

# 리더십 발휘동기, 리더십 행위 그리고 성과간의 관계에 관한 탐색적 연구

Relations Among Motivation to Lead,  
Leadership Behavior, and Performance

김정훈  
(주)BNP 그룹

Jung-Hoon Kim(jhleader@gmail.com)

## 요약

본 논문에서는 지금까지 별로 소개된 바 없는 리더십발휘 동기라는 새로운 변수의 효용가치를 탐색적으로 살펴보았다. 한국에 소재하고 있는 기업의 구성원들을 대상으로 설문조사를 실시한 후 실증분석을 실시하였다. 리더십 발휘동기를 감성적 동기, 사회-규범적 동기, 그리고 비계산적 동기 등 세 차원으로 정의하고 (Chen & Drasgow, 2001), 이들 동기 유형 각각이 어떤 리더십 스타일과 관계를 갖는지를 살펴보았다. 구체적으로, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 그리고 자기 희생적 리더십 행위와 리더십 발휘동기의 관계를 두 연구를 통하여 검증하였으며 최종 기준변인들에 대한 설명력도 회귀분석을 통하여 아울러 테스트하였다. 리더십 발휘동기의 세 차원은 변혁적, 거래적, 그리고 자기 희생적 리더십 유형 등 뿐 아니라 조직몰입, 신뢰 등의 최종변인들과도 다양한 형태의 관계를 갖는 것으로 밝혀졌다.

■ 중심어 : | 리더십 발휘동기 | 변혁적 리더십 | 거래적 리더십 | 자기 희생적 리더십 |

## Abstract

The current study is an attempt, in two separate surveys, to explore the role of motivation to lead, which has rarely been introduced into academic leadership research in Korea. For the survey and statistical analysis, the population is defined as the employees working in Korea. The motivation to lead is considered important in practices since without it any leadership development interventions show less possibility to succeed. The motivation to lead was defined in terms of three dimensions as in affective motivation, socio-normative motivation, and non-calculative motivation(Chen & Drasgow, 2001). The study then empirically explored the potential relationships between the three dimensions and leadership styles. Specifically, such leadership styles as transformational leadership, transactional leadership, and self-sacrificial leadership behavior have been correlated to motivation to lead. In addition, using regression analysis, the explanatory power of the motivation to lead on various dependent variables were investigated. As a result, the three dimensions of motivation to lead, that is, affective, socio-normative, and non-calculative motivations each were found to have strong correlations with transformational, transactional, and self-sacrificial leadership, as well as with other criterion-related variables such as organizational commitment and trust. Limitations of the current study, along with future research directions were also discussed.

■ keyword : | Motivation to Lead | Transformational Leadership | Transactional Leadership | Self-sacrificial Leadership |

## I. 서론

우리 사회를 잘 관찰해 보면, 세 가지 유형의 리더들을 발견하게 된다. 첫째는 리더가 되고 싶어 안달이 난 사람이고, 둘째는 어쩌다 떠밀려 리더의 역할을 수행하고 있는 사람들이며, 셋째는 천성이 남을 위해 봉사하는 것을 좋아하기 때문에 봉사차원에서 자발적으로 리더의 역할을 수행하는 사람들이 그들이다. 이들 세 유형의 리더들은 리더의 역할을 수행하는 동기에 있어 커다란 개인차를 보인다고 할 수 있다. 지금까지는 학계에서 이 변수에 대하여 별로 관심을 기울이지 않았었다. 그러나 최근 Chan과 Drasgow(2001)가 이러한 현상에 대해서 리더십 발휘동기(Motivation To Lead: MTL)라는 명칭을 붙여 논문을 발표하면서 학계의 주목을 받기 시작하고 있다.

리더십연구의 역사를 살펴보면, 대부분의 연구들이 리더십 스타일이나 리더로서 갖춰야 하는 요소들을 찾아내는데 주력해 왔음을 어렵지 않게 발견하게 된다. 리더십모델의 대부분도 제시된 스타일이나 요인들과 결과변인(기준변인) 간의 관계를 중요시하고 있는 모델들이다. 즉 리더십의 효과를 예측하는 연구들이 주종을 이루었다. 한발 더 나아가서, 리더십 스타일 변인과 기준변인간의 관계를 매개하는 변수들을 찾아내어 검증하던가 둘의 관계를 조절하는 상황변인들을 찾아내는 연구들이 하나의 패러다임으로 자리 잡아 왔다. 그 다음에는 제시한 이론이 타국가나 이문화에서도 성립하는지를 비교 검증하는 연구들이 뒤따르게 되며 아울러 다양한 연구 대상들을 활용한 연구가 수행되고 어느 정도의 연구가 쌓이면 메타분석을 통하여 통합적 검증 연구가 이루어지는 것이 관행이다.

그러나 최근 들어 리더십 스타일의 선행변수들을 찾아내려는 연구들이 속속 발표되고 있다. Judge와 Bono(2000)는, 예를 들어, 5 대 성격유형(Big Five)과 변혁적 리더십의 관계를 연구하였으며, Church와 Waclawski (1998)도 경영층을 대상으로 성격성향(MBTI와 KAI)과 리더십 행위의 관계를 설문을 통하여 밝혔다. 또한 Van Eron과 Burke (1992)도 관리자들의 다양한 성격 유형과 리더십 행위의 관계를 검증하였고,

Kuhnert와 Russell(1990)은 심지어 개인이 갖는 어떤 결정적인 성격은 그(녀)가 변혁적 또는 거래적 리더십 스타일을 갖도록 강제하게 된다고 까지 주장하고 있다. 아울러 Chan과 Drasgow(2001)는 단순히 성격적 요인들과 리더십 행위와의 관계를 밝히는데서 더 나아가 성격이나 가치관과 같은 선행변수들과 리더십의 관계를 중재하는 매개변수(혹은 또 다른 선행변수)로서 리더십 발휘동기 변수를 도입하고 있다.

사실, 리더의 성격이나 인지적 능력 등은 리더십연구의 초기에 리더십 특성이론에서, 또 최근의 리더특성에 관심을 뒀던 몇몇 연구들(예, [34])에서 주로 다루어져 왔다. 그러나 이 연구들은 리더의 특성을 리더십 행위의 선행변수로 이해하지 않고 특성자체를 성과를 창출하는 데 직접적으로 영향을 미치는 요인으로 설정하고 있다. 하지만, 비록 특성과 성과가 실증연구에서 통계적으로 유의적인 관계를 보여주는 경우라 할지라도, 그 매개변인으로서의 행위를 인정하지 않을 수 없다. 특성은 그것이 바람직한 행동으로 표출될 때, 성과를 높여 줄 수 있으리라는 것을 이해하는 것은 어렵지 않다. 한편 백기복(2000)은 S-N-D-F 모델을 통하여 리더의 특성(S: Seeds)과 행위(D: Deeds)의 관계를 구체적으로 밝히고 있다 (N: Needs-상황의 요구; F: Feed-성과 피드백).

리더십 행위의 선행변수들을 리더십 연구의 중심으로 끌어들이는 것은, 기존 리더십연구의 흐름을 두고 볼 때, 매우 중요한 의미를 갖는다. 우선은 리더십연구의 영역을 넓히고 이해를 보다 풍부하게 했다는데 의미를 둘 수 있고, 또 하나는 리더십 행위를 습득하는데 있어 효율성이 다를 수 있다는 점이다. 예컨대, 특정한 성격의 소유자는 변혁적 리더십의 세 가지 조건들을 다른 사람들보다 더 빨리, 그리고 더 쉽게 습득할 수 있는 반면에 또 다른 성격을 갖는 사람들은 오히려 거래적 리더십 행위들의 습득을 더 용이하게 생각할 수 있다. 이러한 차이는, 그러나, 리더십 발휘동기가 차이가 날 때 더 뚜렷이 나타나게 될 것이다. 따라서 리더십 발휘동기와 리더십 행위의 관계에 대해서 보다 구체적으로 연구해 볼 가치가 있다고 본다. 또한, 리더십 발휘동기의 개념이 제시되었지만 이를 기존의 리더십 이론에 적용

하여 실증분석한 사례는 없는 실정이다.

본고에서는 리더십 발휘동기와 변혁적, 거래적, 및 자기 희생적 리더십의 관계를 밝히고 조직몰입, 조직 시민행동, 리더십의 효과성, 그리고 신뢰 등과는 어떤 관계를 갖는지를 두 편의 연구를 통하여 탐색적으로 검증해 보려 한다. 이러한 한 편의 논문에서 두 편의 연구를 하는 경우는 방법론 및 연구대상을 달리할 때나, 가설에 대한 사전 탐색 그리고 선행적으로 측정도구에 대한 개발을 하는 경우에 종종 쓰이는 방식이다 [4][12][21][27].

## II. 리더십 발휘동기, 리더십 행위, 및 결과변수

### 1. 리더십 발휘동기

리더십을 연구하는 사람들을 당혹스럽게 해온 어려운 질문 중 하나가 사람들이 왜 리더가 되고 싶어 하는가 또는 리더십을 필요로 하는가의 문제였다. 물론 '어떤 보상을 바래서', '남을 지배하고 싶어서', 또는 '자신이 맡은 직책이 사람들을 이끌어 가는 역할을 요구하기' 등과 같이 쉽게 생각할 수도 있지만, 많은 리더십의 학도들이 보다 과학적이고 체계적인 설명을 아쉬워 해 온 것이 사실이다. Chan과 Drasgow(2001)가 이러한 요구를 어느 정도 해결해 주고 있다.

물론 그 동안 리더십 동기에 대해서 전혀 연구가 이루어지지 않은 것은 아니었다. 유사한 개념의 연구들은 종종 있어왔던 것이 사실이다. 예를 들어, Singeer(1991)는 리더십 발휘동기와 유사한 개념으로서 리더십의 열망(leadership aspirations)이라는 변수를 소개하였다. 기대이론과 귀인이론, 그리고 셀프 에피커시 개념을 동원하여 설명한 리더십 열망 개념은, 그러나, 변수를 구성하는 차원(dimension)과 측정 도구를 과학적으로 제시하지 못함으로써 학자들의 큰 관심을 끌기에는 부족한 점이 많았다. 한편 Miner(1977)는 관리자 행위를 설명하는 변인으로서 '관리 동기(motivation to manage)'라는 개념을 체계적으로 제시했던 적이 있다. 그러나 이 개념을 리더십동기와 동일시하여 사용하기에는 변수의 도메인 차원에서 문제가

있다. 그러므로 리더십 발휘동기의 개념을 도입할 충분한 근거가 있었다고 본다.

조직행동의 동기부여 문헌을 잘 살펴보면, 리더십 발휘동기를 이해하는데 도움이 될 것이다. 동기부여 문헌은 인간 행동의 동기를 두 가지 측면에서 접근하고 있다. 하나는 개인 자신의 동기를 설명하려는 관점이고 다른 하나는 한 개인이 다른 사람에게 동기를 부여하는 측면에서의 이론 구성이다. 전자에는 내용중심이론이라고 일컬어지는 일군의 욕구이론들[17]이 포함되고, 후자에는 과정중심이론인 목표설정이론[15], 공정성이론, 그리고 통제이론[14] 등이 관련된다고 볼 수 있다. 뿐만 아니라 사람의 행위를 이해함에 있어 개인의 내적 요인을 중시하느냐 상황적 요인들을 보다 중요하게 생각하는가에 따라서도 이론의 구분이 가능하다. 예컨대, 행위의 결과를 가지고 행동을 규제해 가는 강화이론에서는 상황을 통제함으로써 사람의 행동을 원하는 방향으로 유도해갈 수 있는 원칙들을 제시하고 있다[10]. 사람의 행동을 결정하는 것이 사람 자신인가 아니면 상황 요인들인가의 문제는 조직행동을 연구하기 시작한 초기부터 있었던 전통적인 논제였다.

리더십 발휘동기를 이해함에 있어서도 내용인가 과정인가, 또한 사람인가 환경인가의 논리 선택이 필요하다. Chan과 Drasgow(2001)는 리더십 발휘동기를 과정보다는 내용중심으로 보고 있다. 또한 상황과 개인의 선택에 있어서는 상황을 고려하나 개인의 내적 동기를 보다 더 강조하는 입장이다. 현실적으로, 개인의 내적 세계와 외적 상황이 인지구조 속에서 상호 작용하면서 리더십의 동기를 결정한다고 보는 것이 타당할 것이다.

문제는 리더십 발휘동기의 개념이 어떤 의미를 가지며, 몇 개의 차원들로 구성되어 있고, 리더십 행위들과 관련하여 어떤 역할을 하는가 하는 점이다. Chan과 Drasgow(2001, p.48)는 리더십 발휘동기를 '리더의 역할과 책임수행, 그리고 (리더십개발) 훈련참여의 결정에 영향을 미치는 개인차 변수로서 리더로서의 노력강도와 노력의 지속성을 결정한다'고 정의하고 있다. 이러한 리더십 발휘동기는 상대적으로 안정적 개념이지만 외적 자극이나 심리적, 인지적 상태에 따라 바뀔 수 있는 개념이며, 타고나는 것은 아니라는 것이 또한 이

들의 가정이다.

저자들은 논문에서 리더십 발휘동기를 결정하는 요인들을 밝히는데 주력하고 있다. 가장 직접적인 영향요인으로서, Bandura(1986)의 개념을 차용하여, 리더십 셀프 에피커시라는 개념을 도입하였다. 또한 이 리더십 에피커시와 리더십 발휘동기에 영향을 미치는 요인들로서 원격 요인인 일반적 인지능력, 성격, 그리고 가치관 등을 들고 있으며, 아울러 과거의 리더십 경험도 리더십 에피커시와 리더십 동기에 영향을 미치는 것으로 제안되었다. 성격으로는 가장 보편적인 성격 분류체계로 알려진 5대 성격유형 (즉, 외향성, 상냥함, 성실성, 정서적 안정성, 그리고 경험개방성)을 사용하였으며 가치관은 수평적 집단주의, 수평적 개인주의, 수직적 집단주의, 그리고 수직적 개인주의 등과 같은 네 가지 변수를 가지고 조작화 하였다.

좀 더 구체적으로, Chan과 Drasgow는 리더십 발휘동기를 세 가지 차원에서 설명하고 있다. 앞서 잠깐 설명하였듯이, 첫째는 감성적(Affective) 동기이고 둘째는 사회-규범적(Social-Normative) 동기이며, 셋째는 비계산적(Non-calculative) 동기 등이 그들이다. 그들에 따르면, 감성적 동기란 개인이 리더하는 것을 좋아하기 때문에 리더의 역할을 수행하려는 동기를 갖게 되는 것을 의미하며, 사회-규범적 동기란 일종의 의무감이나 책임감 때문에 리더의 역할을 감당하게 되는 경우이며, 비계산적 동기는 리더의 역할을 감당하는 것에 대한 비용을 별로 마다하지 않기 때문에 손해를 보더라도 리더로서의 책무를 기꺼이 수행하게 되는 동기를 의미한다.

연구결과, 리더십 셀프 에피커시와 과거의 리더십 경험의 두 변수가 감성적 동기와 사회-규범적 동기를 유의적으로 설명해 주고 있는 것으로 나타났으나 비계산적 동기의 경우에는 가치(value) 변수들과 성격 중 일부 변수들이 직접적으로 관계되는 것으로 나타나고 있다. 또한 이 결과는 문화적 특성, 직업적 특성, 그리고 성별 등의 조절변수들과 무관하게 일관된 결과를 보여 주고 있는 것으로 나타났다. 그러나 표본의 연령이 17-22세로 매우 제한적이어서 범주의 한계(restriction of range) 문제가 있었던 것으로 보여 진다.

이러한 좋은 결과에도 불구하고, Chan과 Drasgow

(2001)의 연구는 리더십 발휘동기와 실제의 리더십 행위와의 관계, 그리고 그 이후의 성과나 기준변인들과의 관계를 고려하지 않음으로써 한계를 나타내고 있다. 즉, 리더십 동기와 리더십 행위의 구현, 그리고 결과 등의 관계가 명확하게 밝혀지지 않는다면 리더십 발휘동기 변수의 효용가치에 대해서 선뜻 수궁하기 힘들 수도 있다. 리더십 동기가 리더의 행위를 매개로 성과와 연결된다는 가설이 입증되지 않는다면, 동기변수의 가치는 무엇인가라는 의문을 갖게 된다. 예컨대, 변혁적 리더십이 절대적으로 필요한 상황에서 특정개인에게 그러한 리더십 훈련을 시키려 할 때, 동기가 높은 사람이 훈련 성과가 높아 쉽게 변혁적 리더십 행위를 습득할 뿐 아니라 실제의 현장에서도 변혁적 리더십을 더 잘 발휘한다는 구체적인 증거가 없으면, 리더십 동기 변수의 중요성을 쉽게 인정할 수 없지 않겠느냐는 것이다. 본고에서는 바로 이 결정적인 질문에 대해서 응답해 보려는 것이다.

## 2. 리더십 행위변수들

리더십 발휘동기와 관련지을 수 있는 리더십 행위들은 어떤 것들일까? 여러 가지 변수들을 고려할 수 있겠지만, 그 동안 타당성이 탄탄하게 정립되어 있고 리더십 동기 차원에서 의미를 찾을 수 있는 리더십 행위를 선택하는 것이 바람직하리라 사료된다. 본 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십[9] 그리고 자기 희생적 리더십[35] 등을 리더십 발휘동기와 관련하여 중요한 의미가 있는 행위로 선택하였다.

변혁적 리더십이론은 그 동안 수많은 연구들을 통하여 그 효과가 입증된 바 있다. 카리스마, 개별적 배려, 그리고 지적 자극 등의 세 차원을 갖는 리더십 행위로 정의되는 변혁적 리더십은 그 전까지의 리더십 이론들이 지나치게 리더와 추종자간의 교환적 거래관계에만 치중해 있다는 비판에서 출발하였다. 즉, 진정한 리더란 추종자들이 저차원욕구를 추구하는데 머물러 있지 않고 고차원욕구를 추구하도록 추종자들의 가치관을 변화시킬 줄 안다는 것이다. 그럼으로써 리더는 추종자들과 매일 매일의 일상에서 일어나는 물질적 거래나 계약 관계의 고리를 끊고 미래의 비전과 이상을 추구하기 위

해서 오늘 더 많이 노력하고 오늘의 고통을 인내할 수 있게 된다는 논리이다.

한편, 변혁적 리더십에 대치되는 개념으로서 거래적 리더십의 개념이 사용되었다. 즉, 리더와 추종자가 서로 혜택과 보답을 주고받으면서 현실적이고 단기적 이익을 구한다는 내용이다. 조직 현장에서 이러한 거래적 리더십 행위는 '예외에 의한 관리' (Management by Exception)와 '조건적 보상' (Contingent Reward)이라는 두 가지 행위로 나타난다는 것이 Bass(1985)의 주장이다. 그러나 그동안의 연구결과에 따르면, 소위 조건적 보상이라는 리더의 행위가 거래적 범주에 속하지 않고 변혁적 리더십의 범주에 속하는 것으로 나타나는 연구들이 많아[28] 논란의 대상이 되기도 하였으나 최근에는 다양한 측정 도구의 개발로 무리 없이 사용되고 있는 개념이다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 그간의 연구들은 측정도구의 개발과 그의 타당성을 검증한 연구들, 모델의 요인구조의 안정성을 테스트한 연구, 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 양립가능성의 검증, 양 리더십의 성과에 대한 상대적 설명력 또는 증분효과 분석, 변혁적 리더십과 성과간의 매개변수 연구, 리더십과 성과의 인과관계 검증, 그리고 상황요인들의 조절효과 테스트 등과 같이 다양하게 전개되어 왔던 것이 사실이다.

본고에서는 이들 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 행위들이 과연 어떤 동기에 의해서 더 잘 발휘될 수 있는지를 실증적으로 검증해 보려는 것이다.

세 번째 사용한 리더십변수는 리더의 자기 희생적 행위이다. Choi와 Mai-Dalton(1998)은 조직설계의 불안정성을 극복하기 위한 수단으로 리더십의 필요성이 대두되나, 추종자들은 스스로 나서서 리더로서 희생하려 하기보다는 필요한 희생에 저항하던가 집단적으로 태만한 태도를 보이게 된다. 이 때문에 리더의 자기 희생적 행동이 요구되며 그러한 행동을 통해서 리더는 추종자들로부터 합법성을 인정받게 되고 호혜적 관계를 유지할 수 있게 된다는 논리이다.

한편, 리더의 자기 희생은 세 가지 차원에서 설명될 수 있다. 첫째가 노동분할에 있어서의 자기 희생이고, 둘째는 보상분배에 있어서의 자기 희생이며, 셋째는 권

력행사에 있어서의 희생을 의미한다. 노동분할의 자기 희생은 리더가 스스로 위험을 무릅쓰고 어떤 일을 행하여 다른 사람들에게 혜택이 돌아가도록 하는 경우를 의미하며, 보상분배에 있어서의 자기 희생은 자기에게 주어진 조직의 정당한 보상을 리더가 포기하던가 연기할 때 발생한다. 또한 권력행사 차원에서의 자기 희생은 리더가 자발적으로 다른 사람들을 위해서 자신에게 주어진 권력이나 특권, 또는 자원들의 행사나 사용을 자제하던가 포기할 때 발생한다.

자기 희생적 리더십에 대해서는 우선 그 동안에 발표된 연구논문의 편수가 적고, 또 연구를 하는 학자들의 층이 두텁지 못한 것이 사실이다. 그러나 리더십 발휘동기라는 본 논문의 주제와 연관시켜 볼 때, 자기 희생적 리더십을 발휘하기 위해서는 다른 어느 리더십을 발휘하려 할 때보다 더 크고 강력한 동기를 필요로 할 것으로 판단되어 본 논문에서 하나의 주요 변수로 다루기로 하였다. 자기 희생이라는 개념은 현실적으로도 매우 중요하다.

### 3. 결과변수

이상에서 우리는 리더십 발휘동기와 리더십 행위(변혁적 리더십, 거래적 리더십, 그리고 자기 희생적 리더십)에 대해서 살펴보았다. 앞서도 언급하였듯이, 리더십은 그 자체로서 목적이 아니라 성과를 내기 위한 중간다리의 역할을 하는 변수라고 볼 수 있다. 따라서 본고에서는 최종결과변수로서 리더십의 효과성[8], 조직몰입[19], 그리고 리더에 대한 신뢰[36] 등을 사용하였다. 이들은 리더십 연구와 관련하여 기준변인으로 비교적 많이 사용되어온 변수들이다.

Tsui 등(1995)은 리더십의 효과성을, 구성원들에 의하여 지속적으로 인식되어지는, 리더가 구성원들의 만족도를 높이기 위한 행위라고 하였다. 즉, 리더는 구성원들과의 긍정적 관계를 높이기 위해서 구성원들에 대한 자신의 인상관리를 한다. 이를 통해 종업원들은 리더에 대한 높은 만족도를 인식하게 되며, 리더의 효과성 인식도 높아지게 된다.

조직몰입은 개인이 조직에 공헌하고자 하는 상대적 정도로 정의할 수 있다. 또한, 조직몰입에는 단일 차원

개념[25]과 다차원 개념[19] 등이 있다. 조직몰입의 다차원 개념은 정서적 몰입, 지속적 몰입, 그리고 규범적 몰입으로 구성되어 있다. 정서적 몰입은 구성원들이 조직에 대해 느끼는 심리적 일체감의 정도이며, 몰입된 구성원들은 조직의 목표 및 가치관을 받아들여 조직을 위해 노력을 아끼지 않는다[11]. 지속적 몰입은 자신이 조직에 투자한 가치가 증가하여 조직에 남음으로써 얻는 이득이, 이직함으로써 얻는 이득보다 크기 때문에 조직구성원으로서의 신분을 유지하고자 하는 심리적 필요성이다. 규범적 몰입은 조직 구성원으로서 수행해야 할 도덕적 의무감으로 이는 회사에 충직하고 의무를 수행해야 한다는 가치관이며, 조직목표를 달성하는 방향으로 압력을 가하는 내적 규범 체계이다. 그러나 많은 연구에서 다차원 개념에 대한 편별타당성 등의 문제를 제기하고 있다[22].

신뢰에 대한 정의는 많은 사람들에 의해서 이루어 졌다. 예를 들면, Rotter(1967)는 사회학습이론의 관점에서, 상호 관계의 신뢰를 한 개인 또는 집단이 약속한 것에 대하여 개인이 믿을 수 있는 정도라고 정의하였다. 또한, Zucker(1986)는 신뢰를 교환당사자간에 공유되는 관계에 대한 일정한 기대의 집합이라고 하였다.

Podsakoff 등(1996)은 변혁적 리더십과 성과간의 관계에 대한 연구에서 리더에 대한 신뢰를 상사에 대한 믿음과 충성심이라고 정의하였다.

4. 종합모델

지금까지 리더십 동기, 행위, 그리고 결과변수들 각각에 대해서 알아보았다. 그렇다면 이들 간의 관계는 어떤 모습일까? 이들 간의 관계는 여러 가지 각도에서 설정이 가능하나 [그림 1]에 나타난 것과 같은 모델이 가장 바람직하리라 사료된다. 즉, 리더십 발휘동기가 독립변수의 역할을 하고 리더십 행위가 매개변수, 그리고 리더십 효과, 몰입, 그리고 신뢰 등이 결과변수의 역할을 하는 것이다. 그러나 훌륭한 결과는 되돌아와 리더십 발휘의 동기를 한층 더 강화해 줄 것으로 보인다. 따라서 그림에 나타났듯이, 결과변수가 피드백 되어 리더의 동기에 영향을 미치는 효과를 낳게 된다.

사실, 리더십 동기의 세 개의 차원 각각과 리더십의

세 유형 간에 보다 구체적으로 연결시키는 가설을 설정할 수도 있을 것이다. 그러나 각각에 대한 논리적 배경이 안정적이지 않고 또 기초로 활용할 수 있는 실증적 증거도 거의 없는 상태여서 본 연구에서는 향후의 연구에서 사용할 수 있는 기초자료를 산출해 내는데 본 목적을 두었다.

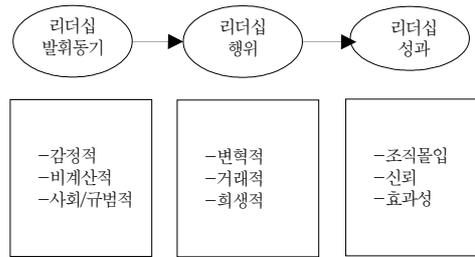


그림 1. 리더십 발휘동기의 종합모델

III. 연구의 방법

앞서 제시한 모델을 탐색하기 위해서 두 개의 별도 연구를 실시하였다. [연구 I]에서는 모델을 테스트하기 위해서 단순히 한 사람에게서 모든 변수를 측정하는 설문을 실시하였고 [연구 II]에서는 첫 째의 연구가 갖고 있던 단일 자료원의 문제를 극복하기 위해서 리더십 발휘동기, 리더십 그리고 성과 변수들을 별개의 구성원들로부터 자료를 수집하였다.

[연구 I]

1. 연구 대상 및 자료수집방법

본 연구는 한국에 소재하고 있는 기업에 종사하는 구성원들 250명을 대상으로 설문을 실시하였다. 전체 표본 중에서 남녀의 비율은 87%와 13%이었으며 평균나이는 37 살 이었고 분포는 20대 초반부터 50대 후반까지 다양한 분포를 보였다. 응답 대상자들이 속한 기업의 특징을 살펴보면, 모든 응답자들이 대기업에 속하고 있으며, 교육 서비스업(그룹 연수원 포함)이 약 58.3%, 제조업이 27.6%, 그리고 금융업이 12.0%, 나머지가 약

8%를 차지하고 있었다. 그룹 연수원에 근무를 하고 있는 대상자들은 원래 소속 계열사의 업종을 표시하지 않고, 교육 서비스업으로 별도의 표시를 하도록 하였다. 나머지 기타가 독립변수, 매개변수, 그리고 결과변수를 모두 한 설문에서 측정하였기 때문에 통계결과에 있어 불필요한 증분효과가 개입될 가능성이 있다[3][13][29].

2. 변수의 조작적 정의

변수들은 모두 5점 척도로 측정하였고, 리더십 발휘 동기는 Chan & Drasgow(2001)가 개발한 측정도구를 이용하였다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십 측정은 Bass(1985)가 제시한 MLQ-I를 가지고 측정하였다. 희생적 리더십은 강영순·백기복·김정훈(2001)의 연구에서 타당성이 검증된 3개의 항목을 이용하였다.

성과변수들 중 상사에 대한 신뢰는 Podsakoff 등(1993)이 이용한 6개의 항목을 이용하였으며, 리더의 효과성은 Tsui 등(1995)이 제시한 3개의 문항을 이용하였다. 마지막으로 조직몰입은 Meyer 등(1995)이 정서적 몰입, 지속적 몰입, 그리고 규범적 몰입 등 세 개의 요인을 측정하기 위한 측정도구를 제시하였으나, Ko 등(1997)의 연구에서 세 개의 요인 중 규범적 몰입이 판별타당성이 떨어진다는 결과를 제시하여, 본 연구에서는 Meyer 등(1995)이 제시한 측정도구 중 규범적 몰입을 제외하여 정서적 몰입과 지속적 몰입을 각 6개의 문항으로 측정하였다.

측정변수들의 타당성을 검증하기 위하여, 탐색적 요인을 실시하였다. 요인수의 결정은 아이젠 값이 1 이상의 요인만을 선택하였고, 요인구조를 단순화시키기 위하여 Varimax 회전을 하였다. 27개의 문항으로 구성된 리더십 발휘 동기에 대한 요인분석 결과 기존의 연구자가 제시한 분포가 보이지 않아, 몇 개의 문항을 제거하여 2차 요인분석을 실시하였다. 감성적 동기 5개 문항, 비계산적 동기 문항 4개의 문항, 그리고 사회-규범적 동기 4개의 문항으로 구분되었다. 차후의 분석에서는 이 분석결과를 기초로 하여 진행하였다.

변혁적 리더십에 대한 요인분석을 실시한 결과, 기존의 연구와는 다소 다르게 2개의 요인으로 묶였다. 그러

나 분포를 살펴본 결과, 같은 요인을 측정하는 문항끼리 근접하게 분포되어 있어서 이후의 연구에서는 3개의 요인으로 간주하여 분석을 하였다. 거래적 리더십과 희생적 리더십을 동시에 요인분석을 실시한 결과, 연구자가 의도한 대로 정확히 3개의 요인(조건적 보상, 예외에 의한 관리 그리고 희생적 리더십)으로 나누어졌다. 성과변수들의 요인분석결과는 기존의 연구와 다소 다른 분포를 보여, 몇 개의 문항을 제거하여 2차 요인분석을 다시 실시하여 타당성을 검증하였다.

3. 결과분석

3.1 기초통계

변수들의 서술 통계치, 신뢰도 및 상관관계 분석결과를 아래의 [표 1][표 2]와 같이 제시하였다. 신뢰도는 내적일관성을 측정하는 Cronbach's  $\alpha$  계수를 사용하였다. 분석결과를 살펴보면, 변수들 모두가 일반적으로 신뢰도에 문제가 없다고 여겨지는 0.6 이상의 결과를 보여주고 있다. 선행변수인 리더십 발휘동기와 리더십간의 관계를 살펴보면, 비계산적 동기와 거래적 리더십간의 상관관계가 유의하지 않은 것으로 나타났고 그 이외에는 모두 정의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 리더십 발휘동기의 변혁적 리더십 및 희생적 리더십에 대한 직접적인 주효과의 가능성을 확인해주는 것이다. 또한, 리더십 변수들과 성과 간에도 모두 정의 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 리더십 발휘 동기 변수와 성과 간에도 정의 상관관계를 보여주고 있다. 한편, 인구통계적 변수들은 본 연구에서 측정된 변수들 간의 유의적인 상관관계를 보이지 않아 외생변수를 통제할 필요성이 없다고 사료된다.

표 1. 신뢰도 및 상관관계[연구 I]

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 감성적 동기	.75								
2 비계산적 동기	.55**	.85							
3 사회-규범적 동기	.42**	.37**	.90						
4 변혁적 리더십	.48**	.47**	.61**	.98					
5 거래적 리더십	.18*	.18	.49**	.75**	.95				
6 희생적 리더십	.30**	.35**	.42**	.75**	.70**	.90			
7 조직몰입	.28**	.31**	.47**	.72**	.74**	.74**	.77		
8 신뢰	.24**	.24**	.36**	.73**	.75**	.72**	.81**	.80	
9 효과성	.30*	.23*	.42**	.77**	.73**	.68**	.80**	.80*	.80

\*\*p<.01, \*p<.05; 대각선상의 굵은 글씨는 Cronbach's  $\alpha$

표 2. 기술통계[연구 I]

변수	M	SD
감성적 동기	3.45	0.81
비계산적 동기	3.37	0.97
사회·규범적 동기	3.11	1.06
변혁적 리더십	2.80	1.12
거래적 리더십	2.40	0.97
희생적 리더십	2.15	1.09
조직몰입	2.83	1.27
신뢰	2.86	1.33
효과성	2.56	1.21

3.2 회귀분석 결과

리더십의 행위 변수들(변혁적, 거래적, 그리고 자기 희생적 리더십)과 동기변수들간의 관계를 탐색해 보기 위해서 다중 회귀분석을 [표 3]과 같이 실시하였다. [표 3]은 리더십 행위의 각 변수를 종속변수로 놓고 동기의 세 유형을 독립변수로 하여 수행한 세 개의 다중회귀분석결과를 함께 모아 설명한 것이다.

표 3. 리더십 회귀분석 결과[연구 I]

	변혁적 리더십		거래적 리더십		희생적 리더십	
	베타 계수	t	베타 계수	t	베타 계수	t
감성적 동기	.18	2.18*	.118	-.37	.059	.58
비계산적 동기	.19	2.39*	.097	.07	.196	.99
사회·규범적 동기	.47	6.21**	.081	5.70**	.326	3.62**
R <sup>2</sup>	.07		.18		.10	
F	3.42*		10.46**		5.15**	

\*\* p<0.01, \* p<0.05

[표 3]에서 보듯이, 변혁적 리더십의 경우 감성적 동기, 비계산적 동기, 그리고 사회·규범적 동기 모두와 유의적으로 관련되고 있는 것으로 나타났다(각각, t=2.18, p<.05; t=2.39, p<.05; t=6.21, p<.01). 또한 거래적 리더십은 세 동기요인들 중에서 사회·규범적 동기 하나만이 유의적으로 관련되며(t=5.70, p<.01), 희생적 리더십의 경우에도 역시 사회·규범적 동기만이 통계적으로 유의한 결과(t=3.62, p<.01)를 산출하고 있다.

각 종속변수에 대해서 독립변수들이 다중공선성이 있는지를 파악하기 위하여 VIF 분석을 한 결과 모두 5 이하로 나와 다중공선성은 문제가 없는 것으로 판단하였다[31].

특이한 것은, 세 리더십 스타일 모두에 대해서 사회·규범적 동기가 매우 강력한 설명력을 갖고 있다는 점이다.

다. 집단의 압력이나 상황적, 운명적 요인의 중요성을 강조하고 있는 것은 아마도 한국인들의 문화적 가치를 대변하고 있는 것이 아닌가 사료된다.

다음에는, 성과변수들인 조직몰입, 신뢰, 그리고 리더의 효과성 등과 리더십의 발휘동기를 회귀분석을 통하여 살펴보았다. [표 4]에 그 분석결과를 종합적으로 제시하였다.

표 4. 성과변수 회귀분석 결과[연구 I]

	조직몰입		상사에 대한 신뢰		리더 효과성	
	베타 계수	t	베타 계수	t	베타 계수	t
감성적 동기	.04	.39	.07	.63	.14	1.37
비계산적 동기	.14	1.43	0.9	.85	.02	.17
사회·규범적 동기	.40	4.48**	.30	3.21**	.36	3.84**
R <sup>2</sup>	.17		.12		.06	
F	9.34**		6.28**		3.30*	

\*\* p<0.01, \* p<0.05

[표 4]는 아주 특이한 결과를 보여주고 있다. 즉, 사회·규범적 동기 한 변수만이 조직몰입(t=4.48, p<.01), 신뢰(t=3.21, p<.01), 그리고 리더효과성(t=3.84, p<.01) 모두와 유의적 관계를 보여주고 있는 것이다. 이는 앞서의 분석결과와도 맥을 같이 하는 것으로, 집단의 규범이나 사회적 압력의 역할이 우리 사회에는 매우 강력한 영향을 추론할 수 있게 해주는 결과라고 보여진다.

세 개의 회귀분석에 대해서 VIF를 분석한 결과 모두 5 이하로 나와 다중공선성은 없는 것으로 판명되었다.

3.3 결과 정리

이상에서 보여지듯이, 단일 자료원에 의해서 설문을 실시했을 때, 설문의 신뢰도는 매우 높게 나타났으며, 상관관계도 비교적 높은 것으로 보여진다. 다중회귀분석결과에 따르면, 사회·규범적 리더십동기의 지배적 효과를 확인할 수 있었는데 이는 한국인들의 문화적 특성을 반영한 결과라고 추론되었다.

그러나 [연구 II]의 결과는 공통방법오류의 가능성을 배제할 수 없다. 자료원을 다양화시켜 명확한 결과를 가지고 리더십 동기와 행위, 그리고 성과변수들간의 관계를 살펴봐야 하리라 사료된다. 이러한 취지에서 [연구 III]를 수행하게 되었다. [연구 III]에서는 자료원을 세

방면으로 분산시켜 대단히 보수적인 차원에서 데이터를 수집, 분석하였으므로 [연구 I]에서와 같은 동일자료원에 의한 효과의 가능성은 충분히 배제할 수 있을 것으로 본다.

[연구 II]

1. 연구 대상 및 자료수집방법

본 연구는 앞서의 연구가 갖고 있던 동일 자료원의 공분산 효과를 극복하기 위해서 독립변수, 매개변수, 그리고 결과변수 각각에 대해서 자료원을 달리했다는 것이 특징이다. 한 팀을 단위로 하여 팀장은 자신의 리더십 발휘동기에 응답하고 팀원중 한 명은 팀장의 리더십 행위를 측정하였으며, 그리고 다른 한 명의 팀원은 결과변수에 응답토록 하는 방법을 택하였다. 이것은 매우 보수적인 자료수집 방법으로서 결과의 신뢰도를 한층 높일 수 있는 방법이라고 볼 수 있다. 이 방법을 통하여 단일 응답원에 의한 문제를 완전히 피할 수 있다.

총 200 팀에 3부 1 세트의 설문을 배포하였는데 회수된 응답은 255부에 불과하였다. 응답률이 저조한 이유는 설문 회수 기간이 짧았고, 3부를 동일 집단으로 응답을 해야 하는 부담 때문인 것으로 사료된다. 회수된 설문문의 응답자 평균 나이는 약 34(표준편차: 4.70)이며, 남자가 약 78%, 여자가 22%, 그리고 대졸자가 81%로 가장 많았다, 근속연수는 5-10년이 34%로 가장 많았고 모두 한국 대기업의 연수원에 근무하는 사람들이었다.

2. 변수의 조작적 정의

[연구 II]에서도 앞의 연구에서 사용하였던 변수들을 똑같이 사용하였다. 단지 설문항목들의 주어를 취지에 맞춰 수정하여 배포하였다. 각 변수들의 자세한 조작적 정의는 앞의 [연구 I]을 참조하기 바란다.

3. 결과 분석

명확한 분석을 위하여 척도에 대한 순환 과정을 통하여 신뢰성 및 타당성을 확인하였고, 위계적 회귀분석을 통하여 가설 검증을 실시하였다. 순환과정은 탐색적 요

인분석, 내적일관성 분석 등을 순환적으로 실시하여 최종적으로 사용할 문항을 결정하였다.

3.1 타당성 분석 결과

타당성 분석을 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 자료원을 3인에게 하였기 때문에 각 자료원에 따라 요인분석을 3 번 실시하였다. 요인분석 방법으로 요인 추출은 아이겐 값이 1 이상으로 주성분 분석을 하였고, 요인구조를 단순히 하기 위하여 Varimax 회전을 하였다.

아래의 [표 5]는 상사로부터 데이터를 수집한 리더십 발휘동기에 대한 요인분석 결과이다.

표 5. 리더십 발휘동기 요인분석 결과[연구II]

측정문항	공통값	성분		
		1	2	3
감성적6	0.77	<b>0.87</b>	0.05	0.05
감성적1	0.72	<b>0.84</b>	-0.01	0.12
감성적4	0.47	<b>0.68</b>	0.06	-0.03
감성적8	0.68	<b>0.67</b>	-0.49	0.04
감성적2	0.37	<b>0.60</b>	0.00	-0.10
감성적3	0.43	<b>0.50</b>	-0.28	-0.32
비계산적2	0.85	-0.25	<b>0.89</b>	0.02
비계산적3	0.71	-0.14	<b>0.82</b>	-0.09
비계산적5	0.58	0.13	<b>0.74</b>	-0.11
비계산적1	0.35	-0.10	<b>0.58</b>	0.06
비계산적7	0.63	-0.27	<b>0.56</b>	-0.22
비계산적9	0.49	0.21	<b>0.52</b>	-0.41
사회규범8	0.45	0.21	0.50	<b>0.77</b>
사회규범6	0.49	-0.23	-0.01	<b>0.76</b>
사회규범5	0.69	0.36	0.05	<b>0.75</b>
사회규범4	0.56	0.10	0.02	<b>0.74</b>
사회규범2	0.38	0.30	-0.05	<b>0.63</b>
사회규범9	0.45	0.50	-0.26	<b>0.60</b>
사회규범1	0.42	0.44	-0.06	<b>0.57</b>
고유값		3.99	3.55	2.01
설명분산비율		26.00	18.71	15.84
누적설명분산비율		26.00	52.01	67.84

21 개 문항을 동시에 집어넣어 요인분석을 한 결과 기존의 연구와 다소 다른 분포를 나타냈다. 요인적재량이 부족한 문항을 제거하여 다시 요인분석을 하였고, 이를 기반으로 신뢰도분석 등을 실시하였다.

분석 결과, 19 개의 문항이 3 개의 요인으로 구분되었으며, 총설명분산비율이 60%를 넘었고, 요인적재량도 모두 .5 이상으로 나타나 타당성은 확보되었다고 판단하였다.

[표 6]은 부하직원 1에게 물어본 리더십 변수들에 대한 요인분석 결과이다.

1차적으로 카리스마 18개, 개별적 배려 7개, 지적자극 3개, 상황적 보상 7개, 예외에 의한 관리 6개 그리고 희생적 리더십 3개 총 44개의 문항을 동시에 투입하여 요인분석을 한 결과 연구자가 의도한대로 요인구분이 되지 않아, 요인적재량이 낮은 항목 등을 제거하여 요인분석을 실시하였다.

표 6. 리더십 변수 요인분석 결과[연구II]

문항	공통값	성분					
		1	2	3	4	5	6
ch3	.80	<b>.89</b>	.13	.09	-.15	.13	-.04
ch2	.80	<b>.88</b>	.08	.14	.10	.90	.06
ch4	.80	<b>.86</b>	.25	.06	-.13	-.02	.18
ch16	.78	<b>.80</b>	.10	-.05	-.15	.30	.17
ch14	.75	<b>.78</b>	.28	-.12	.05	.19	.12
ch1	.64	<b>.77</b>	.03	.17	-.08	.09	.10
ch7	.80	<b>.76</b>	.23	.10	-.08	.29	.21
ch5	.80	<b>.74</b>	.25	-.14	-.19	.17	.02
ch11	.75	<b>.72</b>	.33	-.09	-.10	.29	.12
ch18	.80	<b>.68</b>	.48	.13	-.18	.12	.22
ch6	.80	<b>.66</b>	.17	.26	-.18	-.09	.26
ch9	.80	<b>.64</b>	.51	.00	-.20	.12	.23
ch10	.80	<b>.60</b>	.21	.05	-.31	.46	.28
ch8	.80	<b>.55</b>	.18	.23	-.35	.37	.00
ic3	.80	.14	<b>.84</b>	.33	-.01	.01	-.16
ic5	.83	.27	<b>.81</b>	-.13	-.33	.01	.05
ic1	.88	.45	<b>.80</b>	.01	-.07	.01	.19
ic2	.80	.54	<b>.65</b>	.01	-.17	.33	.03
ic6	.45	.33	<b>.55</b>	.22	.05	.34	.10
cr6	.80	.06	.05	<b>.79</b>	.17	-.05	.04
cr4	.80	-.16	.11	<b>.78</b>	.23	-.23	-.04
cr7	.80	.21	.13	<b>.76</b>	-.15	.11	-.11
cr5	.80	.02	.06	<b>.75</b>	.07	-.04	.46
cr2	.80	.27	-.08	<b>.72</b>	-.25	.23	.13
mb4	.75	-.21	-.12	-.09	<b>.80</b>	-.13	-.10
mb3	.78	0.05	-.09	.24	<b>.78</b>	-.33	.04
mb5	.59	-.15	-.17	.24	<b>.59</b>	.24	-.28
mb2	.70	-.17	.19	.18	<b>.58</b>	.23	.51
mb6	.63	-.29	-.02	.07	<b>.55</b>	.01	-.50
mb1	.35	-.04	-.13	-.17	<b>.53</b>	.01	-.07
sa1	.74	.14	-.02	-.15	.12	<b>.82</b>	.11
sa2	.83	.33	.25	.12	-.25	<b>.76</b>	-.01
sa3	.74	.49	.11	-.01	.00	<b>.69</b>	-.04
is3	.69	.41	.15	0.12	-.22	.05	<b>.77</b>
is2	.69	0.45	-.11	.10	-.12	.14	<b>.72</b>
고유값		9.52	3.85	3.4	3.4	3.10	2.43
설명분산		27.2	11.0	9.9	9.7	8.8	6.95
누적설명		27.2	38.2	43.1	57.8	66.7	73.6

ch: 카리스마, ic: 개인적 배려, is: 지적자극, cr: 상황적 보상, mb: 예외에 의한 관리, sa: 희생적

위의 분석결과를 살펴보면, 총설명분산비율이 73.6%이고, 공통값이 모두 .6 이상이고, 요인적재량도 .5 이상으로 나타나 타당성에는 문제가 없는 것으로 결정하였다.

마지막으로 부하직원 2에게 측정된 성과변수들(감정적 몰입:6; 지속적 몰입: 6; 신뢰: 6; 효과성: 3)에 대한 요인분석을 실시하였고, 그 결과를 아래의 [표 7]과 같이 제시하였다.

표 7. 성과변수 요인분석 결과[연구II]

문항	공통값	성분			
		1	2	3	4
ac4r*	.65	<b>.87</b>	.21	.12	-.02
ac5r	.65	<b>.79</b>	.27	.13	-.13
ac3r	.70	<b>.74</b>	.40	.11	-.04
ac1	.57	<b>.65</b>	-.36	.52	.09
trus4	.60	.49	<b>.85</b>	.17	.34
trus1	.82	.35	<b>.83</b>	.04	.11
trus2	.65	.21	<b>.73</b>	.11	.25
trus6r	.59	.03	<b>.65</b>	.54	.05
trus3	.55	.25	<b>.60</b>	.36	-.33
trus5	.70	.31	<b>.57</b>	.36	-.18
effe3r	.70	.02	.01	<b>.87</b>	.02
effe2	.77	.36	.31	<b>.73</b>	.12
effe1	.73	.44	.40	<b>.70</b>	.00
cc2	.85	-.13	.12	-.06	<b>.90</b>
cc3	.85	.07	-.06	.24	<b>.88</b>
cc4	.70	.03	.05	-.07	<b>.83</b>
고유값		3.27	2.74	2.73	2.66
설명분산비율		20.43	17.14	17.04	16.64
누적설명분산비율		20.43	37.57	54.61	71.25

\*r 역문항; ac: 정서적 몰입; cc: 지속적 몰입; trus: 신뢰; effect: 효과성

1차 요인분석에서는 각 요인별로 문항이 명확하게 구분되지 않아, 요인적재량이 낮은 항목 및 타 요인과의 판별력이 떨어지는 문항들을 제거하여 요인분석을 재 실시하였다.

최종 분석결과를 살펴보면, 지속적 몰입에 대한 문항이 기존 설문문항에 비해 많이 제거가 되었으나, 총설명분산비율이 71.25%이고, 요인적재량이 모두 .5 이상으로 나타났다. 따라서 타당성이 있다할 수 있으므로 향후 분석을 계속하였다.

3.2 기술통계 및 신뢰도 분석결과

기술통계, 신뢰도 및 변수들간의 상관관계를 아래의 [표 8]과 [표 9]에 제시하였다.

아래의 [표 8]은 각 변수들에 대한 평균값 및 표준편차 분석결과이다.

표 8. 기술통계[연구II]

변수	M	SD
감성적 동기	3.62	0.57
비계산적 동기	3.28	0.46
사회·규범적 동기	3.28	0.46
변혁적 리더십	3.06	0.71
거래적 리더십	2.68	0.48
희생적 리더십	2.67	0.78
조직몰입	2.92	0.36
신뢰	3.23	0.61
효과성	2.86	0.65

위의 분석 결과를 보면, 감성적 동기의 평균값이 3.62(sd=.57)로 가장 높게 나타났으며, 희생적 리더십의 평균이 2.67(sd=.78)로 가장 낮은 점수였다. 각 변수들의 평균값의 어느 한쪽으로 기울어져 있지도 않고, 표준편차도 너무 크지 않게 나타났다.

상관관계 분석 결과 및 신뢰도 분석결과를 아래의 [표 9]와 같이 제시하였다. 신뢰도는 [연구 I]과 동일하게 Cronbach's α를 이용하였다.

변수에 성별1은 상사의 성별, 성별2는 부하1의 성별, 성별3은 부하2의 성별을 표시한다. 다른 인구통계적 변수들도 동일하다.

표 9. 신뢰도 및 상관관계[연구II]

변수	1	2	3	4	5
1.성별1					
2.나이1	-.08				
3.학력1	.21*	-.23**			
4.근속1	.00	-.45**	.20*		
5.직급1	.06	.49**	.33**	-.27**	
6.성별2	-.03	-.22**	-.23**	.10	-.19*
7.나이2	.07	.25**	.19*	-.02	.24**
8.학력2	.06	.05	.20*	-.02	.15
9.근속2	-.05	-.21**	-.01	.04	-.21**
10.직급2	.12	.21**	-.01	-.10	.38
11.성별3	.15	-.11	-.10	.28**	-.17
12.나이3	.16	.39**	.01	-.09	.12
13.학력3	.15	.00	.26**	-.16	.08
14.근속3	.05*	-.31**	.21*	.39**	-.15
15.직급3	.18	.24*	-.10	-.33**	.08
16.감성적	-.14	.07	-.08	.11	-.12
17.비계산적	-.34	.04	-.13	.22	-.06
18.사회규범	-.03	.23**	-.43**	.22	-.06
19.변혁적	-.28**	-.27**	.24**	.05	-.09
20.거래적	.05	-.31**	.29**	.06	-.03
21.희생적	-.36**	.23*	.21*	-.05	.09
22.조직몰입	.27	.04	.01	-.22**	.19*
23.신뢰	.01	-.20*	.25**	-.09	-.05
24.효과성	-.25**	-.28**	.12	.05	-.22**

\*\* p<.01, \*p<.05; 대각선상의 굵은 글씨는 Cronbach's α

변수	6	7	8	9	10
6.성별2					
7.나이2	-.47**				
8.학력2	-.19	.31**			
9.근속2	.21**	-.60**	.27**		
10.직급2	-.36**	.73**	.09	-.70**	
11.성별3	.07	-.24**	-.27**	.12	-.33**
12.나이3	-.17	.42**	.14	-.40**	.36**
13.학력3	-.17	-.05	.37**	.11	-.07
14.근속3	.19*	-.20*	.36**	.55**	-.39**
15.직급3	-.24**	.40**	-.20**	-.65**	.63**
16.감성적	-.33**	.36**	-.02	-.29**	.15
17.비계산적	-.04	.16	-.16	-.20*	.09
18.사회규범	.00	.03	-.28**	-.30**	.23**
19.변혁적	-.34**	.22**	.32**	.00	.07
20.거래적	-.22**	.01	.13	.08	-.02
21.희생적	-.35**	.32**	.16*	-.08	.00
22.조직몰입	-.05	-.12	.03	.07	-.17*
23.신뢰	-.19*	.16*	.11	-.14	.02
24.효과성	-.19**	.13	.08	-.04	-.09

\*\* p<.01, \*p<.05; 대각선상의 굵은 글씨는 Cronbach's α

변수	11	12	13	14	15
11.성별3					
12.나이3	-.41**				
13.학력3	-.21**	.29**			
14.근속3	.12	-.35**	.26**		
15.직급3	-.22**	.58**	.13	-.66**	
16.감성적	.11	-.05	-.13	.13	.09
17.비계산적	.17*	-.20*	-.24**	-.04	.09
18.사회규범	.15	.31**	-.09	-.09	.25**
19.변혁적	-.02	.02	.32**	.01	-.03
20.거래적	.26**	-.37**	-.14	.03	-.12
21.희생적	.11	-.09	.24**	.07	.00
22.조직몰입	-.01	-.18*	.12	.06	-.15
23.신뢰	-.01	-.01	.38**	.18*	.14
24.효과성	-.08	-.11	.11	.18*	-.12

\*\* p<.01, \*p<.05; 대각선상의 굵은 글씨는 Cronbach's α

변수	16	17	18	19	20
16.감성적	<b>.77</b>				
17.비계산적	.65**	<b>.64</b>			
18.사회규범	.22**	.25**	<b>.69</b>		
19.변혁적	-.02	-.13	-.11	<b>.97</b>	
20.거래적	.04	.00	-.41**	.16	<b>.73</b>
21.희생적	.30**	.24**	.00	.48**	-.05
22.조직몰입	-.01	-.18*	-.36**	.00	-.04
23.신뢰	.20**	-.08	-.06	.50**	.23**
24.효과성	.12	-.08	.02	.51**	.34**

\*\* p<.01, \*p<.05; 대각선상의 굵은 글씨는 Cronbach's α

변수	21	22	23	24
21.희생적	<b>.86</b>			
22.조직몰입	.02	<b>.71</b>		
23.신뢰	.39**	.20**	<b>.83</b>	
24.효과성	.30**	.09	.71**	<b>.61</b>

\*\* p<.01, \*p<.05; 대각선상의 굵은 글씨는 Cronbach's α

[표 8]의 분석결과를 살펴보면, 신뢰도 계수는 모두 .6 이상으로 크게 문제가 없는 것으로 나타났다. 리더십 발휘동기간에는 서로 상관관계가 높은 것으로 나타났으며, [연구 I]에서는 사회규범적 동기와 거래적 리더십과의 정의 상관관계가 나타났으나, [연구 II]에서는 부의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 사회-규범적 동기와 희생적 리더십과는 상관관계가 없다는 결과를 얻었으며, 비계산적 동기와 사회-규범적 동기 그리고 조직몰입 간에는 서로 부의 상관관계를 나타내었다.

또한 [연구 I]에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 강한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으나, [연구 II]에서는 상관관계가 없는 것으로 분석되었다.

그러나 [표 8]과 [표 9]는 총 표본 수에 있어 80세트라는 작은 숫자를 가지고 수행된 결과이기 때문에 설명력의 문제를 보여주고 있다고 볼 수 있다. 우선, 신뢰도가 [연구 I]의 경우보다 매우 낮게 나왔으며, 상관관계의 크기도 상대적으로 낮다. 하지만 이는 표본 수의 문제일 수도 있으나 한편으로는 자료원을 다양화하여 단일 자료원에 의한 증분 효과를 제거한데서 오는 결과일 수도 있을 것이다.

3.3 회귀분석 결과

리더십 변수에 대한 리더십 발휘 동기 변수들의 예측력을 살펴보기 위하여 다중 회귀분석을 실시하였다. 첫 번째, 리더십 행위변수들을 종속변수로 하고, 리더십 발휘 동기변수들을 독립변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

변혁적 리더십을 종속변수로 설정하고, 인구통계적 변수들을 통제한 이후 리더십 발휘동기를 추가로 독립변수로 투입한 위계적 회귀분석을 실시한 결과인 [표 10]을 살펴보면, 감성적 동기부여(비표준화  $\beta = -.27$ ;  $p < .05$ )와 사회규범적 동기부여(비표준화  $\beta = -.33$ ;  $p < .05$ )로 부의 영향을 미치는 것으로 분석 되었으며, 비계산적 리더십 발휘동기는 변혁적 리더십에 .57( $p < .01$ ) 만큼 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 그리고 회귀식의 설명력도 .78( $p < .01$ )로 유의하였고, 통제변수만 투입된 모형1에서 리더십 발휘동기가 추가로 투입된 모형2로

변경 시 설명력이 증가하는 정도를 표시하는  $\Delta R^2$ 도 .14 만큼 유의확률 99%에서 유의하였다.

표 10. 변혁적 리더십 회귀분석 결과[연구II]

변수	모형1			모형2		
	$\beta$	t	VIF	$\beta$	t	VIF
성별1	-.56	-4.94**	1.1	-.71	-6.79**	1.2
나이1	-.06	-4.02**	2.4	-.08	-5.62**	2.6
학력1	.13	1.18	2.2	.20	1.91	2.5
근속1	-.09	-1.87	1.3	-.14	-2.82	1.8
직급1	-.06	-.41	2.6	-.02	-.16	2.6
성별2	-.61	-4.59**	1.8	-.78	-6.26**	2.0
나이2	.00	.16	3.6	.03	1.33	3.8
학력2	.24	3.29**	1.7	.25	3.91**	1.7
근속2	-.04	-.52	2.6	-.05	-.68	2.9
직급2	-.10	-.77**	3.4	-.32	-2.61*	3.8
감성적				-.27	-2.37*	2.4
비계산적				.57	4.52**	2.0
사회규범				-.33	-2.43*	2.1
R <sup>2</sup>	.46			.78		
F	11.05**			14.58**		
$\Delta R^2$				.14		
$\Delta F$				14.64**		

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

독립변수 간 다중공선성이 있는지를 파악하기 위하여 VIF를 분석하였다. VIF는 5 또는 10 이상이면 다중공선성을 의심해야 하는데(O'Brien, 2007), 모두 5 이하이다. 따라서 다중공선성을 가정하지 않았다.

다음은 거래적 리더십을 종속변수로 설정하여 실시한 위계적 회귀분석 결과이다.

표 11. 거래적 리더십 회귀분석 결과[연구II]

변수	모형1			모형2		
	$\beta$	t	VIF	$\beta$	t	VIF
성별1	.04	.49	1.1	.08	.86	1.2
나이1	-.04	-3.20**	2.4	-.03	-2.34*	2.7
학력1	.07	.82	2.2	-.01	-.07	2.6
근속1	-.04	-.98	1.3	.01	.34	1.9
직급1	.13	1.23	2.6	.12	1.10	2.6
성별2	-.40	-3.94**	1.8	-.38	-3.57**	2.1
나이2	-.02	-.93	3.6	-.03	-1.39	3.8
학력2	.03	.51	1.7	.01	.25	1.8
근속2	.03	.52	2.7	.01	.17	2.9
직급2	-.14	-1.42	3.4	-.07	-.68	3.9
감성적				.04	.43	2.4
비계산적				-.31	-2.90**	2.1
사회규범				.05	.46	2.2
R <sup>2</sup>	.28			.32		
F	4.93**			4.64**		
$\Delta R^2$				.05		
$\Delta F$				2.92**		

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

인구통계적 분석만 독립변수로 설정하여 분석한 모형1과 리더십 발휘동기를 추가하여 분석한 모형2 간의 설명력을 비교하면 .28에서 .32로 .05만큼 유의수준 .01에서 유의하게 증가하였다. 즉, 리더십 발휘동기변수들이 거래적 리더십에 대한 설명력이 있다.

리더십 발휘동기 중 거래적 리더십에 대하여 유의한 설명력을 가지고 있는 것은 비계산적 동기로  $-.31(t=-2.90; p<.01)$ 만큼 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 즉, 리더는 계산적 동기를 가질 때, 거래적 리더십을 발휘하는 것으로 나타났다. 이는 거래적 리더십의 기본 정의와도 부합된 결과라 할 수 있다.

VIF를 통하여 다중공선성도 분석한 결과 문제가 없는 것으로 나타났다.

다음은 회색적 리더십을 종속변수로 설정한 회귀분석 결과이다. 이도 앞의 위계적 회귀분석과 동일하게 우선적으로 모형1에서는 인구통계적 변수를 삽입하였고, 모형2에서는 리더십 발휘동기를 추가적으로 투입하여 모형1과 모형2를 비교하였다.

표 12. 회색적 리더십 회귀분석 결과[연구II]

변수	모형1			모형2		
	$\beta$	t	VIF	$\beta$	t	VIF
성별1	-.68	-5.24**	1.1	-.65	-4.87**	1.2
나이1	.03	1.89	2.4	.02	1.08	2.7
학력1	.29	2.22*	2.2	.43	3.19**	2.6
근속1	-.02	-.40	1.3	-.13	-1.95	1.9
직급1	-.07	-.44	2.6	-.06	-.39	2.6
성별2	-.41	-2.66	1.8	-.37	-2.32**	2.1
나이2	.08	2.75**	3.6	.08	3.02**	3.8
학력2	.03	.35	1.7	.06	.80	1.8
근속2	-.05	-.57	2.7	.00	-.02	2.9
직급2	-.52	-3.39**	3.4	-.57	-3.62**	3.9
감성적				.00	-.03	2.4
비계산적				.42	2.58*	2.1
사회규범				.18	1.05	2.2
R <sup>2</sup>	.44			.48		
F	10.29**			9.03**		
$\Delta R^2$				.04		
$\Delta F$				3.15*		

\* p<0.05, \*\* p<0.01

모형1과 모형2의 설명력의 변화량을 비교하여 보면 모형2의 설명력이 .04(p<.05)만큼 유의하게 증가하였고, 비계산적 동기 요인이 회색적 리더십에 .42(t=2.58, p<.05)만큼 정의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 또한,

VIF도 모두 5 이하로 나타나 다중공선성은 없는 것으로 나타났다.

다음에는, 조직몰입, 신뢰, 그리고 리더효과성 등의 세 기준변인들과 리더십 동기요인들의 관계를 살펴보고자 한다. 이를 위해서도 역시 다중회귀분석 방식을 사용하였다. [표 13][표 14] 그리고 [표 15]에 그 결과를 베타값, t값, 그리고 p값과 함께 정리하였다.

아래의 [표 13]은 조직몰입을 종속변수로 설정하여 회귀분석한 결과이다. 이 역시 통제변수들만 삽입하여 분석한 모형1과 리더십 발휘동기를 추가 삽입한 모형2에 대하여 위계적 회귀분석을 실시한 결과이다.

표 13. 조직몰입 회귀분석 결과[연구II]

변수	모형1			모형2		
	$\beta$	t	VIF	$\beta$	t	VIF
성별1	.26	3.34**	1.3	.17	2.27*	1.8
나이1	-.01	-.56	2.6	-.01	-.78	2.7
학력1	-.10	-1.63	1.7	-.33	-5.22**	2.5
근속1	-.05	-1.24	2.1	.05	1.24	2.5
직급1	.16	1.99*	2.0	.33	4.38**	2.4
성별3	-.09	-1.04	1.6	.01	.14	1.8
나이3	-.03	-1.87	2.6	-.01	-.78	3.0
학력3	.07	1.47	1.8	.08	1.77	1.9
근속3	-.02	-.32	2.6	.01	.11	3.3
직급3	-.06	-.62	2.4	.09	1.00	3.2
감성적				.19	3.07**	1.8
비계산적				-.50	-6.12**	2.2
사회규범				-.19	-2.04*	2.3
R <sup>2</sup>	.20			.42		
F	3.20**			6.77**		
$\Delta R^2$				.22		
$\Delta F$				15.07**		

\* p<0.05, \*\* p<0.01

위의 표를 살펴보면, 리더십 발휘동기는 조직몰입과의 관계에서 다양한 결과를 보여주고 있다. 감성적 동기부여는 정의 영향( $\beta=.19; t=3.07; p<.01$ )을 미치는 것으로 나타났으나, 비계산적 동기( $\beta=-.50; t=-6.12; p<.01$ )와 사회규범적 동기( $\beta=-.19; t=-2.04; p<.05$ )는 모두 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형1과 모형2의 설명력의 변화량도 차이가 있는 것으로 나타났으며 다중공선성은 없는 것으로 분석되었다.

다음은 종속변수를 상사에 대한 신뢰로 설정하여 위계적 회귀분석한 결과를 아래의 [표 14]와 같이 제시하였다.

표 14. 상사에 대한 신뢰 회귀분석 결과[연구II]

변수	모형1			모형1		
	$\beta$	t	VIF	$\beta$	t	VIF
성별1	-.29	-2.62**	1.3	-.48	-4.13**	1.8
나이1	-.03	-2.16**	2.6	-.03	-2.23**	2.7
학력1	.24	2.71**	1.7	.28	2.94**	2.5
근속1	-.25	-4.39**	2.1	-.21	-3.80**	2.5
직급1	.02	.18	2.0	.09	.76	2.4
성별3	.37	2.91**	1.6	.37	3.06**	1.8
나이3	.01	.62	2.6	-.02	-1.16	3.0
학력3	.10	1.33	1.8	.12	1.81	1.9
근속3	.35	4.46**	2.6	.28	3.54**	3.3
직급3	.34	2.58*	2.4	.37	2.71**	3.2
감성적				.35	3.65**	1.8
비계산적				.24	1.98	2.2
사회규범				-.78	-5.42**	2.3
R <sup>2</sup>	.38			.52		
F	7.65**			10.11**		
$\Delta R^2$				.14		
$\Delta F$				11.73**		
* p<0.05, ** p<0.01						

인구통계적 변수들을 통제 변수로 설정하고, 리더십 발휘동기 요인들을 추가로 설정한 경우, 회귀식의 설명력은 유의수준 .01에서 .14만큼 증가하였다. 또한 다중공선성을 분석하기 위한 VIF를 검토한 결과 모두 기준점보다 낮게 나타났다.

감성적 동기요인은 정(+)<sup>의</sup> 영향( $\beta=.35$ ;  $t=3.65$ ;  $p<.01$ )을 사회규범은 부(-)<sup>의</sup> 영향( $\beta=-.78$ ;  $t=-5.42$ ;  $p<.01$ )을 주는 것으로 분석되어졌다. 그리고 비계산적 동기는 유의하지 않은 것으로 밝혀졌다.

끝으로 리더십 효과성과 리더십 발휘동기에 대하여 살펴보았다. 그 결과를 아래의 [표 15]에 제시하였다.

표 15. 리더십 효과성 회귀분석 결과[연구II]

변수	모형1			모형1		
	$\beta$	t	VIF	$\beta$	t	VIF
성별1	-.58	-4.49**	1.3	-.82	-6.25**	1.8
나이1	-.05	-2.86**	2.6	-.04	-2.87**	2.7
학력1	.16	1.55	1.7	.24	2.19*	2.5
근속1	-.23	-3.43**	2.1	-.20	-3.08**	2.5
직급1	-.04	-.32	2.0	.01	.08	2.4
성별3	.18	1.22	1.6	.19	1.36	1.8
나이3	.04	1.66	2.6	.00	-.20	3.0
학력3	-.06	-.65	1.8	-.05	-.64	1.9
근속3	.26	2.86**	2.6	.21	2.36*	3.3
직급3	-.01	-.04	2.4	.07	.43	3.2
감성적				.28	2.56*	1.8
비계산적				.35	2.47*	2.2
사회규범				-.89	-5.45**	2.3

R <sup>2</sup>	.28	.45
F	4.88**	1.99**
$\Delta R^2$		.17
$\Delta F$		12.26**
* p<0.05, ** p<0.01		

감성적 동기와 비계산적 동기는 리더십 효과성에 각각 .28( $t=2.56$ ;  $p<.05$ )과 .35( $t=2.47$ ;  $p<.01$ )만큼 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 사회규범적 동기는 -.89만큼 부의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 설명력 변화량은 .17( $p<.01$ )만큼 유의하게 변화였고, 다중공선성도 문제가 없는 것으로 분석되었다.

### 3.4 결과정리 [연구 II]

[연구 II]의 결과는 [연구 I]의 결과와 매우 다른 양상을 보여주고 있다. 특히, 사회-규범적 동기의 경우는 [연구 I]에서는 리더십 행위변수들과 모두 유의적 결과를 나타냈으나, [연구 II]에서는 변혁적 리더십에만 부(-)<sup>의</sup> 영향을 미치는 것으로 분석되어졌다.

또한, 최종 성과변수들과의 관계에 있어서는 두 연구에서 사회-규범적 동기가 모두 유의적 관계를 보여주고는 있으나 그 관계의 방향이 정반대로 나타나고 있다. 즉, [연구 II]의 경우 사회-규범적 동기는 조직 몰입, 신뢰, 그리고 리더의 효과성을 유의적으로 설명해주는 것은 아니지만 그들의 효과를 떨어뜨리는 쪽으로 작용하고 있다는 내용이다. 그리고 감성적 동기도 [연구 I]에서는 유의하지 않은 것으로 나타났으나, [연구 II]에서는 정(+)<sup>의</sup> 관계가 있는 거것으로 나타났다.

이 정반대의 결과를 어떻게 해석할 수 있을 것인가? 여러 가지 해석이 가능하겠지만, [연구 I]의 결과는 단일 자료원의 문제 때문에 결과가 왜곡되었을 가능성이 높은 것으로 추론된다. 즉, [연구 II]의 결과에 더 큰 비중을 두는 것이 바람직하지 않나 사료된다.

## IV. 토론 및 결론

본 연구에서 우리는 리더십 연구에 있어 새로운 개념인 리더십 발휘동기라는 변수를 가지고 그 가능성을 타진해 보았다. 지금까지 별로 연구된 바는 없지만, 연구

결과에 나타난 것처럼 앞으로 리더십 연구를 풍부하게 할 수 있는 개념이라고 사료된다.

본 연구는 [연구 I]과 [연구 II]에서 리더십 발휘동기와 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 그리고 자기 희생적 리더십 등과 같은 리더십 행위변수들과, 조직몰입, 리더에 대한 신뢰, 그리고 리더의 효과성 등의 기준변인들간의 관계를 설문조사를 통하여 탐색적으로 검증해 보았다.

분석결과, 리더십 동기는 리더십 행위변수들 및 결과변수들과 유의적인 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 특히 [연구 I]과 [연구 II]를 통하여 특징적 결과들을 아래와 같이 간략히 정리할 수 있을 것이다.

비계산적 동기는 각 리더십 유형에 특징적으로 영향을 미치고 있었다. 변혁적 및 희생적 리더십에는 정의 관계, 거래적 리더십에는 부의 관계가 있었다.

사회규범적 동기는 모든 성과변수에 대하여 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 감성적 동기는 모든 성과변수에 긍정적인 영향을 미치고 있었다.

이러한 연구결과는 리더가 어떤 의도를 가지고 리더십을 발휘하느냐에 따라 동일한 리더십을 발휘하더라도 성과가 달라질 수 있음을 보여주는 결과이다. 즉, 행위의 동기의 중요함을 일깨워주는 연구결과라 할 수 있다.

방법론적인 측면을 살펴보면, 자료를 어떻게 설정하느냐에 따라 결과가 매우 달라짐을 본 연구결과가 보여주고 있다. 단일 자료원의 경우, 사회-규범적 동기의 효과가 리더십의 세 행위들과 정(+)의 관계로서 매우 유의적으로 큰 것으로 나타났으나 자료를 세 방향으로 다양화 했을 때, 세 리더십 행위변수들 중 어느 것 과도 유의적인 관계를 보여주지 못하였다. 또한 변혁적 리더십의 경우에도 감성적 동기와 단일 자료원의 경우에는 정의 관계로서 유의적이었으나 자료를 다양화한 연구에서는 부(-)의 관계로서 유의적인 것으로 밝혀졌다. 자료원 다양화의 중요성을 말해주는 결과라고 보여진다. 또한, 사회-규범적 동기와 최종 결과변인들과의 관계에 있어서도 단일 자료원의 경우에는 모두 유의적인 것으로 나타났으나 자료를 분산시켰을 경우, 똑 같이 유의적이었으나 방향이 정반대인 부(-)의 관계인

것으로 나타났다.

본 연구는, 그러나, 앞으로 좀 더 보완해야 할 점들이 많은 것 같다. 우선 [연구 II]에서 표본의 숫자를 늘리는 작업이 필요하다. 설명력을 키워 분석을 해보면 좀 더 신뢰할 수 있는 결과를 얻을 수 있을 것으로 보인다. 또한 연구의 모델을 세련화 시키고 종합모형을 개발하여 테스트함이 바람직할 것이다. 상황변수들을 도입하는 것도 중요한 발전일 수 있다. 문화적으로 어떻게 동기에 대한 해석과 이해가 달라지는가를 검증해 볼 필요가 있다는 것이다.

본 연구는 탐색적 연구에 초점을 맞추었기 때문에 각 변수들 간의 관계에 대해서 구체적으로 이론적 배경을 통하여 유추하지 못하였다. 향후 연구에서는 변수들간의 관계를 규명하여 이를 실증적으로 분석할 필요가 있다.

예를 들어 공변량 구조분석을 실시하여 매개효과에 대한 검증 등을 할 필요가 있다.

특히, 비계산적 동기와 리더십간의 관계는 다른 리더십 동기에 비해서 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이에 대해서 단순한 항진 명제(tautology)이었던 것은 아닌지에 대한 추가 연구가 필요하다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 리더십 발휘동기라는 새로운 개념을 정리하여 소개하였다는 점에서, 또 Chan과 Drasgow(2001)가 다루지 못했던 리더십 발휘동기와 그 후의 리더십 행위들, 그리고 최종 기준변인들과의 관계를 살펴봤다는 점에서 매우 의미 있는 연구였다고 볼 수 있다. 특히, 자료를 3원화 하려는 노력은 앞으로의 리더십 연구에 주는 의미가 각별하다고 아니할 수 없을 것이다.

#### 참 고 문 헌

- [1] 강영순, 백기복, 김정훈, "LMX의 질과 조직몰입 및 조직시민행동간 리더행동의 조절효과", 인사관리 연구, 제25권, 제2호, pp.349-374, 2001.
- [2] 백기복, *이슈리더십*, 창민사, 2001.
- [3] 박원, 김미숙, 정상명, 허규만, "동일방법편의

- (Common Method Bias)의 원인과 해결방안”, 인사조직연구, 제15권, 제1호, pp.89-134, 2007.
- [4] 최해림, 한국 상담자의 상담윤리에 대한 기초 연구, 한국심리학회지 상담 및 심리치료, 제14권, 제4호, pp.805-828, 2002.
- [5] A. Bandura, *Social foundations of thought and action: A social cognitive view*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.
- [6] A. H. Church and J. Waclawski, *Designing and using organizational surveys: A seven step process*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999.
- [7] A. M. Van Eron and W. W. Burke, "The transformational/transactional Leadership Model. A study of critical components," In K.E. Clark, M. B. Clark & D. P. Campbell (Eds.), *Impact of leadership* (pp.149-167). Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1992.
- [8] A. S. Tsui, S. J. Ashford, L. St Clair, and K. R. Xin, "Dealing with discrepant expectations: Response strategies and managerial effectiveness," *Academy of Management Journal*. Vol.38, No.6, pp.1515-1543, 1995.
- [9] B. M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*, New York : Free Press, 1985.
- [10] C. B. Ferter and B. F. Skinner, *Schedules of Reinforcement*, New York : Appleton - Century - Crofts, 1957.
- [11] C. O'Reilly and J. Chatman, "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior," *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, pp.492-499, 1986.
- [12] C. Sue-Chan and G. P. Latham, "The relative effectiveness of external, peer, and selfcoaches," *Applied Psychology: An International Review*, 53, pp.260-278. 2004.
- [13] D. T. Campbell and D. Fiske, "Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix," *Psychological Bulletin*, 56, pp.81-105, 1959.
- [14] D. W. Organ and T. S. Bateman, *Organizational Behavior*, Homewood. III: Irwin, pp.118-122, 1991.
- [15] E. A. Locke, "Toward a theory of task motivation and incentives", *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, pp.157-189, 1968.
- [16] E. A. Locke and G. P. Latham, *A theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990.
- [17] H. Murray, *A Explorations in Personality*, New York : John Wiley & Sons, 1938.
- [18] J. B. Miner, *Motivation to manage: A ten year update on studies in Management Education research*, Atlanta, GA: Organizational Measurement Systems Press, 1977.
- [19] J. P. Meyer and N. J. Allen, "The measurement and antecedents of Affective, Continuance, and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*. Vol.63, pp.1-18, 1990.
- [20] J. S. Adams, "Toward an understanding of inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.67, pp.422-436, 1963.
- [21] James R. Meindl, Sanford B. Ehrlich, and Janet M. Dukerich, "The Romance of Leadership," *Administrative Science Quarterly* Vol.30, No.78, pp.78-102, 1985.
- [22] J. W. Ko, J. L. Price, and C. W. Mueller, "Assesment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea," *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, pp.961-973, 1997.
- [23] K. Chan and F. Drasgow, Toward a theory of individual differences and leadership:

Understanding the motivation to lead, *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, pp.481-498, 2001.

[24] K. Kuhnert and C. Russell, "Using Constructive Developmental Theory and Biodata to Bridge the Gap Between Personnel Selection and Leadership," *Journal of Management*, Vol.16, No.3, pp.595-607, 1990.

[25] L. Porter, R. Streer, R. Mowday, and P. Boulian, "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians," *Journal of Applied psychology*, Vol.59, pp.603-609, 1974.

[26] M. Singer, "The relationship between employee sex, length of service and leadership aspirations: A study from valence, self efficacy and attribution perspective," *Applied Psychology: An International Review*, Vol.40, pp.417-436, 1991.

[27] P. A. Heslin, D. VandeWalle, and G. P. Latham, "Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching," *Personnel Psychology*. Vol.59, pp.871-902, 2006.

[28] P. Bycio, R. D. Hackett, and J. S. Allen, "Further assessments of Bass's(1985) conceptualization of transactional and transformational leadership," *Journal of Applied Psychology*, Vol.80, No.4, pp.468-479, 1995.

[29] P. M. Podsakoff and D. Organ, "Self-reports in organizational research: problem and prospect," *Journal of Management*, Vol.12, No.4, pp.531-544, 1986.

[30] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, R. H. Moorman, and R. Fetter, "Transformation leader behavior and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors," *Leadership Quarterly*, Vol.4, pp.1-44, 1993.

[31] R. M. O'Brien, "A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors," *Quality and Quantity*, Vol.41, No.5, pp.673-690, 2007.

[32] T. A. Judge and J. E. Bono, "Five-factor model of personality and transformational leadership," *The Journal of applied psychology*, Vol.85, No.5, pp.751-765, 2000.

[33] Y. Choi and R. R. Mai-Dalton, "On the Leadership Function of Self-sacrifice," *Leadership Quarterly*, Vol.9, No.4, pp.475-501, 1998.

[34] S. A. Kirkpatrick and E. A. Locke, "Leadership: do traits matter?," *Academy of Management Executive*, Vol. 5 No. 2, pp.48-60, 1991

[35] Y. Choi, and R. R. Mai-Dalton, "The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test", *The Leadership Quarterly*, Vol 10, Issue 3, pp.397-421, 1999.

[36] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, and W. H. Bommer, "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Management*, 22: pp.259-298, 1996

저 자 소 개

김 정 훈(Jung-Hoon Kim)

정회원



- 2001년 2월 : 국민대학교 경영학 석사
- 2003년 8월 : 국민대학교 경영학 박사
- 현재 : (주)BNP Group 대표

<관심분야> : 리더십, 인사조직, 교육개발