

組織文化와 리더십의 適合性이 行動的 有效性에 미치는 영향에 관한 實證研究

전 상 호* · 신 용 존**

논문접수일 : 95. 2.

게재확정일 : 95. 10.

초 록

1980년 이후 조직문화에 대한 관심이 증대하고 있지만, 조직문화와 리더십의 관련성에 대한 연구는 그리 많지 않으며, 기존의 연구들은 리더십이 조직문화를 결정하고 이를 변화시킨다는 관점에서 이들의 관련성을 설명하고 있다. 그러나 조직문화가 일단 정립되면 조직의 리더들은 조직의 구성원으로서 공유된 가치 및 신념의 체계인 조직문화의 영향을 받게 되어 이에 적합한 리더십을 요구받게 된다. 만일 조직문화에 적합하지 않은 일방적인 리더십이 표출된다면 조직문화는 이러한 리더십의 행사를 제한할 것이며, 부적합한 리더십은 또한 조직유효성에도 부정적인 영향을 미칠 것이다. 그러므로 특정의 조직문화에는 어떠한 리더십이 적합하며, 이 적합성이 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는지를 고찰할 필요가 있다.

본 연구는 조직문화가 리더십에 영향을 미치는 중요한 변수인지를 알아보기 위한 탐험적 연구로서 유형적 접근방법을 사용하여 쾨턴전시이론의 관점에서 한국의 기업조직을 대상으로 조직문화 유형과 리더십 유형의 적합관계를 실증적으로 규명하고, 조직문화 유형과 리더십 유형의 적합성에 따른 행동적 유효성의 관계를 실증분석하는 연구모형과 연구가설을 설정하였다.

가설검증의 결과, 특정의 조직문화 유형에는 특정의 리더십 유형이 지배적으로 연결되어 기업조직의 조직문화 유형과 리더십 유형이 적합관계를 이루는 것으로 나타났으며, 이러한 적합관계를 이루는 조직이 그렇지 못한 조직보다 행동적 유효성인 조직몰입과 직무만족이 높은 것으로 나타났다.

따라서 기업조직에 있어서 경영자들은 해당조직의 지배적인 조직문화 유형에 적합한 리더십을 발휘하여야 하며, 이러한 적합성이 곧 조직유효성을 높이는 방안임을 본 연구는 제시하고 있다. 즉, 조직문화 유형과 리더십 유형 사이에 적합관계를 이루게 되면 조직의 직무만족도와 조직몰입도가 높게 나타날 것이다.

* 경성대학교 상경대학 경영학과 교수

** 경성대학교 상경대학 경영학과 강사, 한국해양대학교 해운경영학과 강사

본 논문에 유용한 지적을 해주신 두 심사자에게 감사를 드립니다.

I. 서 론

1980년대를 기점으로 조직문화에 관한 주제에 조직이론가들과 경영실무가들의 관심이 집중되어 많은 저서와 보고서들이 나왔다. 조직문화에 관한 이러한 연구들은 조직문화가 조직유효성을 결정하는 주요 요인이라고 주장하며(Schein, 1985 : p. x), 어떠한 조직문화가 높은 유효성을 창출하는가에 주목하여 왔다.

그리고 미시조직행동론 분야에서 중요한 연구영역을 차지하여, 과거 60여년에 걸쳐 수많은 연구가 진행되어 온 리더십과 거시조직론 분야에서 새로이 대두되고 있는 조직문화 사이의 관련성을 설명하는 몇몇 연구들이 진행되고 있다. 그러나 이들 연구들은 그리 많지 않으며, 대부분의 연구들도 개념적인 수준에 머무르고 있고, 이들 사이의 관계를 실증적으로 검증하는 연구는 매우 부족하다고 볼 수 있다. 이는 리더십의 개념자체가 다양하며, 조직문화의 개념도 제대로 정립되지 못한 상황에서 리더십을 연구하는 대부분의 학자들은 조직문화를 단지 주변적인 것으로 다루고 있으며, 또한 조직문화를 연구하는 많은 분석가들은 리더십에 그다지 많은 관심을 기울이지 않고 있기 때문이다(Trice & Beyer, 1991 : p. 149).

그런데 조직문화와 리더십의 관계를 설명하는 기존의 연구들은 리더십이 조직문화를 결정하고 이를 변화시키는 주요한 구성요소로만 고려하고 있다는 것이다. 즉, 조직문화를 형성시키고 발전시키며 변화시키는 주체로서 경영자의 리더십을 설명하고 있거나, 리더십을 조직문화의 구성요소로 제시하고 있다. 이는 리더가 조직문화를 어떻게 설정 혹은 변화시키는가 하는 관점에서 이들의 관련성을 제시하고 있다.

하지만 조직문화와 리더십의 관계에 있어서 조직문화가 일단 정립되면 경영자 및 관리자들의 리더십은 조직구성원의 공유된 가치 및 신념의 체계와 일치되도록 행사되어야 한다. 즉, 조직의 리더들도 조직의 구성원으로서 공유된 조직문화의 영향을 받게 되어 이에 적합한 리더십이 발휘되게 되는 것이다. 만일 조직문화에 적합하지 않은 일방적인 리더십이 표출된다면 조직구성원들이 공유하고 있는 조직문화는 이러한 리더십의 행사를 제한할 것이며, 부적합한 리더십은 또한 조직유효성에도 부정적인 영향을 미칠 것이다. 그러므로 조직특성에 영향을 미치는 상황변수로서 조직문화를 설정하고 이에 따른 리더십과의 관계를 정립하고, 또한 이들 변

수들과 조직유효성의 관계를 규명하는 연구가 진행되어야 할 것이다.

이를 위하여 본 연구는 조직문화를 리더십의 상황변수로 설정하고, 복잡한 현상을 단순한 몇 가지 형태로 포괄하여 함축해 줄 수 있는 유형적 접근방법을 사용하여 조직문화 유형과 리더십 유형의 적합관계를 제시하고, 이 적합여부가 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는가를 검증하고자 한다. 그런데 본 연구는 조직의 문화현상내의 경영자 내지 조직구성원들의 태도의 유사성과 차이점에 연구의 초점을 두어 조직유효성은 행동적 유효성에 주목하며, 기존의 조직문화와 리더십에 관한 연구들이 가장 널리 사용하고 있으며 조직문화 및 리더십과 함께 설문지를 통해서 측정될 수 있는 직무만족과 조직몰입을 사용한다.

II. 이론적 배경

2. 1. 조직문화와 리더십 사이의 관계

조직문화와 리더십의 관련성을 설명한 대표적인 학자는 Schein을 들 수 있다. 그는 문화는 하나의 동태적인 과정이기 때문에, 문화를 이해하는 가장 좋은 방법은 새로운 조직들이 형성되는 과정을 다루고 있는 집단이론이나 리더십이론을 통하여 이해하는 것이라고 하고, 이를 위하여 기업가, 조직창설자, 그리고 조직의 중요한 변화과정을 관리하는 리더들의 역할에 특별한 관심을 기울여야 한다고 하였다(Schein, 1985 : p. 50).

그는 조직문화와 리더십의 관계를 동전의 양면과 같은 것으로 그 어느 한쪽만으로는 제대로 이해될 수 없다고 하였다. 조직문화는 리더들에 의하여 창출되는 것이며, 리더십의 가장 핵심 기능 중의 하나가 조직의 문화를 창출, 관리하고 필요한 경우에는 그 문화를 파괴하는 일이라고 하고, 리더십의 개념에 포함되어 있는 이러한 문화의 관리기능을 깊이 인식하여야 한다고 주장하였다(Schein, 1985 : p. 2).

그런데 모든 리더는 과거에 그들이 경험했던 문화적 학습에 영향을 받는다. 더 나아가 일단 리더가 문화를 창조하게 되면 그들은 당연히 그 문화의 제약을 받게 될 것이다(Schein, 1985

: p. 171). 조직이 오래되고 풍요한 역사를 가졌다는 이유로 일단 성숙한 문화로 발전되고 나면 문화는 집단에 참여하는 모든 새로운 세대의 인식, 사고, 감정의 유형을 결정한다. 그러므로 그 문화는 조직에 알맞는 리더십의 종류를 미리 정하게 되는 원인이 된다(Schein, 1985 : p. 313).

조직구성원들의 공유된 신념으로서 정립된 조직문화는 최고경영자의 의사결정에 영향을 미친다. Sapienza는 기업년수, 재무적 성과 및 최고경영집단 등에 있어서 유사하지만, 상이한 조직문화를 가진 두 기업을 실제 비교하여 조직문화가 최고경영자의 의사결정에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다. 그 결과 洲 정부가 원가를 통제하기 위한 법을 제정한 이후에 종업원지향의 문화를 가진 A 기업은 그 법이 종업원들에게 고통을 주는 법으로 인식하여 종업원들의 고통을 경감하는 방향으로 원가통제를 하였으며, 고객지향의 문화를 가진 B 기업은 원가를 거의 고려하지 않고 고객을 최우선시 하는 행동을 취하였다(Sapienza, 1985 : pp. 66-83).

Bass는 Ouchi(1980)의 조직문화유형을 사용하여 리더십과의 관계를 제시하고 있는데, 클랜 문화는 변혁적 리더십의 가능성을 더 높이고, 시장문화에서는 거래적 리더십의 가능성을 더 높인다고 추정하였다(Bass, 1990 : pp. 592-593).

그리고 박노윤의 연구에서는 조직문화유형에 따라 리더의 의사결정스타일이 서로 다르다고 하였는데, 적응적 문화유형과 혁신적 문화유형에서는 리더의 의사결정스타일이 참여적이며, 관료적 문화유형과 카리스마적 문화유형에서는 리더의 의사결정유형이 지시적이라고 하였다(박노윤, 1991 : pp. 207-208). 또한 전상길은 구조주도적 리더십과 배려적 리더십유형을 사용하여 조직문화와 리더십의 관련성을 설명하였다. 연구결과, 배려지향적 리더십은 개발문화 및 합의문화와 높은 정(+)의 상관관계가 있으며, 구조주도적 리더십은 합리문화 및 위계문화와 높은 정(+)의 상관관계가 있다고 하였다. (전상길, 1993 : pp. 96-99)

따라서 이와 같이 조직문화가 리더십에 영향을 미치고 이의 행사에 제한을 가한다는 관계에서 볼 때, 조직문화에 역행하는 리더십은 올바르게 행사될 수가 없다. 그러므로 조직문화는 주요 조직특성변수인 리더십에 영향을 미치는 상황변수로 고려할 수 있다. Quinn & McGrath는 이러한 관계에서 조직문화유형과 리더십유형 사이의 적합관계를 제시하고 있다(Quinn & McGrath, 1985).

2.2 조직문화 유형과 리더십 유형의 적합관계

조직의 종류가 다양해지고 조직이 적응해야 하는 상황이 다양하고 복잡해질수록, 조직에 관한 이론을 개발하기 위해서는 적절하고 통합적인 유형분류가 절실히 요구된다. 이는 인간이 가진 인지적 능력의 한계로 말미암아 다양하고 복잡한 현상을 볼 때마다 그것을 간단한 몇 가지의 유형으로 분류하려고 시도하는 것이다. 이해하기 쉬운 단순한 분류는 언제나 실제의 현상을 그대로 다 설명하기에는 부족하지만 사람들로 하여금 그 현상을 파악하고 정리하는 데 대단히 편리한 도구로 사용될 수 있기 때문에 복잡한 현상에 대한 이론을 개발하는 데 있어서 그 첫 단계로써 유형 분류를 사용하고 있다(김인수, 1991 : pp. 63-64).

따라서 조직문화가 리더십에 영향을 미친다는 관점에서 조직문화와 리더십이 어떻게 관련되어 있는지, 그리고 조직문화와 리더십 및 조직유효성 사이에 어떠한 관계가 있는지에 대한 연구는 먼저 조직문화와 리더십의 유형분류와 이 유형들을 연결짓는 연구가 요구된다.

조직문화와 리더십을 연구하는 학자들은 이와 같이 복잡한 현상을 단순한 몇 가지 형태로 포괄하여 함축해 줄 수 있는 유형적 접근방법을 사용하여 조직문화 유형(Harrison, 1972; Ouchi, 1980; Deal & Kennedy, 1982; Jones, 1983; Quinn & McGrath, 1985; Weiner, 1988)과 리더십 유형(아이오와 대학; 미시간 대학; 오하이오 대학, Blake & Mouton, 1964; Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1969; House, 1971; Bass, 1985)을 제시하고 있다.

그런데 Quinn & Mcgrath는 조직문화 유형과 리더십 유형을 경쟁가치 접근법(competing values approach)에 따라 분류하고 그 적합관계를 제시하였다. 그들은 내부지향-외부지향과 유연성-통제 차원에서 조직문화를 합리적 문화, 개발적 문화, 합의적 문화, 그리고 위계적 문화로 유형분류하였고, 또한 리더십 유형을 합리적 성취가형(the rational achiever), 이상적 원동력형(the idealistic prime mover), 실재적 팀구축형(the existential team builder), 그리고 경험적 전문가형(the empirical expert)으로 분류하였다.

그리고 그들은 각각의 조직문화 유형과 리더십 유형은 4 가지의 적합관계를 나타낸다고 하였다. 즉, 합리문화에는 합리적 성취가형, 개발문화에는 이상적 원동력형, 합의문화에는 실재적 팀설계형, 그리고 위계문화에는 경험적 전문가형이 적합관계를 이룬다고 하였다.

또한 최만기는 Quinn & Mcgrath의 조직문화 유형과 Miles & Snow(1978)의 전략유형

사이의 적합관계를 이용하여 실증분석하였는데, 합리적 문화에는 분석형 전략, 개발적 문화에는 전향형 전략, 위계적 문화에는 방어형 전략이 적합관계를 이룬다고 하였다.

이는 조직들이 변화하는 환경의 여러 요소 중에서 중요한 요인들을 선택하여 생존과 발전을 이루는 것으로 볼 수 있다. 즉, 조직은 적자생존을 위하여 조직의 제반특성을 상황적 요인에 부합되도록 선택한다. 따라서 특정의 조직문화 유형에는 특정의 리더십 유형이 자연스럽게 연결되어 적합관계를 이룰 것으로 기대된다.

2. 3. 조직문화 유형과 리더십 유형 및 행동적 유효성의 관계

앞에서 언급한 바와 같이, 조직문화가 리더십에 영향을 미치고 이의 행사에 제한을 가한다는 관점에서 볼 때 조직문화는 리더십에 영향을 미치는 상황변수로 고려될 수 있다. 조직문화는 관리자 스타일과 중요한 관련성을 가지며, 이러한 요인들 사이의 적합(congruence)이 성공의 가능성을 증대시킨다(Kast & Rosenzweig, 1985 : pp. 668-669). 이러한 관계를 토대로 쾨팅전시이론에 따라 본 연구의 주제들의 관계를 설정하면, 조직문화 유형과 리더십 유형 사이의 적합성 여부가 조직의 행동적 유효성을 결정한다고 할 수 있다. 다시 말하면, 행동적 유효성은 조직문화 유형과 리더십 유형이 서로 얼마나 잘 어울리느냐에 달려 있다고 할 수 있다. 조직문화 유형과 리더십 유형간의 적합도가 높을수록 행동적 유효성은 높게 나타날 것이다. 또한, 조직문화 유형과 리더십 유형이 서로 적합한 조직들이 그렇지 않은 조직들보다 행동적 유효성이 높을 것이다.

왜냐하면 리더십 유형은 구조-상황이론(structural contingency theory)에서 구조에 비유할 수 있으며 조직문화 유형은 상황에 비유할 수 있기 때문이다. 거시조직이론에 따르면 조직 구조의 주요한 상황변수로 전략, 규모, 기술, 환경 등과 같은 변수를 들고 있으며, 이러한 상황변수가 조직특성변수들에 직접적인 영향을 미친다고 한다. Quinn & Mcgrath에 따르면 조직문화는 조직외부의 환경과 조직내부의 리더십과 적합관계를 이루어야 한다고 주장하고 있으며, 최만기는 조직문화를 조직전략의 상황변수로 설정하여 그 적합관계와 이에 따른 조직성과와의 관계를 규명하고 있다. 따라서 조직문화는 리더십의 상황변수로 고려될 수 있으며, 조직문화 유형과 리더십 유형의 적합여부가 행동적 유효성을 결정한다고 볼 수 있다.

조직문화 유형과 리더십 유형 사이의 적합성과 이들 적합관계에 따른 조직유효성 사이의 관계에 관한 기존연구는 Quinn & Mcgrath의 이론적 연구를 제외하고는 거의 없는 실정이다. 그러나 그들의 연구는 조직문화유형과 리더십유형 사이의 관계만을 경쟁가치접근법에 따라 이론적으로 제시하였을 뿐 실증적으로 검증된 것은 아니었다.

Ⅲ. 연구모형 및 가설

3. 1. 연구모형

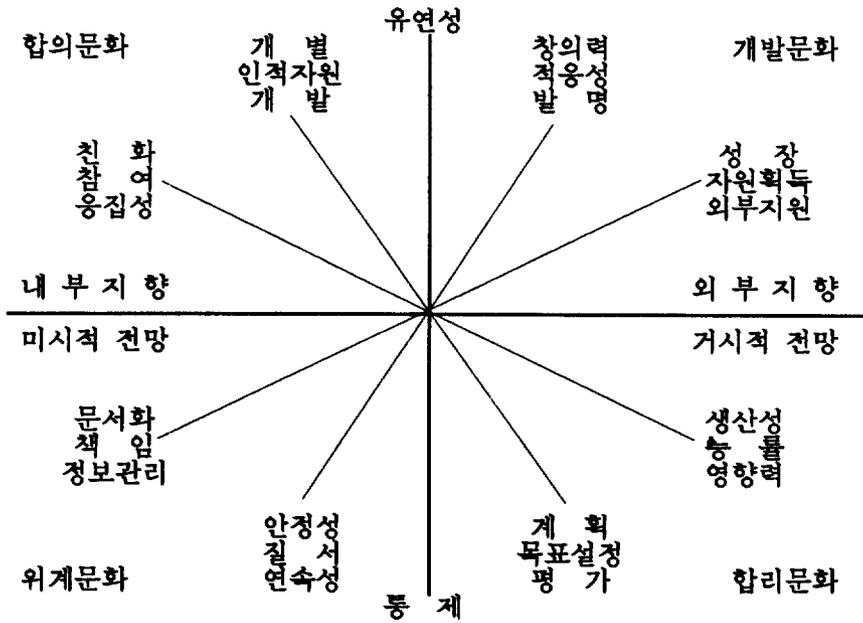
3. 1. 1. 조직문화유형

본 연구에서는 조직문화를 Quinn & Mcgrath의 문화 유형에 따라 구분하고자 한다. 그들은 경쟁가치 접근법(competing values approach)에 의해 조직의 내부지향-외부지향 차원, 유연성-통제의 차원, 목적-수단의 3가지 차원을 설정하고, 내부지향-외부지향과 유연성-통제를 기준으로 <그림 3-1>과 같이 조직문화 유형을 분류하고 있다.

이 모형에 따라 Quinn & Mcgrath가 분류한 조직문화 유형은 다음과 같다.

① 합리적 문화 : 목적명확화, 논리적 판단 및 방향집약 등의 개인적 정보처리 과정이 능력, 생산성 및 이윤 등과 같은 개선된 성과의 수단으로 가정된다. 현실에 대해 높은 확실성을 지각하고 즉각적인 반응형태에서 나타날 수 있는 문화 유형이다. 이 유형의 특성은 생산성과 능력을 중시하고, 상위자의 권위를 인정하며, 능력에 따라 권한을 부여한다. 의사결정은 한 가지 목적에 대해 신속히 이루어지고, 구성원에 대한 평가는 유형적 산출을 기초로 한다.

② 개발적 문화 : 통찰력, 발명 및 혁신 등의 직관적 정보처리 과정이 외적자원, 자원획득 및 성장 등의 목적달성 수단으로 가정된다. 현실에 대해 낮은 확실성을 지각하고 즉각적인 반응형태에서 나타날 수 있는 문화 유형이다. 이 유형의 특성은 여러개의 기업목적들을 가지며, 외부의 지지와 성장을 중시하고, 카리스마적인 권위를 인정하며, 가치를 권력의 기반으로 삼는다. 의사결정은 직관적으로 이루어지고, 구성원들은 노력의 열성도에 의해 평가된다.



[그림 3-1] Quinn & Mcgrath의 조직문화유형 분류

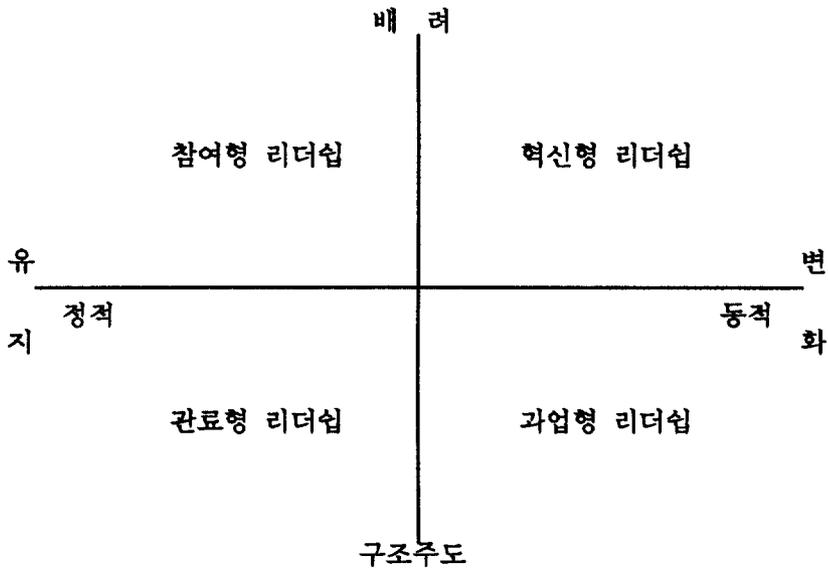
자료 : Quinn & Kimberly(1984), p. 300의 CVA모형을 Quinn & McGrath(1985)의 조직문화 유형의 분류기준에 대비시켜 수정한 것임.

③ 합의적 문화 : 토론, 참여 및 집합 등의 집합적 정보처리과정이 분위기, 사기 및 협동 등의 응집목적 달성을 위한 수단이다. 현실에 대한 확실성을 낮게 지각하고 즉각적인 반응이 불필요한 경우에 나타날 수 있는 문화유형이다. 이 유형의 특성은 집단의 유지를 목적으로 하고, 사기와 응집성을 중시하며, 구성원의 참여속에 의사결정이 이루어진다. 구성원들의 평가기준은 관계성이며, 친교가 동기부여의 주된 요인이다.

④ 위계적 문화 : 문서, 계산 및 평가 등의 정보처리과정이 안정, 통제 및 협동 등의 계속성 유지라는 목적달성의 수단이다. 환경적 확실성을 높이 지각하고 즉각적인 반응이 불필요한 경우에 나타날 수 있는 문화유형이다. 이 유형의 특성은 규정의 집행을 목적으로 하고, 안정과 통제를 중시하며, 권위의 소재는 규칙이다. 의사결정은 사실을 기초로 이루어지고, 안정이 동기부여의 주된 요인이다.

3. 1. 2. 리더십 유형

본 연구에서는 리더십 유형을 기존의 리더십 이론들에서 제시되었던 대표적 차원인 구조주도-배려의 차원과 Quinn & McGrath가 CVA모델에서 제시한 정적-동적 연속체(a static-dynamic continuum) 차원을 이용한 변화-유지 차원에서 분류하고자 한다. 리더십 유형을 배려-구조주도 차원과 변화-유지 차원에서 분류하면 <그림 3 - 2>와 같다.



[그림 3-2] 리더십 유형 분류

이에 따라 제시되는 리더십 유형은 다음과 같다.

① 과업형 리더십(task orientated leadership) : 과업형 리더십은 구조주도적이고 행동지향적이며, 매우 활동적이며, 생산적인 일에 많은 정력을 투입하고 그 결과에 의해 만족을 얻는다. 따라서 그는 과업에 많은 관심을 가지고, 조직구성원들의 목표달성을 자극하고 과업의 완성을 위해 필요한 조치를 취한다. 이 유형의 리더는 지시적이고 단정적이며, 작업계획을 신속히 수립하고 필요한 지시를 내린다. 그는 특히 목표설정과 역할명확화에 주력하여, 목표달성 과정을 주시하고, 피드백을 제공하며, 명확한 기대치를 설정한다. Quinn & McGrath(1985)의 합리적 성취가형 리더십이 이에 해당한다.

② 혁신형 리더십(innovative leadership) : 혁신형 리더십은 혁신적이고, 개념적 기능수준이 높아서(conceptually skilled), 독특한 사업기회와 성장방안을 항상 추구한다. 그래서 새로운 아이디어를 중시하고 위험과 불확실성도 잘 감수한다. 이 유형의 리더는 외부상황에 매우 민감하게 주목하여 특히 외부상황의 적법성, 영향력 및 자원획득을 중시한다. 또한 그는 조직 구성원의 내부계약관계를 중시하고, 개인의 창의성과 직관 및 통찰력을 혁신의 주요요인으로 강조한다. Quinn & McGrath(1985)의 이상적 원동력형 리더십이 이에 해당한다.

③ 참여형 리더십(participative leadership) : 참여형 리더십은 훌륭한 대인관계 기술을 가지고 있으며, 집단의 상호작용, 조정 및 집단응집성을 촉진한다. 이 유형의 리더는 개별 종업에 대한 관심이 높아서 그들의 문제와 요구사항에 항상 주의를 기울이고, 인적자원의 가치를 매우 중시하는 배려지향적 리더이다. 따라서 그는 개별종업원의 요구사항에 항상 귀를 기울이고, 공정하게 객관적으로 일을 처리하며, 적법한 요구사항은 수용하며, 개별종업원의 개발을 촉진한다. Quinn & McGrath(1985)의 실재적 팀설계형 리더십이 이에 해당한다.

④ 관료형 리더십(bureaucratic leadership) : 관료형 리더십은 조직의 일관성과 예측가능성을 중시하여 조직의 영속성과 균형상태를 유지하고자 노력한다. 따라서 계획화, 조정, 문제 해결 그리고 설정된 규칙 규정 표준 한계치의 준수에 의해서 작업흐름과 조직의 안정성을 유지하고자 한다. 이 유형의 리더는 정보에 정통하고 조직의 작업과 경쟁상태 및 기술적 사항에도 매우 정통한 전문가여서 조직의 과업을 잘 이해하고 있으며, 항상 정보를 수집하여 분배하기도 하며, 연속성과 안전성의 관점에서 조직의 구조를 유지하고자 한다. Quinn & McGrath(1985)의 경험적 전문가형 리더십이 이에 해당한다.

3. 1. 3. 조직문화유형, 리더십유형 및 행동적 유효성에 관한 모형

본 연구에서는 먼저 Quinn & McGrath의 모형에서 제시하는 조직문화 유형과 배려-구조 주도 차원과 변화-유지 차원에서 분류한 리더십 유형 사이의 적합관계를 검증하고자 한다.

리더십유형을 분류하기 위해 본 연구에서 사용한 배려-구조주도차원은 Quinn & McGrath의 유연성-통제의 차원에 대비시켜 볼 수 있다. 전상길의 연구에 따르면, 배려적 리더행동은 개발문화 및 합의문화와 정(+)²의 상관관계를 보이고, 구조주도적 리더행동은 합리문화 및 위계문화와 정(+)²의 상관관계를 나타내고 있으므로, 배려-구조주도 차원은 Quinn & McGrath

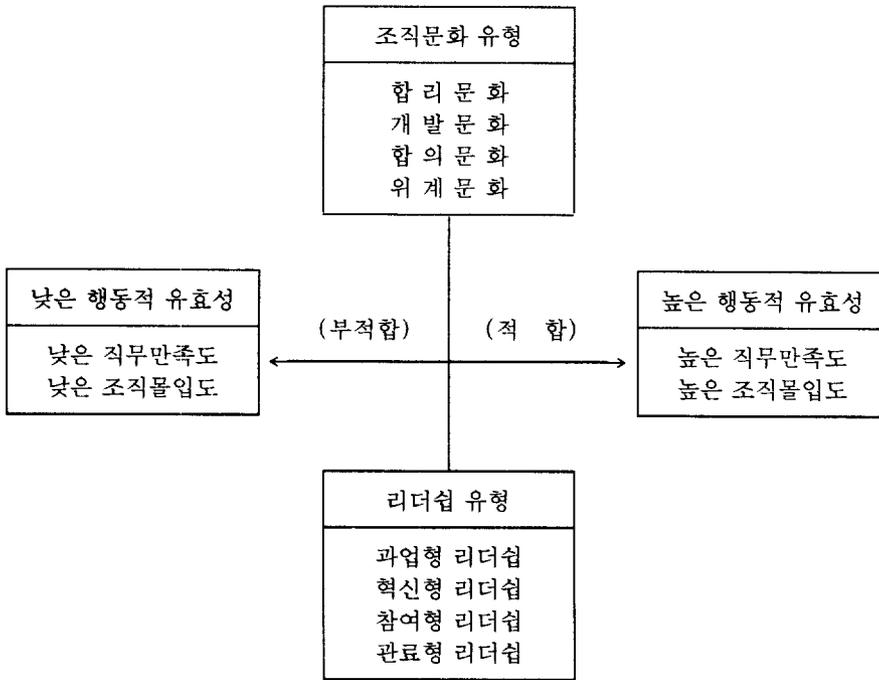
th가 조직문화와 리더십을 분류하기 위해 사용한 유연성-통제의 차원과 유사하다. 그리고 변화-유지의 차원은 최고경영자가 기존 조직의 유지를 위해서 조직내부의 통합과 조정에 초점을 두게 되며, 외부환경과의 상호작용 및 환경적응을 위해 조직변화에 주목하게 되므로, 이는 Quinn & McGrath의 내부지향-외부지향 차원에 대비시켜 볼 수 있다.

따라서 조직의 내부지향-외부지향 차원과 유연성-통제의 차원에서 분류한 조직문화 유형과 구조주도-배려의 차원과 변화-유지 차원에서 분류한 리더십 유형의 적합관계는 다음과 같이 연결될 수 있다.

〈표 3-1〉 조직문화 유형과 리더십 유형의 적합 관계

조직문화유형		리더십 유형
합리문화	<=====>	과업형 리더십
개발문화	<=====>	혁신형 리더십
합의문화	<=====>	참여형 리더십
위계문화	<=====>	관료형 리더십

이러한 적합관계에 따라 특정한 조직문화 유형에 적합한 특정의 리더십 유형이 자연스럽게 결합될 것으로 기대한다. 그래서 컨틴전시이론의 관점에 따라 〈표 3-1〉에 나타나 있는 바와 같이 적합한 관계를 가진 기업조직들은 높은 유효성을 기대할 수 있는 반면, 나머지 부적합 관계를 가진 기업조직들은 그렇지 않을 것으로 기대된다.



[그림 3-3] 연구 모형

3. 2. 연구가설

Quinn & McGrath는 조직문화 유형과 리더십 유형 사이의 적합관계를 제시함으로써, 조직문화의 특정유형에 특정의 리더십 유형이 자연스럽게 결합한다고 주장하였다. 따라서 본 연구에서는 이러한 주장을 실증적으로 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1. 조직문화 유형과 리더십 유형은 적합관계를 이룰 것이다.

또한 컨틴전시이론의 관점에서, 조직문화유형과 리더십유형이 적합한 관계에 있는 기업조직이 그렇지 못한 기업조직들 보다 행동적 유효성이 더 높을 것으로 예측되어 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 2. 조직문화유형과 리더십유형이 적합관계에 있는 조직이 그렇지 못한 조직보다 행동적 유효성이 높을 것이다.

행동적 유효성은 직무만족도와 조직몰입도로 측정하였다. 따라서 가설 2를 검증하기 위하여 직무만족과 조직몰입에 대한 하위가설을 다음과 같이 설정하였다

가설 2-1. 조직문화 유형과 리더십 유형이 적합관계에 있는 조직이 그렇지 못한 조직보다 직무만족도가 높을 것이다.

가설 2-2. 조직문화 유형과 리더십 유형이 적합관계에 있는 조직이 그렇지 못한 조직보다 조직몰입도가 높을 것이다.

IV. 실증연구

4. 1. 연구의 설계

4. 1. 1. 표본

본 연구에서는 부산을 중심으로 한 영남지역에 산재해 있는 250개 기업조직을 대상으로 한 기업당 30매씩 총 7,500매의 설문지를 배포하여 그 중 56%인 143개 업체에서 3,374매의 설문지를 회수하여 불성실한 응답설문지를 제외한 135개 업체의 3,261매를 분석하였다.

조사방법은 설문조사 방법을 사용하였다. 설문조사는 본 연구자가 직접 대상기업을 방문하여 설문지를 배부 회수하거나, 대상 기업의 관리자에게 의뢰하여 우편으로 설문을 발송하고 우편으로 회송하는 방법을 병행하였다.

본 연구는 먼저 선행연구를 기초로 작성한 예비조사용 설문지 750매를 1994년 6월 13일부터 25일까지 25개의 제조업체 및 서비스업에 배포하여 사전조사를 실시하였다. 배포한 설문지 중에서 644매의 유효설문지를 회수하여 설문지의 구성내용과 사용된 용어의 적절성 등을 분

석한 결과 설문내용의 타당성이 충분히 입증되었다. 따라서 본 조사는 사전조사를 거친 설문지를 사용하여 1994년 7월 11일 부터 8월 30일 까지 50일간에 걸쳐 실시하였다.

4. 1. 2. 변수의 조작적 정의

4. 1. 2. 1. 조직문화 유형

본 연구에서 설정한 모형과 가설을 검증하기 위하여 조직문화 유형은 유연성-통제의 차원과 내적지향-외적지향의 차원에서 분류하여 각 유형에 대하여 그 특성을 나타내는 4문항씩을 7점 척도로 측정하였다.

① 합리문화 : 합리문화는 조직의 실적, 결과, 목표달성을 중시하여, 효율성, 생산성을 강조하는 문화형태로 생산성과 효율성의 중시, 계획수립과 목표설정 강조, 실적위주의 평가, 그리고 목표달성 위주 행동의 문항들을 통해서 측정하였다.

② 개발문화 : 개발문화는 조직의 외부지향, 성장 및 혁신을 중시하는 문화형태로 창의성 적응성 혁신성의 강조, 성장과 자원획득 및 외부지원 중시, 새로운 도전을 위한 구성원들의 직관과 통찰력 중시, 그리고 늘 새로운 것에 대한 도전 강조의 문항들로 측정하였다.

③ 합의문화 : 합의문화는 조직 유지를 위해 사기와 응집성 및 참여를 중시하는 문화형태로 친화와 참여의 강조, 개별 인적자원의 개발 중시, 집단사기와 응집성의 중시, 그리고 상호협조와 신뢰감의 정도로 측정하였다.

④ 위계문화 : 위계문화는 조직의 안정, 일관성 및 통제를 중시하는 문화형태로 안정성과 일관성의 중시, 문서화 책임 정보관리 강조, 규칙 규율의 엄격한 준수, 그리고 조직전체의 통솔과 통제 강조의 문항들로 측정하였다.

4. 1. 2. 2. 리더십 유형

리더십 유형은 구조주도-배려의 차원과 변화-유지의 차원에서 분류하여 각 유형에 대하여 그 특성을 나타내는 4문항씩을 7점 척도로 측정하였다. 그런데 리더십은 조직문화가 조직전체 수준의 변수이므로 리더십도 조직전체 수준의 리더십으로써 최고경영자(사장)의 리더십을 측정하였다.

① 과업형 리더십 : 과업형 리더십은 구조주도적이고, 과업 및 행동 지향적인 리더십으로

일에 대한 관심, 업무완성의 독려, 업무추진상 내린 결정의 불변경성, 그리고 종업원의 목표설정과 업무추진에의 관여의 문항들을 통해서 측정하였다.

② 혁신형 리더십 : 혁신형 리더십은 항상 새로운 사업기회와 성장 및 혁신을 추구하는 리더십으로 혁신적이며 창의성의 강조, 불확실성과 위험의 감수 정도, 외부환경의 예의주시, 외부환경의 변화에 능동적 대처의 문항들로 측정하였다.

③ 참여형 리더십 : 참여형 리더십은 집단의 상호작용과 개별 인적자원의 개발을 중시하는 배려형 리더십으로 좋은 대인관계기술, 종업원의 의견과 합의 중시, 종업원의 정당한 요구사항 경청, 종업원 개개인에 대한 관심의 정도로 측정하였다.

④ 관료형 리더십 : 관료형 리더십은 조직의 영속성과 균형상태를 중시하여 계획화 규칙 규정 표준 등을 통해서 조직의 구조를 유지하려는 리더십으로 규칙 절차 표준의 중시, 조직의 안정과 영속성 중시, 보수적 성향, 자신의 경험에 의거한 업무처리의 문항들로 측정하였다.

4. 1. 2. 3. 행동적 유효성

a) 조직몰입도 : 조직몰입도는 조직에 대한 헌신, 희생 및 공헌의 정도를 의미하는 것으로 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰 및 이의 수용, 조직목적 달성에의 적극적 참여, 조직을 위해 애쓰려는 의사, 그리고 조직의 구성원으로 남아 있으려는 의사, 조직에 대한 애착심과 관심 등의 6문항을 통해서 측정하였다.

b) 직무만족도 : 직무만족은 조직구성원이 자신의 직무에 대해 느끼는 유쾌하고 긍정적인 정서상태로 직무자체, 급여, 승진, 상사, 동료, 그리고 회사정책에 대한 만족의 정도를 나타내는 10문항을 통해서 측정하였다.

4. 1. 3. 분석방법

본 연구에서는 측정도구의 타당도와 신뢰도 검증을 위하여 요인분석(factor analysis)과 Cronbach α 의 내적일관성 검사법(internal consistency method)을 사용하였다. 그리고 본 연구 가설1의 조직문화 유형과 리더십 유형의 적합관계를 검증하기 위하여 Chi-square 검증을 이용한 교차분석을 실시하였고, 가설 2의 조직문화유형과 리더십유형 사이에 적합관계를 이루는 기업과 부적합을 이루는 기업간의 행동적 유효성의 차이를 검증하기 위하여는 두 집단간의

차이를 검증하는 t-test를 실시하였다.

본 연구를 위한 통계적 방법은 통계분석용 패키지인 SPSS/PC+(V 3. 0)을 이용하였다.

4. 2. 수집된 자료의 분석

4. 2. 1. 자료의 특성분석

본 연구에서 실증분석을 위해 수집된 자료의 특성들을 살펴보면 다음과 같다. <표 4-1>에서 보는 바와 같이 분석대상 기업의 업종 및 규모는 비교적 고른 분포를 나타내고 있다.

<표 4-1> 분석대상기업의 특성

구 분		빈도수	비 율(%)
업 종	섬유, 의복, 신발	11	8.1
	전기전자, 기계, 금속	40	29.6
	화학석유, 고무, 플라스틱	19	14.1
	건설, 시멘트	8	5.9
	금융	9	6.7
	호텔	22	16.3
	도소매, 유통, 용역, 운송	22	16.3
	기타	4	3.0
	계	135	100.0
종업원수	1- 99명	16	11.9
	100- 299명	42	31.1
	300- 999명	37	27.4
	1000-4999명	33	24.4
	5000명 이상	7	5.2
계	135	100.0	

4. 2. 2. 자료의 타당도 검증

본 연구의 변수들을 측정하기 위하여 사용된 설문문항들은 선행연구에 포함되었던 내용을 번역 및 참조하여 구성하였고, 이를 25개 기업에 644명의 종업원들을 대상으로 예비조사를 실

시한 후에 본 조사의 설문지 항목으로 구성하였으므로 표면타당도(face validity)는 높다고 할 수 있다.

그리고 설문지의 구성개념 타당도(construct validity)를 검증하기 위하여 각 하위인자별로 요인분석을 실시함에 있어서 직교회전 방법인 Varimax Rotation을 이용하였다. 조사된 자료를 가지고 요인분석을 실시한 결과 일부의 변수들이 같은 하위인자별로 적재되지 않고 다른 인자에 높게 적재되는 경우가 나타나서 선명하지 못하였다. 따라서 각 인자별 내부항목들 간의 상관관계가 낮거나, 또는 상이한 인자요소와의 외부항목들 간의 상관관계가 높은 문항들을 선별하여 제거한 후 반복적으로 요인분석을 실시하였다.

조직문화 유형에 대한 요인분석의 결과는 <표 4-2>와 같다. 표에서 보는 바와 같이 4개의 요인은 모두 그 고유치가 1 이상이며 전체 변량의 59.0%를 설명하고 있으므로 독립된 요인으로 간주된다. 4개의 요인은 서로 구별이 가능하며 요인적재치가 모두 .426 이상으로 각 요인의 18.1% 이상을 설명하고 있으므로 조직문화 유형들의 구성개념 타당도가 있다고 볼 수 있다. <표 4-2>에서 요인 1은 개발문화, 요인 2는 합리문화, 요인 3은 위계문화, 그리고 요인 4는 합의문화로 확인하였다.

리더십 유형에 대한 요인분석의 결과는 <표 4-3>에서 보는 바와 같이 3개의 요인이 모두 그 고유치가 1 이상이고 나머지 한 개도 1에 가까우며 전체 변량의 69.7%를 설명하고 있으므로 독립된 요인으로 간주된다. 4개의 요인은 서로 구별이 가능하며 요인적재치가 모두 .6537 이상으로 각 요인의 42.7% 이상을 설명하고 있으므로 리더십 유형들의 구성개념 타당도가 있다고 볼 수 있다. <표 4-3>에서 요인 1은 참여형 리더십, 요인 2는 관료형 리더십, 요인 3은 과업형 리더십, 그리고 요인 4는 혁신형 리더십으로 확인하였다.

그런데 조직문화 유형과 리더십 유형 사이의 상관관계는 <표 4-4>에서 보는 바와 같이 조직문화 유형군과 리더십 유형군의 16가지 개별적 변수간 관계에 있어서 통계적으로 유의적인 상관관계는 5개 밖에 없으며, 이들의 상관은 매우 낮거나 거의 없는 것으로 나타나 조직문화 유형군과 리더십 유형군은 별개의 변수군으로 볼 수 있다.

그리고 행동적 유효성 변수들의 요인분석 결과는 <표 4-5>와 같이 2개의 요인이 모두 그 고유치가 1 이상이며 전체변량의 56.8%를 설명하고 있으므로 독립된 요인으로 간주된다. 2개의 요인은 서로 구별이 가능하며 요인적재치가 모두 .4685 이상으로 각 요인의 21.9% 이상을 설

명하고 있으므로 행동적 유효성 변수들의 구성개념 타당도가 있다고 볼 수 있다. <표 4-5>에서 요인 1은 조직몰입으로, 요인 2는 직무만족으로 확인하였다.

<표 4-2> 조직문화 유형에 대한 Varimax 회전후의 요인행렬표

문 항	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4	COMMU- NALITY
	개발문화	합리문화	위계문화	합의문화	
직관, 통찰력 중시	<u>.78160</u>	.11670	.11260	.16801	.66542
창의, 적응, 혁신성 강조	<u>.72640</u>	.28486	.09261	.17981	.64971
새로움에 대한 도전 강조	<u>.71105</u>	.13820	.15301	.20296	.58930
성장, 자원획득, 외부지원	<u>.65659</u>	.07532	.09909	-.24334	.50581
목표달성 위주 행동	.09805	<u>.81788</u>	.11992	-.00965	.69301
실적 위주 평가	.09030	<u>.76793</u>	.06551	-.07849	.60833
계획수립, 목표설정 강조	.17957	<u>.68604</u>	.22373	.12068	.56751
생산성과 효율성 중시	.25051	<u>.64930</u>	.15194	.22092	.55624
조직전체 통솔, 통제 강조	.09323	.09677	<u>.77628</u>	-.03309	.62174
규칙, 규율 엄격한 준수	.16776	.10444	<u>.75292</u>	.12532	.62165
안정성과 일관성 중시	-.00365	.15920	<u>.68251</u>	.06814	.49581
문서화, 책임, 정보관리	.23046	.13069	<u>.67738</u>	.14018	.54868
친화와 참여의 강조	.00123	.06849	.10982	<u>.79283</u>	.64533
상호협조와 신뢰감	.14780	.00274	.04032	<u>.77990</u>	.63172
집단사기와 응집성 중시	.38635	.16987	.30164	<u>.42621</u>	.45077
EIGENVALUE	4.54766 (30.3%)	1.55974 (10.4%)	1.50285 (10.0%)	1.24078 (8.3%)	(59.0%)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .85208

Bartlett Test of Sphericity = 13412.475 P = .00000

〈표 4-3〉 리더십유형에 대한 VARIMAX회전후의 요인행렬

문항	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4	COMMUNITY
	참여형	관료형	과업형	혁신형	
정당한 요구사항 경청	.85150	-.11263	-.04923	.11331	.75300
종업원 의견, 합의 중시	.84880	-.08218	-.08901	.17990	.76750
종업원 개개인에 관심	.78482	-.01827	-.04810	-.05582	.62170
좋은 대인관계 기술	.69621	.12169	.03891	.26336	.57040
보수적 성향	-.18341	.79787	.04102	-.17487	.70250
자기경험 따른 업무처리	-.04502	.68325	.24216	-.18672	.56236
조직 안정, 영속성 중시	.26975	.65373	.01133	.41020	.66853
업무완성의 독려	.12179	.12095	.84404	.19246	.77890
일에 대한 관심	-.26186	.12074	.77733	-.19669	.72608
외부환경변화 능동 대처	.18107	-.18945	.01354	.86367	.81479
EIGENVALUE	3.15847 (31.6%)	1.87322 (18.7%)	1.11373 (11.1%)	.82033 (8.2%)	(69.7%)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .77741

Bartlett Test of Sphericity = 8687.6780 P = .00000

〈표 4-4〉 조직문화와 리더십 사이의 상관관계

	합리문화	개발문화	합의문화	위계문화	과업형 리더십	혁신형 리더십	참여형 리더십
합리 문화							
개발 문화	.4181						
합의 문화	.2434**	.3545**					
위계 문화	.3691**	.3527**	.3190**				
과업형리더십	.3243*	.0555	-.0300	.1530			
혁신형리더십	.1475	.1665**	.3131	.1153*	-.0619**		
참여형리더십	.1469	.3308**	.2259	.0036	-.1473**	.3374**	
관료형리더십	.1726*	.0017	.0198	.2747	.2717**	-.1486**	-.0293*

* : P < .05 ** : P < .01

〈표 4-5〉 행동적 유효성변수에 대한 Varimax 회전후의 요인행렬표

문항	FACTOR 1	FACTOR 2	COMMUNALITY
	조직몰입	직무만족	
조직목표, 가치의 신뢰, 수용	<u>.78174</u>	.19976	.65102
조직목표달성에 적극 참여	<u>.77273</u>	.01892	.59747
조직에 대한 애착심, 관심	<u>.77058</u>	.30327	.68577
조직에 남아있으려는 의사	<u>.76068</u>	.26442	.64855
조직을 위해 애쓰려는 의사	<u>.72280</u>	.21624	.56919
조직목표, 가치의 신뢰, 수용	<u>.55638</u>	-.00713	.30961
승진에 대한 만족	.07320	<u>.80926</u>	.66027
회사정책에 대한 만족	.12470	<u>.80235</u>	.65932
임금에 대한 만족	.06134	<u>.75870</u>	.57938
상사에 대한 만족	.30849	<u>.61664</u>	.47541
상사에 대한 만족	.43524	<u>.46851</u>	.40893
EIGENVALUE	4.53791 (41.3%)	1.70702 (15.5%)	(56.8%)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .86289

Bartlett Test of Sphericity = 14319.986 P = .00000

4. 2. 3. 신뢰도 검증

측정도구의 신뢰도를 검증하기 위하여 자료의 內的一貫性을 나타내는 Cronbach α 값을 이용하였다. 신뢰도 값을 구한 결과는 〈표 4-6〉과 같다. Van de Ven & Ferry(1980)에 의하면 연구의 분석단위가 조직의 전반적 수준일 경우에 계수의 값이 0.6 정도에 이르면 어느 정도 합당한 수준이 된다고 제시하고 있다(Van de Ven & Ferry, 1980). 이렇게 볼 때 〈표 4-6〉의 합리문화, 개발문화, 위계문화, 참여형 리더쉽, 조직몰입도 및 직무만족도 등의 변수는 신뢰도가 합당한 수준에 있는 것으로 볼 수 있다. 그런데 합의문화, 과업형 리더쉽 및 관료형 리더쉽 등의 변수는 신뢰도 계수가 0.6에는 약간 미치지 못하고 있다. 이는 본 연구가 조직문화 유형과 리더쉽 유형 및 조직유효성의 관련성을 제시하는 탐험적 연구로서 아직은 그 타당성과 신뢰성이 널리 입증되지 않은 설문문항을 사용하였기 때문에 Cronbach α 값이 약간 낮다고 볼 수 있다. 그러나 전체적으로 볼 때 내적 일관성이 있는 척도라고 볼 수 있다.

〈표 4-6〉 각 하위척도별 신뢰도 계수

測定尺度	Cronbach α
합리문화	.7618
개발문화	.7490
합의문화	.5912
위계문화	.7408
과업형 리더십	.5413
참여형 리더십	.8257
관료형 리더십	.5472
조직몰입도	.8458
직부만족도	.7812

4. 3. 조직문화 및 리더십의 유형 결정

본 연구에서는 앞의 연구모형에서 제시한 바와 같이 조직문화와 리더십을 각각 유연성-통제 차원과 내적지향-외적지향 차원, 구조주도-배려 차원과 변화-유지 차원을 기준으로 유형을 분류하고, 각 유형의 특성들을 나타내는 4개씩의 문항을 Likert의 7점 척도로 측정하였다.

이와 같이 측정된 문항들의 구성개념 타당도를 요인분석을 통해서 검증해 본 결과 조직문화 유형에 15문항, 리더십 유형에 10문항이 각 유형별 특성들을 나타내는 요인으로 확인되었다. 따라서 이들 문항들을 기초로 조사대상 기업조직들의 조직문화 유형과 리더십 유형을 결정하였다.

먼저 조직문화의 경우에는 설문조사를 통하여 측정된 각 유형별 특성들을 비교하여 가장 지배적인 문화유형을 해당 기업조직의 문화 유형으로 결정하였다. 이를 위해 각 조직문화 유형의 특성들을 정확하게 측정한 문항들의 평균값을 비교하여 이 중 가장 높은 값을 나타내는 유형을 그 조직의 문화유형으로 결정하였다. 즉, 합리문화 유형에는 생산성과 효율성 중시, 계획 수립과 목표설정 강조, 실적위주 평가, 그리고 목표달성 위주 행동의 4문항, 개발문화 유형에는 창의성 적응성 혁신성의 강조, 성장과 자원획득 및 외부지원 중시, 직관과 통찰력 중시, 그리고 새로운 것에 대한 도전 강조의 4문항, 합의문화 유형에는 친화와 참여의 강조, 집단사기

와 응집성 중시, 그리고 상호협조와 신뢰감의 3문항, 그리고 위계문화 유형에는 안정성과 일관성 중시, 문서화 책임 정보관리 강조, 규칙 규율의 엄격한 준수, 그리고 조직전체의 통솔과 통제 강조의 4문항의 평균값을 비교하여 조직문화 유형을 결정하였다.

또한 리더십의 경우에도 측정된 각 유형별 특성들을 정확하게 측정한 문항들의 평균값을 비교하여 가장 높은 값을 나타내는 유형을 해당 기업조직의 가장 지배적인 리더십 유형으로 결정하였다. 즉, 과업형 리더십의 경우에는 일에 대한 관심과 업무완성 독려의 2문항, 참여형 리더십의 경우에는 좋은 대인관계기술, 종업원의 의견과 합의 중시, 종업원의 정당한 요구사항 경청, 그리고 종업원 개개인에 대한 관심의 4문항, 관료형 리더십의 경우에는 조직의 안정과 영속성 중시, 보수적 성향, 그리고 자신의 경험에 의거한 업무처리의 3문항의 평균값과 혁신형 리더십의 경우에는 외부환경의 변화에 능동적 대처 문항의 측정값을 모두 비교하여 리더십 유형을 설정하였다.

본 연구에서 이와 같이 조직문화와 리더십의 각 유형별 특성들을 측정 비교하여 평균값 기준으로 우세하게 나타나는 특성에 따라 조사대상 기업조직의 조직문화 유형과 리더십 유형으로 결정하였다. 각 조직의 문화 유형들과 리더십 유형들을 비교하여 가장 높은 점수를 기록한 특정 유형은 그 조직의 구성원들이 다른 유형에 비하여 공통적으로 가장 높게 지각하였으며, 그 조직의 지배적인 문화유형 및 리더십 유형을 나타낸다고 할 수 있을 것이므로, 이와 같은 방법으로 유형을 결정하였다.

그런데 조직문화 유형과 리더십 유형을 이와 같이 각 유형들의 평균값의 비교에 의하여 결정할 경우에는 해당 조직의 문화 및 리더십 유형으로 결정된 특성의 유형과 기타의 유형들 사이에 뚜렷한 차이를 나타내는 경우가 있는 반면 명확한 차이가 나타나지 않는 경우도 있게 된다. 이러한 점을 보완하기 위해 유형들 사이에 뚜렷한 차이가 나지 않는 경우는 조직문화와 리더십의 4가지 유형에 대해 포괄적으로 연상하여 한 그림을 그릴 수 있도록 전체특성을 제시하고 이 중에서 그 조직의 특성을 가장 잘 나타내는 1가지 유형을 선택하도록 한 설문문항의 분석결과를 확인하여 조직문화 및 리더십 유형을 결정하였다.¹⁾

1) 본 연구에서는 조직문화와 리더십 유형을 측정함에 있어서 조직문화와 리더십의 4가지 유형의 특성을 제시하고 이 중 하나를 택하도록 한 설문문항을 보완적으로 사용하였다. 본 연구에서 사용한 방법과 보완적 방법은 조사대상 기업의 지배적인 조직문화 및 리더십 유형을 결정하는데 각각 87.7%와 80.8%의 일치된 결과를 나타내었다.

4. 4 가설의 검증

4. 4. 1. 가설 1의 검증

가설 1 : 조직문화 유형과 리더십 유형은 적합관계를 이룰 것이다.

조직문화 유형과 리더십 유형 사이의 적합관계를 규명하기 위한 가설 1을 검증하기 위하여 교차분석을 실시하였다. 그 결과, 합리문화에는 과업형 리더십, 개발문화에는 혁신형 리더십, 합의문화에는 참여형 리더십, 그리고 위계문화에는 관료형 리더십의 연결이 다른 조직문화 유형과 리더십 유형의 연결보다 높게 나타났으며, <표 4-7>에서 보는 바와 같이 $p = 0.01$ 에서 유의적인 차이가 있음을 볼 수 있었다. 따라서 조직문화 유형에 따라 리더십 유형에 차이가 있을 것이라는 가설 1은 지지되었다. 이와 같이 조직문화 유형에 따라 리더십 유형이 다르게 나타난다는 것은 기업조직이 가지는 특정의 조직문화 유형이 최고경영자의 리더십에 영향을 미치고 있다는 것을 의미한다고 볼 수 있다.

4. 4. 2 가설 2의 검증

가설 2 : 조직문화 유형과 리더십 유형이 적합관계에 있는 조직이 그렇지 못한 조직보다 행동적 유효성이 높을 것이다.

- 2-1. 조직문화 유형과 리더십 유형이 적합관계에 있는 조직이 그렇지 못한 조직보다 직무만족도가 높을 것이다.
- 2-2. 조직문화 유형과 리더십 유형이 적합관계에 있는 조직이 그렇지 못한 조직보다 조직몰입도가 높을 것이다.

조직문화 유형과 리더십 유형 사이에 적합관계가 있는 조직이 그렇지 못한 조직보다 행동적 유효성이 높을 것이라는 가설 2를 검증하기 위하여, 조직문화 유형과 리더십 유형이 적합한 기업들과 부적합한 기업들의 직무만족도와 조직몰입도에 대한 차이를 분석하였다.

가설 2-1의 직무만족도의 경우는 <표 4-8>에서 보는 바와 같이 조직문화 유형과 리더십 유

〈표 4-7〉 표본기업들의 조직문화유형과 리더쉽유형 간의 분포표

Frequency Percent Row Pct Col Pct	리더쉽유형				계
	A 과업형 리더쉽	B 혁신형 리더쉽	C 참여형 리더쉽	D 관료형 리더쉽	
조직문화유형 합리문화 A	39 28.9 60.0 70.9	11 8.1 16.9 39.3	2 1.5 3.1 22.2	13 9.6 20.0 30.2	65 48.1
개발문화 B	1 0.7 14.3 1.8	5 3.7 71.4 17.9	0 0.0 0.0 0.0	1 0.7 14.3 2.3	7 5.2
합의문화 C	3 2.2 23.1 5.5	2 1.5 15.4 7.1	6 4.4 46.2 66.7	2 1.5 15.4 4.7	13 9.6
위계문화 D	12 8.9 24.0 21.8	10 7.4 20.0 35.7	1 0.7 2.0 11.1	27 20.0 54.0 62.8	50 37.0
계	55 40.7	28 20.7	9 6.7	43 31.9	135 100.0

Statistic	DF	Value	P
Chi-Square	9	66.98970	.0000
Cramer's V		0.40670	
Contingency Coefficient		0.57589	
Sample Size =		135	

주: 밑줄친 숫자는 조직문화유형과 리더쉽유형 사이에 적합을 이루는 것을 의미한다.

형의 적합기업과 부적합기업의 직무만족도의 평균값이 각각 3.7788과 3.6047이고, $t = 2.42$, 그리고 $p = 0.017$ 로 통계적으로 유의한 차이를 나타내고 있다. 따라서 조직문화 유형과 리더십 유형이 적합한 기업과 부적합한 기업 사이에는 직무만족도에서 차이가 있으며, 적합관계의 기업이 부적합관계의 기업보다 직무만족도가 높다는 것이 입증되어 가설 2-1은 채택되었다.

〈표 4-8〉 조직문화유형, 리더십유형 및 직무만족도에 관한 분석결과

행동적 유효성	평 균		t 값	p 값 (단측검증)	검증결과
	적합	부적합			
직무만족도	3.7788	3.6047	2.42	0.017	채택

* $p < .05$

가설 2-2의 조직몰입도의 경우는 〈표 4-9〉에서 보는 바와 같이 조직문화 유형과 리더십 유형의 적합기업과 부적합기업의 조직몰입도의 평균값이 각각 4.7897과 4.5917이고, $t = 2.44$, 그리고 $p = 0.016$ 으로 통계적으로 유의한 차이를 나타내고 있다. 따라서 조직문화 유형과 리더십 유형이 적합한 기업과 부적합한 기업 사이에는 조직몰입도에서 차이가 있으며, 적합관계의 기업이 부적합관계의 기업보다 조직몰입도가 높다는 것이 입증되어 가설 2-2는 채택되었다.

〈표 4-9〉 조직문화유형, 리더십유형 및 조직몰입도에 관한 분석결과

행동적 유효성	평 균		t 값	p 값 (단측검증)	검증결과
	적합	부적합			
조직몰입도	4.7897	4.5917	2.44	0.016	채택

* $p < .05$

4. 5 가설의 검증 결과에 대한 해석

4. 5. 1. 가설 1의 검증결과에 대한 해석

본 연구의 가설 1은 조직문화 유형과 리더십 유형이 적합관계를 이루는지의 여부를 검증하는 것이다. 분석결과 조직문화 유형과 리더십 유형이 적합관계를 이루고 있는 조직, 즉 합리문화 - 과업형 리더십, 개발문화 - 혁신형 리더십, 합의문화 - 참여형 리더십, 그리고 위계문화 - 관료형 리더십의 관계를 이루고 있는 기업이 전체 조사대상 기업의 55%를 차지하며 통계적으로 유의적인 관계를 가지는 것으로 검증되어 조직문화 유형과 리더십 유형은 적합관계를 이루고 있다는 것을 알 수 있었다.

이는 기업의 최고경영자들이 자기기업의 조직문화를 형성하고 변화시키는 역할을 수행할 뿐만 아니라, 평소의 리더십을 행사하는데 있어서는 조직구성원의 공유된 가치 및 신념의 체계로 형성된 조직문화에 자연스럽게 상응시키고 있다는 사실을 나타낸다. 즉, 특정의 조직문화 유형에 적합한 리더십을 발휘함으로써, 조직내의 갈등을 최소화하여 안정된 상태를 이루려고 한다는 것을 뒷받침하고 있다.

컨턴전시이론에서의 적합성 개념중의 하나는 선택(selection)화이다(Drazin & Van de Ven, 1985 : p. 515). 즉, 어떤 기업이 적합하다는 말은 그 기업의 제반특성이 환경에 부합된다는 말이고, 이는 결국 그 기업이 환경의 여러 요소 중 중요한 요인들을 선택한다는 것을 의미한다(최만기, 1993 : pp. 59-60). 기업조직에 있어서 최고경영자의 리더십 유형을 조직특성의 하나로, 그리고 기업조직의 조직문화 유형을 상황적 요인의 하나로 본다면 조직문화 유형과 리더십 유형이 적합하다는 것은 기업이 적자생존적 선택을 하고 있음을 암시한다. 따라서 최고경영자들은 리더십을 행사함에 있어서 그 조직의 구성원들이 공유하고 있는 조직문화에 적합한 리더십을 선택하여야 할 것이다.

4. 5. 2 가설 2의 검증결과에 대한 해석

본 연구에서 분석의 대상이 된 기업들 중에서 조직문화 유형과 리더십 유형이 적합한 과반수 이상의 기업들은 아마도 생존과 발전의 원동력으로써 Drazin & Van de Ven(1985)의 실증연구결과 밝혀진 적합성을 실현하려는 것일지도 모른다. 이러한 적합성이 과연 직무만족과

조직몰입과 같은 행동적 유효성에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 검증하는 것이 가설 2이다.

가설 2의 검증 결과 조직문화 유형과 리더십 유형이 적합관계를 이루는 기업조직이 그렇지 않은 기업조직보다 직무만족과 조직몰입도가 높다는 가설 2-1과 가설 2-2는 모두 채택되었다. 이는 조직문화 유형과 최고경영자의 리더십 유형이 적합한 기업조직이 조직구성원들의 갈등을 최소화하여 조직을 안정된 상태를 유지하기 때문에, 조직구성원들의 조직에 대한 애착심과 헌신하려는 의사 그리고 직무만족이 높게 나타나는 것으로 해석할 수 있다.

따라서, 국내 외적으로 조직수준에서 조직문화 유형이 최고경영자의 리더십에 영향을 미친다는 관점에서 조직문화 유형과 리더십 유형 및 조직유효성간의 관계를 실증분석한 초기연구로서의 본 연구는 앞으로 조직문화와 리더십에 관심을 가지고 있는 많은 사람들에게 중요한 연구의 기반이 될 것으로 생각된다.

이상의 검증결과를 요약하면, 조직문화 유형과 리더십 유형이 적합한 기업조직이 부적합한 기업조직보다 직무만족도와 조직몰입도가 높은 것으로 나타났다. 따라서 조직의 행동적 유효성을 높이기 위해서 기업조직은 그 문화유형과 적합관계를 이루는 경영자의 리더십 유형이 행사되도록 하여야 할 것이다.

V. 결 론

본 연구는 조직문화 유형과 리더십 유형 및 행동적 유효성에 대한 연구로써, 이에 대한 기존의 연구를 이론적으로 고찰한 후 이들의 관계를 실증적으로 검증하였다.

먼저 조직문화가 리더십에 영향을 미치고 그 사용을 제한한다는 입장에서 컨틴전시이론의 관점으로 조직문화 유형과 리더십 유형의 적합성을 규명하고, 이들 적합성과 행동적 유효성 사이의 관계를 분석하기 위한 모형을 설정하였다.

조직문화 유형과 리더십 유형은 경쟁가치접근법 모형에 따라 유형을 분류하고 각 유형들 사이의 적합관계를 제시한 Quinn & McGrath의 모형을 토대로 하여 설정하였다. 조직문화 유

형은 그들의 주장에 따라 합리문화, 개발문화, 합의문화, 그리고 위계문화의 4가지 유형으로 분류하였으며, 리더십 유형은 경쟁가치 접근법 모형을 기초로 하여 기존의 리더십 연구에서 가장 많이 사용되어온 구조주도-배려 차원과 변화-유지 차원에서 과업형 리더십, 혁신형 리더십, 참여형 리더십, 그리고 관료형 리더십의 4가지 유형으로 분류하였다.

그리고 이러한 조직문화 유형과 리더십 유형들의 적합관계와 그 적합성에 따른 행동적 유효성의 관계를 규명하는 가설을 설정하였다.

가설검증의 결과, 첫째, 특정의 조직문화 유형에는 특정의 리더십 유형이 지배적으로 연결되어 기업조직의 조직문화 유형과 리더십 유형이 적합관계를 이루는 것으로 나타났다. 검증결과, 즉 우리 나라 기업의 경우에는 합리문화에는 과업형 리더십, 개발문화에는 혁신형 리더십, 합의문화에는 참여형 리더십, 그리고 위계문화에는 관료형 리더십이 지배적인 연결형태로 나타남을 볼 수 있었다.

둘째, 조직문화 유형과 리더십 유형이 적합한 조직이 그렇지 못한 기업조직보다 행동적 유효성이 높은 것으로 나타났다. 즉, 적합관계에 있는 기업조직이 그렇지 못한 조직보다 행동적 유효성인 조직몰입과 직무만족이 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다.

따라서 기업조직에 있어서 경영자들은 해당조직의 지배적인 조직문화 유형에 적합한 리더십을 발휘하여야 한다. 이는 정립된 조직문화에 부합되는 리더십 유형을 선택하여야 한다는 것으로 이러한 적합성이 곧 조직유효성을 높이는 방안임을 본 연구는 제시하고 있다. 즉, 조직문화 유형과 리더십 유형 사이에 적합관계를 이루게 되면 조직의 직무만족도와 조직몰입도가 높게 나타날 것이다.

본 연구는 조직문화와 리더십에 관한 기존 연구들이 조직문화나 리더십을 개별적으로 조직유효성과 연관시켜 왔으며, 조직문화와 리더십의 유형별 적합성에 관한 연계가 부족하며, 그리고 조직문화-리더십간의 적합성관계 규명 및 이에 따른 조직유효성의 차이 규명에 소홀한 상황에서, 우리 나라의 기업조직을 대상으로 한 탐험적 연구로서 조직문화와 리더십의 적합관계를 규명하고 또한 이들의 적합성에 따른 조직의 행동적 유효성의 관계를 검증하였다는데 큰 의의가 있다.

이는 지금까지의 조직문화와 리더십에 대한 연구를 체계화하여 조직문화가 경영자의 리더십에 영향을 미치는 상황변수로 설정하여 이들의 관련성을 설명하는 이론정립의 기반을 마련

하였다고 할 수 있다.

또한 본 연구는 컨틴전시이론의 적합개념을 도입하여 조직문화 유형과 리더쉽 유형의 적합에 따른 조직의 행동적 유효성에 대한 관계를 실증함으로써 조직문화 유형, 리더쉽 유형 및 조직유효성에 관한 통합적인 연구의 기초를 확립하였다는 데 의미가 있다고 보여진다.

그리고 본 연구는 실무적으로도 기업조직의 경영자들이 조직유효성을 높이기 위해서는 정립된 조직문화 유형과 적합한 관계를 이룰 수 있는 리더쉽을 발휘하는 것이 필요하다는 것을 시사하고 있다.

參 考 文 獻

1. 金仁秀(1991), 巨視組織理論, 서울: 貿易經營社.
2. 朴魯允(1991), “組織文化類型과 關聯變數의 關係에 關한 研究”, 고려대 博士學位論文.
3. 徐麟德(1986), “韓國企業의 組織文化類型과 組織特性間의 關聯性 研究”, 서울대 博士學位論文.
4. 梁嘉鉉(1992), “韓國企業의 組織文化와 有效性에 關한 研究”, 전북대 博士學位論文.
5. 李學鍾(1989), 企業文化論, 서울: 法文社.
6. 全相吉(1993), “리더쉽과 組織文化의 關聯性에 關한 研究”, 高麗大學校 博士學位論文.
7. 崔晚基(1993), “企業의 文化, 戰略 및 成果에 關한 實證研究”, 대구: 産學經營技術研究院.
8. Bass, B. M. (1990), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership* (3rd ed.), New York : The Free Press A Division of Macmillan Inc.
9. Davis, S. M. (1984), *Managing Corporate Culture*, Ballinger Pub. Co.
10. Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley.
11. Denison, D. R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York:

John Wiley & Sons.

12. Drazin, R. and Van de Ven, A. H. (1985), "Alternative forms of fit in contingency theory," *Administrative Science Quarterly*, 30, pp. 514-539.
13. Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C., and Martin, J. (Eds.) (1985), *Organizational Culture*, Beverly Hills, CA : Sage Publications.
14. _____ (1991), *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park, CA. : Sage Publications.
15. Fry, L. W. and Smith D. A. (1987), "Congruence, Contingency, and Theory Building," *Academy of Management Review*, 12, 1, pp. 117-132.
16. Hall, R. H. and Quinn, R. E. (1983), *Organization Theory and Public Policy*, Beverly Hills, CA.: Sage Publications.
17. Hersey, P. and Blanchard, K. (1988), *Management of Organizational Behavior*, (5th ed.), Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall. (金南炫 譯, 組織行動의 管理, 서울 : 經文社, 1987).
18. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohay, D. S., and Sanders, G. (1990), "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. ", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 286-316.
19. Hunt, J. G., (1973), Hosking, D-M, Schriesheim, C. A., and Stewart R. (1984), *Leaders and Managers*, New York: Pergamon.
20. Jones, G. R. (1983), "Transaction costs, property rights, and organizational culture: An exchange perspective. ", *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 457-467.
21. Jones, M. O. Moore, M. D., and Snyder, R. C. (1988), *Inside Organizations: Understanding the Human Dimension*, Newbury Park, CA.: Sage Publications, pp. 31-48
22. Kast, F. E. and Rosenzweig, J. E. (1985), *Organization & Management* (4th ed.), New York : McGraw-Hill Book Company.
23. Ket de Vries, M. F. R. (1986), "Personality, culture, and organization," *Academy*

of Management Review, 11, 2, 266-279.

24. Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R., and Associates (Eds.) (1985), *Gaining control of the Corporate Culture*. San Francisco, CA. : Jossey-Bass Publishers.
25. Kimberly, J. R. and Quinn, R. E. (1984), *New Futures: The Challenge of Managing Corporate Transitions*, New York: Dow Jones-Irwin.
26. O'Reilly, C. A., III, Chatman, J. A., and Caldwell, D. F. (1991), "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit," *Academy of Management Journal*, 34, 3, pp. 487-516.
27. Ott, J. S. (1989), *The Organizational Culture Perspective*, Pacific Grove, CA. : Brooks /Cole Publishing Co.
28. Ouchi, W. G. (1980), "Markets, bureaucracies, and clans," *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 129-141.
29. Pettigrew, A. M. (1979), "On studying organizational cultures," *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 570-581.
30. Quinn, R. E. (1984), "Applying the competing Values Approach to Leadership: Toward an Integrative Framework," in Hunt, J. G., Hosking, D. M., Schriesheim, C. A., and Stewart, R., *Leaders and Managers International Perspectives on Managerial Behavior and leadership*, New York: Pergamon, pp. 10-27
31. _____ and Hall, R. H. (1983), "Environments, organizations, and policy makers: towards an integrative framework," in Hall, R. H. and Quinn, R. E. (eds.), *Organization Theory and Public Policy*, Beverly Hills, CA: Sage, pp. 281-298.
32. _____ and Kimberly, J. R. (1984), "Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice," in Kimberly, J. R. and Quinn, R. E. (eds.), *New Futures: The Challenge of Managing Corporate Transitions*, New York: Dow Jones-Irwin, pp. 295-313.
33. _____ and McGrath, M. R. (1985), "The Transformation of Organizational Culture : A Competing Values Perspectives," in Frost, P. J.,

- Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg C. C., and Martin, J. (Eds.), *Organizational Culture*, Beverly Hills, CA : Sage, pp. 315-334.
34. _____ and Rohrbaugh, J. (1983), "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational effectiveness," *Management Science*, 29, pp. 363-377.
35. Rubin, I. M. and Berlew D. E. (1984), "The Power Failure in Organizations," *Training and Development Journal*, January, pp. 35-38.
36. Safford, G. S. III. (1988), "Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond 'strong' culture," *Academy of Management Review*, 13, 4, pp. 546-558.
37. Sapienza, A. M. (1985), "Believing is seeing: How culture influences the decisions top managers make," in Kimann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R. and Associates (Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, pp. 66-83.
38. Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers. (金世榮 譯, 組織文化와 리더십; 서울 : 教保文庫, 1990).
39. Schneider, B. (Eds.) (1990), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
40. Sergiovanni, T. (1984), "Leadership as cultural expression," in Sergiovanni, T. and Corbally, J. (Eds.), *Leadership and Organizational Culture*, Urbana: University of Illinois Press, pp. 105-114.
41. _____ and Corbally, J. (1984), *Leadership and Organizational Culture: New perspectives on Administrative Theory and practice*, Chicago: University of Illinois press, pp. 105-144.
42. Siehl, C. and Martin, J. (1988), "Measuring organizational culture: Mixing qualitative and quantitative methods," in Jones, M. O., Moore, M. D., and Snyder, R. C. (Eds.), *Inside Organizations: understanding the Human Dimension*, Newbury Park,

CA: Sage Publications.

43. _____ (1990), "Organizational culture: A key to financial performance?" in Schneider, B. (Eds.), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco CA.: Jossey-Bass Inc., pp. 241-281.
44. Smircich, L. (1983), "Concept of culture and organizational analysis," *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 343-353.
45. Smith, P. B. and Peterson, M. F. (1988), *Leadership, Organizations, and Culture*, Newbury park, CA.: Sage Publications.
46. Trice, H. M. and Beyer, J. M. (1984), "Studying organizational cultures through rites and ceremonials," *Academy of Management Review*, 9, 653-669.
47. _____ (1991), "Cultural Leadership in Organizations," *Organization Science*, 2, 2, pp. 149-169.
48. Van de Ven, A. H. and Ferry, D. L. (1980), *Measuring and Assessing Organizations*, New York: Wiley Interscience.
49. Wiener, Y. (1988), "Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance," *Academy of Management Review*, 13, 4, pp. 534-545.
50. Wilkins, A. and Ouchi, W. (1983), "Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance," *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 468-481.
51. Yukl, G. A. (1989), *Leadership in Organizations* (2nd ed.), Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall International.

An Empirical Study on the Behavior Effectiveness by Fitness of Organizational Culture and Leadership

Sang-Ho Jun* · Yong-John Shin**

ABSTRACT

In spite of increasing interests on organizational culture since 1980, there are relatively few studies on the relationships between organizational culture and leadership. Most of existed researches place emphases on how the leader in an organization determines and changes the culture. However, the organization culture as the shared value and belief of organization members influences and restricts the leadership. So the leaderships fitted in the organization culture are demanded. If the leadership unfitted in the organization culture will affect negatively on the behavioral effectiveness.

This study is an explorative research for finding whether the organizational culture is an important factor affecting the leadership. So this study, based on the contingency theory, finds out congruence between organizational culture and leadership, and examines fitness of organizational culture and leadership to behavioral effectiveness by using above congruence.

For this purpose, this study has set up a model and hypotheses on the organizational culture, leadership, and behavioral effectiveness.

After examining hypotheses, this study has founded that specific types of organizational culture are significantly related with specific types of leadership, so there is a congruence between types of organizational culture and leadership. Also, the organization with fitted types of organizational culture and leadership is higher than those with unfitted ones in organizational involvement and job satisfaction.

Thus, this study has suggested that there needs the leadership for fitting organizational culture, and this fitness improves behavioral effectiveness in corporates.

* Professor, Dept. of Business Administration, Kyung-Sung University

** Instructor, Dept. of Business Administration, Kyung-Sung University,
Dept. of Shipping Management, Korea Maritime University.