

변혁적 · 거래적 리더십 요인과 스트레스와의 관계에 대한 탐색적 연구*

한광현

전주대학교 경영학부 조교수
(hkhcss@jeonju.ac.kr)

앞서 이루어진 변혁적 리더십과 관련한 연구들은 많은 경우 조직성과 및 직무만족, 조직몰입 등과의 상관관계를 규명하는데 연구의 초점을 두고 있다. 본 연구에서는 Bass(1985)가 구분한 변혁적 그리고 거래적 리더십 유형과 구성원들의 스트레스 증세와의 관계를 살펴보았다.

301명의 금융기관 종사자를 중심으로 한 연구에서 리더십의 유형과 스트레스의 관련성이 입증되었다. 특히 리더가 변혁적 리더십을 행사할 경우 카리스마적 특성은 구성원들의 스트레스 증세와 가장 유의적인 부적(-)관계를 지니고 있는 것으로 밝혀졌다. 개별적 배려 또한 스트레스를 감소하는 데에 기여하는 것으로 밝혀졌으나 자적자극은 통계적으로 스트레스와 유의성을 확인하기 어려웠다. 또 리더가 거래적 리더십을 행사할 경우 상황에 따른 보상은 스트레스 증세와 부적관계로 확인되었으나, 예외에 의한 관리는 구성원들의 스트레스 증세를 유의적으로 증가시키는 변수로 확인되었다.

본 연구의 결과를 통하여 구성원들의 스트레스 증세가 리더의 변혁적 및 거래적 리더십 스타일에 따라 영향을 받을 수 있음을 확인할 수 있었다.

I. 머리말

유전적 특성과 개인능력을 위주로 한 리더십 연구가 시작된 이래 과거 40여년 동안 이에 관련한 수많은 연구가 이루어져 왔다. 최근에는 전통적 리더십 이론의 연구영역을 넘어서는 대안적 리더십의 출현이 가속화되고 있다. 예를 들어 변혁적(transformational) 리더십, 카리스마적(charismatic) 리더십, 비전적(visionary) 리더십, 계시적(inspirational) 리더십, 문화적(cultural) 리더십 등의 새로운 연구영역이 그것이다.

이러한 리더십 이론들은 공통적으로 리더가 그 자신의 추종자들에게 나아가 사회체계에 커다란 영향을 미칠 수 있는 예외적 특성을 지니고 있다는데 초점을 맞추고 있다. 그들은 부하들이 이기적으로

추구하고 있는 욕구, 가치관, 선호 그리고 열망을 공동체적으로 추구하도록 변환시킬 수 있는 능력을 지니고 있다. 이러한 리더는 부하들이 리더 자신의 사명에 고도로 몰입하도록, 그 사명의 성취를 위해서 개별적 희생을 감수하도록, 자신의 직무요구를 넘어서서 보다 많은 일을 하도록 만든다.

이들 가운데 변혁적 리더십이론에 의해 특징되고 있는 리더행동은 초기의 조직 리더십이론에서 강조하였던 리더행동과는 매우 다른 면이 있다. 초기 리더십 이론은 리더와 부하의 거래관계에 따른 리더행동, 직접적 감독과 지원의 제공을 통한 리더행동, 그리고 강화적 리더행동 등으로 살펴 볼 수 있다.

대조적으로 변혁적 리더십 이론은 상징적 리더행동, 비전을 제시하고 영감을 가져다주는 메시지, 무언의 교감을 통한 커뮤니케이션, 관념적 가치관

에 호소하는 행동, 부하들에게 지적 자극 제공, 리더 자신과 부하들에게 확신적 태도의 제시, 부하들의 희생정신과 직무요구를 넘어서는 성과 창출에 대한 리더의 기대 등의 내용을 강조한다. 그러한 리더십은 물질적 보상의 제시나 벌의 위협 혹은 부하들의 과업환경 조정에 중요성을 두는 것이 아니라 조직과 작업에 사기와 몰입을 주입하여 과업에 커다란 의미를 부여하는 것에 중요성을 두는 것으로 보여 진다.

변혁적 리더십 혹은 거래적 리더십에 따른 조직 구성원의 행동양상의 변화, 직무차원의 성과변화에 대한 연구는 다수 존재한다(Waldman, Bass and Yammarino, 1990; Meyer and Allen, 1991; Allen, Bycio and Hackett, 1995). 그러나 변혁적 그리고 거래적 리더십의 특성에 따라 조직구성원이 지각하는 스트레스 결과 그리고 스트레스 상황의 존재여부 혹은 스트레스의 강도 여하에 따라 상이하게 보여질 수 있는 리더의 성과차이 등에 대한 연구결과는 매우 적다. 본 연구에서는 이들 가운데 변혁적·거래적 리더십을 구성하는 요인과 부하들의 스트레스 증세와의 이론적 관련성을 확인하고, 나아가 이를 탐색적으로 분석하여 양자의 실증적 관련성을 확인하도록 한다.

II. 리더십의 이론적 배경

2.1 거래적 리더십

Bass(1985)는 두 가지의 주요한 형태로 리더십을 구분하였는데, 그것은 각각 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십

(transformational leadership)이다. Bass(1985)의 정의에 따르면 거래적 리더십은 House의 경로-목표이론, Fiedler의 리더십 상황이론, Likert의 미시간 연구 등과 유사하거나 동일한 내용을 담고 있다. 즉 거래적 리더십은 리더가 보상이나 벌을 사용하여 부하들이 자신의 직무요구를 충족시키도록 동기부여시키는 형태의 리더십이다. 중요한 것은 부하들의 이해관계 충족여부에 따라 그들의 동기부여가 결정된다는 것이다. 따라서 부하의 욕구와 조직의 보상을 근거로 한 교환관계가 성립된다는 가정을 지지하고, 이들의 교환관계를 통해서 동기부여효과를 얻을 수 있다는 것이다.

거래적 리더십의 동기부여과정을 살펴보면 다음과 같다. 리더는 일정수준의 성과를 요구하고 성공적으로 성과를 달성할 경우에는 일정수준의 보상을 제공할 것을 약속한다. 부하는 그 이익을 얻기 위하여 자신에게 요구된 수준의 성과 수행에 동의한다. 리더는 그 상황에서 성과달성을 위한 자원과 기회를 제공하여 주고, 부하의 업무수행에 장애가 되는 장애물을 제거해 주어야 한다. 필요할 경우 교육훈련을 통한 부하의 능력향상기회를 제공하여야 하며, 상황에 따라 보상과 벌을 제공하여야 한다. 특히 직무 및 직무수행결과에 대한 명확한 정의와 아울러 부하들에게 자신의 직무요구와 기대를 명확하게 전달해 주어야 한다.

이러한 경우 리더의 유효성은 전통적인 기대이론에 의하여 설명될 수 있다(Porter and Lawler, 1968). 즉 부하들에 대한 보상과 벌(긍정적 혹은 부정적 유의성을 지닌) 그리고 성과-결과에 대한 확실한 기대를 제공하기 때문에 부하들의 동기와 성과가 높아지게 된다는 것이다. Bass등(Bass, Waldman, Avolio, Bebb, 1987)에 의하여 정의된 거래적 리더십은 리더십의 경로-목표 이론

(House and Mitchell, 1974)과도 유사하다. 이들의 경로-목표 이론은 Bass의 거래적 리더십과 마찬가지로 거래 혹은 교환이라는 측면에 기초를 두고 있기 때문이다. 경로-목표 리더십 이론 하에 서의 리더는 부하의 성과("good" or "poor")에 대한 교환으로 보상과 벌을 제공하며, 부하들의 행동-결과에 대한 기대를 명확하게 하는데 노력하고, 부하들에게 요구된 성과의 달성이 용이하게 되도록 돕는다.

이후에 고찰하게 될 변혁적 리더십이 강한 사명감과 아울러 리더와 부하간의 신뢰감과 존중감을 통한 인격적 관계를 중시하는 반면에 거래적 리더십은 공식적이고 제도적인 규칙이나 보상, 규제 및 벌 등에 근간을 두고 있는 것이다(F.J.Yammarino, A.J.Dubinsky, L.B.Comer, M.A.Jolson, 1997). Bass(1985)는 거래적 리더십을 두 가지의 주요한 측면으로 설명하였다. 이 구성요소는 거래적 리더십의 하위척도가 되는 것으로 상황적 보상(contingent reward)과 예외에 의한 관리(management by exception)가 그것이다. 상황적 보상은 성공적인 부하의 성과에 따라 리더가 제공하는 보상(금전이나 경력성공 혹은 칭찬과 격려 등)간에 어떤 인과관계를 연결시킬 때 발생하는 것이다. 대체로 상황적 보상은 부하의 욕구와 조직의 보상을 근거로 한 교환관계가 성립된다는 가정을 세우고, 이들의 교환관계를 통해 동기부여효과를 얻고자 하는 것이다.

예외에 의한 관리는 적극적 그리고 소극적인 두 가지 형태로 이루어진다고 하였다. 소극적 예외에 의한 관리를 시행하는 관리자는 가능한 한 문제가 뚜렷하게 돌출 되지 않을 경우 어떤 행동도 취하지 않는 반면에, 적극적 예외에 의한 관리를 수행하는 리더는 기대된 성과기준에 부합되지 않는 과오, 예

외, 편차에 대해 경고함으로써 적극적인 수정조치를 취한다. 적극적 예외에 의한 관리를 시행하는 리더들은 부정적인 피드백 그리고 상황에 따라 부정적 강화를 시행하기도 한다. 그들은 그들의 기대나 허용된 행동기준으로부터의 일탈 혹은 잘못된 행동을 감시하는데 노력을 기울인다. 그 결과 부하들의 관심을 빈약한 성과에 묶어두게 만들 가능성이 높다.

2.2 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 거래적 리더십과는 달리 리더가 어떻게 그들의 조직과 사회, 그리고 부하들을 변환시키느냐 하는데 관심의 초점을 두고 있다. 변혁적 리더는 새로운 가치관이 내재되어 있는 명료한 사명과 비전을 부하들에게 효과적으로 전달할 수 있다. 변혁적 리더의 목적은 현상을 보전하는 것보다는 이를 초월하여 현상을 급진적으로 변화시키는 것이다. 변혁적 리더는 전통적 구조가 위기상황에 빠져 있는 사회 또는 조직에(Bass, 1985, pp.154-156), 새로운 가치관과 구조가 요청되는 곳에, 거래적 리더의 방법-가령 보상의 약속, 벌, 그리고 기회와 역할에 대한 명확한 정의-으로서는 성과창출을 기대하기 어려운 상황에서 비교적 많이 보여진다.

변혁적 리더는 환경을 변화시키려는 가시적 특성보다는 자기확신과 강력한 이념적 신념을 보다 특징적으로 보유하고 있다. 그리고 자신의 부하들에게 높은 기대감을 부여하고 확신감을 불어 넣어주며 또한 개별적인 배려를 하여 줌으로써, 그의 부하들을 변화시켜 나갈 수 있다(Bass, 1985; House, 1977; House, Woycke, & Foder, 1988). 변혁적 리더의 부하들은 자신의 리더에 대하여 대체로

강력한 감정적 반응을 보여 준다. 그들은 자신의 리더에게 강한 긍정적(예외적으로 부정적일 경우도 있음) 반응을 보여주며, 리더의 기대를 넘어서서 성과창출을 위한 여분의 노력을 보여주기도 한다(Bass, 1985, pp.54-61). 또 그들은 리더가 보유한 사명에 강한 몰입을 하며, 리더의 신념을 자신의 신념처럼 수용하거나 동의한다. 나아가 자신의 능력에 대한 확신이 높아지고, 리더에 의해 지지되고 있다는 느낌을 보유하게 된다.

변혁적 리더는 이처럼 부하들의 동기, 가치관 및 신념에 강력하게 영향을 미친다. 그들은 리더의 사명달성과 관련된 부하들의 동기를 일깨울 수 있으며(House, 1977), 그들 자신의 이념적 몰입과 가치관을 통하여 부하들의 기본적 신념을 변화시키며 강화시켜 나갈 수 있다. 또한 변혁적 리더는 첫째, 부하들에 대한 높은 기대의 표현을 통하여 둘째, 부하들에게 확신적 태도를 보여줌으로 인하여 셋째, 부하들의 욕구와 능력의 개인차에 따른 차별적 관리를 함으로써 부하들의 자기확신감을 더욱 높일 수 있다. 리더 자신의 자기확신감에 찬 태도와 행동은 부하들에게 역할모델과 같은 모습으로 지각된다.

Bass(1985, pp.14-16)는 부하들에 대한 변혁적 효과가 Maslow의 욕구계층이론으로 설명 가능하다고 제안하고 있다. 그는 변혁적 리더의 부하들은 개별적 목표달성에 집착하기보다는 조직욕구에 초점을 두며, 따라서 개별적인 생리적 그리고 안전의 욕구를 추구하기보다는 보다 고차적 욕구로 이동하려는 경향이 있다고 하였다. Bass(1985)는 변혁적 리더십이 세 가지의 주요한 구성요소, 즉 카리스마, 개별적인 배려, 지적자극으로 구성되어 있다고 밝혔다. 이후에 Bass(1990)는 변혁적 리더십의 하위개념에 영감(inspiration)을, 거래적

리더십에는 자유방임을 추가하여 설명하고 있기도 하지만, 광범위하게 인정되고 있는 변혁적 리더십의 하위변수는 상기 세 가지 변수들이다.

카리스마를 지닌 리더의 부하들은 리더의 계획에 대하여 강력한 지지와 몰입을 하게 되며, 리더와 자신을 동일시하려 하거나, 강력한 감정적 환기를 나누게 된다. 부하들에 대한 이와 같은 카리스마적 영향은 리더의 이상적인 공약, 부하들에 대한 높은 기대감, 리더 자신의 확신감과 부하들에 대한 리더의 신뢰감에 달려 있다.

지적자극이란 부하들에게 문제점을 새로운 방식으로 보게 하도록 시도하는 것을 말한다. 변혁적 리더들은 부하들이 자신이 지니고 있는 신념이나 가치관에 대하여, 그리고 상사가 지니고 있는 신념이나 가치관에 대하여 끊임없이 의문을 갖도록 환기시킨다. 이러한 과정을 통하여 부하들은 스스로 문제에 대한 해결책을 탐구해 나가게 되며, 결과적으로 부하들의 문제해결능력이 고양될 수 있게 된다.

개별적 배려는 리더의 관심사항과 부하들의 관심사항을 공유하는 것이다. 변혁적 리더는 부하들 각자의 욕구나 능력수준에 따라 개별적인 배려를 하기 때문에 또한 효과적인 역할을 수행하게 된다. 즉 부하들이 개별적 욕구를 스스로 확인하게 만들고 나아가 부하들이 보다 높은 차원의 욕구를 가질 수 있도록 배려한다.

이상 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 고찰한 결과 두 가지의 리더십은 특징적인 차이점을 내포하고 있다는 사실을 확인할 수 있다. 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 리더의 행동 및 부하의 행동을 설명하는데 있어서 매우 다른 견해를 지니고 있다. 거래적 모델은 부하들의 행동을 선호도와 성과-결과간의 기대로서 설명한다. 반면에 변혁적 리더십은 자아개념과 신념이 성과-결과간의 기대와 노

력·성과의 기대(Lawler, 1973)를 변화시킬 수 있으며, 또는 부하들의 자기권능감(self-efficacy; Bandura, 1986)을 변화시킬 수 있다는 점을 강조하고 있다.

그리고 거래적 리더는 단기적으로 현상을 유지하기 위해 노력하고 현상과 너무 괴리되지 않는 목표를 지향한다. 또 부하들에게 즉각적이고 가시적 보상으로 동기부여를 시키며, 부하들을 위해 문제점을 해결해 주거나 해답을 제시해 준다. 그러나 변혁적 리더는 부하들에게 장기적 목표를 위해 노력하고 자아실현과 같은 높은 수준의 개별적 목표를 동경하도록 동기부여 시키며, 보통 현상보다 매우 높은 이상을 지향한다. 또 부하들을 변혁적이고 새로운 시도에 도전하도록 고무하며, 부하들이 스스로 문제에 대한 해결책을 찾도록 격려하거나 자극을 준다(Shamir, House & Arthur, 1993).

III. 리더십과 스트레스

개인이나 집단 그리고 조직체는 스트레스에 노출되게 될 경우, 불신감의 증폭과 활동의 침체에 따라 조직효율성을 창출해 내기가 어렵게 된다. 물론 스트레스를 부과하는 위협과 장애물들을 직접적으로 제거하는 것이 스트레스 관리를 매우 간명하게 만들어 주는 수단일 것이다. 그러나 조직내·외적 스트레스 원천의 근원적 제거는 불가능한 것이며, 차라리 보다 효율적인 조직내 관리과정을 통하여 이를 극복하는 노력을 해야 할 것이다. 본 연구에서는 리더의 리더십 스타일을 통하여 부하들의 스트레스 관리 가능성에 대한 고찰이 어느 정도 가능할 것으로 추론되어, 한정적이지만 리더십과 스트

레스와의 관련성을 탐색하도록 한다.

일반적으로 스트레스상황하에 놓여 있는 집단과 조직의 구성원들은 리더에게 스트레스 상황을 벗어날 수 있는 해결책을 기대하게 된다. 따라서 사회적 스트레스 상황에서 리더역할을 수행하는 사람은 스트레스의 원천을 취급하는 해결책 혹은 상황의 재설계, 목표의 명확한 규명을 부하들로부터 기대받게 될 수 있다(Downton, 1973). 전통적으로 구성원들이 느끼는 충동과 불안 등의 스트레스 증세는 안정감의 증대 혹은 공식적·비공식적 리더의 지원적 행동에 의하여 절감될 수 있는 것이다. 따라서 부하들이 기대하는 요구를 충족시켜 줄 수 있는 리더에 의해 스트레스는 절감되거나 회피될 수 있게 된다.

따라서 리더는 자신의 부하들이 경험할 수 있는 부정적 스트레스를 그들이 효과적으로 대처하도록 도움을 주어야 한다. 리더의 리더십 스타일 혹은 리더의 개별적 성향 등이 부하들의 스트레스 수준을 결정하는데 커다란 역할을 수행할 수 있기 때문이다. 그럼에도 불구하고 리더가 오히려 부하들의 스트레스 형성의 한 원인을 제공할 수도 있다. 즉 리더십은 스트레스 상황을 해소하는데 일조를 기하는 반면에 스트레스의 원인이 될 가능성을 내포하는 양면적 성향을 지니고 있는 것이다. 예를 들어 사회적 지원 혹은 의사결정에의 참여나 의사결정권의 위양을 부하들이 자신의 리더에게 기대하게 될 경우, 기대의 충족은 스트레스 감소효과에 기여할 수 있으나 기대의 미충족은 곧 부하들의 스트레스 결과로 나타나기 쉬운 것이다(Kaufman & Beehr, 1986).

이하에서 변혁적·거래적 리더십 요인에 따라 스트레스 수준이 영향을 받을 수 있음을 시사하는 이론적 측면을 살펴보도록 한다.

3.1 거래적 리더십과 스트레스

전통적인 배려와 구조주도를 중심으로 한 리더십 스타일과 스트레스 수준을 조사한 연구에서는, 배려 및 구조주도 성향이 모두 높은 리더의 부하들에게서 스트레스의 수준이 낮게 보여진다는 주장이 있었다(Graham, 1982 ; Numerof and Seltzer, 1986). 즉 리더가 과업 지향적이면서 동시에 인간 관계 지향적인 성향을 높게 지니고 있을 경우, 그렇지 않은 경우에 비하여 부하들의 스트레스 증세가 낮았다는 것이다. 물론 전통적인 배려와 구조주도 성향과 Bass(1985)가 구분한 거래적 리더십은 의미상 차이가 존재하지만, 리더십의 유형에 따라서 부하들의 스트레스가 영향을 받을 있음을 이들의 연구를 통해서 확인할 수 있다.

전통적 리더십 유형과 Bass(1985)의 구분에 따른 거래적 리더십은 개념적 차이가 존재하므로 스트레스와의 관련성에 있어서도 일관된 결과를 가져다주지는 않을 것이다. 이하에서 거래적 리더십과 스트레스의 영향관계를 살펴보도록 한다.

Seltzer, Numerof, and Bass(1987)는 거래적 리더십과 스트레스 증세의 관계를 조사한 바 있다. 총 277명의 상근직 MBA학생들을 대상으로 개인스트레스 증세에 대한 평가와, 동시에 MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)를 통하여 응답자들에게 자신의 직속상관에 대한 내용을 기술하도록 요청하였다. 연구의 수행 결과 직속상사의 거래적 리더십에 대한 점수, 그리고 부하들의 스트레스 증세에 따른 점수들간에 관련성이 있음이 밝혀졌다. 거래적 리더십을 구성하는 두 가지 요인들을 통한 연구에서, 상황에 따른 보상은 만족하지만 스트레스의 절감과 관련이 있었으며, 반면에 예외에 의한 관리는 오히려 스트레스를 증가시키는

것으로 조사되었다.

전반적으로 거래적 리더십 하에서의 리더의 역할은 부하들에게 작업상황에서 자원과 기회를 제공하고, 부하의 업무수행에 장애가 되는 장애물을 제거해 주는 것이다. 필요할 경우 교육훈련이나 부하의 능력향상기회를 제공하기도 하며, 명확한 직무와 직무수행결과를 정의하고, 직무요구와 기대를 전달해 주는 것(Bass, 1985) 등이다. 이러한 역할과 더불어 리더는 부하들의 동기유발을 높이기 위하여 상황에 따른 보상과 벌을 적극적으로 제공하게 된다. 이와 같은 거래적 리더십의 특성은 스트레스를 대처하는데 있어서 어느 정도 방어적 결과를 창출하게 해 주고, 유용한 정보, 자원, 기술의 적절한 사용을 통하여 높은 수준의 의사결정이 가능하도록 해 줄 수 있다. 또 목표달성에 이르는 장애에도 불구하고 부하들이 성과를 창출할 수 있도록 만들어 줌으로써 매우 효과적으로 기능을 할 수 있는 것으로도 보인다.

먼저 거래적 리더십의 한 구성요소인 상황에 따른 보상은 부하의 성과와 리더가 제공하는 보상사이의 인과관계를 연결시킬 때 발생하는 것이다. 즉 부하의 개별적 욕구와 조직의 보상과의 교환관계가 성립된다는 가정을 토대로, 이들의 교환관계를 통해 부하들의 동기부여효과를 얻고자 하는 것이다. 따라서 리더는 부하들의 성과획득에 최대한의 지원을 해 주어야만 하며, 부하는 자신의 이익을 얻기 위하여 리더가 요구하는 수준의 성과 수행에 동의해야만 한다. 이런 관계가 지속적으로 성립하게 될 때 부하들의 스트레스 수준은 의미 있는 영향을 받게 된다. 상황적 보상의 스트레스 대처효과는 부하들이 리더로부터 성과에 따른 결과획득에 확실성 있는 기대를 제공받을 때에 비로소 이루어지게 될 것이다.

상황적 보상을 시행하는 리더는 집단구성원들의 스트레스 상황에 도움을 줄 수 있으며, 그러한 리더들은 구성원들이 필요로 하는 긴급한 욕구에 대한 해결책을 제공할 수 있다. 그러나 거래적 리더십은 즉각적 만족을 제공해 줄 수 있지만 장기적 관점에서 효과적이지 않을 가능성도 있다. 따라서 거래적 리더십의 어떤 특성은 한편으로 스트레스의 원인이 될 가능성을 내포하고 있는 것이다.

거래적 리더십의 또 다른 구성요소인 적극적 예외에 의한 관리는 성과표준을 기준으로 상황에 따라 편차의 수정 또는 견책이 주어지며, 일반적으로 부하들의 성과와 직무만족에 부정적인 영향을 미치고 있는 것으로 보고되고 있다(Bass and Yammarino, 1991; Howell and Avolio, 1993). 예외에 의한 관리를 시행하는 리더는 부하들이 자신의 기대나 허용된 행동기준으로부터 이탈하거나 잘못된 행동을 하지 못하도록 부정적인 피드백 혹은 상황에 따라 부정적 강화를 시행한다. 그 결과 리더는 자신의 기대된 성과기준에 부합되지 않는 부하들의 과오, 예외, 편차에 대한 경고와 적극적인 수정조치를 취하게 된다. 이와 같은 특성은 일상적인 조직 상황에서 구성원들에게 스트레스의 원인이 될 가능성을 내포하고 있다.

물론 조직상황이 전투상황처럼 매우 위급하거나 급박한 경우 예외에 의한 관리가 구성원들의 스트레스원천을 일부 제거하여 주는 것(위기상황에서 예외에 의한 관리는 부하들의 역할정체성을 제공함으로써 인하여 역할관련 스트레스요인을 제거하여 주는 것으로 인정되고 있음)은 용인할 수 있는 것처럼 보인다. 그러나 역할관련 스트레스 요인 외에 조직내에서 발생 가능한 모든 잠재적 스트레스 요인을 제거하여 주는 데에는 대단히 한정적일 수밖에 없다. 오히려 예외에 의한 관리는 급박한 위기

상황 외의 모든 상황하에서는 그 자체가 구성원들에게 스트레스를 안겨 주는 주요한 원천이 될 수 있음에 유의해야 한다. 왜냐하면 예외에 의한 관리(부하들의 행동수정이나 감시등의 속성을 지니고 있는)의 적극적 실행 주체가 리더이기 때문이다. 예외에 의한 관리를 시행하는 리더는 이상이 없는 한 변화를 회피하고, 꼭 필요한 경우에 한해서만 부하들과 커뮤니케이션을 하는 경향이 있다. 따라서 예외에 의한 관리를 수행하는 리더의 부하들은 리더와의 충분한 교감을 갖는 것이 불가능할 뿐만 아니라, 자신의 자아개념에 따라 리더의 예외에 의한 관리를 동의하고 수용할 수 있는 기회를 거의 부여받지 못하게 된다.

이상의 거래적 리더십스타일과 스트레스의 논의를 통하여 다음과 같은 가설의 설정이 가능하다.

가설 1 : 리더가 거래적 리더십을 행사할 경우 예외에 의한 관리는 스트레스의 증세에 정(+)의 효과를, 상황에 따른 보상은 스트레스의 증세에 부(-)의 효과를 미칠 것이다.

3.2 변혁적 리더십과 스트레스

스트레스와 강력한 관련성을 보여주는 것은 부하들에게는 높은 수준의 욕구를 지향하도록 자극하고, 집단에게는 장기적 해결책을 더욱 적극적으로 추구하도록 변화시킬 수 있는 변혁적 리더로 보인다. 부하들로 하여금 리더에게 기대고 의지하게 만드는 것보다는, 차라리 즉각적인 욕구와 적절한 반응을 추구하는 것 이상의 행동을 하도록 리더가 그들을 변형시키는 것이 부하들의 스트레스 수준을 낮추는데 기여할 수 있을 것으로 보인다.

변혁적 리더의 출현과 효율성이 보장될 수 있는 조건은 매우 다양하지만(Shamir, House, & Arthur, 1993), Pines(1980)와 McCauley(1987)는 스트레스 상황을 중심으로 이를 설명하고 있다. 먼저 Pines(1980)는 스트레스 상황에 있어서도 불구하고 부하들이 더욱 열심히 일하고 높은 품질의 성과와 의사결정을 하도록 리더들이 지원을 제공할 수 있는 방안을 다음과 같이 요약하였다. 변화는 혼란이 아니라 도전으로 제시되어질 수 있다. 만약 리더가 스트레스상황에 놓여진 부하들을 험기왕성하게 만들고, 또 스트레스에 적절하게 대처할 수 있는 준비와 지식을 소유하도록 부하들을 변형시킬 수 있다면, 부하들에게 스트레스는 하나의 도전으로 인식될 수 있다는 것이다. 리더의 변혁적 성향은 부하들에게 자신의 운명에 대한 통제도를 높게 지각하도록 만들고, 무력감을 감소시켜 주며, 부하들의 몰입과 전념도의 상승을 도모하여 스트레스의 부정적 결과를 감소시키게 될 것이라고 주장한다.

또한 McCauley(1987)는 리더가 잠재적 스트레스상황을 도전적 상황으로 변화시킴으로 인하여 부하들의 성과를 향상시킬 수 있는 변혁적 방안들을 지적하였다. 리더는 긍정적 결과가 있다는 것을 부하들에게 확신시켜 주어야 할 필요가 있으며, 부하들은 자신이 무엇을 해야 하는가에 대하여 알아야 할 필요가 있다. 비록 어렵기는 하지만 명확하고 실현 가능한 목표들이 설정되어야 할 필요도 있다. 변혁적 리더는 부하들의 자기확신을 증가시켜야 한다. 이는 부하들에게 역할모호성이나 불확실성에 따른 작업 또는 새롭거나 익숙하지 못한 상황의 작업도중에 인내심을 형성하게 만들며, 궁극적으로 스트레스상황에 대한 지각정도와 증세를 완화시키는 역할을 수행하게 된다는 것이다.

이상의 연구를 통하여, 변혁적 리더는 스트레스 상황에서 부하들의 스트레스 수준을 효과적으로 낮추는데 기여하는 것으로 보인다. 그러나 변혁적 리더는 스트레스상황에서뿐만 아니라 일반적인 상황에서도 부하들의 스트레스 수준에 의미 있는 영향을 가할 것으로 보인다. 변혁적 리더는 특수상황이 아닌 일반적인 상황하에서도 출현이 가능하며(Willner 1984, Conger and Kanungo 1987), 그러한 상황하에서 충분히 기능을 할 수 있는 카리스마와 개별적 배려 및 지적자극(부하들의 사회적 지원의 부족 느낌이나 좌절된 정체욕구를 만족시켜 줄 수 있는)을 지니고 있기 때문이다.

먼저 변혁적 리더십의 구성요소 가운데 하나인 카리스마적 속성과 스트레스와의 관계를 살펴 보도록 한다. Bradley(1987)는 4년 동안 57개의 공동생활집단을 대상으로 수행한 연구에서 집단리더의 카리스마적 성향 보유여부에 따라 그 집단생존이 영향을 받고 있음을 확인하였다. 그는 소시오메트릭(sociometric)을 이용한 연구를 통하여 집단 내에 카리스마적 리더가 함께 거주하는 경우에 있어서, 카리스마적 리더가 원거리에 떨어져 있거나 집단 내에 카리스마적 리더가 없는 경우보다 더욱 성원의 애정과 교감이 높음을 확인하였다. 카리스마적 리더의 존재가 그렇지 않은 집단에 비하여 구성원들의 우호적 상호작용은 증진시키고, 반대로 불안 혹은 두려움은 감소시키는 역할을 수행한다는 것이다.

리더의 카리스마적 성향에 있어서 보상은 부하들의 자기표현(self-expression)과 자기권능감(self-efficacy), 자기가치(self-worth)와 자기일관성(self-consistency) 등의 상승을 포함하고 있다(Shamir, House and Arthur, 1993). 이러한 것들은 카리스마적 리더십과정에서 자연적으로 출

현하는 것이며 교환(거래)될 수 있는 성질은 아니다. 대부분의 경우 카리스마적 성향은 경제적 혹은 물질적 보상과 그와 관련된 외부적 기대는 크게 강조되지 않는다. 요구된 행동에 대한 외부의 실질적인 보상의 제공을 삼감으로써 부하들이 그들의 행동을 내부적으로 자기와 연관된 동기로 생각하게 만들고 그 행동의 과정에 더욱 몰입하게 만드는 것이다. 이러한 자기표현과 자기권능감이 높게 형성될 경우 부하들은 작업과정에서 출현할 수 있는 스트레스에 대한 지각이 낮게 되며, 나아가 높은 스트레스상황일지라도 이를 도전적 상황으로 인식하게 된다.

Seltzer, Numerof, and Bass(1987) 등은 변혁적 리더십과 직무소진(burnout) 그리고 스트레스의 관계에 대한 연구를 통하여, 스트레스증세에서 14%의 분산과 직무소진에서 34%의 분산이 변혁적 리더십의 부족과 상황에 따른 보상의 부족에 기인하는 것으로 판명하였다. 그들은 다중회귀분석을 통하여 카리스마적 그리고 개별적 배려를 활용하는 리더 아래의 부하들이 스트레스를 가장 낮게 보고하였으며, 지적자극을 활용하는 리더 하에서 작업하는 부하들은 스트레스 증상을 약간 높게 보고하였다고 하였다. 한편 함께 분석한 직무소진과 관련한 연구의 결과 스트레스보다 직무소진이 리더십과 훨씬 강력한 인과관계를 보여 주는 것이라고 밝히기도 하였다.

둘째로 변혁적 리더십의 또 다른 구성요소인 개별적 배려와 스트레스의 관련성이다. 일반적으로 구성원들의 만족은 리더가 자신들에게 관심을 표명하는 개별적인 배려를 통하여 향상될 수 있다. 배려는 친사회적 행동(prosocial behavior), 가령 도움을 주는 행동, 공유하는 행동, 베푸는 행동, 협조적인 행동 그리고 자발적인 행동 등으로 표현

될 수 있다. 리더의 친사회적 행동을 통한 개별적 배려 행동은 부하들을 위해서 개별적인 시간과 노력을 기울이고, 또 자신의 이익을 희생하면서 관용을 보여 주게 될 때 명백하게 나타나게 된다. 그러한 리더들은 어려움이나 난관을 극복하기 위하여 자발적 행동을 보여 주며, 자신의 개별적 이익과는 상관없는 개선책을 제시하고, 개별적인 불편함을 감수하고서 조직의 요구를 수행하는 역할모델로서 기능한다(Smith, Organ, & Near, 1983).

따라서 개별적 배려는 리더가 카리스마적 속성을 보유할 수 있도록 만들고, 또 부하들로 하여금 자신의 리더를 카리스마적 인물로 지각하게 만들도록 하는데 일조를 기한다. 부하의 직무수행에 리더가 신용을 보여 주고, 부하가 자신의 직무수행결과에 대하여 리더가 관심을 기울여 주기를 기다리는 상황이 만들어진다는 것은 리더와 구성원관계에 일체감이 형성될 수 있음을 의미한다. 특히 개별적 배려는 리더가 자신의 영역 내에 있는 모든 구성원들에게 개별적으로 관심을 보여 줌으로 인하여 구성원들의 자기존중감과 자아정체성을 높일 수 있도록 도움을 주게 된다. 효과적인 리더들은 부하들에게 기회를 제시하고 용기를 북돋우며 열정을 자극하는 과정에서, 개별적인 배려와 관심을 부하들에게 보여 줌으로 인하여 그들의 스트레스를 완화시키는데 도움을 주게 될 것이다.

마지막으로 지적자극을 활용하는 리더는 현재의 해결책이나 방식에 안주하기보다는 항상 끊임없이 다른 가능성을 추구한다. 지적자극은 리더에 대한 강력한 복종이나 신뢰에 의해 특징 되는 카리스마와는 달리 부하들의 자율성을 보장하고 또 부하들의 의존적 성향을 제거하는 속성을 지니고 있다. 그들은 부하들을 변혁적이고 새로운 시도에 도전하도록 고무하며, 부하들이 스스로 문제에 대한 해결책

을 찾도록 격려한다. 궁극적으로 부하들의 자기확신감이나 자기권능감(self-efficacy)을 자극함으로써 이성적 행동의 출현 가능성을 높여 줄 수 있다.

하지만 리더가 부하들에게 지적자극을 부여하는 과정에서 부하들의 능력이나 성격 등 개인차에 따라 잠재적으로 느끼게 되는 심리적 불안감을 형성하게 만들고, 또 새로운 문제해결방안의 추구나 변환노력이 역할과부하로 지각될 가능성도 무시할 수 없다. Infante와 Gordon(1985)은 감독자가 부하들의 견해와 주장에 동조하게 될 경우 부하들의 만족도는 높게 상승하게 되지만, 감독자가 부하들에게 지적자극을 부여하는 과정에서 부하들의 자아개념에 손상을 입히게 될 경우 불안족은 더욱 증가된다고 하였다. 지적자극은 카리스마나 개별적 배려와는 달리 부하들의 사고와 행동의 변화를 동시에 요구한다. 카리스마나 개별적 배려 또한 부하들의 사고를 변화시켜 궁극적으로는 부하들의 행동을 조직성과 연결시킴을 목적으로 하고 있다. 그러나 카리스마나 개별적 배려는 리더에 대한 구성원들의 자아개념 및 인식의 전환에 더욱 큰 초점을 두는 반면에, 지적자극은 인식의 전환을 통한 부하들의 직접적인 행동변화에 더욱 중요성을 두고 있다.

지적자극은 구성원들에게 새로운 시각으로 문제에 접근할 것을 요구하며, 이제까지 통용되어 왔던 관습적 행동도 다시 생각하도록 하고, 구성원 개인의 아이디어나 의견의 제시를 지속적으로 요청한다. 나아가 기존의 직무수행방법이나 문제해결방법에 대해서도 의문을 가지도록 만들며, 이들을 전혀 다른 방법으로 수행할 것을 요구하거나 새로운 방법으로 접근하도록 요청한다. 물론 지적자극을 통하여 부하들의 성과표준달성과 문제해결 능력의 상승 가능성을 높게 만들 수 있다. 그러나 일시적이라기보다는 지속적으로 사고와 행동의 변화를 추구

하는 상황은 구성원들에게 중압감을 주어 새로운 긴장과 스트레스의 원천이 될 가능성을 부여하게 된다. 또 리더는 지적자극을 부여하면서 부하들의 사고와 행동의 변화량에 대한 자신의 기대수준을 결정하게 된다. 따라서 리더가 요구하는 기대수준에 부응하여 자신의 태도와 행동을 변화시켜 나가야만 하는 부하들에게 있어서는, 기대수준의 달성 여부에 관계없이 지적자극을 하나의 스트레스 원천으로 지각하게 될 수 있다. 결국 지적자극은 카리스마 혹은 개별적 배려가 부하들의 스트레스수준을 감소시킬 것으로 예측되는 것과는 다르게, 개인적 차이는 존재하겠지만 오히려 부하들의 스트레스 수준을 높일 가능성이 있는 것으로 판단된다.

이상의 논의를 통하여 리더가 변혁적 리더십을 행사할 경우 카리스마적 특성, 개별적 배려는 부하들의 스트레스 수준을 낮추는데 영향을 미칠 것으로 추정되나, 지적 자극은 스트레스 증세를 높일 것으로 예측된다. 다음과 같은 가설의 설정이 가능하다.

가설 2 : 리더가 변혁적 리더십을 행사할 경우 카리스마, 개별적 배려는 부하들의 스트레스 증세에 부(-)의 영향을 미칠 것이나, 지적 자극은 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구방법

4.1 자료수집 및 표본특성

일반적으로 변혁적 리더의 출현과 효율성은 리더와 부하들 모두에게 실질적인 도덕적 몰입기회가

주어져 있는 조건, 성과목표가 쉽게 구체화되고 측정되기 어려운 상황, 외부적 보상이 개별적 성과에 근거하여 명확하게 설정될 수 없는 상황, 특수성과에 대한 인센티브의 제공이나 행동을 안내해 주는 상황적 단서, 제약, 강제가 거의 없는 상황, 예외적 노력과 희생이 리더와 부하 모두에게 요구되는 상황에서 높다고 알려져 있다(Shamir, House, & Arthur, 1993).

현재 조직문헌에서 매우 열광적인 변혁적 리더십 이론들은 이러한 타입의 리더십이 상기와 같은 조직상황에 가장 커다란 영향을 주게 될 것이라는 인상을 준다. 따라서 이러한 내용에 대한 질적 분석과 보다 효율적일 수 있는 변혁적 리더십의 상황을 이론적으로 구체화하는 작업 또한 중요할 것이다.

그러나 예외적 상황이라는 것이 변혁적 리더십의 출현에 절대적으로 필요한 조건은 아니다. 즉 비예외적인 상황이라 할지라도 변혁적 리더십의 현상이 얼마든지 발생될 수 있다는 점이다. 예를 들어, 구성원들이 반복적인 직무상황하에 따른 현재 조직의 질서를 바람직하게 여기지 않을 수도 있으며, 변혁적 리더십은 그러한 소외상태를 원상태로 회복시키기 위한 행동의 일환으로 출현하게 될 수 있다(Boal and Bryson 1988). 또한 예외적 상황이 위기상황을 의미하는 것은 절대 아니다. 예외적 상황은 위기상황과 마찬가지로 예외적 기회의 상황이기도 하기 때문이다. 위기는 변혁적 리더십의 출현에 꼭 필요한 것은 아니라고 볼 수도 있다(Willner 1984, Conger and Kanungo 1987). 또한 변혁적 리더십이 조직의 최고경영자 및 상위지도자들에게서만 나타나는 것은 아니다. 변혁적 리더십은 기업조직의 상위관리자들에서부터 조직의 하위계층인 일선 감독자까지 모든 계층에서 발견될 수 있으며, 나아가 일반조직에서도 그 현상을 관찰

할 수 있다(Bass, 1985; Halter and Bass, 1988; Avolio, Waldman and Einstein, 1988).

본 연구에서는 이상의 논의를 기초로 하여 변혁적 리더십에 따른 자료를 수집하는데 있어서 예외적 상황 및 조직계층에 커다란 중점을 두지는 않았다. 어떠한 업종이나 조직에서도 변혁적 리더는 존재할 수 있고 그 효율성도 기대할 수 있다고 판단되기 때문이다. 17개의 상장된 금융조직을 선정하고 총 600부의 설문지를 연구자와 보조원이 직접 방문하여 해당기업에 배포한 후 회수하였다. 응답내용이 불성실하거나 회수되지 못한 자료를 제외한 301부가 최종분석자료로 사용되었다.

수집된 자료에서 살펴 볼 수 있는 표본의 속성을 살펴보면 다음과 같다. 응답자 전체의 58.7%를 남성이 차지하고 있으며, 여성은 124명으로 41.2%를 보이고 있다. 연령분포는 30세 이하가 25.6%(77명), 35세까지 30.2%(91명), 40세까지 28.6%(86명), 41세 이상이 15.6%(47명)를 차지하고 있다. 근속년수별로 살펴보면 5년 이하가 19%, 5년 이상에서 10년까지 31.8%, 10년 이상에서 15년까지가 34.9%로 가장 많았으며, 15년 이상은 43명으로 14.3%를 차지하고 있다. 또 응답자의 조직 내 지위를 살펴보면 일반사원이 37.7%로 가장 많고, 계장급 32.5%, 과장급 23.8%, 부장급 이상이 6%의 분포를 보이고 있다.

4.2 측정변수

4.2.1 변혁적 및 거래적 리더십

변혁적 및 거래적 리더십을 측정하기 위해서 Bass(1985, pp.209-212)의 MLQ-1(Multifactor Leadership Questionnaire)아이템과 Bass와 Avolio

(1990)의 다면적 리더십 설문(MLQ-10)을 참고로 하여 작성하였다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 측정하기 위해서 사용된 MLQ는 그 동안 많은 연구결과들에서 측정항목들의 변화와 측정상의 문제가 끊임없이 제기되어 왔다(Bass, 1985; Hater & Bass, 1988; Howell & Avolio, 1993; Allen, Bycio & Hackett, 1995). 본 연구에서는 MLQ가운데 이전에 타당성이 입증되었던 항목을 중심으로 설문을 재구성하였다.

변혁적 리더십은 카리스마(7문항), 지적자극(6문항), 개별적 배려(6문항)로 구성되며, 카리스마는 부하들에게 미래의 비전을 확실하게 제시해 주는 정도와 부하들의 존경과 신뢰감의 획득 정도를 근거로 측정한다. 지적자극은 리더가 부하들에게 문제해결방법을 새로운 각도에서 조망하도록 고무하고 학습 및 지적배양에 관심을 두는 정도를 근거로, 개별적 배려는 리더가 부하들의 개별적 목표 혹은 욕구에 어느 정도 관심을 기울이고 있는가 하는 정도를 중심으로 측정한다. 변혁적 리더십을 구성하는 3개의 측정도구에 대한 알파계수는 카리스마 .91, 개별적 배려 .89, 지적자극 .87로 나타났다.

거래적 리더십은 상황에 따른 보상(6문항)과 예외에 의한 관리(7문항)로 구성되는데 상황에 따른 보상은 업무추진상황에 따른 적절한 칭찬, 승진 등의 보상을 하여 주는 정도로, 그리고 예외에 의한 관리는 적극적 예외에 의한 관리를 중심으로 부하의 업무가 표준을 벗어날 때 반응을 보이는 정도를 기초로 하여 측정하였다. 상황에 따른 보상(요인분석결과 1문항 제거)은 .80, 예외에 의한 관리(요인분석결과 1문항 제거)는 .70의 알파계수를 보여 주었다.

대체로 다면적 리더십 설문을 이용한 연구에 있어서 변혁적 리더십을 구성하는 측정도구는 .85이

상의 알파계수가, 거래적 리더십을 구성하는 측정 변수는 .70 이상이 보고되고 있다(Howell & Avolio, 1993; Allen, Bycio & Hackett, 1995).

4.2.2 스트레스의 증세

스트레스에 의한 증세는 생리적 증세, 심리적 증세, 행동적 증세로 구분되며 개인의 정신 및 육체적 건강 그리고 조직유효성 측면에 많은 영향을 미칠 수 있음이 밝혀지고 있다. 스트레스 증세를 측정하기 위해서 Davidson & Cooper(1983) 및 Elliot(1994)의 설문을 참고로 하여 총 12 문항으로 구성하였다. 각각의 요인과 관련한 내용은 다음과 같다.

- 생리적 증세 : 피로감, 현기증, 소화불량, 두통의 정도
- 심리적 증세 : 해고의 두려움, 놀람, 근심걱정, 우울, 집중력의 부족 정도
- 행동적 증세 : 거친 언어사용, 사소한 일에 있어 짜증, 급한 행동, 분노(신경질)의 빈도

이들의 신뢰성계수는 각각 생리적 증세 .83, 심리적 증세 .79, 행동적 증세 .71로 밝혀졌다. 분석과정에서는 각각의 스트레스 증세와 함께, 이를 합산한 후 이의 평균값을 구한 스트레스증세 종합(신뢰성 계수 .87)을 이용한다. 특히 가설의 설정에서 논의된 스트레스 증세는 스트레스 증세의 종합을 말하는 것이다. 따라서 가설의 채택여부는 스트레스 증세의 종합을 기준으로 할 것이다. 다만 스트레스 증세 가운데 어떤 스트레스 증세가 리더십 요인과 더욱 관련을 맺고 있는지를 추가적으로 살펴보고자 세 가지 스트레스 증세를 함께 분석과정

에서 이용해 보고자 한다.

인구 통계적 속성을 제외한 설문 문항의 모든 변수는 5점 척도(매우 부정 1점, 비교적 부정 2점, 보통 3점, 비교적 긍정 4점, 매우 긍정 5점)로 구성하였다. 따라서 통계적 분석과정에서 5에 가까운 점수일수록 문항에 대한 동의가 높다는 것을 밝힌다.

적으로 Cronbach's alpha계수에 의한 신뢰성계수는 0.60 이상이면 합당한 것으로 인정되며, 본 연구에서 사용된 모든 변수의 알파계수는 0.70 이상을 넘어 그 신뢰성이 확인되었다. 5점 척도로 측정된 각 변수의 평균은 최하 2.60에서 3.40까지 보여지고 있는데, 5에 가까운 평균점수일수록 각 문항에 대한 동의가 높음을 의미한다. 표준편차는 0.78에서 1.10까지 보이고 있다.

V. 분석결과

5.1 측정도구의 신뢰성과 타당성

5.1.1 신뢰성 검증

측정변수들의 서술 통계치는 <표 1>과 같이 나타났다. 측정변수의 신뢰도는 항목분석방법가운데 내적 일관성(internal consistency)방법인 Cronbach's alpha계수에 의한 신뢰성계수로 측정하였다. 일반

5.1.2 타당성 검증

각각의 변수들을 측정하는 항목들의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였으며, 주성분분석(principal component analysis)을 통한 직각회전(varimax)법을 이용하였다.

먼저 변혁적 그리고 거래적 리더십과 관련한 32개 문항에 대한 분석을 실시한 결과 고유치(eigen value)가 1.0 이상인 요인이 5개로 이전의 연구결과(Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990 등의 MLQ)와 동일하게 추출되었다. 32개 문항 가운데

<표 1> 측정변수의 서술통계량

(n=301)

| 측정 변수 | | 최초문항 | 최종문항 | 평균 | 표준편차 | alpha계수 |
|--------------|-----------|------|------|------|------|---------|
| 변혁적 리더십 | 카리스마 | 7 | 7 | 3.20 | 0.79 | 0.91 |
| | 개별적 배려 | 6 | 6 | 3.12 | 0.90 | 0.89 |
| | 지적 자극 | 6 | 6 | 3.24 | 0.87 | 0.87 |
| 거래적 리더십 | 상황에 따른 보상 | 6 | 5 | 3.15 | 0.85 | 0.80* |
| | 예외에 의한 관리 | 7 | 6 | 3.40 | 0.78 | 0.70* |
| 직무스트레스 증세 | 생리적 증세 | 4 | 4 | 3.18 | 1.02 | 0.83 |
| | 심리적 증세 | 4 | 4 | 2.43 | 0.92 | 0.79 |
| | 행동적 증세 | 4 | 4 | 2.60 | 1.10 | 0.71 |
| 직무스트레스 증세 종합 | | 12 | 12 | 2.74 | 0.81 | 0.87 |

* 최종문항에 대한 알파계수

개별적 배려를 측정하기 위한 1문항(그가 없는 경우에도 우리의 목표를 달성할 수 있다는 느낌을 갖게 만든다. 최대부하량 : 0.3002)과 상황적 보상 요인을 측정하기 위한 1문항(내가 기대하는 것과 획득하는 것은 밀접한 관련이 있다. 최대부하량 : 0.2388)은 요인부하량이 낮아 분석에서 제외시켰

다. 각각의 요인을 구성하는 설문항목의 요인부하량은 지적자극과 상황적 보상 각각 1문항, 그리고 예외에 의한 관리 2문항을 제외하고 모두 0.6 이상을 보여주고 있다. 5개의 변혁적 그리고 거래적 리더십을 구성하는 요인은 전체변량의 58%를 설명하여 주고 있다(<표 2> 참조).

〈표 2〉 변혁적 · 거래적 리더십의 주 요인분석

| 항 목 | 요 인 | 요인 1 (카리스마) | 요인 2 (개별적배려) | 요인 3 (지적 자극) | 요인 4 (상황적보상) | 요인 5 (예외관리) |
|-------------------------|-----|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| -리더옆에 있다는 것 자체가 좋음 | | 0.7769 | 0.1550 | 0.0275 | 0.0878 | -0.0401 |
| -모든 사람으로부터 존경심 획득 | | 0.7817 | 0.0106 | 0.1958 | 0.0628 | -0.0727 |
| -그는 내가 따라야 할 모델 | | 0.6965 | 0.0562 | 0.0899 | 0.0153 | -0.1141 |
| -그는 성공의 상징으로 인지 | | 0.7079 | 0.0946 | 0.1044 | 0.0375 | -0.0831 |
| -나에게 일종의 영감 제시 | | 0.7487 | 0.1238 | 0.0282 | 0.0325 | -0.1350 |
| -그와 함께 일하는 것이 자랑 | | 0.7754 | 0.1999 | 0.0811 | 0.0160 | -0.0861 |
| -그의 능력과 판단력이 장애 해결 | | 0.7081 | 0.1080 | 0.0872 | 0.0960 | -0.1174 |
| -문제를 퍼즐처럼 생각하게 함 | | 0.1211 | 0.0820 | 0.6784 | 0.2444 | -0.4153 |
| -새로운 시각으로 문제접근 요구 | | 0.0740 | 0.0458 | 0.6874 | 0.1773 | -0.0107 |
| -관습적 행동도 재 생각토록 함 | | 0.0759 | 0.0504 | 0.6417 | 0.0814 | -0.0833 |
| -나의 아이디어/의견 제시 요청 | | 0.2663 | 0.3148 | 0.5859 | 0.0202 | -0.1008 |
| -다른 방법으로 직무수행 요구 | | 0.1447 | 0.2170 | 0.6194 | 0.1344 | 0.0411 |
| -새로운 방법으로 문제해결 요청 | | 0.1658 | 0.1612 | 0.8095 | 0.0310 | 0.0165 |
| -나의 직무수행에 그의 신용 획득 | | 0.0128 | 0.6335 | 0.0329 | 0.0310 | 0.0196 |
| -부하 모두를 개별적으로 대우 | | 0.1204 | 0.6997 | 0.1714 | 0.1799 | -0.1367 |
| -모든 구성원들에게 관심 보유 | | 0.0247 | 0.8542 | 0.0347 | 0.1112 | -0.0631 |
| -나의 성과에 그의 관심을 기대 | | 0.0925 | 0.7950 | 0.1277 | 0.1065 | -0.1348 |
| -내가 원하는 것을 찾도록 도움 | | 0.0612 | 0.8403 | 0.2263 | 0.0231 | 0.0577 |
| -목표달성에 나의 역할중요 강조 | | 0.0687 | 0.8230 | 0.1245 | 0.1163 | -0.2493 |
| -보상을 원할 때 해야 할 일 지시 | | 0.0574 | 0.0101 | 0.3216 | 0.5230 | 0.0641 |
| -성과의 창출시 승진 자주 강조 | | 0.0251 | 0.1573 | 0.0178 | 0.7472 | 0.0903 |
| -내가 원하는 것을 얻는 방안제시 | | 0.2198 | 0.1488 | 0.0468 | 0.7474 | 0.0619 |
| -노력시 특별추천 가능성시사 | | 0.2975 | 0.1025 | 0.0148 | 0.7568 | -0.0700 |
| -노력에 대한 교환가능성 확신 | | 0.0260 | 0.1137 | 0.0459 | 0.8233 | 0.1061 |
| -동일한 방법의 직무수행 강조 | | 0.0204 | -0.0736 | 0.0948 | 0.1904 | 0.6891 |
| -작업시 꼭 필요한 경우만 대화 | | -0.0508 | -0.1336 | -0.1639 | -0.0267 | 0.6163 |
| -나의 직무수행방법의 통제 | | -0.2293 | -0.0598 | 0.0687 | -0.0568 | 0.5401 |
| -이상이 없는 한 변화를 회피 | | -0.2852 | -0.0874 | -0.1948 | 0.0974 | 0.6064 |
| -진부한 방법도 성과 창출시 승인 | | -0.1011 | -0.0866 | -0.0885 | 0.1278 | 0.7533 |
| -나의 창조적 제안에 소극적 | | -0.0542 | -0.2839 | -0.0396 | -0.0418 | 0.5361 |
| -Eigenvalue | | 6.2850 | 3.4356 | 2.8036 | 2.3308 | 2.2301 |
| -Percentage of Variance | | 21.0 | 11.5 | 9.3 | 7.8 | 7.4 |

〈표 3〉 스트레스 증세의 주 요인분석

| | 요인 1 (생리적 증세) | 요인 2 (심리적 증세) | 요인 3 (행동적 증세) |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|
| -매우 쉽게 피로를 느낌 | 0.6915 | 0.1179 | 0.2076 |
| -가끔 현기증이 남 | 0.8008 | -0.0821 | 0.2927 |
| -소화가 전보다 안됨 | 0.8120 | 0.2385 | 0.1398 |
| -머리가 무겁고 두통이 있음 | 0.7491 | 0.2710 | 0.2357 |
| -사소한 일에 짜증이 남 | 0.1525 | 0.2413 | 0.7661 |
| -거친 언어사용에 놀람 | 0.2718 | -0.0352 | 0.7632 |
| -쫓기듯이 행동하는 것 같음 | 0.3262 | 0.3713 | 0.6097 |
| -전보다 화를 내는 경향이 많음 | 0.2028 | 0.3574 | 0.6998 |
| -직장에서 해고될까 두려움 | -0.0823 | 0.6450 | 0.1822 |
| -자주 놀라는 경우가 많음 | 0.4176 | 0.7054 | 0.0662 |
| -근심걱정으로 마음이 우울함 | 0.1667 | 0.8644 | 0.1346 |
| -업무에 집중하기 어려움 | 0.2459 | 0.6176 | 0.3974 |
| -Eigenvalue | 5.2147 | 1.5028 | 1.0996 |
| -Percentage of Variance | 43.5 | 12.5 | 9.2 |

또한 스트레스 증세와 관련한 12개 문항에 대한 분석을 실시한 결과 고유치(eigen value)가 1.0 이상인 요인이 3개로 추출되었다(표 3 참조). 생리적 증세의 전체변량은 43.5%, 심리적 증세는 12.5%, 행동적 증세는 9.2%로 누적분산비율은 65.2%로 나타났다. 3개의 요인을 구성하고 있는 항목들은 모두 0.6 이상의 요인부하량을 지니고 있어 설문문항이 개념적으로 타당성이 높음을 확인할 수 있다.

5.1.3 변수간의 상관관계

가설검정을 위한 선행단계로 변수들의 상호관계의 강도에 대하여 살펴보았다. 〈표 4〉는 변혁적 리더십 및 거래적 리더십 측정변수와 스트레스 증세 사이의 상관관계를 보여 준다. 전반적으로 볼 경우에 〈표 4〉에 나타난 상관계수는 그 절대 값이 0.5

미만으로 나타나 변수간의 상관관계가 높지 않게 나타나고 있다. 먼저 변혁적 리더십을 구성하는 카리스마, 개별적 배려, 지적자극 등의 세 구성요소는 서로 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 전체적으로 변혁적 리더십을 구성하는 하위 변수들과 스트레스증세는 부(-)의 상관관계를 보여 주고 있다. 카리스마는 스트레스의 모든 변수들과 상관성을 보이고 있으며($P < 0.01$), 개별적 배려와 지적자극 또한 스트레스변수와 상관성이 높았으나 행동적 증세에 있어서는 그 상관관계가 그다지 높지 않았다($r = 0.3$ 미만).

한편 거래적 리더십의 구성요소인 상황에 따른 보상과 예외에 의한 관리는 서로 부(-)의 관련성을 보여 주었다. 상황에 따른 보상은 스트레스 증세 가운데 행동적 증세와 스트레스 증세의 총합에 있어서 부(-)의 관계가 인정되고 있다. 예외에 의한 관리는 스트레스의 모든 증세와 정(+)의 상관관계

〈표 4〉 리더십과 스트레스증세의 상관계수

| 측정변수 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|--------------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|
| 1. 카리스마 | 1.00 | | | | | | | | |
| 2. 개별적 배려 | 0.83 | 1.00 | | | | | | | |
| 3. 지적자극 | 0.76 | 0.71 | 1.00 | | | | | | |
| 4. 상황에 따른 보상 | 0.37 | 0.41 | 0.29 | 1.00 | | | | | |
| 5. 예외에 의한 관리 | -0.32 | -0.30 | -0.12 | -0.24 | 1.00 | | | | |
| 6. 생리적 증세 | -0.39 | -0.36 | -0.23 | -0.14 | 0.21 | 1.00 | | | |
| 7. 심리적 증세 | -0.36 | -0.36 | -0.19 | -0.11 | 0.22 | 0.62 | 1.00 | | |
| 8. 행동적 증세 | -0.30 | -0.28 | -0.15 | -0.22 | 0.23 | 0.50 | 0.53 | 1.00 | |
| 9. 스트레스증세 종합 | -0.42 | -0.40 | -0.24 | -0.19 | 0.26 | 0.83 | 0.84 | 0.82 | 1.00 |

주) Pearson상관계수의 절대값이 0.13이상일 경우 P(0.05 수준에서 유의함).

를 보여 주고 있다.

이상의 상관관계 분석을 통하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 스트레스 증세를 설명하는데 있어 잠재적인 설명력을 지니고 있는 것으로 판단된다. 비록 그 절대값은 높지 않지만 변혁적 리더십을 구성하는 카리스마적 변수와 개별적 배려, 지적자극이 스트레스와 부(-)의 상관성을 보이고 있다. 거래적 리더십의 구성요인인 상황에 따른 보상은 스트레스증세 종합과는 유의적인 부(-)의 관계를 보여 주고 있기는 하나, 심리적 증세와의 상관관계는 그 유의성이 확인되지 않았다. 또 예외에 의한 관리는 스트레스에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 거래적 리더십의 구성개념인 두 변수가 서로 스트레스에 대조적인 영향을 미치고 있는 것을 확인할 수 있었다.

5.2 가설검정

5.2.1 거래적 리더십과 스트레스

거래적 리더십을 구성하는 예외에 의한 관리는 스트레스 증세에 정의 효과를 미치며, 상황에 따른

보상은 스트레스 증세에 부의 효과를 미칠 것이라는 가설을 검정하기 위하여, 거래적 리더십의 구성요인을 독립변수로 스트레스의 모든 증세와 스트레스 종합을 종속변수로 다중회귀분석을 시행하였다. 그 결과는 〈표 5〉와 같다. 〈표 5〉에서 보여지는 바와 같이 거래적 리더십행동은 스트레스 증세 전체의 분산을 5% 이상 설명하고 F값은 7.87 이상이었다.

개별회귀계수에서 다른 독립변수를 통제했을 때 유의수준 0.05에서 예외에 의한 관리가 생리적, 심리적, 행동적 증세와 스트레스증세 종합 전체를 유의하게 설명하고 있음을 볼 수 있다. 상황에 따른 보상은 행동적 증세와 스트레스증세 종합에 있어서는 설명력이 유의하나, 이들을 제외한 생리적 증세와 심리적 증세에 있어서는 의미 있는 관계를 확인하기 어려웠다.

앞서 살펴보았던 변수간의 상관관계분석을 통해서도 확인하였지만, 다중회귀분석을 통하여 거래적 리더십 가운데 예외에 의한 관리는 스트레스 증세를 증가시키는 변수로 확인되었다. 상황에 따른 보상은 대체적으로 스트레스 증세를 절감시키는 변수로 작용하고 있음을 확인하였으나, 생리적 및 심리

〈표 5〉 거래적 리더십과 스트레스증세의 다중회귀분석 결과

| 종속변수 | 독립변수 | Beta | T | Sig T | R ² | F |
|-----------|-----------|------|-------|-------|----------------|-------|
| 생리적 증세 | 상황에 따른 보상 | -.10 | -1.75 | .0812 | .054 | 8.48 |
| | 예외에 의한 관리 | .19 | 3.19 | .0016 | | |
| 심리적 증세 | 상황에 따른 보상 | -.06 | -.99 | .3248 | .050 | 7.87 |
| | 예외에 의한 관리 | .20 | 3.49 | .0006 | | |
| 행동적 증세 | 상황에 따른 보상 | -.17 | -3.01 | .0028 | .083 | 13.50 |
| | 예외에 의한 관리 | .19 | 3.37 | .0008 | | |
| 스트레스증세 종합 | 상황에 따른 보상 | -.13 | -2.36 | .0187 | .086 | 14.15 |
| | 예외에 의한 관리 | .23 | 4.05 | .0001 | | |

적 스트레스 증세를 감소하는데는 크게 기여하지는 못하고 있다. 그러나 앞서 밝힌 바와 같이 가설에서 논의되는 스트레스 증세는 스트레스 증세의 종합을 이야기하는 것으로, 이에 따를 경우 가설 1은 채택된다.

5.2.2 변혁적 리더십과 스트레스

변혁적 리더십을 행사하는 리더의 카리스마적 특성과 개별적 배려는 스트레스의 증세에 부적(-)영

향을 미치고, 지적 자극은 스트레스에 정적(+)영향력을 미칠 것이라는 가설을 검증하기 위하여, 변혁적 리더십의 구성요인을 독립변수로 스트레스 증세를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 시행하였다. 〈표 6〉에서 보여지는 바와 같이 변혁적 리더십 행동은 스트레스 증세 전체의 분산을 10% 이상 설명하고 F값은 11.14 이상이다. 개별회귀계수에서 다른 독립변수를 통제했을 때 유의수준 0.05에서 카리스마적 특성만이 모든 스트레스 증세를 유의하게 설명하고 있음을 볼 수 있다. 개별적 배려

〈표 6〉 변혁적 리더십과 스트레스증세의 다중회귀분석 결과

| 종속변수 | 독립변수 | Beta | T | Sig T | R ² | F |
|-----------|--------|------|-------|-------|----------------|-------|
| 생리적 증세 | 카리스마 | -.22 | -2.63 | .0089 | .166 | 19.84 |
| | 개별적 배려 | -.14 | -1.82 | .0700 | | |
| | 지적 자극 | -.09 | -1.27 | .2039 | | |
| 심리적 증세 | 카리스마 | -.18 | -2.22 | .0267 | .153 | 17.93 |
| | 개별적 배려 | -.19 | -2.24 | .0160 | | |
| | 지적 자극 | -.05 | -.71 | .4752 | | |
| 행동적 증세 | 카리스마 | -.18 | -2.13 | .0342 | .101 | 11.14 |
| | 개별적 배려 | -.11 | -1.36 | .1738 | | |
| | 지적 자극 | -.05 | -.74 | .4603 | | |
| 스트레스증세 종합 | 카리스마 | -.24 | -2.90 | .0040 | .196 | 24.21 |
| | 개별적 배려 | -.18 | -2.28 | .0234 | | |
| | 지적 자극 | -.08 | -1.09 | .2786 | | |

는 심리적 증세 및 스트레스증세 종합과는 유의적인 부(-)의 관계를 보여주고 있기는 하나, 생리적 및 행동적 증세에 있어서는 부(-)의 관계에 대한 통계적 유의성이 확인되지 않았다. 지적자극은 스트레스와 전반적으로 부(-)의 관계를 보여 주고 있지만, 통계적으로 유의성이 확인된 변수는 하나도 보이지 않았다.

변혁적 리더십을 구성하는 세 변수가 모든 스트레스 증세와 부(-)의 관계를 지니고 있기는 하지만, 부(-)의 영향의 정도는 카리스마적 특성이 가장 큰 것으로 나타나고 있다. 이들 변수 가운데 스트레스 증세를 감소시키는 변수로 유의적인 것은 카리스마적 특성과 개별적 배려이다. 지적 자극은 카리스마와 개별적 배려를 통제할 경우 스트레스 증세에 독립적인 영향력을 지니지 않는 것으로 나타났다. 즉 리더가 변혁적 리더십 가운데 카리스마적 특성과 개별적 배려를 보유하고 이를 발휘하면 할수록 부하들의 스트레스 증세는 유의적으로 작아질 것이다. 그러나 리더의 변혁적 리더행동 가운데 지적 자극은 카리스마와 개별적 배려에 비해 스트레스의 감소효과를 설명하지 못하고 있다. 이와 같은 분석결과를 토대로 할 경우 가설 2는 부분적으로 채택된다.

5.3 해석 및 토의

본 연구에서는 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 구성하는 하위 요인들과 스트레스가 관련성을 맺고 있는지 그리고 그 관련성의 정도는 어떻게 나타나는지를 살펴보고자 하였다. 이론적 고찰을 통하여 제기된 가설에 대한 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 거래적 리더십을 구성하는 하위요소들과 스트레스를 분석한 결과 상황에 따른 보상은 부하들의 스트레스를 낮게, 예외에 의한 관리는 부하들

에게 높은 수준의 스트레스증세를 지각하게 만들었다. 이 결과는 먼저 리더의 상황에 따른 보상이 부하들의 성과-결과에 대한 확실한 기대 및 그 기대 수준을 상승시켜 준다는 주장(Bass, Waldman, Avolio, & Bebb, 1987)과, 부하들이 리더로부터 성과에 따른 결과획득에 확실성 있는 기대를 제공 받을 때에 동기의 상승 및 스트레스 대처효과가 형성된다는 이론적 측면과 일치된다. 또한 예외에 의한 관리는 리더가 성과표준을 기준으로 상황에 따라 편차의 수정 또는 견책을 부하들에게 제공하기 때문에 부하들의 성과와 만족에 부적 영향(Bass and Yammarino, 1991; Howell and Avolio, 1993)을 미치게 되어, 스트레스와 정적 관련성을 갖게 만드는 것으로 보여진다.

둘째, 변혁적 리더십을 구성하는 요인들 가운데 카리스마적 특성과 개별적 배려는 부하들에게 스트레스를 낮게 지각하도록 하였지만, 지적자극은 스트레스와 유의적 관련성이 보이지 않았다. 특히 카리스마적 특성은 리더의 이상적 공약, 강력한 감정적 교류, 부하들에 대한 높은 기대감, 부하들에 대한 신뢰감 등을 통하여 부하들의 자기권능감과 자기효율성을 증가하게 만들어 스트레스에 대한 그들의 대처능력을 가장 높여 주는 듯하다. 또한 리더가 부하들에게 기회를 제시하고 용기와 열정을 자극하는 개별적 배려는 부하들에게 리더와 자신의 일체감 형성, 리더와 부하의 관심사항의 공유느낌, 자기존중감과 자아정체성의 상승을 도모하도록 만들어 역시 스트레스증세를 감소시키는 역할을 하는 것으로 보여진다.

한편 리더의 지적자극은 리더가 변혁적 리더십을 행사할 경우 다른 요인에 비하여 스트레스에 미치는 영향력이 거의 없는 것으로 보여졌다. 비록 그 절대값은 낮았지만 상관관계 분석결과는 지적자극

과 스트레스증세가 부(-)의 관계로 보여진 바 있다. 가설의 검증과정에서 시행한 다중회귀분석결과에서 일관된 관련성을 보여 주지 못하는 이유는, 카리스마적 특성이 스트레스 증세에 대단히 강력한 영향력을 행사하여 상대적으로 나머지 두 변수의 영향력이 상쇄되었기 때문으로 생각된다. 지적자극과 스트레스가 정(+)의 관계를 보여 주게 될 것이라는 연구가설이 유의적으로 나타나지 않은 이유는 지적 자극이 스트레스에 상반된 영향을 미치고 있기 때문인 것으로 판단된다. 예를 들어 지적자극은 부하들의 자기확신감이나 자기권능감(self-efficacy)을 자극함으로써 이성적 행동의 출현 가능성을 높여 스트레스의 출현 가능성을 낮추게 만들 수 있지만, 지속적으로 사고와 행동의 변화를 추구하는 상황은 구성원들에게 중압감을 주어 새로운 긴장과 스트레스의 원천이 될 가능성을 부여하게 되기 때문이다.

이론적 배경을 통하여 설정하였던 가설은 지적 자극을 제외하고 대체로 지지되는 것으로 판명이 되었다. 다만 스트레스 증세에 있어서 연구자는 생리적, 심리적, 행동적 증세 그리고 이들을 합한 스트레스 증세 종합이라는 네 가지 변수를 설정한 바 있다. 그리고 가설의 검증과정에서는 스트레스 증세 종합만을 주요 변수로 설정하여 리더십 유형과의 관련성을 확인하였다.

이는 이론적 고찰과정에서 특별히 리더십 유형과 세 가지 스트레스 증세와의 관련성을 고려하지 않았기 때문이다. 또 앞서 이루어진 선행연구들이 스트레스의 증세를 세 가지로 분류하여 리더십 유형과의 관련성을 확인하기보다는, 이들을 포함한 모든 스트레스 증세를 분석과정에서 이용하였기 때문이다. 본고에서 스트레스 증세를 세 가지로 세분화하여 리더십 유형과의 관련성을 고찰한 이유는 리더십 유형이 실제로 스트레스 증세 가운데 어떤 증

세에 유의적인 영향을 미치고, 또 어떤 증세에는 영향을 주지 못하는가를 살펴보기 위함이다. 이는 이론적 연구과정을 통한 구체적이고 논리적인 설명을 제시하지 못했기 때문에 연구결과를 통한 추론적 해석을 할 수 있을 뿐이다.

먼저 리더가 거래적 리더십 행사할 때 예외에 의한 관리는 세 가지 스트레스 증세 모두에 정(+)의 영향을 주었으나, 상황에 따른 보상은 행동적 증세에 있어서만 부(-)의 영향을 보여 주었다. 이는 물론 예외에 의한 관리를 통제한 후 상황에 따른 보상이 심리적, 생리적 스트레스 증세에 독립적인 영향력이 없다는 것을 의미하는 것이지만, 상관관계 분석을 통해서도 상황에 따른 보상은 심리적, 생리적 스트레스 증세에 유의성이 없거나 대단히 관련성이 적은 것으로 나타나고 있다. 또 리더가 변혁적 리더십을 행사하게 될 경우 변혁적 리더십을 구성하는 요인들 가운데 카리스마적 특성을 제외하고 개별적 배려는 행동적 및 생리적 증세를 설명하지 못하였다. 지적 자극은 세 가지 스트레스 증세 모두와 영향관계가 없는 것으로 보여졌다. 따라서 거래적 리더십 행동은 스트레스 증세 가운데 행동적 증세에, 변혁적 리더십 행동은 생리적 및 심리적 증세에 보다 강한 영향력을 행사할 것으로 보인다. 이처럼 거래적 리더십과 변혁적 리더십 행동이 세 가지 스트레스 증세 각각에 차이 있는 영향을 미치는 이유에 대해서는, 추후 보다 심도 있는 이론적 논의가 필요할 것이다.

VI. 요약과 맺음말

본 연구는 리더십의 유형과 스트레스 증세의 상

호 관련성을 확인하기 위한 노력을 하였다. 이를 실증적으로 분석하여 양자와의 관련성을 탐색한 결과 다음과 같은 추론적 내용을 확인할 수 있었다. 먼저 지적 자극을 제외한 변혁적 그리고 거래적인 리더십은 스트레스 증세에 대하여 높은 설명력을 지니고 있었다. 거래적 리더십을 구성하는 예외에 의한 관리는 스트레스 증세에 정(+)의 영향을, 상황에 따른 보상은 부(-)의 영향을 각각 보여 주어 이들 두 변수는 스트레스 증세에 서로 상반된 결과를 가져다주었다. 또 리더가 변혁적 리더십을 행사하게 될 경우 변혁적 리더십을 구성하는 요인들 가운데 카리스마적 특성과 개별적 배려가 스트레스 증세와 유의적인 부(-)의 관계를 보였으며, 지적 자극은 그 영향관계에 대한 통계적 유의성이 없었다.

본 연구를 수행하는데 있어서 한계점은 첫째, 자료수집을 위하여 응답자의 주관적 지각에 기초한 자기보고식(self-report) 설문지를 이용하였다는 점이다. 따라서 설문지에 응답하는 개별적 요구특성이나 반응세트에 따른 Common method variance와 관련된 문제점이 있을 수 있다. 따라서 구조적 인과모형을 확인할 수 있는 LISREL과 같은 개선된 통계적 기법의 활용과 더불어 이를 보완하는 질적 방법론에 따라 객관적 자료를 사용해야 할 필요가 있다. 둘째, 본 연구를 수행하기 위해 수집된 자료는 일정시점에 있어서 횡단적 연구(cross-sectional study)로 얻어진 것이므로 연구결과에 대한 확실한 결론을 내리기 어렵다. 즉, 종단적 연구(longitudinal study)를 통하여 연구의 일반화를 위한 축적된 노력이 필요하나 이를 수행치 못했다는 한계점이 있다. 셋째, 본 연구에서는 변혁적 리더십에 따라 부하들의 스트레스 증세가 유의적 관련성을 지니고 있을 것이라는 가정 하에 두 가지 변수의 직접효과에 대한 분석만을 시행하여 리더십스타

일과 스트레스와의 관련성을 탐색적 수준에서 분석하였다는 점이다. 그러나 앞으로는 변혁적 리더십과 스트레스 증세를 매개하거나 조절할 수 있는 변수들, 예를 들어 직무스트레스 지각수준 혹은 부하의 개별적 특성이나 상황변수 등에 대한 효과분석도 함께 연구가 이루어져야 할 필요가 있다. 마지막으로, 기존의 연구에서는 리더십 유형에 따라 직무만족이나 이직의향 혹은 성과차원의 결과변수의 변화를 중점적으로 확인하고 있다. 본 연구에서는 리더십 유형에 따른 스트레스 수준의 변화에만 초점을 맞추어 직무만족이나 이직의향 혹은 성과차원과 스트레스를 함께 비교분석하지 못하였다. 앞으로의 연구에서는 리더십 유형에 따른 결과양상의 효과를 종합적으로 비교 분석하는 것이 필요할 것이다.

그러나 이러한 한계점에도 불구하고 연구결과를 통하여 거래적 리더십에 비하여 변혁적 리더십이 스트레스에 미치는 효과가 크다는 사실을 확인할 수 있었다. 특히 변혁적 리더십 가운데 있어서 카리스마적 특성은 대단히 강력하게 부하들의 모든 스트레스 수준을 감소시키는 역할을 수행하고 있음이 밝혀졌다. 이는 선행연구결과와도 일치하는 내용으로 리더의 카리스마적 특성의 보유 여부에 따라 부하들의 스트레스 증세가 상당한 영향을 받을 수 있음을 확인할 수 있다.

본 연구의 결과는 변혁적 리더십 및 거래적 리더십의 현재이론을 스트레스에 덧붙여 더욱 확장하는 것이라 할 수 있다. 연구의 한계사항에 따라 다소의 경계점이 있을 수도 있지만, 연구결과를 통하여 다음과 같은 연구의의와 시사점을 얻을 수 있다. 첫째, 변혁적 리더십에 따른 리더행동은 부하의 스트레스 증세와 연결이 이루어진다. 특히 카리스마는 가장 강력한 관련성을 보유하고 있다. 이러한

결과는 변혁적 리더가 부하들의 행동과 심리적 상황에 매우 강한 긍정적 영향을 가져다주기 때문일 것이다. 결과적으로 선행연구에서 일관되게 확인되고 있는 변혁적 리더의 부하들에게서 보여지는 직무만족과 성과의 향상과 더불어, 스트레스의 절감 효과도 확인할 수 있었다. 둘째, 변혁적 리더십의 구성요인이 스트레스 증세의 절감효과와 관련이 있는 것과는 반대로, 거래적 리더십의 구성요인 가운데 하나인 예외에 의한 관리는 스트레스 증세를 오히려 증가시킬 수 있는 원인이 될 수 있다. 따라서 리더가 부하들에게 거래적 리더십보다 변혁적 리더십을 행사하는 비중이 높을 경우 그렇지 않은 경우에 비해서 스트레스 증세의 절감효과가 클 수 있다는 것을 확인하였다. 셋째, 부하들의 스트레스를 관리하기 위해서는 매우 다양한 노력이 필요할 것이지만, 본 연구의 결과를 통하여 변혁적 리더십에 따른 조직효과성을 도모하는 가운데 동시에 스트레스의 관리도 이루어 질 수 있다는 점을 확인할 수 있다.

본 연구의 설문대상자인 금융조직의 리더는 전통적 리더십이라 할 수 있는 거래적 성향이 매우 강한 리더십을 소유하고 있는 경우가 많았다. 따라서 변혁적 리더십을 구성하는 카리스마나 지적자극, 그리고 개별적 배려 등은 광범위하게 조직의 리더들에게 확산되어 있지 않을 가능성이 있다. 그런 의미에서 현 조직은 거래적 리더십을 사용하는 리더에게 추가적으로 변혁적 리더십의 특성들이 점차 반영되고 있는 시점이라고 생각할 수 있다. 따라서 두 가지(변혁적 및 거래적) 리더십 특성이 그 비율에 있어서는 차이가 있겠지만 상호 중복되어 나타날 가능성이 많다. 분석의 결과를 놓고 볼 때, 금융조직의 리더들이 부하들의 스트레스를 절감시키기 위해서는 물론 강한 변혁적 리더십 행동의 보유

와 행사가 필요하지만, 두 가지 리더십 행동 모두를 높게 행사하는 것도 대안이 될 수 있을 것으로 생각된다. 물론 리더의 변혁적 리더십 사용 비중이 높을 경우 거래적 리더십의 사용 비중에 관계없이 부하들의 스트레스 증세는 의미 있게 절감될 수 있을 것이다. 변혁적 리더십의 강력한 행사는 거래적 리더십이 미치는 스트레스 영향력을 상쇄할 수 있기 때문이다.

참 고 문 헌

- Allen, J. S., Bycio, P., & Hackett, R. D.(1995). "Further assessment of Bass's(1985) conceptualization of transactional and transformational leadership", *Journal of applied psychology*, 80(4), 468-478.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O.(1988). "Transformational leadership in a management game simulation", *Group & Organizations Studies*, 13(1), 59-80.
- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action: a social cognitive theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B. M.(1985). *Leadership and performance beyond expectations*, NY: Free press.
- Bass, B. M.(1990). "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, winter, 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1990). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M.(1987). "Transformational leadership and the falling dominoes effect", *Group & Organization*

- Studies*, 12, 73-87.
- Bass, B. M., & Yammarino, F. J.(1991). "Congruence of self and other's leadership ratings of naval officers for understanding successful performance", *Applied Psychology, An International Review*, 40, 437-454.
- Boal, K. B., & Bryson, J. M.(1988). The Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach, in J. T. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Ed.), *Emerging leadership vistas*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Bradley, R. T.(1987). *Charisma and social structure: a study of love and power. Wholeness and transformation*, NY: Paragon House.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N.(1987). "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings", *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Davidson, M. J.(1983). *Stress and the woman manager*, Martin Robertson & Company Ltd.
- Downton, J. V.(1973). *Rebel leadership: commitment and charisma in the revolutionary process*, NY: Free Press.
- Eliot, R. S.(1994). *From stress to strength: How to lighten your load and save your life*, NY: Bantam, in S. P. Robbins(1996), *Organizational Behavior*, Prentice Hall.
- Graham, F. C.(1982). Job stress in mississippi cooperative extension service county personnel as related to age, gender, district, tenure, position and perceived leadership behavior of immediate supervisors. Dissertation Abstracts International, 43(7A), in Bass, B. M(Ed.), *Bass & Stogdill's handbook of leadership*, Free Press. 1990. 652-657.
- Hater, J. J., & Bass. B. M.(1988). "Superiors' evaluations and subordinates' perception of transformational and transactional leadership", *Journal of applied psychology*, 73(4), 695-702.
- House, R. J.(1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson(Eds), *Leadership: The cutting edge*, Carbondale: Southern Illinois University Press.
- McCauley, C. D.(1987). Stress and the eye of the beholder, *Issues Observations*, 7(3), 1-16.
- House, R. J., & Mitchell, T. R.(1974). "Path-Goal theory of leadership", *Journal of Contemporary Business*, 5, 81-94.
- House, R. J., Woycke, J., & Foder, E. M.(1988). Charismatic and non-charismatic leaders: differences in behavior and effectiveness. In J. A. Conger, R. N. Kanungo, & associates(Ed.), *Charismatic leadership: the elusive in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Howell. J. M., & Avolio, B. J.(1993). "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance", *Journal of applied psychology*, 78(6), 891-902.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., Freedman, S. M., & Phillips, J. S.(1990). "Worksite stress management interventions", *American Psychologist*, february, 252-261.
- Kaufman, G. M., & Beehr, T. A.(1986). "Interactions between job stressors and social support: some counterintuitive results", *Journal of applied psychology*, 71, 522-526.
- Lawler, E. E., III(1973), *Motivation in work organizations*, Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.(1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

- Nadler, D. A., & Tushman, M. L.(1990). "Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change", *California Management Review*, winter, 77-97.
- Numerof, R. E., & Seltzer, J.(1986). The relationship between leadership factors, burnout, and stress symptoms among middle managers. in Bass, B. M(Ed.), Bass & Stogdill's handbook of leadership, Free Press. 1990. 652-657.
- Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H.(1984). "To avoid organizational crises, unlearn", *organizational Dynamics*, 12(4), 53-65.
- Pines, M.(1980). Psychological hardiness, *Psychology Today*, 14(2), 38-39.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E., III.(1968). Managerial attitudes and performance, Homewood, IL: Irwin.
- Seltzer, J., Numerof, R. E., & Bass, B. M.(1987). Transformational leadership: Is it a source of more or less burnout or stress? in Bass, B. M(Ed.), Bass & Stogdill's handbook of leadership, Free Press. 1990. 652-654.
- Shamir, B, House, R. J., & Arthur, M. B.(1993). "The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory", *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P.(1983). "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents", *Journal of applied psychology*, 68, 653-663.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarin, F. J.(1990). "Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership", *Group & Organizational Studies*, 15, 381-394.
- Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J., Comer, L. B., & Jolson, M. A.(1997). "Woman and transformational and contingent reward leadership: a multiple-levels-of-analysis perspective", *Academy of Management Review*, 40(1), 205-221.

An Exploratory Study for the Relationship of Transformational and Transactional Leadership Factors on Followers' Stress Syndrome

Kwang Hyun Han*

Abstract

The most of previous research about the transformational leadership is to define the correlations with job satisfaction, organizational commitment and performance. This study is devoted to review the relationship between the followers' stress syndrome and the Bass's leadership style (transformational leadership and transactional leadership).

The relationship between the above variables is analyzed by the survey data from 301 bank employees. According to the survey, the charismatic trait in transformational leadership factors effected the most negative relationship to the followers' stress syndrome. Individual consideration also was investigated that reduced the level of the followers' stress syndrome, but inspirational stimulus was not measured the significant relationship on the syndrome. In case of transactional leadership factors, contingent reward effected the negative relationship to the followers' stress syndrome, while the management by exception related more positively to the syndrome. Overall, this study proved that the followers' stress syndrome can be influenced by the transformational and the transactional leadership style.

* Assistant Professor, Department of Business Administration, Jeonju University