

박 노 윤 지도교수  
석사학위 청구논문

영업조직 管理者의 리더십과 成果

Robert.E.Quinn의 Competing Value Frame을 중심으로

2005

성신여자대학교 인력대학원

인사관리학과

이 은 정

# 영업조직 管理者의 리더십과 成果

Robert.E.Quinn의 Competing Value Frame을 중심으로

박 노 윤 지도교수

이 논문을 석사학위 논문으로 제출함

2005年 7月 8日

성신여자대학교 인력대학원

인사관리학과

이 은 정

# 認 准 書

李恩政의 碩士學位 論文을 認准함

審査委員 \_\_\_\_\_ 印

審査委員 \_\_\_\_\_ 印

審査委員 \_\_\_\_\_ 印

誠信女子大學校 人力大學院

## 감사의 글

대학을 졸업하고 사회생활을 시작하면서 시작한 인사업무가 이제 9년째를 맞이하는 시점에 졸작이나마 나름의 분야를 한번 정리한다는 마음으로 시작한 논문을 마치면서 새삼 부끄러운 마음이 먼저 드는 건 아직도 부족한 것이 많은 저에 대한 반성 때문입니다. 공부하면 할수록 그 깊이와 넓이에 놀라게 되는 인사 관리는 아마도 평생을 걸쳐서 배우고 또 고민해야 하는 인생과도 같은 학문이라는 생각이 듭니다.

좋아하는 공부를 할 수 있도록 계기를 만들어주신 김영기 부사장님, 유승국 부장님과 자상하게 논문지도를 해주신 박노운 교수님, 박준성 교수님께 감사의 마음을 전합니다. 또한 회사 일하랴, 공부하랴 바쁜 나를 감싸주고 불편을 기꺼이 감수해주신 인사기획그룹장님과 그룹원 모두에게 감사드립니다.

그간 바쁘다는 핑계로 따뜻한 정도 나누지 못한 나를 이해해주고, 용기를 준 시누이와 형님 그리고 동생과 율케들에게도 감사드립니다.

마지막으로 이 논문을 완성하는데 옆에서 용기를 주고 도움을 준 남편, 세상에 나오자마자 회사와 학교로 엄마를 빼앗겨 버린 나의 아들 태민이 그리고 시집간 장성한 딸의 뒷바라지에 늪어버리신 우리 어머니 그리고 아버지께 이 논문을 바칩니다.

사람과 사람간의 관계와 그 속에서의 삶에 대한 애착을 가진 따뜻한 사람이고자 합니다.

2005년 장마가 시작되려는 곳은 날에

이 은 정

# 목 차

I. 서론	1
1. 배경	1
2. 연구방법 및 범위	3
II. 이론적 배경	5
1. 리더십의 개념	5
2. 리더십의 이론의 분류	7
1) 특성이론	11
2) 행동이론	13
3) 상황이론	17
4) Quinn & Cameron (1983)의 경쟁가치 틀과 리더역할	20
3. 윤리적 리더십	32
1) 윤리적 리더십이란	33
2) 윤리적 리더십과 기업성과	34
III. 연구방법	35
1. 연구설계	35
2. 가설설정	36

3. 변수의 측정 .....	38
1) 리더십스타일 .....	38
2) 조직성과 .....	39
3) 업무형태 .....	40
4. 조사 대상 및 자료 수집 방법 .....	41
1) 조사 대상 .....	41
2) 자료분석 방법 .....	41
3) 연구 자료의 분석 .....	41
IV. 연구 결과 .....	48
1. 연구가설의 검증 .....	48
1) 리더십스타일과 팀 성과와의 관계 .....	48
2) 업무 형태에 따른 리더십스타일이 성과에 미치는 영향 .....	54
2. 연구결과의 논의 및 전략적 시사점 .....	56

참고문헌

ABSTRACT

설문지

## 표 목 차

〈도표 2-1〉 리더십의 정의 .....	6
〈도표 2-2〉 리더십 이론의 분류 .....	8
〈도표 2-3〉 리더십 행동이론 요약 .....	6
〈도표 3-1〉 순환 사이클 .....	21
〈도표 3-2〉 리더십의 8 개 영역 .....	25
〈도표 3-3〉 리더십 역할들의 경쟁가치 모형 .....	30
〈도표 3-4〉 리더 효율성의 부정적인 영역 .....	31
〈도표 3-1〉 연구모형 .....	35
〈도표 3-1〉 리더십스타일의 유형과 측정항목 .....	39
〈도표 3-2〉 조사대상의 인구통계학적 특성 .....	42
〈도표 3-3〉 측정변수의 신뢰성 계수 .....	44
〈도표 3-4〉 리더십 스타일의 타당성 분석 .....	46
〈도표 4-1〉 인간관계 스타일과 성과간의 상관분석 .....	48
〈도표 4-2〉 개방통제 스타일과 성과간의 상관분석 .....	49
〈도표 4-3〉 내적관리 스타일과 성과간의 상관분석 .....	49
〈도표 4-4〉 합리적 목표 설정스타일과 성과간의 상관분석 .....	50
〈도표 4-5〉 윤리적 리더십과 성과간의 상관분석 .....	51
〈도표 4-6〉 리더십 유형과 성과 .....	52

〈도표 4-7〉 리더십평가 결과에 따른 군집분석 .....	53
〈도표 4-8〉 리더십 스타일에 근거한 집단 분류의 유의성 (ANOVA) 분산분석 .....	53
〈도표 4-9〉 리더십 스타일과 성과와의 관계 (분산분석) .....	54
〈도표 4-10〉 리더십 스타일과 성과와의 관계 (평균 비교) .....	54
〈도표 4-11〉 전매 영업하는 부서의 리더십 스타일과 .....	54
〈도표 4-12〉 혼매 영업하는 부서의 리더십 스타일과 성과 .....	55
〈도표 4-13〉 납품 영업하는 부서의 리더십 스타일과 성과 .....	55

# I. 서론

## 1. 배경

기업은 경쟁력을 확보하기 위하여 재무구조 개선, 시설투자 등의 유형의 경쟁력 확보 방안뿐 만 아니라, 업무의 개념에 충실한 핵심역량 개발에 많은 투자를 하고 있다. 기업들은 핵심역량의 강화를 위해 기업들이 보유하고 있는 유형자산을 최소화 하고, 경영자원의 효율적인 활용을 통한 무형자산의 가치를 극대화 시켜가는 방법으로 패러다임을 바꾸어 가고 있다. 핵심역량이 곧 기업의 경쟁력이고, 핵심역량 개발에 있어서 인적자원의 역할과 중요성은 그 어느 때보다 중요하게 부각되고 있다. 지식경영이 새로운 세기의 화두로 대두되는 것도 결국은 인적자원이 가질 수 있는 무형의 자산가치를 중요하게 보고 있기 때문일 것이다. 이러한 경영환경의 패러다임 변화는 경영활동의 중심에 서있는 것은 결국 사람이고, 그 사람을 중심으로 핵심역량이 개발되어지고, 기업의 생산성 향상을 통해 경쟁력이 확보되어가는 일련의 과정이라 할 수 있다.

리더들의 리더십은 경영환경의 패러다임 변화를 선도할 것인가 아니면 추종할 것인가를 결정하는데 큰 영향을 미친다. 리더들은 새로운 비전을 제시함으로써 기업의 성과 향상을 이끌어 나간다. 또한 리더는 구성원들의 욕구수준의 변화를 감지하고 그러한 욕구를 충족시키기 위해서 고차원적인

리더십을 발휘하기도 한다. 이러한 관점에서 보면 인적자원은 경영활동의 많은 부분에서 성과와 직결되는 영향을 미친다. 특히, 중간관리자의 리더십이 최고 경영자의 리더십 못지 않게 중요하게 부각되고 있는 이유도 여기에 있는 것이다. 리더의 행동유형이 기업의 성과와 경쟁력에 미치는 영향이 중요한 만큼 중간관리자의 리더십 개발을 위한 노력 또한 기업에서는 반드시 필요하다. 그리고 사회적 현상이라는 것은 수학과 달라서 역동적이고 복잡다난하고 상호 모순적이기 때문에 어떤 한 가지 이론이나 한가지 논리만의 완전한 해답이 존재하지 않는다. 리더십 또한 어떤 한 이론의 맹목적 적용은 조직의 유효성을 끌어올리지 못하며 경영자 스스로의 함정에 빠지게 하고 있다고 여러 조직체의 연구결과들은 보여지고 있다.

또한 리더십과 조직의 유효성간의 관계를 검증하기 위해 실제 기업의 성과라고 볼 수 있는 매출 등의 실적보다는 조직 몰입도등의 추상적인 개념의 성과와의 관계를 통하여 리더십을 고찰하려는 노력은 많았으나 기업 현장에서 필요한 리더십에 대한 중요성을 설득시키는 데는 한계가 있었다.

따라서 본 연구에서는 Quinn(1988)의 리더십에 대한 최근 이론들을 고찰하고, 다양한 조직 상황 중 경쟁가치 모형을 중심으로 개발된 Quinn(1988)의 리더십 모델을 활용하여 중간관리자의 리더십과 실제 성과와의 관계를 파악하려는 실증적 연구논문이다.

첫째, 각종 문헌과 기존의 연구논문을 통하여 리더십의 개념과 유형을

고찰하고자 한다.

둘째, Quinn (1988)의 리더십 유형을 토대로 실제 영업조직에서의 중간 관리자의 리더십과 성과와 어떤 상관관계를 갖는지 살펴보고자 한다.

셋째, 상황 이론에서 이야기 하고 있는 환경적 요인으로 영업형태에 따라 리더십의 유형에 차이가 있는지를 살펴보고자 한다.

이상과 같은 분석을 통하여 성과와 리더십 스타일의 관계, 리더의 선발과 육성 그리고 리더십 개발을 위한 착안점을 모색하는데 그 목적을 두고 있다.

## 2. 연구방법 및 범위

리더십 특성과 그 효과에 대해 분석하면서, L 전자회사의 국내영업조직의 중간관리자의 리더십 스타일이 성과와는 어떤 상관 관계를 가지는지를 분석하기 위해 리더십관련 단행본, 학회, 학술지, 그리고 주요 연구원의 연구논문 등을 참고하여 문헌적 연구를 수행하였다. 동시에, 경쟁가치 모(competing value framework)의 리더십 4 가지 모형 중 인간관계 모형과 업무 지향 모형을 중심으로 Quinn(1988)의 리더십 역량에 맞는 리더십 평가지를 만들어 L 전자회사 직원들을 대상으로 실증분석을 병행하였다. 아울러 성과와의 연관성을 알아보기 위하여 성과는 L 전자회사 국내

영업조직의 최근 1년간의 실적을 실증분석에 활용 하였다.

본 연구의 내용을 살펴보면 제Ⅱ장에서 리더십에 관한 이론적 배경을 고찰 하였다. 제 1 절에서 리더십에 대한 개념의 정리, 제 2 절에서는 리더십이론에 대한 분류와 선행 연구 결과에 대한 고찰을 하였으며, 제Ⅲ장에서는 윤리적 리더십에 대한 정의와 성과와의 관계에 대하여 설명하였다. 그리고 제Ⅳ장에서는 L 전자회사 국내영업조직 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였고 결과에 대한 분석에서 나타난 가설 검증 결과를 요약 정리하고 연구 결과의 전략적 시사점을 제시하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 리더십의 개념

일반사회에서 그리고 조직체에서 보편적으로 사용되는 리더십의 개념은 사회·정치적 개념과 경영관리적 개념, 행동과학적 개념으로 설명 되어진다. 사회·정치적 개념은 리더십을 조직체의 외부환경과의 적응, 내부조직의 안정 그리고 조직체의 기본성격을 형성하는 것으로 보는 견해이며 (Barnard,1938), 경영관리적 개념은 리더십을 조직구성원으로 하여금 주어진 과업을 성의껏 그리고 자신 있게 달성하도록 유도하는 과정으로 보고(Scanlon & Keys,1979) 행동과학적 개념은 어떤 조직상황 하에서 어떠한 목적을 달성하기 위하여 구성원에게 영향을 주는 과정으로 보는 견해이다.

이와 같이 리더십의 개념은 이를 활용하는 목적과 시각에 따라, 그리고 리더십을 적용하는 환경의 차이에 따라 일관된 학설이 나오지 않고 있다. 리더십은 이를 연구하는 연구자의 목적에 따라 리더십의 정의를 다르게 하고 있다. 리더와 구성원간의 교류과정에 초점을 둔 정의가 있는가 하면 조직원들의 변화에 초점을 둔 경우도 있다.

연구자들이 내세우는 이론의 핵심이 무엇이냐에 따라 그에 맞게 리더십은 정의 되곤 한다(백기복,2000). <도표 2-1>은 이러한 다양한 리더십의 정의들을 요약 정리한 것이다.

〈도표 2-1〉 리더십의 정의들

저자	리더십의 정의
Webster 사전	· 어떤 과정에 있어 안내하고 방향을 제시함. 하나의 통로(channel)로서의 역할을 수행함.
Bass(1990)	· 상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화, 또는 재구조화 하기위해서 구성원들간에 교류하는 과정임. (따라서 리더란 변화 주도자이다)
Hersey & Blanchard(1982)	· 주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표 달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정
Yukl(1998)	· 집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원 동기부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 계발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정.
Nanus(1992)	· 꿈(비전)의 제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유인하고 그들에게 활력을 줌으로서 조직을 혁신하여 보다 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직형태로 변형시키는 과정임.
Katz & Kahn(1978)	· 기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행하는 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력
Jago(1982)	· 강제성을 띠지 않는 영향력 행사과정으로 구성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조정하는 것; 성공적으로 영향력을 행사하는 사람들이 갖는 특성들.
Lord & Maher(1993)	· 리더십이란 특정 개인이 다른 사람들에 의해서 리더라고 인정 받는 (또는 지각되는) 과정, 일정한 직위를 가지고 있기 때문에 리더가 되는 것이 아니라 다른 사람으로부터 리더라고 인정 받는 것이 중요함.
Bryman(1986)	· 리더십은 어떤 사람이 공식적으로 리더의 직위에 임명 되었을 때 발생한다.
SK의 'Supex 리더개발 과정' (1997)	· 특정 상황에서 집단이나 조직이 실현시킬 비전을 설정하고 그 비전을 실현하도록 구성원들의 행동에 영향을 미쳐 구성원들이 기꺼이 스스로 실행하도록 개인과 조직을 변화시켜 가는 과정.

자료 : 백기복, 『이슈리더십』 (서울 : 창민사, 2000), pp.58-59

〈도표 2-1〉에 나타난 정의들을 살펴보면 몇 가지 공통된 사항들은 발견하게 된다. 즉, 영향을 미치는 과정 또는 특성, 집단이나 조직목표의 달성, 구성원의 행동, 자발적 몰입, 변화의 추구 등이 그들이다. 특히, 최근

들어서는 변화와 조직전체에 더 많은 초점이 맞춰지고 있다는 점이 주목할 만하다. 변혁적 리더십, 카리스마적 리더십, 비전리더십 등 변화를 주제로 하는 리더십 이론들의 출현과 무관하지 않다고 보여진다 (백기복, 2000).

이렇듯 시대에 따라 또는 사회환경의 변화에 따라 조직의 성공과 생존을 결정하는 중요한 요인으로서 리더와 리더십의 중요성이 무엇보다도 중요시 되어왔다. 우리는 우리의 실생활 주변에서 리더 한 사람으로 인해 유무형의 중요한 기술이나 지식을 한낱 무용지물로 만들어 버리거나 귀중한 자산으로 평가 받게 하는 예들을 쉽게 찾아 볼 수 있다. 20 세기 말 무한경쟁시대와 지난 IMF 를 거치면서 수많은 기업들의 흥망성쇠를 보아왔고 무엇보다도 리더십의 중요성을 실감하게 되었다. 아울러 경영자뿐만이 아니라 단위조직의 일선 관리자들도 리더십이 회사의 성과에 미치는 영향에 대한 연구가 중요하게 다루어 지면서 조직에서 이들의 리더십개발을 위한 투자는 다방면으로 진행되고 있다.

## 2. 리더십이론의 분류

리더의 영향 행동과 리더십 상황 그리고 구성원의 특성 등 리더십 과정에서 작용하는 모든 요소들을 중심으로 리더십을 설명하는 이론들이 많이 제시되고 있다. 이들 이론은 연구방법에 있어서 리더십과정의 어느 측면을

중요시하느냐에 따라 다음의 세가지 이론으로 분류되고 있다.<도표 2-2 참조>

<도표 2-2> 리더십 이론의 분류

리더십이론	연구연대	중요연구측면
특성이론	1940~1950년대	성공적인 리더의 지능적, 성격적 그리고 육체적 특성
행동이론	1950~1960년대	효율적인 리더의 행동스타일 : 독재적-민주적-자유방임적, 구조주도적-고려적, 생산중심적-부하중심적
상황이론	1970년대	효율적 리더십에 작용하는 환경적 상황요소 : 리더와 부하의 특성, 과업성격, 집단구조, 조직체의 강화작용

자료 : 이학중, 『조직행동론』 4판 (서울 : 세경사, 1997), pp. 326

첫째, 특성이론(Trait Theory) : 리더를 중심으로 성공적인 리더의 특성을 연구하는데 초점을 둔다.

둘째, 행동이론(Behavioral Theory) : 리더와 부하와의 관계를 중심으로 리더의 행동 스타일을 집중적으로 연구한다.

셋째, 상황이론(Situation Theory) : 리더십 과정에 작용하는 중요상황을 중심으로 리더와 환경적 상황과의 관계를 연구한다.

리더십 행동에 관한 연구는 1950년대 이후 본격화되었으며 종업원 만족도나 성과등과 관련하여 효과적인 리더십행동을 측정하고 리더십 스타일을 유형화하는 많은 연구 결과를 낳았다. 효과적인 리더십에 대한 해답을 찾기 위해서는 리더 행동에 대한 연구와 더불어 상황변수에 대한

연구가 병행되어야 한다는 이론이 1970년대 이후 많이 제기되었으며 리더십에 대한 세가지 이론들은 서로 완전히 독립적이기 보다는 발전과정에서 서로 긴밀한 관계를 가지고 전개되어 왔다. 예컨대, 초기의 특성이론이 가졌던 경직성을 극복하는 과정에서 행동이론이 제시되었다. 특성이란 후천적으로 육성될 수 있는 가능성이 상대적으로 적으므로 그에 근거해서 리더를 육성한다는 자체가 매우 힘든 일이었다. 그러나 행위는 훈련을 통해서 얼마든지 배양해 낼 수가 있다. 물론 리더가 특정 행동을 습득하는 것으로 리더의 조건을 모두 갖추었다고 말할 수는 없을 것이다. 행동이론에 대한 연구 결과들은 이미 보편적 사상에 입각한 행동이론의 한계와 상황이론 출현의 필연성을 예견해 주고 있다. 이처럼 특성, 행동, 상황이론은 발전과정에서 서로 긴밀한 관계를 가지고 발전해 왔음을 부인할 수 없다. 1980년대 이후 등장하는 변혁론이나 카리스마적 리더십도 이러한 기존의 전통적인 리더십 이론과 관련성을 부정하기는 어렵다.

리더십에 대한 연구는 1950년대 이후 본격화되었으며, 종업원 만족도나 성과 등과 관련하여 효과적인 리더십 행동을 측정하고 리더십 스타일을 유형화하는 많은 연구결과를 낳았다. 효과적인 리더십에 대한 해답을 찾기 위해서는 리더 행동에 대한 연구와 더불어 상황변수에 대한 연구가 병행되어야 한다는 이론이 1970년대 이후 많이 제기되었으며 리더의 행동과 더불어 부하, 상황, 동기 등이 리더십 연구의 모형에 포함되게 되었다 (Yukl, 1994). 1980년 중반 이후 변화주도적 상황에 적합한 새로운 리더십

모형이 다양하게 제기되고 있는데 리더의 특성, 리더의 행동, 상황을 총체적으로 고려하되 변화와 혁신에 초점을 두는 새로운 과점을 취하고 있다(Bass, 1990).

Quinn(1991)은 기존의 리더십 연구에서 나타난 서로 상반된 가치를 과업지향과 인간지향의 2 개의 차원으로 구분하고 어느 가치에 중점을 두느냐에 따라 상이한 이론모델이 제기되었다고 주장하고, 효과적인 리더십을 위해서는 조직의 변화에 대응할 수 있는 가치의 균형이 필요하다고 하였다.

Dreher(1996), Wider(1995) 등은 동양의 음양사상에서 논의되는 인간본성에 대한 이원론적 입장을 리더십 행동을 유형화하는 연구모델에 적용하고 있다. 현대적 리더십 이론에서 비전적 리더, 수퍼리더, 영웅적 리더, 팀리더, 봉사적 리더 등 다양한 형태의 효과적 리더십모델이 제시되고 있는데 리더의 내적 행동과 관계적 행동으로 유형화하는 2 원론적 분류 틀에서 크게 벗어나지 않는다. 비전적 리더, 영웅적 리더는 리더의 내적 행동에 초점을 두는 반면, 봉사적 리더나 수퍼 리더는 리더의 관계적 행동에 보다 초점을 두고 있다.

앞에서 리더십의 역사적 전개과정을 살펴보았다. 리더십은 역사적으로 작용과 반작용의 반복된 과정에서 발전해 왔다고 볼 수 있다. 전통적인 리더십 이론의 분류인 특성이론, 행동이론, 상황이론에 대해 좀더 자세히 살펴보고, 본 연구 주제의 바탕이 되는 경쟁가치 이론과 이와 연관된 4개영역의 리더십에 대하여 살펴보겠다.

## 1) 특성이론

리더십의 특성이론은 리더십연구에 있어서 가장 오래된 역사를 가지고 있는 이론으로서, 사회나 조직체에서 인정되고 있는 성공적인 리더들은 어떤 공통된 특성을 가지고 있다는 전제 하에 이들 특성을 집중적으로 연구하여 이를 개념화 한 이론이다. 연구초기에는 주로 사회적으로 명성이 높은 지도자들을 중심으로 그들의 공통적인 특성을 연구하는 위인이론에 치중하다가 차차 조직체의 경영관리자를 대상으로 성공적인 리더의 특성을 연구하게 되었다(이학중,1997). Gibb(1954)는 리더십을 하나의 자질로 보고 모든 상황, 모든 문화에 있어서 특성 또는 자질을 지닌 사람이 리더가 되며, 리더만이 그러한 특성과 자질을 지닌다고 하였다.

특성이론을 연구하는 학자들은 리더십의 유효성과 관련된 개인들의 특성이나 속성이 무엇인가를 밝히고 이러한 특성을 리더십의 주요결정 요인이라 규정하고 있다(박내회,1987). Stogdill(1957)은 1949 년부터 1970 년까지의 연구를 통하여 리더의 주요 특성요인을 신체적 특성, 사회적 배경, 지적능력, 개성, 과업수행 요인, 사회관계 요인 6 가지를 제시하고 있다. ①신체적 특성 요인은 연령, 신장, 체중, 외모 등이 리더십 유효성에 영향을 미친다고 보며 ② 사회적 배경은 리더의 사회·경제적 배경이 리더십을 발휘하는데 많은 영향을 미친다고 보고 있다. ③ 지적능력은 (판단력, 결단력, 일반상식, 표현능력 등) 많은 연구결과에서 리더십과 정의

상관관계가 있다고 증명 되어지고 있고 ④ 개성은 한 개인의 특성으로 환경적응성, 확고한 신념, 자신감, 인내력, 열성 등으로 나타나며 리더십의 유효성에 많은 영향을 미친다. ⑤ 업무수행과정에서 발생하는 리더의 직무수행에 대한 높은 성취감, 책임감은 리더십의 중요한 요인이 된다. ⑥ 사회관계 요인의 특성은 제환경에 참여하는 과정에 나타나는 활동성, 사교성, 협동성 등이다. Barnard(1946)는 리더의 자질로서 활동성과 인내성, 설득력, 책임감 및 지적능력 등을 들고 있다.

리더십 특성이론은 성공적인 리더의 육체적, 지능적, 성격적 그리고 관리 능력상의 특성을 연구하여 이에 대한 학문적 이론은 물론 실질적으로도 조직체에서 선발과 능력개발 등 인적자원관리에 직접적인 공헌을 하였다.

그러나 특성이론은 모든 리더들을 동일한 특성으로 특정화 하였다는 한계를 갖고있다. 주요 문제 몇 가지를 들면 첫번째로 리더십의 연구범위의 확대와 연구대상이 되는 리더의 특성도 무제한적으로 증가되고 있어 리더의 특성 연구에 많은 복잡성과 어려움을 주고 있다. 또한 그 결과를 해석하고 이를 적용하는데 리더십 상황과 리더십의 효율성을 고려하지 않고 연구 결과를 잘못 이해하거나 해석하는 위험성이 있다. 두번째는 리더 특성과 리더십 효율성과의 관계에 있어서 연구결과마다 일관성 있는 관계가 나타나지 않고 있다는 것이다. 이는 리더 특성의 측정 문제를 비롯하여 특성들이 각기 독립적으로 작용하지 않고 다른 요인들과 복합적으로 작용하는 데서 그 원인을 찾을 수 있다. 세번째 문제로 지적할 수 있는 리더십의 효율성은

리더의 특성뿐만이 아니라 부하의 특성도 과업의 성격을 비롯하여 많은 상황적 요소에 의하여 결정된다. 따라서 리더의 특성연구만으로 리더십과정을 이해하기는 어렵다(이학중, 1997).

특성이론의 문제점과 한계는 있지만 리더 특성은 현대 기업의 인적자원관리, 특히 선발과 인력개발에 있어서 중요한 위치를 차지 하고 있으며, 성공적인 리더들의 특성에 관한 실증적인 연구와 특성의 측정방법에 관한 연구는 계속 활발히 진행되고 있다.

## 2) 행동이론

행동이론은 자질론적 접근방법에 대한 비판과 행동주의적 연구의 영향으로 리더의 행동을 규명하는데 초점을 두고 실제 관찰할 수 있는 리더의 행동을 분석함으로써 리더십 현상을 이해하려 하였다. 리더에게 요구되는 역할을 조직의 성격, 상황, 조직 성원의 인성 등에 따라 달라질 수 있지만, 조직형성과 과정 또는 목표수행 과정에 있어서 많은 정보를 제공하는 선도적 행동을 통하여 다른 성원들로부터 인정을 받게 되고 리더로서 역할에 리더십이 결정된다는 이론이다(Stogdill, 1957).

즉, 리더십 행동이론은 리더가 될 수 있는 특성보다도 리더의 효과에 연구의 초점을 맞추고 있다. 리더의 행동 스타일과 이로 인한 성과, 즉 집단의 생산성과 집단 구성원의 만족감 등이 행동이론의 중요변수가 되고

있다.

1940년대부터 발표되기 시작한 리더십의 행동이론은 오하이오주립대(OSU)연구, 미시간대 연구, Blake & Mounton(1964)의 관리격자이론, Tannenbaum & Schmidt(1958)의 참여론, 일본의 Misumi(1966)의 PM 이론 등을 포함한다. 이들은 대부분 리더가 하급자와의 관계를 중시하는가, 과업을 중시하는가의 문제와 의사결정 과정에 하급자를 얼마나 참여 시키는가의 문제를 중심으로 리더십 스타일을 설명하고 있다. <도표 2-3>는 각 이론들이 갖는 특징들을 요약하였다. 리더가 보여줄 수 있는 행위는 대략 사람이나 관계에 기초를 두는가 아니면 과업과 직무의 수행에 중심을 두는가에 따라 두 가지로 나누어 진다. 관점에 따라 이들 행위를 리더가 동시에 보여 줄 수 있을 것인지 아니면 하나의 행위밖에 보여줄 수 없는 것인지에 있어 차이를 보인다. 오늘날에 있어서는 리더십의 행위를 두개의 축으로 보는 견해가 널리 받아 들여지고 있다.

리더십 행동이론은 리더가 실제 무슨 일을 하는 지가 리더십과정에 가장 중요하다고 전제하고, 리더의 행동이 집단의 성과와 부하의 만족감에 미치는 영향을 분석하면서 가장 바람직한 리더십 행동모형을 모색하고 있다.

그러나 리더십 행동이론들은 공통적으로 몇 가지 문제점과 제한점을 지니고 있다. 첫째, 리더의 행동유형을 측정·분류하는 데 있어서 객관적이고 정확하며 또 신빙성 있는 측정 방법이 개발되지 않고 있다. 둘째, 리더십 과정에는 리더의 행동스타일 이외에도 많은 변수들이 작용하고 있으므로,

리더십의 효과는 현실적으로 리더의 행동보다는 이들 상황적 변수에 의하여 결정되는 경우가 너무나 많다. 따라서 리더십에서 작용하는 조직체의 상황적 변수를 고려하지 않고서는 효율적 리더행동에 대한 결론을 내리기가 매우 어려운 것이 사실이다 (이학중, 1997).

〈도표 2-3〉 리더십의 행동이론 요약

이론, 저자	리더십스타일	정의	특징
OSU 연구 (Hemphill & Coons, 1957)	구조주도  배려	임무할당, 과업수행, 방법지시, 과정통제, 하급자의 처지를 이해, 따뜻한 감정, 어려울 때 도움을 줌.	구조주도와 배려는 독립적. 리더는 두 가지를 동시에 보여 줄 수 있음.
Michigan 대 연구 (Likert, 1961)	종업원 중심  생산중심	인간적관심, 개성존중, 개인적 욕구 수렴. 과업의 기술적, 생산적 측면 강조. 종업원은 과업수행의 수단.	종업원 중심행위와 생산중심행위가 양극에 위치한 시점에서 리더는 한가지 행위만 보여 줄 수 있음.
Blake & Mouton (1964)	팀중심스타일 (이상형, 9.9 형)  권위순응형 (9.1 형)  컨트리클럽 스타일 (1.9 형)  중간적스타일 (5.5 형) 결핍형 (1.1 형)	조직목표를 공유하며 신뢰와 존경 속에서 상호 의존적으로 과업을 성취토록 하는 스타일.  작업 과정에 인적 요소가 최소한으로 개입토록 함으로서 운영의 효율을 이루는 스타일.  만족스런 관계유지를 목표로 하급자들의 욕구를 수용하여 친화적이고 편안한 조직 분위기 창출.  하급자 사기와 직무 수행간에 균형을 유지하는 스타일. 구성원의 자격을 유지할 수 있는 최소한의 노력만 기울임.	Y 축을 '인간에 대한 관심', X 축을 '결과에 대한관심' 이라 설정하고 각 축을 9 단계로 나누어 중앙과 네 귀의 좌표를 중심으로 5 가지 스타일을 도출 함.
Tannenbaum & Schmidt (1958)	권위적, 과업중심 스타일  민주적, 관계중심 스타일	리더가 결정하여 지시함.  리더가 하급자들의 의견을 존중하여 다수의 의견을 따름.	권위적 스타일과 민주적 스타일의 양극사이에 7 개의 스타일을 둠.
Misumi (1966)	PM 스타일  Pm 스타일  pM 스타일 pm 스타일 (P:Perfomance) (M:Maintenance)	성과지향, 유지지향 두 행동을 동시에 추구하는 스타일.  집단의 유지에는 소홀히 하고 성과에 치중하는 스타일.  성과소홀, 유지지향.  양자소홀.	Y 축에 유지지향, X 축에 성과지향을 두고 2×2 상에서 네 가지 스타일을 도출함. P, M 등 대문자는 그러한 행동에 치중한다는 뜻임.

자료 : 백기복, 『이슈리더십』 (서울 : 창민사, 2000), pp.172~173

### 3) 상황이론

리더십 행동연구의 제한점이 인식됨에 따라서 리더십 과정에서 작용하는 여러 조직체 상황을 연구하는 이론이 전개되기 시작하였다. 이는 상황적 조건을 구체화하고 상황적 조건에 따른 리더십 행동과 효과를 집단성과와 집단구성원의 만족감을 중심으로 분석하게 되었다. 이러한 상황이론은 부하의 행동적 특성, 리더와 부하와의 관계, 주어진 과업의 특성, 조직구조의 성격 등에 초점을 두고 구체화한 이론들이다. 이들은 상황 변수들의 특성과 리더들의 스타일간의 관계를 체계적으로 설명하고 있다. 상황이론은 이들 요소를 중심으로 리더십 상황을 유형화하고 리더십 과정에서 이들 요소의 역할과 리더십의 효과를 분석한다. 이 네 가지 상황요인들은 동일한 비중을 갖는 것은 아니다.

상황이론은 리더와 상황과의 관계를 보는 시각에서, 리더가 자신의 스타일이나 특성에 맞게 상황을 바꿔 나아갈 수 있다는 자의론적 관점과 리더의 영향력보다는 상황의 결정력이 더 크다는 대체론적 관점, 그리고 상황에 맞춰 리더의 스타일을 변환시키면 결국 소기의 성과를 이룩할 수 있다고 주장하는 상황적합론적 입장의 세가지로 설명 되어질 수 있다.

Fiedler(1964)의 상황 이론은, 리더 자신의 스타일과 상황적 특성이 일치하지 않으면, 리더가 상황을 자신의 스타일에 맞도록 바꾸어 나아가야 한다고 주장함으로써 리더에게 큰 비중을 두고 있다. Fiedler(1964)는

상황변수를 리더와 구성원과의 관계, 과업구조, 리더의 지위권력 등으로 리더십 스타일을 제시하였다. Kerr & Jermier (1978)의 대체이론은 리더십 효과를 무력화 시키는 상황적 특성들을 강조하여 체계화함으로써 상황결정론적 관점을 견지 하였다. House(1971)의 목표-경로 이론이나, Hersey & Blanchard(1982)의 성숙도 이론은 리더가 자신의 스타일을 자유자재로 바꿀 수 있다는 가정 하에 우선 상황적 특성을 분석하여 어떤 스타일이 가장 바람직한지를 알아 낸 후, 그 요구되는 스타일을 주어진 상황에서 사용토록 함으로써 상황과 리더간에 적합화를 이룩할 수 있다고 주장하였다. House(1971)는 개인동기의 기대이론에 기반을 두고, 리더의 노력→성과 그리고 성과→보상에 대한 기대감과 유인성 관계를 중심으로 리더십과정을 설명한다. 또한 House(1971)는 리더십 스타일이 효과적일 수 있는 상황변수로 집단 구성원들의 개인의 특성에 관련된 변수들(직무능력, 통제위치, 욕구상태 등)과 작업환경(과업의 특성, 조직의 권한체계, 작업집단의 특성 등)을 제시하였다. Hersey & Blanchard(1982)는 효과적인 리더십은 부하의 욕구를 얼마나 잘 충족시키느냐에 달렸다는 전제 하에 리더와 부하 상호간의 상호조화 관계를 중요시하고, 성숙도를 개인의 성취 행동과 책임있는 행동 그리고 자기개발행동 등 과업수행상에서 나타나는 개인의 행동 경향으로 보고 부하의 성숙도에 따른 효과적인 리더십행동을 분석하여 리더십 성숙도이론을 발표하였다.

이들 상황이론은 특성이론이나 행동이론과는 달리 리더십 과정에서

작용하는 부하 및 조직체의 상황적 요소들을 중요시하고 리더와 이들 상황과의 상호관계를 연구함으로써 리더십에 관한 보다 총괄적인 분석을 제공해준다. 이들 상황이론들이 그 연구방법과 초점이 다소 달라 통일된 이론을 제시하고 있지는 않지만, 각기의 리더십에 관한 연구결과를 통하여 리더십에 관한 이해를 도와주고 있는 것은 물론 리더십에 관한 체계적인 이론 정립에 많은 공헌을 하고 있다.

그러나 이러한 상황이론도 그 한계를 나타내고 있는데, 변수간의 복잡한 인과관계를 명확히 검증할 만한 연구설계가 어렵다는 것, 제 연구간의 상황측정의 비교가 안된다거나, 리더의 행동과 매개변수의 정확한 측정이 어려움 점, 그리고 변수간의 인과관계의 방향을 정확히 제시해주지 못하고 상관관계분석에 지나치게 의존하고 있다는 점 등이다. 대부분의 상황이론이 대단히 애매모호하게 기술되고 있어서 구체적이고도 검증 가능한 가설을 추출하기가 어렵게 되어 있다. 상황이론이 아직까지 일치된 결론을 내리지 못하고 있는 것은 이론 자체의 개념적 결함 때문이다(박내회,1987).

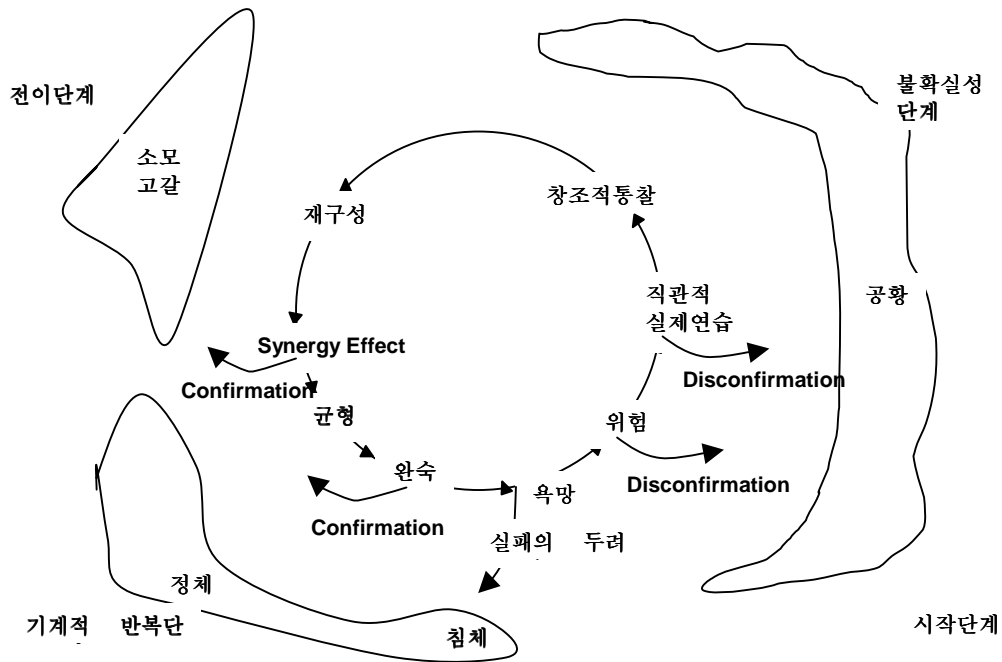
#### 4) Quinn & Cameron (1983)의 경쟁가치 모형과 리더 역할

현대의 모든 조직은 과거의 조직이 그러했던 것처럼 정적이고 단순하지 않다. 오히려 현대의 조직은 훨씬 역동적이며 복잡하고 상호 모순적인 상황을 자주 보여주고 있다. 따라서 이러한 조직의 유효성을 높이기 위하여는 정적이고 기계적인 이론의 단순한 적용보다는 조직과 그 구성원의 변화에 쉽게 적응할 수 있고 모순되는 상황에서도 유용한 새로운 통합적 이론이 요구된다고 하겠다.

이러한 요구에 의해서 개발된 이론이 바로 Quinn & Cameron(1983)의 경쟁가치 틀(Competing Value Frame)이다. 이 경쟁 가치 이론은 조직과 그 구성원의 변화 가능성을 인정하며 변화의 다양한 차원을 개발하고 전문가들이 생각하는 효과적인 조직의 개발을 위한 여러 가지 전략적 도구를 개발, 선택할 수 있는 역동적이며 총체적인 이론이다.

##### ① 경쟁가치 틀(Competing Value Frame)

조직의 리더의 역할에 근간을 둔 이 이론은 우선 어떤 한 상태에 머무르지 않고 계속 변화해가는 조직 또는 그 구성원의 역동적 변화 과정을 인지하는 것에서부터 출발한다. 조직 또는 구성원의 요구와 그 달성에 이르기까지의 역동적 변화 과정이 다음의 <도표 3-1>에 잘 나타나 있다.



<도표 3-1 . 순환 사이클>

자료:Robert E. Quinn and Kim Cameron ,(1983) 『 Organizational Life Cycles And Shifting Criteria Of Effectiveness : Some Preliminary Evidence ,Mangement Science Organizational Life Cycles』 Vol .29, 1983 . pp.33~51

<도표 3-1>의 순환 사이클(Cycle) 그림은 조직과 구성원의 역동적 변화 모습을 한눈에 총체적으로 파악할 수 있게 해준다. 시작 단계 (Initiation Phrase)의 조직 또는 구성원의 희망에서부터 기계적 반응 단계 (Routinization Phrase) 의 완성(Mastery)에 이르기까지를 자세히 설명하면 다음과 같다.

### ㄱ. 시작 단계 (Initiation Phrase)

시작 단계의 출발은 조직 또는 구성원의 향상을 위한 새로운 요구에서 출발한다. 침체에서 벗어나 발전을 위한 새로운 시도에 대한 희망의 정도가 이 단계의 조직 또는 구성원을 이끌어가는 힘이 된다. 사람들은 실패에 대한 두려움을 가지며 새로운 행동을 취하기를 주저한다. 만약 조직 또는 구성원이 실패에 대한 두려움으로 새로운 행동을 취하지 않는다면, 이 순환 사이클에서 이탈되어 침체가 지속된다. 따라서 이 단계에서는 실패는 발전에 필요한 학습 과정이며 새로운 향상을 위한 디딤돌에 불과하다는 신념을 갖는 것이 절대적이며, 부수적으로 따르는 위험을 기꺼이 감수할 마음의 준비를 갖추어야 한다. 이러한 시작 단계의 특성을 인지하는 것은 시작 단계의 욕구를 강하게 하기 위하여 적절한 유인요인(inducement factor)을 제공하는 등의 지도자의 역할 설정에 도움을 줄 수 있다.

### ㄴ. 불확실성 단계 (Uncertainty Phrase )

일단, 조직 또는 구성원이 위험을 감수(risk taking)하고 향상을 위한 행동을 취한다면 이는 직관적 실제 연습 (intuitive experimentation)을 통하여 다음 단계로 이전된다. 다양한 시행착오를 경험하는 과정에서 직관적

실제 연습이 일어나며, 새로운 것을 학습하는 과정에서 반드시 겪게 되는 애매모호하고 불확실하며 상황 모순되는 사항 등을 인재를 가지고 극복하며 통합하는 과정들이 중요하게 된다. 이것은 리더들이 우선적으로 갖추어야 하는 능력인 창조적 통찰과 새로운 학습의 재구성 과정에 결정적인 역할을 한다.

#### ㄷ. 전이 단계 (Transformation Phrase)

직관적 실제연습 과정에서 새로운 문제들이 발견되면 이러한 문제들을 상호 연계시켜 향상을 위한 총체적인 문제제기와 기존의 틀에서 벗어난 새로운 방법들이 논의되는데 이러한 과정들이 창조적 통찰(Creative Insight)과정에서 흡수된다. 모순된 상황의 이치를 깨닫게 하는 새로운 관점이나 이론을 얻게 되면, 바로 재구성 과정(Reframing)으로 들어가는데 여기서는 창조적 통찰을 통해서 얻게 된 요점들을 일목요연하게 정돈하여 곧바로 실행할 수 있는 틀을 만들어낸다. 하지만 사실 창조적 통찰과 재구성 과정을 매우 밀접하게 연결되어 있을 뿐만 아니라 거의 동시에 일어나는 경우가 많기 때문에 명확히 구분하기란 대단히 어렵다. 단지 자료의 획득과 그 구조정리 정도로 구분이 가능할 뿐이다. 재구성 과정은 다시 상승효과(synergy effect)를 발생시킨다. 재구성 과정에서 얻어진 여러 구성 요소들은 상호작용을 일으켜 새로운 효과를 창출해 내며 새로 얻어진 틀 또한 개인의 특성과 결합하여 1+1=2가 아니라 1+1=3이라는 상승적 효과를 창출해

내게 된다. 이 과정에서 조직의 효과성은 극대화되고 각 구성원의 생산성은 최고에 달하게 된다. 기업에 있어서 경쟁력 향상이 절정에 이르게 되고 자금의 투자 시에는 그 한계 수익률이 최대로 된다.

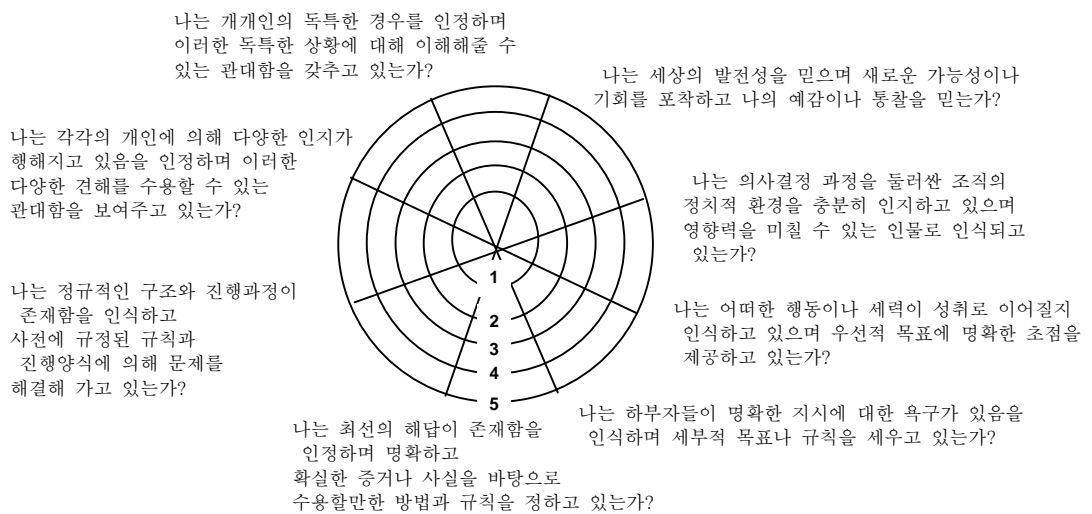
#### ㄹ. 기계적 반응 단계 (Routinization Phrase )

일단 인식된 새로운 틀은 지속되려는 성질이 있기 때문에 쉽사리 바뀌어지지 않는다. 따라서 창조적 통찰과 재구성 과정에서 얻어진 새로운 이론적, 실행적 가치 체계는 지속되며 균형 상태를 이룬다. 새로 얻어진 체계에 높은 가치를 두기 때문에 또다시 새로운 시도는 당분간 행하지 않으며 매너리즘에 빠지기 쉽게 된다. 그러므로 조직의 한계 유효성은 계속 떨어지며 더 이상 향상되지 않는 좌절을 경험하게 된다. 그리하여 이러한 좌절에 대한 경험은 기존의 체계에 의문점을 일으키게 하여 위험을 안고 새로운 시도를 행하게 만든다. 즉 욕구와 그 욕구에 대한 위험을 감수하게 되는 것이다. 따라서 결국 이 순환 사이클은 계속적인 순환을 행하게 된다. 우수한 리더라면 조직이나 그 구성원의 한계 유효성이(0)이 되는 시점 전에 적절한 조치를 취하여야 할 것이다.

## ② 리더의 역할과 스타일

이상과 같은 역동적 순환 사이클은 조직 또는 각 구성원의 순환적 발전 모형을 제시함으로써 과거의 정적인 조직이론에서 각 이론들간에 모순점이 되었던 현실 세계의 상황을 이해할 수 있게 해주며, 고정된 정답이 없는 현실세계에서 각각에 따른 리더의 역할 전개에 결정적 단서를 제공해준다 Quinn (1988)은 앞에서 제시한 경쟁가치 모형을 토대로 경쟁가치 리더십 모형을 제시하였다. 그가 정립한 각 리더들의 역할은 <도표 3-2>의 그림에 명확히 나타나 있다.

<도표 3-2. 리더십의 8개 영역 >



자료: Robert E. Quinn 외, (1987) 『 Becoming a master manager 』, John Wiley & Sons Inc pp.16~19

개별 리더들의 역할에 대한 순환 고리들의 각 단계들을 종합하여 8개로 세분한 <도표 3-2>모형은 설문으로 사용하여 각 리더들의 개별 역할에 대한 완수 과정을 측정할 수 있는 단순한 수단이 될 수 있다. (1) 거의 하지 않음에서부터 (5) 거의 언제나 의 (1)~(5)점수로 원형의 모형 안에 표시하면 개별 역할들에 대한 완수 정도가 단순하게 표시되어 각 단계에서의 각 조직이나 리더들의 구조적 모순점이나 장점들이 드러나게 된다.

이외 리더가 고려해야 할 세부적 역할을 기술함에 의해서 Quinn(1988)은 다음의 경쟁가치 리더십 모형을 만들어냈다.

8개의 리더 역할을 기준으로 완성한 이 모형에서 종축은 통제의 정도(control-flexibility)를 나타내고 횡축은 조직구성원의 내적, 외적 관심도(Internal Focus - External Focus)를 보여준다. 이렇게 하여 생긴 4분면은 조직 이론의 각각 중요한 영역을 소화해내고 있다. 개별적인 중요한 조직이론으로 발전해온 각 4분면들을 이 모형에서 통합함으로써 경쟁 가치 이론은 총체적, 역동적 이론으로 불리우기에 부족함이 없다.

개방 통제 모형 (Open system Model), 합리적 목표 설정 모형 (Rational Goal Model), 내적 과정 모형 (Internal Process Model), 인간 관계모형 (Human Relations Model)등으로 세분한 각 사분면들은 다시 각각 두 개씩의 영역으로 나누어져 총 8개의 리더 역할이 나타나게 된다. 이들 각 8개는 혁신자 역할 (Innovator Role), 중단자 역할(Broker role), 생산 계획자 역할(Producer Role), 지시자역할 (Director Role) 연결자 역할 (Coordinator

Role), 관찰자 역할 (Monitor Role), 조직 용화자 역할(Group Facilitator Role), 신뢰자 역할(Mentor Role)등이다. 순환 고리상에서의 조직 및 구성원의 전이 단계에 따라 8개 역할에서의 취약한 지도력이 정해지게 된다. 설문지를 개발하여 각 영역별 점수를 합산해 얻어지는 원형 지도로써 취약한 역할을 분명히 보여줄 수 있다. 원형 지도는 기존 조직 이론들을 통합하고 있는 경쟁가치 모형을 기초로 8개의 대각선을 원형에 그려 넣은 것이다. 특히 이론적 틀은 유능한 리더의 개발에 큰 시사점을 던져줄 수 있다.

이러한 이론적 모형을 도구로서 Quinn(1988)은 원형의 지도를 작성하여 조직 유효성과 구성원의 능력을 극대화할 수 있는 지도력을 찾고자 했다. 8가지 역할 영역의 개념은 다음과 같다.

#### ㄱ. 혁신자 역할

리더는 변화하는 상황에 대처할 수 있는 능력을 가지고 있어야 한다. 새롭게 도입되는 개념이나 시대의 추세에 효과적으로 대처하기 위해서 리더는 필수적으로 새로운 경영혁신기법, 기술 전술 등을 개발하고 업무수행에 적용시키는 역할을 해야 한다. 이와 같은 혁신자 역할 개념은 Hemphill과 Coons(1957)의 창조적 행동, Stogdill(1963)의 정확성 행동 개념에 대응한다고 볼 수 있다.

#### ㄴ. 중계자 역할

리더는 외부로부터 팀을 보호하고 팀의 편에서 팀의 이익을 증진시킬 수 있는 능력을 가져야 한다. 따라서 리더는 팀에 영향력을 행사하는 사람들과 친밀한 유대관계를 가지고 팀의 위상을 확고히 하며 외부로부터 물적 자원을 확보해야 하는 역할을 해야 한다.

#### ㄷ. 조직융화자 역할

리더는 조직이 주어진 목표와 임무를 달성할 수 있도록 독려를 해야 한다. 따라서 리더는 구성원이 목표 달성을 위하여 보다 더 많은 노력을 하도록 강요하여 구성원의 개인적 스킬과 역량을 향상, 조직의 전술을 향상시키는 역할을 해야 한다.

#### ㄹ. 지시자 역할

리더는 조직이 나아가야 할 방향, 팀의 목표, 구성원 개인적 목표, 교육, 업무일정에 맞춘 기술 및 역량 훈련 등을 계획하고 입안해서 조직에 제시할 수 있는 능력이 있어야 한다. 따라서 리더는 주간, 월간, 연간 계획을 설계하고 설계된 내용을 중심으로 구성원들이 해야 할 각자의 업무를 명확하게 알도록 지시하는 역할을 해야 한다.

이는 Yukl(1981)의 계획수립 행동, 역할 명료성 행동, 목표 설정 행동개념에 대응한다고 본다.

#### ㄱ. 생산자 역할

리더는 팀의 목표, 구성원의 개인적인 목표에 알맞은 업무를 부여하여 구성원이 해야 할 임무를 명확하게 지시한 후, 업무 과정을 지휘 감독해야 한다. 따라서 리더는 상황에 따라 방향과 업무 지시사항이 변경되어 업무를 추진할 수 있으나 별 다른 이유 없이 크게 자주 업무 방향을 바뀌서는 안 된다.

#### ㄴ. 관찰자 역할

리더는 업무에서 일어나는 모든 역학적인 관계와 구성원 개개인이 관련된 업무 수행을 파악할 수 있는 능력을 가져야 한다. 따라서 리더는 업무 추진에 관련된 모든 정보를 수집하여 운영에 적극적으로 활용함과 동시에 업무에 대한 전문지식을 가지고 경영환경에서 전술적인 장단점을 파악하는 역할을 해야 한다.

#### ㄷ. 조정자 역할

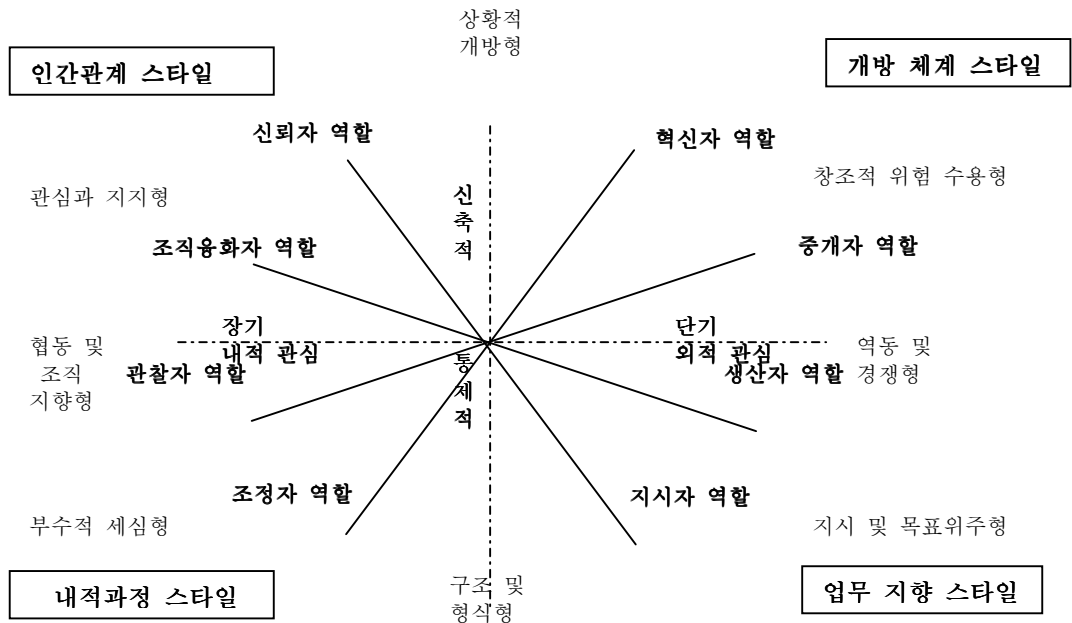
리더는 조직내부의 직원들이 업무로 인한 스트레스와 긴장감을 해소하기 위해 팀 분위기와 팀웍이 좋도록 해야 한다. 따라서 리더는 조직원들이 팀에 애착을 가짐과 동시에 업무 수행 시에 일어나는 갈등 관계 등을 적극적으로 해소하여 부서의 분위기가 화목하도록 만드는 역할을 해야 한다.

○. 신뢰자 역할

리더는 조직원들 각 개인과 인간적인 상호 신뢰관계를 구축하여 구성원들이 리더를 믿고 따를 수 있게 하는 능력을 지녀야 한다. 따라서 리더는 선수들에게 애정과 관심을 보이고 구성원들이 개인적인 사생활 문제, 복지문제에 세심한 배려를 하는 역할을 해야 한다. 이를 위하여 배려하는 행동, 긍정적인 피드백 행동, 관심 등이 이러한 신뢰자 역할로서의 행동을 대응한다.

상기의 8가지 역할을 4가지 리더십 스타일로 요약한 것이 <도표 3-3> 이다.

<도표 3-3. 리더십 역할들의 경쟁가치 모형>



자료: Robert E. Quinn & Faerman, (1987) 『 Becoming a master manager 』, John Wiley & Sons Inc pp.16~19

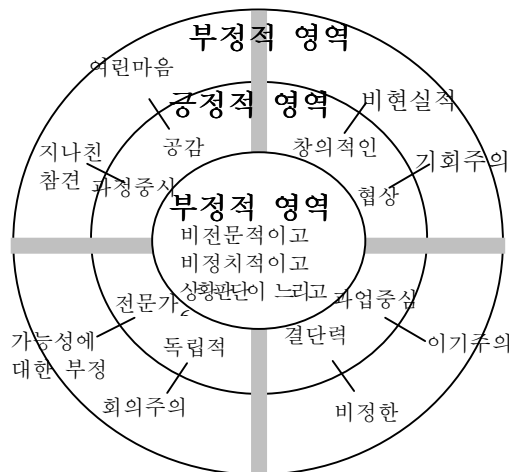
그러나 경쟁가치 들의 리더십은 행태적으로 복잡하고 서로 다른 역할이 혼합되어야 한다. 그렇지 않으면 리더의 장점이 실패의 주요한 사유가 될 수도 있기 때문이다. 그래서 Quinn & Faerman (1987) 개념적이지만

<도표 3-4>와 같은 “ 부정적인 영역(Negative Zone)” 을 개발했다. 이 이론은 조직과 리더십 관리 모두에 효율성을 띄고 있다.

세 개의 원안에 가장 안에 있는 원과 가장 밖에 있는 원이 “부정적인 영역” 으로 가장 안에 있는 원은 주어진 역할을 잘 수행하지 못하고 미달한 수준을 나타내며 가장 흥미로운 바깥 원은 각각의 긍정적인 가치가 부정적인 영향을 끼치는 수준까지를 보여주는 것이다.

예를 들어 지나친 혁신과 적용 그리고 변화는 미성숙하거나 변화에 지나치게 민감하거나 시험정신이 강한 면을 보이게 된다. 이런 식으로 지나치게 치우치는 모습보다는 여러 유형의 상반된 면들이 조화롭게 상황에 맞게 갖출 줄 알아야 그 의미가 있다고 지적하고 있다.

<도표 3-4. 리더 효율성의 부정적인 영역 >



자료: Robert E. Quinn 외,(1987) 『 Becoming a master manager 』, John Wiley & Sons Inc pp.16~19

일반적인 리더십 이론에서는 인간관계 스타일과 업무 지향스타일을 중심으로 이야기 되어 왔으나 혁신에 대한 개방체계 스타일이나 신중하고 체계적인 업무 관리 스타일인 내적 과정 스타일은 시시각각으로 변하는 영업 현장의 거래선과의 관계와 시장 상황에서의 신속한 적응을 위하여 중요한 요소로 관찰되어오고 있는 영역인 만큼 영업 중간관리자의 리더십 측정을 하기 위한 적정한 모형으로 보여진다.

### 3. 윤리적 리더십

기업이 장기적으로 성장/발전하기 위해서는 단순히 이윤추구만을 목적으로 해서는 안 된다. 이해관계자(stakeholder)는 물론이고 사회와 인류에 가치를 주어야 한다는 ‘공생(共生)의 철학’을 철저히 확립하고, 내실을 키움으로써 시장에서 정정당당히 승부하려는 윤리적 리더십 발휘가 필요하다.

최근 엔론, 글로벌 크로싱, 월드컴 등 미국 기업을 중심으로 발생한 회계 부정 사건은 미국 사회 전반을 어렵게 하고 있다. 관련 기업의 파산뿐만 아니라 지난해 9 월에 비해 다우존스지수가 25% 가량 하락하는 등 미국 경제에 큰

부담으로 작용하고 있다. 기업 윤리 스캔들은 일본에서도 예외가 아니다. 최대 식품 회사인 유끼지루시(雪印)사가 광우병 발생 지역 소고기의 원산지를 속여 판매하다 적발되어 한달 만에 도산하는 등 일본 사회, 경제 전반에 큰 충격을 던져주고 있다. 그래서인지 윤리 경영을 기업 경쟁력을 평가하는 글로벌 스탠다드의 하나로 삼으려는 움직임이 활발히 전개되고 있다. 우리나라 기업들 사이에도 도덕성 및 투명성 확보, 사회적 책임의 실천이 장기적으로 기업 성장 및 발전의 원천으로 작용한다는 측면에서 윤리 경영에 대한 관심이 날로 높아지고 있다. 즉, 기업의 ‘윤리적 리더십(Ethical Leadership)’ 확보의 중요성이 부각되고 있다.

## 1) 윤리적 리더십이란

앞에서 열거한 기업들이 비윤리적 경영 관행을 범한 이유를 살펴보면, 지나친 단기 업적주의에 집착한 임직원의 도덕성 결여나, 자사의 이윤 추구에만 현혹되어 정보를 왜곡하는 등의 근시안적 경영 자세 때문이라고 한다. 하지만 보다 근본적인 원인을 들여다보면, 이들 기업은 고객 및 투자자 등 이해관계자들을 위해 가치를 창출하고 윈-윈(Win-Win) 하겠다는 ‘공생(共生)의 철학’을 제대로 실천 못했기 때문이다. 바로 윤리적 리더십을 제대로 발휘하고 있지 못한 것이다.

사실 윤리적 리더십이란 단순히 기업의 도덕성만을 강조하는 데서 그치는 개념이 아니다. 사회적 책임을 충실히 이행하려는 기업의 윤리 의식뿐만 아니라, 이노베이션을 통한 최상의 가치 창출로 이해관계자들을 만족시키고, 철저히 실력에 입각한 정정당당한 경쟁으로 시장에서의 확고한 신뢰를 확보하는 것을 의미한다. 이를 통해 지속적으로 기업의 발전과 성장을 도모할 뿐만 아니라 궁극적으로는 사회 발전에 기여하는 것이다.

## 2) 윤리적 리더십과 기업 성과

아무리 효율적인 경영으로 생산성을 높이고 전략적으로 경영의 효과성을 높여도 정당성에 문제가 생기면 기업의 생존에 바로 위기가 오는 상황이다. 자동차 부품 결함에 의해 리콜을 하고 있으면서도 이러한 사실을 조직적으로 은폐하는 비도덕적 행동을 하던 최고경영자를 포함한 경영진 7명이 구속되고 소비자의 신뢰가 무너져 판매가 절반이상 떨어졌으며 최대 주주이면서 제휴사인 다임러 크라이슬러사부터 자금 지원 중단과 손해배상 소송을 당해 존폐의 위기에 처한 일본의 대표적인 자동차 메이커 미쓰비시의 사례가 이를 입증하고 있다. 오늘 날은 기업의 존재 목적을 ‘이윤추구’에서 ‘장기 생존’으로 재인식하고 이윤추구와 위험관리를 동격으로 다루는 새로운 경영패러다임이 필요하다. 이러한 기업의 경영이념, 비전에 대한 전 직원의 공감과 협력을 이끌어내고 직원의 윤리의식강화로 새로운 기업문화를

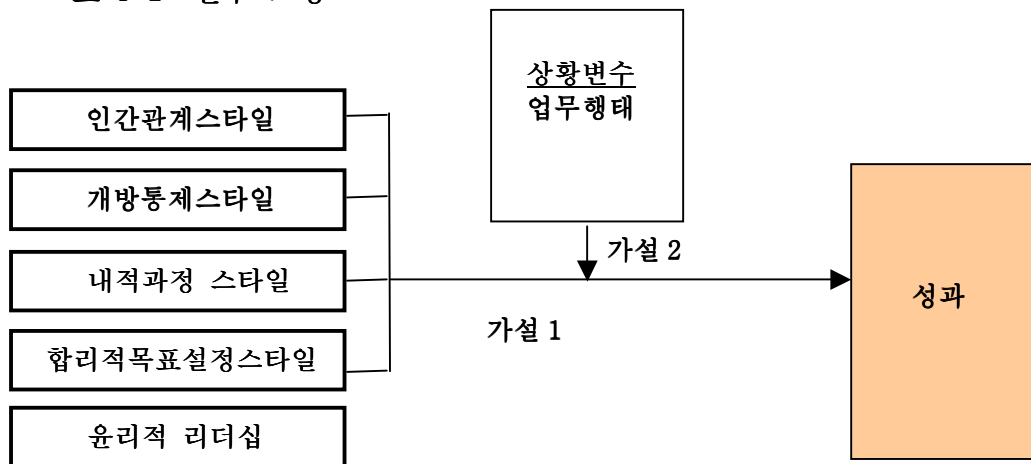
형성하여 이를 경쟁력을 연계함으로 기업은 지속적인 성장이 가능해진다. 무형의 도적적 자산의 증대가 궁극적으로 장기적인 생산성을 이끌어 낸다고 볼 수 있다.

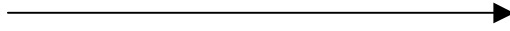
### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구 설계

본 연구는 국내 영업 조직에서 중간 관리자의 리더십 스타일, 상황 및 성과를 각각 연구 변수로 선정한다. 각각의 연구 변수는 여러 개의 측정변수로 구성되어 있다. 리더십 스타일에는 Quinn(1988)모델에 따라 인간관계 스타일, 개방 통제스타일, 합리적 목표 설정스타일, 내적 과정 스타일의 4가지 스타일로 하며 이외 최근에 주목 받고 있는 윤리경영과 관련된 리더의 행태에 대한 부분을 추가로 검증한다. 상황변수로는 업무형태와 관계를, 직무 효과성 변수에는 영업성과를 측정변수로 선정하였다.

< 도표 3-1> 연구 모형





## 2. 가설 설정

Stogdill(1974)는 군사 , 교육, 산업집단을 대상으로 리더의 행동과 조직효과성(집단 생산성, 구성원의 직무 만족, 집단 응집력)과의 관계를 측정한 결과 리더십과 조직효과성은 정(+)의 관계가 있음을 증명하였다. 그 동안의 연구에서는 조직만족도와 몰입도와 같은 정성적인 조직 효과성과 리더십행동과의 관계에 대해서는 정의 상관관계가 있음을 검증하는 많은 연구결과들이 나와있으나 현재 기업의 이윤 추구라는 목적에 부합하는 조직 성과와는 어떤 관계가 있는지의 연구는 부족하였다.

Quinn(1988)이 제시한 리더십 모형 역시 많은 리더십 이론에서 제시한 리더의 행동 유형을 담아내고 있다는 점에 착안하여 리더십이 조직원의 만족도를 이끌어내 성과로 연결한다는 가설을 검증코자 한다.

또한 다변화되는 시대와 기업의 변화에 대응하기 위해 Quinn (1988) 리더십 모형의 4 가지 스타일이 고루 우수한 리더가 기업 성과에 그렇지 못한 리더에 비하여 차이가 있다는 것도 본 논문에서 살펴보겠다.

### 가설 1. 리더십 스타일과 팀 성과와의 관계 .

- 가설 1-1. 인간관계 스타일은 성과에 정의(+) 상관관계가 있다
- 가설 1-2. 개방통제 스타일은 성과에 정의(+) 상관관계가 있다
- 가설 1-3. 내적과정 스타일은 성과와 정의(+) 상관관계가 있다.
- 가설 1-4. 합리적 목표설정 스타일은 성과와 정의(+) 상관관계가 있다.
- 가설 1-5. 윤리적 리더십 스타일은 성과와 정의(+)의 상관관계가 있다.
- 가설 1-6. 4 가지 리더십 스타일이 각각 성과에 미치는 영향도가  
다를 것이다
- 가설 1-7 . 4 가지 리더십 스타일이 모두 우수한 리더가 그렇지 않은  
리더보다 팀 성과가 높을 것이다.

## 가설 2. 업무 형태에 따른 리더십 스타일과 성과의 관계

리더십의 상황이론의 실증적인 연구들을 통해서 리더십 스타일과 부하직원들의 조직만족도와 성과간의 관계가 있다는 많은 연구들이 있었다. 특히 Fiedler(1967)은 그의 상황적응 이론에서 3 가지 리더십상황변수중의 하나로써 과업구조를 들고 있으며 과업이 단순하고 반복적이며 모호성이 없을수록, 즉 과업이 고도로 구조화되어 있을수록 리더의 영향력이 증대된다고 간주하였다. Fiedler (1976)의 과업구조와는 다르나 서로 다른 역량과 업무 수행 방식의 차이에 따라 이러한 리더십 스타일에도 차이가 있을 수 있다는 가설을 통해 영업내 직무별 성과 창출에 적합한 Quinn(1988) 리더십 스타일을 찾고자

한다.

가설 2-1. 전매영업 부서의 성과에 영향을 주는 리더십 스타일은 다를 것이다.

가설 2-2. 혼매영업 부서의 성과에 영향을 주는 리더십 스타일은 다를 것이다

가설 2-3. 납품영업 부서의 성과에 영향을 주는 리더십스타일은 다를 것이다.

### 3. 변수의 측정

#### 1) 리더십 스타일

본 연구에서는 평가자가 피평가자를 평가하고 지각하는 요소로서 Quinn(1988)의 8 가지 리더십 역할을 중심으로 구성된 64 문항의 평가지를 L 전자회사 사원들이 가지는 부합된다고 판단되는 것을 선정하여 적절한 척도를 중심으로 설문지 구성하였다.

이 설문을 작성하기 위하여 50 명의 리더에게 중요한 단어를 추출하게 하여 97 개의 중요용어를 추출하고 사원 20 명 대상으로 집단 면담을 통하여 60 개로 압축하고 사내 전문가 집단의 평가를 통하여 최종적으로 20 개 문항으로 제작

되었다. 관련된 자세한 항목은 아래 <도표 3-1> 와 같다.

평가지의 척도 구성은 7 점 척도를 이용하여 측정하였으며, 분석시에는 신뢰성과 타당성 분석을 통과한 문항의 요인점수를 사용하였다.

<도표 3-1> 리더십스타일의 유형과 측정항목

리더십 스타일	측정항목	문항
인간관계	타인과 자신에 대한 이해	14
	효과적인 의사소통	8
	조직원의 육성	12
	팀빌딩	10
	의사 결정참여	15
	갈등해소	11
개방통제	변화	3
	창의적사고	1
	변화관리	4
	아이디어 제공	2
	협상력	20
내적과정	개인성과 모니터링	18
	성과관리	17
	정보분석	9
	프로젝트관리	20
합리적목표 설정	성과창출형 근무환경	16
	구체적 업무지시	7
	비전개발	19
	목표설정	13
윤리적리더십	정직보고, 공유	5
	회사규칙 준수	6

## 2) 조직성과

영업조직인 관계로 연초 달성코자 하던 계획대비 달성도에 따라 조직성  
과로 측정하며 구체 항목으로 경영지표로 매출금액, 제품 시장점유율, 신규

거래선 개설 수는 절대평가로, 전략적 과제(조직만족도, 교육참여율, 이직율, 거래선지원도)에 대한 상대 평가 점수를 산출하여 정량적/정성적 항목을 모두 평가하였다.

### 3) 업무형태

업무 형태는 크게 업무수행방식에 따라 크게 관리과 영업으로 나뉠 수 있다. 그리고 영업 업무 형태 중 거래선의 성격과 업무 형태의 차이를 기준으로 전매 유통 영업, 혼매유통 영업, 납품영업으로 나눌 수 있다.

- 관리직 : L사의 영업조직의 경영 관리 분야에서 관리직은 라인에 대하여 명령권이 없으나 관리직은 경영자의 강력한 지지와 전문가로서의 권위를 배경으로 지배적인 영향력을 가짐으로 영업에 대해 명령을 내리고 이를 통제하여 조직 운영과 성과를 최적화함.
- 전매 영업 : L사의 제품만을 판매하는 유통으로 개인사업자가 운영하는 유통채널 활성화를 통한 매출 확대 및 상권내 자사 브랜드 향상이 목적
- 혼매 영업 : L사 이외 다양한 경쟁사의 제품을 취급하는 양판점 또는 할인점 업체와의 제품 상담 및 판촉활동 지원을 판촉활동 지원을 통해 거래 유통채널에서의 자사 시장 점유율 우위 확보가 목적

- 납품 영업 : 구체적인 유통채널이 없이 실 구매자를 대상으로  
제품을 제안하고 가격 협상 권한을 가지고 자사의 매출  
확대가 목적

상기 3 가지 영업형태에서 필요한 역량이 모두 다르며 거래처와의 관계도 다르다는 점에서 리더십스타일과 성과간의 차이가 있는지 검증코자 한다.

## 4. 조사대상 및 자료 수집 방법

### 1) 조사 대상

조사대상은 전기, 전자업종의 국내 영업 조직 임직원 825 명을 대상으로 하였으며 그 중 불완전한 응답과 응답을 거부한 자료들을 제외시켜서 608 명으로 축소되었다.

### 2) 자료 분석 방법

연구자료의 분석은 조사 대상자의 인구 통계학적 특성 및 평가결과를 파악하기 위해 빈도 분석을 실시하였다. 그리고 가설검정을 위해 SPSS 10.0 을 이용하여 일원 분산분석을 실시하였다.

### 3) 연구자료의 분석

- ① 조사대상의 인구통계학적 특성

조사대상의 조직이 영업조직인 관계로 여성인력의 비율이 높아지고 있지만 피평가자인 중간관리자에는 여성이 전혀 없으며 30 대 후반에서 40 대 초반이 주류로 구성되고 있다.

평가자는 피평가자를 중심으로 360 도 평가를 하기 위하여 상사, 본인, 동료, 부하로 구성되어 있으며 부하가 평가자의 대다수를 차지하고 있으며 남녀에서도 여성은 10%에도 못 미친다.

<도표 3-2> 조사대상의 인구통계학적 특성

	항목	구분	인원(名)	상대빈도(%)
피평가자	직위	사원	21	32.8
		과장 차장 부장	43	67.2
	연령	20 세 이상~30 세 미만	15	23.4
		30 세 이상~40 세 미만	49	76.6
40 세 이상~50 세 미만				
50 세 이상				
성별	남자	64	100.0	
	여자			
근속연수	5년미만	7	10.9	
	5년이상 10년미만	52	81.3	
	10년이상 15년미만	5	92.2	
	15년 이상 20년미만			
	20년이상			
평가자	피평가자의 관계	상사	42	6.9
		본인	46	7.6
		동료	177	29.1
		부하	343	59.4
	직위	사원	213	35.0
		대리	152	25.0
		과장	109	17.9
		차장	67	11.0
		부장	61	10.0
상무	6	1.0		

연령	20 세 이상~30 세 미만	221	36.3
	30 세 이상~40 세 미만	291	47.9
	40 세 이상~50 세 미만	96	15.7
	50 세 이상	0	
성별	남자	566	93.1
	여자	32	5.9

## ② 신뢰성 분석

본 연구는 특정변수 내에 제시된 여러 질문 항목간에 내적 일관성이 존재하는지 확인 하는데 일반적으로 사용하는 크롬바하 알파(Cronbach' s Alpha)계수를 사용하여 신뢰성을 테스트 하였다.

Nunlly(1978)에 의하면 탐색적인 연구분야에서는 크론바하 알파계수는 0.6 이상이면 충분하고, 기초연구 분야에서는 0.8, 그리고 중요한 결정이 요구되는 응용연구 분야에서는 0.9 이상이어야 신뢰도가 높다고 주장하고 있다. 일반적으로는 크론바하 알파계수가 0.6 이상이면 신뢰도가 높다고 간주한다.

따라서 본 연구에서는 일반적인 기준으로 크론바하 알파계수가 0.6 이상이면 신뢰성이 있는 것으로 판단하였다.

<도표 3-3> 측정변수의 신뢰성 계수

구분	측정항목	Alpha
합리적목표설정	성과 창출형 근무환경	0.9139
	구체적업무지시	
	비전개발	
	목표달성	
개방통제	변화	0.7545
	창의적사고	
	변화관리	
	협상력	
	아이디어제공	
내적관리	개인성과모니터링	0.8848
	성과관리	
	정보분석	
	프로젝트관리	
인간관계	타인에 대한 이해	0.9311
	효과적인 의사소통	
	조직원의 육성	
	팀빌딩	
	의사결정참여	
	갈등해소	
윤리적리더십	정직보고,공유	0.7655
	회사 규칙준수	

본 연구에서는 내부 일치성을 향상시키기 위해 측정 항목간의 상관성이 비교적 낮은 항목은 제거하고 분석하려 하였으나 모든 측정변수의 항목에서

Alpha 계수가 0.7 이상이어서 신뢰성이 높은 것으로 볼 수 있다

### ③ 타당성 분석

타당성이란 측정도구가 측정하고자 하는 의도하였던 것을 어느 정도로 측정하였는가를 의미하는 것으로, 그 유형에는 내용적 타당성(content validity), 구성개념 타당성(construct validity), 기준관련 타당성(criterion-related validity), 외적 타당성(face validity), 증가적 타당성(incremental validity), 종합적 타당성(synthetic validity) 등이 있다(노형진 2001).

본 연구에서는 구성개념 타당성을 검증하기 위한 방법으로 각 측정변수별 구성항목에 대한 확인적 요인분석(Confirmatory factor analysis)을 실시하여 타당성 테스트를 하였다. 각 측정변수 별로 구성 항목들의 타당성이 있는지를 검증한 요인분석 결과는 <도표 3-4>와 같다.

<도표 3-4. 리더십 스타일의 타당성 분석>

측정 항목	합리적 목표설정	개방통제	내적관리	인간관계	윤리적 리더십
성과창출형 근무환경	0.901				
구체적 업무지시	0.871				
비전개발	0.887				
목표달성	0.812				
창의적 사고		0.752			
변화		0.766			
변화관리		0.778			
협상력		0.756			
아이디어제공		0.775			
개인성과모니터링			0.808		
성과관리			0.889		
정보분석			0.912		
프로젝트 관리			0.914		
타인에 대한 이해				0.938	
효과적인 의사소통				0.940	
조직원 육성				0.934	
팀빌딩				0.875	
의사결정참여				0.853	
갈등해소				0.735	
정직보고,공유					0.543

회사규칙준수					0.512
--------	--	--	--	--	-------

본 연구에서 사용하고 있는 변수들의 조작적 정의가 적절한지 여부를 알아보기 위한 확인적 요인분석 결과 각 측정항목에 대해 하나의 요인으로 잘 묶이고 있음을 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서 사용한 조작적 정의는 타당성을 갖는 것으로 판단할 수 있다.

## IV. 연구 결과

### 1. 연구 가설의 검증

#### 1) 리더십 스타일과 팀성과와의 관계

가설 1-1. 인간관계 스타일은 성과에 정의(+) 상관관계가 있다

<도표 4-1> 인간관계 스타일과 성과간의 상관분석

구분	인간관계	Performance
인간관계 스타일	1.000 0.000 608	0.626 0.000 608
성과	0.626 0.000 608	1.000 0.000 608

인간관계 스타일과 성과간의 상관분석을 실시한 결과, 상관관계 계수가 0.6 이상으로 정의 상관 관계가 있으며 유의확률이 0.00 으로 유의수준 0.1 내에서 채택이 되었다. 따라서 인간관계 스타일과 성과는 정의(+) 상관관계가 있다.

가설 1-2. 개방통제 스타일은 성과에 정의(+) 상관관계가 있다

<도표 4-2> 개방통제 스타일과 성과간의 상관분석

구분	개방통제	성과
개방통제	1.000	0.690
	.608	0.000
성과	0.690	1.000
	0.000	.608

개방 통제 스타일과 성과간의 상관분석을 실시한 결과, 상관관계 계수가 0.6 이상으로 정의 상관 관계가 있으며 유의확률이 0.00 으로 유의수준 0.1 내에서 채택이 되었다. 따라서 개방통제 스타일과 성과는 정의(+) 상관관계가 있다.

가설 1-3. 내적 관리 스타일은 성과와 정의(+) 상관관계가 있다

<도표 4-3> 내적관리 스타일과 성과간의 상관분석

구분	내적관리	성과
내적관리	1.000	0.561
	.608	0.000
성과	0.561	1.000
	0.000	.

내적 관리 스타일과 성과간의 상관분석을 실시한 결과, 상관관계 계수가 0.6 이상으로 정의 상관 관계가 있으며 유의확률이 0.00 으로 유의수준 0.1 내에서 채택이 되었다. 따라서 내적관리 스타일과 성과는 정의(+) 상관관계가 있다.

가설 1-4. 합리적 목표설정 스타일은 성과와 정의(+) 상관관계가 있다

<도표 4-4> 합리적 목표 설정스타일과 성과간의 상관분석

구분	합리적목표설정	성과
합리적목표설정	1.000	0.647
	.608	0.000
성과	0.647	1.000
	0.000	.608

합리적 목표 설정스타일과 성과간의 상관분석을 실시한 결과, 상관관계 계수가 0.6 이상으로 정의 상관 관계가 있으며 유의확률이 0.00 으로 유의수준 0.1 내에서 채택이 되었다. 따라서 합리적 목표설정 스타일과 성과는 정의(+) 상관관계가 있다.

가설 1-5 . 윤리적 리더십과 성과와 정의(+) 상관관계가 있다.

<도표 4-5> 윤리적 리더십과 성과간의 상관분석

구분	윤리적 리더십	성과
윤리리더십	1.000 . 608	0.166 0.000 608
성과	0.166 0.000 608	1.000 . 608

윤리적 리더십과 성과간의 상관분석을 실시한 결과, 상관관계 계수가 0.6 이하로 정의 상관 관계가 없으며 유의확률이 0.00 으로 유의수준 0.1 내에서 채택이 되었다. 따라서 윤리경영은 성과와 정의(+) 상관관계가 없다

가설 1-6 . 4 가지 리더십 스타일이 각각 성과에 미치는 영향도가 다를 것이다

리더십 항목이 성과에 미치는 차이를 분석하기 위해 성과에 미치는 리더십 항목을 독립변수로 하고 성과를 종속변수로 하고 다중회귀 분석을 실시하였다.

<도표 4-6> 리더십 유형과 성과

유형	비표준화 계수		표준화계수	t	유의수준
	B	표준오차			
(Constant)	60.149	2.078		28.949	0.000
합리적목표설정	5.120	0.732	0.618	6.998	0.000
개방통제	-1.555	0.708	-0.150	-2.197	0.028
내적관리	-0.646	0.793	-0.070	-0.815	0.415
인간관계	2.431	0.436	0.318	5.579	0.000
윤리리더십	-1.100	0.363	-0.110	-3.031	0.003

다중회귀 모형에서 성과를 설명하는데 가장 중요한 변수는 합리적 목표 설정과 인간관계 스타일이라고 말할 수 있다. Beta 값을 비교해 보면 합리적 목표설정스타일이 0.618 ( $p < 0.01$ ), 인간관계스타일이 0.318( $p < 0.01$ )로 다른 독립 변수보다 높음을 알 수 있다.

가설 2-1. 4 가지 리더십 스타일이 모두 우수한 리더가 그렇지 않은 리더보다 팀 성과가 높을 것이다.

합리적 목표설정, 개방통제, 내적 과정, 인간 관계, 윤리경영 등 5 개의 독립변수를 중심으로 계층적 군집분석을 실시한 결과 <도표 5-7>과 전체인원을 세 집단으로 분류할 수 있었다.

윤리경영 독립변수는 세 집단에서 차이를 보이고 있지 않으면 나머지 4 개

변수는 뚜렷한 차이를 보이고 있다. 집단 구분의 유의성을 위해 분산 분석결과를 본 결과 유의확률 0.00 으로 유의한 수준을 나타내고 있다.

<도표 4-7> 리더십평가 결과에 따른 군집분석

구분	군집(Cluster)		
	1	2	3
합리적목표설정	4	7	5
개방통제	4	6	5
내적관리	4	6	5
인간관계	4	6	5
윤리리더십	6	7	6

<도표 4-8> 리더십 스타일에 근거한 집단 분류의 유의성 (ANOVA)분산분석

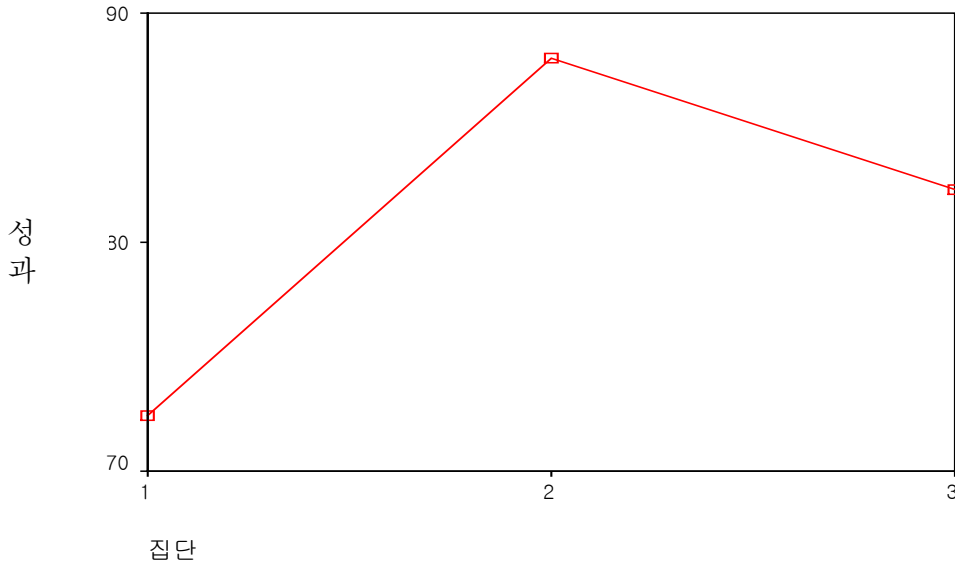
	군집		Error		F 값	유의수준
	평균자승	자유도	평균자승	자유도		
합리적목표설정	257.608	2	0.239	605	1078.865	0.000
개방통제	141.203	2	0.226	605	623.853	0.000
내적관리	184.384	2	0.257	605	718.384	0.000
인간관계	275.857	2	0.370	605	745.710	0.000
윤리리더십	55.354	2	00.559	605	99.040	0.000

군집분석을 한 세 집단이 성과와 차이를 보이는 지 검증하기 위해 세 집단을 대상으로 분산분석을 실시한 결과는 하기와 같다. 분석결과, 유의확률이 0.00 이므로 유의수준 0.5 를 초과하지 않으므로 분류한 세 집단은 성과에 유의한 차이를 보인다고 할 수 있다

<도표 4-9> 리더십 스타일과 성과와의 관계 (분산분석)

	제곱합	자유도	평균자승	F 값	유의수준
Between Groups	15824.2	2	7912.1	162.8	0.00
Within Groups	29393.0	605	48.5		
Total	45217.2	607			

<도표 4-10> 리더십스타일과 성과와의 관계 (평균 비교)



## 2) 업무형태에 따른 리더십 스타일이 성과의 관계

가설 2-1 전매 영업하는 부서의 성과에 영향을 주는 리더십 스타일은 다를 것이다.

<도표 4-11> 전매 영업하는 부서의 리더십 스타일과 성과간이 상관관계

유형	비표준계수		표준계수	t	유의수준
	B	표준오차	Beta		
(Constant)	72.91	4.67		15.60	0.00
합리적목표설정	5.79	1.62	0.72	3.59	0.00
개방통제	-1.97	1.50	-0.22	-1.31	0.19
내적관리	-3.02	2.06	-0.34	-1.46	0.14
인간관계	1.97	0.90	0.28	2.18	0.03

윤리리더십	-0.85	0.78	-0.10	-1.09	0.27
-------	-------	------	-------	-------	------

다중회귀 모형에서 성과를 설명하는데 가장 중요한 변수는 합리적 목표설정과 인간관계 스타일이라고 말할 수 있다. T 값을 비교해 보면 합리적 목표설정스타일이 5.79 이 다른 독립 변수보다 높음을 알 수 있다.

가설 2-2. 혼매 영업하는 부서의 성과에 영향을 주는 리더십 스타일은 다를 것이다.

<도표 4-12> 혼매 영업하는 부서의 리더십 스타일과 성과

유형	비표준 계수		표준계수	t	유의수준
	B	표준오차	Beta		
(Constant)	72.91	4.67		15.60	0.00
합리적목표설정	5.79	1.61	0.72	3.59	0.00
개방통제	-1.97	1.50	-0.22	-1.31	0.19
내적관리	-3.02	2.06	-0.34	-1.46	0.14
인간관계	1.97	0.90	0.28	2.18	0.03
윤리리더십	-0.85	0.78	-0.10	-1.09	0.27

다중회귀 모형에서 성과를 설명하는데 가장 중요한 변수는 합리적 목표설정과 인간관계 스타일이라고 말할 수 있다. T 값을 비교해 보면 합리적 목표설정스타일이 5.79 이 다른 독립 변수보다 높음을 알 수 있다

가설 2-3. 납품 영업하는 부서의 성과에 영향을 주는 리더십 스타일은 다를 것이다.

<도표 4-13> 납품 영업하는 부서의 리더십 스타일과 성과

유형	비표준계수		표준계수	t	유의수준.
	B	표준오차	Beta		
(Constant)	56.16	6.87		8.16	0.00

합리적목표설정	4.85	2.71	0.41	1.78	0.07
개방통제	-0.39	1.90	-0.03	-0.20	0.87
내적관리	-0.13	2.34	-0.01	-0.05	0.95
인간관계	2.63	1.43	0.28	1.83	0.06
윤리리더십	-1.59	1.23	-0.13	-1.29	0.19

다중회귀 모형에서 성과를 설명하는데 가장 중요한 변수는 합리적 목표설정과 인간관계 스타일이라고 말할 수 있다. T 값을 비교해 보면 합리적 목표설정스타일이 4.85 이고 인간관계스타일이 2.63 로 다른 독립 변수보다 높음을 알 수 있다

검증결과 영업의 형태에 따라 차이를 나타나지 않고 합리적 목표설정과 인간관계 스타일이 중요한 변수로 보여지는 리더십모델은 영업형태와 관계없이 사용될 수 있는 리더십 모델로 받아들여질 수 있다고 본다.

## 2 . 연구결과의 논의 및 전략적 시사점

본 연구의 목적은 각 기업에서 중간관리자들의 리더십 스타일 분석을 통해 조직의 성과에 어떠한 영향을 미치는지 알아 보고 효과적인 성과를 유도할 수 있도록 중간관리자의 선발과 리더십 개발을 위한 방안을 모색하려 하였다.

이를 위하여 효과적인 리더십 요인은 어떤 것이 있으며 리더십 개발시 성과에 효과적인 리더십 스타일의 방향을 다양한 문헌고찰과 실증분석을 통하여 다음과 같은 연구의 의의를 찾을 수 있다.

특히 리더십 개발에 있어 어느 한가지 스타일만을 배타적으로 강박적으로 개발해나가는 것 보다는 성과에 있어 효과성을 제고하고 급변하는 시대와

경영환경에 적합한 리더를 선발, 개발하기 위하여 어떤 한가지 리더십 스타일의 맹목적인 적용이 아니라 상황에 따른 리더십 스타일을 균형적으로 갖추도록 하는 것이 요구된다.

첫째, 리더십 개발에 있어 어느 한가지 스타일만을 배타적으로 강박적으로 개발해나가는 것 보다는 성과에 있어 효과성을 제고하고 급변하는 시대와 경영환경에 적합한 리더를 선발, 개발하기 위하여 어떤 한가지 리더십 스타일의 맹목적인 적용이 아니라 상호 상반되는 듯이 보이는 리더십 스타일을 균형적으로 갖추도록 하는 것이 요구된다. 따라서 리더는 직원들에 대한 배려와 의사소통만을 잘하는 리더만이 아니라 업무를 시행하는데 있어 주도적이고 철저한 업무지향적 리더로서 조직관리를 하는 자세도 필요한 것이다. Quinn(1983) 주기 단계에서도 보듯이 각각 단계에서 필요한 특색있는 리더십 스타일을 시행해야 하는 상황에서 다양한 리더십 스타일을 갖추도록 기업의 리더십 개발 방향을 설정하고 그러한 리더십을 고루 갖출 수 있는 자질있는 리더를 선정하는 방안이 모색되어야 한다.

또한, 이 중 개발이 어려운 역량이 있다면 이미 이러한 자질을 갖춘 인재의 확보가 기업의 성과창출에 차이를 나타낸다는 점에서 내부 직원들의 리더십 개발과 함께 임원 및 중간관리자 외부 영입이 활발한 최근의 채용경향을 감안한다면 채용에서도 이러한 리더십의 평가를 병행하여 채용의 효율성을 제고토록 해야 한다.

둘째, 국제화 되어가는 경제 환경에서 윤리경영에 대한 중요성을

대두되고 있으나 실제 성과와는 정의 (+)관계를 갖지 않는 것으로 확인된 것은 단순히 기업내의 상황만이 아닌 한국내 아직 성숙되지 않은 윤리 경영에 대한 환경과 의식이 영향을 미치고 있는 점을 간과해서는 안될 것이다. 현재 윤리경영에 대한 관심이 고조되면서 다양한 기업들의 노력이 추진되고 있는 상황으로 향후 이에 대한 연구가 필요하다고 보여진다.

셋째, 문헌연구를 통해 보여지는 시대별 리더십 연구와 유형들은 그 시대와 동시대인들의 생활과도 밀접하게 연결되는 모습들을 볼 수 있어 특정 리더십 이론만을 고집하기 보다는 각 기업의 문화와 조직원들의 개성을 감안한 각 기업의 고유 리더십 모델의 개발도 필요하다.

경영성과를 좌우하는데 물적인 자원의 시대보다는 인적 자원의 관리와 육성이 그 어느 때보다 더 많은 이익을 창출하는 우수 사례들을 볼 수 있다.

리더가 타고난 것보다 노력 여하에 따라 개발 될 수있다고 믿는다. 리더가 만능일수는 없지만 항상 자신의 거울을 들여다보고 또한 본인에 대해 항상 구성원들로부터 개방되어 있다면 리더십을 좀더 바람직하게 개발해 나갈 수 있는 여지는 항상 있는 것이라 본다

본 연구는 L 전자회사 직원들만을 대상으로 하고 있어 표본이 일반화가 가능할 정도의 대표성을 지니고 있느냐의 문제를 가지며 시간과 설문대상자의 제약으로 표본의 집중화 내지 균질화 현상이 다소간 나타나는 것으로 보인다. 즉, 실제 사람의 감정적 측면을 리커드 7 점 척도로 측정하는 데는 부족한

면이 있고 보통의 경우 설문지의 응답자들이 중심화 경향을 많이 보여 측정에 어려움이 있었다.

이후 조사의 정확성을 높이기 위해서는 개별면담, 관찰법, 그리고 실험실 연구 등과 같은 다양한 기법등을 실시하고 이에 따른 각각의 결과를 상호 비교해봄으로써 연구 결과의 정확성을 높일 수 있도록 해야할 것이다.

본 연구는 이상에서와 같은 한계점을 지니고 있지만 국내의 리더십과 실제 성과와의 관계에 대한 실증자료가 부족하다는 점에서 부분적으로 입증된 국내 상황에 대한 분석 자료들이 앞으로의 리더십 연구에 많은 도움을 줄 수 있을 것이라고 생각한다.

## 참고문헌

### 국내문헌

- 김병현, 이종영, (1990). “스포츠 집단의 지도력 측정도구 개발”.  
『한국 체육과학 연구원 연구논문』
- 노종희, (1994). “교육행정가의 변혁 지향적 리더십 개발 연구”.  
『교육행정학연구』. 제 12 권 4 호.
- 박내희, (1987). 『현대리더십이론』. 서울 : 법문사
- 백기복, (2000). 『이슈리더십』. 서울 : 창민사.
- 백기복, (2002). 『조직행동론』. 서울 : 창민사.
- 신유근, (1985). 『조직행동론』. 서울: 다산 출판사.
- 신유식, (1983). 경영자의 리더십에 관한 사례연구. 석사학위 논문. 전북대학교 경영대학원
- 유승동, (1997). 변혁적 리더십이 구성원의 임파워먼트와 창의성에 미치는 영향 관계 ; 창의적 품질을 위한 제품/서비스 조직의 새로운 리더십 패러다임 탐색. 연구논문. 품질경영학회.
- 유창남, (1998). 은행의 변혁적·거래적 리더십과 은행조직의 성과성 분석. 석사학위 논문. 고려대학교 경영대학원. 『조직행동론』.
- 인성경, (1983). 고급관리자의 리더십 개발에 관한 연구. 석사학위 논문. 경남대학교 경영대학원
- 이민호, (2004). 윤리경영 도입과 실천에 관한 사례연구. 석사학위 논문 . 고려대학교 경영대학원
- 이학중, (1997). 『조직행동론』. 4 판. 서울 : 세경사.
- 채서일, (1994). 『사회과학 조사방법론』. 서울 : 학현사.
- Peter G. Northouse, Leadership Theory and Practice, 김남현, 김정원 역, (2001). 『리더십』. 서울 : 경문사

## 해외문헌

- Barnard, I. Chester, (1946). *The Nature of Leadership*. New York : Harper & Row.
- Bass, B. M., (1985). *Leadership and Performance*. New York : The Free Press.
- Bass, B. M., (1985). "Leadership," *Organizational Dynamics* . Winter.
- Bass, B. M., (1996) *A New Paradigm of Leadership : An Inquiry into Transformational Leadership*, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. Alexandria, VA.
- Bass, B. M., (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : Free Press.
- Bass, B. M., (1990). *Bass & Stogdill' s Handbook of Leadership*. New York : Free Press
- Bass, B. M., & Avolio, B. J., (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development, *Research in Organizational Change and Development 4*.
- Burns, J. M., (1978). *Leadership*. New YORK : Harper & Row
- Burt Scanlon and J. Bernard Keys, (1979). *Managerial and Organizational Behavior*. NY : John Wiley and Sons. Inc.
- Chester I. Barnard, (1938). *Function of the Executive*. Cambridge. MA ; Harvard University Press.
- Fiedler, E. Fred, (1964). "The contingency Model and Dynamics of the Leadership Process," Bercowitz L., *Advances in Experimental Social Psychology*. New York ; Academic Press.
- Gibb, A. Cecil, (1954). "Leadership" Gardner Lindsey(ed), *Handbook of Social Psychology, Vol. 2*. Cambridge. Massachusetts : Addison-Wesley.
- House, R. J., (1971). "A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16.
- Ralph M. Stogdill., (1974) "Definition of Leadership." *Handbook of Leadership*. NY : Free Press.

- Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, (1982). *Management of Organization Behavior*, 4<sup>th</sup> ed.. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall Inc..
- Robert E. Quinn and Sue R. Faerman, (1997) *Becoming a master manager*, John Wiley & Sons Inc .
- Robert E. Quinn (1988) , *Beyond Rational Management* San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Robert E. Quinn and Kim Cameron , (1983) *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria Of Effectiveness : Some Preliminary Evidence* , Management Science , Vol .29, 1983 . pp.33~51
- Robert E. Quinn and John Rohrbaugh , (1983), *A Spatial Model of Effectiveness Criteria : Toward A Competing Values approach To Organizational Analysis*, Management Science , Vol.29 , pp.363-377
- Stogdill, R. M. & Coon, A. E., (1957). *Leader Behavior*. Columbus, Ohio : Ohio University Press.
- Weber, M., (1924/1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. T Parsons, Trans.. New York : The Free Press.

## ABSTRACT

In order to secure the competitive edges of corporations, it requires improvement in the financial structure, investment in facilities, and continuous investment for the human resources to explore calibers and so forth. By minimizing their tangible assets, corporations can eventually reinforce the core competencies within the organization. As the result of vital application in human resources, corporation' s paradigm shift has been changed to concern in optimizing the vale of the intangible asset. The power of human resources indicates of the power of competitiveness in a highly competitive market. Today, it becomes more significant than any other resources in a global firm.

We are living in the era of implications in the knowledge management and this is why we signify the intangible asset via human resources. The effective leaders drive the success and improvement of the firms by introducing the innovative vision. The leaders should be able to be aware of variations of needs from every members of the team and satisfy their needs by demonstrating the advanced leadership

There has been much effort devoted in analyzing leadership qualitatively rather than quantitatively in order to verify the correlation between leadership

and organizational effectiveness. However, there has been a limitation in the effort for explaining the significance of leadership that is needed for business fields.

The process of the research took into primary data through theoretical views of leadership, and implications in different situational organizations. However, it focuses on the competition value model by Robert. E. Quinn. Utilizing through *Quinn's Leadership Model* within the organization, it is an empirical study for analyzing the correlation of actual performance.

As the result of this study, organizations under superior leadership outperform organizations under inferior leadership. Especially, in terms of leadership development, developing equally 4 leadership styles suggested by Quinn has been verified to be more effective than focusing on a specific leadership style according to the actual performances of organizations. However, this study could not demonstrate a positive correlation between ethical management and actual performance since the corporate environment has not been built for ethical management. Thus, further analysis is required in this matter.

Development of leadership should not end up only in innovation. Besides to internal leadership development, recruiting has to be classified in the criteria for the evaluation of leadership in order to increase effectiveness for the recruiting process.

The author believes that leadership is not gifted only it can be developed and improved by individual efforts and posteriori factors. The leader cannot be a perfectionist always, however the leader can take a look back himself/or herself and be open minded to every team members, thus there are always opportunities to apply appropriate leadership in every situations.

This research has the limitation of amplification in every system of the organizations also, insufficiency data in corroborative evidence of correlation between leadership and their organization effectiveness. However, this research will assist in the future analysis in the leadership field.

## 영업조직 관리자들의 리더십스타일과 성과와의 관계

안녕하십니까?

본 연구는 일선관리자인 마케팅센터장의 리더십 유형을 분석하고 조직의 성과와의 상관관계를 분석 함으로써 마케팅센터장들이 성과 향상을 위해 어떠한 리더십을 발휘해야 하는지를 모색하는데 목적을 두고 있습니다.

귀하께서 응답해 주신 자료는 본 연구를 성공적으로 수행하는데 많은 도움이 될 것으로 사료되오니 성의 있는 협조를 부탁 드립니다.  
아울러 조사내용은 정답이 있는 것이 아니므로 생각하시고 계시는 내용을 그대로 기입해주시면 됩니다.

본 설문에 응답하신 내용은 무기명으로 통계처리 되며 연구 목적에만 사용될 뿐 연구이외 어떠한 목적으로도 사용되지 않을 것을 약속드립니다.

적극적인 협조를 부탁 드립니다.

감사합니다.

성신여자대학교 인력대학원  
지도교수 : 박 노 윤  
인사관리전공 : 이 은 정

1. 다음 각 항목들은 귀하가 속해있는 마케팅센터의 조직책임자가 보일 수 있는 행동이나 특성에 대한 내용입니다

각 질문 항목을 잘 읽어 보시고 귀하의 생각과 비슷한 것 1 개만 골라 √ 표를 해주시기 바랍니다.

NO	항 목	전혀 그렇지 않다			보통이다	상 = 된다		
		1	2	3		4	5	6
1	창의적인 사고를 가지고 업무를 살펴 새로운 방법을 제시하고 시도한다.							
2	문제에 닥쳤을 때 아이디어를 제시하고 효과적으로 표현해낸다.							
3	변화를 두려워하지 않고 주도하고자 한다.							
4	혁신활동에 앞장서서 구성원과조직전체의 변화 독려하고 지원한다.							
5	매출, M/S 등 중요한 경영 및 업무관련 데이터를 왜곡없이 정직하게 공유, 보고한다.							
6	경비 처리, 협력사 거래 등에 있어서 회사 규정과 절차에 의거하여 공정하고 투명하게 업무를 처리한다.							
7	구체적이고 명확하게( '손에 잡히게' ) 업무 지시를 한다.							
8	구성원들의 다양한 의견을 적극적으로 경청하여 의사 결정에 반영한다.							
9	담당 분야에서 요구하는 전문적인 지식과 스킬을 보유하고 정보에 대한 의미있는 분석을 해낸다.							
10	부서내 구성원간의 팀웍을 해치는 요소를 제거하고 화합토록 노력한다.							
11	팀내외 업무 추진의 갈등이 생길 경우, 본인이 적극적으로 이해를 돕고 반발없이 해결한다..							
12	구성원들에 대한 애정을 가지고 구성원들의 자질을 고려, 필요한 성장의 기회를 제공한다.							

NO.	항 목	전혀 그렇지 않다			보통이다	상당히 그렇다		
		1	2	3		4	5	6
13	실패를 두려워하지 않고 도전적인 목표를 설정하여 구성원들을 이끌어간다.							
14	본인과 구성원들의 개성과 다양성을 인정하고 신뢰한다							
15	구성원들의 업무 추진 역량을 믿고 과감히 권한과 책임을 부여한다..							
16	구성원들의 업무 수행결과에 따라 확실한 보상과 처벌을 하며 본인도 기꺼이 책임을 진다.							
17	구성원들의 업무 수행 프로세스와 결과를 수시로 점검한다.							
18	업무결과에 대한 즉각적이고 적절한 피드백(칭찬, 지적 등)을 통해 구성원들을 동기부여 한다.							
19	구성원들에게 비전을 제시하고 독려한다.							
20	업무관련자들을 설득시켜 프로젝트에 호의적으로 참여토록 한다.							

**2. 다음은 귀하의 일반적인 사항에 관한 질문 내용입니다.**

각 질문 항목을 잘 읽어 보시고 해당번호에 √ 표를 해주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은? \_\_\_\_\_ ① 남자 \_\_\_\_\_ ② 여자

2. 귀하의 연령은?  
 \_\_\_\_\_ ① 20 세 이하 \_\_\_\_\_ ② 21~25 세 \_\_\_\_\_ ③ 26~30 세  
 \_\_\_\_\_ ④ 31~35 세 \_\_\_\_\_ ⑤ 36~40 세 \_\_\_\_\_ ⑥ 40 세 이상

3. 귀하의 직위는?  
 \_\_\_\_\_ ① 사원 \_\_\_\_\_ ② 대리 \_\_\_\_\_ ③ 과장 \_\_\_\_\_ ④ 차장

4. 평가자와의 관계는?  
 \_\_\_\_\_ ① 상사 \_\_\_\_\_ ② 동료 \_\_\_\_\_ ③ 부하 \_\_\_\_\_ ④ 본인

**\* 설문을 끝까지 대답해주셔서 대단히 감사합니다.**