	○	
위임 (Leana, 1987)				○
직무설계 (Hackman & Oldham)	○		○	○
보상 (Deci, 1975)		○		○

자료: Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive element of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, Vol. 15, p. 676

변혁적 리더들은 강력한 감정이입의 재능이 있다.(Burns, 1978). 변혁적 리더들은 부하들에 대하여 높은 기대를 진솔하게 보여주는 것에 의하여 부하들의 자기효능감을 높여준다(Bandura, 1986). 불가능하게 보이는 과업들을 성취하게 하는 부하들의 고양된 노력과 능력은 바로 그들의 강화된 자기효능감에서 비롯된 것이다. 변혁적 리더는 주로 대변하는 미래에 대한 명확한 비전에 주목하고 있다. 거래적 리더들과 달리 변혁적 리더들은 구성원들간에 교환되고 협상될 수 없는 가치, 즉 목적가치에 목표를 둔다, 변혁적 리더들은 그들의 부하들은 한 차원 높은 도덕성의 수준으로 끌어올린다. 그러나, 수단가치에 대한 불충분한 관심은 목적자체를 희석시킬 수도 있다(Burns, 1978).

Conger & Kanungo(1988)는 여러 학자들의 견해를 종합하여 종업원을 임파워시키는 리더십의 특성을 다음<표 2-9>과 같이 정리하였다.

<표 2-9> 임파위에 적합한 리더십의 특성

리더십 특성	근거
①종업원에게 높은 성과 기대를 동반한 신뢰감 표현	Burke, 1986; Conger, 1986 House, 1977; Neilsen, 1986
②종업원이 의사결정에 참여하도록 기회를 장려함	Block, 1987; Burke, 1986 Kanter, 1979; Strauss, 1977
③관료적 제약에서 벗어나 자율성 보장	Block, 1987; Kanter
④영감적이고도 의미 있는 목표의 설정	Bennis & Nanus, 1985 Tichy & Devanna, 1986

종업원을 임파워시킨다는 것은 종업원들을 보는 리더의 시각이 신뢰에 기반을 두고 있어야 한다는 것을 의미한다. 변혁적 리더십은 카리스마적 특성을 통하여 영감적이고도 기대이상의 목표를 설정하게 하고 개별배려와 지적자극을 통해 종업원의 역량강화 및 신뢰성 증진 등을 달성하도록 한다.

또한 종업원들은 리더의 모델을 보고 대리 경험을 통해 스스로 리더와 같은 방법으로 행동할 수 있다는 자기효능감을 느끼게 되어 임파워먼트를 증진시킬 수 있다.(Avolio & Gibbons, 1988) Bandura(1997)은 심리적 차원에서 다른 사람을 임파워시키는 수단으로 다음의 4가지를 들고 있다. 첫째는 긍정적으로 감정적 지원을 해주며, 둘째는 격려의 말과 긍정적인 권유를 한다. 셋째는 성공적인 사람을 모델로 하며, 넷째는 실제로 주어진 과업을 성공적으로 숙달되게 함으로써 구성원을 임파워시킨다.

Graham(1973)은 변혁적 리더십의 개별고려요인이 종업원들로 하여금 자신의 업무능력에 대한 자기효능감(self-efficacy)을 증대시켜 조직성과를 증진시킴으로서 리더의 업무수행을 성공적으로 이끈다고 주장하였다. 과거의 계층조직에서 획일적인 업무관습만 고집하는 리더보다 조직내 구성원들의 창조적 발상을 자극하는, 즉 기존의 업무수행 방식이나 관념을 재검토하게 하여 지적자극을 가하는 리더들에 의해 종업원들은 자기효능감을 소유하게 되어 임파워먼트가 증대된다.

Randolph(1995)는 10개 회사를 대상으로 한 실증연구에서 임파워먼트가 리

더십과 관련이 있음을 밝혀냈다. 리더는 종업원에게 정보를 제공하여 지적 자극과 신뢰를 형성함으로써 임파워먼트를 증대시킨다. Susan(1992)은 기업체 384명의 중간관리자를 대상으로 리더십과 임파워먼트 간의 관계를 검정한 결과 변혁적, 거래적 리더십이 부하의 임파워먼트에 영향을 준다는 것을 실증하였고, John(1995)은 군조직(18개조직 2596명)을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 개인의 임파워먼트와 생산성, 조직몰입에 긍정적 영향을 미친다는 것을 입증한바 있다. 변혁적 리더십이 임파워먼트에 영향을 준다는 연구들은 상기 연구 내용들 외에서도 입증되고 있지만(Burke, 1996; House, 1988; Block, 1987) 실제 효과성에 대한 실증 연구는 아직까지도 매우 제한적이며 추가적인 연구가 필요하다.

(2) 임파워먼트와 거래적 리더십과의 관계

Bass(1987)는 LMX(leader member exchange) 이론과 경로목표(path-goal)이론 등을 거래적 리더십 차원에서 기술하였다. 이러한 차원에서 볼 때 리더 구성원간의 사회교환 관계행위는 상호 거래에 의한 관계라고 할 수 있다. 연구 사례를 보면 Keller와 Dansereau(1995)는 사회교환 관계적 입장에서 리더십과 임파워먼트에 대한 연구를 실시하였다.

그는 임파워먼트를 부하들의 통제력에 대한 지각정도로 정의하였고, 리더는 내집단(in-group)에 속한 사람들에 대해서 부하들에게 자아가치(self-worth)를 높이도록, 의사결정에 있어 협상의 범위(negotiation latitude)등을 크게 허용해 줌으로써 부하에 대한 투자 차원에서의 거래를 한다고 하였다. 이에 상응하여 부하는 자신이 통제력을 높게 지각함과 어울려 리더가 선호하는 것에 맞추어 충성과 헌신, 성과를 달성하여, 상호 호혜적인 관계로 발전된다고 하였다. 반면 외집단(out-group)에 속한 부하들에게는 공식적인 관계차원에서 리더십이 아닌 관리행위만을 발휘한다고 하였다.

2. 임파워먼트와 직무만족

Locke(1976)는 직무만족(job satisfaction)에 대한 문헌연구에서 직무만족을 “구성원의 직무수행 혹은 구성원이 가지는 중요한 직무가치를 수행하고 있다

는 지각(perception)에서 나오는 즐거운 감정”이라고 정의하면서 직무만족에 미치는 요소로서 도전적 직무(challenging work), 공정한 보상(equitable rewards), 지원적 작업환경(supportive working condition)과 지원적 동료관계(supportive colleagues)등을 지적하고 있다.

또한 Holland(1985)에 의하면 구성원이 수행하는 직무의 성격과 개인특성과의 적합성이 높을수록 직무만족은 높아진다⁴⁹⁾라는 결론을 보였다. 임파워된 개인은 자신의 의미를 과업 내에서 찾게되고, 자신의 과업을 스스로 결정하게 되는 등의 자기결정성의 정도가 높으므로 인해 직무만족이 높다. 이러한 특징을 가지는 직무만족은 개인의 심리적 상태로서 역시 인지적인 요소로 측정되는 임파워먼트의 잠재변수의 결과변수로 적절하다고 본다. 여기에서는 이러한 직무만족에 대한 인지의 정도로서 그 내용을 파악하고 있다.

3. 임파워먼트와 조직몰입

몰입은 현 조직에서 계속 남아 있으려는 성향으로서 한 개인의 특정조직에 대한 상대적 동일화나 관여의 강도로 정의된다⁵⁰⁾. 이러한 조직몰입은 조직의 목표나 가치에 대한 강한 신념, 수용성이 내재화되는 것이며, 조직에 대한 노력을 자발적으로 수행하는 것을 말한다.⁵¹⁾ 이러한 조직몰입과 임파워먼트와의 관계를 설명한 것으로서 먼저 Thomas & Velthouse(1990)에 의하면 임파워된 개인은 과업에 대한 집중력과 탄력성이 증대하고, 업무처리의 주도성이 증대한다고 한다.

Kanter(1983)에 의하면 임파워된 개인은 업무에 대한 자신의 의미성이 높아지고, 고몰입을 하게 된다고 한다. 이렇게 볼 때 임파워된 개인은 자신의 조직에 헌신하고, 자신을 조직과 동일시하는 성향이 강하다고 할 수 있다. 여기에서는 직무만족과 마찬가지로 조직몰입에 대한 개인의 인지정도를 그 변수로 하고 있다.

49) J. Holland, *Making Vocational Choices : A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, 2nd eds., Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall, 1985.

50) R. Mowday, R. Steers, & L. W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp. 224-247.

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

제3장 연구설계와 가설설정

앞장에서는 리더십과 임파워먼트 그리고 직무만족, 조직몰입에 관한 이론들을 고찰하였다. 본 장에서는 이를 토대로 리더십과 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위한 연구모형과 가설을 설정하고 아울러 모형 내에서 고려되고 있는 변수들에 대한 조작적 정의와 측정도구를 제시하고자 한다.

제1절 연구모형과 가설설정

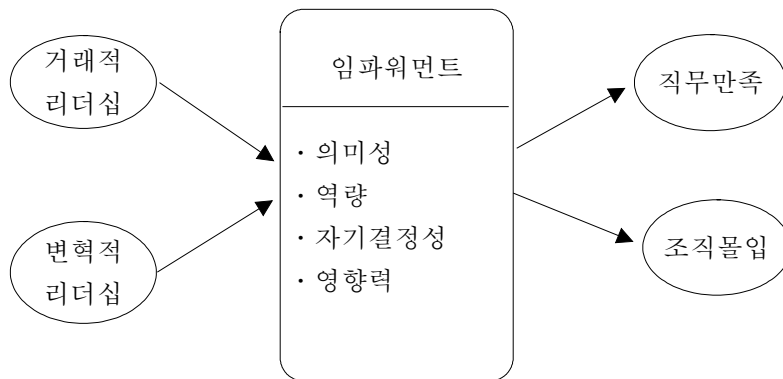
1. 연구모형

본 장에서는 제2장에서 검토한 문헌연구 결과들을 이론적 기초로 하여 실증 연구를 위한 연구모형과 가설을 설정하였다. 리더십의 유형은 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 나뉘고, 이렇게 나뉘어진 리더십 유형이 의미성(meaning), 역량(competence), 자기결정성(self-determination), 효과성(impact)이라는 임파워먼트의 잠재변수에 긍정적인 영향을 미치게 되며, 임파워된 개인은 직무만족과 조직몰입의 수준이 높을 것이라는 논리적 인과관계가 성립이 된다. 이때 임파워먼트라는 개념을 여러 상황에서 똑같이 적용되는 일반적인 지속적 특성이 아니라 리더십유형에 따라 영향을 받는 인지적이고 연속적이며, 동적인 과정의 개념으로서 파악하여 연구모형을 설정하였다.⁵²⁾

리더십 유형에 따라 임파워먼트에 미치는 영향이 어떻게 달라지는 가를 알아보고, 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 어떻게 영향을 미치는 가를 알아보고자 하는 본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구모형은 <그림 3-1>과 같다.

52) G. M. Spreitzer, "Psychological Empowerment in the Workplace," Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 5, pp.1442-1465.

<그림 3-1> 연구모형



2. 가설의 설정

본 연구의 가설은 연구모형에 기반하여 리더십이 임파워먼트에 영향을 미치는지, 그리고 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는지에 관한 부분으로 구성되어 있다.

1) 리더십과 임파워먼트와의 관계에 대한 가설

앞에서 살펴본 바와 같이 변혁적 리더십이 부하의 욕구와 가치관을 변화시키고 정서적 고양을 통하여 부하들을 내재적으로 동기부여 시킴을 알 수 있다. 즉 변혁적 리더십을 통해 직무나 조직에서 자신감과 의미감 등의 임파워먼트가 향상되는 것이다.

Conger & Kanungo(1988)⁵³⁾는 자신의 연구에서 리더행동 효과성 측면에서 중요성을 두어 비전제시형의 리더, 즉 변혁적 리더십이 부하를 가장 임파워먼트 시켜준다고 하였고, Behling과 Mcfillen(1996)도 카리스마, 변혁적 리더십의 통합모델 상에서 변혁적 리더의 행위속성이 구성원의 임파워먼트에 영향을 미친다고 하였다.

53) J. A. Conger & R. N. Kanungo, The empowerment process: Integrating theory and practice, *Academy of Management Review*, Vol. 12, pp.634-647.

House(1996) 또한 신 카리스마적(neo - charismatic)리더십 개념을 강조하면서 이러한 리더십 유형이 구성원들의 임파워먼트를 높인다고 주장하였다.

거래적 리더십도 부하의 임파워먼트에 영향을 미친다. Keller와 Dansereau(1995)는 사회교환 관계적 입장에서 리더십과 임파워먼트에 대한 연구를 실시한 결과, 리더는 집단 내에 속하는 하위자들에게 충성이나 자신이 선호하는 결과를 얻기 위해 부하에게 파워(power)나 자아가치(self-worth) 등을 지원하고, 부하들은 이를 통하여 임파워먼트와 자아가치가 향상되어 정서적으로 직무차원에서 동기부여 된다고 하였다. 이렇게 교환관계적 관점을 거래적 리더십에 적용시켜볼 때, 거래적 리더십 또한 구성원들을 임파워시킴을 알 수 있다.

Conger와 Kanungo(1988)도 구성원의 임파워먼트를 위한 조건으로 조건적 보상을 제시한 바 있으며, House(1996)도 21세기에 필요한 리더, 관리자, 작업장내 감독적 리더상을 제시하면서 구성원을 임파워시키기 위하여 리더가 필요한 경우에 따라 지원적 리더십, 경로-목표의 제시 등과 리더의 조건적 보상행위 등이 필요하다고 하였다. 따라서 리더의 거래적 리더십 또한 하위자의 임파워먼트 지각에 영향을 줄 것으로 판단할 수 있으며, 이를 통하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1 : 리더십은 임파워먼트에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1-1 : 거래적 리더십은 임파워먼트에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1-2 : 변혁적 리더십은 임파워먼트에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2) 임파워먼트 변수와 직무만족 간의 관계에 대한 가설

임파워된 개인은 변화의 선호, 일에의 몰두, 직무만족 등의 특징을 가진다. 이것은 임파워된 개인은 자신의 무력감을 해소하고 자신의 업무수행의 결정, 업무수행의 효과에 대한 지각의 제고, 과업에 대한 내재적 의미부여가 높다는 의미로서 이러한 판단하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 : 개인이 지각하는 의미성, 역량, 자기결정성, 효과성으로 구성되는

임파워먼트는 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3) 임파워먼트 변수와 조직몰입 간의 관계에 대한 가설

임파워된 개인은 업무를 성공적으로 수행하고자 하며, 도전적인 상황에서 좌절하지 않고, 일을 주도적으로 처리한다.(Gecas, 1989) 즉, 자신을 조직과 동일시 하여 과업수행에 있어서 주도적 역할을 담당하게 되며, 조직몰입이 높아지는 것이다.(Kizilos, 1990) 이러한 판단 하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 : 개인이 지각하는 의미성, 역량, 자기결정성, 효과성으로 구성되는 임파워먼트는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3. 변수의 조작적 정의

1) 선행변수

(1) 거래적 리더십

거래적 리더십은 한 사람이 가치있는 것의 교환을 목적으로 타인과의 접촉 과정에 주도권을 잡는 것(Burns, 1987) 혹은 일련의 교환 또는 보상에 토대를 둔 리더와 부하관계로부터 기대되는 노력 혹은 협상된 노력을 발휘하도록 동기부여 시키는 리더십(Bass, 1985)이라 정의된다⁵⁴. 거래적 리더십은 상황적 보상과 예외적 관리의 두 가지 하위차원으로 구분되어진다. 상황적 보상은 리더가 지시한 것을 하위자가 이행할 경우 직접적이고, 유형적인 보상을 제공해주는 교환적 성격의 리더십을 의미한다. 예외에 의한 관리는 하위자가 제대로 일을 처리하지 못하거나, 제대로 처리하지 못할 것처럼 보이는 상황에서만 관여하는 리더의 행동을 지칭한다.

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

(2) 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 리더가 부하들의 잠재적 동기를 인식하고 상위의 욕구를 만족시키도록 추구하고 부하들에게 전인적(full person)으로 대면하여 리더와 부하간의 상호자극과 고양의 관계를 낳는 과정(Burns, 1987) 혹은 부하들에게 기대되는 요구이상의 성과를 달성하도록 부하들에게 동기부여 시키는 리더십(Bass, 1986)이라 정의된다.

상사의 변혁적 리더십은 Bass(1985)가 개발하여 기존의 변혁적 리더십 연구에서 가장 많이 활용되고 있는 多要因 리더십 설문지(MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire)를 통하여 측정하는데, 카리스마(Charisma), 지적인 자극, 개별적 고려의 세 가지 차원으로 구성되어 있다. 응답자는 상사가 해당하는 행동이나 특징을 얼마나 자주 보이는가를 Likert 7점 척도에 답하게 되어 있으며 거래적 리더십 또한 마찬가지로이다.

2) 매개변수로서의 임파워먼트

본 연구에서 임파워먼트는 Bandura(1978)의 자기효능감을 중심으로 동기부여적 관점에서 정의한 Conger & Kanungo(1988)의 심리적 차원에서의 개인차원 임파워먼트를 기준으로 하였다. 이를 좀더 발전시킨 Thomas & Velthouse(1990)는 임파워먼트를 4개의 하위개념(의미성, 역량, 영향력, 자기결정력)으로 정교화 시켰으며, Spreitzer(1995)가 이를 검정하였다. 본 연구에서는 임파워먼트를 위와 같은 4개의 하위요인을 가지고 Spreitzer(1996)가 검정한 설문문항을 이용하여 측정하였다.

(1) 의미성 (meaning)

의미성이란 개인자신의 기준이나 이상에 비교해 판단되는 작업목표의 가치를 말하는 것으로서 직무수행에 요구되는 신념, 믿음, 행위, 가치 등과의 적합성을 말하며, 여기서 사용된 항목은 Spreitzer가 사용한 총 3개이다.

(2) 역량 (Competence)

역량이란 특정과업에 대한 자기효능감을 말하는 것으로 기술을 갖고 과업을 수행해나갈 능력이 있다고 믿는 개개인의 신념이며(Gist, 1987), Bandura에 따르면 자기능력감, 숙달감, 노력에 대한 확실성 성과기대 등의 개념을 포함한다. Kinlaw(1995)는 Conger & Kanungo의 자기효능감(self-efficacy)의 개념과는 달리 역량(competent influence)개념을 제시하면서 임파워먼트를 ‘개개인의 역량을 개발, 확장시켜서 조직의 성과를 지속적으로 향상시켜 나가는 과정’이라고 정의하였다.

여기에서 역량은 각각의 구성원들이 과업성과를 향상시키기 위하여 내재적으로 보유하고 있는 잠재력을 말하는 잠재적인 측면의 개념이며, 영향력은 역량을 행동화할 수 있는 자신감을 말하는 행동측면의 개념이다. Spreitzer(1995)는 여기에서 자기능력에 대한 신념은 전반적인 효능감이라기 보다는 특정과업에 대한 효능감이므로 자기효능감 보다는 역량이라고 해야 한다고 설명한다. 여기서 사용된 항목은 Spreitzer가 사용한 총 3개이다.

(3) 자기결정력 (self-determination)

과업을 수행하기 위한 구체적인 활동을 언제, 어떻게 계획하고, 수행할 것인지 선택하는데 있어서의 자율성을 반영하는 것으로 작업방법이나, 공정 그리고 투입노력 등을 스스로 결정하는 것을 말한다.(Deci, Connel & ڤ무, 1989) 자기결정력은 직무활동과 과정을 시행하고 유지하는데 있어서의 자율성을 반영한다.(Bell & Staw, 1989) 여기서 사용된 항목은 Spreitzer가 사용한 총 3개이다.

(4) 영향력 (impact)

개개인이 직무에 있어서 전략적이며 행정적인 그리고 실무적인 결정들에 어느 정도 영향을 미치느냐 하는 것이다.(Ashford, 1989) 영향력은 통제가능 영역과는 다른 개념이다. 영향력은 직무상황에 영향을 받으나 내부적 통제가능 영역은 상황의 변화에 관계없는 전반적인 개성적 특징을 가지고 있다.

이러한 내재적 과업수행동기가 부여된 구성원은 조직의 목표를 위해 몰입하며, 어떤 상황에서도 강한 신념을 가지고 탄력적으로 행동한다고 주장하였는데 이것이 바로 임파워된 사람의 행동유형이라고 하였다.(Thomas & Velthouse, 1990) 여기서 사용된 항목은 Spreitzer가 사용한 총 3개이다.

3) 종속변수

(1) 직무만족

직무만족이란 자신이 담당하고 있는 직무에 대해 일반적으로 만족하고 있는 정도를 말한다. 본 연구에서 사용된 설문은 일반적인 직무만족 상태를 묻는 질문항목으로 Tymon(1988)이 설문항목으로 채택하였던 총 8개 항목이다.

(2) 조직몰입

조직몰입이란 조직가치의 수용성, 조직과의 일체감, 조직에 대한 긍지 및 자부심, 조직목표와 개인목표와의 일치도, 회사 일을 자신의 일이라고 생각하는 정도를 말한다. 여기서는 Mowday와 Porter, Steers(1979)의 조직몰입 측정도구인 6개 설문항목을 사용하였다.

제2절 표본설계 및 설문지의 구성

1. 표본의 선정과 조사방법

본 연구에 필요한 자료수집을 위하여 해군조직이 있는 부산, 진해, 평택, 동해, 제주도에 근무하는 해군 장교들을 대상으로 단순임의표본추출방법에 의거하여 표본을 선정하고 설문조사를 실시하였다. 선정된 주 응답자들에게 조사의 목적과 협조를 요청하는 내용을 포함한 설문지를 2002년 4월 4일부터 4월 13일까지 직접 방문 또는 우편으로 총 300부를 배포하였다. 배포된 설문지 300부 중 249부를 회수하여 회수율은 83%였으며, 회수된 설문지를 세밀하게 검토한 결과 무성의하게 응답하였거나 응답하지 않은 부분이 많아 분석에 활

용할 수 없을 것으로 판단된 설문지 5부를 제외한 후 최종적으로 244부를 통계적 절차에 의해 연구분석에 활용하였다.

2. 설문지의 구성

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 설문지는 리더십, 임파워먼트, 직무만족과 조직몰입을 알아보기 위한 문항으로 작성되었으며, 크게 4 부분으로 구분되어 있다.

첫 번째는 리더십 유형에 관한 문항으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 관한 문항으로 구성되어 있으며 두 번째는 임파워먼트에 관한 문항으로 의미성, 역량, 자기결정성, 효과성에 관한 문항으로 구성되어 있고, 세 번째는 직무만족과 조직몰입에 관한 문항으로 구성되어 있다. 마지막으로 네 번째는 응답자의 계급과 출신, 병과 그리고 이수한 군사교육과정을 알아보기 위한 문항으로 구성되어 있다.

본 설문지의 전체적 구성과 주요변수의 문항수는 <표 3-1>에 요약되어 있다.

<표 3-1> 설문문항의 분포

	항목	설문문항	변수
리더십유형 (I)	거래적 리더십	1, 2, 3, 4, 5, 12	A1, A2, A3, A4, A5, A6
	변혁적 리더십	6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, B9
임파워먼트 (II)	의미성	1, 2, 3	C1, C2, C3
	역량	4, 5, 6	D1, D2, D3
	자기결정성	7, 8, 9	F1, F2, F3
	영향력	10, 11, 12	G1, G2, G3
직무만족과 조직몰입 (III)	직무만족	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8
	조직몰입	9, 10, 11, 12, 13, 14	I1, I2, I3, I4, I5, I6
일반사항 (IV)	계급	1	J1
	출신구분	2	J2
	병과	3	J3
	이수군사 교육과정	4	J4

제4장 실증분석

제1절 자료의 분석

1. 표본의 특성

이 분석에서 최종적으로 채택된 표본의 특성을 살펴보면 <표 4-1>에 나타난 바와 같이 응답자의 계급, 출신구분, 병과, 이수 군사교육과정에 따른 분포가 분석되어 있다.

<표 4-1> 표본의 인구통계학적 특성

구분	항목	빈도수	구성비율 (%)	구분	항목	빈도수	구성비율 (%)
계급	대령	1	4	병과	전투	192	78.7
	중령	5	2		기술	40	16.4
	소령	42	17.2		행정	7	2.9
	대위	104	42.6		특수	5	2
	중위	51	20.9	이수 군사교육 과정	초군반	184	75.4
	소위	41	16.8		고군반	40	16.4
출신	사관학교	97	39.8		각군대학	11	4.5
	단기사관 학교	3	1.2		국방참모 대학	1	4
	학군단	36	14.8		국방대학 원	8	3.3
	사관후보 생	88	36.1				
	특수병과 장교	5	2				
	부사관	14	5.7				
	기타	1	0.4				
	합계	244	100	합계	244	100	

총 244명의 분석대상 중에서 응답자의 계급별 분포는 대위가 전체의 42.6%로 가장 많았고, 영관급 장교는 전체의 19.6%로 위관급 장교가 전체의 81.4%로 나타났다. 출신별 분포는 해군사관학교출신이 전체의 39.8%로 가장 많았고 그 다음으로 사관후보생출신이 36.1%로 나타났으며, 학군단(ROTC)출신이 그

다음으로 14.8%로 나타났다. 병과별 분포는 전투병과가 전체의 78.7%로 가장 많았고, 이수한 최종 군사교육과정분포는 초군반 과정이 75.4%로 가장 많이 나타났는데 그것은 응답자의 81.4%가 위관급 장교이고 초군반 과정이 초급장교를 대상으로 하는 교육과정이기 때문인 것으로 해석된다.

2. 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검정

신뢰성은 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 획득할 수 있는 가능성을 의미하는 것⁵⁵⁾으로 신뢰성이 결여된 조사연구는 무의미하다.

측정도구의 신뢰성을 측정하는 방법에는 재검사법(test-retest), 복수양식법(multiple forms technique), 반분법(split-half method)등 여러 가지가 있는데 본 연구에서는 각 변수의 신뢰성을 분석하기 위하여 내적일관성(internal consistency)을 측정하는 Cronbach's α 계수를 활용하였다. 내적일관성은 동일한 개념을 측정하기 위해 여러개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로서 측정도구의 신뢰도를 높이는 방법으로 Cronbach's α 계수를 이용한다. 일반적으로 Cronbach's α 계수가 어느 정도면 괜찮은 지는 연구조사의 목적에 따라 다르지만⁵⁶⁾ 일반적으로 Cronbach's α 값이 0.6이상이면 비교적 신뢰성이 높다고 판단한다.

본 연구에서 측정변수들을 대상으로 신뢰도 분석을 한 결과 거래적 리더십이 최초 0.3883으로 매우 낮았다. 이 경우 변수 A1, A4, A6을 제거할 경우 Cronbach's α 계수가 0.5727로 신뢰도가 높아짐에 따라 본 연구에서는 변수 A1, A4, A6을 분석에서 제외하기로 하였다. 그리고 본 연구에서 구분한 개념들이 실제로 측정하고자 하는 개념을 어느정도 측정하는 지를 확인하기 위하여 타당성을 검토하고, 요인구조로 되어 있는 임파워먼트의 요인수를 결정하기 위해 요인분석을 실시하였다.

55) 채서일, 「사회과학조사방법론」, 서울:학현사, 1999, pp.241-252.

56) 김인호, 「경영학 연구방법론」, 서울:창지사, 1992, p.238

타당성의 검토는 내용타당성, 기준타당성, 개념타당성을 포함한다. 개념타당성은 측정도구가 실제로 무엇을 측정하였는가 또는 조사자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 측정도구에 의해 적절하게 측정되었는가에 관한 가장 중요한 타당성이다. 이 개념타당성은 집중타당성, 판별타당성, 이해타당성으로 구성되어 있다. 집중타당성은 동일한 개념을 측정하는데 서로 다른 방법으로 얻은 측정치들 간에 높은 상관관계가 존재하는 것을 말한다. 판별타당성은 어떤 개념이 다른 개념과 다른 정도, 즉 각 개념이 특유한 전제와 분산을 가지고 있는 정도로 동일한 측정도구로 상이한 개념을 측정했을 때 측정치들 간에 낮은 상관관계가 존재하는 것을 말한다. 또한 이해타당성은 특정개념을 어떻게 이해하고 있는 가에 관한 것이다.

본 연구에서는 개념타당성을 검정하기 위해 SPSS 10.0을 이용하여 실시한 요인분석은 요인추출방법으로 주성분분석을 사용했고, 고유치 1 이상인 요인만을 추출하였으며, 변수의 요인에 대한 연관성을 보다 효과적으로 규명하기 위해 직각요인회전방식(varimax)을 이용하였는데 이것은 요인추출시 요인수 및 정보손실을 최소화하는데 유용하기 때문이다.

아래 <표 4-2>, <표 4-3>, <표 4-4>, <표 4-5>는 리더십 항목, 임파워먼트 항목, 직무만족과 조직몰입 항목에 관한 신뢰성 및 타당성 검정의 결과이다.

<표 4-2> 리더십에 대한 신뢰도 및 타당성 검정 결과

		성분		α계수
		1	2	
변혁적 리더십	B9	.890	4.894E-02	0.9399
	B8	.878	5.978E-02	
	B5	.864	7.159E-02	
	B3	.848	3.429E-02	
	B6	.807	.136	
	B1	.803	-8.414E-02	
	B7	.794	-1.793E-02	
	B4	.767	.162	
	B2	.736	-2.308E-02	
거래적 리더십	A5	-.161	.805	0.5727
	A2	.257	.714	
	A3	2.874E-02	.669	
요인추출 방법: 주성분 분석.				
회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.				
α 3 반복계산에서 요인회전이 수렴되었습니다.				

신뢰성 분석결과 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 Cronbach's α계수가 각각 0.5727, 0.9399이므로 측정변수의 신뢰도는 변혁적 리더십이 상당히 높게 나타났고 요인분석결과 요인수가 2개로 묶였으며 이들 2개의 요인이 전체분산의 65.4%를 설명해주고 있다.

<표 4-3> 임파워먼트에 대한 신뢰성 및 타당성 검정 결과

		성분				α계수
		1	2	3	4	
의미성	C2	.913	.194	.186	.111	0.9220
	C3	.887	.227	.198	.103	
	C1	.810	.358	.108	.109	
역량	D2	.247	.849	.296	.164	0.8873
	D1	.263	.830	.269	.124	
	D3	.378	.715	.182	.134	
자기결정성	F2	.160	.201	.860	.180	0.8776
	F3	.159	.203	.820	.259	
	F1	.190	.295	.781	.214	
영향력	G2	6.507E-02	5.806E-03	.195	.918	0.8691
	G3	.166	.118	.186	.894	
	G1	8.135E-02	.369	.240	.714	

요인추출 방법: 주성분 분석.
회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.
α 6 반복계산에서 요인회전이 수렴되었습니다.

임파워먼트의 측정변수에 대한 신뢰성 검정 및 타당성검정 결과 Cronbach's α계수가 0.8에서 0.9로 상당히 높게 나타났고, 요인분석결과 요인수가 4개로 묶였으며, 이는 선행연구의 결과와 일치하였으며, 요인명을 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력으로 각각 명명하였다. 그리고 이들 4개의 요인은 전체분산의 82.9%를 설명하고 있다.

<표 4-4> 직무만족에 대한 신뢰성 및 타당성 검정 결과

		성분	α계수
		1	
직무만족	H5	.878	0.9325
	H4	.868	
	H7	.857	
	H6	.821	
	H3	.816	
	H1	.806	
	H2	.797	
	H8	.767	

요인추출 방법: 주성분 분석.
α 추출된 1 성분

직무만족에 대한 분석결과 α계수가 0.9325로 높게 나타났으며 요인분석의 결과 요인이 하나로 묶임에 따라 타당성이 확보되었다. 묶여진 요인 1개는 전

체분산의 68.3%를 설명하고 있다.

<표 4-5> 조직몰입에 대한 신뢰성 및 타당성 검정결과

		성분	α계수
		1	
조직몰입	I4	.852	0.7105
	I5	.851	
	I6	.831	
	I1	.796	
	I2	.539	
	I3	.378	
요인추출 방법: 주성분 분석.			
a 추출된 1 성분			

조직몰입에 대한 분석결과 α계수가 0.7105로 높게 나타났고 요인이 1개로 묶임에 따라 신뢰성과 타당성은 검정이 되었으며 1개로 묶인 요인은 전체분산의 53.4%를 설명하고 있다.

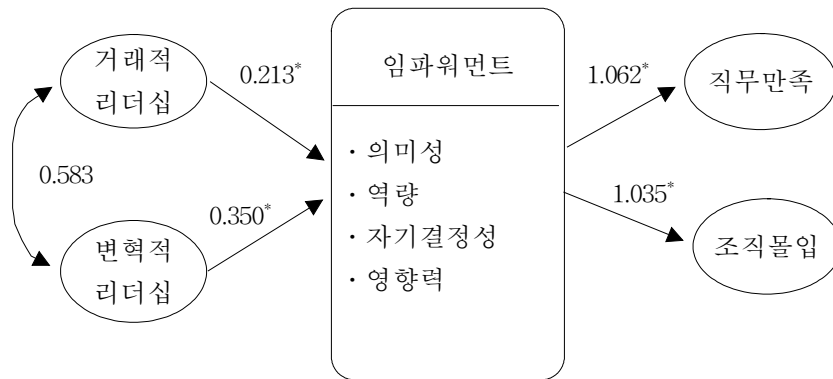
제2절 가설검정

본 연구에서는 리더십, 임파워먼트 그리고 직무만족과 조직몰입 간의 인과관계의 형성여부를 검정하기 위해 공분산 구조분석(convariance structure analysis)을 사용하였다. 공분산 구조분석용 패키지는 LISREL, Amos(A moment of structure)등 여러 패키지가 있으나 본 연구에서는 Amos 4.0 패키지를 사용하였다. Amos 4.0패키지의 장점은 LISREL과 달리, 경로모형을 행렬이 아닌 그림으로 쉽게 나타낼 수 있는 특징을 가지고 있다.⁵⁷⁾ Amos를 이용한 구조방정식모형의 분석결과를 나타내면 다음과 같다.

리더십, 임파워먼트 그리고 직무만족과 조직몰입 간의 관계에서 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력 등 임파워먼트의 요인들이 매개적인 역할을 할 것이라는 가설을 증명하기 위해 실시된 경로분석의 결과는 다음 <그림 4-1>과 같다.

57) <http://www.smallwaters.com>

<그림 4-1> 구조방정식모형분석결과



*표는 C.R. > 2.0 (α=0.05) 수준에서 유의함.

1. 모형의 적합도 평가

아래 <표 4-6>은 연구모형의 적합도를 평가한 것이다. 분석결과 카이제곱 (Chi-square)통계량은 15.094이며, 자유도는 25, 유의확률은 0.939 > (α=0.05)이며, 기타 적합도 지수에서도 GFI (0.988), RMR (0.026), AGFI (0.974), NFI (0.989), RFI (0.981), PGFI (0.449), PNFI(0.550) 등과 같이 적합도 기준값에 합당하므로 연구모형의 채택에는 아무 문제가 없다.

<표 4-6> 연구모형의 적합도 평가

	부합지수	추정값
절대부합지수	기초부합지수(GFI)	0.988
	원소간평균차이(RMR)	0.026
증분부합지수	조정부합치(AGFI)	0.974
	표준부합지수(NFI)	0.989
	관계부합지수(RFI)	0.981
간명부합지수	간명조정부합치(PGFI)	0.449
	간명표준부합지수(PNFI)	0.550
$\chi^2=15.094$, D/F = 25, p = 0.939		

2. 가설 검정

리더십은 임파워먼트에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 1을 검정한 결과 <그림 4-1>과 아래 <표 4-7>에서 보는 바와 같이 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 임파워먼트에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 채택되었다. 특히 가설 1.2의 검정결과는 군조직을 대상으로 한 John(1995)의 연구와도 일치하고 있다.

<표 4-7> 가설 1에 대한 검정

가설번호	가설	경로계수	C.R.값	채택여부
1.1	거래적 리더십 -> 임파워먼트	0.213	2.086	채택
1.2	변혁적 리더십 -> 임파워먼트	0.350	5.471	채택
C.R. > 2.00에서 유의함.				

‘개인이 지각하는 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력으로 구성되는 임파워먼트는 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.’라는 가설 2를 검정한 결과 <그림 4-1>과 아래 <표 4-8>에 나타난 바와 같이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2는 채택되었다. 이것은 구성원이 수행하는 직무의 성격과 개인 특성과의 적합성이 높을수록 직무만족은 높아진다는 Holland(1985)의 주장과 일치하는 것이다. 또한 군조직을 대상으로 한 John(1995)의 연구와도 일치하고 있다.

<표 4-8> 가설 2에 대한 검정

가설번호	가설	경로계수	C.R.값	채택여부
2	임파워먼트 -> 직무만족	1.062	11.022	채택
C.R. > 2.00에서 유의함.				

‘개인이 지각하는 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력으로 구성되는 임파워먼트는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.’라는 가설 3을 검정한 결과 <그

림 4-1>과 <표 4-9>에 나타난 바와 같이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설은 채택되었다. 이것은 임파워된 개인은 과업에 대한 집중력과 탄력성이 증대하고, 업무처리의 주도성이 증대된다는 Thomas & Velthouse(1990)의 주장과 일치하며, 임파워된 개인은 업무에 대한 자신의 의미성이 높아지고, 고몰입을 하게 된다는 Kanter(1983)의 주장과도 일치하며 군조직을 대상으로 한 John(1995)의 연구와도 일치하고 있다.

<표 4-9> 가설 3에 대한 검정

가설번호	가설	경로계수	C.R.값	채택여부
3	임파워먼트 -> 조직몰입	1.035	8.727	채택
C.R. > 2.00에서 유의함.				

이상의 가설검정결과를 요약하면 아래 <표 4-10>과 같다.

<표 4-10> 가설검정 결과요약

가설 번호	가설	채택 여부
1	리더십은 임파워먼트에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
1.1	거래적 리더십은 임파워먼트에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
1.2	변혁적 리더십은 임파워먼트에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
2	개인이 지각하는 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력으로 구성된 임파워먼트는 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
3	개인이 지각하는 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력으로 구성된 임파워먼트는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택

제5장 결 론

1. 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 리더십 유형과 임파워먼트 그리고 직무만족과 조직몰입 간의 인과관계를 규명하기 위해 문헌조사를 통하여 연구모형을 설정하고, 설정된 연구모형에 기초하여 설정된 가설을 실증분석과정을 거쳐 검정해 보았다.

분석결과는 다음과 같다.

첫째, 각 변수들에 대하여 측정의 구성개념인 타당성과 신뢰성을 검정한 결과 신뢰성이 낮은 문항들이 몇 개 도출되었으며, 2차적으로 이러한 문항들을 제거시켜 신뢰성을 높였다. 임파워먼트의 잠재변수로 파악한 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력 등 네 가지가 요인분석 결과 연구자의 의도대로 네 가지의 요인으로 추출되었다.

둘째, 모형에서 고려한 각 변수들의 인과관계 검정을 위해 경로분석을 실시하였다. 그 결과 ‘리더십은 임파워먼트에 유의한 영향을 미칠 것이다’라는 가설 1은 통계적으로 유의한 결과가 있는 것으로 나타나 가설 1은 채택되었다. 구체적으로 가설 1-1의 ‘거래적 리더십은 임파워먼트에 유의한 영향을 미칠 것이다’라는 하위가설과 가설 1-2의 ‘변혁적 리더십은 임파워먼트에 유의한 영향을 미칠 것이다’라는 하위가설은 공분산 구조분석에 의한 가설검정결과 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 채택되었다.

특히 리더십의 유형 중 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더욱 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 구체적으로는 변혁적 리더십 중에서도 부대원들의 고충을 이해하며 존경을 받는 것이 중요한 것으로 나타났다.

‘개인이 지각하는 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력으로 구성되는 임파워먼트는 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.’라는 가설 2 또한 공분산 구조분석으로 실증분석한 결과, 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설은 채택되었다.

‘개인이 지각하는 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력으로 구성되는 임파워먼트는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.’라는 가설 3도 마찬가지로 공분산 구조분석을 이용하여 검증한 결과 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설은 채택되었으나 임파워먼트는 조직몰입보다는 직원만족에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다.

지금까지 군 조직에서 리더십, 임파워먼트 그리고 직무만족과 조직몰입에 관한 연구는 있었으나 각각에 대한 개별적인 연구가 많았다. 그러나 본 연구에서는 세 변수를 유기적이고 동적이며 통합적으로 고려하였다.

구체적으로 본 연구는 리더십과 임파워먼트 그리고 직무만족, 조직몰입에 대한 체계적이고 구체적인 접근을 시도하여 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 나뉘는 리더십 유형과 직무만족, 조직몰입 사이에 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력이라는 요인으로 구성되는 임파워먼트가 유용한 매개변수로 작용하고 있음을 확인할 수 있었다. 구조방정식모형의 분석결과 변혁적 리더십의 경로계수 0.35가 거래적 리더십의 경로계수 0.213보다 크게 나타났으며 변혁적 리더십의 영향력이 더 큰 것으로 분석되었다.

2. 연구의 한계점

본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 해군 장교들을 대상으로 임파워먼트의 선행변수와 결과변수, 임파워먼트의 잠재변수를 통해 인과관계를 대부분의 연구에서처럼 횡단적 연구를 통해 파악하였다. 그러나 본 연구와 같은 횡단적인 연구로서는 시차를 가지는 인과성에 대하여 그 추론을 할 수가 없다는 한계가 있다.

둘째, 임파워먼트의 개념을 구성하고 있는 잠재변수의 타당성 문제이다. 이는 임파워먼트에 관한 실증연구를 주저하게 만들고 있는 하나의 원인이기도 하다. 따라서 보다 더 정교한 측정도구의 개발을 통하여 타당성을 제고해 나

가야 할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 임파워먼트의 잠재변수들을 하나의 개념으로 통합하여 이용하였는 바, 향후 연구에서는 임파워먼트를 설명하는데 있어서 Thomas & Velthouse(1990)이래로 합의된 네 가지 개념을 중심으로 연구모형을 설정할 필요성이 있다.

참고문헌

<국내문헌>

- 강성안, “군조직에서의 변혁적 리더십과 하급자 의식성향과의 관계 연구,” 국민대학교 경영대학원 석사학위논문, 1995.
- 강형구, “리더십유형과 임파워먼트와의 관계에 관한 연구,” 서울대학교 석사학위논문, 2001.
- 공군대학, 「지휘통솔」, 공대교본 CSC-1-1, 1996
- 국방부, 「지휘통솔」, 1980.
- 김병식, “리더십 유형과 근로자의 임파워먼트, 몰입, 그리고 이직의도의 관계에 관한 연구,” 경희대학교 박사학위논문, 1997.
- 김선아, “조직문화, 리더십, 직무특성이 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구,” 숙명여자대학교 석사학위논문, 1994.
- 김우택, “조직구성원의 역량제고를 위한 임파워먼트 과정에 관한 연구,” 서강대학교 박사학위논문, 1996.
- 남기덕, “한국군 리더십의 특성과 과제,” 육군사관학교, 「한국군 지휘통솔의 현재와 미래」, 서울: 육군사관학교, 1995.
- 박원우, 「자율과 혁신의 기업문화」, 서울: 삼성정신문화연구소, 1995.
- 박원우, “임파워먼트 ; 개념정립 및 실천방안 모색,” 「경영학연구」, 제26권, 제1호, 한국경영학회, 1997.
- 백기복, 「조직행동연구」, 서울 : 법문사, 1994.
- 오점록, “리더십, 팔로우십의 특성과 자기 임파워먼트가 군조직 유효성에 미치는 영향”, 경희대학교 박사학위논문, 1998.
- 육군교육사령부, 지휘심리와 통솔 : 병 의식구조 및 전장심리를 중심으로, 1986.
- 이용택, “거래적·변혁적리더십이 리더십 유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” 부산대학교 박사학위논문, 1996.
- 정준화 외, 「경영관리론」, 서울 : 박영사, 1986.
- 정충영·최이규, 「SPSSWIN을 위한 통계분석」, 4판 ,서울: 무역경영사,

2001.

정해주, “임과워먼트가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 서울대학교 석사학위논문, 1998.

채서일, 「사회과학조사방법론」, 서울: 학현사, 1999, pp.241-252.

최병순, 한국 군 지휘행동에 관한 탐색적 연구 : 소대장과 대대장을 중심으로, 서울 : 화랑대 연구소, 1991.

추 헌, 「조직행동론」, 서울: 형설출판사, 1993.

해군대학, 「지휘통솔」, 교육참고교재, 1996.

황인수, 「한국적 지휘통솔」, 서울: 국군홍보관리연구소, 1987

<외국문헌>

Alderfer, C., *Existence, Relatedness, and Growth*, New York: The Free Press, 1972, p. 7.

Angle, H. L., "Dual Commitment and Labor-Management Relationship Climates," *Academy of Management Journal*, 1986. 29. pp31-50.

Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, R. J., "Leading in the 1990's: The Four I's Transformational Leadership," *Journal of European Industrial Training*, 1991, 15(4). pp.9-16.

Bass, B. M., & Avolio, B. J., *Manual: The Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA : Consulting Psychologist Press, 1990.

Bass, B. M., *Leadership and performance beyond expectations*, N.Y; Free Press, 1985.

Bass, B. M., & Avolio, B. J., "Transformational Leadership: A Response to Critiques," In Chambers, M, & Anyman, R.(Eds), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, New York, Academic Press, 1993, pp.142-157.

Bass, B. M., Avolio, B. J., and Goodheim, L., "Quantitative Description of

- World-Class Industrial, Political, and Military Leaders", SUNY at Binghamton, N.Y, 1985, p.13.
- Bass, B. M, Avolio, B. J, & Goodheim, L, "Biography and the Assessment of Leadership at the World-Class Level," *Journal of Management*, 1987, 13,pp.7-19.
- Bryman, A., *Charisma and Leadership in Organizations*, London: SAGE, 1992.
- Burns, J. M., *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978, p.3.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N., "The empowerment process: Integrating theory and practice," *Academy of Management Review*, Vol. 12, pp.634-647.
- Hersey, P., & Blanchard, K., *Management of organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977
- House, R. J, "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 1971, 16, pp.331-338.
- Hulin, C. L. & Smith, P., " A Linear Model of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 1965, pp. 211 ~ 216
- Keller, R. T., and Szilagyi, A. D. "Employee Reactions to Leader Behavior," *Academy of Management Journal*, vol.19, 1976, pp.619-627.
- Kilmoski, R. J., & Hayes, N. J., *Leader Behavior and Subordinate Motivation, Personnel Psychology*, 33, 1980, pp. 543-555.
- Likert, R., *The Human Organization: Its Management and Value*, New York: McGraw-Hill, 1967.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M., "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *psychological Bulletin*, vol. 108., No.2., 1990, pp.171-194.
- Margerison, C. J., *How Chief Executives Succeed*, Bradford, England: MCB Publications, 1980.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J., & Smith, J., "Commitment to Organizations and Occupations: Extensions and Test of a Three Component

- Conceptualization,"
Journal of Applied Psychology, Vol.78. No.4., 1993, pp. 538-551
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W., "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp. 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M., *Employee-Organization Linkages*, Academic Press, 1982, p.26.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. Jr., *In Search of Excellence*, New York: Warner Books, 1982.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., & Skov, R., "Effects of Leader Contingent and Non-Contingent Reward and Punishment Behavior on Subordinate Performance and Satisfaction," *Academy of Management Journal*, 25, 1982, pp. 810-821.
- Porter, L. W. & Lawler III, E. E., "Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior", *Psychological Bulletin*, Vol. 64, July 1965, pp. 23~51
- Smirich, L. & Morgan, G., "Leadership: The Management of Meaning," *Journal of Applied Behavioral Science*, 1982, 18, pp.257-273.
- Steers, R. M., "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, 1977, 22. pp.46-56.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive element of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, Vol. 15, p. 676
- Tsui, A., "A Role Set Analysis of Managerial Reputation," *Organizational Behavior and Human Performance*, 1984, 34, pp.64-96.
- U.S. Department of Army, Military Leadership, FM 22-100, 육군본부, 1990.
- Vroom, V., *Work and Motivation*, New York, John and Wiley and Sons, 1964, p.284.
- Waldman, D. A., Bass, B. A., & Einstein, W. A., "Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes," *Journal of Occupational Psychology*, 1987, 60, pp.177-186.

- Wernimont, P. F., "Intrinsic and Extrinsic in Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 1966, pp. 297-302
- Yukl, G. A., *Leadership in Organization*, 1998.
- Yukl, G. A., & VanFleet, D. D., "Cross Situational Multimethod Research on Military Leader Effectiveness," *Organizational Behavior and Human Performance*, 1982, 30, pp.87-108.

感謝의 글

대학교정을 떠난 지 10년만에 다시 배움의 길로 들어선 나에게 오늘의 논문이 완성되기까지 끊임없는 관심과 세심한 배려를 아끼지 않으시고 이끌어주신 신한원 지도교수님께 머리 숙여 감사를 드립니다.

바쁘신 와중에도 논문의 심사를 맡아 세심한 부분까지 검토해주시고 조언해주심으로서 논문의 완성도를 높여주신 김정만 교수님, 조성철 교수님께도 진심으로 감사드립니다.

또한 논문 작성에 많은 도움과 지원을 해주신 연구실의 최영로 조교님과 신영란양에게도 고마움을 전하며 논문을 쓰는 과정에서 조언과 설문자료 수집에 앞장서 도와준 선,후배 및 동료 친구에게 깊은 감사를 드립니다.

끝으로 오늘이 있기까지 한평생 자식을 위해 헌신하신 어머니님과 많은 시간 함께 해주지 못한 아빠를 이해하고 기다려준 사랑하는 두 딸 예지, 민지 그리고 항상 기도와 사랑으로 믿고 따라준 아내에게 이 논문을 바칩니다.