

변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과에 부하의 감성지능이 미치는 영향

이 호 선* · 장 수 욱**

요약

본 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직구성원들의 조직몰입과 직무몰입에 미치는 영향력에 차이가 있을 것을 알아보고자 하였다. 아울러 이러한 리더십의 효과가 부하들의 개인특성에 따라서도 영향을 받을 수 있다는 관점에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과가 부하들의 감성지능에 따라 차이가 날 수 있다는 것을 검증하고자 하였다.

분석을 위한 자료는 21개 기업의 종업원들을 대상으로 250부의 설문지를 배포하여 203부가 회수되었으며, 이 중 불성실한 응답지 11부를 제외한 192부를 통계분석에 사용하였다.

분석결과는 첫째, 변혁적 리더십은 조직몰입과 직무몰입에 모두 영향력이 있는 것으로 나타났지만, 거래적 리더십은 직무몰입에만 영향력이 있는 것으로 나타났다. 둘째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 영향력에 미치는 감성지능의 조절효과는 직무몰입에만 유의한 것으로 나타났다. 셋째, 감성지능의 조절효과가 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 경우에 각기 차이가 있다는 것은 유의적으로 나타나지 않았다.

본 연구의 결과가 갖는 의미는 경영자들이 불확실성이 증가하는 경영환경 하에서 지속적으로 성장과 발전을 이루기 위해서는 기본의 거래적 리더십 뿐만 아니라 변혁적 리더십을 발휘해야 한다는 것을 제시하고 있다. 아울러 보다 효과적인 리더십을 발휘하기 위해서는 부하들의 개별적인 특성을 감안하는 노력을 기울여야 하며, 특히 부하들의 감성지

* 단국대학교 상경대학 경영학부 교수, hosnlee@dankook.ac.kr

** 단국대학교 대학원 경영학과

능을 인지하는 노력이 필요하다. 하지만 감성지능의 조절효과를 세밀히 검증하기 위해서는 개인들의 직무특성 차이를 고려하는 다른 상황요인들과의 관계를 함께 분석하는 연구가 필요할 것이다.

핵심주제어: 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 감성지능, 조직몰입, 직무몰입

I. 서론

지금까지의 리더십은 많은 조직 이론가들의 주요한 관심이 되었으며, 전형적인 특성이론에서 행동이론 그리고 상황이론에 이르기까지 다양한 형태로 전개되어 왔다. 그러나 House(1977)가 카리스마 리더십 모형을 발표한데 이어 Burns(1978)가 초월적인 목표를 통해 조직 성원들을 동기부여 시키는 변혁적 리더십이라는 새로운 리더십 개념을 거래적 리더십과 함께 제시하면서 새로운 리더십 접근방법과 관련한 많은 후속연구가 이루어져 왔다. 특히 1985년 Bass가 보다 정교한 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 전개하면서 리더십에 관한 연구는 활발히 진행되어졌다. 그리고 그가 개발한 MLQ(Multiple Leadership Questionnaire)는 모든 계층의 리더를 대상으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 연구할 수 있는 기회를 제공하였다.

변혁적 리더십 및 거래적 리더십에 대한 효과는 조직구성원의 몰입, 만족이나 추가적인 노력 등에 대해 연구가 이루어졌다. 그리고 연구결과는 모든 조직, 정치, 사회, 종교 등 다양한 분야에 활용되고 있다. 또한 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 서로 대비되는 개념으로 많은 연구에서 논의되고 있다. 일반적으로 변혁적 리더십의 구성요소인 카리스마, 지적자극, 개별적 배려, 분발고취가 거래적 리더십의 구성요소인 예외에 의한 관리, 조건적 보상보다 더 효과적이라는 실증연구가 많다.

변혁적 리더십이 각광을 받는 이유는 기존의 리더십과 다르게 독특한 방법으로 구성원들에게 동기를 부여하기 때문이다. 또한 변혁적 리더십은 리더가 조직 구성원들로 하여금 희망과 꿈을 가질 수 있도록 비전을 제시하고, 개별적 배려와 지적자극을 통해 구성원들에게 가치관의 변화를 유도함으로써 보다 높은 조직성과 달성 및 개인의 욕구를 충족시키도록 영향력을 발휘하게 하기 때문이다(Bass 1985). 변혁적 리더는 조직 구성원들이 더 많은 도전과 책임을 맡도록 격려하고 높은 수준의 욕구를 자극함으로써 높은 수준의 변

화를 기대할 수 있을 것이다. 그러므로 조직의 성공적인 변화는 이러한 변혁적 리더십의 발휘가 이루어지는 조직에서 보다 쉽게 이루어진다고 할 수 있다.

본 연구에서는 리더십의 효과가 부하들의 개인특성에 따라서도 영향을 받을 수 있다는 관점에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과가 부하들의 감성지능에 따라 차이가 날 수 있다는 것을 검증하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 변혁적 리더십과 거래적 리더십

1980년대 초기 이후부터 리더십 연구에서 등장한 새로운 접근법 중 하나가 변혁적 리더십이며, 변혁적 리더십은 거래적 리더십과는 달리 리더가 그들의 조직과 사회 그리고 부하들을 어떻게 변화시키는가에 관심의 초점을 두고 있다. Bass(1985)는 변혁적 리더십은 부하들로 하여금 개별적 목표달성에 집착하기보다는 조직의 사명과 비전에 초점을 두도록 하며, 부하들이 스스로 문제에 대한 해결책을 찾도록 격려하거나 자극을 줌으로써 보다 고차원적인 욕구를 달성하고 기대이상의 성과를 거둘 수 있다고 하였다. 즉 변혁적 리더십은 개개인을 변화시키고 장기간의 조직목표와 윤리적인 측면을 강조하며, 구성원들의 가치에 관심을 둠으로써 그들을 완전한 인간으로서 취급하는 접근법이다. 거래적 리더십이 리더와 부하들 사이에서 일어나는 교환관계에 초점을 두고 있는 반면, 변혁적 리더십은 리더와 부하들간 도덕성과 동기부여 수준을 높이는 호혜관계를 만들어 낸다. 이와 같은 변혁적 리더는 부하들의 욕구와 관심의 보다 깊은 주의를 기울이고 그들의 잠재력을 달성시킬 수 있도록 도와준다.

변혁적 리더십의 구성요인은 여러 가지 요소를 포괄하는 다차원적 요인으로 학자들에 따라 약간의 차이가 있으나 대체적으로 카리스마, 분발고취, 개별적 배려, 지적 자극으로 구성된다.

카리스마란 자신이 가진 개인적 능력을 통해 부하들에게 커다란 영향을 미칠 수 있는 리더의 근거를 말하는데 변혁적 리더의 요소인 카리스마는 부하들로부터 긍지, 신뢰, 존경을 받는 것을 수반하여 기존의 질서를 변형시킬 수 있을 만큼 부하들의 이해관계를 초

월시켜 충성과 헌신으로서 부하들을 자극시킨다. 변혁적 리더는 비록 카리스마적으로 보인다 할지라도 부하들에게 고도의 자율성을 부여함으로써 부하들은 발전을 촉진하고 사명과 비전으로 변화를 자극하고 최상의 잠재력을 발휘하여 과외의 노력을 수행하게끔 부하들에게 영감을 불러일으킨다.

개별적 배려는 리더가 부하를 신뢰하고 부하 각각의 욕구에 대해 개인적인 관심을 보이며 부하의 관점에서 사물을 바라보며 서로 다른 부하를 한 개인으로 각각 다르게 대우하여 부하의 욕구를 충족시켜 더욱 효율적으로 조직목표달성을 추구하는 수단이다. 개별적 배려는 부하와의 빈번한 접촉 등을 통하여 부하의 욕구를 충족시켜 의도하는 바를 달성할 수 있고 상관에서 부하에 이르기까지 일방적인 전달보다는 오히려 쌍방향적인 대화가 있도록 한다.

지적 자극은 리더가 새로운 아이디어를 유입함으로써 부하에게 도전감을 느끼게 하고, 리더와 조직 및 부하 자신에 대한 가치관, 신념, 기대 등에 의문을 가지게 하고 또 자기 자신을 개발하고 새로운 시각의 사고방식을 가지도록 돕고 자극하는 것을 말하며 부하에게 더 많은 노력을 하도록 고무시킨다. Bass(1985)는 지적 자극이 부하의 즉각적인 행동의 변화나 자극보다는 오히려 문제인식과 문제해결, 상상력 그리고 신념과 가치관을 변화시킨다고 하였다.

분발고취는 비전을 제시하고 부하의 노력에 대한 칭찬, 격려 등 감정적으로 기운을 북돋워 준다거나 활기를 불어넣어 신바람을 불러일으키며 업무에 열심히 매진하게 하는 것이다. 지적 자극은 논리와 분석을 강조하는 반면 분발고취는 감각과 직관에 호소한다. 이러한 리더는 집단에서 부하에게 열의를 자극하고 성공적인 임무수행과 집단목표를 달성하기 위해서 부하들에게 자신감을 갖도록 하는 것이 특징이다.

거래적 리더십은 리더와 부하사이에 계약적이고 교환관계적인 과정으로서 특징 지워진다. 즉 부하와의 교환관계에 입각하여 합의된 목표를 달성하였을 시 부하에게 약속한 보상을 제공하는 것을 의미한다. Bass는 거래적 리더십이 '상황적인 강화'라고 규정하면서 교환의 형태를 분류하였다. 거래적 리더십 하에서 부하들은 보상을 받을 필요가 있거나 또는 처벌을 피할 필요가 있는 상황을 취하려고 할 뿐만 아니라, 부하들의 개인적 가치를 변화시키기 위한 리더와 부하의 일치된 노력도 없고, 리더에 대한 부하들의 정서적 몰입을 조성할 필요성조차도 존재하지 않는다(Jung & Avolio 2000). 이는 변혁적 리더십이 강한 사명감과 아울러 리더와 부하간의 신뢰감과 존중감을 통한 인격적 관계를 중시하는 반면에 거래적 리더십은 공식적이고 제도적인 규칙이나 보상, 규제 및 처벌 등에 근간을

두고 있음을 일컫는다(Yammarino & Bass 1990).

거래적 리더십의 구성요인은 조건적 보상, 예외에 의한 관리로 구성된다. 조건적 보상 요인은 부하가 그들 노력의 대가로 보상 받기를 원할 때 리더는 무엇을 해야 하는지 주지시켜 주며 노력의 대가로 부하가 원하는 것을 주는 것으로 이러한 교환관계를 통하여 부하들을 동기화 시키고 명시된 성과를 달성하도록 한다. 조건적 보상은 주로 임금인상, 승진, 성과에 대한 칭찬 등의 형태를 띠고 있으며 이러한 보상이 제대로 주어질 때 부하의 기대와 성과 또한 향상되며 기대되는 성과수준을 유지 하려는 노력이 강화된다는 것이다.

예외에 의한 관리 요인은 부하가 과업의 실패 또는 기준으로부터 이탈시 리더가 개입하는 것으로 통제적, 합리적 그리고 공정한 체계유지에 목적이 있다고 볼 수 있다. 이 방법에서 리더의 개입은 성과가 기준 이하로 떨어졌을 때 많이 관찰되며 임금삭감, 벌금, 해고 등의 부정적 강화가 동반된다. 예외에 의한 관리는 리더가 일이 잘못되어 갈 때만 몇 가지 수정을 하기 위해 개입하고, 수정할 필요가 발생할 때까지 리더로서 소극적으로 존재하는 소극적 예외에 의한 관리와 부하들이 실수를 했을 때 간섭하기 위해 부하들의 작업수행을 적극적으로 감시할 준비를 하고 있는 적극적 예외에 의한 관리로 나눌 수 있다(Bass & Avolio 1990). 즉, 예외에 의한 관리는 교정적 비판과 부정적 피드백 및 부정적 강화를 수반하는 리더십을 가리키며 이는 두 가지 형태를 취하는데 적극적 형태와 소극적 형태가 그것이다.

2. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과에 관한 연구

변혁적 리더십과 거래적 리더십의 영향을 분석한 연구들에서는 각 리더십의 구성요소들 별로 조직의 유효성들 간의 관계를 나타내고 있다.

우선 변혁적 리더십의 구성요소 중 하나인 카리스마를 갖춘 최고경영자 밑에서 일하는 조직구성원들은 최고경영자의 능력과 판단을 따르므로 최고경영자와 공동체를 이루기 위해서 최선의 노력을 다한다(Podsakoff et al. 1993). 마찬가지로 개별적 배려 역시 조직유효성 향상에 기여하는데, 개별적 배려를 지닌 최고경영자는 조직구성원들 각자의 욕구나 역량에 따라 개별적인 배려를 하기 때문에 조직구성원들 스스로가 보다 높은 차원의 욕구를 가질 수 있게 도와준다(Bycio et al. 1995). 이러한 과정에서 조직구성원들은 자신에

게 주어진 직무에 몰입하는 경향이 있으며, 자신의 직무에 만족하게 된다. 또한 더 나아가서 최고경영자의 개별적 배려로 인해 높아진 조직구성원들의 직무만족은 궁극적으로 조직의 성과를 향상 시키는데 도움을 준다.

지적 자극 역시 카리스마와 개별적 배려와 같이 변혁적 리더십이 조직유효성을 향상시키는데 도움을 준다. 즉 지적 자극을 가진 최고경영자는 조직구성원들의 사고 능력과 문제해결 능력이 향상되도록 유도하는 경향이 있다. 따라서 조직구성원들은 어려운 과정을 해결해 나가는 과정에서 자기 권능감이 향상됨을 인식하게 되고, 자신의 직무에 대해 보람을 느끼고 이를 실현하게 도와준 최고경영자에 대한 높은 만족도를 가질 수 있다(Bandura & Wood 1989).

또한 변혁적 리더십은 조직구성원들의 강력한 동일시를 가져올 수 있다. 다시 말해서 변혁적 리더십을 지닌 최고경영자는 조직구성원의 존경을 받는 경향이 있으며, 이러한 결과 조직몰입을 유발시키게 된다. 결국 변혁적 리더십은 조직구성원의 직무몰입, 조직몰입 등에 상당한 영향을 미친다는 사실을 선행연구를 통해 충분히 알 수 있다(Hater & Bass 1988).

거래적 리더십의 구성요소인 조건적 보상은 조직구성원과의 교환관계에 입각, 합의된 목표를 조직구성원이 달성하였을 경우 조직구성원에게 약속한 보상을 제공하는 것을 말하는데, 이러한 경영자는 성과 달성 시, 조직구성원들에게 충분한 보상이 주어질 것이라는 믿음을 주려고 노력한다. 그리고 실제로 요구되는 성과를 달성했을 경우에도 칭찬을 아끼지 않는다(Bycio et al. 1995). 이러한 유형의 경영자가 요구되는 성과를 명확하게 제시하고 이를 달성했을 때 약속했던 보상을 제공한다면, 조직구성원들은 경영자를 믿고 자신에게 주어진 과업을 달성하기 위해 최선을 다하게 된다. 따라서 경영자가 거래적 리더십을 발휘하게 될 때, 조직구성원들의 조직몰입과 직무몰입은 향상될 것이다.

예외에 의한 관리 역시 특정 상황에서 조직유효성의 향상을 이끈다. 이러한 리더십을 가진 경영자는 조직구성원의 사고나 행동양식을 일정한 틀 안에 가두어 놓으려고 하는 경향이 있으며, 조직구성원들 가운데서 새로운 방식을 시도하여 업무를 처리하려는 조직구성원들보다는 기존에 정해진 방식을 통하여 업무를 처리하는 조직구성원들을 더 선호한다. 따라서 정해져 있는 방식으로 업무를 처리하는 것이 더 효과적일 때, 거래적 리더십을 발휘하는 경영자는 그렇지 않을 경우보다 조직구성원들의 조직몰입과 직무몰입을 향상시킬 수 있다(Yukl 1994).

많은 연구들에서 변혁적 리더십이 집단성과, 리더십 유효성 및 리더에 대한 만족도 등에

있어서 정(+)의 상관관계를 나타내고 있으며, 이러한 영향력은 거래적 리더십이 보여주는 효과보다 더 강하다는 것을 보여주고 있다.

3. 감성지능

인간의 정신 능력은 이성능력과 감성능력으로 구성된다. 이성능력은 합리적인 사고 능력으로써 기억력, 이해력, 수리력, 추리력, 계산력, 창의력 등을 뜻하고, 감성능력이란 감정을 다스릴 줄 아는 통제능력을 말하는데, 인내심, 지구력, 충동 억제력 등을 뜻한다.

감성지능의 근원은 Thorndike의 사회적 지능에서 유래가 되었는데, 사회적 지능은 대인관계에 있어 남녀노소가 현명하게 행동하도록 하기 위한 이해력과 관리능력이다. Gardner(1983)는 개인의 내적 및 대인간 지능이 IQ테스트나 다른 유사한 테스트에 의하여 측정되는 지능 형태와 동일하게 중요하다고 제안하였다. Gardner는 1970년대부터 감성지능에 대한 연구를 시작하였는데, 1983년도에 출간한 'Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligence'란 저서에서 인간의 다중지능(Multiple Intelligence)이론을 제시하였고, 다중지능을 알려지지 않은 다수의 인간 능력으로 정의하면서 언어지능, 음악지능, 논리수학지능, 공간지능, 신체운동지능, 대인지능, 대내지능의 7가지 지능으로 구분하였다.

<표 1> 감성지능 4가지의 요소와 내용

구분	구성요소	정 의	내 용	
개 인적 능력	자기인식 능력	명확하게 감정을 인식하는 능력	감성적 자기인식 능력	자신의 감정을 읽고 영향력을 깨닫는 것. 결정을 내리는데 본능적인 감각을 이용한다.
			정확한 자기평가 능력	자신의 장점과 한계를 아는 것.
			자기 확신 능력	자신의 가치와 능력에 대하여 긍정적으로 생각하는 것.
	자기 관리 능력	효과적인 감성 관리 능력	감성적 자기제어 능력	파괴적인 감정과 충동을 통제하는 것.
사회적 능력	사회적 인식능력	다른 사람의 감성을 명확하게 인식하는 능력	감정이입능력	다른 사람의 감정과 시각, 생각에 적극적인 관심을 표명할 줄 아는 능력.
			적응력	상황의 변화에 적응하고 장애를 극복하기 위해 유연하게 대처하는 것.
			성취력	나름대로 정해 놓은 최선의 기준을 충족시키기 위해 노력을 아끼지 않는 능력.
	관계관리 능력	다른 사람과의 사회적 관계를 효과적으로 관리하는 능력	영감을 불러일으키는 능력	확고한 전망으로 사람들을 이끌고 도기를 부여하는 능력.
			낙천성	모든 사물을 긍정적으로 보는 능력.
			다른 사람을 이끌어주는 능력	적절한 피드백과 지도로 다른 사람의 능력을 지지해 주는 능력.
			변화촉진 능력	새로운 방향을 제안하고 관리하며, 사람들을 그곳으로 이끄는 능력.
			갈등관리 능력	이해관계자간의 갈등을 파악하고 이를 효과적으로 관리하는 능력.
			팀워크와 협동을 이끌어내는 능력	팀을 구성하고 협력 체제를 조성하는 능력

감성지능의 개념을 보편화한 Daniel Goleman(1998)은 감성지능을 자기인식, 자기조절, 자기 동기화, 감정이입, 그리고 대인관계 기술 등의 다섯 가지 구성요소로 나타내었다. Daniel Goleman과 Richard Boyatzis(2002)는 이 후 많은 연구결과에 의하여 모형을 좀 더 단순화하여 감성 지능의 영역을 자기인식, 자기관리, 사회적 인식, 관계 관리의 네 부분으로 구분하였다 (<표 1> 참조). 또한 Cooper와 Sawaf(1997)는 감성지능이란 인간의 에너지, 정보, 연결 및 영향력의 근원으로서 감성의 힘과 날카로운 통찰력을 감지하고, 이해하고, 효과적으로 응용할 수 있는 능력이라고 정의하고 감성교양, 감성건강, 감성심도 및 감성비법의 4가지 구성요소를 제시하였다.

감성지능의 중요성을 제시한 연구결과로는 먼저, Cherniss와 Adler(2000)는 감성지능은

현실적인 자신감, 개인적인 정직성, 개인의 강점과 약점에 대한 지식, 변화나 어려운 시기에 있어서의 탄성력, 자신의 사기진작, 인내심 및 다른 사람들과 잘 지내는 요령 등과 같은 개인적인 능력의 기본이 된다고 주장하였다. 또한 1998년 Dulewicz & Higgs의 조직에서의 승진과 지능지수, 감성지능, 및 관리 역량과의 관계에 관한 연구 결과에 의하면 승진에 대한 영향력은 감성지능이 36%, 지능지수가 27%, 관리역량 16%를 나타내어 감성지능이 지능지수에 비해 승진에 조금 더 기여하는 것으로 밝혀졌다. 그리고 Cooper와 Sawaf(1997)는 감성지능이 개인의 경력개발과 조직의 성공에 결정적인 역할을 하는데 그 예로서 의사결정, 리더십, 전략 및 기술적 혁신, 개방된 정직한 의사소통, 신뢰관계 및 팀워크, 고객에 대한 충성심, 창의성 및 혁신과 같은 영역을 들고 있다. Caruso와 Salovey(2004)는 감성이란 그저 단순히 중요한 것이 아니고 훌륭한 결정을 내리고, 문제 해결을 위하여 적절한 행동을 취하며, 변화에 대처하여 성공을 이루는데 절대적으로 필요한 요소라고 주장하였다.

III. 연구방법

1. 연구모형 및 가설의 설정

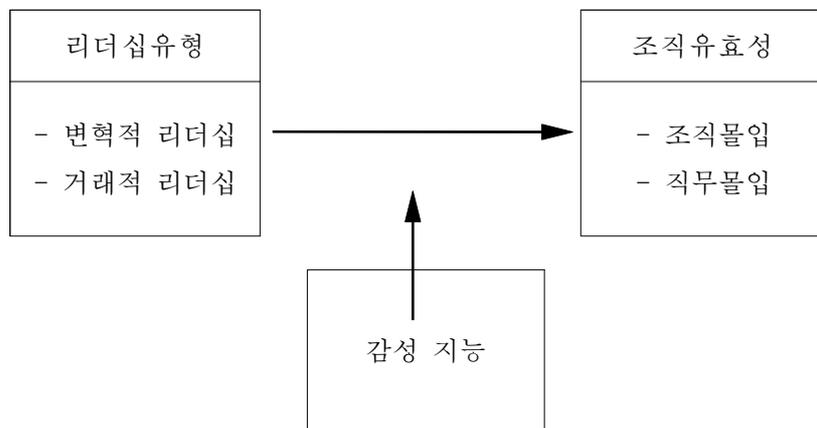
기존의 이론적 배경에서 보면 변혁적 리더십은 거래적 리더십과 대비하여 논의되고 있는데, 거래적 리더십만으로는 리더가 미치는 광범위한 영향을 충분히 설명할 수 없다고 주장하고 있다. 왜냐하면 거래적 리더십만을 발휘할 경우 기대된 성과만을 얻어낼 수 있지만, 변혁적 리더십을 발휘할 경우에는 기대 이상의 성과가 얻어질 수 있기 때문이다. 그래서 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 효과적인 리더십이라고 주장한다. 이러한 주장이 타당한 것인가를 검증한 기존 연구에서의 대부분은 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 조직유효성에 영향을 미친다는 결과를 내고 있다(Hater & Bass 1988).

한편으로 감성지능이 다양한 영역에 걸쳐서 조직의 유효성에 영향을 미치는데 종업원의 채용과 유지, 인재개발, 팀워크, 종업원의 몰입과 사기진작 및 건강, 혁신, 생산성, 효율성, 매출, 이익률, 서비스의 품질, 고객의 충성심 및 고객의 이익창출 등이 이에 해당된다고 주장하였다(Cherniss & Adler 2000). 또한 Cooper & Sawaf(1997)는 감성지능이 개

인의 경력개발과 조직의 성공에 결정적인 역할을 하는데 그 예로서 의사결정, 리더십, 전략 및 기술적 혁신, 신뢰관계 및 팀워크, 고객에 대한 충성심, 창의성과 혁신과 같은 예를 들었다.

본 연구에서는 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향을 규명하는데 의의가 있지만, 특히 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 미치는 영향 차이를 알아보려고 한다. 이러한 관점에서 두 리더십 유형의 영향력의 차이가 다양한 상황변수들에 의해 설명될 수 있는 것이지만, 본 연구에서는 부하들의 개인적인 특성 차이로서 이러한 차이를 설명하고자 한다. 즉 부하들의 감성지능을 개인특성 변수로 고려하여 두 리더십 유형의 영향력 차이를 검증하고자 다음의 <그림 1>과 같은 연구모형을 설계하였다.

<그림 1> 연구모형



따라서 본 연구에서는 부하들의 감성지능이 높을수록 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직유효성에 상대적 효과가 더 클 것으로 추론하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설: 부하들의 감성지능이 높을수록 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향은 거래적 리더십의 영향보다 더 클 것이다.

2. 변수의 조작적 정의

변혁적 리더십의 구성요소인 카리스마란 리더가 부하들에게 높은 기대를 표시하며 공유된 비전과 사명감을 제시하고 자부심을 증진시키며 믿음과 존경을 받는 행동을 말하며, 개별적 배려란 리더가 부하 개개인에게 개별적으로 부하의 욕구에 대한 관심을 보이고, 부하를 믿고 존중하며, 능력을 개발하도록 책임감을 권장하는 행동을 말한다. 분발고취란 부하들이 각자의 일에서 의미를 찾도록 격려해주며 자신감을 갖고 열심히 일할 수 있도록 용기를 북돋워 주는 것이며, 지적 자극이란 리더가 부하들에게 새로운 정보를 제공하여 부하들로 하여금 새로운 방식을 도입할 수 있도록 기존방식을 재검토하게 하는 행동으로 정의하였으며, Bass(1988)가 개발한 설문항목을 이용하여 5점 척도로 측정하였다.

거래적 리더십의 구성요소인 조건적 보상이란 리더가 부하들에게 그들의 성과와 지정된 목표 간의 차이에 따라 보상하는 리더의 행동을 말하며, 예외의 의한 관리란 사전에 세워진 계획 또는 방침에서 이탈하는 등 예외적 행동을 하는 부하들에게 리더가 정상화시키고자 취하는 행동으로 정의하였으며, Bass(1988)가 개발한 설문항목을 이용하여 5점 척도로 측정하였다.

조직몰입은 조직구성원이 자신의 조직을 위하여 열의와 성의를 다해 기꺼이 일하고, 자신의 조직에 대해 긍지를 느끼며, 조직에 오랫동안 봉직하고 싶어 하는 정도로 정의하였으며(Porter, Steers, Mowday, & Boulian 1974), Mowday, Porter, & Steers(1982)가 개발한 문항을 발췌하여 사용하였다.

직무몰입은 조직구성원들이 자신의 일상생활에서 직무가 얼마나 중심적인 가치로 자리 잡고 있으며 현재 직무에 대해 얼마나 동일시하고 몰두하고 있는 정도로 정의하였으며, Lodahl & Kejner(1965), Kanungo(1982) 등이 사용한 문항을 발췌하여 사용하였다.

감성지능의 구성요인으로서는 감성인식, 감성표현, 감성조절, 감성활용 등으로 구분하였으며, 감성인식은 자신과 타인의 감정과 느낌을 인지하고 그 차이점을 구분할 수 있는 능력으로서 자신의 감정이 어떤 식으로 다른 사람들과 자신의 일에 영향을 미치는지 파악하고 자기 내면의 신호에 귀를 기울일 줄 아는 능력을 말한다. 감성표현은 언어적, 비언어적 의사소통을 사용해서 자신의 정서를 타인에게 정확하게 표현하고 그러한 감정과 관련된 욕구를 명확하게 표현할 줄 아는 능력을 말한다. 감성조절은 자신의 긍정적인 기분을 유지하고 부정적인 생각을 줄이며 대인관계를 원활히 하기 위하여 타인과의 부정적인 대화나 자신의 감정에 따라 즉시적인 행동을 하는 충동적 행동을 억제하는 능력으로서 인식된 자신의 감정을 적절하게 처리하고 변화시킬 수 있는 능력을 말한다. 감성활용은 자

신의 감정이나 느낌을 활용할 줄 아는 능력으로서 다른 사람들의 기분, 동기, 의도 등을 공감하고 타인과 좋은 신뢰관계를 유지하며 창의적이고 효과적인 의사소통으로서 공동의 목표를 향해 사람들을 이끌어 나갈 수 있는 능력을 말한다. 감성지능에 대한 측정은 Cooper & Orioli(1997)의 EQ Map과 Goleman & Boyatzis(2002)의 Emotional Competence Inventory를 발췌하여 사용하였다.

IV. 분석결과

1. 자료수집 및 표본의 특성

분석을 위한 자료는 21개 기업의 종업원들을 대상으로 2005년 11월 20일부터 12월 10일 사이에 수집하였으며, 배포된 250부의 설문지중 203부가 회수되었으며 이 중 불성실한 응답지 11부를 제외한 192부를 통계분석에 사용하였다. 설문 응답자들의 특성을 보면 남자가 74.5%, 여자가 25.5%이며, 연령은 20대가 34.4%, 30대가 56.8%로 대부분을 차지하고 있으며, 4~50대가 8.9%로 구성되었다. 또한 학력별로는 대졸이 64.6%로 가장 많고 전문대졸이 20.3%, 고졸이 12.0%, 대학원졸이 3.1%를 차지하고 있다. 직급은 사원급이 46.4%, 대리 및 계장급이 28.6%로 나타나 대부분 하위관리자나 일반사원으로 분포되어 있다. 근속년수는 3년 미만이 37.5%, 3~5년이 24.0%, 5~10년이 25.5%로 구성되어 있다. 업종은 제조업이 75.0%로 가장 많이 차지하고 있으며, 유통업은 8.3%, 건설업은 7.8%, 서비스업은 6.8%로 구성되어 있다. 담당직무는 영업/판매가 43.2%로 가장 많이 차지하고 있으며, 총무/인사가 20.3%, 생산은 14.1%, 연구는 12.0%, 재무/회계는 10.4%로 구성되어 있다 (<표 2> 참조).

<표 2> 표본의 인구통계학적 특성

구 분		빈도(명)	백분율(%)
성별	남성	143	74.5
	여성	49	25.5
연령	20대	66	34.4
	30대	109	56.8
	40~50대	17	8.9
학력	고졸	23	12.0
	전문대졸	39	20.3
	대졸	124	64.6
	대학원졸	6	3.1
직급	사원급	89	46.4
	대리/계장급	55	28.6
	과장급	32	16.7
	차장급 이상	16	8.3
근속년수	3년 미만	72	37.5
	3~5년 미만	46	24.0
	5~10년 미만	49	25.5
	10년 이상	25	13.0
업종	제조업	144	75.0
	건설업	15	7.8
	유통업	16	8.3
	서비스업	13	6.8
	기타	4	2.0
담당직무	총무/인사	39	20.3
	재무/회계	20	10.4
	영업/판매	83	43.2
	생산	27	14.1
	연구	23	12.0

2. 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구에서 사용된 설문 문항들이 가설에 제시된 변수들을 적절하게 측정하였는지를 검증하기 위하여 타당도와 신뢰도를 분석하였다. 기존의 측정도구를 사용하였지만 설문 문항 작성 시의 문제점이나 표본으로 선정된 응답자들의 문항 이해도 차이 등에 의해 변수 측정 상의 오류가 발생할 수 있으며, 이러한 오류를 가설 검증 이전 단계에서 최소한으로 줄이고자 하는 데 이러한 분석의 의미가 있다. 본 연구에서도 요인분석을 이용하여 각 변수들의 개념타당성을 검증하고, 요인을 설명하는 설문 문항들이 설명력이 낮거나 개

념이 분산된 문항들은 순차적으로 제거하는 방식을 거쳐서 최종적으로 적합하다고 판단된 문항들을 정리하였고 (<표 3>, <표 4>, <표 5>, <표 6> 참조), 최종적으로 정리된 문항들에 대한 신뢰도를 검증하여 (<표 7> 참조) 이 후의 가설 분석에 사용하였다.

<표 3> 변혁적 리더십에 대한 요인분석

문항	요인			
	1 카리스마	2 개별적 배려	3 지적자극	4 분발고취
확고한 목적의식의 중요성 강조	.814	.195	.233	.044
능력과 자신감을 보여줌	.732	.242	.229	.246
임무에 대한 공동의 사명감 강조	.707	.267	.198	.189
부하들의 개인적인 욕구, 능력 등을 인정	.377	.807	-.020	.117
부하를 인격체로서 인정함	.194	.818	.231	.222
직무수행 방법의 적절성 전제조건 검토	.223	.308	.802	.042
문제해결에 다양한 관점 모색	.263	.023	.848	.185
미래에 낙관적 의견 피력	.237	.242	.163	.911
Eigenvalue	4.08	.92	.68	.62
분산설명비율	51.04	11.54	9.55	7.79
누적설명비율	51.04	62.58	71.13	78.93

<표 4> 거래적 리더십에 대한 요인분석

문항	요인	
	1 상황적 보상	2 예외에 의한 관리
협조 또는 지원하는 정도에 상응하는 보상을 제공함	.837	-.057
업무성과에 따른 보상지침을 공지함	.861	-.015
노력에 대한 특별보상의 기회를 제공함	.803	.121
노력을 통해 원하는 것을 얻을 수 있다는 확신을 부여함	.850	-.004
업무성과에 대해 긍정적인 평가를 해 줌	.677	-.058
업무가 순조로이 수행되면 변화를 원하지 않음	-4.40	.721
실수하는 경우에만 관여하여 조치를 취함	-.020	.622
전통적인 관행에 따른 업무수행을 선호함	-.174	.637
목표에 미달하는 부분에만 관심을 갖고 관리함	.132	.740
Eigenvalue	3.32	1.88
분산설명비율	36.88	20.89
누적설명비율	36.88	57.77

<표 5> 감성지능에 대한 요인분석

문항	요인			
	1 감성조절	2 감성인식	3 감성표현	4 감성활용
압력 받고 있는 상황에서도 여유를 가질 수 있음	.790	-.018	.173	.004
걱정이 있는 환경에서도 생산적 행동을 할 수 있음	.742	.097	.287	.086
화가 났을 경우에 빨리 가라앉힐 수 있음	.648	.177	-.183	.489
부정적인 감정을 회상할 때도 스트레스를 받지 않음	.814	.034	-.004	-.017
다른 사람들의 분노의 대상이 된 경우라도 침착함	.626	.001	.240	.076
감정상태 이해를 위해 신체 상태에 관심을 기울임	-.002	.812	.090	.209
자신의 감정을 있는 그대로 수용함	.082	.803	.133	-.138
동료가 잘 하면 그가 알 수 있도록 표현함	.154	.024	.757	.245
내가 원하고 필요한 것을 타인이 알 수 있게 함	.207	.266	.748	-.033
타인과의 대화 시에 상대의 입장에서 생각하는 편임	.055	.011	.217	.883
Eigenvalue	3.29	1.46	1.03	0.92
분산설명비율	32.90	14.61	10.34	9.21
누적설명비율	32.90	47.51	57.86	67.07

<표 6> 조직유효성에 대한 요인분석

문항	요인	
	1 직무몰입	2 조직몰입
현재 내가 맡은 업무에 아주 빠져 있음	.838	.226
현재 맡은 업무는 나의 전부라고 할 수 있음	.826	-.062
나의 관심은 거의 현 업무와 관련된 것임	.865	.046
현재의 업무와 밀착되는 감정이 높음	.722	.304
우리 회사를 선택한 것은 훌륭한 결정이라고 생각함	.001	.716
우리 회사에 충성심을 갖고 있음	.294	.787
동료들과 함께 일하기에 우리 회사가 가장 적합함	.117	.834
우리 회사에서 계속적으로 일하는 것이 낫다고 생각함	.061	.673
Eigenvalue	3.37	1.80
분산설명비율	42.23	22.59
누적설명비율	42.23	64.82

<표 7>에서 제시된 것처럼 가설 검증에서는 최초 설문문항들 중에서 적절하지 않다고 판단된 설문문항들을 제거하고, 남은 문항들에 Cronbach Alpha 계수를 측정한 결과 변수들의 신뢰도가 높은 것으로 확인되었다.

<표 7> 측정변수의 신뢰도 계수

측정변수	최초설문 항목수	최종설문 항목수	신뢰도 계수
변혁적 리더십	20	8	.8614
거래적 리더십	10	9	.7093
감성지능	30	10	.7595
조직몰입	12	4	.7652
직무몰입	5	4	.8432

3. 가설 검증

본 논문의 가설은 리더십 유형인 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 조직유효성인 조직몰입 및 직무몰입간의 관계에서 감성지능이 조절효과를 미친다는 것이다. 가설 검증에 앞서서 리더십 유형과 조직유효성 간의 상관관계를 분석한 결과(<표 8> 참조), 리더십의 두 유형 모두가 조직유효성에 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 하지만 거래적 리더십은 직무몰입에만 영향을 미치고 조직몰입에는 영향이 없는 것으로 나타났으며, 이는 변혁적 리더십이 직무몰입과 조직몰입 모두에 영향을 미치는 결과와 비교해 볼 때, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 효과가 크다고 밝힌 기존의 연구결과들과 일치하는 경향을 보인 것이라고 볼 수 있다.

<표 8> 리더십 유형과 조직유효성 간의 상관관계

변수	변혁적 리더십	거래적 리더십	직무몰입	조직몰입
변혁적 리더십	1.000			
거래적 리더십	.498	1.000		
직무몰입	.409	.403	1.000	
조직몰입	.365	.076	.300	1.000

가설에서 제시한 감성지능의 조절효과를 검증하기 위해 리더십 유형과 조직유효성의 관계를 설명하는 1차적인 회귀분석을 실시하고, 2차적으로 감성지능을 조절변수로 추가하

는 회귀분석을 실시하여 조절효과의 차이를 비교하고자 하였다(Baron & Kenny 1986).

다음의 <표 9>와 <표 10>에서 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 조직유효성인 조직몰입 및 직무몰입의 관계에서 감성지능의 조절효과를 검증하기 위한 분석 결과를 나타내고 있다.

<표 9> 변혁적 리더십과 조직유효성간의 관계에서 감성지능의 조절효과

	조직유효성					조직유효성			
	조직몰입		직무몰입			조직몰입		직무몰입	
	베타	t 값	베타	t 값		베타	t 값	베타	t 값
(상수)		6.97***		5.43***	(상수)		2.19*		-1.00
변혁적 리더십	.365	5.40***	.409	6.18***	변혁적 리더십	-.232	-.51	.670	1.61+
					감성지능	-.341	-1.09+	.638	2.26*
					변혁적 리더십 × 감성지능	.808	1.28+	-.545	-.95+
	R ² =.133 F=29.17***		R ² =.168 F=38.24***			R ² =.142 F=10.41***		R ² =.295 F=26.25***	

+ : p < .10, * : p < .05, ** : p < .01, *** : p < .001

<표 9>에서 보는 바와 같이 변혁적 리더십이 조직몰입과 직무몰입에 미치는 영향력에 대한 설명력(R²)은 13%와 17%로 나타났고, 감성지능을 조절변수로 가미한 후의 전체 회귀모형의 설명력(R²)은 각각 14%와 30%로 나타났다. 즉 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 감성지능의 조절효과는 거의 없는 것으로 나타났으나, 직무몰입에 미치는 영향에 대한 감성지능의 조절효과는 있는 것으로 나타났다.

<표 10>에서 보는 바와 같이 거래적 리더십이 조직몰입과 직무몰입에 미치는 영향력에 대한 설명력(R²)은 1%와 16%로 나타났고, 감성지능을 조절변수로 가미한 후의 전체 회귀모형의 설명력(R²)은 각각 3%와 28%로 나타났다. 즉 거래적 리더십 역시 조직몰입

에 미치는 영향에 대한 감성지능의 조절효과는 거의 없는 것으로 나타났으나, 직무몰입에 미치는 영향에 대한 감성지능의 조절효과는 있는 것으로 나타났다.

<표 10> 거래적 리더십과 조직유효성간의 관계에서 감성지능의 조절효과

	조직유효성					조직유효성			
	조직몰입		직무몰입			조직몰입		직무몰입	
	베타	t 값	베타	t 값		베타	t 값	베타	t 값
(상수)		8.90***		3.97***	(상수)		1.04		-1.41+
거래적 리더십	.076	1.05	.403	6.07***	거래적 리더십	.070	.16	.767	1.99*
					감성지능	.210	.61	.762	2.58**
					거래적 리더십 × 감성지능	-.090	-.14	-.767	-1.36+
	R ² =.006 F=1.11		R ² =.162 F=36.80***			R ² =.028 F=1.84+		R ² =.284 F=24.88***	

+ : p < .10, * : p < .05, ** : p < .01, *** : p < .001

이러한 결과를 비교해 보면 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두에 있어서 감성지능의 조절효과는 조직몰입에서는 나타나지 않으며, 직무몰입에만 나타나는 것을 알 수 있다. 그리고 이러한 조절효과의 크기를 변혁적 리더십의 경우와 거래적 리더십의 경우를 비교해 볼 때 변혁적 리더십의 경우에 설명력이 미세하게 높은 것으로 나타났지만, 그 차이가 미미한 것으로 나타나 가설에서 제시한 방향을 지지하기에는 설명력이 부족한 것으로 판단된다.

V. 결론

본 연구는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입과 직무몰입에 어떠한 영향을 미치는가를 파악하고, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 감성지능에 따라 조직몰입과 직무몰입에 어떠한 영향을 미치는가를 검증해보고자 하는데 연구의 목적을 두었다.

연구의 결과는, 첫째 변혁적 리더십은 조직몰입과 직무몰입 모두에 대해서 정(+)의 영향을 미치지만 거래적 리더십은 직무몰입에만 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 조직몰입 및 직무몰입과의 관계에 대한 감성지능의 조절효과는 직무몰입에 대해서만 유의한 것으로 나타났다. 셋째, 감성지능의 조절효과가 변혁적 리더십의 경우와 거래적 리더십의 경우에 거의 차이가 없을 정도로 미미하게 나타났다.

이러한 연구의 결과가 기업과 리더에게 주는 시사점으로는, 첫째, 오늘날 급변하는 경영환경에서 기업이 지속적으로 성장하기 위해서는 거래적 리더십 뿐만 아니라 변혁적 리더십을 전략적으로 잘 활용함으로써 조직성과를 극대화하도록 하여야 할 것이다. 즉 오늘날과 같은 환경의 변화가 빠른 사회에서는 과거 경영자들의 일방적인 상의하달식의 역할은 퇴색되고 있으며, 미래에 대한 비전제시, 지속적인 혁신, 상하간의 원활한 커뮤니케이션, 공정한 보상시스템 등을 제시하는 역할이 중요할 것이다. 둘째, 효과적인 리더십을 발휘하기 위해서는 부하들의 개인적인 특성을 이해하는 데 더 노력해야 한다는 것이다. 특히 최근 이슈화 되고 있는 감성지능의 개념을 이해하고 응용할 수 있는 능력을 배양해야 할 것이다.

끝으로, 본 연구에서 검증하고자 했던 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 있어서 감성지능의 조절효과 차이가 유의하게 나타나지 못한 점은 본 연구의 의의를 퇴색시킨 면이 있다. 그러나 조직유효성에 대한 다양한 접근방법과 개인의 업무 특성 및 상황요인들을 함께 고려하면 그 차이는 보다 유의하게 검증될 수 있을 것이라고 판단하며, 이러한 점이 차후의 연구에서 발전적으로 보완되어져야 할 것이다.

참 고 문 헌

- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986), The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 5(60), 1173–1182.
- Bandura, A., & Wood, R. (1989), Effects of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-Regulation of Complex Decision Making, *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990), From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 179–189.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990), The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development, in W. Pasmore & R. Woodman(Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231–272.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*. Harper & Row: New York.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995), Further Assessment of Bass's Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 80, 468–478.
- Cauroso, D., & Salovey, P. (2004), *The Emotionally Intelligent Manager*, San Francisco, Jossey Bass.
- Cherniss, C., & Adler, M. (2000), *Promoting Emotional Intelligence in Organizations*, Alexandria, VA: American Society for Training & Development.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997), *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, New York: Grosset/Putnam.
- Dulewicz, V., & M. Higgs, M. (1998), Emotional Intelligence: Can It be Measured Reliably and Validly Using Competency Data? *Competency*, 6(1), 1–15.
- Gardner, H. (1983), *Frame of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, New York:

Basic Books.

- Goleman, D. (1998), What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93-104.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988), Supervisors Evaluations and Subordinates Perceptions of Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 695-702.
- House, R. J. (1977), A Theory of Charismatic Leadership, in J. G. Hunt & L. L. Larson(Eds.), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000), Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Kanungo, R. N. (1982), Measurement of Job and Work Involvement, *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965), The Definition and Measurement of Job Involvement, *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Fetter, R. (1993), Substitutes for Leadership and the Management of Professionals, *Leadership Quarterly*, 4(1), 1-44.
- Porter, L. W., Steers, R. W., & Mowday R. T. (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Yammarino, F. J., & Bass. B. M. (1990), Long Term Forecasting of Transformational Leadership and Its Effects among Naval Officers: Some Preliminary Findings. in Clark, K. E. & Clark, M. B.(eds.), *Measures of Leadership*, West Orange, NJ: Leadership Library of America, 151-169.
- Yukl, G. A. (1994), *Leadership in Organizations*(3rd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

< Abstract >

**A Moderating Effect of Follower's Emotional Intelligence
on Effectiveness of Transformational Leadership and Transactional Leadership**

Hosun Lee* · Su Wook Jang**

The purpose of this study is to understand influences of transformational and transactional leadership on organizational commitment and job involvement, and to test a moderating effect of follower's emotional intelligence on those influences.

The results might be summarized as followings. First, it shows that transformational leadership has positive influence both on organizational commitment and job involvement but transactional leadership has positive influence only on job involvement. Second, the moderating effect of emotional intelligence on effectiveness of transformational and transactional leadership is appeared to be significant only on job involvement. Third, it is hard to contend that there would be some differences in the moderating effect of emotional intelligence on effectiveness of transformational and transactional leadership. Therefore, some other job characteristics and/or contingency factors should be considered for finding more significant result in further researches.

However, the results of this study has such managerial implications for leaders as followings. Organizational leaders should be able to implement transformational leadership as well as transactional leadership for the continual growth of the firms under the recent turbulent business environment. In addition, they also consider followers' personal characteristics, especially emotional intelligence, for enhancing effective leadership.

Key words: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Emotional Intelligence, Organizational Commitment, Job Involvement

* Professor of Management, Dankook University

** Department of Management, Graduate School of Dankook University