

카리스마적 리더십과 수단적 리더십 : 두 리더십의 공존성에 대한 탐색적 연구

이 홍*

논문접수일 : 95. 6

게재확정일 : 95. 12

초 록

본 연구는 카리스마적 리더십과 수단적 리더십이 적어도 배타적인 관계를 갖는 것은 아니라는 점을 실증적 자료를 통하여 보이고자 한다. 자료는 학교교사를 중심으로 수집하였다. 수집된 자료는 다집단내 연립요인분석과 동질성계수분석을 통하여 처리되었다. 통계적 분석을 시행한 결과 높은 카리스마를 지각하는 집단과 낮은 카리스마를 지각하는 집단 모두에서 수단적 리더십인 구조주도와 배려차원의 요인구조가 매우 안정적이며 동일하다는 사실을 확인하였다. 또한, 지각된 수단적 리더십 차원들이 매우 동질적이라는 연구결과도 얻었다. 이는 적어도 카리스마적 리더십과 수단적 리더십이 배타적인 것은 아니라는 점을 말해 준다. 연구의 의의와 한계가 연구의 마지막에서 논의되었다.

* 광운대학교 경영학과 부교수

I. 서론

최근들어, 리더십과 조직내의 사회정서적(socio-emotional) 현상(예컨대, 조직분위기, 조직 문화, 조직몰입등)간의 관계에 관한 연구가 리더십 연구자들에 의하여 집중적으로 연구되고 있다(예, House, 1977; Bass, 1985; Conger and Kanungo, 1987; Trice and Beyer, 1991). 리더십과 조직내의 사회정서적 현상에 관한 연구는 Schein(1985) 이후 본격화 되기 시작하는데, 조직 문화의 형성과 강화에 가장 중요한 요인이 다름 아닌 리더십이라는 그의 주장이 제기되면서 부터이다(Schein, 1985). Schein(1985)의 연구 이후 변혁적(Bass, 1985; Kuhnert and Lewis, 1987), 카리스마적(Conger and Kanungo, 1987), 비전적(Sashikin, 1988), 문화적 리더십(Trice and Beyer, 1991)등의 이름하에 제시된 연구들이 바로 이들이다.

이들 연구들이 제시하는 리더십에 대한 개념은 조금씩 다르다. 변혁적 리더십은 카리스마, 개별적 관심 그리고 지적자극등의 개념등을 통하여 정의되고 있다(Bass, 1985). 비전적 리더십은 카리스마의 개념중 특히 비전제시에 강조를 두고 있다(Sashikin, 1988). 문화적 리더십은 카리스마가 특별히 조직문화와 깊은 관련성이 있음을 강조하기 위하여 붙여진 명칭이다(Trice and Beyer, 1991).

비록 이들 연구들이 사용하는 리더십의 개념이 조금씩 다르기는 하지만 매우 큰 공통점들이 있다. 첫째, 이들 연구 모두가 카리스마의 개념을 모체로 하고 있다는 점이다. 예로, 비전적 그리고 문화적 리더십은 카리스마의 개념을 협의적이거나 광의적으로 해석한데서 비롯된 것이며, 변혁적 리더십은 카리스마 이외의 별개의 개념을 포함하고 있으나 이 역시 카리스마의 개념 없이는 정의될 수 없는 특성을 가지고 있다. 둘째, 이들 연구들은 공통적으로 자신들이 제시하는 리더십은 과거 전통적 문헌에서 다루던 리더십(예, 과업, 관계지향적 또는 그와 유사한 개념을 갖는 리더십)과 비교할때 하위자에게 영향을 미치는 방법상에 있어서 매우 큰 질적인 차이를 보인다고 주장하는 것이다(Sashikin and Fullmer, 1988; House and Howell, 1992). 예컨대, House and Howell(1992)은 카리스마적 리더십의 소유자는 전통적 리더십 이론이 핵심적으로 다룬 사회적교환행위, 지시, 지원행위 및 강화행위등에 관심을 갖기 보다는 상징적, 비전적, 감화적 행위, 이데올로기적 가치지향행위 및 지적자극행위에 관심과 강조를 둔다고 주장한다.

조직이론 분야에서 새로운 리더십 개념의 도입은 리더십 연구분야를 학문적으로 보다 풍부하게 만들었다. 그러나 새로운 사고적 영역을 제기한 이들 연구들은, 다른 한편에서, 또 다른 의문을 불러일으킨다. 이들 새로운 리더십의 개념들이 전통적으로 연구되었던 리더십, 즉, 구조주도와 배려 등의 개념과 매우 구분되는 것이고 질적 차이를 보이는 것이라면 이들 두 종류의 리더십은 어떤 관점에서 보아야 하는가? 보다 구체적으로 카리스마적 리더십에 충실한 리더에게는 전통적 리더십은 불필요한 것인가 아니면 그렇지 않은가? 본 연구의 목적은 바로 이러한 연구의문에 대한 경험적 관찰을 하기 위함에 있다.

II. 이론적 배경

카리스마적, 변혁적, 비전적, 문화적등의 리더십을 제시한 연구자들은 공통적으로 자신들의 리더십이 전통적으로 연구된 리더십과는 질적으로 큰 차이가 있음을 주장한다(Bass, 1985; House and Howell, 1992; Sashikin, 1988; Trice and Beyer, 1991). 심지어 두 리더십 종류간의 배타성까지도 논의되고 있다(Kuhnert and Lewis, 1987; Trice and Beyer, 1991). 과업, 관계지향적, 배려, 구조주도등으로 오랜 기간 리더십의 중추 개념으로 사용되온 이들 개념들을 House and Howell(1992)은 전통적 리더십이라고 불렀으며 Trice and Beyer(1991)는 수단적 리더십이라고 명명하였다. 전통적 리더십이라는 명칭은 다분히 조직내의 사회정서적 현상을 중심으로하는 새로운 리더십 영역을 과거의 연구영역과 분리하기 위한 관점에서 사용한 것이다. 한편, 수단적 리더십은 전통적으로 사용되오던 리더십들이 조직의 목표달성을 위한 수단과, 이러한 수단이 효과적으로 작동하기 위하여 교환행위가 이루어진다는 사실을 강조하기 위하여 사용된 용어이다. 이후 논의의 편의를 위하여 전통적 또는 수단적으로 불리우던 과거의 리더십 개념을 수단적 리더십으로 통일하여 부르기로 한다.

수단적 리더십과 구분되는 새로운 리더십의 개념을 거론하기 시작한 학자들은 우선 자신들이 제시하는 리더십 이론들이 수단적 리더십과는 확연히 구분되는 것임을 주장한다. 대표적으로 House and Howell(1992)은 자신들이 주장하는 카리스마적 리더십과 수단적 리더십을 구

분하여 사용하고 있다. 이들에 의하면 과거 리더십 연구들은 조직내에 있어서의 수단적 리더십 즉, 하위자의 인식이나 과업환경에 직접적인 영향을 미치거나 물질적 인센티브 또는 벌의 위협을 동원하는 것과 같은 것에 초점을 두는 반면, 카리스마적 리더십은 이러한 방법의 동원이 아닌 보다 정서적 차원에서의 조직몰입등이 강조된다고 주장한다. 이들의 주장을 직접 들어보면 다음과 같다.

그러한 리더십(저자주: 카리스마적 리더십)은 (하위자가 자신의) 일에 의미를 부여하도록 함에 있어서 하위자의 인식이나 과업환경에 직접적 영향을 미치거나 물질적 인센티브 또는 벌의 위협을 동원하기 보다는 작업과 조직체를 도덕적 결의와 몰입속으로 자연스럽게 녹아 들어가게 만드는 방법을 사용하는 것으로 보인다(House and Howell, 1992, p. 82).

결론적으로 수단적 리더십은 단순히 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위한 수단으로서 구성원들의 과업행동을 지시, 조정, 동기유발시키는 과정에 불과하다는 것이 House and Howell(1992)의 주장이다.

Trice and Beyer(1991)는 한 걸음 더 나아가 수단적 리더십과 문화적 리더십을 두개의 서로 다른 연속성으로 간주한다. “리더십은 두개의 연속성에 의하여 가장 잘 이해 되어 질 수 있다. 하나는 리더십 과정에 의하여 수단적 행위나 생각이 얼마나 영향 받는가와 관련한 수단적 리더십이며, 다른 하나는 리더십과정에 의하여 이해와 표현적 행위(understandings and expressive behaviors)가 얼마나 영향 받는가와 관련한 문화적 리더십이다(1991, p. 150).”라는 것이 이들의 주장이다. 이에 덧붙여, 리더십이 수단적 결과와 문화적 결과 양자를 반드시 모두 포함해야할 필요성은 없다고 하여 문화적 리더십이 수단적 리더십 없이도 성립할 수 있음을 시사하였다.

Trice and Beyer(1991)의 주장은 Kuhnert and Lewis(1987)의 연구에서 보다 확실해진다. Kuhnert and Lewis(1987)는 심리학의 구성/발달이론(constructive / developmental theory)을 근거로 변혁적 리더십을 구성/발달단계상의 상위단계에 머무르는 리더십으로, 그리고 수단적 강조에 머무르는 리더십을 하위단계에 머무르는 리더십으로 이해한다. 따라서, 수단적 리더십은 하위단계의 리더십에서만 관찰되고 상위단계의 리더십에서는 관찰되지 않는다는 것이 이들의 주장이다.

수단적 리더십과의 차별성을 부각하면서 새로운 리더십을 제시한 연구자들의 치밀한 논리구성에도 불구하고 수단적 리더십과 새로이 제시된 리더십 간의 관계에 대하여 의문점이 남는다.

이러한 의문점을 제시한 학자로 Yukl(1989)을 들 수 있다. Yukl(1989)은 새로운 연구영역으로서의 사회정서적 현상에 깊은 관심을 갖는 연구자들이 복잡한 리더십 현상을 너무 단순하게 생각한 것은 아닌가 하는 의문을 던지고 있다. Yukl(1989)은 그의 저서에서 수단적 리더십의 중심개념이 되는 교환행위는 반드시 유형적 편익(tangible benefit)에만 국한하는 것은 아니라고 주장한다. 그에 따르면 변혁적 리더십에서 중요시 여기는 ‘의미에 대한 몰입(commitment for meaning)’ 역시 리더-하위자간의 상호작용 과정상에서 발생된 교환물(저자주: 수단적 결과)이라고 주장한다. 또한, 변혁적 리더 역시 유형적 편익을 교환 대상으로 내어 놓게 되는데, 예로서, 변혁적 리더에 의하여 제시된 비전속에는 분명히 미래에 대한 유형적 편익이 하위자들에게 약속되어 있다는 것이 그의 주장이다(1989, p. 212). 적어도 Yukl(1989)의 이러한 주장에서 볼때 새로이 제기된 리더십과 수단적 행위는 간단하게 2분적 분리관계를 갖는 것은 아닌 것으로 보인다. 그렇다면, 이들 두유형의 리더십은 어떤 관점에서 보아야 하는가? 이에 대한 의문을 풀기 위하여 Homans(1974)와 Simon(1947)의 주장을 살펴보기로 한다.

인간의 사회활동중에서 가장 중요한 것은 무엇일까? 이점에 대하여 Homans(1974)는 사회적교환행위야 말로 인간의 사회활동중에서 가장 기본적인 것이라고 주장한다. Homans(1974)에 따르면 인간은 근원적으로 사회적 교환을 얻기 위하여 상호작용한다. 이러한 상호작용 현상은 한 개인으로 부터 발산된 행위가 다른 개인으로 부터 발산된 행위에 의하여 보상 또는 처벌 받을때 발생한다. Homans(1974)의 관점에 따르면 리더십 현상이란 다름아닌 인간의 특수한 사회적 교환행위의 하나로서 리더와 하위자가 가치 있는 무엇인가를 이끌어 내기 위하여 상호 영향을 미치는 과정으로 이해될 수 있다. 이러한 관점이 전적으로 리더십의 모든 현상을 설명해주는 것은 아니라고 하여도 적어도 리더십의 핵심속에는 인간의 사회적교환행위가 깊이 관여되고 있음을 말해준다.

그렇다면 사회적 교환이 결여된 리더십이 조직내에서 존립할 수 있는가? Simon(1947)은 이를 정면으로 부정한다. Simon(1947)에 따르면 개인이 조직에 참여하려는 동기는 그가 조직에 참여함으로써 그에게 유익한 유인이 기대되기 때문이라고 한다. 조직은 이러한 유인을 제공

함과 동시에 반대급부로서의 조직에의 기여를 요구하는데, 개인은 자신에게 기대되는 유인을 얻기 위하여 자신이 책임져야 할 기여분과의 상대적 크기에 따라 참여여부를 결정한다. Simon(1947)의 이러한 주장을 유인-기여 이론이라고 하는데, 본 이론에서는 유인과 기여간의 교환이 존재하지 않는 조직적 현상은 있을 수 없음을 분명히 해두고 있다. Homans(1974)와 Simon(1947)의 주장에 비추어 볼때, 적어도 리더가 가져야 하는 핵심사항 중에서 사회적 교환을 중심으로한 수단적 행위는 무시될 수 없는 것임이 분명하다. 그렇다면 왜 카리스마적, 변혁적, 문화적등의 새로운 리더십 현상에 대하여 관심을 갖는 연구자들이 자신들이 제시하는 리더십을 수단적 리더십과 비교하여 매우 질적인 차이가 있는 것으로 인식하였을까? 그것은 Yukl(1989)이 지적한 바와 같이 연구자들이 사회현상을 너무 단순하게 본 이유도 있지만 다른 한편으로는 카리스마등의 새로운 리더십의 현상을 조직계층의 상부를 중심으로 연구하고자 한 연구관행에서도 기인한다. 예로, House et al. (1991)은 카리스마적 리더십을 조직의 최고경영자나 국가의 통치자에서 적절한 연구로 규정하고 있다. 이경우 최고경영자나 국가의 통치자는 수단적 리더십 행위 보다는 비전제시나 조직 또는 국민감화등의 역할이 더욱 강조된다는 측면에서 수단적 리더십과 구분되는 개념으로 자리잡을 수 있다.

그러나, 이러한 측면은 두가지 문제점을 갖는다. 첫째, 조직상층부에 속하는 리더라고 하여도 수단적 형태의 리더십이 그다지 중요하지 않다는 주장은 Homans(1974)와 Simon(1947)의 주장에 크게 위배되며, 또한 Yukl(1989)의 의문을 풀기가 어렵다는 것이다. 둘째, 카리스마나 변혁적 리더십등이 반드시 조직의 상층부나 국가의 통치자에게만 적절한 연구라는 점에 있어서 모든 연구자가 동의하지 않는다는 점이다. 그 대표적 예가 Bass(1985) 그리고 Halter and Bass(1988)의 연구에서 발견된다.

Bass(1985) 그리고 Halter and Bass(1988)는 여러 유형의 경험적 연구를 수행한 후 다음과 같이 결론 내리고 있다. 변혁적 리더십의 현상은 기업인 경우는 상위계층에서 부터 일선 계층 모두에서 발견되고 있으며 군에서는 소위에서 중령에 이르는 중간계층 전역에서도 발견된다. Bass(1985)와 Halter and Bass(1988)의 주장은 의미하는 바가 크다. 이들이 변혁적 리더십이 발견된다고 제시한 계층중 일선계층과 중간계층의 경우는 전통적으로 배려, 구조주도, 관계지향적, 과업지향적 등의 수단적 리더십 개념이 가장 왕성하게 적용되던 연구계층이다. 만일, Bass(1985)와, Halter and Bass(1988)의 연구가 옳다면 하위나 중간계층에서는

수단적 리더십과 카리스마나 변혁적 리더십은 상호배타적인 것이 아님을 의미해준다. 한편, Bass(1985)와 Halter and Bass(1988)가 제시한 변혁적 리더십의 개념은 조직계층의 상, 중, 하부와 관계없이 일반적으로 적용가능한 개념임으로 조직계층의 상층부에 있어서도 수단적 리더십은 카리스마나 변혁적 리더십과 반드시 배타적 관계를 갖는 것은 아니라는 추론을 할 수 있다. 실제로, Kotter(1990)는 변혁적 리더십들은 리더십의 수단적 행위와 배타적으로 존재하는 것은 아니며 계층에 관계없이 변혁적 리더십과 수단적 리더십을 적절히 모두 사용할 수 있어야 효과적인 리더가 될 수 있음을 강조하고 있다.

본 연구는 바로 새로운 리더십 개념의 등장에 결코 지금까지 리더십의 중심개념으로 자리잡고 있던 수단적 리더십과 배타적으로 존재하는 것은 아니라는 점에 입각하고 있으며 이를 경험적으로 보이고자 한다.

Ⅲ. 연구방법

3.1 연구상황과 자료의 수집

본 연구는 카리스마, 변혁적, 문화적, 비전적등의 이름으로 불리우고 있는 새로운 리더십 개념들 중 연구실행을 위한 개념으로 카리스마적 리더십의 개념을 사용하고자 한다. 이는 첫째, 카리스마의 개념이 변혁적, 문화적, 비전적 리더십으로 불리우는 다른 리더십 개념을 대표할 수 있으며, 둘째, 앞에서도 살펴본바와 같이 비록 다른 명칭을 사용하는 리더십이라고 하더라도 그 개념의 핵심은 카리스마를 중심으로 전개되고 있기 때문이다. 예로, 카리스마의 개념 없는 변혁적, 문화적, 비전적 리더십등이 정의될 수 없다.

본 연구의 목표는 카리스마적 리더십과 수단적 리더십이 적어도 배타적인 것은 아니라는 것을 경험적으로 보이고자 한다. 이를 위하여 다음과 같은 과정으로 연구를 진행한다.

첫째, 두 리더십이 서로 배타적인 것이 아니고 동시에 발휘될 수 있음을 보이기 위하여 리더십에 대한 조직원들의 지각구조를 비교하는 방법을 사용한다. 즉, 높은 카리스마적 리더십

을 지각한 집단과 낮은 카리스마적 리더십을 지각한 집단(즉, 수단적 리더십만을 강하게 지각한 집단)의 수단적 리더십의 지각구조를 비교한다. 만일, 카리스마적 리더십과 수단적 리더십이 배타적 관계를 갖는 것이라면 카리스마적 리더십을 높게 지각한 집단에서는 수단적 리더십 행위의 지각이 불분명하거나 희석될 가능성이 있다. 그럼에도 불구하고 수단적 리더십에 대한 지각구조가 카리스마를 낮게 지각한 집단과 차이 없이 동일하게 분명한 구조로 나타난다면, 적어도 카리스마를 높게 지각한 집단에서도 수단적 리더십 행위에 대한 지각이 분명한 상태로 존재한다는 결론을 얻을 수 있다.

둘째, 양 집단에서 동일한 구조의 수단적 리더십 지각을 확인한 후, 두 집단에서 지각된 수단적 리더십이 동질적 특성을 가지고 있는가를 다시 확인한다. 카리스마를 높게 지각한 집단에서도 카리스마를 낮게 지각한 집단에서와 마찬가지로 수단적 리더십 행위가 분명하고 동일한 구조로 지각되었다고 하여서 수단적 행위의 성질이 동질적이라고 보기는 어렵다. 따라서, 지각된 수단적 행위의 성질이 얼마나 동질적인가에 대한 검증 역시 필요하다.

이상과 같은 연구를 진행하기 위하여 본 연구는 학교조직을 연구대상으로 하였다. 이는 첫째, 학교조직은 최근 교육환경이 변화하면서 생존의 문제등이 야기되면서 학자들의 중요한 관심의 대상으로 등장하고 있다는 점과(Cameron, 1984), 둘째, 리더십 연구를 기업조직 이상의 연구로 일반화한다는 관점에서 선택하였다.

자료의 수집은 중고등 학교의 236명의 전임직 교사를 중심으로 두단계에 걸쳐서 시행되었다. 먼저, 서울 지역에 있는 중고등 학교를 중심으로 32개의 학교를 무작위 추출하였다. 다음으로 각 학교당 평균 10%의 교사(일개교당 약 7.37명)를 등록표에서 무작위 추출하였다. 이때, 교장과 교감은 샘플대상에서 제외하였다.

선발된 교사들은 자료의 신뢰성 유지를 위하여 연구에 참여하지 않는 교사들과 별도로 분리되어 설문작성에 응하도록 하였다. 이를 효과적으로 추진하기 위하여 연구취지를 잘 이해하는 4명의 현직 교사가 연구 프로젝트에 참여하였다. 샘플대상이 된 교사중 총 29명의 교사가 개인적 사정으로 인하여 설문작성에 응하지 못하였다. 따라서, 실제 연구에 포함된 설문수는 207개 이다. 수거된 207개의 설문중에는 일부 항목에서 미기록된 자료들이 발견되었다. 이로 인하여 실제 분석에 사용되는 자료의 수는 207개 보다 작을수 있다.

3.2 개념의 측정

카리스마적 리더십. 카리스마적 리더십에 대한 측정은 Bass(1985)의 척도를 사용한다. 그런데, Bass(1985)의 연구에서 나타난 카리스마의 척도는 변혁적 리더십 연구를 위한 초기적 연구로 비교적 탐험적 수준을 벗어나지 못하고 있다. 방법론적으로도 공통요인을 추출하기 위한 탐험적 요인분석을 실행하고 있다. Gerbing and Anderson(1988)은 탐험적 요인분석이 진정한 개념적 차원을 추출해 주지 못할 위험을 경고하고 있다. 이러한 문제점을 극복하기 위하여 본 연구는 첫째, Bass(1985)가 측정한 카리스마 척도중 House(1977)의 카리스마 정의를 가장 잘 반영하는 항목을 본 연구의 측정항목으로 하되, 둘째, 선정된 항목중 유사한 어감을 갖거나 의미를 갖는 항목은 제외하였다. 이렇게 하여 선정된 항목은 모두 7개 항목이다. 마지막으로 2개교의 교사 10명을 대상으로 측정항목에 대한 이해도를 예비적으로 검토하여 영역의 어색한 점을 보완하였다. 각 항목에 대한 측정은 5점 리커트 척도를 이용하였다.

수단적 리더십. 수단적 리더십의 개념은 리더가 조직이 필요로하는 과업들을 달성하기 위하여 어떻게 하위자들에게 영향을 미치는가 하는 측면과 밀접한 관련성을 갖는다(Daft, 1983). 수단적 리더십을 측정하기 위하여 본 연구에서는 전통적으로 가장 많이 사용되는 구조주도와 배려의 개념을 사용하기로 한다. 한편, 구조주도와 배려의 개념은 본 연구에 있어서 매우 중요한 측면을 가지고 있다. 즉, 대부분의 연구가 보여 주듯이 이들 개념들의 2차원성이 매우 안정화 되어 있다(Bass, 1990). 두 개념이 갖는 차원의 안정성은 본 연구의 가설을 검증함에 있어서 판단의 준거적 틀을 제공해준다는 측면에서 매우 중요하다. 구조주도와 배려에 대한 측정은 Stogdill(1963)의 LBDQ(XII)를 기준으로 한다. 그러나, LBDQ(XII)의 모든 항목이 수단적 리더십을 대변하는 것은 아니다(Ehrlich et al., 1990). 예로, LBDQ(XII)의 항목중 '설득'과 관련한 항목은 카리스마의 특성을 반영하는 것이기도 하다(Ehrlich et al., 1990). 이러한 점은 LBDQ(XII)를 수단적 리더십으로 사용할 경우 항목선정이 불가피 함을 말해준다. 한편, Ayman and Chemers(1983)은 LBDQ(XII)가 리더십 연구에 매우 유용하긴 하나 개발도상국과 같은 연구상황에서 그대로 사용하기에는 문화적 차이등을 반영하지 못한다는 지적을 하면서 항목의 선정과 기술에 유의할 것을 역시 지적하였다. 이들의 지적에 따라 본 연구에서는 다음의 절차를 통하여 항목선정 및 문화적 차이를 극복하고자 하였다. 먼저, Nadler

and Tushman(1990)과 Trice and Beyer(1991)의 수단적 리더십에 대한 정의를 기준으로 LBDQ(XII) 항목을 선정하였다. 다음으로, 선정된 항목에 대하여 2개교의 교사 10명을 대상으로 예비검증을 행하였다. 이때, 개념적 의미가 분명히 전달되지 못하는 항목에 대하여는 약간의 어의 수정을 하였다.

3.3 기초분석과 연구절차

타당성 및 신뢰성. <표 1>은 본 연구에서 사용되고 있는 리더십 개념에 대한 요인분석 결과를 보여준다. 요인분석은 직각회전방식을 사용하였다. <표 1>의 요인분석이 보여주듯이 카리스마, 구조주도 및 배려의 각 차원들은 모두 0.4 이상의 높은 요인적재치를 나타내면서 수렴타당성 및 판별타당성을 보여주고 있어 개념측정상에 문제가 없는 것으로 보인다. 세 리더십 개념에 대한 신뢰성 검증은 알파계수검증을 통하였다. 검증결과 카리스마의 경우는 알파계수가 .897이었으며 구조주도의 경우는 .775 그리고 배려의 경우는 .803으로 나타났다. 이들 알파계수의 수준은 일반적으로 신뢰성에 문제가 없다고 받아들여지는 0.7이상으로 나타나(Nunally, 1978) 측정상 신뢰성에 문제가 없는 것으로 판단된다.

연구절차. 본 연구의 목적을 위하여 공통요인 분석과 Joreskog(1971)에 의하여 제시된 다집단내 연립요인분석(simultaneous factor analysis) 및 Tucker(1951)의 동질성 계수분석이 사용된다. 카리스마적 리더십의 차이는 높은 카리스마적 리더십을 지각한 집단과 낮은 카리스마적 리더십을 지각한 집단의 분류로 조작하였다. Weiss and Adler(1981)의 권고에 따라, 두 집단간의 차이를 보다 명확히 하기 위하여 지각된 카리스마 리더십 점수중 상위 40% 집단과 하위 40% 집단만을 추출하였다. Weiss and Adler(1981)는 집단을 이분화하고 이분된 집단의 유사성을 검증하는 연구에서는 회색지대를 산입하는 오류를 범하여서는 안된다고 경고하고 있다. 회색지대는 양 집단의 성격을 모두 가지고 있기 때문에 자신의 가설을 채택할 가능성이 높은 1종오류를 높이기 때문이다. 이들의 권고에 따라 이분된 두 집단의 유사성을 보여야 하는 본 연구의 성격상 회색지대 20%를 분석에서 제외하였다.

〈표 1〉 카리스마, 구조주도, 배려에 대한 요인분석

	카리스마	구조주도	배려	커뮤넬러티
우리학교 교장은				
CH1 누구나 닭고자 하는 인물	.656	-.220	.372	.618
CH2 성공의 대명사	.757	-.152	.246	.657
CH3 독특한 교육적 가치관의 소유	.667	-.102	.232	.509
CH4 모든 사람을 매료시킴	.539	-.172	.203	.362
CH5 미래에 대한 분명한 비전	.730	-.071	.164	.565
CH6 하위자에 대한 철저한 신뢰	.742	-.157	.267	.647
CH7 사람들을 변화 시키는 능력	.584	-.036	.235	.398
I1 자신의 생각이 우선적임	-.264	.619	-.049	.456
I2 자신의 태도를 분명히 밝힘	.015	.522	.127	.289
I3 대부분의 의사결정을 자신이 함	-.301	.704	-.201	.627
I4 분명한 성과표준을 강조함	-.056	.555	-.053	.314
I5 하위자들이 규칙을 지킬 것을 요구	-.048	.614	-.037	.381
C1 친근성	.364	-.371	.777	.875
C2 조직의 일원이 되길 원함	.287	-.245	.576	.475
C3 하위자의 새로운 아이디어 환영	.376	.133	.803	.805
C4 하위자를 동등하게 대함	.471	.117	.783	.849
C5 하위자의 복지에 관심을 둠	.210	.050	.505	.711
아이겐 값	6.56	1.96	1.01	
설명분산(%)	38.6	11.6	6.0	

주) 1. CH: 카리스마 항목, I: 구조주도 항목, C: 배려 항목

2. N = 204

IV. 분석결과

두 리더십이 배타적인 것은 아니라는 것을 보이기 위한 첫번째 결과가 〈표 2〉에 정리되어 있다. 〈표 2〉는 높은 카리스마 집단과 낮은 카리스마 집단을 중심으로 구조주도와 배려의 두

차원에 대하여 직각회전을 이용한 공통 요인분석 결과를 보여 준다. 비록 높은 카리스마 집단의 항목 c1에 있어서 구조주도차원의 요인 적재치가 배려차원의 요인 적재치 보다 높게 나타나고 있긴 하나 그외의 모든 변수에서는 두 집단 사이에서 구조주도와 배려의 두 차원이 확연히 구분됨을 볼 수 있다. 뿐만 아니라 그 구조가 매우 유사하며 안정적임을 발견 할 수 있다.

〈표 2〉 높은 카리스마와 낮은 카리스마 집단의 요인적재치

항 목	낮은 카리스마		높은 카리스마	
	구조주도	배 려	구조주도	배 려
I1	.793	-.113	.738	-.178
I2	.762	.066	.575	.174
I3	.761	-.413	.719	-.300
I4	.674	-.168	.562	-.073
I5	.778	-.134	.698	-.036
C1	-.343	.564	-.604	.493
C2	.001	.810	-.107	.781
C3	-.405	.610	-.133	.749
C4	-.306	.717	-.270	.649
C5	.387	.650	.162	.690
아이겐 값	4.02	1.88	3.45	1.71
분산의 퍼센트	40.2	18.8	34.5	17.2

주) CH: 카리스마 항목, I: 구조주도 항목, C: 배려 항목

두집단 사이의 요인구조가 동일한 것인가에 관한 보다 엄격한 검증이 이루어 지기 위해서는 Joreskog(1971)가 제시한 구조방정식모형(structural equation model)에 따른 연립요인분석이 사용될 필요가 있다. Joreskog (1971)의 제시에 따르면 이러한 검증은 다음의 3가지 하위가설을 단계적으로 검증함으로 시행된다.

가설 1: 두집단의 공분산 매트릭스는 동일하다. $\Sigma^{(1)} = \Sigma^{(2)}$.

가설 2: 두집단의 공통요인의 수는 동일하다. $N^{(1)} = N^{(2)}$.

가설 3: 두집단의 요인패턴은 불변적이다. $\Lambda^{(1)} = \Lambda^{(2)}$.

위 하위가설들에 대한 검증 결과가 <표 3>에 요약되어 있다. <표 3>에서 보듯이 위의 3개가 설 모두 강한 통계적 지지를 받고 있다. 첫번째 하위가설의 경우 $\chi^2 = 61.77$ (d.f = 55, p=.247)로 매우 비유의적인 것으로 나타나고 있다. 이는 χ^2 값이 유의적일 정도로 큰 것은 아니라는 것을 말해주는 것으로 두집단의 공분산 매트릭스가 유의적일 정도로 큰 차이를 보여주지 못하고 있음을 강력히 시사한다. 따라서, 두집단의 공분산 구조가 동일할 것이라는 가설을 기각할 수 없다.

두번째 하위가설, 즉 두집단 모두에 있어서 관찰가능한 최적 요인의 수는 동일하다는 가설에 대한 검증에서도 가설이 기각될 만한 어떤 징후도 발견 할 수 없다. 본 가설을 검증하기 위하여 두집단의 최적요인수를 2개로 가정하여 분석한 결과 $\chi^2 = 65.39$ (d.f = 52, p=.101)로 역시 비유의적임을 보여주었다. 이는 두번째의 하위가설을 기각시킬 만큼 χ^2 값이 크지 않음을 의미한다.

세번째 하위가설에 대한 검증통계량은 $\chi^2 = 76.59$ (d.f = 68, p=.222)로 나타났다. 이결과 역시 두 집단의 요인 패턴 매트릭스간에 큰 차이가 있다고 말할 만큼 χ^2 값이 크지 못함을 말해주고 있다. 따라서, 두 집단간의 요인패턴 매트릭스가 동일하다는 가설을 기각시킬 만한 충분한 증거를 찾을 수 없다.

<표 3> 요인구조 동일성 검증을 위한 통계치 요약

하위가설	χ^2	자유도	p-값	의사결정
H1 : $\Sigma^{(1)} = \Sigma^{(2)}$	61.77	55	.247	가설채택
H2 : $N^{(1)} = N^{(2)} = 2$	65.39	52	.101	가설채택
H3 : $\Lambda^{(1)} = \Lambda^{(2)}$	76.59	68	.222	가설채택

두 집단에서의 수단적 리더십의 지각구조가 동일하다는 결과와 더불어 지각된 수단적 리더십 행위가 두 집단간에 있어서 동질적인가를 살펴보기 위하여 Tucker(1951)의 동질성 계수 분석을 시행한다.

〈표 4〉는 두집단의 요인구조에 대한 Tucker 계수를 보여준다. 〈표 4〉를 보면 Tucker의 동질성 계수(homogeneous coefficient)는 모두 0.95이상이며 이질성 계수(heterogeneous coefficient)인 -.24와 -.43 보다도 압도적으로 큼을 보여준다. 두 집단간에 지각된 행위가 동질적이라는 결론을 내릴 수 있는 동질성 계수 수준이 0.8임에 비하면(Rush, Thomas and Lord, 1977) 0.95이상의 동질성 계수는 매우 높은 것으로 판단된다.

〈표 4〉 동질성 계수

구 분		높은 카리스마	
		구조주도	배 려
낮은 카리스마	구조주도	.96	-.43
	배 려	-.24	.98

V. 요약과 토의

카리스마를 대표적 개념으로 하는 새로운 리더십 연구의 등장은 “왜 하위자들은 리더를 따를까?”라는 의문에 대한 새로운 대답을 제공함으로써 리더십 연구분야를 보다 풍성하게 만들어 주었다. 그러나, 이들 이론들은 전통적 이론이 중요시 여긴 수단적 리더십과의 차별성을 부각하는 과정에서 두 리더십의 관계를 2분적 관점에서 바라보게 된다. 문헌 고찰을 통하여 본 연구는 카리스마적 리더십이 수단적 리더십과 배타적인 것은 아니라는 점을 확인하고 이를 실증 자료를 통하여 보여주고자 하였다.

수집된 자료를 중심으로 통계적 분석을 시행한 결과 높은 카리스마를 갖는 집단과 낮은 카리스마를 갖는 집단 모두에서 수단적 리더십행위인 구조주도와 배려차원의 요인구조가 매우 안정적이며 동일하게 지각된다는 사실을 확인하였다. 뿐만아니라, 두집단에서 지각된 수단적 리더십행위들이 매우 동질적임도 확인하였다. 이는 적어도 본 연구의 자료내에서는 카리스마

적 리더십과 수단적 리더십이 서로 양립 불가능한 별개의 것은 아니라는 하나의 실증적 증거를 제시해 준다.

본 연구가 갖는 중요한 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 카리스마적 리더십과 수단적 리더십은 별개의 독립된 현상이기 보다는 공존성을 갖는 현상으로 보아야 한다는 점이다. 그러나, 본 연구의 결과가 모든 리더는 항상 동일한 강도의 수단적 리더십을 사용하여야 함을 주장하는 것은 아니다. 어떤 리더이든 특정 리더십 행위의 정도는 달라질 수 있으며 필요에 따라 그 정도는 조절 될 수 있다. 이러한 관점은 Nadler and Tushman(1990)이 지적한 바와 같이 카리스마적 리더십은 리더십의 수단적 행위와 배타적으로 존재하는 것은 아니며 한 리더는 카리스마적 리더십과 수단적 리더십을 적절히 모두 사용할 수 있어야 효과적인 리더가 될 수 있다는 관점과 맥을 같이 한다.

둘째, 본 연구는 조심스럽지만 카리스마와 수단적 리더십간의 상관성에 대한 연구의 시작점을 제공할 수 있다. 예컨대, 높은 카리스마를 지각하는 경우와 그렇지 않은 경우, 카리스마와 수단적 리더십간의 상관은 어떻게 될까? 이러한 의문에 대하여 상관분석을 행한 결과 재미있는 결과를 얻게 되었다. 카리스마를 높게 지각한 집단에서는 카리스마-구조주도 및 카리스마-배려간의 상관관계수가 각기 $-.153(p < .1, n=82)$, $.281(p < .01, n=82)$ 로 나타난 반면, 카리스마를 낮게 지각한 집단에서는 각기 $-.338(p < .01, n=82)$, $.451(p < .01, n=82)$ 로 나타났다. 카리스마를 높게 지각한 집단의 상관관계가 낮게 지각한 집단에서 보다 낮아지는 현상이 관찰된다. 이는 카리스마를 높게 지각할수록 카리스마와 수단적 리더십과의 관계는 약화됨을 의미한다. 즉, 일단 카리스마가 지각되면 리더가 어떤 수단적 리더십을 사용하던 카리스마의 지각에 큰 영향을 미치지 않음을 보여준다. 물론, 이와 같은 결론을 일반적으로 얻어내기 위해서는 보다 깊은 연구가 필요하다.

본 연구는 연구로서의 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 카리스마적 리더십과 수단적 리더십이 배타적이지 않음을 보이기 위하여 비교적 소규모 조직구조와 비영리적 특성을 갖는 학교조직을 대상으로 연구를 수행하였다. 따라서, 본 연구의 결과를 대규모 조직의 경우나 영리적 목적을 갖는 조직에 까지 확대할 수 없다는 한계가 있다.

둘째, 카리스마적 리더십과 수단적 리더십이 배타적이지 않다는 증거를 본 연구가 완전히 제공하였다고는 볼 수 없다. 행위에 관한 연구는 매우 복잡하여 단순히 통계적 결과만으

로 이를 확인하는 것은 위험할 수 있다. 이를 보완하기 위해서는 정성적 자료에 의한 뒷받침이 필요하다. 다양한 상황에서 두 리더십이 공존함을 보여주는 사례연구들이 필요하다.

다만, 본 연구는 두 리더십이 적어도 배타적인 것은 아니라는 한 증거를 확보하였다는데 그 연구의 의의가 있다고 볼 수 있다.

참 고 문 헌

1. Ayman, R. and Chemers, M. M. (1983), Relationship of Supervisory Behavior Ratings to Work Group Effectiveness and Subordinate Satisfaction Among Iranian Managers, *Journal of Applied Psychology*, 68,338-341.
2. Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectation*. N. Y. : Free Press.
3. Bass, B. M. (1990), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. NY: The Free Press.
4. Cameron, K. S. (1984), Organizational Adaptation and Higher Education, *Journal of Higher Education*, 55, 122-144.
5. Conger, J. A., & Kanungo, R. (1987), Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12: 648-657.
6. Daft, R. L. (1983), *Symbols in Organizations: A Dual-Content Framework for Analysis*. In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. and H. Dandridge(Eds.), *Organizational Symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press.
7. Ehrlich, S. B., Meindl, J. R. and Viellieu, B. (1990), The Charismatic Appeal of a Transformational Leader: An Empirical Case Study of a Small, High-Technology Contractor. *Leadership Quarterly*, 1(4), 229-247.
8. Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988), An Updated Paradigm for Scale Devel-

- opment Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. *Journal of Marketing Research*, 25: 186-192.
9. Halter, J. J., & Bass, B. M. (1988), Superior's Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73: 695-702.
 10. Homans, G. C. (1974), *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace, Jovanovich, 2nd edition.
 11. House, R. J. (1977), *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. in J. G. Hunt and L. L. Larson(Eds.), *Leadership: The Cutting Edge*. 189-207. Carbondale, Il. : Southern Illinois University Press.
 12. House, R. J. Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991), Personality and Charisma in the U. S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36: 364-396.
 13. House, R. J. and Howell, J. M. (1992), Personality and Charismatic Leadership. *Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.
 14. Joreskog, K. G. (1971), Simultaneous Factor Analysis in Several Populations. *Psychometrika*, 36: 409-426.
 15. Kotter, J. P. (1990), *A Force for Change*, New York: Free Press.
 16. Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987), Transactional and Transformational Leadership: A Constructive /Developmental Analysis, *Academy of Management Review*, 12: 648-657.
 17. Nadler, D. A. and Tushman, M. L. (1990), Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, Winter: 77-97.
 18. Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*. NY: Russell Sage Foundation.
 19. Rush, M. C., Thomas, J. C., & Lord, R. G. (1977), Implicit Leadership Theory: A Potential Threat to the Internal Validity of Leader Behavior Questionnaires. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20: 93-110.

20. Sashikin, M. (1988), *The Visionary Leader*. In J. A. Conger and R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. 122- 160. San Francisco: Jossey-Bass.
21. Sashikin, M., & Fullmer, R. M. (1988), *Toward Organizational Leadership Theory*. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, and C. A. Schriesheim(Eds.), *Emerging Leadership Vistas*: 51-65. Massa. : Lexington.
22. Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
23. Simon, H. A. (1947), *Administrative Behavior*. New York: MacMillan.
24. Stogdill, R. M. (1963), *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire - Form XII*. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, The Ohio State University.
25. Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1991), Cultural Leadership in Organizations. *Organization Science*, 2: 149-169.
26. Tucker, L. R. (1951), *A Method for Synthesis of Factor Analysis Studies*. PRS Report No. 984, Educational Testing Service.
27. Weiss, H. M., & Adler, S. (1981), Cognitive Complexity and the Structure of Implicit Leadership Theories. *Journal of Applied Psychology*, 66: 69-78.
28. Yukl, G. A. (1989), *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs, NJ. : Prentice Hall. Charismatic and Instrumental Leadership:

Charismatic and Instrumental Leadership: An Exploratory Study for the Compatibility of Two Leaderships

Hong Lee*

ABSTRACT

The Purpose of this study is to show the compatibility of charismatic and instrumental leaderships empirically. Data are collected from teachers of junior-high and high schools in Korea. The test of equality of factor structures and homogeneous coefficients are performed on two subgroups. Subgroups are operationalized by high and low scores of perceived charismatic leadership. Statistical tests reveal that the perceived instrumental leadership, initiating structure and consideration, is invariant and homogeneous across the subgroups of charismatic leadership. This suggests that charismatic and instrumental leaderships are not mutually exclusive at least on the data of this study. Research implications and limitations of this study are also discussed.

* Associate Professor of Business Administration, Kwangwoon University.

