

리더십 향상을 위한 지식경영시스템 구축방안

-POWER PROCESS를 중심으로

이병구
(구일상사, 구일목재 회장)
이경환
(인하대학교 경영대학 교수)

A Study on building the KMS for development of the Leadership - Based on the Power Process Method-

Lee, Byung ku &
(President of ku-il Corp.)
Lee, Kyung hwan
(Department of Business administration in Inha university)

요 약

리더십에 관한 연구는 리더십 특성요인연구, 리더십 contingency 연구, 특성이론적 접근, 행동적 접근, 상황이론적 접근 등이 있으나, 이러한 접근방법이 언제나 긍정적인 리더십을 유발하는 것은 아닌 것으로 나타나고 있다. 따라서, 긍정적이고 일관된 리더십을 만들어 내기 위해서는 리더십에 대한 새로운 접근이 요청된다.

리더십에 대한 연구는 매우 다양하게 나타나고 있으나, 문헌연구에서 볼 때 리더십은 파워라는 공통요소를 가지고 있다. 파워는 사람으로 하여금 목적지향적인 행동을 유발하는 능력이며, 문헌에 나타난 리더십의 개념은 조직구성원으로 하여금 목적지향적인 행동을 하게하는 능력이다. 따라서, 리더십은 권력의 한 유형으로 볼 수 있다. 그러므로, 본 연구에서는 리더십을 power process에 기초한 권력순환적 관점에서 연구하고자 한다. Power process는 권력요소, 가치, 욕구, 환경, 관계의 다섯 가지 권력결정요소들의 상호작용 과정이다. 이러한 상호작용을 통해서 power process는 권력의 원천을 창출하는데 이 원천에 의한 권력행사는 긍정적인 결과를 유발한다(이경환, 2001).

앞에서 지적한 바와 같이 리더십은 권력의 한 유형이므로, power process에 의한 리더십 행사를 실증 연구를 함으로서 지식경영시스템 구축을 위한 요인을 제시하고자 한다.

본 실증적 연구에서 리더는 자신의 권력요소(타고난 능력, 소질, 경험 등=경영자특성)와 욕구, 가치(경영철학) 관계성 및 환경과 같은 파워결정요소(리더십 결정요소)의 상호작용을 통해 자신의 리더십 원천을 창출할 때 즉, power process를 통해 리더십을 행사할 때 이러한 리더십은 경영성과에 긍정적인 결과를 유발하는 것으로 나타났다. 그러므로, 리더십 성과 향상을 위한 지식경영정보시스템은 파워결정요소적 측면에서 고려되어야 할 것이다.

1. 서 론

리더십 연구는 오랫동안 조직행동을 연구하는 행동과학자들에게 많은 관심을 끌어난 주제이다. 또한 리더십은 크거나 작은 조직이든, 기업이든, 국가에서든 존망의 위기가 닥치거나 어려움에 봉착할 때면 리더십 부재, 리더십 위기 등에 관하여

술한 논의가 이뤄진 것이 사실이다. 그러나 기존의 많은 연구에도 불구하고 리더십이 무엇이어야 하고 무엇이어서는 안된다고 기술한 연구는 미비한 상황이며, 리더십에 대한 정의는 연구한 사람 수 만큼이나 많으나 유용한 연구는 부족한 상황이다.

리더십에 대한 초기 연구는 성공적인 리더들은

어떤 공통된 특성(traits)을 갖고 있다는 전제하에서 리더십의 유효성에 영향을 미치는 리더의 성격변인이나 개인적 특성을 찾아내고자 하였던 특성이론이 주가 되었다. 그리고 리더십의 유효성이 리더가 보이는 행동양식에 따라 결정된다는 전제하에서 리더의 행동양식과 이로 인한 조직의 유효성을 찾아내고자 하였던 행동이론이 뒤를 이어 제기 되었으며, 최근에 와서는 거기에 상황요인도 포함되는 상황이론이 등장하여 리더는 개인적인 특성과 행동유형은 물론이고, 처한 상황을 잘 극복하고 대처하여야만 효과적인 리더십을 발휘하고 있다는 것을 주장 하였다.

리더십은 리더가 특정의 상황에서 개인이나 집단의 행동에 영향력을 행사하는 능력으로서 이는 리더가 행사할 수 있는 권력의 한 유형이다(이경환, 2001). 즉 리더십은 권력 유형의 한 형태인 것이다. 따라서 리더십은 리더가 처할 수 있는 모든 관계, 모든 상황에서 파악을 해야한다. 이는 리더의 특성, 행동 그리고 상황은 리더가 맞닥드릴 수 있는 현상의 일부이기 때문에 이러한 이론들의 모든 요인을 고려하여야 리더십의 형성의 프로세스가 무엇인지를 알 수 있는 것이다.

결론적으로 리더십에 대한 연구는 어느 한 부분만을 갖고 시작할 것이 아니라, 좀 더 본질적인 형성의 근원에서 출발해야 한다. 본 연구는 이러한 리더십의 형성 프로세스에 대한 연구를 통해 리더로 하여금 보다 유용한 리더십을 발휘할 수 있도록, 그 방법을 제공해 주는 데 본 연구의 목적이 있다고 하겠다.

II. 리더십에 관한 이론적 고찰

1. 리더십의 기능과 형성에 관한 제이론

사회과학 분야에 있어서 리더십 연구는 바람직한 리더십 유형의 제시에 초점을 맞춰왔으며, 이에 따라 McFarland(1974)는 “애매한 개념(elusive concept)”으로^[1], Stogdill(1974)은 “리더십의 정의는 리더십 연구에 참여한 사람 수만큼이나 다양하고 복잡하다”^[2]고 결론짓고 있다.

또한, Hemphill과 Coons(1957)는 조직구성원들에 의하여 공유된 목표를 향하여 집단을 지도하는 과정에서 나타난 개인의 행위라고 정의하며, Tannenbaum(1961)은 주어진 상황에서 구체화된 목표를 달성하고자 하는 노력으로서, 효과적인 커뮤니케이션을 활용하여 이루어지는 대인간의 영향

력이라 정의하고 있다. Jacobs(1979)는 한 사람이 어떤 종류의 정보를 제공하고, 다른 사람이 그에 따라 행동하면 그 결과(비용-수익의 비율)가 개선될 것이라는 확신을 갖게 하는 사람들간의 상호작용이 리더십이라 하였다.

Kottler(1990)는 리더십과 경영은 다르다고 보며, 경영은 복잡성(complexity)을 극복하는 것에 관한 것이나 리더십은 변화를 극복하는데 관한 것이라고 한다. 리더는 미래에 대한 비전 개발을 통해서(by developing a vision of the future) 방향을 설정하고, 사람들로 하여금 비전을 공유하게 하고 고무시키며 장애를 극복하게 한다고 하고, 리더십을 바람직한 목표를 성취하기 위하여 다른 사람들을 동기부여하고 지휘하며 영향력을 행사하는 능력이라고 정의하고 있다. Fleishman(1973)은 리더십을 목표나 목표들의 달성을 지향하도록 의사소통 과정을 통해서 개인간에 영향력을 행사하려는 시도로 정의하며, Koonts와 Donnell은 리더십을 사람들로 하여금 공동목표를 달성하는 데 따라오게끔 영향력을 행사하는 것이라고 했다^[3].

이러한 리더십 정의에 대한 일반적인 쟁점을 정리하면 다음과 같다(Yukl, 1989)^[4].

첫째, 리더십의 주체에 관한 사항으로 리더십이란 집단의 모든 구성원들 사이에서 발생하는 사회적 영향력 과정(social influence process)과 차이가 없으며, 리더십은 그 구성원들 사이에서 공유되는 집단적 과정(collective process)으로 보아야 한다는 것이다.

둘째, 영향력 행사 과정의 문제로 리더십이 집단의 과업과 목표에 관련된 영향력 과정만을 다루어야 한다고 주장한다.

셋째, 영향력의 행사 방법에 관한 문제로 리더십을 무관심한 추종이나 마지못해 하는 복종과는 반대로, 구성원들의 열성적 참여가 있는 영향력 행사로 한정하고 있다. 영향력 행사 방법에 있어 권한과 보상 및 처벌을 통한 통제에 의해 부하들을 조정하고 강제하려는 것은 진실로 부하들을 이끄는(leading) 것이 아니라고 보는 것이다.

이렇듯 리더십의 유형은 우선 연구의 목적에서 보면, 연구자의 연구 목적에 적합하게 정의가 되어지는 것을 알 수 있다. 이는 다시 말하면, 각 상황에 맞는 리더십이 존재한다는 것을 말하는 것이다. 즉 어떤 상황에는 어떠한 리더십이 맞고, 또 다른 상황에는 다른 리더십이 맞다는 것을 말하는 것이다.

1) 리더십의 기능

리더십 기능은 인간관계적인 활동인 의사소통이나 인적자원의 관리활동은 조직목표를 달성하기 위하여 조직구성원들과 협동하고 그들을 통하여 목표를 이루어 가고자 하는 리더십 기능의 대표적 요소에 해당된다.

Selznick(1965)는 리더십 기능을 '조직의 사명 및 역할의 구체화, 조직목표의 구체화, 조직의 통합 및 유지기능, 조직 내부갈등의 조정'이라 하고, Hicks와 Gullett(1965)는 리더십의 보편적 기능을 중재, 제안, 목표설정, 촉매적 역할, 책임감의 고취, 구성원의 평가 등으로 구분하며, 한편 Krech et al. (1962)은 리더십의 다양한 기능을 주요기능과 부대기능으로 구분 주요기능은 리더십 본질에 관련된 기능이라 하고, 부대기능은 리더가 리더라는 입장 때문에 수용하거나 부여 받은 기능을 의미하는 것이라 한다. Bowers와 Seashore(1967)는 구성원들의 후원, 상호작용의 촉진, 목표달성 강조, 작업촉진 등 4가지로 리더십 기능을 구분한다.

이처럼 리더십 기능은 모든 조직에서 공통적인 중요한 역할을 수행하는 기능이나 조직의 특성과 상황에 따라 그 기능의 중요성 정도, 기능상호간의 역할형태 및 방법 등에 있어서 상이한 접근이 이루어지고 있다. 이처럼 학자들에 따라 상이한 기능형태를 송정부(1962)는 조직과정을 기준으로 하여 상황판단 기능, 통합유지 기능, 조직 목표달성 기능으로 리더십의 기능을 재분류하였다[5].

① 상황판단의 기능: 이 기능은 모든 리더에게 필수 불가결한 기능으로 공·사조직을 막론하고 어느 조직에나 적용되는 리더십의 근원적 기능이라 할 수 있다. 리더가 자신이 속하고 있는 기업 조직 내외의 상황에 관한 정확한 정보를 획득하여 일정한 효율을 가져다주는 자료로서 활용함을 의미한다. 예를 들면 의사소통의 경로를 개발하거나 급변하는 사회적 여건과 복잡한 심리적 활동을 이해하는 일 등이다.

② 통합유지의 기능: 조직목표를 달성하기 위하여 기존조직 구성요소들을 일정한 체제나 규율 하에서 운영되도록 하는 과정에서 나타난다. 구체적인 모습들은 구성원들을 하나의 집단으로 훈련시키거나 성원이 조직의 소속원으로서 책임과 의무를 다하게 하는 것, 개인의 목표와 조직의 목표 간에 나타나는 갈등을 조절하는 것 등이 된다. 최종적으로 조직구성원으로서의 귀속감과 일체감을 조성함으로써 분열을 방지하고 성원간의 일체감, 연대감을 조성한다.

③ 조직목표달성의 기능: 조직구성원들에게 자발적으로 조직목표달성에 기여할 수 있도록 각종 인센티브를 준다거나 목표달성을 위해 대내외적으로 환경조성을 하는 것(Freedman과Carlsmith, 1970)으로 경영조직의 목표를 설정하고 이의 달성을 위한 구체적 계획을 수립하며 보다 생산적인 활동에의 참여를 가능케 하는 성원의 조직화와 사기양양을 시도하는 것으로 조직성원들이 자발적으로 조직의 목표달성에 기여할 수 있도록 유인하는 분위기를 조성하거나 부하종업원을 집단 활동을 통해서 집단목표에 동기부여 하는 일, 제도의 사명과 역할을 규정하는 일 등을 의미한다(Gibson et al., 1973).

2) 리더십 형성에 관한 접근

리더십은 연구자들의 리더십에 대한 개념과 방법적 선호에 따라 여러 가지로 다르게 연구되어 왔으나(Yukl, 1989), 리더십에 관한 연구의 대부분 특성이론적 접근(trait approach), 행동이론적 접근(behavior approach), 상황이론적 접근(situational approach)으로 대표할 수 있다.

① 특성이론적 접근방법

특성이론적 접근방법은 리더들의 개인적 특성이나 기술을 강조하고 있다. 즉 성공적인 리더의 특성으로 지칠 줄 모르는 힘, 직관력, 통찰력, 그리고 압도할 수 있는 설득력과 같은 비범한 능력이 있다고 보았다. 특성이론에 관한 대표적인 연구로 Stogdill(1974)의 연구를 들 수 있는데, 그는 성공적인 리더에게서 자주 발견되는 리더의 특성과 기술들을 Yukl(1989)은 [표 1.]과 같이 정리하였다.

표 1. 성공적인 리더의 특성 및 기술

특 성	기 술
상황적응력 사회적 환경에 대한 민감성 성취지향성, 결단성, 협동성 자립성, 믿음성 타인보다 우위성 활동성, 끈기, 자신감 스트레스에 대한 지구력 책임수행력	영리함(지능) 개념파악력 창의력, 재치력 화술 과업에 대한 지식 관리적 능력 설득력 대인관계 능력

특성이론에 관한 초기의 연구들은 성공적인 리더의 개인적 특성이나 보편적인 지능에 초점을 두고 있는 반면에, 후기의 연구들은 리더의 직위가 달라짐에 따라 요구 되어지는 리더의 관리적

동기와 기술(managerial motivation & skill)의 연구에 초점을 두고 있다.

후기이론 중의 하나인 Miner(1978)^[6]는 관리자로서 성공하기 위해서 요구되는 동기특성에 관해 연구하였으며, 이후 관리적 동기에 관한 연구들은 주로 Miner(1978)와 그의 동료들에 의해 지속적으로 이루어졌으며^[7], 관리적 동기와 가장 관련 높은 구성요인들로서는 권력을 행사하려는 욕구, 동기들과의 경쟁욕구, 권위있는 인물에 대한 긍정적 태도라고 주장하였다.

리더의 관리적 동기와는 달리 McCall과 Lombardo(1983)는 미국내 기업의 최고경영자로 회사를 이끌어 나갔던 사람 가운데 성공한 자와 실패해서 물러난 자들을 대상으로 이들의 특성을 비교하였으며, Stahl(1983)^[8]은 대체적으로 계층적 조직에 있어서의 효과적인 리더들은 강한 권력욕구와 성취욕구, 그리고 비교적 낮은 친화욕구를 보이는 경향이 있다고 주장하였다.

이상에서 살펴본 특성이론은 여러 장점에도 불구하고 여러 문제점이 지적될 수 있는데, 가장 보편적으로 지적되고 있는 점을 살펴보면, 특성 수의 증가와 연구결과해석의 문제, 특성의 유사성 결여, 상황적 요소와 리더역할에 대한 설명부족 등이 지적될 수 있으며^[9], Yukl(1989)은 특성이론의 문제점으로 먼저 특성 자체가 추상적인 개념이라는 점과 대부분의 특성연구들이 이론의 뒷받침이 없다는 점을 지적하였다^[10]. 또한 단순히 어떤 특성들이 리더십 유효성과 관련되어 있다고만 보고하는 연구들이 대부분이며, 많은 특성연구들이 부하의 동기나 리더의 행동과 같은 변인을 포함시키지 않았다는 점을 지적하고 있다. 즉 특성이론에서 말하는 리더의 특성이라는 것은 리더십의 형성 요인중의 개인적인 측면 즉 자신이 보유한 요소만을 지칭하는 것이며, 이는 리더십 형성 요소의 한 부분으로 분류 될 수 있다.

② 행동이론적 접근방법

행동이론적 접근방법은 리더나 관리자들이 실제로 직무수행에 있어서 어떠한 행동을 하는지, 그리고 이러한 행동과 관리적 유효성간에는 어떠한 관련성이 있는가를 파악하는데 초점을 두고, 리더의 행동유형과 리더십 효과간의 관계에 중점을 둔 연구의 흐름^[11] 들이 있다.

행동이론에 관한 초기의 연구들은 리더들이 활동하는 행동유형에 대하여 주로 이루어졌다. 행동이론의 가장 대표적인 연구는 오하이오 주립대학의 연구이다^[12]. 이 연구에서는 두 가지 종류의 리더행동요인, 즉 구조 주도적 행동과 배려적 행

동에 따라 작업집단의 과업수행결과와 조직구성원의 직무만족에 어떠한 영향을 미치는가를 파악하기 위한 분석이었다. 구조주도적 행동이란 리더가 조직 목표를 달성하기 위해서 자신과 부하들의 역할을 정의하거나, 한정하는 것을 말한다.

다음으로 행동이론에 관한 미시간 대학 리더십 연구의 경우에는 리더의 행동과 집단성과간의 관계를 파악하는데 초점을 두고 연구되었으며, 연구결과 2개의 리더십 유형, 즉 직무 중심적 리더십 유형과 부하 중심적 리더십 유형이 구분되었다.

이러한 연구들을 배경으로 행동이론은 1950년대부터 리더행동에 관해서 많은 연구들이 진행되면서 가장 효율적인 리더행동이 무엇인지를 밝히는 연구들이 진행되었다. Blake와Mouton이 개발한 관리자이론은 오하이오 주립대학의 구조 주도적, 배려형 리더십 연구를 발전시켜 어떠한 리더의 행동유형이 가장 효과적인가 하는 것을 제시한 이론이다. 이들은 가장 효율적인 리더는 과업 지향적이면서 동시에 인간중심적인 리더인 팀웍형의 리더라고 주장하였다.

80년대 들어서의 행동이론^[13]은 리더의 관리적 역할과 기능에 초점을 둔 관리적 활동의 내용들을 검증하는 방향으로 주로 이루어졌다. Misumi와Peterson(1985)은 일본 관리자들을 대상으로 한 연구^[14] 에서 성과 유지(PM, performance & maintenance) 리더십 이론을 발표하면서, 일본에서는 과업 지향적 행동과 관계 지향적 행동을 동시에 많이 보이는 리더가 항상 효율적인 리더라고 주장하였다.

또한 관리적 행동(managerial behavior)과 관리적 성과(managerial effectiveness)간의 관계에 관한 많은 연구도 이어졌다^[15]. Caroll과Gillen(1987)의 계획기능과 관리적 성과간의 관계에 관한 연구에서는 효과적인 계획이란 공식적이고 엄격한 것보다는 비공식적이고 유연한 것이 훨씬 더 효과적이라고 언급하였다. Komaki(1986)는 모니터 역할이 감독자의 효과와 관련되어 있다고 주장하면서 관리자의 모니터 역할이 감독자의 효과를 상승시킨다고 주장하였다. 관리자들의 인터뷰를 통한 Kaplan(1984)의 연구^[16]에서는 관리적 성과를 위해서 리더의 네트워킹 역할이 중요하다는 것을 지적하였다.

리더십 행동이론의 공통된 문제점으로는 리더십 행동유형을 측정하는데 있어서 객관적이고 정확한 측정방법의 결여, 설문지에 대한 지나친 의존도, 연구대상이 주로 감독자나 중간관리자들을 대상으로 하였다라는 점, 그리고 상황변수를 고려하

지 않는 점 등이 일반적으로 지적되고 있다.

③ 상황이론적 접근방법

상황이론적 접근방법은 특성이론과 행동이론과는 달리 리더십의 효율성은 리더의 특성이나 행동에 의해서가 아니라 작업단위에서 수행되는 작업의 성격, 외부환경의 성격과 같은 상황적 요인에 따라 결정된다는 것으로, 크게 두 가지 연구방향을 가지고 있다[17].

첫째는 리더행동을 종속변수로 보고, 상황요인들이 리더의 행동에 어떻게 영향을 미치는가에 초점을 두고, 관리적 지위에 따라 리더의 관리적 행동이 얼마만큼 달라지는가를 분석하고자 하는 것이다. 둘째는 리더십의 유효성을 종속변수로 보고, 리더의 특성이나 행동과 리더의 유효성간의 관계가 상황변수에 의해 어떻게 조정되는가를 분석하고자 하는 것이다. 이하에서는 리더십 효과를 검증한 대표적인 상황이론들을 간략하게 검토해보고자 한다.

2. 리더십과 Power process

1) 권력과 리더십

Takata(1995)는 권력은 사회적 현상이며 인간

들 간에 관계성을 가정하고 있다고 하고, 권력을 다른 사람에 의해서 복종되어지는 가능성(the potential)으로 정의하고 있다. Crozier et al(1977)는 권력이란 주어진 게임에 참여한 사람들과의 상호작용 또는 관계를 변화시킬 수 있는 것으로서 게임에 내재된 불확실성의 원천이 무엇이며 어떠한 가에 대하여 동태적으로 변화하는 제한된 게임이다. 따라서 권력이란 바로 관계 그 자체라 할 수 있다. 이러한 측면에서 이경환(2001)은 권력이란 관계성을 전제로 하고 있으며, 권력은 관계성을 변화시킬 수 있는 능력(ability, capacity)이나 잠재력 또는 가능성을 의미하며, 따라서 권력은 존재할 수 있으나 사용하지 않을 수도 있으며 의존관계나 행동에 대한 재량권(discretion)을 포함할 수도 있고, 권력을 가질 수 있으나 강제하지 않을 수도 있다고 정의한다. 이러한 정의들과 앞에서 논의한 리더십의 정의를 비교해 볼 때 리더십 또한 권력의 한 유형이라 볼 수 있다.

권력의 유형은 크게 가시적 권력과, 비가시적 권력 그리고 경제적 권력으로 구분된다. 권력의 유형에 관한 많은 제 연구들을 보면 각각의 많은 유형들이 있다. 그러나 이 유형들은 크게 위의 세 유형 속에 포함이 되는 구분이라 하겠다. 권력에

표 2. 상황이론의 요약

	모델에 포함된 변수명				타당성 연구	
	리더의 특성	리더행동	상황변수	매개변수	실증적 연구	결과
House(1971)의 경로-목표이론	없음	수단적 지원적 참여적 성과지향적	여러 측면	유대감 협동성 애매모호성	많음	일부 지지
Hersey와 Blanchard(1975)의 수명주기이론	없음	과업 지향적 인간 지향적	부하의 성숙도	없음	거의 없음	
Kerr와 Jermier(1978)의 리더십대체이론	없음	지원적 수단적	여러 측면	없음	거의 없음	결론 없음
Vroom과 Yetton(1977)의 규범적 의사결정이론	없음	의사결정 스타일	의사결정과 관련된 측면	의사결정의 질, 의사결정의 수용	많음	거의 지지
Fiedler(1967)의 상황적합성이론	LPC	없음	과업구조, 리더와 부하의 관계, 리더의 직위권력	없음	많음	일부 지지
Fiedler와 Garcia(1970)의 인지자원이론	지능, 경험	지시적	스트레스, 집단의 지원	없음	거의 없음	일부 지지
Yukl(1989)의 다중연결모형	없음	여러 측면	여러 측면	여러 측면	거의 없음	결론 없음

자료 : G. A Yukl, Leadership in Organization, 2nd ed, Prentice-hall, 1989, p120 수정, 보완

대한 내용은 다음과 같다.

비가시적 권력은 무의식적으로, 간접적으로, 묵시적으로, 자발적으로 인간의 행동에 영향을 미치는 권력을 의미한다. 이러한 비가시적 권력은 전통, 윤리, 가치, 이념, 믿음과 같은 무형적 자원을 권력원천으로 하고 있다.

이에 비해서 설계규칙은 성문화된 관습이나 법률과 같이 특정의 목적을 달성하기 위해서 의도적으로 만들어진 규칙으로서 이들은 주로 가시적 권력(visible power)에 속한다. 가시적 권력은 의식적으로, 명시적으로, 강제적으로, 직접적으로 인간의 행동에 영향을 미치는 권력을 의미한다.

비가시적 권력과 가시적 권력의 구분은 절대적인 것이 아니라 상대적인 것이며 경제적 관계뿐만 아니라 사회적, 정치적 관계에 영향을 미치는 대부분의 권력은 비가시적 권력과 가시적 권력의 연속선상의 어느 곳에 위치한다. 따라서 특정 권력은 부분적으로는 비가시적이며, 부분적으로는 가시적일 수도 있다.

경제적 권력은 기술을 포함한 유형적 자원에서 무형적 자원에 이르기까지 경제적으로 가치가 있는 자원이거나 대상을 권력원천으로 하는 것으로 경제적으로 가치가 있는 재화에 대해서 욕망을 가지고 있을 때 이 욕망을 통해서 상대방에게 영향을 미치는 권력이다.

이론적 고찰에서 살펴본 리더십에 대한 다양한 견해를 종합해 볼 때 리더십이란 특정의 상황에서 목표 달성을 위하여 개인이나 집단의 행동에 영향력을 행사하는 과정이나 능력으로서 이는 권력의 핵심 리더가 행사 할 수 있는 권력의 한 유형으로 볼 수 있다. 이렇게 볼 때 리더십 즉 권력이 형성되는 조건은 어느 하나만을 지칭할 수가 없다. 즉 리더를 둘러싸고 있는 가치, 권력요소, 환경, 욕구, 그리고 조직원과의 관계 이 모두가 리더십의 형성 요인인 것이다.

2) Power process와 제 이론의 관계

Power Process를 구성하는 요소들로서는 권력요소, 욕구, 가치, 환경 그리고 관계성의 5가지 요소를 들 수 있다[18].

권력 프로세스에서 권력의 결정요소는 권력요소, 욕구, 가치, 관계 및 환경을 말한다. 즉 권력은 이 요소들의 상호작용을 통해서 창출되어 진다는 것이다. 각 요소들의 특징은 다음과 같다.

권력요소는 권력 핵이 보유한 유형적 또는 무

형적 권력자원을 말한다. 이는 리더십의 관점에서 볼 때 리더가 보유한 리더십 요소, 즉 리더로서의 자질임을 알 수 있다.

욕구는 권력 프로세스를 유발 시키는 요소이며, 이는 리더십을 행사하게 만드는 요인이 될 수 있으며, 조직의 차원에서 볼 때 즉 부하직원들의 욕구를 말한다. 리더는 자신 조직의 부하들의 욕구를 충족을 통해, 자신이나 회사의 목적을 달성할 수 있으므로, 즉 리더십을 행사하게 만드는 수단인 것이다.

가치는 권력주체가 가진 다양한 권력자원 중 목적달성을 위한 가장 유리한 자원에 대한 선택을 말하며, 리더십의 차원에서 보면, 리더가 어떠한 선택을 하는 기준 즉 리더의 가치관 또는 신념을 말하는 것이다.

관계는 하나가 되는 프로세스를 의미하며, 이는 권력행사의 궁극적인 목표이다. 즉 회사와 직원, 리더와 부하가 하나가 되는 것을 말하며, 이들 사이에는 어떠한 관계가 형성됨을 의미한다.

환경은 권력 자원을 제공할 뿐만 아니라 권력원천의 창출에 긍정적 또는 부정적인 영향을 미치는 요인으로, 리더와 부하사이의 관계에서 영향을 미치는 요인과 리더가 보유하는 자원에 영향을 미치는 요인으로 볼 수 있다.

본 연구에서는 Power process 모형을 이용하여 리더십의 형성 프로세스를 연구하고자 한다. 그러한 이유는 Power process를 통해 창출된 권력은 사회로 하여금 협력을 증진케 하여 사회 전체의 이익에 기여하기 때문이며(이경환 2001), 따라서 기업 성과에 효과적인 영향을 주는 리더십 창출을 위해서는 Power process를 통해 리더십이 창출 되어야 하기 때문이다. 또한 기존의 연구들을 고찰해 본 결과 특성이론, 행동이론 그리고 상황이론의 주요 변수들은 Power process의 권력요소, 환경, 그리고 가치의 변수와 동일하다고 하겠으며, 리더십은 어느 한 변수로 그 전체를 설명하기에는 설명력이 부족하다고 느끼고 권력요소, 환경, 가치, 욕구, 관계의 모든 변수를 사용하여 긍정적인 효과를 유발하는 리더십 형성 과정을 찾아내는 것이 본 연구의 목적이므로 Power process의 권력 결정 변수 모두를 사용할 것이다. 다음 [표 3]은 제 이론들과 Power process의 변수들 간의 관계를 나타낸 것이다.

표 3. 리더십 제 이론과 Power process 변수의 관계

권력결정 요소	제 이론	특성이론	행동이론	상황이론
권력요소		○(리더특성&기술)	○(리더지질)	
목 구				○(리더욕구)
관 계			○(리더&부하)	○(리더&부하)
가 치			○(리더가치)	
환 경				○(모든상황)

3. 리더십 성과 및 측정 변수

1) 리더십과 그 성과

리더십에 대한 성과는 보통 리더십 유효성으로 나타난다. 그러나 유효성의 개념은 리더십 개념과 마찬가지로 연구자에 따라 다양하다. 일반적으로 리더십 유효성은 리더십 발휘의 결과로 나타나는 제반적 사실에 의해 정의된다. 그 결과는 크게 집단내의 성과들 즉 집단성과, 집단목표 달성, 집단 존속, 집단성장, 위기에 대처할 수 있는 집단능력과 리더의 목표달성 즉 리더에 대한 부하만족, 집단목표에 대한 부하의 이행정도, 심리적 안정감, 집단 구성원의 발전, 집단내 리더의 지위보유력 그리고 기업의 경제적 성과 등을 포함한다.

리더십 유효성 측정에 일반적으로 이용되는 것은 집단 또는 조직의 과업달성도와 목표달성도이다. 경우에 따라 성과의 목표달성도의 객관적 척도는 수익성, 수익 증가율, 판매량 증가, 시장점유율, 투자수익율, 생산성, 생산단위당 비용, 예산대비비용으로 이루어질 수 있다. 리더 유효성의 주관적인 평가는 리더의 상사, 동료 또는 부하에게서 이루어질 수 있다.

리더의 행동과 리더십 효과성과의 관계에 대한 연구들에 의하면 리더의 고과 같은 긍정적 보상은 부하의 만족과 성과를 증가시키며, 리더의 목표설정 행동은 부하들의 성과를 향상시키고, 효과적인 계획, 문제해결 행동은 조직의 효과성을 높인다고 한다.

2) 리더십 유효성을 결정하는 제 요인

리더십 성과의 가장 중요한 측면은 그 리더십 효과가 조직 전체와 어떻게 관련되어 있는가 하는 점일 것이다. 리커트(R Likert)는 일정한 기간에 걸친 리더십 유효성을 검토하는데 유용한 세 가지 변수를 지적하고 있는데, 그 변수들은 원인 변수, 매개변수, 결과(성과)변수 등이다. 원인변수란 조직 내부의 발전과정이나, 결과 또는 업적에

영향을 미치는 요인들이다.

매개변수(intervening variable)란 조직의 그때 그때의 내부 상태를 나타내는 것으로 상황변수로 불리워지기도 한다. 결과변수란 조직이 달성하는 성과를 나타내는 종속변수들이다. 그리고 많은 다른 연구자들도 리더십 유효성을 거론할 때에는 산출물, 즉 성과변수를 중심으로 하여 논하고 있다. 또 레드딘(W. J. Reddin)은 관리의 유형을 논술하면서 유효성에 대하여 비슷한 생각을 하고 있다. 그는 관리자의 유효성이란 “이익을 중심으로 한 업적, 즉 최대의 생산량, 시장점유율, 기타 이와 비슷한 기준에 의하여 객관적으로 측정되어야 한다”고 주장하고 있다.

즉 리더십 유효성이란 원인변수와 매개변수에 의해 그 결과로 나타나는 어떤 반응(결과, 성과변수) 등으로 나타나며, 원인 변수와 매개 변수란 연구자의 연구 목적에 맞게 설정되어야 한다.

3) 리더십 성과 측정 변수

리더십 영향력 행사 과정에 있어서 종속변수인 리더십 성과의 기준은 집단성과, 집단 목표의 달성, 집단 생존, 집단 성장, 집단 준비, 위기에 대처하는 집단의 역량, 리더에 대한 부하의 만족, 집단목표에 대한 부하들의 참여, 집단 구성원들의 심리적 만족(psychological well-being)과 개인적 발전 및 집단에서의 리더의 신분과 직위의 유지 같은 것들이 있다. 피들러는 그의 상황적합 모형에서 리더십의 유효성으로 결과변수인 집단성과(group performance)를 들고 있다. 유클(G. A. Yukl)은 리더십 유효성의 척도로 객관적으로는 과업 성과와 목표 달성의 정도를, 주관적으로는 리더 효과와 집단임무 수행에 있어서의 집단의 성공에 대한 평가, 부하들의 리더에 대한 태도와 집단과정의 질에 대한 리더의 공헌정도를 제시하고 있다.

Woo와 Willard(1983)[19]는 경영성과 측정을 위해서 투자수익과 매출수익이 비록 한계성을 지니고 있음에도 불구하고 성과측정에서 매우 중요하다는 것을 지적하였다. 그들의 연구에 의하면 수익성 요인(profitability factor)이 가장 높은 설명력(17.7% of the variance)을 지니고 있으며, 상대적 시장위치 요인(relative market position)은 다음으로 설명력(10.7% of the variance)을 지니고 있음을 밝혔다.

그러나 Peters와 Waterman(1982)[20]은 매출수익, 총자본수익 및 자본수익을 중심으로 기업성과를 분석하였는데, 이러한 3가지 지표 중 어느 것도

우수한 기업과 그렇지 않은 기업을 구분할 수 없음이 밝혀졌다. 또한 Kay(1993)[21]는 기업의 규모, 수익, 성장성, 능률변수를 중심으로 기업성공을 분석하였는데, 기업의 총이익이나 자본시장에서의 가치는 매출액과 많은 관련성을 가지고 있으나 기업의 성공은 자본수익률, 주당수익(shareholder return), 매출성장률, 주식가격 대비 이익, 단위면적당 매출액, 재고회전률 등과는 관련성이 없는 것으로 밝혀졌다.

이경환(1997)[22]은 주장한 재무적인 관점에서의 성과측정과 비재무적 요소까지 모두 포함하는 3M모형을 통해 기업의 성과를 파악하고 있다. 따라서 본 연구가 리더십에 관한 연구이고, 또한 리더십 연구의 성과라고 할 수 있는 조직성과에 관한 부분을 배제할 수 없으므로, 3M모형 중 특히 경영자 성과에 그 중점을 두고 리더십 성과를 파악하고자 하며, 이러한 3M모형은 제조/서비스성과(manufacturing/service performance), 시장성과(market performance) 및 경영자성과(management performance)로 구성된다.

① 경영자 성과

경영자는 공식적 및 비공식적 구조, 계획, 보상, 통제 및 정보시스템, 기능(skill)과 인격, 환경과의 관련성 등과 같은 요인에 의해서 종업원에게 영향을 미치며 이는 결과적으로 조직성과에 영향을 미친다.

② 제조성과

제조성과(manufacturing performance)는 생산성, 품질, 시간(작업준비시간, 총생산시간 등), 유연성(제품믹스, 수량변경 등), 신제품도입, 서비스 등을 의미하는데 이러한 제조성과는 기업의 경쟁 요소에 직접적으로 영향을 미친다.

③ 시장 성과

경쟁우위란 산업 내에서 수익성, 시장점유율, 성장성, 투자수익률 등에서 장기적으로 다른 기업을 능가하는 것을 뜻한다. 기업의 수익성이나 성장성은 제조능력의 탁월성을 통한 보다 좋은 가

치를 지닌 제품이나 서비스를 고객에게 제공함으로써도 가능하나 이는 보다 앞선 마케팅 능력에 의해서도 가능하다.

III. 실 증 연 구

1. 연구모형 및 가설

리더십은 우선 리더가 어떠한 요인을 보유하고 있는가, 그리고 그 요인을 어떻게 사용하는가에 따라 리더십의 유형과, 형태가 달라진다. 이에 본 연구는 Power Process의 권력요소를 중심으로 나머지 4요소와의 관계를 통해 리더십의 유형과 그 성과를 연구할 것이다. 연구 모형은 [그림 1]과 같다.

리더십은 조직과, 팀원의 목표달성을 위한 영향력이라 하겠으며, 이 영향력이 커질 때 리더의 리더십이 '강하다' 혹은 '뛰어나다'라고 할 수 있다.[23] 본 연구에서는 그 요소들의 보유 유무에 따른 리더십의 유형을 살펴 볼 것이며, 요소와 성과간의 상호관계를 살펴보고, 그 요소들의 결합 형태에 따라 회사나 조직의 성과에 미치는 영향이 다를 것이라는 가정 하에 다음과 같은 가설을 설정했다.

가설 1 : 리더십 유형은 권력 결정 요소에 대한 가중치와 이들의 상호작용에 의해 형성된다.

가설 2 : 리더십 유형은 경영성과에 유의적인 차이를 보일 것이다.

가설 2-1 : 리더십 유형에 따라 경영자성과에 있어 유의한 차이가 존재한다.

가설 2-2 : 리더십 유형에 따라 제조성과에 있어 유의한 차이가 존재한다.

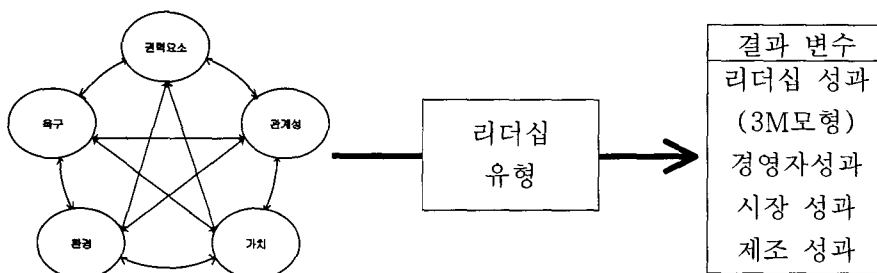


그림 1. 연구의 모형

2. 주요 변수의 조작적 정의

1) 경영자 특성

리더는 부하들로 하여금 어떠한 목적에 맞는 행동을 유발시키는 유발요소, 그리고 그 행동을 지속시킬 수 있는 지속요소, 그리고 경영권을 방어 가능한 방어요소를 소유하고 있어야 한다. 따라서 이는 리더십을 구성하는 가장 큰 요인이라 하겠으며, 이 자원의 보유 유무에 따라 리더십의 형태가 달라진다고 하겠다.

2) 욕구

욕구는 지각, 사고, 의욕, 행위 등의 일반적 행동을 통합하여 불만족스러운 상태를 일정한 방향으로 향하게 하여 해소시키는 힘을 말하며, 행위와 지각, 인지 과정을 만족으로 이끌어가도록 조직하는 힘이라고 정의할 수 있다.[24]

3) 환경

리더십의 효과가 발휘되는 조건에는 여러 가지 환경이 작용을 한다. 즉 권력은 모든 상황에서 동일하게 사용되어지는 것이 아닌 것이다.(March, 1966) 기업은 기업을 둘러싸고 있는 경영여건의 변화에 적절하게 적응할 수 있을 때 성장과 생존이 가능하다[25].

4) 관계

Takata(1995)는 권력은 사회적 현상이므로 권력은 사람들 간의 관계성의 존재를 가정한다고 언급했다. 즉 기업에서 경영자와 직원들 간 그리고 기업과 직원들 간에는 기본적인 관계성이 존재한다. 그 관계성이란 직원들이 회사에 대해 주인의식을 소유하고 있느냐의 부분과, 자신의 상사 그리고 회사를 신뢰할 수 있는 가가 관계성의 기본을 이루는 것이며, 이러한 관계의 신뢰 정도가 높아질수록 기업의 성과는 일반적으로 높아진다고 보겠다.

5) 가치

가치는 사회와 조직에 따라 다르게 나타난다. Rokeach(1968)[26]은 가치를 개인적으로나 사회적으로 더 선호하는 이상적인 행동양식(mode of conduct)이나 존재의 목적상태(end-state of existence)에 관련한 지속적인 신념(an enduring belief)으로 정의하였다.

6) 성과

성과의 부분은 크게 경영자성과(Management performance), 시장성과(Market performance), 제조성과(Manufacturing performance)의 3부분으로 구성되어 있다.

3. 조사대상의 일반적 특징

표 4. 인구통계적 특성

항 목		빈 도	백 분 율	계
성별	남	125	96.2	
	여	5	3.8	
직책	부서장	13	10	
	임원	28	21.5	
	대표이사	89	68.5	
나이	30대 미만	3	2.3	
	30대	10	7.7	
	40대	59	45.4	
	50대	36	27.7	
	60대 이상	22	16.9	
학력	고졸 이하	2	1.5	
	고졸	17	13.1	
	전문대졸	33	25.4	
	대졸	63	48.5	
	대학원이상	15	11.5	
종업원 수	20명 미만	57	44.6	
	20명~40명	38	29.3	
	40명~60명	11	8.5	
	60명~80명	11	8.5	
	80명 이상	13	10.1	
경력	10년 미만	57	44	
	10~20년	57	44	
	20~30년	14	10.5	
	30년 이상	2	1.5	

4. Power process 와 리더십에 관한 실증분석

1) 신뢰성 분석

내적 일관성을 검증하기 위해서 크론바하 알파(Cronbach's Alpha) 검증을 실시하였다. 일반적으로 사회과학에서는 내적 일관성이 0.6이상이면 신뢰도가 있는 것으로 하고 두 변수일 경우 상관관계로 측정한다(Nunnally, 1978).

표 5. 리더십 요인변수에 관한 신뢰성 분석

리더십 결정요소	요 인	cronbach'α
경영자 특성	지분 통제 정도	
	행동유발요인	0.82
	행동지속	0.87
직원의 욕구	공정성 및 안정성	0.73
	적절한 업무환경과 자기개발	0.81
기업 환경	제품수명/경쟁정도	0.71
	수요의 불확실성	
	업무태도/ 권한위양정도	0.75
	기술/마케팅정도	0.60
	의사결정단계수준	
관계	신뢰성 및 주인의식	0.87
경영자 철학	인간존중	0.60***
	경제적/복지후생의 대외적 균형	0.65***
	일관성/발전성	0.57***
성과 변수	경영자 성과	0.83
	시장성과	0.82
	제조성과	0.75

2) 각 변수별 요인분석

① 경영자 특성의 요인분석

경영자 특성의 요인은 크게 행동유발, 지분통제 정도, 행동지속의 3부분으로 나누어진다. 요인1인 행동유발은 A2~A7까지로 경영자의 창의적 도전 정신, 부서간의 갈등 발생시의 중재능력, 전체목표 달성을 위한 시스템적 사고, 경영 환경 변화에 따른 유연한 대응능력, 인격, 소유 지식과 관련된 변수들로 구성되어있다. 요인2는 지분 통제 정도로 이는 경영자의 회사지분 소유에 관련된 변수이다. 요인3은 행동지속의 요인으로, 이는 회사 전략이나 정책의 일관된 추진, 업무 성과나 업적에 상응하는 적절한 피드백, 자신의 결정사항에 대한 책임 수용, 경영 여건 변화에 따른 전략 수립능력, 신속한 의사결정으로 지연으로 인한 문제 제거 등과 관련된 변수이다.

표 6. 경영자 특성 요인분석

구분 \ 요인	요인1 (행동유발)	요인2 (통제정도)	요인3 (행동지속)
A7(전문 지식 수준 정도)	.793		
A5(경영 환경 변화의 적응능력)	.741		
A6(헌신적 능력)	.732		
A3(업무갈등 해결능력)	.699		
A4(최적화 능력-시스템적 사고)	.659		
A2(창의적 도전정신)	.601		
A1(경영자의 지분 통제 능력)		.946	
A11(피드백의 적절성)			.845
A10(책임 수용정도)			.814
A8(정책 추진의 일관성 정도)			.813
A12(전략수립 능력)			.769
A13(의사결정의 신속성)			.757
A9(성과에 대한 보상의 태도)			.699
Eigenvalue	3.34	1.05	3.69

② 직원의 욕구 요인분석

표 7. 직원의 욕구 요인 분석

구분 \ 요인	요인1 (공정성/안정성)	요인2 (업무환경/자기개발)
B3(성과에 대한 보상)	0.804	
B4(책임과 권한의 균형)	0.793	
B1(인사상 공정한 대우)	0.717	
B2(회사의 안정성)	0.672	
B8(여가나, 기타 활동에 대한 지원)		0.822
B6(환경 / 여건의 적절성)		0.800
B5(업무와 관련된 교육의 적절성)		0.787
B7(회사에 대한 자부심)		0.785
Eigenvalue	2.24	2.55

요인분석의 결과는 [표 7]과 같이 2개의 요인으로 묶였으며 각각의 요인 특성을 고려하여 욕구 요소의 요인은 크게 공정성 및 안정성과 적절한 업무환경과 자기개발로 구별되어 졌다.

③ 환경요소의 요인분석

환경요소의 요인 분석은 내부 환경과 외부환경을 구분하여 요인 분석을 실시하고, 그에 따른 군집분석 또한 내부와 외부로 나누어 측정하였다.

표 8. 외부환경 요인분석

구분 \ 요인	요인1 (제품수명/경쟁 환경)	요인2 (수요의 불확실성)
C1(소속 산업 내의 제품 도입속도)	0.811	
C3(소속 시장의 경쟁정 도)	0.754	
C2(회사 주력 상품에 대 한 수요 확실성)		0.961
Eigenvalue	1.24	1.05

외부환경은 요인분석 결과 크게 제품수명/경쟁
환경과 수요의 불확실성 요인으로 나누어졌다.

표 9. 내부환경 요인분석

구분 \ 요인	요인1 (업무태도/ 권한위양정 도)	요인2 (기술/ 마케팅 환경)	요인3 (의사결정 단계 수준)
C9(직업의식)	0.754		
C7(직원의견 수용 정도)	0.754		
C6(업무수행의 자발성 정도)	0.751		
C8(업무권한의 위양정도)	0.650		
C5(업무의 표준화 정도)	0.603		
C11(생산장비의 설계능력 보유)		0.851	
C10(제품 설계능력 보유)		0.836	
C12(마케팅 집중 정도)		0.501	
C4(업무결제 단계)			0.886
Eigenvalue	2.74	1.70	1.04

내부 환경은 업무태도/권한위양정도와 기술/마
케팅 환경, 그리고 의사결정 단계의 3요인으로 구
별되어 졌다.

④ 관계요소의 요인분석

관계요소 차원의 요인은 하나로 나타났다.

표 10. 관계요소 요인분석

구분 \ 요인	요인1 (신뢰성 및 주인의식)
D4(경영자의 경영능력에 대한 신뢰)	0.856
D3(회사에 대한 주인의식)	0.840
D5(경영자에 대한 신뢰)	0.809

D2(회사와 자신의 동일화)	0.785
D6(협력적 노사관계)	0.736
D1(업무방침에 대한 신뢰)	0.676
Eigenvalue	3.70

⑤ 경영자의 경영철학 요인분석

경영자의 경영철학요소 변수들은 크게 인간존
중, 경제적/복지후생적 요인의 대외적 균형, 일관
성/발전성 3부분으로 구분되어 졌다.

표 11. 경영자의 경영철학 요인분석

구분 \ 요인	요인1 (인간 존중)	요인2 (경제적/복 지후생의 대외적 균형)	요인3 (일관성/발 전성)
E1(경영자의 인격적 태도)	0.811		
E2(종업원 능력 개발에 대한 배려)	0.811		
E4(복지후생의 대외적 균형)		0.908	
E3(경제적 효익에 대한 대외적 균형)		0.908	
E6(경영방침의 일관성 정도)			0.887
E5(자기개발 정도)			0.887
Eigenvalue	1.31	1.64	1.57

⑥ 성과변수의 요인분석

본 논문에서는 리더십의 성과 측정을 위한 결
과 변수로 3M모형을 제시하였다

표 12. 성과변수의 요인분석

구분 \ 요인	요인1 (경영자 성과)	요인2 (제조 성과)	요인3 (시장 성과)
F3(직원들의 성실성 / 책임감)	.815		
F4(직원들의 회사 방침 준수)	.753		
F5(회사 발전을 위한 의견제시)	.681		
F1(직원들의 사기)	.635		
F2(회사의 이직율)	.601		
F6(직원들의 능력)	.576		
F11(고객들의 재구매 비율)		.904	
F12(제품에 대한 고객의 만족도)		.849	
F10(주력 상품의 성과)		.562	

F8(회사의 매출 정도)			.870
F9(회사의 시장 점유율)			.852
F7(회사의 이익률)			.515
Eigenvalue	5.41	1.33	1.09

[표 12] 에서 보는 바와 같이 요인 1에 높게 적재된 성과변수들은 F1~F6까지이다. 이는 경영자 성과를 측정한다. 요인 2는 F10~F12까지이며, 이는 제조성과와 관련된 변수들이며, 요인 3은 F7~F9까지로 이는 시장성과를 나타내는 이익률, 매출 성장, 시장점유율과 관련된 변수들이다.

3) 리더십 유형의 도출

① 경영자 특성의 분류

경영자 특성 변수를 요인분석을 통해 3가지의 경영자 특성 요인으로 분류 했으며, 요인분석의 요인값을 사용하여 3가지 경영자 특성군을 도출했다. 경영자 특성을 중심으로 이러한 분류를 실시한 이유는 권력의 개념에서 권력의 기반이 될 수 있는 권력요소가 없이는 권력원천의 창출이 어렵기 때문이다.

표 13. 경영자 특성의 분류

경영자 유형 요인	1군 (n=46) ¹⁾	2군 (n=40)	3군 (n=44)	Scheffe 검증			F값
				I-II	I-III	II-III	
요인1 (유발요인)	0.79 ²⁾ (0.39)	-0.91 (0.91)	0.001 (0.80)	***	***	***	57.83**
요인2 (통제요인)	0.36 (0.55)	0.61 (0.86)	-0.94 (0.78)	N.S	***	***	54.87**
요인3 (지속요인)	0.84 (0.42)	-0.91 (0.96)	-0.04 (0.67)	***	***	***	65.51**

주)1) n은 각 경영자 유형의 표본 수

2) 각 항목의 값은 각 경영자 유형별 평균값

()내의 숫자는 표준편차를 의미

***는 유의수준 0.01을 의미

[표 13]에서 보는 바와 같이 경영자 특성유형 1은 요인 1, 2, 3 모두가 양의 평균 값(0.79, 0.36, 0.84)이며, 행동유발요인이 높고, 지분통제 요인 또한 높으며, 행동 지속요인도 높게 나타나고 있다.

2군의 요인 1과 3은 각각 -0.91로 낮은 값을 나타내고 있으나, 요인 2는 0.61로 높은 값을 나타

내고 있다.

3군은 지분 통제 요인은 -0.94로 낮게 나타나므로 무관적 요인이며, 유발요인과 지속요인은 0.001, -0.04로 0에 가까운 값을 나타내고 있으며, 각 요인에 대한 설명은 [표 14]와 같다.

표 14. 경영자 특성 요인의 설명

요 인	설 명
지분 통제 능력	-경영권 방어능력이 있다
행동 유발능력	-성과개선 위한 방법을 과감히 수용 -부서간 갈등 해결위한 적절한 역할 수행 -부문보다 전체의 목표 또는 이익에 우선함 -환경 변화에 대한 유연한 대응 노력 -업무수행위한 전문적 지식 보유
행동 지속능력	-일관성 있는 정책추진 -업무성과에 상응하는 적절한 보상 -결정한 일에 대한 책임의식 -업무의 효과적 추진위한 적절한 통제 -경영여건 변화에 따른 비전 / 목표의 적절한 제시 -신속한 의사결정으로 지연 문제 제거

경영자 특성에 따른 분류에 대해 판별분석을 실시한 결과 적중률(hit ratio)이 90.8%로 나타났으며, 이는 3개의 경영자 특성 군집의 성격이 서로 다르다는 것을 충분하게 제시해 주고 있는 것이다.

표 15. 경영자 유형별 특징

특징 유형	지배적 요인	대등적 요인	무관적 요인
1군 (오너형 전문 경영자)	지분통제능력 행동유발능력 행동지속능력		
2군 (오너형 비전문 경영자)	지분통제능력		행동유발능력 행동지속능력
3군 (계약형 경영자)		행동유발능력 행동지속능력	지분통제능력

① 오너형 전문 경영자

이 유형은 경영자가 경영자 특성에 관련된 요인을 모두 지배적 요인으로 보유한 경영자 군을 말한다. 즉 경영자 자신이 경영권을 방어 할 수 있을 만큼 지분을 소유하거나 통제 가능하며, 직원의 행동을 유발 시킬 수 있는 적절한 행동과 그

러한 행동을 지속시킬 수 있는 능력이 지배적인 요인으로 나타나는 형태의 경영자 유형을 말한다.

② 오너형 비전문 경영자

오너형 비전문 경영자는 자신이 경영권을 방어할 수 있을 만큼 지분을 소유하고 있거나 지분을 통제 가능하나, 행동유발 요인과, 행동 지속요인과 같은 경영능력은 소유하고 있지 않다.

③ 계약형 경영자

계약형 경영자는 경영자가 경영권을 방어할 만큼의 지분을 보유하고 있지 못하거나 통제하지 못하지만, 직원에 대한 행동유발 요인과, 행동 지속요인에 대해서는 해당업계의 평균적인 수준으로 나타났다.

4) 리더십 특성

위에서 분류한 각 경영자 유형별로 권력 결정

표 16. 리더십 결정요인의 특징분석

요인		경영자 유형			LSD 검증			F값
		1군 (오너형 전문 경영자)	2군 (오너형 비전문 경영자)	3군 (계약형 경영자)	I-II	I-III	II-III	
요구	공정성 및 안정성	0.78 ²⁾ (0.74)	-0.49 (0.77)	-0.36 (0.80)	***	***	n.s	33.19***
	적절한 업무 환경/자기개발	0.67 (0.80)	-0.49 (0.75)	-0.26 (1.00)	***	***	n.s	22.55***
환경	제품수명 / 경쟁정도	0.27 (0.42)	-0.28 (1.28)	-0.03 (0.73)	***	n.s	**	3.35**
	수요의 불확실성	0.05 (1.14)	-0.00 (0.89)	-0.05 (0.95)	n.s	n.s	n.s	0.14
	업무에 관한 태도/권한위양	0.60 (0.79)	-0.51 (0.91)	-0.16 (0.95)	***	***	*	17.89***
	기술 / 마케팅정도	-0.07 (1.04)	-0.12 (1.04)	0.18 (0.93)	n.s	n.s	*	1.23
	의사 결정단계 수준	-0.10 (0.59)	-0.19 (0.71)	0.28 (1.42)	n.s	*	**	2.87
관계	신뢰성/주인의식	0.77 (0.57)	-0.55 (0.92)	-0.29 (0.92)	***	***	**	32.51***
경영철학	인간존중	0.60 (0.73)	-0.41 (0.97)	-0.25 (0.98)	***	***	n.s	16.17***
	경제적/복지후생의 대외적 균형	0.42 (0.85)	-0.21 (1.03)	-0.25 (0.98)	***	***	n.s	7.22***
	일관성/발전성	0.62 (0.80)	-0.39 (1.00)	-0.29 (0.87)	***	***	n.s	17.65***

주) 1) n은 각 경영자 유형군에서의 표본 기업수를 나타낸다.

2) 각 항목의 값은 각 경영자 유형군별 평균값을 나타낸다.

()내의 숫자는 표준편차를 의미한다.

***는 유의수준 0.01을 의미한다. **는 유의수준 0.05를 의미한다. *는 유의수준 0.1을 의미한다.

표 17. 각 리더십 유형의 특징

구분	지배적 요인	대등적 요인	무관적 요인
1군 (오너형 전문 경영자 리더십)	공정성 및 안정성 적절한 업무환경/자기개발 업무태도/권한위양정도 제품수명/경쟁정도 신뢰성/주인의식 경영자의 경영철학	수요의 불확실성 기술/마케팅 정도 의사 결정단계 수준	
2군 (오너형 비전문 경영자 리더십)		수요의 불확실성 기술/마케팅정도 의사결정단계 수준	공정성 및 안정성 적절한 업무환경/자기개발 업무태도/권한위양정도 제품수명/경쟁정도 신뢰성/주인의식 경영자의 경영철학
3군 (계약형 경영자 리더십)	의사결정단계수준	업무태도/권한위양정도 기술 / 마케팅정도 제품수명/경쟁정도 수요의 불확실성	공정성 및 안정성 적절한 업무환경/자기개발 신뢰성/주인의식 경영자의 경영철학

요소에 대한 가중치 차이를 분석하기 위해 다른 리더십 요인들과 Fisher의 최소 유의차법(LSD)을 이용하여 분산 분석을 실시하였다.

[표 17]을 요약하면, 오너형 전문 경영자 리더십에서 리더십 결정요소들 간의 상호작용이 가장 활발하고 높게 나타난다. 이 유형의 리더십은 다른 유형에 비해 상대적으로 긍정적인 결과를 유발할 것으로 사료되며, 이것은 Power process의 여러 요인들이 상호작용을 한다는 것을 말하는 것이다. 이러한 상관관계 분석을 통해 여러 요인에 가중치를 많이 둔 오너형 전문 경영자 리더십이 리더십 요소간의 동적 상호작용이 가장 빈번함을 알 수 있으며, 이는 가설 1을 증명해주는 결과이다.

5) 리더십 유형에 따른 기업 성과

리더십의 유형이 성과에는 어떠한 영향을 주는가를 알기 위해 리더십 유형에 따른 군집별 성과 측정을 위하여 요인분석을 통하여 얻어진 시장성과, 제조성과, 경영자성과 요인과 3가지 유형의 리더십을 분산분석을 통해 성과측정을 실시했다.

표 18. 리더십 유형에 따른 기업성과

성과 유형	경영자성과	제조성과	시장성과
오너형 전문 경영자 리더십	0.72** (0.76)	0.10** (0.88)	0.20* (0.85)
오너형 비전문 경영자 리더십	-0.54** (0.91)	0.02** (1.18)	-0.02** (1.04)
계약형 경영자 리더십	-0.26* (0.85)	-0.13** (0.93)	-0.19** (1.07)

주 : ()내의 숫자는 표준편차를 말한다.

**은 0.01 수준, *은 0.05수준에서 유의함

[표 18]의 결과를 요약하면, 첫째, 경영자 성과란 경영자가 종업원에게 미치는 영향을 말하며, 이는 결국 조직성과에 영향을 미친다. 이러한 경영자 성과는 주로 조직분위기의 형성으로 나타나는데, 이러한 조직 분위기는 업무 환경으로 이어지며 따라서 경영자 성과가 높을 때 조직 목표달성의 성취도가 높게 나타난다는 것을 말한다. 둘째, 제조성과란 생산성, 품질 유연성 신제품도입 등을 의미하며 이는 직접적으로 기업의 성과

에 영향을 미침을 말한다.

셋째, 시장성과란 시장점유율 투자수익률, 수익성 등을 말하는데 이는 기업의 성과가 시장에서 나타나는 모습이다. 이러한 관점에서 [표 6-18]의 의미를 보면, 경영자 특성의 보유 유무와 리더십 요소에 대한 가중치 그리고 동적 상호작용에 따른 리더십 유형들은 경영자성과, 제조, 시장성과에 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있으며, 리더가 경영자 특성을 많이 보유하고 다른 리더십 요인에 많은 가중치를 두며, 리더십 요소간의 동적 상호작용이 많을 때 성과가 높게 나타나는 것을 알 수 있다. 반면에 리더십 요소와 다른 리더십 요인들과의 동적 상호작용에 관심이 부족한 리더십 유형은 성과가 좋지 않은 것으로 나타났다. 즉 이는 경영자 특성 보유와 가중치 그리고 리더십 요소들의 동적 상호작용에 따른 리더십의 유형에 따라 성과가 각기 다르게 나타난다는 것을 말하며, 이는 가설 2를 증명해주는 결과이다.

IV. 연구의 요약 및 제안

1. 연구결과의 요약

본 연구는 Power process이론을 기반으로 권력 결정변수(권력 요소, 욕구, 가치, 환경, 관계)들의 가중치와 상호작용을 통한 긍정적 리더십 형성에 연구에 초점을 두었다. Power process이론의 의하면 리더십은 리더십 결정요소에 대한 가중치에 의해서 그 유형이 결정되며, 이 유형에 따르는 리더십 효과는 그 가중치와 결정 요소들 간의 상호작용에 크게 의존한다. 이에 본 연구는 리더십 결정요소에 대한 개념을 정리하고, 이에 입각하여 설문 문항을 작성하여, 설문 조사를 통해 실증 분석을 실시하였다.

이러한 조사를 근거로 다섯 가지 리더십 결정요소들(경영자 특성, 욕구, 관계, 경영철학, 환경)에 대해서 요인분석과, 군집 분석 그리고 분산분석을 통해서 리더십 유형을 도출하였다. 그 결과 오너형 전문 경영자 리더십, 오너형 비전문 경영자 리더십 그리고 계약형 경영자 리더십의 세가지 유형이 유의적인 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 이 세가지 유형의 리더십에 기초하여 다음과 같은 결과를 도출했다.

첫째, 리더십은 그 유형별로 다섯 가지 리더십 결정요소(경영자 특성, 욕구, 관계, 경영철학, 환경)에 대한 가중치와 상관관계가 다르게 나타났

다. 오너형 전문 경영자 리더십은 리더십 결정요소에 대한 가중치가 다른 두 유형에 비해서 상대적으로 높게 나타났으며, 특히 경영자 특성요인과, 욕구 만족요인, 관계성 요인 그리고 경영철학의 4요인에서 양의 값을 나타내며 다른 리더십 유형에 비해 높게 나타나고 있다. 계약형 경영자 리더십과 오너형 비전문 경영자 리더십은 대부분의 값을 나타내었으나, 계약형 경영자 리더십은 욕구 만족요인과 환경요인 관계성의 3요인에서는 가중치가 오너형 비전문 경영자 리더십 보다는 높게 나타났으나 경영자 특성에서는 낮게 나타났다. 오너형 비전문 경영자 리더십은 리더십 결정요소에 대한 가중치가 가장 낮게 나타났으며, 특히 5가지 모든 요인에 대해서 표본의 평균 이하로 나타나고 있다.

분석의 결과 오너형 전문 경영자 리더십이 3가지 유형중 가장 영향력이 있는 리더십으로 나타났으며, 다음으로 계약형 경영자 리더십, 마지막으로 오너형 비전문 경영자 리더십의 순으로 나타났다.

둘째, 리더십 유형별로 리더십 결정요소들 간의 상관관계를 알아보기 위해서 상관관계 분석을 실시하였다. 오너형 전문 경영자 리더십은 상호간의 높은 상관계수를 갖는 요인들이 21개로 가장 많았으며, 그 다음으로 계약형 경영자 리더십이 19개, 오너형 비전문 경영자 리더십이 16개 순으로 나타났다. 이것을 볼 때 오너형 전문 경영자 리더십에서 리더십 결정요소들 간의 상호작용이 가장 활발하고 높게 나타났기 때문에, 이 유형의 리더십은 다른 유형에 비해 상대적으로 긍정적인 결과를 유발할 것으로 사료된다.

셋째, 리더십 유형과 경영성과를 중심으로 분산 분석을 실시하였다. 그 결과 오너형 전문 경영자 리더십이 경영자 성과, 제조 성과, 시장성과의 세 부분 모두에서 상대적으로 높은 양의 값(0.72, 0.10, 0.20)을 나타냈으며, 오너형 비전문 경영자 리더십은 제조성과와 시장성과(0.02, -0.02) 부분에서 계약형 경영자의 그것(-0.13, -0.19) 보다 높게 나타났다. 또한 이들 간에는 유의적인 차이가 있는 것으로 밝혀졌다. 이는 가중치가 높고 상호작용이 활발한 오너형 전문 경영자 리더십이 긍정적인 효과를 가져 온다는 것을 말한다.

넷째, 리더십 유형별로 리더십 결정요소를 독립 변수로 경영자 성과와 제조 성과를 종속변수로 하여 회귀 분석을 실시하였다. 회귀 분석의 결과 세가지 리더십 유형에서 모두 직원들의 욕구 충족과 관계성 그리고 경영자 철학이 성과에 긍정

적인 역할을 하는 것으로 나타났다.

이상의 결과를 요약하자면, 리더십 결정요소들에 대한 가중치가 높고, 그 요인들 간의 동적 상호작용이 활발한 오너형 전문 경영자 리더십이 성과에 긍정적인 영향을 미치는 리더십이라 하겠다. 즉 리더십 요소의 한두 가지만을 고려한 리더십은 부정적 결과를 갖고 올 가능성이 있으므로, 긍정적인 효과를 가져오는 리더십을 창출하기 위해서는 Power process에 의존해 리더십을 형성할 때 긍정적인 성과를 기대할 수 있는 것이다.

2. 리더십 향상을 위한 제안

앞에서 언급한 Power process를 보면 다섯가지의 파워 결정 요소를 모두 고려한 Power는 선한 결과를 가져오는 Power이다. 이는 긍정적인 영향을 주는 새로운 가치이며, 이러한 가치 창출이라는 측면에서 리더십에 대한 접근을 시작했다. 연구의 결과에서 보듯이 Power process에 의존해 형성된 리더십이 성과에 긍정적인 효과를 주는 것을 알았다.

리더십 이론에 대한 시사점은 리더십에 대한 연구는 리더의 특성이나, 행동 요소 중심이 아닌 리더십의 형성 측면에서 접근해야 한다는 것을 말하며, 리더십의 형성에서 경영성과에 긍정적인 효과를 가져오는 리더십을 형성하기 위해서는 Power process에 의존해서 리더십 결정요소에 대한 가중치와 결정 요소들 간의 상호작용을 활발히 할 때 긍정적인 리더십을 창출할 수 있다는 것이 시사점이다.

이러한 관점에서 기업 경영자로 하여금 긍정적인 리더십을 보유하기 위해서는 다음을 제안한다.

먼저 경영자 특성요소에 대한 부분 중

◎ 행동 유발 요소 부분에서는,

- 경영자는 업무수행을 위한 전문지식을 체계적으로 배우고, 실행
- 경영환경 변화에 대한 적절한 대응을 할 수 있는 끊임없는 노력
- 경영자로서 자신의 이해보다는 헌신적으로 회사 업무에의 최선
- 각 부서간 업무 갈등을 조율할 수 있는 전문적인 해결사 역할.
- 기업 성과 개선을 위한 새로운 아이디어, 방법에 대한 과감한 수용

◎ 행동 지속 요소 부분에서는

- 효과적인 업무 추진에 필요한 적절한 통제

- 를 해야 하며, 자기 맡은 분야에 대한 책임
- 경영여건의 변화에 따라 회사의 비전과 목표를 적절히 제시해야 하며, 신속 명확한 의사결정
- 직원의 업무성과 및 업적에 대해서 적절한 보상을 공개적으로 해준다.

직원의 욕구 부분에서는

- 성과에 대한 적절한 보상 제도를 실시하여 직원으로 하여금 스스로 성취욕을 주어야 하며, 책임과 권한의 한계를 명확히 구분
- 인사상 공정한 대우를 실시해야 하며, 안심하고 회사에 다닐 수 있는 회사의 안전성을 직원들이 인식 하도록 함.
- 업무 이외의 여가시간이나, 동아리 모임을 활성화 하고 지원하며, 회사의 환경(분위기) 조성에 대한 노력과, 설비 사무기기 등의 지원
- 회사에 다니고 있다는 자부심을 느끼게 해준다.

환경에 대한 부분에서는

- 외부적으로 신제품도입에 관한 중요성과 제품 디자인, 자사 제품의 시장 경쟁력 그리고 수요 불확실성에 관한 중요성을 직원들이 같이 인식토록 함.
- 내부적으로는 직원의 의견이나 건의사항을 충분히 수용하고, 그 내용을 사내에 개시하여 다른 직원들에게도 동기를 유발
- 회사의 업무에 관한 의사 결정 권한을 적절하게 위양해 주어 직원들이 자기 맡은 분야에 자발적으로 참여 할 수 있는 분위기를 조성
- 업무에 대한 표준화를 마련해 주어 자기 업무에 대한 전문화를 시키도록 노력해야 하며, 업무와 관계되는 결제 사항을 줄이고 책임 팀장 제도등을 도입

관계 부분에서는

- 경영자는 직원들이 자신의 경영능력을 신뢰하고 따르는 풍토를 조성하며 직원들로 하여금 회사에 대한 주인의식을 갖도록 교육 훈련을 실시
- 노사관계를 협력적으로 움직이도록 노력하고, 회사 업무 방침을 신뢰 할 수 있도록 교육 홍보를 강화

경영철학의 부분에서는

- 직원들에게 인격적인 태도를 취하며, 그들의 능력 개발을 위해 충분한 지원
- 직원들이 경쟁사에 비해 뒤진다는 느낌을 갖지 않도록 복지 후생적 지원과 경제적인 보상
- 경영 방침의 일관성을 유지해 나가며, 경영 변화에 대해 잘 적응하기 위해 항상 새로운 정보나 신지식 수용을 위한 노력

그리고 이러한 부분을 강화할 수 있는 Power process 관점의 프로그램개발을 통해 많은 직원들이 긍정적으로 동참할 수 있게 유도해야 한다.

이상의 방법을 Power process의 관점에서 경영자들이 실천해 나갈 때 긍정적인 리더십의 창출이 가능할 것이다.

이러한 측면에서 볼 때 리더십 향상을 위한 KMS는 Power process의 관점에서 구축하는 것이 효과적이라고 사료된다.

참고 문헌

- [1] R.Tannenbaum, Leadership and Organization; A Behavioral Science Approach, NewYork, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1961, pp.132-170
- [2] R.Stogdill, Handbook of Leadership; A Survey of Theory and Research, New York; Free Press, 1974, p.259.
- [3] Koontz & O'Donnel, Principles of Management, McGraw-Hill, 1968, pp.612-613
- [4] G.A.Yukl, Leadership in Organizations, 2nd ed, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1989,pp.5-6.
- [5] 松井夫, 職務管理의의 心理は 技術, 東京 : 東洋經濟新聞社, 1962, pp.151-154.
- [6] J.B.Miner, "Twenty Years of Reseach on Role Motivation Theory of Managerial Effectiveness", Personnel Psychology, Vol.31, 1978, pp 739-760.
- [7] F.E.Berman & J.B.Miner, "Motivation to Manage at the Top Executive Level : A Test of the Hierarchic Role-Motivation Theory", Personnel Psychology, Vol.38, 1985, pp 377-391

- [8] M.J.Stahl, "Achievement, Power and Managerial Motivation : Selecting Managerial Talent with The Job Choice Exercise", *Personnel Psychology*, Vol.36, 1983, pp 775-789
- [9] 이학중, *조직행동론*, 세경사, 1991, pp 281-282
- [10] G.Yukl, *Op. Cit.*, p 278
- [11] M.D.Dunnette & L.M.Hough, *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 2nd ed, Vol.3, Consulting Psychology Press, Inc, 1992, p 154
- [12] G.A.Yukl, *Leadership in Organizations*, 2nd ed, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1989, pp 53-54
- [13] G.A.Yukl, "Managerial Leadership : A Review of Theory and Research", *Journal of Management*, Vol.15, No.2, 1989, p 258
- [14] J.Misumi & M.Peterson, "The Performance-Maintenance(PM) Theory of Leadership : Review of a Japanese Research Program", *Administrative Science Quarterly*, Vol.30, 1985, pp 198-223
- [15] S.J.Caroll, Jr. & D.J.Gillen, "Are The Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work?", *Academy of Management Review*, Vol.12, 1987, pp 28-51
- [16] R.E.Kaplan, "Trade Routes : The Manager's Network of Relationship", *Organizational Dynamics*, Spring 1984, pp 37-52
- [17] M.D.Dunnette & L.M.Hough, *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 2nd ed, Vol.3, Consulting Psychology Press, Inc, 1992, p 167
- [19] 이경환, *국가생존전략*, 두남, 2001, p60~61
- [20] Woo C. Y. & Willard G.(1983), "Performance representation in Business policy research-discussion and recommendation", Paper presented at the 23rd Annual National Meetings of the Academy of Management, Dallas.
- [21] Peters T.J. & Waterman R.H.(1982), "In Search of Excellence-Lessons from America's best run companies", Haper & Row, New York.
- [22] Kay J.(1993), "Foundation of Coporate Success-How business strategies add value. Ch.2", Oxford university Press.
- [23] 이경환(1997), *제조기업의 경쟁력 측정에 관한 연구 - 경영자성과, 시장성과 및 제조성과에 의한 3M 모형을 중심으로*, 인하대학교 경영연구소, *경영논집*, 제4권, 제1호.
- [24] R.Gordon, *Business Leadership in Large Corporation*, Univ of California Press, 1965, pp.8-11.
- [25] 서봉연, *성격과 적응*, 익문사, 1979. p.80.
- [26] 이경환, *생산전략 입문*, 한국경제신문사, 1989, p45
- [27] Rokeach M., *Belief, Attitude and Values*, San Francisco : Jossey-Bass, 1968.