



리더십은 이를 연구하는 학자들의 시각에 따라 다양하게 정의되고 있으며, 사회과학자들이 리더십을 체계적으로 연구하기 시작한 것은 적어도 20세기에 들어와서이다. 심리학적인 측면에서 리더십에 관한 연구는 “누가 지배하느냐?(Who shall rule?)”가 아니라 “누가 지배해야 하느냐?(Who should rule?)”에 초점을 맞추어야 한다는 주장과 함께(Hogan, Curphy, & Hogan, 1994), 바람직한 리더 선발에서 리더의 성격에 대한 관심이 증대되고 있다(Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002).

Hogan 등(1994)은 성격요인이 효과적인 리더십의 중요한 요인이며 아울러 성격요인이 인지적 능력과 함께 결합되어 사용될 때 평가센터에서 효과적인 리더십을 예측하는데 하나의 방법임을 제시하였다. 또한 Judge 등(2002)은 성격 5요인과 리더십 효과성에 관한 메타분석 연구에서 외향성이 리더십 효율성과 유의하게 관련되었고( $p = .31$ ), 성실성( $p = .28$ ), 개방성( $p = .24$ ), 및 정서적 안정성( $p = -.24$ )과도 유의하게 관련되었음을 보여주었다.

리더의 성격 특성과 리더십 효율성과 관련이 있다는 이와 같은 연구 결과에도 불구하고 리더의 성격 특성이 어떠한 리더 행동과 관련이 있어서 리더십 효율성(상사에 대한 만족, 부하의 수행 등)이 증대되는지에 관한 연구는 매우 드문 실정이다.

특히 리더십 이론 가운데 최근 들어 각광을 받고 있는 변혁적 리더십 이론에 있어서도 변혁적 리더 행동과 관련 있는 성격 특성은 무엇인지에 관한 연구는 Judge와 Bono(2000)의 연구를 제외하고는 거의 실시되지 않았다. Judge와 Bono(2000)는 다양한 조직에 근무하는 관리자들로부터 자료를 모아 성격 5요인 가운데 외향성과 호감성이 변혁적 리더십 행동과 정적으로 관련됨

을 보여주었다.

변혁적 리더십 이론은 행동이론으로 볼 수 있으며 변혁적 행동은 학습될 수 있는 것으로 가정하고 있다(Bass, 1998). 동시에 변혁적 리더십에서의 리더행동 차이는 개인의 특성에 기인한 것으로 볼 수 있다(Avolio & Gibbons, 1988). 변혁적 리더십 행동이 성격 특성에 의해 설명될 수 있는지를 살펴봄으로써 변혁적 리더십 행동의 개념에 대한 이해를 증진시키는데 기여할 수 있을 것으로 판단된다.

본 연구에서는 성격 유형을 측정하는데 있어서 유용한 도구로 인정받고 있는 MBTI(Myers-Briggs Type Indicator)를 이용하여 리더의 성격특성과 변혁적 및 거래적 리더십 행동간의 관계를 분석하고자 한다. 먼저 국내 관리자들은 어떤 성격유형이 많은지를 살펴보고, 둘째, MBTI 성격유형과 변혁적 및 거래적 리더십 행동간에 어떠한 관계가 있는지를 조사하고자 한다. 마지막으로, MBTI Form K의 다면척도를 활용하여 변혁적 및 거래적 리더십간의 관계를 세부적으로 분석하고자 한다.

### 변혁적 및 거래적 리더십

Burns(1978)가 리더십 유형을 변혁적(transformation) 리더십과 거래적(transactional)리더십의 두 가지 유형으로 구분한 이래 최근에 이르기까지 리더십 연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 관한 연구는 큰 비중을 차지해 왔다. Bass(1985)는 두 리더십이 양 극단에 있는 개념이 아니라 서로 보완해 주는 개념으로 인식하였으며, 두 리더십 스타일이 원하는 목표를 달성하는데 서로 필요한 것으로 보았다.

변혁적 리더십은 부하의 태도와 업무와 관련된 성과에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다

(Barling, Weber, & Kelloway, 1996; Hater & Bass, 1988; Howell & Avolio, 1993; Jung & Avolio, 2000: 탁진국, 장중순, 2003). Bass(1885)의 변혁적 리더에 대한 개념화는 House(1977)의 카리스마적 리더에 관한 개념에 개인적 배려와 지적 자극의 요인을 추가함으로써 이를 확장시킨 것이다. 그 요인을 살펴보면 다음과 같다.

카리스마는 리더가 추종자에게 자부심, 신념, 존경심을 주입시키고, 무엇이 정말로 중요한지를 볼 수 있는 재능을 갖고 있으며, 효과적으로 표현된 사명감을 전달하는 요인을 말한다. 지적 자극은 새로운 방법으로 생각하도록 일깨우고, 문제해결과 행동하기 전 충분히 생각할 것을 강조하는 요인이다. 마지막으로 개인적 배려는 부하의 개별적인 욕구와 능력, 열망을 존중하고 주의 깊게 경청하고, 이들의 개발을 독려하며, 마지막으로 개인적으로 충고하고 가르치는 코칭 행동을 의미한다(Bass, 1997).

한편 거래적 리더십은 수반적 보상과 예외에 의한 관리라는 두 가지 행동 특성을 보이는 리더십이다. 수반적 보상은 부하가 설정한 목표를 달성하면 그에게 약속한 보상을 제공하는 리더의 행동이며, 리더는 훌륭한 수행에 대한 칭찬, 승인, 그리고 인정 등의 비물질적인 것을 제공하고, 부하들은 리더를 외적 보상물을 제공해주는 원천으로 인식한다. 예외에 의한 관리는 기존의 방식대로 업무가 잘 진행되고 있으면 아무런 지시도 하지 않거나 부하의 업적이 설정한 기준에 도달 하지 못하면 부적인 강화나 처벌을 가하는 행동을 보인다.

### MBTI 성격검사

MBTI는 Jung의 심리학적 유형론을 바탕으로 한다. Jung은 자신의 심리 유형론에서 마음을 인

식과 판단의 두 기능(심리적 기능 : Psychological Function)으로 나누고 이중 인식기능을 비합리적 기능이라 하여 감각과 직관으로 나누고, 판단기능을 합리적 기능이라 하여 사고와 감정으로 구분하였으며, 이런 네 가지 기본적인 기능을 일상에서 실현해 나갈 때 어떤 태도로 나타내는가에 따라 외향, 내향으로 분류하고 있다. 또한 인간의 행동을 관찰해 보면 심리적 기능이나 태도형태에 따라 몇 가지 유형으로 나누어 볼 수 있다고 보았다.

MBTI는 이러한 Jung의 심리유형 이론을 경험적으로 검증하여, 실생활에 이용하기 위해 Briggs와 Myers에 의해 개발된 것이다. MBTI의 장점은 사람들이 가지고 있는 성격 유형상의 차이를 미리 예견하여 보다 건설적으로 대처할 수 있게 해 준다는 데에 있다(김정택, 심혜숙, 재석봉 역, 1995).

MBTI는 네 가지의 분리된 지표로 구성되어 있으며, 각 지표는 네 가지의 기본적인 선호경향 중의 하나를 나타내고 있는데 각 선호경향의 내용은 첫째, 사람의 주의 초점인 에너지의 방향에 따라 외향형(E; Extraversion) - 내향형(I; Introversion) 둘째, 인식의 기능에 따라 감각형(S; Sensing) - 직관형(N; Intuition) 셋째, 판단의 기능에 따라 사고형(T; Thinking) - 감정형(F; Feeling) 넷째, 행동양식에 따라 판단형(J; Judging) - 인식형(P; Perceiving) 등으로 구분된다.

현재 G형이 MBTI의 표준형이며, K형은 1940년대에 이사벨 마이어스가 MBTI를 만들어 냈을 때부터 시작된 다년간의 연구와 관찰을 토대로 새롭게 개발되었다. 마이어스는 MBTI에 대한 초기의 연구에서부터 각 유형의 독특한 특성에 관심을 보여 왔으며, 그녀의 유형 관찰 및 유형 발달에 대한 연구 목적은 MBTI K형을 통해 완성되었으며, 이 검사는 G형에서 유도된 4개 양극

지표 및 16개 유형을 세부적으로 이해하는데 도움을 주기 위하여 만들어졌으며, 20개의 다면척도를 활용하여 성격유형의 역동성을 설명한다.

MBTI는 직업상담가뿐(Graff, Larrimore, Whitehead, & Hopson, 1991) 아니라 전직상담과 경력개발 등을 다루는 인적 자원과 관련된 조직 상황에서도 (Sample & Hoffman, 1986) 가장 많이 사용되고 있는 검사들에 포함되는 것으로 보고 되었다.

MBTI 신뢰도와 타당도 또한 여러 연구에서 입증된 바 있다. 먼저 신뢰도를 살펴보면 다양한 표집을 대상으로 실시한 연구에서 나타난 Cronbach 알파계수는 EI 척도의 경우 .74에서 .83, SN 척도의 경우 .74에서 .85, TF 척도의 경우 .64에서 .82, 그리고 JP 척도의 경우 .78에서 .84였다(Myers & McCaulley, 1985). Harvey (1996)는 MBTI 매뉴얼(Myers & McCaulley, 1985)에 나와 있는 다양한 신뢰도 계수를 토대로 남녀 각각에 대해 메타분석을 실시하여 반분 신뢰도를 계산하였다. 남성의 경우 EI 척도는 .82, SN 척도는 .83, TF 척도는 .82, 그리고 JP 척도는 .87이었으며, 여성의 경우 EI 척도는 .83, SN 척도는 .85, TF 척도는 .80, 그리고 JP 척도는 .86이었다. 검사-재검사 신뢰도의 경우에도 다양한 표집과 다양한 기간을 토대로 계산한 결과, SN 척도의 경우 .93에서 .69, EI 척도의 경우 .93에서 .75, JP 척도의 경우 .89에서 .64, 그리고 TF 척도의 경우 .89에서 .48까지의 값을 보였다 (Myers & McCaulley, 1989). 최근에는 Capraro와 Capraro(2002)의 메타 연구 결과 나타난 MBTI의 평균 alpha계수와 검사-재검사 계수는 만족할만한 것으로 나타났다.

MBTI의 타당도는 일반적으로 다른 성격검사와의 상관을 통하여 수렴타당도를 보여주는 방법을 통하여 입증하고 있다(Myers & McCaulley, 1989). 일부 연구들은 요인분석을 통하여 4요인 구조 모형이 바람직한 것임을 보여주고 있다

(Thompson & Borrello, 1986; Tischler, 1994).

국내에서는 김정택과 심혜숙 (1990)에 의해 표준화과정을 거쳐서 현재 폭 넓게 사용되고 있다. 표준화 과정에서 나타난 한국판 MBTI의 신뢰도 계수는 반분법을 사용한 경우 EI 척도는 .77, SN 척도는 .81, TF 척도는 .78, 그리고 JP 척도는 .82로 나타났고, 검사-재검사를 사용한 경우 EI 척도는 .86, SN 척도는 .85, TF 척도는 .81, 그리고 JP 척도는 .88로 전반적으로 높게 나타났다.

#### 성격과 변혁적/거래적 리더십과의 관계

위에서도 기술하였듯이 성격과 변혁적 및 거래적 리더십 행동간의 관계를 분석한 연구는 많지 않다 (Bono & Judge, 2004). 이 관계를 분석한 연구의 대부분은 리더의 성격특성을 측정하기 위하여 5 요인 성격 검사를 사용하였다. 최근 Bono와 Judge(2004)의 메타분석에 따르면 외향성이 변혁적 리더십과 가장 높고 일관성 있게 관련되었으나 거래적 리더십과의 관계는 약하게 나타났다. 리더십 요인별로는 외향성이 카리스마와 가장 일관성 있게 관련되었다.

현재까지 MBTI 성격유형과 변혁적/거래적 리더십과의 관계를 분석한 연구는 거의 없는 실정이다. 본 연구에서는 일반인들 사이에서 폭넓게 사용되는 MBTI 성격검사를 사용하여 리더의 성격특성을 측정하고 변혁적 및 거래적 리더십과의 관계를 분석하고자 한다. 5 요인성격검사에서의 외향성이 변혁적 리더십과 높게 관련되었기 때문에 본 연구에서도 성격유형 가운데 외향형이 변혁적 리더십과 높게 관련될 것으로 기대된다. 감각과 직관유형에서 직관형은 정보를 있는 그대로 받아들이지 않고 정보의 배경이나 의미를 파악하려는 성향이 있기 때문에 비전을 세우고 부하들의 지적 욕구를 자극하는 변혁적 리더십

행동과 관련될 것으로 기대할 수 있다. 사고와 감정 유형에서 사고형은 객관적으로 의사결정을 내리는 것을 선호하는 유형이기 때문에 객관적 기준에 의거해서 보상을 주는 성향이 강할 것으로 기대할 수 있으며, 따라서 거래적 리더십에서의 수반적 보상과 높게 관련될 것으로 기대할 수 있다. 마지막으로 판단과 인식유형에서 판단형은 주어진 정보를 토대로 결정을 빨리 내리는 것을 선호하기 때문에 예외적 관리를 포함하는 거래적 리더십과는 관련이 낮을 것으로 기대할 수 있다. 반면에 이 유형은 계획을 잘 수립하고 체계적인 활동을 하는 것을 선호하기 때문에 체계적인 계획을 통해 비전을 세우고 이를 전달하는 변혁적 리더십의 카리스마와 관련이 높을 것으로 기대할 수 있다.

## 방 법

### 조사대상

금융기관 및 일반 제조업체를 중심으로 8개 회사에 418매의 설문지를 배포하였다. 전체 설문지 가운데 266매가 회수되었으며(63%) 이 가운데 불성실하게 응답한 11매를 제외하고 최종적으로 255명의 자료를 분석하였다. 각 회사의 담당자가 회사에서 조사대상자에게 설문지를 배포하였으며, 응답이 끝난 후 담당자에게 제출하도록 하였다. 조사대상자 가운데 초급(대리급), 중급(과장, 영업소장급), 고급 관리자(차장, 팀장, 지점장)는 각각 84명, 105명, 66명이었다. 회사별로는 금융회사 161명, 제조회사 24명, 그리고 서비스 회사 70명이었다. 성별로는 남성이 213명이었다.

### 측정도구

리더십 유형의 측정도구로는 Bass(1985)가 변혁적/거래적 리더십의 행동 유형을 파악하기 위하여 Bass(1985)가 개발한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 번안하여 사용하였다. 변혁적 리더십 설문지 중 카리스마는 13 개 문항, 개인적 배려는 6 개 문항, 지적자극은 3 개 문항으로 구성하였고, 거래적 리더십 설문지 중 수반적 보상은 5 개 문항, 예외에 의한 관리는 3 개 문항으로 구성하였다. 본 연구에서 사용한 변혁적 및 거래적 리더십의 5요인이 서로 다른 구성개념을 갖는지를 알아보기 위하여 LISREL에 의한 요인구조 분석을 실시하였고, 그 결과 NFI = 0.92, NNFI = 0.95, CFI = 0.97, RMR = 0.07로 나타나, 변혁적 및 거래적 리더십의 5요인이 서로 구분됨을 알 수 있다. 변혁적 리더십에 속하는 카리스마 요인의 Cronbach alpha 계수는 .89이었고, 개인적 배려는 .74, 그리고 지적 자극은 .73으로 나타났다. 거래적 리더십에 속하는 수반적 보상의 alpha 계수는 .76이었고, 예외 관리는 .60이었다.

리더의 성격유형을 파악하기 위하여 사용한 MBTI Form K는 원 저작권 소유기관인 미국의 CPP (Consulting Psychologists Press, Inc.)의 승인 하에 김정택, 심혜숙, 김명준(2002)이 한국판 표준화를 위하여 제작된 설문지를 사용하였다. 선호 지표별 다면척도에 대한 설명을 표 1에 제시하였으며, 이를 좀 더 자세히 설명하면 다음과 같다(김정택 등, 2002).

외향-내향지표 다면척도에 속하는 능동성-수동성(Initiating - Receiving)은 외향-내향 양극지표에서 핵심적인 다면척도로서 광범위하고 일반적인 다면척도이며, 다른 이들과 의사소통하고 관계를 맺을 때 개인이 갖게 되는 기본적인 지향성을 설명한다. 능동성은 사회적 관계를 추구하며 수동성은 일과 관계에 쉽게 뛰어들지 않는 경향을 의미한다. 표현적-보유적(Expressive

- Contained); 척도의 초점은 감정 상태나 느낌, 관심사, 경험에 대하여 타인과 의사소통 하는 방식에 있다. 표현적 특성은 정서적 감정 표현인 자유로움을, 보유적특성은 감정을 안으로 삭힘을 의미한다. 다양한 관계-밀접한 관계(Gregarious-Intimate)는 능동성-수동성 다면척도의 일부 측면에 초점을 맞춘 다면척도로서, 개인이 타인과 관계를 맺을 때 있어서의 폭과 깊이에 중점을 두고 있다. 다양한 관계는 사교적이며, 다수와의

관계를 선호함을, 밀접한 관계는 일대일의 관계를 선호함을 의미한다. 참여적-반추적(Participative-Reflective)척도는 개인이 여가 활동, 사회화, 학습과 관련된 일반적인 환경과 어떻게 상호 작용하는 지에 초점을 둔다. 참여적 특성은 집단활동에 적극적임을, 반추적 특성은 조용하게 반추하며 개인의 내적 활동에 적극적임을 의미한다. 마지막으로 열성적-정적(Enthusiastic-Quiet) 척도는 표현적-보유적 척도와 매우 유사해 보이나, 표현적-

표 1. K형의 4가지 선호지표 및 20개의 다면척도

선호지표	다면척도 명칭		핵심용어
외향 - 내향(E-I)	능동성	수동성	행동표현
	표현적	보유적	정서표현
	다양한 관계	밀접한 관계	대인관계
	참여적	반추적	학습 및 여가
	열성적	정적	의사소통
감각 - 직관(S-N)	구체적	추상적	정보근거
	현실적	창의적	인식태도
	실용적	추론적	인식내용
	경험적	이론적	의미부여
	전통적	독창적	사회적 선호
사고 - 감정(T-F)	논리적	정서적	이상적 의사결정양식
	이성적	감성적	실제적 의사결정양식
	질문지향	협응지향	의사결정 첫 단계
	비평적	허용적	의사결정 태도
	강인한	온건한	사회적 태도
판단 - 인식(J-P)	체계성	유연성	과제처리 방법
	목표지향적	개방적	미래과업과의 관련성
	조기 착수형	입박 착수형	시간관리태도
	계획성	자발성	과업처리태도
	방법적	과정적	현재과업과의 관련성

보유적 척도가 사람들 간에 교환되는 대상의 내용을 강조하는 반면, 열성적-정적 척도는 타인과의 교환에 사용하는 에너지의 강도와 종류와 더 관계가 있다. 열성적 척도는 생동감 있고, 활동적임을, 정적인 척도는 조용하고 고적함을 즐거움을 의미한다.

감각-직관지표의 다면척도 가운데 구체적 - 추상적(Concrete - Abstract) 척도는 감각-직관지표의 핵심적인 다면척도로서, 세상에 대한 개인의 일반적인 지각과 개인이 어떠한 일의 종류에 주의를 기울이는가에 대한 광범위한 척도이다. 구체적 특성은 정확한 사실에 근거한 정보를 선호하며, 추상적 특성은 사실 보다는 그 이면의 가치를 중시한다. 현실적 - 창의적(Realistic - Imaginative) 척도에서 현실적 척도는 사실에 근거한 상식을 중요시 하며, 창의적 척도는 추론에 의한 혁신과 변화를 선호한다. 실용적 - 추론적(Practical - Inferential) 척도에서 실용적 특성은 실제적 결과 중심에 흥미를 가짐을, 추론적 특성은 이론이나 지식 자체에 관심을 둘을 의미한다. 경험적 - 이론적(Experiential - Theoretical) 척도에서 경험적 척도는 사실적 경험에 가치를 부여함을, 이론적 척도는 이론 자체가 하나의 현실임을 의미한다. 마지막으로 전통적 - 독창적(Traditional - Original) 척도는 개인 지각에 있어 의미를 부여하는 배경으로서 사회적 맥락을 강조하고 있는데, 전통적 척도는 전해내려오고, 익숙한 것을 선호함을, 독창적 척도는 새로운 것을 선호함을 의미한다.

사고-감정지표의 다면척도 가운데 논리적 - 정서적(Logical - Empathetic) 척도는 사고-감정지표의 핵심적인 다면척도로서, 판단을 내릴 때 사용하는 기준에 초점을 두는 척도로서, 논리적 척도는 의사결정시 논리에 의존함을, 정서적 척도는 의사결정시 정서에 의존함을 측정한다. 이성적 - 감성적(Reasonable - Compassionate) 다면척도는 개인

이 사고형이나 감정형의 판단을 내릴 때 어떤 기준에 따라 타인과의 관계를 유지하는지를 다루는 척도로서, 이성적 척도는 정의와 공평을 선호함을, 감성적 척도는 헌신적이고 동정적인 경향을 선호함을 측정한다. 질문지향-협응지향(Questioning - Accommodating) 척도에서 질문지향은 다른 사람과 의견이 달라도 본인의 의견을 고수함을, 협응지향은 타인이 동의하는 것에 자기를 맞추음을 의미한다. 비평적-허용적(Critical - Accepting) 척도는 개인이 일단 만들어진 초기의 결정에 대하여 무엇을 하는지 설명하는 것으로서 비평적 척도는 잘못된 것을 밝히고 지적하는 경향을, 허용적 척도는 양쪽 모두 이기는 상황에 대한 선호를 측정한다. 마지막으로 강인한-온건한(Tough-Tender) 척도에서 강인한 척도는 개인의 확고하고 강인한 마음을, 온건한 척도는 개인의 유연하고 부드러운 마음을 측정한다.

판단-인식지표의 다면척도 중에서 체계성-유연성(Systematic - Casual) 척도는 판단-인식 지표의 핵심적인 다면척도로서 체계성 척도는 질서정연하고 조직화된 상황에 대한 선호를, 유연성 척도는 되어 있는 상황을 그대로 즐기는 것을 측정한다. 목표지향적-개방적(Planful - Open ended) 척도는 여가 활동의 계획에 대해서 주로 다루는데, 목표지향적 척도는 즉흥적 행동과 계획에 없는 행동을 싫어함을, 개방적 척도는 계획을 짜도 유연성에 대한 선호를 측정한다. 조기착수형-임박착수형(Early start - Pressure prompted) 척도는 데드라인과 관련된 시간 관리라는 협소한 영역에 주로 초점을 두는 것으로서, 조기착수형은 항상 미리 시작하는 것을 선호하고 임박착수형은 마지막 순간까지 미루는 것을 선호한다. 계획성-자발성(Scheduled - Spontaneous) 척도는 주로 개인이 일상 활동을 얼마나 구조화하는가를 강조하는 척도로서, 계획성은 일상적인 일을 선호하

며, 자발성은 일상적인 것에 대해 불편해한다. 마지막으로 방법적-과정적(Methodical - Emergent) 척도는 체계성-유연성 척도보다 더 협소한 영역을 다루는데, 더 큰 프로젝트를 완수하기 위해 해야만 하는 소규모의 과업들을 어떻게 배열하는가에 초점을 둔다. 방법적 척도는 조직화되고 정교한 계획에 대한 선호를, 과정적 척도는 계획 없이 일하는 과정에서 해결책을 유도하는 것에 대한 선호를 측정한다.

### 분석방법

본 연구에서 얻은 자료는 SPSS WIN 10.0판을 사용하여 분석하였다. 첫째, 변혁적 및 거래적 리더십 요인이 서로 구분되는 구성개념인 지를 알아보기 위하여 확인적 요인분석(LISREL)을 실시하였다. 둘째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 요인의 신뢰도를 계산하기 위하여 Cronbach alpha를 계산하였다. 셋째, 변혁적 및 거래적 리더십과 MBTI 성격유형 및 다면척도와의 상관관계를 검증하기 위하여 상관관계 분석을 실시하였다. 넷째, MBTI 성격유형이 변혁적 및 거래적 리더십에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀 분석을 실시하였다.

## 결 과

### 관리자의 MBTI 성격유형

본 연구와 관련한 일반 기업체 관리자의 성격유형별 분포와 외국의 일반 기업체 분포(Gardner & Martinko, 1996)를 비교하여 표 2에 제시하였다. 본 연구에서 국내 관리자들의 MBTI 선호지표 비율을 살펴보면, 외향형(57%), 감각형(82%), 사고

형(74%), 판단형(74%)에서 높은 점유율을 보이고 있다. Gardner와 Martinko(1996)의 인용 자료에는 외향형이 40%대에서 60%대까지 분포되어 있다. 그러나 세 연구 자료에서 보면 감각형이 직관형보다 사고형이 감정형보다 그리고 판단형이 인식형보다 비율이 더 높게 나타나고 있다. 또한 1990년도 MBTI 한국판 표준화 작업 시 수집된 국내 일반성인 및 대학생들의 MBTI 선호지표와 비교해보면, 국내 일반성인들이 내향형의 비율이 높은 반면에, 관리자들은 외향형의 비율이 높게 나타나고 있으며, 일반대학생들과 비교 시 상대적으로 사고형과 판단형의 비율이 높은 것으로 나타났다.

### MBTI 성격유형과 변혁적/거래적 리더십과의 관계

표 3은 리더십 유형과 선호지표간의 상관을 보여준다. 표 3의 외향-내향에서 점수가 높으면 내향형, 점수가 낮으면 외향형에 대한 선호를 의미하며, 다른 선호지표도 동일하게 설명된다. 따라서 외향형-내향형 척도와 카리스마와의 상관이 정적상관이면 내향형일수록 카리스마 리더십이 강함을, 부적상관이면 외향형일수록 카리스마 리더십이 강함을 의미한다. 이는 선호지표뿐 아니라 다면척도의 경우에도 동일하게 적용된다.

성격유형과 변혁적 리더십 행동과의 상관에서 카리스마는 외향형( $r = -.32$ )이외에 사고형( $r = -.11$ ) 및 판단형( $r = -.19$ )과 유의하게 관련되었고, 개인적 배려는 외향형( $r = -.22$ )과만 유의하게 관련되었으며, 지적자극은 외향형( $r = -.24$ ) 및 직관형( $r = .19$ )과 유의하게 관련되었다. 거래적 리더십 유형과의 관계를 살펴보면 수반적 보상은 외향형( $r = -.30$ )과, 그리고 예외에 의한 관리는 감각형( $r = -.26$ )과만 유의하게 관련되었다.

성격유형 가운데 어떤 유형이 변혁적 및 거래



표 2. 직급별 성격유형 및 타 집단과의 비교

	외향-내향		감각-직관		사고-감정		판단-인식	
고급관리자	38	28	55	11	50	16	48	18
중급관리자	66	39	81	24	75	30	76	29
초급관리자	42	42	74	10	65	19	67	17
계	146	109	210	45	190	65	191	64
(%)	(57)	(43)	(82)	(18)	(74)	(26)	(74)	(26)
한국 성인남녀*	145	265	327	74	288	113	312	89
(%)	(34)	(66)	(82)	(18)	(72)	(28)	(78)	(22)
한국 대학생*	629	812	1055	386	819	622	790	651
(%)	(44)	(56)	(73)	(27)	(57)	(43)	(55)	(45)
표본1	(56)	(44)	(73)	(27)	(83)	(17)	(73)	(27)
[미국] 표본2	(57)	(43)	(50)	(50)	(58)	(42)	(51)	(49)
임원/ 표본3	(66)	(34)	(33)	(67)	(82)	(18)	(66)	(34)
관리자 표본4	(50)	(50)	(78)	(32)	(72)	(28)	(73)	(27)
표본5	(45)	(55)	(57)	(43)	(78)	(22)	(70)	(30)

주. \* MBTI 한국표준화 작업시 표집 집단

- 표본1; Mosley(1985) 연구에서의 341명 은행임원 집단.
- 표본2; Reynierse(1991) 연구에서의 319명 퇴역임원 집단.
- 표본3; Roach(1986) 연구에서의 67명 임원 집단.
- 표본4; Brightman(1990) 연구에서의 144명 중간관리자 집단.
- 표본5; Roach(1986) 연구에서의 161명 중간관리자 집단.

적 리더십 행동을 더 크게 설명하는지를 알아보기 위하여 성격유형을 독립변인으로, 리더십 행동을 종속변인으로 하는 표준다중회귀 분석을 실시하였으며 그 결과는 표 4와 같다.

표 4에 보듯이 성격유형은 변혁적 리더십 요인을 모두 유의미하게 설명하였으며, 특히 카리스마 행동을 가장 크게 설명하였다( $R^2 = .15$ ). 변혁적 리더십의 3개 요인을 설명하는데 있어서는 공통적으로 성격유형 가운데 외향형의 기여도가 가장 높았다. 구체적으로 살펴보면 카리스마와 개인적 배려 행동을 설명하는데 있어서는 외향

형( $\beta = -.32$ 와  $-.23$ ) 이외에 판단형( $\beta = -.23$ 과  $-.16$ )이 유의하게 나타났고, 지적 자극 행동을 설명하는데 있어서는 외향형( $\beta = -.23$ ) 이외에 직관형( $\beta = .20$ ), 판단형( $\beta = -.13$ )의 순서로 유의하게 나타났다.

거래적 리더십 행동을 설명하는데 있어서는 성격유형의 설명량은 모두 유의하였다. 수반적 보상을 설명하는데 있어서는 외향형( $\beta = -.31$ )만이 유의하였다. 예외 관리는 감각형( $\beta = -.25$ )에 의해서만 유의하게 설명되었다.

표 3. 변혁적/거래적 리더십과 선호지표 간의 상관관계 결과

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 카리스마	3.78	0.66	-								
2. 개인배려	4.03	0.65	.68 **								
3. 지적자극	3.76	0.66	.75 **	.64 **							
4. 수반보상	3.92	0.67	.66 **	.70 **	.57 **						
5. 예외관리	2.81	0.91	-.03	-.03	-.05	-.06					
6. 외향, 내향	95.8	29.1	-.32 **	-.22 **	-.24 **	-.30 **	.08				
7. 감각, 직관	78.6	22.2	.08	.06	.19 **	.02	-.26 **	-.09			
8. 사고, 감정	85.4	20.1	-.11 *	.02	-.09	-.02	.07	.07	.07		
9. 판단, 인식	83.8	25.0	-.19 **	-.11	-.09	-.06	.07	-.05	.23 **	.40 **	-

주. N = 255 \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

MBTI 성격유형과 다른 변인과의 상관 중 부적상관은 외향, 감각, 사고, 인식형이 강함을 의미하며 정적상관은 내향, 직관, 감정, 판단형이 강함을 의미함.

표 4. 선호지표의 변혁적/거래적 리더십 유형에 대한 표준다중회귀분석 결과

	카리스마	배려	지적자극	수반보상	예외관리
외향-내향	-.32 **	-.24 **	-.23 **	-.31 **	.04
감각-직관	.11	.01	.20 **	-.01	-.25 **
사고-감정	.00	.10	-.03	.03	.10
판단-인식	-.23 **	-.16 **	-.13 *	-.10	-.05
R <sup>2</sup>	.15 **	.07 **	.11 **	.09 **	.06 **

주. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ . 표에 제시된 숫자는 베타계수를 표시함.

베타계수가 부적일 경우 이는 MBTI 성격유형 중에서 외향, 감각, 사고, 인식형의 성향을 의미하며, 베타계수가 정적일 경우 이는 내향, 직관, 감정, 판단형의 성향을 의미한다.

MBTI 다면척도와 변혁적/거래적 리더십 유형과의 관계

표 5는 MBTI K형에서의 다면척도 요인과 변혁적/거래적 리더십 유형간의 상관분석 결과를 보여준다. 표에서 보듯이 카리스마는 외향형의 모든 다면척도와 유의한 상관을 보였으며 상관

의 크기는 능동성( $r = -.25$ ), 다양한 관계( $r = -.22$ ), 열성적( $r = -.21$ ), 표현적( $r = -.20$ ), 그리고 참여적 요인( $r = -.07$ )의 순서였다. 또한, 직관형의 다면척도에서는 독창적 요인( $r = .22$ ), 판단형의 다면척도에서는 방법적( $r = -.26$ ), 목표 지향적( $r = -.23$ ), 조기착수 요인( $r = -.19$ )이 카리스마와 유의하게 관련되었다.

표 5. MBTI 다면척도와 변혁적/거래적 리더십 유형간의 상관분석

선호차원	다면척도	평균	표준편차	카리스마	배려	지적자극	수반적 보상	예외관리
외향- 내향	다양-밀접	4.7	2.8	-.22 **	-.19 **	-.10	-.20 **	.05
	열성-정적	5.4	3.1	-.21 **	-.14 *	-.17 **	-.30 **	.12
	능동-수동	5.1	3.3	-.25 **	-.18 **	-.18 **	-.27 *	.07
	표현-보유	4.2	2.7	-.20 **	-.16 *	-.13 *	-.12	.08
	참여-반추	3.8	2.9	-.07 **	-.08	-.10	-.18 **	-.07
감각- 직관	구체-추상	3.6	2.6	-.02	.03	-.01	-.02	-.13 *
	현실-창의	4.1	2.6	.07	.00	.17 **	.00	-.18 **
	실용-추론	4.7	2.3	-.06	-.04	-.07	-.05	-.16 *
	경험-이론	3.1	2.1	-.02	-.08	-.02	-.07	-.12
사고- 감정	전통-독창	4.6	2.6	.22 **	.05	.32 **	.09	-.24 **
	비평-허용	6.6	2.1	.08	.10	.04	-.00	-.04
	강인-온건	5.5	2.7	-.12	-.03	-.17 **	-.08	.13 *
	질문-협응	4.6	3.1	-.04	.03	-.13 *	-.06	.18 **
	논리-정서	4.2	3.0	-.11	.01	-.04	.04	.07
판단- 인식	이성-감성	3.9	2.4	-.09	-.01	-.13 *	-.01	.08
	조기-입박	3.4	2.7	-.19 **	-.12	-.15 *	-.11	-.03
	체계-유연	2.5	2.5	-.11	-.08	-.04	-.04	.01
	계획-자발	3.7	2.5	-.02	-.06	.12	.12	-.21 **
	목표-개방	2.4	2.7	-.23 **	-.14 *	-.14 *	-.12	-.05
	방법-과정	3.0	2.2	-.26 **	-.15 *	-.22 **	-.15 *	.02

주. N=255. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

표에서 MBTI 성격유형과 다른 변인과의 상관 중 부적상관은 외향, 감각, 사고, 인식형이 강함을 의미하며 정적상관은 내향, 직관, 감정, 판단형이 강함을 의미함. 다면척도에서도 예를 들어 다양, 밀접 척도의 경우 부적상관은 다양한 관계가 강함을, 정적상관은 반대로 밀접한 관계가 강함을 의미함.

개인적 배려는 외향형의 다면척도 중에서 참여적 요인을 제외한 모든 요인과 유의하게 관련되었고, 판단형에서는 방법적( $r = -.15$ ), 목표지향적 요인( $r = -.14$ )과 유의한 상관을 보였으며, 다른 선호지표 요인과는 유의하게 관련되지 않았다.

지적자극은 외향형의 다면척도 중에서 능동성( $r = -.18$ ), 표현적( $r = -.17$ ), 열성적 요인( $r = -.13$ ) 순으로 유의한 상관을 보였고, 직관형에서는 독창적( $r = .32$ ), 창의적 요인( $r = .17$ )과, 사고형에서는 강인한( $r = -.17$ ), 질문지향적( $r = -.13$ ),

이성적 요인( $r = -.13$ ) 과, 판단형에서는 방법적( $r = -.22$ ), 조기착수( $r = -.15$ ), 목표 지향적 척도( $r = -.14$ )와 각각 유의하게 관련되었다.

거래적 리더십 중에서 수반적 보상은 외향형의 다면척도 중에서 열성적( $r = -.30$ ), 능동성( $r = -.27$ ), 다양한 관계( $r = -.20$ ), 참여적 요인( $r = -.18$ )의 순서로 유의하게 관련되었고, 판단형에서는 방법적 요인( $r = .15$ )과만 유의하게 관련되었으며, 다른 선호지표 요인과는 유의하게 관련되지 않았다.

예외에 의한 관리는 감각형에서 경험을 제외한 모든 요인 즉, 전통적( $r = -.24$ ), 현실적( $r = -.18$ ), 실용적( $r = -.16$ ), 구체적 요인( $r = -.13$ )과 유의하게 관련되었고, 감정형에서는 협응지향적( $r = .18$ ), 온건한 요인( $r = .13$ )과 판단형에서는 계획성( $r = -.21$ )과만 유의하게 관련되었다.

또한 MBTI의 20개 다면척도 가운데 어떤 하위 척도가 변혁적/거래적 리더십 요인을 유의하게 설명하는지를 알아보기 위하여 단계적 회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 표 6에 제시되어 있다. 먼저 변혁적 리더십 중에서 카리스마 행동을 설명하는데 있어서는 방법적( $\beta = -.25$ ), 독창적( $\beta = .17$ ), 다양한 관계( $\beta = -.15$ ) 척도가 유의미한 것으로 나타났다. 배려적 행동을 설명하는데 있어서는 다양한 관계( $\beta = -.19$ )와 방법적( $\beta = -.15$ ) 척도가, 지적자극을 설명하는데 있어서는 독창적( $\beta = .33$ ), 방법적( $\beta = -.20$ ), 및 실용적( $\beta = -.15$ ) 척도가 유의미한 것으로 나타났다.

거래적 리더십 요인 가운데 수반적 보상을 설명하는데 있어서는 열성적( $\beta = -.30$ ), 방법적( $\beta = -.16$ ) 척도가, 예외 관리를 설명하는데 있어서는 전통적( $\beta = -.19$ ), 계획성( $\beta = -.14$ )척도가 유의

표 6. 다면척도의 변혁적/거래적 리더십 유형에 대한 단계적 회귀분석

	단계	예언변인	선호차원	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
카리스마	1	방법적	판단	-.25 **	.07	.07
	2	능동성	외향	-.12	.13	.06
	3	독창적	직관	.17 **	.15	.02
	4	다양한관계	외향	-.15 *	.17 **	.02
배려	1	다양한관계	외향	-.19 **	.04	.04
	2	방법적	판단	-.15 *	.06 **	.02
지적자극	1	독창적	직관	.33 **	.10	.10
	2	방법적	판단	-.20 **	.14	.04
	3	실용적	감각	-.15 *	.16 **	.02
수반적 보상	1	열성적	외향	-.30 **	.09	.09
	2	방법적	판단	-.16 **	.11 **	.02
예외관리	1	전통적	감각	-.19 **		.06
	2	계획성	판단	-.14 *	.08 **	.02

주 \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

미한 것으로 나타났다.

## 논 의

본 연구는 MBTI를 통해 측정된 리더의 성격특성이 변혁적 및 거래적 리더십 행동과 어떠한 관련이 있는지를 알아보는데 목적이 있었으며, 이를 통해 리더 선발 장면에 응용할 수 있는 시사점을 찾고자 하였다.

### 관리자의 MBTI 성격유형 비교

본 연구에서 나타난 관리자들의 MBTI 성격유형 비율을 살펴보면 사고형과 판단형이 직급에 관계없이 일관되게 높게 나타났다. 이는 사고형과 판단형의 성격이 논리적 의사결정자(logical decision maker)로서, 냉정하고 행정적이고 분석적이며 과제지향적인 성향을 갖고 있기 때문에 나타난 결과로 볼 수 있다(김정택 등, 1995).

리더십창조센터의 Van Velsor(1988)은 최고 경영자일수록 직관형의 성향이 강한 반면에 하위 직급일수록 감각형의 성향이 강한 것으로 보고 하였다(Gardner & Martinko, 1996에서 재인용). 본 연구 자료에서 최고 경영자는 포함되지 않았지만, 상위 직급에서 오히려 감각형이 더 많은 것으로 나타났는데, 이는 본 연구에서 금융기관의 영업 관리자들의 비율이 높기 때문에 나타난 결과로 해석할 수 있다. 금융기관의 영업은 업무 특성상 주어진 기간 내에, 고정된 자원을 활용하여, 주어진 목표를 달성해야하는 직무를 수행하는 관계로 감각지향적인 직무를 수행한다고 볼 수 있다.

성격유형과 변혁적 및 거래적 리더십 유형간의 관계

표준 다중회귀분석 결과 변혁적 리더십 행동 가운데 카리스마가 성격유형에 의한 설명량이 가장 높게 나타난 것은 카리스마 요인이 다른 요인에 비해 특성적인 측면이 강하다는 것을 (Judge & Bono, 2000) 입증하는 결과로 해석할 수 있다.

MBTI성격 유형 중에서, 전반적으로 외향형과 판단형이 변혁적 리더십의 3개 요인과 거래적 리더십의 수반적 보상을 유의하게 설명하고 있는 것으로 나타났다. 특히 외향형은 변혁적 리더십과 가장 높게 관련되었고, 판단형도 변혁적 리더십과 높게 관련되었다.

성격 5요인과 변혁적 리더십간의 관계를 살펴 보면 외향형이 변혁적 리더십과 가장 밀접한 상관(Judge & Bono, 2002)을 보였으며, MBTI의 외향형과 성격 5요인의 외향성과의 상관은 .81로 매우 높게 나타났다(McCrae & Costa, 1991). 외향형은 타인과의 교제나 상호작용을 원하고 타인의 관심을 끌고자하는 정도를 나타내며(유태용, 이도형, 1997), MBTI에서의 외향형 역시 강인하고 정열적이고 적극적인 행동을 보이는 특성을 나타낸다(Gardner & Martinko, 1996). 따라서 본 연구에서 나타난 외향형과 변혁적 리더십간의 관계는 과거 연구 결과와 일치하는 것으로 해석할 수 있다.

판단형이 변혁적 리더십과 높게 관련된 이유는 서론에서 설명하였듯이 판단형은 빨리 결정을 내리고 계획을 잘 수립하며, 체계적인 활동을 하는 것을 선호하기 때문에 체계적인 계획을 세워 비전을 제시하는 카리스마와 높게 관련된 것으로 해석할 수 있다. 또한 직관형도 기대하였듯이 변혁적 리더십 요인에 속하는 지적 자극과 유의하게 관련되었다. 그러나 기대했던 것과는 달리 사고형은 수반적 보상과 유의하게 관련되지 않았다.

MBTI 선호지표를 다면적으로 세분하여 변혁적 리더십 행동과의 관련성을 살펴본 결과, 카리스마는 외향형의 모든 다면척도 즉, 능동성, 다양한 관계, 열성적, 표현적, 참여적 요인과 유의하게 관련되었으며, 특히 열성적이고 표현적 요인과의 상관이 높았는데, 이는 카리스마 리더의 주요 행동 특성인 비전을 부하에게 설명하고 설득시키는 행동과 밀접한 관련이 있음을 말해주는 결과이다. 판단형에서도 조기착수, 목표지향적, 방법적 요인이 카리스마와 유의하게 관련된 것으로 나타났는데, 이는 비전을 설정하고 이를 달성하기 위해서 노력하는 카리스마 리더 행동 특성 때문에 나타난 결과로 해석할 수 있다.

개인적 배려는 외향형의 다면척도 중에서 능동성, 다양한 관계, 열성적, 표현적 요인과 유의하게 관련되었으며 판단형의 목표지향적, 방법적 요인과의 유의하게 관련되었다. 개인적 배려의 주요 행동은 부하의 욕구에 대한 개인차를 인정하고 증대시키며, 아울러 좀 더 향상된 수행성과를 높이기 위해 이들의 잠재력을 개발하며, 이를 위해 지속적인 멘토링과 코칭을 하는 것이다 (Avolio & Bass, 1995). 이러한 행동이 유발되기 위해서는 상대방과 능동적으로 다양한 관계를 맺으려 하고 관심을 상대방에게 열성적으로 표현하는 성격 특성이 적합한 것으로 볼 수 있다.

지적자극의 경우, 외향형과 판단형 이외에도 직관형과도 유의하게 관련되었으며, 사고형의 일부 다면척도와도 유의하게 관련되었다. 직관형에서는 창의적 및 독창적 요인과 사고형에서는 강인성, 질문지향적, 및 이성적 요인과 유의하게 관련되었다. 지적 자극 행동이 새로운 방법으로 생각하도록 일깨우고, 문제해결과 행동하기 전 충분히 생각할 것을 강조하는 행동(Bass, 1997)임을 고려할 때, 창의적이고 독창적인 특성, 이성적으로 사고하고 항상 무엇인가를 물어려고 하

는 특성과의 관련성은 적합한 것으로 해석할 수 있다.

거래적 리더십의 수반적 보상은 외향형의 다면척도와만 유의하게 관련되었다. 리더의 수반적 보상 행동에서 부하에게 열심히 일하면 보상을 주겠다는 적극적 의사표시가 중요함을 고려할 때 열성적이고 능동적인 외향형 성격 특성이 중요한 것으로 해석할 수 있다.

### 연구의 의의 및 시사점

과거 리더십 연구들이 리더의 성격특성 또는 행동에만 초점을 두었을 뿐 리더의 성격특성이 행동과 어떻게 관련되어 있는지에 관한 연구는 Judge와 Bono(2000)의 연구를 제외하면 거의 없는 실정이다. 본 연구는 MBTI의 각 선호지표와 각 선호지표별 다면척도를 활용하여 변혁적 및 거래적 리더십 행동간의 관계를 분석하였으며 특정 성격 유형이 변혁적 리더십과 관련이 있다는 점을 경험적으로 보여주었다는 점에서 의의가 있다.

Yukl과 Van Fleet(1992)는 변혁적 리더의 선발에 관한 연구가 좀 더 필요하다고 주장한 바 있다. 본 연구 결과는 변혁적 리더 선발 시 성격유형을 고려할 필요가 있음을 시사해주고 있다. 특히 본 연구에서 MBTI의 외향형과 판단형 그리고 이 유형과 관련된 다면척도들이 변혁적 리더십과 가장 관련성이 높은 것으로 규명된 만큼, 관리자 선발이나 승진 상황에서 이들의 성격유형을 측정하여 관련 자료로 활용할 필요가 있다.

### 연구의 제한점 및 미래연구

본 연구에서의 제한점은 첫째, 성격 특성과 리더십 스타일이 모두 관리자 자신에 의해 측정되

었다는 점이다. 특히 자신의 리더십 스타일에 대해 스스로 평가하였기 때문에 사회적 바람직성이 작용했을 가능성이 있다.

앞으로의 연구에서는 첫째, 성격의 하위구조에 대한 분석의 폭을 확장해 볼 필요가 있을 것이다. 성격 5요인의 외향성중에서 하위 요인인 우월성과 사교성이 리더십을 잘 예측하고 있는 것처럼, 하위 구조의 상대적인 이점을 밝히는 연구의 지지가 필요하다. 따라서 본 연구에서 사용한 다면척도를 추후 연구에서 지속적으로 사용하여 바람직한 리더상을 파악하는 기초 자료로 활용할 필요가 있다.

본 연구에서는 리더의 성격특성을 측정하기 위해 MBTI만을 사용하였다. 앞으로의 연구에서는 성격 5요인 검사와 같은 다른 성격검사를 같이 사용하여 어떠한 성격특성이 본 연구에서 다른 리더십 행동과 더 관련이 있는지를 분석할 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구에서는 조사대상자 가운데 약 63%정도가 금융기관에 종사하는 관리자들로 구성되었다. 금융기관의 관리자의 성격특성이 다른 제조업체나 서비스 기관의 관리자의 성격과 차이가 있다는 연구결과가 나온 것은 없지만 앞으로의 연구에서는 조사대상자를 폭 넓게 조사할 필요가 있다.

### 참고문헌

김정택, 심혜숙 (1990). 성격유형검사의 한국표준화에 관한 일 연구. 한국심리학회지: 상담 및 심리치료, 3, 44-72.  
 김정택, 심혜숙, 채석봉 역(1995). MBTI 개발과 활용. 한국심리검사연구소.  
 김정택, 심혜숙, 김명준 (2002). MBTI Form K

안내서. 한국심리검사연구소.  
 유태용, 이도형(1997). 다양한 직군에서의 성격의 5요인과 직무수행간의 관계. 한국심리학회 1997년 연차학술대회 학술발표 논문집, 687-701.  
 탁진국, 장중순 (2003). 거래적 및 변혁적 리더십의 효과: 일선 소대장을 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 16, 47-60.  
 Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership, *The Leadership Quarterly*, 6, 199-218.  
 Avolio, B. J., & Gibbons, T. C. (1988). *Developing transformational leaders: A lifespan approach*. In J. A. Conger & R. N. Kanungo. (Eds.), *Charismatic leadership*(pp. 276-308). San Francisco: Jossey-Bass.  
 Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.  
 Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.  
 Bass, B. M. (1997). Does the Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.  
 Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.  
 Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89,

- 901-910.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Capraro, R. M., & Capraro, M. M. (2002). Myers-Briggs Type Indicator score reliability across studies: A meta-analytic reliability generalization study. *Educational and Psychological measurement*, 62, 590-602.
- Gardner, W. L. & Martinko, M. J. (1996). Using the MBTI to study managers: A literature review and research agenda. *Journal of Management*, 45-83.
- Harvey, R. J. (1996). Reliability and validity. In A. L. Hammer (Ed.), *MBTI applications: A decade of research on the Myers-Briggs Type Indicator* (pp. 5-29). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superior's evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Hogan, R., Curphy, G. J. & Hogan, J. (1994). What do We Know about Leadership: Effectiveness and Personality. *American Psychologist*, 49, 493-504.
- House, R. J. (1977). A theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larson(eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Predicting consolidated unit performance: Leadership behavior, locus of control, and support for innovation. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 949-964.
- McCrae, R. R., & Costa, P. (1991). Reinterpreting the MBTI from the perspective of the five-factor model of personality. *Journal of Personality*, 57, 17-40.
- Myers, I. B., & McCaulley, M. H. (1989). *Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Thompson, B., & Borrello, G. M. (1986). Construct validity of the Myers-Briggs Type Indicator. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 174-195.
- Tischler, L. (1994). The MBTI factor structure. *Journal of Psychological Type*, 31, 24-31.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & C. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

1차 원고접수 : 2004. 5. 30

2차 원고접수 : 2004. 8. 30

최종게재결정 : 2004. 10. 22



## Relationships between MBTI personality types and transformational/transactional Leadership Behavior

Hyun-Jae Jang

Jinkook Tak

Department of Industrial Psychology Kwang Woon University

The purpose of this study was to investigate the relations between leader's personality and leadership styles. Data were collected from 255 managers across 8 organizations. MBTI Form K with 20 multi-subcales was used to measure leader's personality and MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire) was used to measure leadership styles. The results of the research were as follows. First, thinking(T) and judging(J) types of managers, who are logical decision maker, were most prevalent in this study, consistent with the results of previous studies. Second, extraversion(E) and judging(J) types had significantly positive relations with transformational leadership. Also, a contingent reward factor of transactional leadership was strongly related with these two personality types. Finally, the limitations and implications of this study and directions for further research were discussed.

*Key words* : MBTI, Personality types, Transformational leadership, Transactional leadership