

2009년 2월

석사학위논문

조직문화 유형과 경영자의 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구

- 전남지역의 전문건설업체를 중심으로 -

조선대학교 경영대학원

경 영 학 과

문 우 식

조직문화 유형과 경영자의 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구

- 전남지역의 전문건설업체를 중심으로 -

*The Effects of Organizational Cultural Types and Leadership
on the Organizational Performance*

- *Focus on Construction Firms in Jeonnam* -

2009년 2월 일

조선대학교 경영대학원

경영학과

문 우 식

조직문화 유형과 경영자의 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구

- 전남지역의 전문건설업체를 중심으로 -

지도교수 정 진 철

이 논문을 경영학 석사학위신청 논문으로 제출함.

2008년 10월 일

조선대학교 경영대학원

경 영 학 과

문 우 식

문우식의 석사학위논문을 인준함

위원장 조선대학교 교수 印

위 원 조선대학교 교수 印

위 원 조선대학교 교수 印

2008년 11월 일

조선대학교 경영대학원

목 차

ABSTRACT

제1장 서론	1
제1절 문제 제기 및 연구의 목적	1
제2절 논문의 구성 및 연구방법	4
제2장 이론적 배경	6
제1절 조직문화와 조직성과	7
1. 조직문화의 개념	7
2. 조직문화 특성과 조직성과	9
3. 조직문화강도와 조직성과	11
제2절 리더십과 조직문화의 관련성	14
1. 리더십의 개념	14
2. 리더십과 조직문화의 관련성	16
3. 변혁적 리더십과 거래적 리더십	23
제3장 연구설계	32
제1절 연구모형	32
제2절 가설의 설정	33
제3절 연구대상	33
제4절 설문지 구성 및 측정변수의 조작적 정의	34
1. 설문지 구성	34
2. 측정변수의 조작적 정의	35
제5절 자료분석 방법	37

제4장 실증 분석 및 가설 검증	38
제1절 조사대상자의 특성	38
1. 표본의 특성	38
제2절 신뢰성 및 타당성 검증	39
1. 신뢰성 검증	39
2. 타당성 검증	39
제3절 가설의 검증	42
1. 가설1의 검증	42
2. 가설2의 검증	43
제5장 결론	45
제1절 연구 결과의 요약 및 시사점	45
제2절 연구의 한계 및 앞으로의 연구 방향	46

참고문헌

설문지

표 목 차

〈표-1〉 리더십유형과 조직문화 유형간의 적합관계	19
〈표-2〉 좌·우뇌 사고방식에 따른 이론 구분	20
〈표-3〉 관리적 리더십의 가정	21
〈표-4〉 조직문화 유형별 특성	22
〈표-5〉 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 구성요인 및 내용	24
〈표-6〉 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이점	30
〈표-7〉 설문지 구성 내역	35
〈표-8〉 표본의 특성	38
〈표-9〉 변수들의 신뢰성 분석결과	40
〈표-10〉 요인분석	41
〈표-11〉 최고경영자의 리더십 유형에 따른 조직문화유형의 빈도	42
〈표-12〉 최고경영자의 리더십 유형에 따른 조직문화유형의 감정	42
〈표-13〉 최고경영자의 리더십유형과 조직문화유형간의 적합에 따른 조직몰입의 차이 감정	43
〈표-14〉 최고경영자의 리더십유형과 조직문화유형간의 적합에 따른 혁신행동의 차이 감정	44

그 림 목 차

〈그림-1〉 연구모형	32
-------------------	----

ABSTRACT

The Effects of Organizational Cultural Types and Leadership on the Organizational Performance

- Focus on Construction Firms in Jeonnam -

By Woo-sik Moon

Advisor : Prof. Jin-chul Jung Ph.D.

Department of Business Administration,

Graduate School of Business Administration, Chosun University

The purpose of this study is to identify empirically whether there are differences in organization culture types due to CEO leadership style and to investigate empirically whether or not organizations with fitness between CEO leadership styles and organizational culture types perform better than those lacking fitness.

Research findings can be summarized as follows: Firstly, CEO leadership has influence on creating and embedding organizational culture. in the case whether the CEO is a transformational leader, the organization seems to have an innovation-oriented culture; where the CEO is a transactional leader, the organization seems to have stability-oriented culture. Secondly, the fitness between CEO leadership and organizational culture is closely related to corporate performance, as measured by organizational commitment except for innovative behavior.

Therefore, Organizations are required to match CEO leadership styles with organizational culture types. and many empirical studies with rolls about organizational culture types and CEO leadership styles are necessary to improve organizations.

제1장 서론

제1절 문제 제기 및 연구의 목적

조직문화는 1980년대부터 조직이론 연구자들뿐만 아니라 현장 실무자들이 큰 관심을 가져온 연구주제이다. 조직문화에 대한 이러한 폭발적인 관심은 ‘조직문화가 기업경쟁력의 한 원천이 된다는, 즉 조직문화가 조직성과의 향상을 가져오는 중요한 한 요인’이라는 기본 인식에 바탕을 두고 있다(김영조, 박상언, 1998). 그렇지만 조직문화에 대한 지속적인 관심에도 불구하고 조직문화가 조직성과에 미치는 영향을 분석한 실증연구는 많지 않은 편이다. 조직문화와 조직성과의 관계에 대한 지금까지의 논의들은 대부분 개념적·이론적 수준의 연구들이거나, 혹은 조직문화나 성과에 대한 엄격한 측정이 결여된 일화적(anecdotal) 설명이나 사례연구에 치우쳐 왔다고 평가할 수 있다(Gordon & DiTomaso, 1992:783).

최근에는 리엔지니어링, 벤치마킹, 학습조직, 팀조직 등 다양한 경영혁신기법들이 소개되면서 조직문화에 대한 관심 및 연구가 예전보다 다소 줄어든 감이 없지 않다. 그러나 이러한 경영혁신 프로그램의 성공을 위해서도 무엇보다 적절한 조직문화의 창출과 효과적인 관리가 중요하다는 점이 다시금 강조되면서 IMF 이후 큰 경제적 위기를 겪은 현실적 경험을 계기로 국내 기업을 대상으로 한 실증연구도 지속적으로 이루어지고 있는 현실이다. 즉, 많은 학자와 실무자들은 조직문화의 근본적인 변화가 수반되지 않는 한 조직변화와 경영혁신의 노력은 대부분 실패하거나 일시적인 것에 그치고 만다고 주장함으로써, 조직문화의 중요성을 여전히 강조하고 있는 것이다(김영조, 박상언 1998).

한편 리더십에 관한 연구는 오랜 역사와 많은 이론들을 갖고 있으며 조직에 관한 문헌 속에서 리더십처럼 많이 언급되는 말이 없을 정도로 이 분야에서 다양한 연구가 이루어져 왔다. 이와 같이 리더십 분야에 많은 연구가 이루어진 것은 조직의 경쟁력은 리더십에서 비롯된다는 인식과, 또한 조직의 내·외 환경변화를 올바르게 지

각·해석하여 이에 대응하는 능력이 바로 리더십의 본질이기 때문이다(김남현, 이주호, 1997). 기업 조직 구조에 있어서 리더십은 조직의 목표 및 성과를 달성하는 데 매우 중요한 변수가 되고 있다. 오늘날 많은 기업에서 조직이 활성화 되지 못하고, 구성원은 직무만족을 느끼지 못하며, 시장점유율과 성과지표가 저하되어 조직이 침몰하는 현상이 만연되어 있다. 이러한 문제들의 근본원인은 리더십의 결여에서 찾을 수 있는 경우가 많다(신유근, 1996). 따라서 지금까지와는 다른 관점에서 접근한 새로운 리더십 이론들을 통해 급변하는 조직환경에 대응할 수 있도록 학계 및 기업들의 많은 노력이 필요하다. 다양한 새로운 리더십 이론 중 Bass(1985)는 Burns(1978)의 정치적 리더십에 기반을 둔 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 기업환경에 적용시켜 이들을 확대·발전시켰다. 특히 변혁적 리더십에 대한 연구는 거래적 리더십 이론의 단순하고 명확한 구조적인 거래영역을 초월하여 리더십을 또 다른 관점에서 접근하는 계기가 되었다(김남현, 이주호, 1997).

Schein(1985: 3)은 그의 저서 「조직문화와 리더십」에서 주장하기를 “리더십의 여러 가지 풀리지 않는 의문점은 리더십을 관리로부터 분리하여 문화의 창조와 변화에 연결시켜 연구하면 명백해 질 수 있고”, “문화는 하나의 동태적인 ‘과정’이기 때문에 문화를 이해하는 가장 좋은 방법은 리더십 이론을 통하는 것이다”(Schein, 1985: 50)라고 하였으며, 또한 조직문화를 창조, 관리하고 필요에 따라 이를 파괴, 변화시키는 기능이 바로 리더의 역할이라고 보았다. 그리고 “문화와 리더십은 동전의 양면과 같은 것으로 문화를 다룰 수 있는 능력이야말로 리더만이 가지는 독특한 재능이다”라고 설명함으로써 조직문화 및 리더십은 서로 밀접한 관련이 있음을 말해주고 있다. 또한 Erez와 Earley(1993)는 자신들의 저서 「Culture, Self-identity, and Work」의 서문에서 리더십 모델은 ‘문화적 차이’라는 관점에서 음미되어야 하며, 리더십을 보다 더 잘 이해하기 위해서는 조직문화에 바탕을 두어야 한다는 점을 특별히 강조하였다.

조직문화 및 리더십에 대한 국내 연구로는 강정애(1997), 김남현·이주호(1997), 김영조·박상언(1998), 박노운(1997), 박상언·김영조(1995), 전상길·김인수(1997), 전상호·신용준(1995), 정준교·박상언·김영조(1996), 조영호·김일숙(1995), 최만기(1994a,b),

한주희·황원일(1996), 한주희·황원일·박석구(1997) 등을 들 수 있다. 이러한 연구들을 포함하여, 지금까지의 국내 연구들은 크게 다음 세 가지 부분에 관심을 두고 연구해 왔다고 볼 수 있다. 첫째 조직문화 특성과 조직구조, 경영전략, 리더십 등 여타 조직 변수들 간의 관계에 대한 연구, 둘째 특성론적 접근으로 조직문화 특성과 조직성과간의 관계에 대한 연구, 그리고 셋째 상황적합적 접근으로 전략 유형, 리더십 유형 등의 변수와 조직문화 유형간의 적합성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구이다. 그런데 이제까지의 연구들은 대개 특성론적 접근이나 상황적합적 접근에 편중되어 있어서, 조직문화 논의에 있어 또 하나의 축을 이루고 있는 이른바 ‘강한 문화 가설’ 즉, 문화강도가 조직성과에 미치는 영향에 대해서는 실증적인 검증이 거의 없었다(김영조, 박상언, 1998). 또한 기존 연구들 가운데 몇몇을 제외한 상당수의 연구가 조직성과 분석에 있어서 단순히 직무만족, 조직몰입 등 행동성과 변수의 분석에 국한되어 있으며 재무성과 등 기업의 객관적 성과지표에 대한 실증 분석 연구는 거의 없기에 앞으로 다양한 연구가 이루어져야 할 필요성 및 가능성을 생각해볼 수 있다.

본 연구는 이러한 한계점을 극복하기 위해 조직문화 특성뿐만 아니라 문화강도와 리더십의 유형이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석해 보고자 한다. 즉, 특정 조직문화특성 내지 리더십유형이 높은 성과를 가져온다는 ‘특성론적 접근’과 아울러 강한 문화가 조직성과의 향상을 가져온다는 ‘강한 문화 가설’에 대해 실증분석해 보고자 한다. 그리고 조직성과에 대한 연구에 있어서도 직장생활만족과 조직몰입, 혁신행동 등 심리적 성과에 대한 분석뿐만 아니라, 특정 분야(전문건설업)의 기업들을 대상으로 객관적 성과지표인 재무성과에 대해서도 동시에 분석해 보고자 한다.

본 논문의 연구 목적은 다음과 같다. 첫째, 광주전남지역의 전문건설업체를 대상으로 이들 기업의 조직문화 유형을 분류하도록 하겠다. 둘째, 전문건설업체 CEO 및 경영자의 리더십을 분류하고 이러한 리더십과 조직문화 유형의 연관성을 살펴 보도록 하겠다. 셋째, 리더십 유형과 조직문화 유형의 적합성 정도가 조직성과(조직몰입 및 혁신행동에 기초함)에 어떠한 영향을 미칠 것인지를 규명하도록 하겠다.

이와 같은 연구 목적을 달성함으로써 향후 광주전남지역의 전문건설업체들이 조직 유효성 및 성과를 높이기 위해 어떠한 전략적 노력을 기울여야 할 것인지를 판단 하는데 실무적 팁을 제시할 수 있다는 기대효과가 있다.

제2절 논문의 구성 및 연구방법

조직문화와 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구목적을 달성하기 위해 서 본 연구에서는 조직문화와 리더십에 관련된 선행연구들에 대한 문헌연구와 이를 바탕으로 결과를 예측하였다. 문헌연구들을 통해서 독립변수로 조직문화와 리더십을, 종속변수로는 조직성과 중 조직몰입과 혁신행동을 선정하였다.

본 연구는 다음과 같이 총 4개의 장으로 구성되었다.

제1장은 서론으로 연구의 배경과 필요성 및 목적 그리고 연구의 구성 및 연구방법에 대하여 서술하였다.

제2장은 이론적 고찰 부분으로 독립변수로서의 조직문화와 리더십, 종속변수로서의 조직성과간의 관계에 대한 기존연구들을 살펴보았다. 제1절에서는 조직문화의 이론적 배경으로 개념 및 특성론적 접근(Trait Approach): 조직문화 특성과 조직성과, 강한 문화 가설: 문화강도(Cultural Strength)와 조직성과에 대해 논하였고, 제2절에서는 리더십과 조직문화의 개념과 관련성을 이론적 배경들을 중심으로 살펴보고 새로운 리더십이론 중 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 특징 및 구성요인들에 논하였다.

제3장에서는 이러한 이론적 배경을 근거로 예측결과를 위한 연구모형 및 가설을 설정을 통해 결과를 예측 하였다.

제4, 5장에서는 결론 부분으로서 연구결과의 요약 및 연구의 시사점 그리고 향후 연구방향을 제시하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌고찰과 실증적 연구를 실시하였다. 문헌자료 수집을 통하여 자료 문헌 내용을 중심으로 조직문화 및 리더십과 이에

관련된 요인들 간에 관련된 문헌연구를 통하여 연구방향을 설정하였으며, 조직문화와 리더십이 상호간에 연관성이 있으며 조직성과에 영향을 미친다는 사실을 전제로 이러한 사실의 확인을 위한 취지에서 건설업체를 대상으로 실증적으로 고찰하였다.

연구방법에 있어서 연구대상을 대한전문건설협회 전남지회에 등록된 업체 중 2008년도 시공능력평가를 기준으로 상위 300위권 내에 해당되는 재무적 성과와 최근 실적이 우수한 기업들로 하여 설문지를 이용한 조사방법을 사용하였다.

제2장 이론적 배경

여기서는 조직문화 및 리더십의 개념과 조직성과간의 관계에 대한 기존의 연구들을 간단히 정리해 보고, 그에 입각하여 본 연구에서 실증 분석하고자 하는 연구과제를 설정해 보고자 한다. 조직문화와 조직성과간의 관계에 대해 지금까지 이루어진 연구들은 다음의 세 갈래로 크게 나누어 볼 수 있다. 첫째, 특성론적 접근으로 특정한 ‘문화특성(Cultural traits or attributes)’이 높은 조직성과를 가져온다는 주장이다. 둘째, 강한 문화 접근으로 ‘문화강도(cultural strength)’가 조직성과에 영향을 미치는 중요한 요인이라는 주장이다. 셋째, 상황적합적 접근으로 ‘조직문화 특성과 상황 요인들 간의 적합성’이 조직성과를 좌우한다는 주장이다.(김영조, 박상언, 1997).

본 연구에서는 조직문화에 대한 이러한 세 가지 접근들 중 ‘특성론적 접근’과 ‘강한 문화 접근’에 대해 검증해 보고자 한다. 따라서 이하에서는 이 두 가지 접근에 의해서 이루어진 연구들을 각각 살펴보도록 하겠다.¹⁾

경영환경의 변화와 기업의 구성원들의 특성도 예전과 같지 않아서 리더십에 대한 과거의 이론만으로는 현장에서의 이상적 리더십에 대한 욕구를 채울 수 없다. 최근 리더십에 관한 다양한 새로운 주장들이 나오고 있는데 여기서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대해 살펴보려 한다.

1) 위에서 언급한 바와 같이, 본 논문의 연구과제에는 포함되지 않았지만 조직문화 연구에 있어서 중요한 연구흐름의 하나로 상황적합적 접근(contingency approach)이 있다. 상황적합적 접근은 ‘조직문화 특성과 여타 상황 요인들 간의 적합성(Fit)이 조직성과를 결정한다’는 관점으로, 기업이 성공하기 위해서는 조직문화가 조직구조, 경영전략, 산업특성과 환경특성 등 조직이 처해 있는 상황에 적합해야 되며, 그렇지 않은 경우에는 조직성과가 떨어지거나 심지어는 도태하고 만다는 관점을 견지한다(김남현, 이주호, 1997). 이러한 관점을 취하고 있는 대표적인 연구로는 전략과 조직문화의 적합성에 초점을 둔 Schwartz & Davis(1981), Tichy(1982), Ernest(1985)의 연구, 그리고 경쟁환경이나 고객의 특성 등 기업이 당면한 산업환경과 기업문화의 적합성을 강조한 Gordon(1985, 1991)의 연구 등이 있다.

제1절 조직문화와 조직성과

1. 조직문화의 개념

조직문화를 무엇인지 밝히기 위해서는 먼저 문화를 정의하는 것이 필요하다. 일반적으로 문화란 사회를 구성하고 있는 모든 사람들이 공통으로 소유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 습관 그리고 지식과 기술을 포함한 거시적이고 종합적인 개념으로서 사회 구성원의 행동 형성에 영향을 주는 중요한 요소로 인식되고 있다. 따라서 문화는 사회 구성원의 행동과 사회 체계를 형성하고 이들을 연결, 조정하는 총합 요소라고 할 수 있다.

개인의 능력이나 가능성을 판단하는데 있어 개인이 가지고 있는 성격이나 특성이 중요하듯이 조직의 능력과 가능성을 판단하는 데 있어 조직에도 고정적인 아닌 각기 독특한 문화적 특성인 조직문화(organizational culture)가 있다. 조직문화는 말로 표현하기는 힘들고 눈에 딱히 이렇다 할 보이는 명확한 해답이 있는 것도 아니지만, 조직구성원의 조직구조를 통해 규범을 제공하는 통제체제와 상호작용하는 무엇이 중요하냐는 가치와 무엇을 해야 하는가의 신념을 이끄는 시스템이라고 할 수 있다.

이러한 조직문화는 조직이 목적을 달성하고 각 개인이 각자의 목표를 달성하는데 결정적인 역할을 하기 때문에 중요한 전략으로 여겨지고 있고, 조직문화가 건전하면 회사의 생산성과 이익이 늘어나고, 개인의 근무의욕과 동기가 증가되어 잠재력을 최대한 발휘하게 되고, 반대로 조직문화가 잘못되면 조직의 성과와 개인의 태도에 부정적인 결과가 나타나게 된다.

조직문화는 1980년대에 이르러 시사 주간지인 Business Week지에서 “operate culture”라고 하는 단어를 처음 사용하여 경영자의 새로운 전략 추진에 있어서 조직 내에 존재하는 문화의 적합정도가 중요하며 전략과 문화가 맞지 않으면 실패한다는 내용을 다루면서 조직문화에 대한 관심이 집중되었고 조직문화가 조직경쟁력의 한 원천이 되고 조직성과의 향상을 가져오는 중요한 한 요인이다. 현대경영학의 주요

흐름도 know-how에 초점을 둔 조직관리의 시대에서 know-why에 초점을 둔 경영 전략의 시대로 그리고 다시 know- what에 초점을 둔 조직문화의 시대로 관심의 초점이 전환되었다.

조직문화에 대한 관심이 증가함에도 아직까지 통일된 개념은 정립되지 못하고 있으며 이는 조직이라는 현상을 쉽게 파악하기 힘든데다가 문화라는 비계량척도가 합해짐으로서 성격파악을 더욱 힘들게 만든다. 즉, 조직문화의 중요성을 밝히는 차원에서 많은 학자들의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

Pettigrew(1979)는 조직문화를 상징·언어·이념·신념·의식·전통 등 그 조직에 있어서의 여러 개념들의 총체적 원천으로 정의하고 있다.

Schwarz & Davis (1981)는 조직문화란 “조직구성원들이 공유하고 있는 신념과 기대의 패턴”이라고 정의 하였다. 이러한 기대와 신념은 조직 내에서 개인과 집단의 행동을 강력하게 알려주는 규범을 만들어 준다.

Deal & Kennedy(1982)는 강한 조직문화란 “사람들이 항상 어떻게 행동해야 할지에 대해 알려주는 규칙의 체계”라고 정의하였다. 이는 조직문화를 통해 그들이 기대하는바가 무엇인지 정확하게 파악해서 주어진 상황에서 어떻게 행동해야 하는지 알려준다.

Schein(1983)은 조직문화를 조직체 또는 집단이 내적 및 외적 환경에 적응하고 통합하는 과정에 적용되는 기본전제로서 조직구성원의 가치관과 사고방식 그리고 행동을 지배하는 근본요소로 정의하고 있다.

Frances(1990)는 조직문화를 인간의 본질, 조직 그리고 환경에 대한 가장 기본적인 가정을 반영하기 때문에 조직의 변화를 성공시키거나 실패하게 만들 수도 있는 강력한 요소로 보았다.

이학중(1986)은 조직문화를 조직원들이 공유하고 있는 성원행동과 관습 조직행동에 기본 전제로 작용하는 조직 고유의 가치관과 신념, 규범, 관습 그리고 행동패턴 등의 거시적인 총체로 정의하였다.

이렇듯 조직문화는 조직의 구성원들이 모두 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 학습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함하는 종합적인 개념으로서 조직

문화에 표현에서 나타나는 언어, 일화, 의식, 행사, 영웅들을 조직문화로 이해하려는 입장이 많으나 개념정의에 있어서 애매하고 복잡한 개념으로 연구방향에 따라 정의가 차이를 보이고 있다.

2. 조직문화 특성과 조직성과

조직문화와 조직성과의 관계에 대한 가장 지배적인 연구관점은 특성론적 접근으로 ‘긍정적인 문화 특성 내지 바람직한 문화유형을 갖고 있는 조직은 그렇지 못한 조직에 비해 성과가 우수하다’는 관점이다. 이러한 관점 하에서 조직성과의 향상을 가져다주는 특정한 문화특성을 찾아내려는 연구노력이 집중적으로 이루어져 왔다. 특성론적 연구가운데 가장 선구적이고 또 가장 널리 알려진 것은 아마도 우수기업의 특성을 여덟 가지로 정리한 피터스와 워터만(Peters & Waterman, 1982)의 연구일 것이다. 이들은 ①행동지향성. ②고객 최우대 서비스. ③자율성과 기업가 정신. ④인간을 통한 생산성 향상. ⑤독특한 전통가치의 증시. ⑥중점경영. ⑦간소한 조직. 그리고 ⑧자율과 통제의 균형, 조화를 우수기업의 공통적인 특성으로 제시하였다.

한편, 킬만(Kilmann, 1985: 356)은 성과가 우수한 기업이 되기 위해서는 신뢰적이고 모험적, 도전적 행동방식을 특징으로 하는 ‘적응적 문화’를 가져야 한다고 주장했으며, 아킨과 호플레인(Akin & Hopelain, 1986)은 생산적인 문화의 본질적 특성으로 ‘투명성 있고, 응집적이며 또한 개방적인’ 조직문화를 제시한 바 있다.

이외에도 많은 연구자들이 높은 성과를 가져오는 독특한 조직문화 특성에 대해서 논하고 있는데, 이들이 제시하는 문화특성의 구체적인 내용은 각각 다르지만 대부분 일화적 사실(anecdotal evidence)에 의존하여 논의를 전개하고 있다는 점이 공통점이라 하겠다(김영조, 박상언, 1997). 그런데, 일화적 사실 또는 사례연구 방법에 의존하고 있는 연구들은 다음과 같은 이유로 방법론적인 차원에서 비판을 받아 왔다. 특정 특성을 갖고 있는 기업이 그러한 특성을 결여한 기업보다 성과가 우수하다는 증거를 제시하지 않고 있다는 것이다.(Godon & DiTomaso, 1992: 785). 즉,

성과가 낮은 비우수기업들에서 그러한 특성들이 존재하지 않는다는 것을 경험적으로 입증하지도 않았으며, 또 조직문화와 경제적 성과간의 관계에 대한 통계적 검증을 하지도 않았다는 비판이다(Calori & Sarnin, 1991: 52).

그러나 양적 연구방법에 의한 실증연구가 전혀 없었던 것은 아니다. 조직문화와 경제적 성과간의 관계를 실증분석한 대표적인 연구로 데니슨(Denison, 1984, 1990), 한센과 베르너펠트(Hansen & Wernerfelt, 1989), 칼로리와 사닌(Calori & Sarnin, 1991), 그리고 고든과 디토마소(Godon & DiTomaso, 1992) 등을 들 수 있다. 먼저, 데니슨(Denison, 1984, 11-17: 1990, 61-65)은 광범위한 설문조사(Survey of Organizations: Taylor & Bowers, 1972)를 통해 여러 가지 조직변수들을 측정하고, 이것이 경제적 성과²⁾와 어떠한 관련성이 있는지를 분석하고 있다. 연구결과, 잘 짜인 과업체계(Well-organized work system)를 갖춘 기업은 그렇지 않은 기업보다 경제적 성과가 훨씬 높은 것으로 나타났다. 그리고 참여적 의사결정(Participative decision making)이 이루어지는 기업도 그렇지 않은 기업보다 성과가 높은 것으로 나타났는데, 특히 이 경우에는 4-5년 후의 성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과에 기초해, 적응적인 과업방식을 개발하는 문화, 그리고 참여적 의사결정이 이루어지는 문화가 높은 조직성과를 가져오는 것으로 해석하고 있다.

그리고 조직변수와 성과변수간의 상관관계 분석 결과, 과업의 조직화(organization of work) 정도와 인적 자원의 중시정도가 성과변수들과 비교적 높은 관계가 있는 것으로 나타났다.³⁾ 한편 참여적 의사결정의 경우에는 설문조사년도로부터 2년까지의 성과와는 유의적인 관계가 없거나 오히려 음(-)의 관계를 보이는데 반해, 3-5년의 성과와는 높은 양(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 즉, 참여적 문화는 처음에는 조직성과와 무관하거나 오히려 성과를 떨어뜨리는 것으로 작용하지만, 장기적으로는 조직성과의 향상을 가져온다는 해석이 가능하다.

한센과 베르너펠트(Hansen & Wernerfelt, 1989)는 경제적 요인(산업의 평균

2) 투자이익률(ROI: return on investment), 매출이익률(ROS: return on sales), 그리고 산업평균이익률로 조정한 투자이익률 및 매출액이익률 등의 성과지표를 활용하고 있다(Denison, 1990).

3) 과업의 조직화의 경우 여러 성과변수들과의 상관관계 계수가 최저 0.26, 최고 0.63이었고, 인간관계에 대한 중시의 경우 최저 0.15, 최고 0.54의 상관관계를 보이고 있다(Denison, 1990: 65-67)

이익률, 상대적인 시장점유율, 기업규모)과 조직요인(인적 자원 중시 풍토와 목표달성 중시 풍토)이 기업의 수익률에 미치는 상대적 영향을 분석했는데, 연구결과 경제적 변수들이 수익률 변량의 18.5%를 설명하고 조직풍토 변수들은 변량의 37.8%를 설명하는 것으로 나타났으며, 두 요인을 모두 포함시킨 통합모형은 수익률의 50.3%를 설명하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 경제적 요인과 조직요인 모두가 기업성과의 유의미한 결정요인이며, 특히 조직 요인이 경제적 요인보다 더 큰 설명력을 갖는다는 것을 말해 준다(김영조, 박상언, 1997).

칼로닌과 사닌(Calori & Sarnin, 1991)은 프랑스 기업을 대상으로 기업문화(60개의 가치항목과 88개의 경영관행 항목으로 측정)와 경제적 성과간의 관계를 연구했는데, ‘개인적 성취’, ‘다른 사람의 의견 경청’, ‘팀워크’, ‘책임감’, ‘신뢰’, ‘개방성’, ‘적응성’, ‘기업가정신’, ‘품질’과 ‘일관성’ 등의 가치 특성들이 기업성과가 관계가 있었으며, ‘개방성’, ‘참여’, ‘사회적 책임’, ‘유대감’과 ‘유연성’ 등의 가치 특성들은 수익성과 관계가 있는 것으로 밝혀졌다. 고든과 디토마소(Godon & DiTomaso, 1992)도 조직문화(적응성 또는 안정성 지향문화)와 기업성과(성장성)간의 관계를 연구했는데, 안정성을 중시하는 문화보다 적응성을 중시하는 문화가 더 높은 매출액성장률을 보인다는 결과가 나왔다.

이들 연구들은 조직문화와 경제적 성과간의 관계를 양적 방법에 의해 검증했다는 점에서 중대한 공헌을 했다. 그렇지만, 이들 연구에서 사용된 조직문화 변수들과 그 측정치들이 얼마나 기업의 문화적 특성을 제대로 반영하고 있는지는 의문이다. 특히, 데니슨 및 한센과 베르너펠트의 연구에서는 조직문화 특성을 측정하기 위한 목적으로 직접 설계한 설문문항에 의해 수집된 자료가 아닌, 조직 진단 설문(Survey of Organizations)으로 기존에 수집된 자료를 조직문화 분석에 활용하고 있다는 점에서 연구의 한계성을 드러내고 있다.

3. 조직문화강도와 조직성과

성과가 뛰어난 조직의 독특한 문화특성을 찾아내려는 연구 노력과 더불어, 조직

문화 연구에서 중심적 위치를 차지하고 있는 또 하나의 관점은 ‘강한 문화(Cultural Strength)가 조직성과의 향상을 가져 온다’는 ‘강한 문화’가설이다. 즉, 문화 강도가 조직성과를 결정하는 요인이라는 것이다.⁴⁾ 예컨대, 딜과 케네디(Deal & Kennedy, 1982:3-19)는 강한 문화가 기업 성공의 열쇠가 된다고 강조하면서, 지속적으로 성장해 온 미국 대기업들의 성공 이면에는 항상 강한 문화가 추동력이 되어 왔다고 역설한다. 포스너 등(Posner et al., 1989)도 공유가치가 조직몰입, 자신감, 윤리적 행동의 증대 및 직무스트레스의 감소 등과 관련이 있으며, 강하고 뚜렷한 공유가치는 개인의 삶뿐만 아니라 조직성과에도 유의적인 차이를 가져온다고 주장하였다.

강한 문화에 대한 연구 관심이 증대되면서, ‘강한 문화’의 정의도 다양하게 내려지고 있다. 응집적인 것(Deal & Kennedy, 1982: Weick, 1985), 동질적인 것(Ouchi & Price, 1978), 안정적이면서 강렬한 것(stable & intense: Schein, 1984), 광범위하게 그리고 깊게 공유되고 있는 것(thick & widely shared: Sathe, 1983), 또는 광범위하게 공유되고 있으면서 강하게 보유하고 있는 것(widely shared & strongly held: O’reilly, 1989)등으로 다양하게 문화 강도를 정의하고 있다. 이러한 다양한 정의 속에서 몇 가지 공통점을 발견할 수 있는데, 문화 강도는 이들 공통적인 요소들의 함수라 할 수 있다. 즉, ①. 얼마나 많은 구성원들이 중심가치를 공유하고 있는가. ②. 그러한 가치를 얼마나 강하게, 그리고 깊이 내면화하고 있는가. 그리고 ③. 그 가치가 얼마나 오랫동안 지속적으로 받아들여지는가라는 세 가지 요소에 의해 문화의 ‘강도’가 결정된다는 것이다(Godon & DiTomaso, 1992: 785).

많은 연구자들이 강한 문화에 관심을 기울여 왔지만, 이를 실제 측정하려는 시도, 그리고 문화 강도와 조직성과간의 관계를 통계적으로 검증하려는 시도는 별로

4) 앞서 언급했던 바와 같이, 특성론적 접근에 의한 조직문화 연구에서 특정한 문화특성의 존재 여부가 조직성과와 밀접한 관계가 있는 것으로 설명되어질 때, 대부분의 연구들은 그러한 문화 특성이 조직 내에서 강하게 나타날수록 조직성과에 미치는 영향도 그만큼 커진다는 것을 암묵적으로 가정하고 있다(Saffold, 1988: 547). 그렇기 때문에 ‘문화특성에 대한 연구’와 ‘문화 강도에 대한 연구’는 사실 완전히 별개의 것이거나 배타적인 것이 아니라 서로 밀접하게 연관되어 있다고 할 수 있다. 그렇지만 강한 문화 접근은, 어떠한 문화특성이 조직성과와 관련성이 있는가를 밝히는 데 초점을 두는 특성론적 접근과는 달리, 문화특성의 종류나 내용에 관계없이 각각의 문화특성이나 가치에 대한 조직구성원들의 인식이 얼마나 일치되고 공유되는가 그리고 이것이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가에 일차적인 관심을 둔다는 점에서 또 하나의 독립적인 연구관점으로 자리매김해 볼 수 있다. 이러한 이유로 강한 문화 접근을 취하는 연구들에서는 문화특성의 종류나 내용보다는 ‘문화강도’의 조작적 정의 및 측정이 더 주요한 쟁점이 되고 있다.(김영조, 박상언, 1998)

이우러지지 않았다. 소수의 예외적인 연구로 데니슨(Denison, 1990), 칼로리와 사닌(Calori & Sarnin, 1991), 고든과 디토마소(Godon & DiTomaso, 1992), 코터와 헤스켈(Kotter & Heskett, 1992)을 들 수 있다.

데니슨(Denison, 1990: 78-80)은 조직성과에 대한 문화 특성의 영향 뿐만 아니라 문화강도의 영향을 또한 분석하고 있다. 그는 문화강도를 조직구성원들간의 의견의 일치성(consistency) 내지 동질성으로 - 조직현상에 대해 조직구성원들의 인식이 얼마나 일치되고 공유되고 있는가 - 개념화하고, 이를 '조사대상자들의 설문응답이 갖는 분산에 역수를 취한 값(inverse of the variance in questionnaire responses)'으로 측정하고 있다. 즉, 설문응답자들이 제각각 상이한 응답을 하지 않고 일관된 응답을 함으로써 분산이 작은 경우 문화강도가 강한 것으로 보고 있다. 이렇게 측정하여 얻은 문화강도와 경제적 성과간의 관계를 분석한 결과, 문화강도는 단기적 성과(설문조사년도로부터 2년 동안의 투자이익률)와 유의적인 관계가 있는 것으로 나타났으나, 장기적 성과(3-5년의 투자이익률)에는 오히려 부정적인 효과를 미치는 것으로 밝혀졌다.

고든과 디토마소(Godon & DiTomaso, 1992)도 데니슨처럼 조직 내 설문응답의 일치성 정도로 문화강도를 측정하고, 이것이 경제적 성과에 미치는 영향을 분석했는데, 문화 유형(적응 문화와 안전 문화)에 관계없이 강한 문화는 2-3년 동안의 성장률과 유의적인 양(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 칼로리와 사닌(Calori & Sarnin, 1991)의 연구에서는 문화강도가 상대적 성장률과는 유의적인 관계가 있지만, 투자이익률 및 매출액이익률과는 유의적인 관계가 없는 것으로 나타났다.

코터와 헤스켈(Kotter & Heskett, 1992)은 미국 22개 산업의 207개의 기업체를 대상으로 기업문화 강도와 경제적 성과간의 관계를 연구했다. 이들은 앞의 연구들과는 달리, 산업체 설문을 통해 동일 산업내의 여러 기업들을 대상으로 여타 경쟁사의 문화 강도를 어떻게 지각하고 있는지를 조사하여, 이들 응답의 평균으로 각 기업의 문화강도를 측정하고 있다. 이와 같이 측정된 문화강도는 경제적 성과와 양(+)의 상관관계를 보이고 있는데, 구체적으로 연평균 시장가치증가율(market value growth)과 0.26, 연평균 순이익증가율과 0.46, 그리고 연평균 투자이익률과 0.31의 상관관계를 보이고 있다.

이러한 연구들은 ‘강한 문화가 높은 조직성과를 가져 온다’는 강한 문화 가성을 대부분 입증해 주는 것들이다. 그렇지만 강한 문화와 조직성과간의 관계에 대해서 완전한 합의가 이루어지고 있지는 않다. 일부 학자들은 강한 문화가 오히려 변화하는 환경에 대한 적응력을 떨어뜨림으로써 조직성과의 하락 내지 조직의 쇠퇴를 가져올 수 있다는 점에 주목하고 있다(이학중, 1993, 85-88: Lorsch, 1986: Schein, 1985). 이러한 맥락에서 새폴트(Saffold, 1988: 549)는 문화와 성과간의 관계가 단선적이 아니라고 지적한다. 강한 문화는 규범적 통합에 의한 효과적 조직통제를 가능케 함으로써 조직성과를 향상시키는데 기여할 수도 있지만, 문화적 통제가 너무 지나치면 구성원들의 저항이 야기되고 결국 성과가 떨어질 수도 있다고 주장한다. 강한 공유가치는 구성원들로 하여금 조직 생활에 대한 통일된 시각을 형성케 해줌으로써 조직통제 과정에 긍정적인 영향을 미치지만, 또 한편으로는 이러한 공유가치가 급변하는 경영환경에 적응하고 학습하는 조직 능력을 오히려 제한함으로써 부정적인 영향을 미칠 수도 있다는 것이다.

데니슨(Denison, 1990: 78-79)의 실증연구에서도 강한 문화가 단기성과에는 긍정적인 영향을 미치지만, 장기적인 측면에서는 강한 문화가 변화하는 환경에 대응하는데 필요한 다양성을 제한함으로써 오히려 조직성과의 하락을 가져오는 것으로 나타나고 있다.

제2절 리더십과 조직문화

1. 리더십의 개념

리더십(leadership)이라는 용어는 사회심리학에서 비롯되어 제1차 세계 대전 초기 미국 심리학 연구에서 정리되기 시작하였다. 이후 산업과 정치 제도의 발달, 기업의 대규모화, 복잡화 등으로 인해 사회적 안정감이 상실되자 이를 극복하기 위한 리더가 요구되었고 리더십 연구는 여러 방면에서 발전되었다. 리더십에 관한 대부분의 개념들 속에는 하나 혹은 그 이상의 집단 구성원들이 조직의 목표를 달성코자

다양한 관찰 방법에 의해 리더로 확인될 수 있다는 사실이 함축되어 있다. 그리고 리더십 정의들은 항상 사람들 사이의 상호작용이 포함된 하나의 집단 현상이라는 가정을 공동의 분모로 가지고 있다.

기업경영에서 가장 중요한 것은 리더십이라고 할 수 있다. 어떠한 조직의 형태를 가지고 있건 간에 그 조직의 성과를 높이기 위해서는 경영자의 효과적인 리더십이 무엇보다 중요하다. 그래서 리더십의 본질을 연구하기 위해 많은 노력과 관심이 있어왔다. 그러나 리더십이 조직체 연구 분야에서 오랫동안 가장 주요한 분야로 인식되어왔음에도 불구하고 아직까지 리더십의 본질과 특성에 대한 결론, 또 효과적인 리더십에 대한 공통된 이론을 정립해내지 못하고 있다.

일찍이 많은 학자들이 말하기를 리더십은 지구상에서 가장 많은 관심의 대상이 되었고 논란의 주제가 되었지만 그 이해의 정도는 가장 적은 분야라고 지적하고 있다. 사실상 오늘날 리더십 분야에 대한 연구 내용을 보면 리더십 형태나 종류의 분석을 한 다음 어떤 형태가 가장 바람직하다는 것을 제시는 하고 있지만 놀랍게도 리더십에 대한 본질을 설명해주는 연구는 별로 없었다. 그래서 리더십 연구는 거의 규범적으로 행하여져 왔으며 기술적인 측면은 결여되어 있다.

리더십이란 사람이 어떠한 환경에서 활용하느냐에 따라서 그 의미가 다르게 나타날 수 있다. 지금까지 리더십을 연구하는 과정에서 용어에 대한 일반적인 정의가 명확히 설정되지 못하고 있는 것도 다양한 환경에서 각기 보는 관점이 다른 데에 따른 것이다. 그 동안 리더십에 대한 연구가 다양하게 진행되어 왔음에도 불구하고 리더십의 정의에 대한 일치된 견해는 없는 실정이다. 리더십 연구를 한 대표적 학자인 Stogdill(1974)과 Bass(1990)도 “리더십에 대한 정의는 그 개념을 연구하는 학자들의 수만큼이나 많다”라고 말한 것처럼 리더십은 다양하게 정의되어지고 있다. 한편 리더십연구의 과정에서 흔히 권력(Power), 권한(Authority), 관리(Management), 통제(Control) 및 감독(Supervision)등의 어휘가 리더십과 함께 혼용하여 표현하는 경우가 많아 용어의 정확성을 기하는 데 더욱 혼란을 주고 있다. 더욱이 많은 학자들은 리더십을 정의하는 데에는 각기 개별적인 입장을 분석하고 자기중심적인 관점에서 관찰하려는 경향이 뚜렷한 편이다.

대부분 ‘리더(Leader)’ 또는 ‘리더십(Leadership)’ 이라는 용어를 많이 사용하고 있지만 그 정확한 정의에 대해서는 생각하지 못하고 있다. ‘리더십(Leadership)’ 이라는 용어는 사람에 따라서, 그리고 상황에 따라서 그 의미에 있어서 큰 차이가 있으며 매우 다양하게 사용될 수 있다. 일반적으로 리더십이란 ‘조직의 목적 달성을 위해서 조직 구성원에서 영향력을 행사하는 과정’ 으로, 조직의 목적 달성을 위한 구성원들의 자발적인 성과 향상이 이루어지도록 영향력을 행사하는 총체적인 과정을 지칭하며, 리더의 성격이나 특성, 조직 구성원들과의 상호작용과 권력 관계, 영향력 등의 다양한 요인에 초점을 둘 수 있다. ‘LEADERSHIP’ 의 각 글자를 ‘Listening - Establishing - Achieving - Exempling - Responsibility - Spiritual Gifts - Humbleness - Integrity - Pioneer’ 로 풀어서 그 개념을 설명하기도 하는데, 이처럼 여러 학자들도 리더십에 대해 각기 다른 의견을 보이고 있으며, 이는 시대의 흐름에 따라서도 변화하고 있음을 알 수 있다. 리더십을 정의하는 다양한 의미에도 불구하고 다음 세 가지 조건을 갖추어야 훌륭한 리더라고 할 수 있을 것이다. 첫째는 비전으로서 조직이 어디로 가야할지를 다른 사람보다 더 정확히 알아야 하며, 둘째는 신뢰로서 조직구성원들로부터 인간적 신뢰를 얻어야 한다. 셋째는 충성과 지지로서 목표 실현을 위한 구성원들의 열성과 행동의 전폭적 지지를 얻어야 한다는 것이다.

2. 리더십과 조직문화의 관련성

조직문화의 창조, 심화, 성숙, 유지, 관리 및 변화는 리더의 리더십을 통해 가능하며, 이러한 역동적 과정이 리더십의 본질이고 나아가 리더십의 궁극적인 과제인 동시에, 문화와 리더십간에는 끊임없는 상호작용을 하고 있어 조직문화의 틀 속에서 리더십이 개발되고 있다(Schein, 1985, 1992; Hickman & Silva, 1984; Henvickson, 1989; Bass&Stogdill, 1990; Bass & Avolio, 1994).

그렇다면 어떤 메카니즘을 통해 리더십이 문화를 창조, 유지, 변화시키는지 밝힐 필요가 있다. Schein(1985:224-242)은 창업주와 핵심적인 리더들이 지닌 가치관

이나 가정 등을 하위자들에게 전승, 침투 및 심화하는데 활용하는 메카니즘으로 주된 요인 다섯 가지 - (1)리더가 관심을 가지며, 평가하고 통제하는 것, (2)주요 사건과 조직의 위기 상황 때의 리더의 반응, (3)리더에 의한 역할 모형의 설계, 교수 및 코치, (4)중요한 사건이나 사람들에 의한 이야기, 신화, 우화, (5)조직의 철학, 신념, 설립강령 등의 공식적 언명 - 를 들고 있다. 그는 먼저 이러한 다섯 가지의 주요 요인을 통해 창업주 및 핵심적인 리더들이 그들의 가정들을 명시적·묵시적으로 구성원들에게 전달하게 된다고 설명하고 있다. 또한 주된 요인보다 덜 강력하고 보다 애매하고 보다 통제가 곤란한 이차적 요인들 역시 문화를 창조, 유지 및 변화시키는데 중요한 역할을 하고 있음을 강조하고 있다.

또한, Robbins(1993: 610-612)는 조직문화를 유지하기 위해 세 가지 사항 - (1)조직 내에서 주어진 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 지식, 기능 및 능력을 갖고 있는 종업원을 찾아서 수용하는 선발과정, (2)최고경영자의 행동, (3)사회화를 통한 적응과정 - 에 유의해야 함을 지적했다.

이러한 논의를 종합하면 조직문화의 창조, 구축 및 변화는 여러 요인들을 중심으로 조직구성원들의 상호작용에 의해 이루어지지만, 그 주체는 조직을 과거에 이끌었거나, 현재 이끌어 가는 창업주, 최고경영자 및 핵심적인 리더 등이 발휘하는 리더십이라는 결론을 내릴 수 있다.

유형적 접근 측면에서 리더십과 조직문화간의 관련성을 밝힌 연구들에 대해 살펴보고자 한다.

Quinn과 McGrath(1985)는 경험가치 프레임워크를 통해 관리적 리더십 즉, 행동·특성·영향력 패턴 등 세 가지 이론을 통합하여 리더십유형을 합리적 성취형, 실존적 팀 구축형, 경험적 전문형, 이상적 혁신 추구형 등 네 가지로 분류하였다. 그들은 이러한 리더십 유형들이 환경적 여건과 조직문화 유형에 어떻게 적합한지를 밝혔다.

합리적 성취형은 단기적 경향을 선호하고 높은 확실성하의 합리적 정보처리 스타일을 활용하며, 과업 지향적이고 작업에 초점을 두는 생산자 역할을 한다. 지시

적 및 목표 지향적이기 때문에, 자신들이 주장한 문화유형 중 생산성, 능률, 상위자의 권위인정 그리고 능력에 따른 권한 부여 등을 특징으로 하는 합리적 문화에 적합하다고 주장했다.

이와 상반되는 실존적 팀 구축형은 장기적 경향을 선호하고 낮은 확실성하의 합리적 정보처리 스타일을 활용하며, 하위자들을 보살피고 배려하는 선도자 및 집단 구성원들 간의 상호작용을 촉진하는 집단구성자의 역할을 한다. 그리고 관계 및 지원 지향형으로 자신들이 주장한 문화유형 중 집단의 유지, 사기, 응집성, 구성원들 간의 관계 및 참여적 의사 결정 등을 특징으로 하는 합의적 문화에 적합하다고 보았다.

경험적 전문형은 장기적 경향을 선호하고 높은 확실성하의 위계적 정보처리 스타일을 활용하며, 조직구성원들이 상호 신뢰하고 의존적 관계를 유지할 수 있도록 조정자의 역할 뿐만 아니라 조직내부의 모니터 역할을 한다. 또한 보수적 및 신중 지향형으로 그들이 주장한 문화유형 중 안정, 통제, 안전, 규정의 집행 그리고 사실을 기초로 한 의사결정 등을 특징으로 하는 위계적 문화에 적합한 것으로 간주하고 있다.

이상적 혁신 추구형은 단기적 경향을 선호하고 낮은 확실성하의 발달적 혹은 적응적 정보처리 스타일을 활용하며, 창조적이고 변화를 계획하는 혁신자 및 수단적이고, 정치에 민감한 브로커 역할을 한다. 창의적이고 위험부담을 지향하는 성향을 띠고 있어, 그들이 주장한 문화유형 중 성장, 혁신, 외부의 지지, 카리스마적 권위의 인정 그리고 직관적 의사결정 등을 특징으로 하는 발달적 문화에 적합하다고 주장했다.

Quinn과 McGrath(1985)가 주장한 리더십유형과 조직의 문화유형간의 적합관계를 나타낸 것이 <표 1>이다. 그들은 리더의 리더십유형과 조직의 문화유형이 적합관계를 이룰 때가 그렇지 않는 경우보다 조직유효성이 더 높다고 주장했다.

<표-1> 리더십유형과 조직문화 유형간의 적합관계

환경적 여건	조직문화 유형	리더십 유형
높은 불확실성 - 높은 집약성	발달적 문화	이상적 혁신 추구형 (개방적 체계 모형)
높은 집약성 - 낮은 불확실성	합리적 문화	합리적 성취형 (합리적 목표 모형)
낮은 불확실성 - 낮은 집약성	위계적 문화	경험적 전문형 (내적과정 모형)
낮은 집약성 - 높은 불확실성	합의적 문화	실존적 팀 구축형 (인간관계 모형)

자료: Quinn R. E., and McGrath M. R. 1985. "The Transformation of Organizational Cultures -A Competing Values Approach." In Peter J. Frost et al(Eds). Organizational Culture: Beverly Hills, CA : Sage. p.330.

Quinn(1988:82-85)은 이러한 네 가지 리더십유형에 이어 관리적 수준에서 네 가지 리더십모형, 즉, 합리적 목표모형, 내적과정모형, 개방시스템모형, 인간관계모형을 개발하였다.

한편 그는 사람들은 매우 차별화되고 명확히 구분되는 두 가지 사고방식 즉, 좌뇌(left-brain)사고방식(분석적, 인과적, 합리적, 시간지향적, 불연속적, 언어적)과 우뇌(right-brain)사고방식(전체적, 통합적, 공간시각적, 직관적, 시간초월적, 확산적, 비언어적)중 하나를 선호하는 경향이 있다는 이론과 실증연구를 바탕으로 경영학 문헌에서도 이러한 사고방식이 뚜렷이 구분되고 있음을 밝힌다. 그 예로 Barnard(1938)의 논리적 및 비논리적 과정, Gouldner(1959)의 합리적 및 자연적시스템, McGregor(1960)의 X, Y 이론, Zaleznik(1977)의 관리자와 리더, Burns(1978)의 거래적 및 변환적 리더십 등을 들 수 있다(Quinn, 1988: 80-82). 이를 정리하면 <표 2>와 같다.

<표-2> 좌·우뇌 사고방식에 따른 이론 구분

사고방식 학자	좌뇌사고방식(분석적, 인과적, 합리적, 시간지향적, 불연속적, 언어적)	우뇌사고방식(전체적, 통합적, 공간시각적, 직관적, 시간초월적, 확산적, 비언어적)
Barnard(1938)	논리적 과정 (logical process)	비논리적 과정 (nonlogical process)
Gouldner(1959)	합리적 시스템(rational system)	자연적과정 시스템(natural system)
McGregor(1960)	X이론(X theory)	Y이론(Y theory)
Zaleznik(1977)	관리자(manager)	리더(leader)
Burns(1978)	거래적 리더십 (transactional leadership)	변환적 리더십 (transformational leadership)

자료: Quinn, R. E. 1988. "Competing Values and the Dynamics of Managerial Leadership" Beyond Rational Management - Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance. CA; Jossey - Bass Publishers. p.p.80-82의 내용을 정리한 것임.

Quinn(1988)은 앞에서 제시한 네 가지 모형 중에서 합리적 목표모형과 내적과정 모형을 하나로 통합하여 좌뇌(left-brain)사고영역으로, 개방시스템모형과 인간관계 모형을 합하여 우뇌사고 영역으로 범주화 하였다. Quinn의 네 가지 리더십 모형에 대한 가정들을 요약한 <표 3>과 앞에서 설명한 Quinn과 McGrath(1985)의 리더십유형을 비교해 보면 관점이나 내용 측면에서 별 차이가 없다. 즉, 개방적시스템모형은 이상적 혁신 추구형과 합리적 목표모형은 합리적 성취형과, 내적과정모형은 경험적 전문형과 인간관계모형은 실존적 팀 구축형과 일치하고 있다. 그래서 좌뇌 사고 영역에 속하는 이상적 혁신 추구형(개방적시스템모형)과 실존적 팀 구축형(인간관계모형)리더십을 하나의 리더십으로, 우뇌 사고 영역에 속하는 합리적 성취형(합리적 목표모형)과 경험적 전문형(내적과정모형)리더십을 또 다른 하나의 리더십으로 묶을 수 있다. 이상적 혁신 추구형 리더십은 창조적·창의적·변화·혁신지향적인 것을 주요 내용으로 하고 있으며, 실존적 팀 구축형은 배려·보살핌·지원·구성원간의 관계를 주요 내용으로 하고 있다. 이러한 내용 및 특성들을 잘 반영하고 있는 리더십은 카리스마·영감·지적자극·

개별적 배려로 구성되어 있는 Bass(1985)의 변환적 리더십이다. 또한 합리적 성취형은 지시적·목표 및 과업지향적인 것을 주 내용으로 하고 있으며, 경험적 전문형은 내부조직 모니터 역할·구조유지·보수적·신중지향적 경향을 띠고 있다. 이러한 경향 내지 특성을 많이 담고 있는 리더십은 하위자들이 원하는 보상을 받기 위해 해야 할 일이 무엇인지를 알려주고(목표 제시) 일의 성과에 따라 보상하는 합리적인 사고에 기초한 적절한 보상과 하위자가 과업수행 시 과오를 범하거나 문제를 야기하는 경우에만 리더가 개입·관리함으로써 소극적이고 수동적인 영향력을 행사하는 예외관리로 구성되어 있는 Bass(1985)의 거래적 리더십이다.

<표-3> 관리적 리더십의 가정

	<i>Left - Brain, X</i> 이론관점		<i>Right - Brain, Y</i> 이론관점	
	합리적목표모형	내적과정모형	개방체제모형	인간관계모형
모티베이션	성취	안전	성장	친교
정보처리	합리적	위계적	발달적	합의적
의사결정	논리적, 단호함	문서화, 책임	창조성, 외적합법성	참여, 지원
권력과 영향력	합법적 권력 목표 설정	전문적 권력 정보 통제	보상 권력 자원 할당	관계적 권력 집단 가치
리더십 스타일	지시적, 목표지향적	보수적, 신중함	창조적, 위험부담	촉진자, 선도자
관리적 역할	지시자, 생산자	감시자, 조정자	혁신자, 브로커	촉진자, 선도자
행동	구조제공, 행동주도	정보제공, 구조유지	변화계획, 자원획득	관심보임, 촉진
주기능	지시	조정	경계 한정	관계
조직 형태	기업	계급 조직	애드호크러시	팀
유효성의 기준	생산성, 달성	안정, 통제	성장, 자원획득	인적자원의 가치

자료: Quinn R. E. 1988. "Competing Values and the Dynamics of Managerial Leadership". Beyond Rational Management - Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance, CA: Jossey-Bass Publishers. p.83.

한편 문화유형도 앞에서 논의한 좌·우뇌 사고방식과 Quinn과 McGrath(1985)가 주장한 리더십유형과 문화유형간의 적합관계에 근거하여 네 가지 문화유형을 두 가지 문화유형으로 즉, 발달적 문화와 합리적 문화를 하나의 문화로, 합리적 문화와 위계적 문화를 또 다른 하나의 문화로 범주화하고 여기에 조직의 위험수용도, 직무의 표준화정도, 조직구조의 속성(유연성/비유연성)영역을 고려하고 조직이 추구하는 성향(변화/안정)을 강조하여 전자를 혁신지향적 문화, 후자를 안정지향적 문화로 재구성하였다. 합리적 문화를 혁신지향적 문화에 포함시켜야 하는 또 다른 이유는 혁신지향적 문화가 제대로 형성·유지 되어 그 효과를 기대하기 위해서는 구성원들의 참여를 통한 합의가 전제되어야 하기 때문이다. 또한 안정지향적 문화에 합리적 문화를 포함시켜야 하는 이유는 다음과 같이 설명될 수 있다. 변신을 추구하는 혁신지향적 문화는 직관과 통찰력에 의존한 의사결정을 하는 경향이 뚜렷하여 합리적인 것과 거리가 먼 의사결정을 하는 경우가 상대적으로 많다. 이에 반해 안정지향적 문화는 신중하고 주도면밀한 특성을 갖고 있기 때문에 사실분석에 입각한 능률과 생산성을 기반으로 한 합리적 의사결정에 치중할 수 밖에 없다. 두 문화유형을 대비하면 <표 4>와 같다.

<표-4> 조직문화 유형별 특성

영역 \ 유형	혁신지향적 문화	안정지향적 문화
조직환경에 대한 인식	동태적, 높은 불확실성	정태적, 낮은 불확실성
위험 수용도	높음	낮음
의사결정	직관 및 통찰력	사실분석
관리자 태도	변화지향적, 모험적, 창조적, 도전적, 과감함	현상유지 집착, 합리적, 신중함, 주도면밀함
직무의 표준화 정도	낮음	높음
조직구조의 속성	유연성	비유연성
성과 기준	조직의 성장	조직의 안정
추종	가치에의 몰입	계약과 통제
조직구성원의 평가	진취적 사고 및 행동의 발휘	규정과 규칙의 정확한 집행

자료: 김남현, 이주호. (1997). “조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십유형 및 행동성장에 관한 실증연구”

3. 변혁적 리더십과 거래적 리더십

1) 변혁적 리더십

변혁적 리더십이론은 1978년 Burns에 의해 제시되었고 1985년 Bass에 의해 조직 상황에 맞게 구체화되었다. Burns는 정치 지도자들을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십을 미시적 차원에서는 개인 간의 영향력 행사 과정이며 거시적 차원에서는 사회적 체계를 변화시키고 조직을 혁신할 수 있는 힘을 동원하는 과정이라고 두 가지 관점에서 정의하였다. 변혁적 리더십이론은 1978년 Burns의 연구(군대조직과 산업조직의 하급자들을 대상) 이후 1985년 Bass와 그의 동료들은 Burns가 제시한 정치적 리더십을 기초로 하여 조직 상황에 맞춰 구체화함으로써 널리 알려지게 되었다. Burns 이전에는 Downton(1973)이 변혁적 리더에 대해 언급하고 있고, Zaleznik(1977)은 변혁적 리더십의 요건으로 카리스마, 영감적 요소, 대인적 요소 그리고 지적자극 요소를 제시하였으며, 그 후 여러 학자들에 의해 연구되었다.

이 이론은 기존의 다른 모든 리더십 연구이론들이 리더와 하급자 간의 교환관계에 기초한 거래적 리더십에 치중해 있다고 비판하는 데서 출발한다. 변혁적 리더십을 가진 리더는 조직의 주요 변화과정을 주도하고, 부하 스스로 업무결과에 대한 부하의 욕구를 자극하여 부하 스스로 추가적인 노력을 통해 기대이상의 성과를 가져오게 하며, 가능하다고 생각되는 것보다 더 많은 일을 하도록 동기를 유발한다(Bass, 1985) 또한 가치 있는 결과의 중요성을 높임으로써 팀 또는 조직을 위해 자신의 이익을 초월하게 하며, 수동적이기보다는 능동적, 창의적, 혁신적이며 높은 지식과 인지적인 창의성을 보여준다. 이러한 근본적인 변화를 이끌 수 있는 변혁적 리더십을 발휘할 수 있는 리더가 바로 변혁적 리더이며, 조직문화와 가치를 변혁시키고 조직의 전략 나아가 사회전체를 변화시킬 수 있다. Burns(1978)의 견해에 따르면 변혁을 주도하는 리더는 최고경영층뿐만 아니라 계급과 부서를 초월하여 있을 수 있으며 변혁적 리더십의 요소로 카리스마, 영감적 동기부여, 개별적 배려, 지적자극을 제시하고 있다.

<표-5> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 구성요인 및 내용

리더십 유형	구성요인	내 용
변혁적 리더십	카리스마	비전과 사명감을 제공하고 부하들이 리더를 존경하고 신뢰하도록 하며 자신감을 가지고 리더와 자신들을 동일시하도록 한다.
	영감적 동기부여	비전을 제시하고 신바람을 불러일으키며 격려를 통하여 기운을 북돋우고 업무에 열심히 매진하도록 한다.
	개별적 배려	개별적인 관심을 보여주고 개개인이 가지는 욕구의 차이를 인정하며 잠재력을 개발해준다.
	지적자극	이해력과 합리성을 드높이고, 문제해결 방법에 대한 인식을 새로운 방향으로 각성시킨다.
거래적 리더십	조건적 보상	노력과 보상의 교환을 약속한다. 성과를 달성하면 보상을 제공한다. 성취한 결과에 대하여 인정을 한다.
	예외에 대한 관리	예외관리(적극적): 사전에 감독하여 효율적으로 수행되도록 시정조치를 한다. 예외관리(소극적): 성과기준에서 명백히 이탈했을 경우에만 개입한다.

자료: Bass B. M., From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision, Organization Dynamic, Vol. 18, Winter. 1990, p. 22

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 부하들 간 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, 영감적 동기부여, 개별적 배려, 지적 자극으로 구성된다.

(1) 카리스마

변혁적 리더의 요소인 카리스마는 부하들로부터 긍지, 신뢰, 존경을 받고 그들의 이해관계를 초월시켜 충성과 헌신으로서 부하들을 자극시킨다. 따라서 카리스마적 리더는 변혁적이며, 당면하고 있는 상황을 초월하고 합리적인 보상약속이나 즉각적인 처벌위협과 추종의 상호교환을 능가하는 보편화된 영향력을 가지고 있으며 부하들은 카리스마적 리더와의 일체감을 갖기로 희망하고 높은 신뢰감과 자신감을 가질 수 있다. 카리스마는 리더의 자질과 행동에 의해 결정되기도 하지만 특정한 사회적 조건과 부하의 욕구와 태도 및 행동에 의해서도 결정된다. 따라서 카리스마는 리더와 부하간의 관계의 특수성에 의해서 결정된다고 볼 수 있다. 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. Bass와 Avolio(1990)는 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire) 조사결과에서 이러한 카리스마적 리더는 조직의 모든 계층에서 나타날 수 있지만 상위 계층에서 더 많이 나타난다는 것을 발견하였다. 또한 카리스마적 리더는 조직의 불안한 상태나 과도기에 놓여 있을 때 나타날 가능성이 높으며 공식적인 권한만으로는 심각한 위기에 대처할 수 없거나 기존의 가치관과 신념이 의문시 될 때 카리스마의 출현가능성이 높아진다고 보았다. 따라서 카리스마적 리더십은 성공적으로 운영되고 있는 역사가 오래된 조직보다는 생존을 위해 엄청난 노력을 필요로 하는 신생조직이나 쇠퇴기에 접어든 오래된 조직에서 나타나기 쉽다고 하였다.

(2) 개별적 배려

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 배려에는 멘토링에 관련된 요소가 포함되어 있다. 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 부하에게 일방적인 복종을 강하게 유도시키기보다는 부하들의 자기 효능감을 증진시키기 위해 지원하며 부하의 리더십 역량을 배양시킨다. 개별적 배려는 부하와의 빈번한 접촉 등을 통하여 부하의 욕구를 충족시켜 의도하는 바를 달성할 수 있고 상관에서 부하에 이르기까지 일방적인 전달보다는 오히려 쌍방향의 대화를 추구한다. 리더들은 부하들을 똑같이 대우하는 것을 피하고 부하들의 개인 차이에 대하여 관심을 가지고 개별적인 상담을 통하여 부하들과 논의하는 경우도 있으며 이때 가장 중요한 것은 개인적 발전에 대한 관심, 직무 만족, 재정 문제, 가족 문제 및 직업보장에 관한 관심들이다.

(3) 지적 자극

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. 따라서 지적 자극을 활용하는 리더는 부하들에게 기존의 문제와 이슈를 새로운 방법으로 바라보게 할 수 있으며 당면한 문제에 대하여 개념화하고 이해하는 능력을 증대시키고 예전에는 전혀 의심치 않고 받아들이던 사항에 대해 다시 한 번 생각해 보게끔 만든다. 따라서 간부들이 과업을 분석, 수행 및 평가하는 데에는 지적 활동과 전략적 사고에 그들과 부하들의 노력을 집중해야 한다. 이 방법에서 리더들은 조직이 직면하는 기회와 위협 뿐만 아니라 조직의 강점과 약점을 구분하고 이해하여 이를 개념화하고 표현하는 역할을 수행해야 한다고 한다.

(4) 영감적 동기부여

영감적 동기부여는 비전을 제시하고 부하의 노력에 대한 칭찬, 격려 등 감정적으로 기운을 북돋워 준다거나 활기를 불어넣어 신바람을 불러일으키며 업무에 열심히 매진하게 하는 것이다. 영감적 동기부여란 리더는 부하에게 기운이 넘치는 말을 해주고 낙천주의와 열정을 불어넣어 주고 비전을 제공하는 것인데 이 비전은 보다 높은 수준의 업적과 발전을 이룩하는 에너지에 자극을 주는 것이라 하였다(Bass & Avolio, 1990). 영감적 동기부여의 내용이 카리스마적 리더십과 유사한 점이 많기 때문에 구분하지 않고 영감적 동기부여를 카리스마의 하위요인으로 간주하기도 하지만 대체적으로 구분하여 이용하고 있다. 즉 카리스마적 리더십은 감정을 환기시킴으로써 고무적인 상태를 일으키지만 영감적 동기부여는 카리스마적 리더십이 발휘되지 않는 상태에서 별개로 자생적으로 일어날 수 있다. 지적 자극은 논리와 분석을 강조하는 반면 영감적 동기부여는 감각과 직관에 호소한다. 이러한 리더는 집단에서 부하에게 열의를 자극하고 성공적인 임무수행과 집단목표를 달성하기 위해서 부하들에게 자신감을 갖도록 하는 것이 특징이다.

2) 거래적 리더십

거래적 리더십은 리더와 부하 사이에 계약적이고 교환관계적인 과정으로서 특징 지워진다. 즉 부하와의 교환관계에 입각하여 합의된 목표를 달성하였을 시 부하에게 약속한 보상을 제공하는 것을 의미한다(Bass, 1985). 이와 같은 거래적 리더는 부하들을 업무에 몰입시켜 요구되는 성과를 달성할 수 있도록 동기부여하기 위해서, 성과의 달성 시 보상이 주어질 것이라는 믿음을 부하들에게 주는데 전력하며, 실제로 요구되는 성과를 달성하였을 시엔 약속했던 보상과 더불어 아낌없는 칭찬을 제공한다(Bass, 1990). 또한 이러한 리더는 부하들이 무엇을 원하고 있는지를 인식하였을 경우, 그들에게 원하는 것을 제공해주는 대가로 무엇을 해야 하는지를 제시한다(Bycio & Allen, 1995). 비록 이러한 거래적 유형의 리더는 내재적 동기요인보다 외재적 동기요인을 이용하여 부하들을 이끌어가지만 그들에게 요구되는 성

과를 명확히 제시하고 이를 달성하였을 때에는 약속했던 보상을 제공하기 때문에 부하들은 자신에게 주어진 과업을 달성하기 위해서 최선을 다하게 된다(Bass, 1990). 따라서 이와 같이 논의된 바를 바탕으로 조건적 보상을 제대로 해줄 수 있는 리더 밑에서 일하는 부하는 리더에 대한 만족도가 향상될 것이고 그러한 리더십을 행사하는 리더를 효과적인 리더라고 평가하게 될 것이라 예측할 수 있다.

그러나 거래적 리더는 부하들의 욕구를 개별화시키지 못할 뿐만 아니라 그들을 개인적으로 육성시키지도 않는다는 측면에서 변혁적 리더와 다르다고 볼 수 있다. 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 있다(Yammarino & Bass, 1990). 거래적 리더십은 조건적 보상, 예외에 의한 관리로 구성된다.

(1) 조건적 보상

조건적 보상은 부하가 그들 노력의 대가로 보상받기 위해서는 리더는 무엇을 해야 하는지 미리 알려 주며 부하가 약속한 목표를 달성했을 때 대가로 부하가 원하는 것을 주는 것이다. 이러한 교환관계를 통하여 부하들을 동기화시키고 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 유지하려는 노력이 강화된다는 것이다. 이 요인은 부하의 노력이 특정한 보상과 교환되는 리더와 부하 사이의 교환과정을 가리키며 이는 리더가 수행되어야 할 과업이 무엇이라는 것을 제시하고 그것을 수행하는 사람에게 주어지는 보상에 대해 부하들의 합의를 얻어내려고 노력한다.

(2) 예외에 의한 관리

예외에 의한 관리는 부하가 과업의 실패 또는 기준으로부터 이탈 시 리더가 개입하는 것으로 통제적, 합리적 그리고 공정한 체계유지에 목적이 있다고 볼 수 있다. 이 방법에서 리더의 개입은 성과가 기준 이하로 떨어 졌을 때 많이 관찰되며 질책, 임금삭감, 벌금, 해고 등의 부정적 강화가 동반된다. 만약 부하가 직무를 성공적으로 수행한다면 리더로부터 예외적으로 관리되는 것에서 벗어날 수 있으며, 부하 스스로도 자존심과 자기관리를 증가시키게 되는 긍정적인 효과를 보이게 된다. 반면 부하가 기대에 미치지 못한다고 판단되면 부정적 강화가 적용되어 거래적 리더는 부하로부터 적대감이나 정서적 불안 혹은 자존심의 상실이라는 부정적인 효과가 있게 되고 부하 스스로도 발전에 장애를 가져오게 되는 것이다. 예외에 의한 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. 예외에 의한 관리의 적극적 형태를 취하는 리더는 부하들의 실수와 규칙 위반을 빈틈없이 지켜보고 나서 수정 조치를 취하는 반면, 소극적 예외에 의한 관리를 하고 있는 리더는 기준에 미달하거나 문제가 표면화된 후에만 개입을 한다.

이상에서 살펴본 바와 같이 상호교환에 역점을 두고 있는 기존의 거래적 리더십으로는 예상하지 못한 성과, 즉 기대를 능가하는 성과를 얻을 수 없다. 그러나 오늘날과 같이 급격한 변화와 치열한 경쟁적 환경 속에서 생존하기 위해서는 조직을 새롭게 변화시키고 보다 높은 수준의 목적을 달성할 수 있는 혁신적인 리더십이 요구된다. 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다는 보다 능동적이고 창의적이며 혁신적이다. 또한 개인적 이해보다는 조직이익을 추구하고 조직문화, 분위기 혁신을 주도하여 조직 구성원의 직무몰입과 자발적인 행동으로 기대 이상의 노력과 성과를 달성할 수 있다. 또한 변혁적 리더들은 부하들에 대하여 개별적 관심이나 배려와 같이 거래적 관계 이상의 사회적 관계를 형성함으로써 신뢰관계를 구축하게 된다는 것이다.

<표-6> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이점

구분	변혁적 리더십	거래적 리더십
현상	현상 변화를 위한 노력 현상	유지를 위해 노력
목표 지향성	보통 현상보다 매우 높은 이상적 목표지향	현상과 너무 괴리되지 않은 목표지향
시간	장기적 조망, 장기목표를 위해 노력을 유도하는 동기부여	단기적 조망, 기본적인, 가시적 보상에 의한 동기부여
동기부여 전략	고차적 욕구, 내재적 욕구충족 위주의 개인목표설정 권장에 의한 동기부여	저차적 욕구충족 중심의 외재적 보상 위주의 동기부여
행동표준	변혁적, 창의적으로 새로운 시도에 도전하도록 부하를 격려	부하들에게 규칙과 관행에 따른 관리 표준 설정
문제해결	부하들이 스스로 해결책(Know-Why)을 찾도록 격려, 코칭함	문제해결 위주의 해답을 찾을 수 있는 곳을 알려줌
특징	<ul style="list-style-type: none"> *카리스마 비전과 사명감을 제공함 자부심을 주립 존경과 신뢰를 얻음 *영감적 동기부여 높은 기대를 의사소통함 노력에 초점을 두는 상징을 활용함 순한 방법으로 주요한 목적을 표현함 * 지적자극 지식, 합리성 및 문제해결능력을 증진함 * 개인적 배려 개인에 관심을 둠 각자를 개인적으로 상대하고 지도, 충고함 	<ul style="list-style-type: none"> *보상 노력에 대한 보상의 교환을 계약함 업적이 높으면 많은 보상을 약속함 업적수행을 인정함 * 예외관리 규정과 표준에 따라 격차를 알아내고 수정행동을 함 표준에 맞지 않을 때만 개입함 * 자유방임 책임을 이양함 의사결정을 회피함

자료: 이한검(1995). 인간행동론, 형설출판사.

지금까지의 논의를 통해 재구성한 두 가지의 문화유형(혁신지향적 문화/안정지향적 문화)과 두 가지의 리더십유형(변혁적 리더십/거래적 리더십)에 대해 그들이 지니고 있는 특성을 중심으로 적합관계를 모색하고자 한다. 변혁적 리더십의 첫째 요

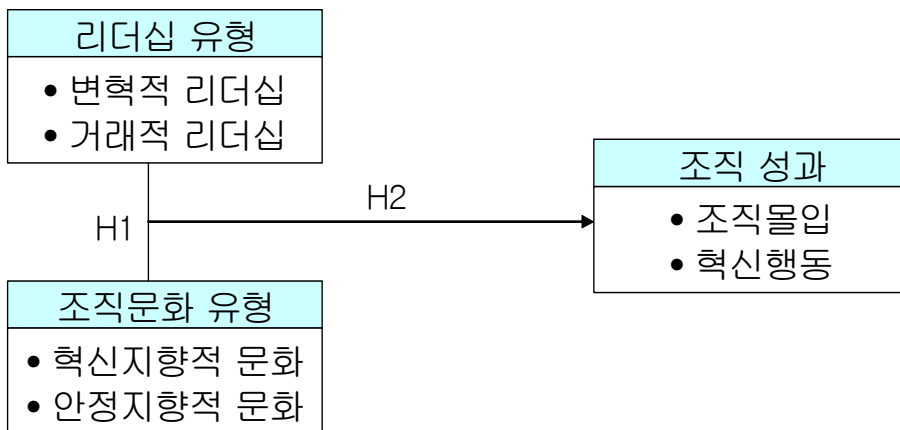
인인 카리스마는 리더가 하위자에게 강한 신념, 자신감 및 비전을 제시하고 이 비전을 서로 공유함으로써 리더와 하위자간에 일체감을 갖게 하여 직무에 한층 더 몰입하도록 하는 개념으로서 기존질서의 개편과 변화를 강조한다. 둘째 요인인 영감은 조직 및 구성원들의 행동양식에 도움이 되는 가치관의 구체화를 중요시 하고 있다. 셋째 요인인 지적자극은 기존의 규범이나 신념, 가치 및 제도 등에 문제점은 없는지를 살피고 새로운 관점이나 시각에서 그것들을 보고 생각하도록 하는 것이다. 넷째 요인인 개별적 배려는 소외감을 느끼거나 문제가 있는 구성원들을 개별적으로 보살피 주는 것을 주 내용으로 하고 있다. 이러한 변혁적 리더십이 지니고 있는 특성 내지 내용들은 조직환경의 변화가 시하고 불확실성이 높다고 인식하고, 성장을 위해 새로운 사업기회를 찾으며 그 과정에서의 위험을 기꺼이 감수하고, 의사결정은 직관과 통찰력에 많이 의존하고, 구성원들의 참여와 결집된 힘 그리고 합의를 통한 개혁·변화를 강조하며, 직무의 표준화 정도는 낮고, 유연한 조직구조를 갖고 있으며, 구성원들의 노력을 이끌어 내는 추종은 가치에의 몰입에 있고, 진취적인 사고와 행동을 높이 평가하는 혁신지향적 문화와 일치한다. 거래적 리더십의 첫째 요인인 상황적합적 보상은 강화이론에 기초하고 있으며 리더와 하위자간의 사회적 교환관계에 초점을 맞추고 있다. 이 개념은 구성원들의 평소 노력과 업무성과에 상응하는 보상을 강조하고 있어 합리성에 기초하고 있다. 둘째 요인인 예외관리는 하위자가 과업수행 시 과오와 문제를 야기 시키는 경우에 한해 개입하여 영향력을 행사하는 것으로 문제가 발생하지 않는 한 관여하지 않을 뿐만 아니라 일이 잘 되어 가고 있는 한 변화를 시도하지 않으려는 것을 주요 내용으로 하고 있다. 이 예외관리는 리더의 개입 시 직무수행과 관련된 표준의 설정과 활용을 강조하고 있다. 이러한 거래적 리더십의 특성들은 조직환경의 변화가 적으며 불확실성이 낮다고 인식하고, 성장보다는 안정을 선호하며, 높은 수익이 예상되는 사업이라 하더라도 위험이 높은 경우에는 피하는 경향이 있고, 의사결정은 주로 사실분석에 의한 합리적으로 이루어지며, 현상유지에 집착하며 주도면밀한 성향을 띠고 있고, 직무의 표준화정도는 높으며, 유연한 조직구조를 갖고 있지 못하고, 구성원들의 노력을 이끌어 내는 추종은 계약과 통제에 있으며, 규정과 규칙에 따라 업무를 빈틈없이 수행하는 구성원을 높이 평가하는 안정지향적 문화와 일치한다.

제3장 연구설계

제1절 연구모형

조직문화에 대한 관심은 기본적으로 조직문화가 기업경쟁력의 한 원천이 됨으로써 조직성과를 향상시키는 중요한 요인이 된다는 인식에서 비롯되었다. 조직문화와 조직성과간의 관계에 대한 연구는 앞에서 살펴본 바와 같이 특성론적 접근, 강한 문화 접근, 그리고 상황적합적 접근의 세 가지 관점에서 진행되어 왔는데, 본 연구에서는 이들 중에서 두 가지 연구관점에 대해서 그 타당성을 검증해 보고자 한다. 즉, 특정 문화특성 내지 유형이 높은 성과를 가져온다는 특성론적 관점과 강한 문화가 조직성과의 향상을 가져온다는 강한 문화 가설에 대해서 검증해 보고자 한다. 구체적으로 다음과 같이 연구모형을 설정하여 실증분석을 실시하고 있다.

특히 본 연구는 조직문화 및 최고경영자의 리더십과 조직성과와의 관계를 알아보기 위한 연구로서, <그림 1>에서 제시한 것처럼 조직문화 유형과 최고경영자의 리더십 유형은 관련성이 있으며 조직성과에 영향을 미치는 것으로 개념화하였다.



<그림-1> 연구모형

제2절 가설의 설정

위의 연구모형을 바탕으로 리더십 유형과 조직문화 유형간의 관계 및 조직성과에 미치는 영향을 아래와 같이 두개의 가설로 설정한다.

H 1 : 최고경영자가 변혁적 리더십을 강조하는 조직은 혁신지향적 조직문화가 거래적 리더십을 강조하는 조직은 안정지향적인 문화가 더 높을 것이다.

H 2 : 최고경영자의 리더십 유형과 조직문화유형이 적합한 조직은 부적합한 조직보다 조직성과가 더 높을 것이다.

H 2-1 : 최고경영자의 리더십 유형과 조직문화유형이 적합한 조직은 부적합한 조직보다 조직구성원의 조직몰입도가 더 높을 것이다.

H 2-2 : 최고경영자의 리더십 유형과 조직문화유형이 적합한 조직은 부적합한 조직보다 조직구성원의 혁신행동이 더 높을 것이다.

제3절 연구대상

앞에서 설정된 가설들을 실증적으로 검증하기 위하여 전남 지역의 전문건설업체들을 분석의 대상으로 삼았다. 전문건설업체의 특성상 재무적인 성과로 활용할 수 있는 공식적인 지표인 시공능력평가를 기준으로 협회에 공시된 자료를 활용하였다.

시공능력평가 산출 기준을 살펴보면 건설산업기본법 시행규칙 제23조제2항에 의거 전문건설업자의 시공능력평가는 전문건설업자가 시공할 수 있는 1건 공사의 공사예정금액을 다음의 산식에 의하여 산정한다.

「시공능력평가액=실적평가액+경영평가액+기술능력평가액±신인도평가액」

본 연구는 대한전문건설협회(<http://www.ksca.or.kr/>) 전남지회 등록회원사 중 2008년 시공능력평가 우수 상위 300개 업체를 조사대상으로 하여 설문을 실시하였다. 자료 수집은 대한전문건설협회 전남지회에 연구 목적과 취지를 설명하고 협조를 얻은 후, 협조 공문을 첨부하여 우편을 통해 설문대상 회원사에게 설문지를 배부하고 직접 작성하도록 한 후 다시 우편으로 회수하였다. 설문은 최고경영자를 제외한 중간관리자급 임직원들을 대상으로 하여 우편을 통해 업체당 3매씩 총 900매를 배포하여 그 중 15.9%인 51개 업체에서 143매의 설문지가 회수되었고 회수된 설문지 중 불성실한 응답을 한 자료 1부를 제외한 142부를 자료 분석에 사용하였다.

본 조사에 앞서 2008년 8월 중 대한전문건설협회의 하반기 정기 실무교육 참석 대상자들을 무작위로 선별하여 사전조사를 실시하였다. 선행연구를 기초로 마련된 예비조사용 설문지의 구성내용과 용어의 적절성은 참석자들의 응답을 통해 검토되었고, 이를 바탕으로 소수 문항에 대한 수정과 첨부가 이루어졌다.

본 조사는 2008년 9월 1일부터 9월 30일까지 한 달에 걸쳐 실시되었다.

제4절 설문지 구성 및 측정변수의 조작적 정의

1. 설문지 구성

본 연구에서는 설문조사를 통해 최고경영자의 리더십유형과 조직의 문화유형을 측정·분석하였다. 각 조직의 최고경영자의 리더십유형과 조직의 문화유형을 규명하기 위해서는 Bass(1985)가 개발한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire) 설문문항을 연구의 상황에 적합하도록 수정·보완하여 사용하였다. 한편 조직몰입의 경우 구성원들이 조직의 추구이념, 목표 및 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직에 대한 애착심과 자부심 및 조직을 위해 애쓰려는 의지 등을 측정하기 위해 O'Reilly & Chatman(1986)이 개발한 측정도구 중 일부를, 혁신행동의 경우에는 업무와 관련된

새로운 아이디어를 개발하고 그것을 활용하기 위한 구성원들의 노력하는 정도를 평가하기 위해 Scott & Bruce(1994)의 측정도구를 사용하였으며 Likert의 5점 척도로 구성하였다. 그리고 최종 설문문항은 사전조사를 한 후 수정·보완하여 작성하였다.

<표-7> 설문지 구성 내역

변수	측정분류	번호	문항수	척도	출처
조직몰입	- 조직몰입 정도	1-5	5	Likert 5점 척도	O'Reilly & Chatman(1986)
혁신행동	- 혁신행동 정도	1-9	9	"	Scott & Bruce(1994)
조직문화 유형	- 혁신지향적 - 안정지향적	1	1	MLQ	Bass(1985)
리더십 유형	- 변혁적 리더십 - 거래적 리더십	1	1	MLQ	
인구통계적 요인	-성별 -학력 -연령 -직위	1-4	4	명목 척도	
합계			20문항		

2. 측정변수의 조작적 정의

본 연구에서 사용된 주요 변수에 대한 조작적 정의를 보면 다음과 같다.

1) 조직몰입

조직구성원이 조직의 목표나 가치관, 조직 그 자체에 대하여 가지는 일체감의 정도를 말한다.

2) 혁신 행동

업무와 관련된 새로운 아이디어를 개발하고 그것을 활용하기 위해 구성원들이 노력하는 정도를 말한다.

3) 혁신지향적 문화

성장을 위한 새로운 사업기회의 모색을 선호하며, 경쟁사보다 먼저 변신을 추구하려 하고, 사업수행에 수반되는 위험을 기꺼이 감수하며, 창조적·모험적·도전적 행동을 강조하고, 의사결정은 주로 직관과 통찰력에 의해 이루어지고 있는 문화를 말한다.

4) 안정지향적 문화

변화보다는 안정을 추구하며, 높은 위험이 수반되는 사업은 가능한 피하는 경향이 있고, 현상유지에 집착하며 매사에 신중하고 주도면밀하며, 의사결정은 주로 사실분석에 의해 이루어지고 있는 문화를 말한다.

5) 변혁적 리더십

최고경영자가 구성원들에 대한 개별적 보살핌, 개인권력의 활용 및 비전의 제시를 통해 구성원 개개인의 이해관계를 초월하게 하고, 기존의 사고의 틀에서 벗어나도록 하는 동시에 조직에 도움이 되는 가치관을 정립하도록 영향력을 행사하는 리더십을 말한다.

6) 거래적 리더십

최고경영자는 구성원들이 원하는 보상을 받기 위해 그들이 무엇을 해야 하는지를 알려주고, 구성원이 합의한 목표를 달성했을 경우 그에 상응하는 보상을 실시하며, 또한 구성원들이 범하는 과오에 개입함으로써 영향력을 행사하는 리더십을 말한다.

제5절 자료분석 방법

자료 분석 방법으로 수집된 자료의 통계처리는 데이터 코딩과 데이터 크리닝과정을 거쳐, SPSS(Statistical Package for Social Science) v. 15.0 통계 패키지 프로그램을 활용하여 분석하였다.

구체적으로 다음과 같은 분석을 실시하였다.

첫째, 조사대상자의 일반적 특성을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 측정도구의 신뢰도 및 타당성을 검증하기 위하여 요인분석 및 신뢰도 검증을 실시하였다.

셋째, 조직문화 유형과 리더십유형 그리고 조직성과에 대해 알아보기 위하여 기술통계분석을 실시하였으며, 조사대상자의 일반적 특성에 따라 차이가 있는지를 알아보기 위해 독립표본 t-test 및 일원변량분석(ANOVA)을 실시하였다.

넷째, 조직문화 유형과 리더십 유형의 적합정도가 조직성과(조직몰입, 혁신행동)에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

제4장 실증 분석 및 가설 검증

제1절 조사대상자의 특성

1. 표본의 특성

<표-8> 표본의 특성

	구 분	빈 도	비 율
성별	남	98	69
	여	44	31
학력	고졸	20	14.1
	전문대졸	56	39.4
	대졸	59	41.5
	대학원졸 이상	7	4.9
연령	25세 이하	12	8.5
	26~30세 이하	20	14.1
	31~35세 이하	34	23.9
	36~40세 이하	23	16.2
	41~45세 이하	27	19.0
	46~50세 이하	11	7.7
	50세 이상	15	10.6
직위	평직원(사원급)	41	28.9
	중간관리자(계장급)	21	14.8
	상급관리자(과장급)	20	14.1
	팀장급(차장급)	20	14.1
	실장급(부장급)	23	16.2
	임원급	17	12.0

위의 <표 8>는 조사대상자의 인구통계학적 특성 및 직무관련 특성에 대해 알아보기 위하여 빈도분석을 실시한 결과이다. 분석결과 전체 대상자의 96명(69%)는 남성, 44명(31%)는 여성이었으며, 학력은 고졸 20명(14.1%), 전문대졸 56명(39.4%), 대졸 59명(41.5%), 대학원졸 이상 7명(4.9%)이다. 연령은 25세 이하 12명(8.5%), 26-30세 20명(14.1%), 31-35세 34명(23.9%), 36-40세 23명(16.2%), 41-45세 19명(19%), 46-50세 11명(7.7%), 50세 이상 15명(10.6%)으로 나타났다. 직위는 평직원(사원급) 41명(28.9%), 중간관리자(계장급) 21명(14.8%), 상급관리자(과장급) 20명(14.1%), 팀장급(차장급) 20명(14.1%), 실장급(부장급) 23명(16.2%), 임원급 17명(12%) 순으로 나타났다.

제2절 신뢰성 및 타당성 검증

1. 신뢰성 검증

내적 일관성 검정법은 같은 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 측정도구내의 항목별 평균적인 상관관계를 고려하여 신뢰성을 확인하려는 것으로 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로 Cronbach's Alpha계수를 이용한다. Cronbach's Alpha에 의한 신뢰성 검정은 사용이 간편하기 때문에 본 연구에서는 이 방법으로 측정수단들의 신뢰성을 검증하고자 한다.

본 연구에서는 Cronbach's Alpha 0.6이상 수준으로 신뢰성 검증을 실시하였는데, 그 결과는 <표 10>와 같다

이와 같은 신뢰도 분석 연구결과를 보면 평균적으로 0.6이상으로 높게 나타나는 것으로 볼 수 있다.

<표-9> 변수들의 신뢰성 분석결과

범 위	변 수	설 문 항 목	신뢰성 계수
	조직몰입	5	0.886
	혁신행동	9	0.935

2. 타당성 검증

요인분석결과 나타나는 요인 적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계 정도를 나타내는 것으로서 특정변수는 각 요인들의 요인 적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다.

요인을 결정하기 위해서 관측된 요인의 선형결합인 주성분 분석(PCA)과 함께, 의미 있는 요인추출을 위해 직교회전 방식의 하나인 베리맥스(varimax) 방식을 사용하였다. 이를 이용하여 개별요인의 상대적 중요도를 나타내는 아이겐 값(Eigen value)이 1이 넘는 요인만을 추출하였다.

<표-10> 요인분석

설문 항목	요인 1	요인 2
	조직몰입	혁신행동
조직몰입 3	<u>0.868</u>	
조직몰입 2	<u>0.826</u>	
조직몰입 1	<u>0.814</u>	
조직몰입 5	<u>0.740</u>	
조직몰입 4	<u>0.707</u>	
혁신행동 5		<u>0.857</u>
혁신행동 7		<u>0.839</u>
혁신행동 8		<u>0.813</u>
혁신행동 4		<u>0.780</u>
혁신행동 1		<u>0.777</u>
혁신행동 3		<u>0.753</u>
혁신행동 9		<u>0.740</u>
혁신행동 2		<u>0.719</u>
혁신행동 6		<u>0.654</u>
고유치	3.75	5.68
분산(%)	26.82	40.58
누적분산	67.41	40.58

제3절 가설의 검증

1. 가설 1의 검증

H 1 : 최고경영자가 변혁적 리더십을 강조하는 조직은 혁신지향적 조직문화가 거래적 리더십을 강조하는 조직은 안정지향적인 문화가 더 높을 것이다.

가설 1의 검증결과는 다음 <표 11>와 같다.

<표-11> 최고경영자의 리더십 유형에 따른 조직문화유형의 빈도

구 분	변혁적 리더십	거래적 리더십
혁신지향적 문화	58 (40.8%)	15 (10.6%)
안정지향적 문화	35 (24.6%)	34 (23.9%)

<표-12> 최고경영자의 리더십 유형에 따른 조직문화유형의 검정

	Value	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.953(b)	.000

<표 11>과 각 셀의 숫자는 빈도수를 나타낸다. 최고경영자가 변혁적 리더십을 강조하면서 혁신지향적 문화를 가진 조직은 58(40.8%)개이고, 안정지향적 문화를 가진 조직은 35(24.6%)개이고, 최고경영자가 거래적 리더십을 강조하면서 혁신지향적 문화를 가진 조직은 15(10.6%)개이고, 안정지향적 문화를 가진 조직은 34(23.9%)개이다.

가설 1을 검정하기 위하여 Chi-square 검정을 하였는데, 카이제곱 검정 결과 $p=.000$ 이므로 최고경영자가 변혁적 리더십을 강조하는 조직은 혁신지향적 문화를 가진 기업이 많고, 최고경영자가 거래적 리더십을 강조하는 조직은 안정지향적 문화를 가진 기업이 상대적으로 많다고 할 수 있다. 따라서 가설 1인 최고경영자가 변혁적 리더십을 강조하는 조직은 혁신지향적 문화를 거래적 리더십을 강조하는 조직은 안정지향적인 문화를 강조하는 문화를 지닌다는 가설을 채택하게 되었다.

2. 가설 2의 검증

H 2 : 최고경영자의 리더십 유형과 조직문화유형의 적합한 조직은 부적합한 조직보다 조직성도가 더 높을 것이다.

H 2-1 : 최고경영자의 리더십 유형과 조직문화유형의 적합한 조직은 부적합한 조직보다 조직구성원의 조직몰입도가 더 높을 것이다.

H 2-2 : 최고경영자의 리더십 유형과 조직문화유형의 적합한 조직은 부적합한 조직보다 조직구성원의 혁신행동이 더 높을 것이다.

가설 2의 검증결과는 다음 <표 13>와 같다.

<표-13> 최고경영자의 리더십유형과 조직문화유형간의 적합에 따른 조직몰입의 차이검정

적합성	N	Mean	Std Dev	t value	p값
적합조직	92	3.73	0.66	2.65	.009
부적합조직	50	3.44	0.59		

* : $P<.05$, ** : $P<.01$, *** : $P<.001$

조직몰입의 경우 <표13>에서 보는 바와 같이, 최고경영자의 리더십 유형과 조직문화 유형이 적합한 기업조직과 부적합한 기업조직의 구성원들의 조직몰입의 평균이 각각 3.73와 3.44, t값이 2.65, 그리고 p값이 .009으로 나타나 $p < 0.5$ 수준에서 유의한 결과를 얻었다. 따라서 가설 2-1의 처럼 최고경영자의 리더십 유형과 조직문화 유형이 적합한 기업조직이 조직몰입도가 더 높을 것이라는 가설을 채택하였다.

가설 2-2의 검증결과는 다음 <표14>와 같다.

<표-14> 최고경영자의 리더십유형과 조직문화유형간의 적합에 따른 혁신행동의 차이검정

적합성	N	Mean	Std Dev	t value	p값
적합조직	92	3.24	0.66	-.55	.581
부적합조직	50	3.30	0.55		

* : $P < .05$, ** : $P < .01$, *** : $P < .001$

혁신행동의 경우 <표 14>에서 보는 바와 같이, 최고경영자의 리더십 유형과 조직문화 유형이 적합한 기업조직과 부적합한 기업조직의 구성원들의 혁신행동의 평균이 각각 3.24와 3.30, t값이 -.55, 그리고 p값이 .581으로 나타나 $p < 0.5$ 수준에서 유의한 결과를 얻지 못하였다. 이는 가설 2-2인 최고경영자의 리더십 유형과 조직문화 유형이 적합한 기업조직이 부적합한 조직보다 혁신행동이 더 높을 것이라는 가설을 채택하지 못하였다.

제5장 결 론

제1절 연구 결과의 요약 및 시사점

본 연구는 조직문화 유형과 최고경영자의 변혁적 리더십 및 거래적 리더십이 조직성과 중 조직구성원의 조직몰입, 혁신행동에 어떠한 영향을 미치며, 조직성과의 향상을 유도하는 조직문화의 유형에 적합한 리더십의 유형을 검증하는데 초점을 맞추었다.

이와 같은 일련의 실증분석을 통해 얻어진 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫 번째 가설은 최고경영자가 변혁적 리더십을 강조하는 조직은 혁신지향적 조직문화와 그리고 거래적 리더십을 강조하는 조직은 안정지향적인 문화를 지닐 것이라 가정했다. 설문 분석 결과 최고경영자가 변혁적 리더십을 강조하면서 혁신지향적 문화를 가진 조직은 58(40.8%)개이고, 안정지향적 문화를 가진 조직은 35(24.6%)개이고, 최고경영자가 거래적 리더십을 강조하면서 혁신지향적 문화를 가진 조직은 15(10.6%)개이고, 안정지향적 문화를 가진 조직은 34(23.9%)개이다.

Chi-square 검정 결과 최고경영자가 변혁적 리더십을 강조하는 조직은 혁신지향적 문화를 가진 기업이 많고, 최고경영자가 거래적 리더십을 강조하는 조직은 안정지향적 문화를 가진 기업이 상대적으로 많다고 할 수 있다

두 번째로 최고경영자의 리더십 유형과 조직문화유형이 조직성과와의 관계에서는 조직구성원의 조직몰입도와 혁신행동이라는 두 가지 측면에서 적합에 따른 차이를 검정하고 분석한 결과 최고경영자의 리더십 유형과 조직문화 유형이 적합한 기업조직이 조직몰입도가 더 높을 것이라는 가설을 채택할 수 있었던 반면에 최고경영자의 리더십 유형과 조직문화 유형이 적합한 기업조직이 부적합한 조직보다 혁신행동이 더 높을 것이라는 가설은 채택하지 못하였다.

본 연구는 조직문화와 리더십을 조직성과에 영향을 미치는 중요한 변수로 보고 두 가지를 모두 고려한 포괄적인 관점에서 접근하고자 하였다. 이는 기존의 연구들

이 리더십이나 조직문화 둘 중 한 가지 변수가 조직성과에 미치는 영향을 분석하거나, 조직문화와 리더십 둘 간의 관계를 주로 연구하고 있는 점과 차이를 가진다. 따라서 본 연구는 리더십과 조직문화를 동시에 고려하여 조직성과와의 관계를 밝힌다는 의의를 가진다. 또한 기업의 문화적 특성에 따라 가장 효과적인 리더십의 적합관계를 밝히는 것을 목적으로 하고 있다는 점이 본 연구가 가지는 중요한 의미이다.

다만 본 연구를 통하여 조직문화와 리더십의 적합성 여부만으로 조직성과를 단정 짓기는 어렵다는 사실을 확인할 수 있었다. 즉 앞서 연구결과에서와 같이 최고경영자의 변혁적 리더십 유형이나 혁신지향적 조직문화가 조직구성원들의 혁신행동 정도에 영향을 미치지 않을 수도 있었기 때문이다. 따라서 이러한 본 연구의 분석결과는 조직문화 및 리더십과 관련된 향후 연구에 있어서 해당 조직이 반영하고 있는 총체적 문화적 프로파일의 성격을 먼저 규명해 보는 것이 중요하다는 것을 의미한다. 왜냐하면, 건설업체를 대상으로 한 본 연구에서도 볼 수 있듯이 서로 다른 조직문화 및 최고경영자의 리더십 프로파일은 조직성과에 있어서도 상이한 영향을 미칠 수 있기 때문이다.

하지만 재무적 실적이 우수한 상위 업체만을 대상으로 한 본 연구에서 비교적 다수의 업체가 최고경영자의 변혁적 리더십 유형에 영향을 받아 혁신지향적인 조직문화 유형을 이룬다는 점에서 리더의 역할이 단순히 단기적인 성과향상을 위한 경영관리자에 머무는 것이 아니라, 변화시키고, 전이시키는 새로운 형태로 바뀌어야 한다는 점을 시사한다.

제2절 연구의 한계 및 앞으로의 연구 방향

본 연구의 첫 번째 한계는 사용된 변수가 모두 개인의 지각적 수준으로 정의되어 있으며, 응답자의 설문응답으로부터 자료를 수집하는 방법을 사용하였다는 것이다. 그 결과 수집된 자료가 국한된 경우, 변수들 간의 관계는 동일방법으로 측정됨

으로 인하여 발생하는 오류 때문에 잘못된 변수간의 관계가 도출될 우려가 있다. 따라서 측정하는 방법을 다양화 할 필요가 있다.

두 번째는 자료의 제약으로 인한 일반화의 어려움도 한계점으로 들 수 있다. 본 연구에서 고찰된 이론적 배경이나 측정도구들이 대부분 구미에서 개발된 것을 변형시켜 사용한 것이기에 국내 상황에 적용할 수 있는지 여부가 문제점으로 지적될 수 있다. 이를 위해 다양한 국내 상황에 적합한 조직문화 및 리더십의 이론과 기준이 개발되어야 하고 많은 연구들이 시도 되어야 한다.

그리고 마지막으로 전남지역의 전문건설업체에 한정하여 실적 정도에 따른 특정 업체들만을 대상으로 하여 표본을 수집하였기 때문에 본 연구에서 실증 분석한 내용을 일반화하는 데에는 제약이 따른다. 이러한 단점을 극복하기 위해서 보다 다양한 산업 및 단체의 조직구성원들을 대상으로 한 연구 모형 설정 및 세분화된 분석이 요구된다. 이러한 연구 노력을 통해 더욱 체계화된 국내 실정에 적합한 다양한 조직문화 및 리더십의 유형 개발이 필요하다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강정애 (1997), “조직문화적 특성에 따른 조직성과에 관한 연구: Rousseau의 조직 문화 모형을 중심으로”, 「경영학연구」 26(3): 513-530.
- 김남현·이주호 (1997), “조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십유형 및 행동성과에 관한 실증연구”, 「인사·조직연구」 5(1): 193-238.
- 김영조·박상언 (1998), “조직문화유형, 조직문화강도와 조직성과간의 관계에 관한 연구”, 「인사·조직연구」 6(2): 195-238.
- 박노윤 (1997), “조직문화와 전략의 관계에 관한 탐색적 연구”, 「경영학연구」 26(2):303-329.
- 박상언·김영조 (1995), “조직문화 프로파일과 조직효과성간의 관계에 관한 연구: 한국 기업에 대한 경쟁가치모형의 경험적 검증”, 「경영학연구」 24(3):213-237.
- 서인덕 (1986), “한국기업의 조직문화 유형과 조직특성간의 관련성 연구”, 서울대학교 대학원 경영학과 박사학위논문.
- 신유근 (1996), 「한국기업의 성공과 실패」, 대한상공회의소.
- 이학중 (1993), 「한국의 기업문화」, 박영사.
- 이학중 (1986), 「기업문화와 조직개발」, 법문사.
- 이훈영 (2008), 「연구조사방법론」, 청람.
- 전상길·김인수 (1997), “리더십과 조직문화의 관련성에 관한 연구: 기술의 조절 효과를 중심으로”, 「인사·조직연구」 5(1): 1-49.
- 전상호·신용준 (1995), “조직문화와 리더십의 적합성이 행동적 유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 「경영학연구」 24(4): 153-186.
- 정준교·김경수 (1992), “조직문화의 공유가치에 대한 연구”, 「한국인사조직학회 1992년 춘계학술대회 발표논문집」 22-37.
- 정준교·박상언·김영조 (1996), “조직문화와 조직체성과와의 관계에 관한 경험적 연구”, 「산업관계연구」 6: 295-327.
- 조영호·김일숙. (1995), “기업문화와 조직성과: 톰 피터스(Tom Peters)의 모형의 실증적 평가”, 「인사관리연구」 19:119-145.

최만기 (1994a), “기업의 전략유형, 문화유형 및 재무성과에 관한 실증연구”, 「경영학연구」 24: 1-39.

최만기 (1994b), “조직의 문화유형, 전략유형 및 행동성과”, 「인사관리연구」 18:283-328.

2. 국외논문

Akin, G., & Hopelain, D., (1986), *Finding the Culture of Productivity. Organizational Dynamics*, 7(2):19-32.

Barnard, C.I. (1983), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass.; Harvard University Press.

Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectation*, N. Y.: Free Press, 31, 4-22.

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, *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994), *Transformational Leadership and Organizational Culture*, *International Journal of Public Administration*, 17:541-554.

Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, N.Y.: Free Press, 31, 4-22.

Bass, B.M. (1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, 18(3), 179-189.

Bass, B.M., & Stogdill, R.M. (1990), *Handbook of Leadership*, N.Y.: Free Press.

Burns, J.M. (1978), *Leadership*, N.Y.: Haper & Raw, Publishers.

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.

- Calori, R., & Sanrinn, P., (1991), Corporate Culture & Economic Productivity. *Organizational Dynamics*, 7(2): 19-32.
- Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1982), *Corporate Cultures*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Denison, D.R. (1984), Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. *Organizational Dynamics*, 13(2): 5-22.
- Denison, D.R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, N.Y.: John Wiley & Sons.
- Ernest, R.C. (1985), "Corporate Culture and Effective Planning", *Personnel Administrator*, March: 49-60.
- Erez, M., & Earley P.C. (1993), *Culture, Self-identity, and Work*, Oxford: Oxford University Press.
- Fraces, R.W. (1990), "The Eye of Needle; Cultural and Personal Transformation in a Traditional Organization", *Human Relations*, Vol.43, No.3, pp.273-293.
- Gordon, G.G. (1991), "Industry Determinants of Organizational Culture", *Academy of Management Review*, 16: 396-415.
- Gordon, G.G., & Ditomaso, N, (1992), "Predicting Corporate Performance from Organizational culture", *journal of management studies*, 29: 783-798.
- Hansen, G.S., & Wernerfelt. B, (1989), "Determinants of firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors", *Strategic Management Journal*. 10: 399-411.
- Hickman, C.R., & Silva, M.A. (1984), "Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy, and Change in the New Age", N.Y.: *New American Library*.
- K. F. Janda, (1960), "Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power", *Human Relations*, 13: 345-363.
- 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 Organization Behavior*, 21(8), 949-964.

- Kotter, J.P., & Heskett, J.L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, N.Y.: The Free Press.
- Lorsch, J.W. (1986), "Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change", *California Management Review*, 28(2): 95-109.
- O'Reilly, C.A. (1989), "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *California Management Review*, summer: 9-25.
- O'Reilly, C.A. & Chatman, J. (1986), "Organization Commitment and Psychological Attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.
- Ouchi, W., & Price, R. (1978), "Hierarchies, Clans and Theory Z: A New Perspective on Organizational Development", *Organizational Dynamics*, 7(2):25-44.
- Posner, B.Z., Kouzes, J.M., & Schmidt, W.H. (1985), "Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture", *Human Resource Management*, 24: 293-309.
- Pettigrew, R. M. (1979), On Studying organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24.
- Robbins, S.P. (1993), *Organizational Behavior*. Prentice-Hall.
- Quinn, R.E. (1988), "Competing Values and Dynamics of Managerial leadership, Beyond Rational Management Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance", San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R.E., & McGrath M.R. (1985), "The Transformation of Organizational Culture - A Competing Value Approach. In Peter J. Frost et al. (Eds.)", *Organizational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Saffold, G.S. (1988), "Culture Traits, Strength and Organizational Performance: Moving Beyond 'Strong' Culture", *Academy of Management Review*, 13: 546-558.
- Schwartz, H., & Davis, S.M. (1981), Matching Corporate culture and Business Strategy, *Organizational Dynamics*. 10(1):30-48

- Sathe, V. (1983), "Implication of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action", *Organizational Dynamics*, 12(2):5-23.
- E. H. Schein (1983), The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, *Organization Dynamics*, Summer, 13-28.
- Schein, E.H. (1984), Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, 25(2):3-16.
- Schein, E.H., (1985), *Organizational Behavior*, Prentice-Hall.
- R. M. Stogdill, (1974), A Survey of Theory and Research, *Handbook of Leadership*, N.Y.: The Free Press.
- Taylor, J.c., & Bowers, D.G. (1972), *Survey of Organizations*, Ann Arbor: The University of Michigan.
- Tichy, N.M. (1982), "Managing Change Strategically: The Technical, Political and Cultural keys", *Organizational Dynamics*, 11(4): 59-80.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990), "long Term Forecasting of Transformational Leadership and Its Effects among Naval Officers: West Orange", N. J.: *Leadership Library of America*, 151-169
- Zaleznik, A. (1977), "Mangers and Leaders: Are They Different?" *Harvard Business Review*, 55, 5:67-80.

<설 문 지>

건설업체의 기업문화와 리더십에 대한 설문조사

안녕하십니까? 최근 건설업을 둘러싸고 있는 환경적 변화는 새로운 변화와 노력을 요구하고 있습니다. 이와 관련하여 건설업체의 기업문화와 경영자의 리더십 유형이 조직의 성과에 어떤 영향력을 미치고 있는지를 파악하기 위한 조사를 시행하고자 합니다. 모든 응답 내용은 익명으로 컴퓨터 통계처리 되오며 학술적 용도로만 사용될 것이오니 여러분의 성실한 답변 부탁드립니다. 바쁘신 와중에도 설문조사에 응답해주셔서 감사합니다.

☎ 연구 진행자 : 조선대학교 경영학부 정진철 교수 (☎062-230-6853)

조선대학교 경영대학원 석사과정 문우식 (☎010-8774-7344)

2008. 9. .

■ 다음 각 문항을 읽으시고 현 시점에서 우리 직원들의 생각을 가장 잘 나타내고 있다고 생각되는 곳에 √ 표하여 주십시오.

문 항	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사 직원들은 조직의 일원임을 다른 사람들에게 자랑스럽게 이야기 할 정도로 자부심이 높다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 회사 직원들은 회사가 추구하는 목표나 가치에 대해 강한 신뢰감을 가지고 이를 기꺼이 수용하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 회사 직원들은 회사에 대해 진실로 깊은 애착심과 관심을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 회사 직원들은 우리 회사의 발전에 도움이 된다면 어느 정도의 개인적인 희생도 감수하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 회사 직원들은 회사에 대한 주인의식을 갖는 편이다.	①	②	③	④	⑤

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사 직원들은 어려운 업무관련 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 회사 직원들은 업무수행에 활용될 수 있는 새로운 기술, 도구, 방법 등을 찾으려고 애쓴다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 회사 직원들은 업무와 관련해 독창적인 방법을 고안해낸다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 회사 직원들은 혁신적인 아이디어에 대한 지원을 얻어내려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 회사 직원들은 혁신적 아이디어에 대한 공감을 형성하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 회사 직원들은 직장의 핵심인물들을 혁신적 아이디어에 대한 열렬한 후원자로 만든다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 회사 직원들은 혁신적 아이디어를 잘 다듬어 유용하게 쓰일 수 있도록 만드는 편이다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 회사 직원들은 체계적인 방법으로 혁신적 아이디어를 업무현장에 도입하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 회사 직원들은 혁신적 아이디어의 실용적 가치를 꼼꼼하게 따져보는 편이다.	①	②	③	④	⑤

■ 다음은 우리 회사의 조직문화를 이해하는데 필요한 특성입니다. 아래 표의 특성을 읽고 난 다음, 우리 조직을 보다 잘 설명해 주는 유형을 A, B 중 하나만 선택하여 √ 표하여 주십시오.

특 성	유 형
<p>우리 회사(에서)는</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 대외적 환경이 동태적이고 변화가 많으며 불확실성이 높다고 인식하고 있다. ▶ 성장을 위해 새로운 사업기회를 찾으며, 모험과 위험을 기꺼이 감수한다. ▶ 창조적 행동, 모범적 행동, 도전적 행동 및 개혁을 강조한다. ▶ 의사결정시 직관과 통찰력에 많이 의존한다. ▶ 어떤 룰에 얽매이지 않고 진취적인 사고와 행동을 하는 사원을 높이 평가한다. ▶ 구성원들의 참여와 합의를 통한 개혁과 변화를 중요시 하며 개혁, 창의라는 말을 많이 사용한다. 	<p>A ()</p>
<p>우리 회사(에서)는</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 대외적 환경이 정태적이고 안정적이며 불확실성이 낮다고 인식하고 있다. ▶ 성장보다는 안정을 선호하며, 높은 수익이 예상되는 사업이라도 위험이 높은 경우에는 피하는 경향이 있다. ▶ 실수나 시행착오를 통한 지식 및 기술의 습득을 허용하지 않는 편이다. ▶ 의사결정시 사실분석에 많이 의존하며, 보수적 경향을 띠고 있다. ▶ 규칙을 잘 지키고 업무를 규정에 따라 빈틈없이 처리하는 사원을 높이 평가한다. ▶ 안정, 합리적, 통제라는 말을 많이 사용한다. 	<p>B ()</p>

- 다음은 우리 회사의 최고경영자(회장, 사장, 사업부장 등의 직함에 관계없이 실질적으로 귀사의 관리, 운영에 가장 큰 영향력을 행사하는 위치에 있는 리더의 리더십 유형을 이해하시는데 필요한 특성을 서술한 것입니다. 아래 표의 특성을 모두 읽으시고 난 다음, 귀사의 최고경영자를 보다 잘 설명해주는 유형을 A-B 중 하나만 선택하여 ()안에 √ 표하여 주십시오.

특 성	유 형
<p>우리 회사의 최고경영자는</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 자신감을 갖고 솔선수범하여 비전을 제시하고, 사원들로부터 동의와 지지를 이끌어 내어 강한 일체감을 갖도록 한다. ▶ 조직의 사명이나 목표에 전심전력을 기울이도록 사원들을 자극한다. ▶ 기존의 규범이나 신념, 가치, 제도 등에 문제점은 없는지를 살피고 새로운 관점이나 시각에서 그것들을 보고 생각하도록 한다. ▶ 우리가 예상한 것보다 더 많은 성과를 기대하고, 또한 기대이상의 성과를 올리고 있다. ▶ 자기 및 조직에 충성을 다하도록 분위기를 조성한다. ▶ 부하직원들의 개인문제를 개별적으로 보살피 주는 경향이 있다. 	<p>A ()</p>
<p>우리 회사의 최고경영자는</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 평소 노력과 업무성과에 상응하는 보상을 강조한다. ▶ 우리로 하여금 일을 잘 하도록 하기 위해 포상과 승진에 관해 자주 이야기 한다. ▶ 일이 잘되어 가고 있는 한 변화를 시도하지 않는다. ▶ 문제가 발생하지 않는 한 관여하지 않는 편이다. ▶ 직무수행과 관련된 기본 방침만을 제시해준다. 	<p>B ()</p>

저작물 이용 허락서

학 과	경영학과	학 번	20079010	과 정	석사
성명	한글: 문 우 식 한문: 文 禹 植 영문: Woo-sik Moon				
주소	광주광역시 동구 학동 대주피오레힐즈 705호				
연락처	E-MAIL: porche928@naver.com				
논문제목	한글 : 조직문화 유형과 경영자의 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 - 광주·전남지역의 건설업체를 중심으로 영문 : The Effects of Organizational Cultural Types and Leadership on the Organizational Performance - Focus on Construction Firms in Jeonnam				

본인이 저작한 위의 저작물에 대하여 다음과 같은 조건 아래 조선대학교가 저작물을 이용할 수 있도록 허락하고 동의합니다.

- 다 음 -

1. 저작물의 DB구축 및 인터넷을 포함한 정보통신망에의 공개를 위한 저작물의 복제, 기억장치에의 저장, 전송 등을 허락함
2. 위의 목적을 위하여 필요한 범위 내에서의 편집·형식상의 변경을 허락함.
다만, 저작물의 내용변경은 금지함.
3. 배포·전송된 저작물의 영리적 목적을 위한 복제, 저장, 전송 등은 금지함.
4. 저작물에 대한 이용기간은 5년으로 하고, 기간종료 3개월 이내에 별도의 의사표시가 없을 경우에는 저작물의 이용기간을 계속 연장함.
5. 해당 저작물의 저작권을 타인에게 양도하거나 또는 출판을 허락을 하였을 경우에는 1개월 이내에 대학에 이를 통보함.
6. 조선대학교는 저작물의 이용허락 이후 해당 저작물로 인하여 발생하는 타인에 의한 권리 침해에 대하여 일체의 법적 책임을 지지 않음
7. 소속대학의 협정기관에 저작물의 제공 및 인터넷 등 정보통신망을 이용한 저작물의 전송·출력을 허락함.

2008년 12월 일

동의여부 : 동의(0) 반대()

저작자 : 문 우 식 (서명 또는 인)

조선대학교 총장 귀하