

조직을 둘러싼 환경이 급변하면서 합리적인 면만을 강조하고 현상유지에 치중한 전통적 리더십 이론이 한계에 부딪히고 있다. 오늘날과 같이 불확실성이 높은 상황에서 기업이 살아남기 위해서는 조직을 유연하고 혁신적으로 만드는 새로운 리더십이 필요하다. 이러한 필요성에 바탕을 두고 전개되고 있는 새로운 리더십 이론은 조직이 궁극적으로 지향해야 할 비전을 창출하고 구체화하여 구성원이 창의적이고 혁신적인 능력을 발휘할 수 있도록 이끄는 데 중점을 두고 있다. 다시 말해 오늘날의 리더에게는 구성원들의 신념, 욕구, 가치 등을 변화시켜 잠재된 능력을 향상시키고, 그들 스스로 변화와 혁신을 만들어 낼 수 있도록 이끄는 능력이 요구된다. 과거의 리더십에 비해 새로운 리더십은 구성원의 흥분과 열정 등의 정서적 고양을 중요시하고 있는데, 변혁적 리더십을 대표적인 예로 들 수 있다. Bass(1985)는 변혁적 리더십을 개인적 이해관계를 넘어 기대 이상의 성과를 달성하도록 부하들의 높은 수준의 욕구를 충족시키며, 업무성과의 중요성과 가치를 인식시킴으로써 부하를 동기부여 시키는 것이라고 정의하였다.

이처럼 조직 구성원들에게 동기를 부여하고, 그들의 헌신과 몰입을 이끌어내는 것이 중요하기 때문에 오늘날 리더가 성공하기 위해서는 부하의 정서를 이해하고 다루는 능력이 요구된다(Cooper & Sawaf, 1997; Goleman, 1998). 종업원들의 정서역량에 관심을 기울여 온 Goleman(1995)은 수백 개 기업을 대상으로 한 다년간의 연구를 통해 성공적인 리더와 그렇지 못한 리더 간의 차이는 인지적 능력과 관련된 지능지수(IQ)보다 정서지능(EI)에 의해 크게 좌우된다는 결과를 발표하기도 하였다. 또한 리더십 전문가인 Neff와 Critin(1999)이 제시

한 성공 리더의 공통 자질을 보면, 15개 중 단지 세 개만이 지적 혹은 기술적 능력과 관련될 뿐 대부분은 소프트한 차원의 정서를 기반으로 한 태도나 의지이다. 지적 능력 혹은 기술적 능력은 훌륭한 리더가 되기 위한 필요조건이기는 하지만 충분조건은 아니라는 결론이다. 경영환경이 변화하는 속도만큼이나 조직 구성원들의 가치관 또한 너무나 빠르고 다양하게 변화하고 있다. 따라서 리더는 구성원들의 다양한 가치관과 시각을 제대로 이해하고 수용할 수 있어야 하며, 구성원들과 밀접한 상호 관계를 형성해야 한다. 그래야만 구성원들의 욕구를 충족시킬 수 있고, 이로 인해 구성원들이 만족감을 느껴 열정을 다해 일에 몰입함으로써 높은 성과 창출이 가능할 것이다. 이러한 변화로 인하여 현장에서 향후 리더가 갖추어야 할 기본 자질로 정서지능이 부각되고 있다.

조직 효과성을 향상시키기 위해 리더십이 중요하다는 것은 변함없지만 시대에 따라 리더십에 대한 정의와 리더십 역량, 리더십을 행사하는 주체에 대한 개념이 변화되었다. 초기의 리더십 연구가 주로 리더에게 초점을 맞추어 왔다면 최근에는 리더와 부하의 상호작용이라는 개념이 강조되면서(Burns, 1978) 상사뿐만 아니라 부하에 대한 다양한 관점의 리더십 이론이 개발되고 있다. 변혁적 리더십을 리더 중심적 관점으로 볼 수도 있지만 리더와 부하 관계 속에서 그 개념이 정의되고 있고, 또한 변혁적 리더십이 리더의 특성이나 행동을 강조하기는 하지만 궁극적으로 부하의 인식을 통해 변혁적 관계가 형성되므로(Gardner & Avolio, 1998) 변혁적 리더십 연구에서도 부하를 고려할 필요가 있다.

연구 목적

이 연구의 첫 번째 목적은 상사의 정서지능이 변혁적 리더십에 미치는 영향을 알아보는 데 있다. 국내에서 리더십의 특성이론과 직접적으로 관련된 연구는 많지 않은 편이며 최근 들어 경영환경의 변화에 따라 새로운 리더십 특성을 확인하려는 시도가 이루어지고 있다. 1990년대 후반부터 정서지능에 대한 연구가 활발하게 진행되면서 리더십을 발휘하는 지위에 있는 개인에게 정서지능의 중요성이 특히 강조되고 있으나(예, Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002) 이를 경험적으로 입증한 연구는 국내에서는 매우 드문 실정이다.

두 번째 목적은 변혁적 리더십이 부하의 상사에 대한 만족, 직무만족, 과업수행에 미치는 영향과 이들 관계에 있어 부하 정서지능의 조절효과를 검증하고자 한다. 변혁적 리더십의 개념이나 구성요소, 조직 효과성 간의 관계 등에 관한 다양한 선행 연구로 인하여 변혁적 리더십에 대한 이해가 깊어졌으나 이러한 연구들은 주로 상사에 초점을 맞춰 분석했다는 한계를 지닌다. 정서지능의 중요성을 강조하는 국외 연구들도 대부분 리더의 정서지능에만 초점을 맞추어 진행되어 왔을 뿐이고 리더십과정에 참여하는 부하의 정서지능을 다룬 예는 극히 드물다. 리더십은 상사와 부하 간 상호작용의 결과로 발휘되는 것이므로 부하를 고려하지 않은 리더십은 제한적 의미를 지닐 수밖에 없다(Burns, 1978; Kelley, 1994). 이러한 선행연구들에 대한 개관을 바탕으로 이 연구에서는 부하가 리더십 과정에 미치는 영향을 알아보려고 하였다. 기존 리더십 연구를 보면 부하특성 변인으로 부하의 경험, 능력이나 통제위치(House, 1976) 등을 다루었지만 정서와

관련된 변인을 다룬 경우는 드물다. 따라서 이 연구에서는 먼저 변혁적 리더십이 부하의 태도와 수행에 미치는 영향을 검증한 후 부하의 정서지능에 따라 이 관계가 어떻게 달라지는지를 알아보려고 한다.

세 번째 목적은 상사의 정서지능이 변혁적 리더십을 통해 부하의 상사에 대한 만족, 부하의 직무만족, 부하의 과업수행에 영향을 미칠 것이라고 가정하여 변혁적 리더십의 매개효과를 알아보는 데 있다. 국내에서도 조직 내 정서지능에 관심을 가지고 많은 연구가 이루어지고 있으나 리더의 정서지능이 종업원의 태도에 미치는 영향에 대한 경험적 연구는 매우 부족한 편이다. 최근에 한지현과 유태용(2005)은 상사의 정서지능이 부하-상사관계(LMX)의 질, 상사에 대한 신뢰, 상사로 인한 스트레스와 이직의도 등 부하의 태도에 영향을 미친다는 연구결과를 보고하였다. 이 연구에서는 한지현과 유태용(2005)의 연구를 더 확장하여 상사의 정서지능이 부하에 영향을 미치는 과정에 있어서 변혁적 리더십의 역할을 알아봄으로써 상사의 정서지능이 부하에게 미치는 영향에 관한 이해의 폭을 넓히고자 한다.

대부분의 리더십 연구에서는 자료수집의 어려움 때문에 상사 또는 부하로부터 모든 관련 변인을 측정하였는데, 이 연구에서는 상하관계에 있는 상사와 부하 쌍을 하나의 자료수집 단위로 사용함으로써 변인의 측정에 있어서 동일한 출처로부터 비롯되는 결과의 왜곡을 줄이고자 하였다.

연구 가설

상사 정서지능과 변혁적 리더십

정서나 감정은 효과적인 행동을 방해할 것

이라는 생각 때문에 그동안 연구의 영역에서 무시되었으나(George, 2000), 리더십은 사회적 맥락에서 이루어지기 때문에 정서와 같은 비인지적 요소를 고려할 필요가 있다. 특히 변혁적 리더십은 기존의 합리적이고 이성적인 측면을 강조한 리더십과는 달리 정서적인 면의 영향력을 강조하고 있고(Yukl, 2002), 자신 뿐만 아니라 부하들의 감정을 불러일으키고 움직이게 하는 것(Ashforth & Humphrey, 1995)이 핵심이므로 다른 리더십 유형과 비교해 볼 때 많은 부분이 정서에 기반을 두고 있다. 일반적으로 변혁적 리더가 스트레스나 갈등을 더 잘 다루고, 내적 통제, 자기 확신, 자기 수용 경향성을 보인다(Bass, 1997). 이러한 면들은 정서지능과 관련된 내용이라고 할 수 있으며, 정서지능이 높은 리더가 비전을 잘 전달하고 이에 대한 열정을 불러일으킨다는(Goleman, 1998) 점은 변혁적 리더가 지니는 특성과 유사하다(Burns, 1978).

지능의 여러 모델에 초점을 맞추어 리더십 유형을 살펴 본 Howell과 Avolio(1993)는 변혁적 리더십이 다른 지능에 비해 정서지능과 가장 큰 관련성을 보일 것이라고 말하고 있다. Higgs와 Rowland(2001)가 조직의 변화 관련 프로젝트를 수행하는 74명의 리더를 대상으로 변화 지향적 리더십과 정서지능간의 관계를 조사하여 조직의 모든 계층에 있어서 두 변인간에 강한 관련성이 있음을 밝혔다. Caruso, Mayer 및 Salovey(2002)는 정서지능과 효과적인 리더십 간의 이론적 관계를 논하면서 정서지능이 효과적인 리더 기능을 어떻게 촉진시키는지 설명했다. 정서파악 능력이 있으면 자신과 부하의 정서를 정확하게 인식할 수 있고, 의사결정에 정서를 사용하여 부하들을 동기부여 할 수 있다. 또한 정서에 대한 이해를 통

해 부하의 시각을 고려할 수 있고, 정서를 효과적으로 관리함으로써 직무 스트레스, 좌절, 실망, 기쁨 등을 잘 다룰 수 있다. Barling, Slater 및 Kelloway(2000)는 변혁적 리더십과 정서지능은 그 개념에 있어서도 관련되는 점이 많다고 보고, 경험적으로도 정서지능과 변혁적 리더십 차원과의 관련성을 검증했다. 자신과 부하의 감정을 정확하게 인식하는 능력은 리더가 성공적으로 의사소통하고, 조직의 비전을 효과적으로 전달하는 결과를 가져오며, 정서와 관련된 정보를 이해하고 분석하는 능력은 부하들에게 카리스마나 신뢰감, 존경을 갖도록 만드는 데 중요한 역할을 한다. Palmer와 Stough(2001)의 연구에서도 이와 유사한 결과가 나왔다. Gardner와 Stough(2002)는 자기 스스로 변혁적 리더라고 생각하는 상사는 자신의 감정과 정서적 상태에 대해 항상 자각을 하고, 긍정적·부정적 정서를 관리, 통제하고, 정서와 관련된 지식을 활용하여 문제를 해결한다고 주장했다. 이들 연구에서의 리더십 결과변인인 추가적 노력과 효과성, 만족 모두는 정서지능 총점뿐만 아니라 하위 차원과도 유의한 상관을 보였다. 모든 리더십 결과변인이 상사가 타인의 정서를 이해하는 차원과 강한 관련성이 있었고, 회귀분석 결과에서도 정서를 파악하고 이해하는 능력이 변혁적 리더십의 가장 강력한 예측 변인이었다. 타인의 정서를 알아차리고 이해하는 능력, 자신과 타인의 정서를 관리하는 능력, 효과적으로 정서를 통제하는 능력, 문제 해결 시 정서정보를 활용하는 능력, 타인에게 정서를 표현하는 능력이 통합되어 리더십 효과성을 높이고, 부하들로 하여금 추가적인 노력을 하게 만들고, 만족감을 느끼게 한다고 해석할 수 있다.

위에서 살펴 본 것처럼 이론적으로는 정서

지능 영역이 효과적인 리더를 예측하는 데 충분히 타당성을 갖는 것처럼 보이지만, 경험적인 근거는 매우 제한적이다. Barling 등(2000)과 Palmer와 Stough(2001), Gardner와 Stough(2002)의 연구가 정서지능과 효과적인 리더십 간의 관계를 실증적으로 밝히긴 하였으나 상대적으로 작은 표본을 사용하였고, 작업 장면에서 사용하기 위해 특별히 고안된 정서지능 척도를 사용한 것이 아니기 때문에 방법론적으로도 결과를 일반화하는 데 한계가 있다. 이상의 이론적 배경과 연구결과, 검증의 필요성을 토대로 이 연구에서는 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1. 상사의 정서지능은 변혁적 리더십과 정적으로 관련될 것이다.

변혁적 리더십과 부하의 태도 및 수행

많은 연구들이 Bass(1985)의 이론을 중심으로 변혁적 리더십의 효과성을 입증하였는데 초기에는 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)에 포함되어 있는 부하의 추가적 노력, 리더에 대한 만족, 리더의 효과성 등이 많이 활용되었다. Hater와 Bass(1988)는 부하들에 의해 지각된 변혁적 리더십과 리더십 효과성 간에 정적인 관계가 있으며, 상사가 평가한 집단성과와 리더 성과와도 정적인 관계가 있음을 밝혔다.

이외에도 조직효과성과 관련된 많은 변인들에 대해 조직별, 국가별, 직급별, 조직유형별로 다양한 연구가 이루어졌으며, 변혁적 리더십 요인인 카리스마, 개별적 배려, 지적자극은 리더십 효과성과 유의하게 관련되어 있다는 결과가 보고되었다(Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Lowe 등(1996)의 통합분석에 따르면 변혁적 리더십 요인 가운데 카리스마는 전반적

으로 리더십 효과 변인과 가장 강하게 관련되었고, 카리스마와 리더십 효과간의 관계는 조직의 수행 측정치보다는 부하의 리더십에 대한 지각으로 측정된 경우 더 크게 나타났다. 개별적 배려와 지적자극의 경우에도 비슷한 결과를 나타내어 변혁적 리더십의 경우 전반적으로 긍정적인 효과가 있음이 보고되었다.

많은 선행연구를 통해 변혁적 리더십의 효과성을 알 수 있는데 이 연구에서는 변혁적 리더십 결과변인으로 부하의 상사에 대한 만족과 직무만족, 과업수행을 선택하였다. 리더십은 조직효과성을 달성하도록 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정이기 때문에 리더십의 궁극적인 목표는 조직효과성에 있다. 그러나 리더십 효과성이라는 것이 상사의 변혁적 리더십 행동에 대한 부하의 지각을 통해 그들의 태도가 변하거나 수행수준이 향상되는 등 개인 수준에서 먼저 나타나므로 개인수준에서의 변인에 미치는 영향을 알아보고자 한다. Yukl(1998)도 리더십 효과성 측정요소로 조직효과성 외에 부하들의 리더에 대한 태도, 즉 리더가 부하들의 욕구와 기대를 얼마나 잘 만족시켜 주는지, 부하가 리더를 좋아하고 존경하는지, 리더의 요구를 실행에 옮기는 데 적극적으로 참여하는지 등을 제시하였다. 이 연구에서는 리더에 대한 부하태도 측정치로서 기존 연구에서 많이 사용되었던 상사에 대한 부하의 만족도를 사용하고자 한다.

Avolio, Waldman 및 Einstein(1988)에 의하면 거래적 리더는 부하의 현재 욕구를 만족시키고 조직의 성과기준을 유지하는 반면에 변혁적 리더는 부하가 더 많은 도전과 책임을 맡도록 격려하면서 동기부여 시킨다고 한다. 그 결과 부하들은 자신감과 성공에 대한 확신을 가지게 되고 기대 이상의 성과를 달성하게 되

는데 이러한 부하들은 직무만족과 과업수행 수준이 높을 것이다. 조직 구성원의 직무만족도와 상사 만족도가 향상되면 이직률이 감소하고 조직에 대한 전반적인 만족 수준이 향상되어 조직의 성과가 높아진다(Ostroff, 1992; Ryan, Schmit & Johnson, 1996). 이러한 연구결과를 통해 변혁적 리더십의 주관적인 효과성이 부하의 객관적인 성과에도 영향을 미칠 수 있다고 추론할 수 있을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2. 변혁적 리더십은 부하의 태도 및 수행과 정적으로 관련될 것이다.

가설 2-1. 변혁적 리더십은 부하의 상사에 대한 만족과 정적으로 관련될 것이다.

가설 2-2. 변혁적 리더십은 부하의 직무만족과 정적으로 관련될 것이다.

가설 2-3. 변혁적 리더십은 부하의 과업수행과 정적으로 관련될 것이다.

변혁적 리더십의 매개효과

상사가 부하에 미치는 영향은 업무 관련 영역에만 한정되지 않으며, 리더십을 발휘하는 위치에 있는 상사의 말이나 행동이 갖는 파급효과는 크다. 조직 구성원들이 스트레스를 느끼는 원인으로 업무, 직장 내 인간관계, 경력 등 여러 가지가 있겠지만 그 중에서도 직장에서 가장 많은 접촉을 하고 큰 영향력을 행사하는 사람이 상사이므로 상사가 부하의 스트레스뿐만 아니라 이직의도의 주된 원인이 된다(김은정, 유태용, 2004). 상사로부터 인정받는 리더가 주요 관심사였던 과거와 달리 요즘은 인재들이 열정적으로 업무에 몰입할 수 있도록 동기부여 하는 것이 리더의 핵심 역할로 부각되고 있다. 따라서 상사가 부하의 스트레

스원이나 이직 원인이 아니라 그들의 잠재력을 최대한 이끌어 내고 열정을 고무시키는 원동력이 되는 것이 중요하다.

지속적으로 높은 성과를 내는 일류 리더들은 정서지능이 높다는 공통점이 있는데(Goleman, 1995), 자신의 말이나 행동이 부하에게 미치는 영향력을 인식하는 자기 인식력과 다른 사람의 감정을 헤아리고 그에 적절한 대응 조치를 할 수 있는 감정 이입력, 부정적인 충동이나 기분, 행동을 조절하는 자기 통제력 등이 정서지능이 높은 리더들이 갖추고 있는 특징이다. 이러한 자질을 바탕으로 리더는 부하들의 만족과 몰입을 높이고, 부하가 기대 이상의 수행을 보이도록 함으로써 조직의 목표를 달성하게 된다. 그러나 종업원들의 정서지능이 그들의 수행이나 태도에 영향을 미친다는 연구결과들은 지속적으로 발표되고 있지만, 리더의 정서지능이 종업원의 태도에 미치는 영향에 대한 경험적 연구는 매우 부족한 편이다. Wong과 Law(2002)는 부하와 상사의 정서지능을 모두 측정해서 부하의 정서지능과 부하의 직무수행, 직무만족 간에 정적인 상관이 있다는 기존의 주장을 지지하는 결과와 함께 상사의 정서지능이 부하의 직무만족이나 백락수행과도 유의미한 관련이 있다는 것을 보고하였다. 그들의 연구를 토대로 한지현과 유태용(2005)은 상사의 정서지능이 부하의 다양한 태도에 미치는 영향을 검증하였는데, 부하가 평정한 상사 정서지능은 부하의 이직의도, 상사로 인한 스트레스와 부적인 상관을 보였고, 상사관계의 질, 상사에 대한 신뢰와는 정적 상관을 보였다. 그들의 연구에서 부하의 정서지능이 상사 정서지능과 부하의 태도 간의 관계를 조절할 것이라는 가설은 지지되지 않았지만, 추가분석 결과 상사관계의 질과 상사에

대한 신뢰가 상사 정서지능과 부하의 이직 의도 및 상사로 인한 스트레스간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다.

리더가 정서관련 정보를 이해하고 활용하는 능력이 뛰어나 부하를 관리하는 데 효과적이고 결과적으로 조직의 효과성을 높일 수 있지만 이러한 리더의 정서지능이 직접적으로 부하의 태도에 영향을 미치는 것은 어렵다. 조직 내 상사와 부하라는 관계의 속성상 상사 행동 대부분은 리더십으로 지각되고, 리더 개인 특질보다는 바깥으로 드러나는 리더십 행동에 의해 부하들이 영향 받을 가능성이 크다. 한 지현과 유태용(2005)의 연구에서 상사 정서지능과 부하의 이직의도 간의 관계를 매개하는 것으로 밝혀진 상사관계의 질과 상사에 대한 신뢰 역시 이러한 리더십 행동 맥락에서 이해할 수 있다. 상사-부하 관계의 질은 리더십 이론 중 하나인 리더-부하 교환이론(Dansereau, Graen, & Haga, 1975)에서 나온 개념이고, 상사에 대한 신뢰는 부하가 상사의 행동이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하는 심리적 상태(Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998)로서 리더십의 바탕을 이루는 중요한 요인이다. 이 연구에서는 이러한 선행연구들과 추론을 바탕으로 변혁적 리더십이 상사의 정서지능과 부하의 태도 및 수행간의 관계를 매개할 가능성이 높다고 예상하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 변혁적 리더십은 상사 정서지능과 부하의 태도 및 수행간의 관계를 매개할 것이다.

가설 3-1. 변혁적 리더십은 상사 정서지능과 부하의 상사에 대한 만족간의 관계를 매개할

것이다.

가설 3-2. 변혁적 리더십은 상사 정서지능과 부하의 직무만족 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 3-3. 변혁적 리더십은 상사 정서지능과 부하의 과업수행 간의 관계를 매개할 것이다.

부하 정서지능의 조절효과

변혁적 리더십 연구는 상사가 발휘하는 리더십과 효과성 간의 직접적인 관련성에 주로 초점을 두었으며 리더십 발휘대상이 되는 부하들에 관한 관심을 상당부분 경시해 왔다. 1980년대 이전의 리더십 이론들은 대부분 부하를 리더에 의해 움직이는 수동적인 대상으로 보는 경우가 많았으나 최근 슈퍼 리더십, 셸프리더십, 봉사하는 리더십 등과 같은 이론에서 조직구성원들의 자발적 참여가 강조되면서 부하 역할의 중요성이 부각되고 있다. 리더십이 통제가 아닌 육성이나 지원의 관점으로 변했음을 알 수 있다. 부하가 단순한 복종 이상의 역할을 하며 리더십 과정에서 능동적이고 적극적으로 참여한다는 주장이 제기되면서 팔로워십(followership)이라는 개념이 논의되기 시작했다. 조직목표를 달성하기 위해 리더가 부하에게 발휘하는 영향력이 리더십이라면 팔로워십은 리더가 발휘하는 영향력을 부하가 수용하는 과정이다. 실제로 리더십과 팔로워십은 밀접한 관련성을 지니기 때문에 분리하여 생각할 수 없으며 리더십 과정이나 상황에서 부하를 중요한 요인으로 함께 이해해야 한다.

먼저 리더십 연구에서 부하를 어떤 관점으로 보았느냐를 살펴보는 것이 변혁적 리더십 행동과 조직 효과성의 관계에서 부하 특성이 어떠한 영향을 미치는지 추론하는 데 도움이 될 것이다. 부하를 고려한 대표적인 연구는

리더십 상황이론인데 House(1976)는 경로-목표 이론을 발전시키면서 리더십 효과성에 영향을 미치는 변인으로 환경적 요인(environmental contingency factor)과 부하 관련 요인(subordinate contingency factor)을 제시하였다. 여기서 환경 요인이란 과업구조나 조직의 공식적 권한 체계 등이고, 부하 요인은 그들의 경험, 통제 위치, 능력 등이다. House(1976)는 경험 많고 능력 있는 부하는 참여적인 리더에 대해 높은 직무만족과 상사 만족을 나타내며, 경험이 없는 부하들은 지시적인 리더에 더 높은 직무만족과 상사 만족을 나타낸다고 보았다. 통제 위치란 부하들이 자신의 신변에 일어나고 있는 일을 스스로 통제할 수 있다고 믿는 정도를 의미하는데 내적 통제 성향의 부하는 참여적인 리더 밑에서, 외적 통제 성향의 부하는 지시적인 리더 밑에서 더 높은 수준의 직무만족과 리더만족을 나타내었다(Mitchell, Smysler, & Weed, 1975).

카리스마 리더십에서 리더는 부하의 지원과 적극적인 복종을 필요로 하고, 부하는 리더가 자신들의 욕구를 해결해 주고 혜택을 가져다 줄 것으로 기대하는 등 둘은 서로 상호의존적인 관계이다. 카리스마를 지닌 리더를 섬기는 부하의 특징은 일반적인 사람들과는 달리 리더에 대한 존경심, 충성심, 애정이 높고, 무조건적인 복종과 헌신을 보인다는 특징을 가지고 있다(Nahavandi, 1997). 부하의 성격이 리더가 변혁적인 능력을 발휘하는 데 영향을 줄 수 있다는 주장(Bass, 1985)도 있다. 예를 들어, 부하가 높은 의존적 성격을 가지고 있다면 리더가 카리스마를 발휘하기 쉬운 반면, 부하가 자신만의 합리성, 독립성, 자긍심을 가지고 있다면 카리스마나 영감을 사용하는 리더는 부하에게 영향을 미치기 어렵다.

팔로워십의 대표적인 학자인 Kelly(1988)는 진정한 부하란 독립심이 강하고 혁신적이고 독창적이며 건설적인 비판을 하고 리더와도 용감하게 맞서는 사람이라고 보았다. 리더와의 관계에서 부하는 누구를 리더로 받아들일 것인가를 결정할 뿐만 아니라 그 리더가 과연 유능한가도 결정한다고 했다. 그는 모범형 팔로워십이 가장 효과적이라고 주장했는데 그 특성으로 용기, 자기관리, 조직과 동료에 대한 헌신, 자기개발을 들었다. Ludin과 Lancaster(1990)는 효과적인 부하 특성으로 인격, 주인의식, 융통성, 자기관리 등을 들었다. 자신이 믿고 있는 바를 따라 기꺼이 행하려고 하는 충성스런 자세가 인격이고, 자신이 속한 조직과 스스로 공헌할 바에 대해 이해하는 것이 주인의식이다. 융통성은 변화하는 조직에 적용할 수 있는 능력을 말하고, 자기관리는 부하 스스로 과거 경력과 현재의 행동을 관리하고 미래 개발에 대한 책임 의식을 갖는 것을 말한다.

조직이 급격한 환경변화에 직면하면서 종업원들의 창의적이고 혁신적인 행동을 요구하게 되고, 이러한 행동을 유도할 수 있는 새로운 리더십 이론들이 활발히 연구되고 있는데 공통적인 특징은 부하들의 정서적 수용을 통한 혁신행동을 강조하고 있다는 점이다. 변혁적 리더십 역시 상사가 부하로 하여금 강한 정서를 유발하게 하는 과정이므로 리더십을 발휘하는 상사의 정서지능이 변혁적 리더십과 관련이 있을 것이고(가설 1), 변혁적인 리더십을 받아들이는 부하의 정서지능에 따라서 그 효과성을 달라질 것이다. 정서지능이 자신과 타인의 정서를 파악하고 관리하는 것이기 때문에 카리스마나 영감적 동기부여, 개별적 배려와 같은 상사의 정서적 자극에 대해 정서지능

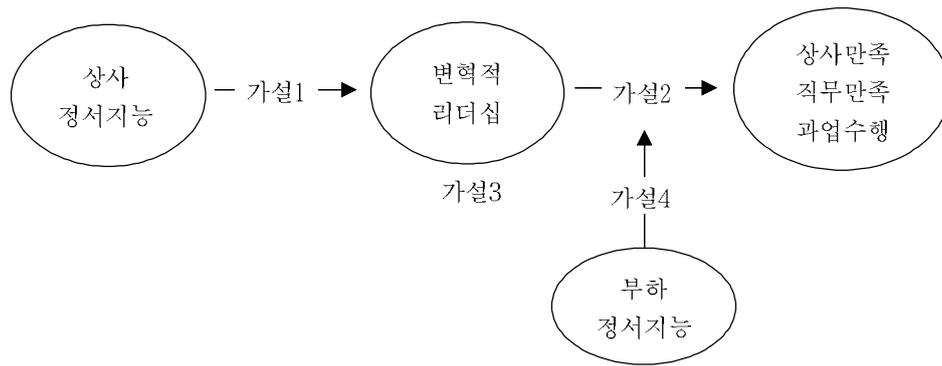


그림 1. 가설적 연구모형

이 높은 부하는 이를 더 잘 수용할 가능성이 있고, 상대적으로 인지적 요소가 강한 지적 자극은 정서지능과 관련이 적을 것이다. 변혁적 리더십과 성과 간의 관계에서 혁신에 대한 지원(Howell & Avolio, 1993)이나 연구개발 집단의 직무유형(Keller, 1992), 조직 구성원의 자율 요구(한주희, 정진철, 2001) 등의 조절효과를 밝힌 연구는 있으나 변혁적 리더십과 관련된 연구에서 부하의 정서관련 변인의 조절효과를 다룬 연구는 없는 실정이다. 따라서 이 연구에서는 변혁적 리더십이 부하의 태도 및 수행에 미치는 영향에 있어서 부하 정서지능의 조절효과에 대한 연구 필요성에 근거하여 다음과 같은 탐색적 가설을 세워 검증해 보고자 한다.

가설 4. 부하 정서지능은 변혁적 리더십과 부하의 태도 및 수행간의 관계를 조절할 것이다.

가설 4.1. 부하 정서지능은 변혁적 리더십과 부하의 상사에 대한 만족 간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 부하의 정서지능이 높을수록 변혁적 리더십과 부하의 상사에 대한 만족 간의 정적 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

가설 4.2. 부하 정서지능은 변혁적 리더십과 부하의 직무만족 간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 부하의 정서지능이 높을수록 변혁적 리더십과 부하의 직무만족 간의 정적 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

가설 4.3. 부하 정서지능은 변혁적 리더십과 부하의 과업수행 간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 부하의 정서지능이 높을수록 변혁적 리더십과 부하의 과업수행 간의 정적 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

이상의 가설들을 정리한 이 연구의 모형은 그림 1과 같다.

방 법

조사 대상자 및 자료 수집 방법

상사용 설문지와 부하용 설문지를 따로 작성하여 자료를 수집하였다. 유통회사, 은행, 연구소 등 국내 15개 기업에 근무하는 종업원 355명에게 상사용 설문지와 부하용 설문지를 함께 배포하여 본인뿐만 아니라 그들의 상사

또는 부하도 함께 설문에 응답하도록 하였다. 상사-부하 355쌍의 설문지 중 316쌍의 설문지를 회수하였고(회수율 89%), 이들 중 불성실한 응답을 한 16쌍을 제외하고, 상사-부하 300쌍의 자료를 분석하였다. 상사는 자신의 정서지능, 부하의 정서지능, 부하의 과업수행에 대해 응답하였고, 부하는 상사의 변혁적 리더십 행동, 자신의 정서지능, 상사의 정서지능, 직무 만족, 상사에 대한 만족에 대해 응답하였다. 정서지능의 경우 상사와 부하 모두 자신이 지각하는 정서지능과 타인이 지각하는 정서지능 평정치를 얻었다. 설문지에 포함된 모든 문항은 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’부터 ‘매우 그렇다(5점)’까지의 리커트형 5점 척도를 사용하였다.

분석에 포함된 상사 응답자 300명 중 남성이 232명(77.3%), 여성이 68명(22.7%)이었고, 이들의 평균 연령은 37.3세(표준편차 5.32세)였다. 부하 응답자 300명 중 남성은 181명(60.3%), 여성은 119명(39.7%)이었고, 이들의 평균 연령은 29.6세(표준편차 4.47세)였다. 상사와 부하 관계로 함께 일한 기간은 1년에서 3년 미만(42.7%)이 가장 많았고, 상사는 과장급이 141명(47%), 부하는 사원급이 199명(66.3%)으로 가장 많았다. 담당업무는 사무관리/총무가 78명(26%), 서비스/영업이 66명(22%), 금융/재무/회계가 58명(19.3%) 등의 순이었고, 이 밖에 연구/교육, 유통, 제조 등 다양한 업무를 수행하는 사람들이 포함되었다.

측정치

변혁적 리더십

Bass와 Avolio(1990)가 개발한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 연구자들이 번역하여 부하로 하여금 상사의 변혁적 리더십을 평정

하게 하였다. MLQ는 카리스마 10개 문항, 영감적 동기부여 7개 문항, 개별적 배려 10개 문항, 지적자극 10개 문항으로 구성되어 있는데, 의미가 중복되거나 연구자들이 문항의 차원이 내용적으로 모호하다고 판단한 문항들을 제외하고 카리스마 6개 문항, 영감적 동기부여 6개 문항, 개별적 배려 5개 문항, 지적자극 6개 문항을 사용하였다. 요인 분석을 실시하여 두 요인에 모두 높게 부하되어 있는 문항과 해당 요인이 아닌 다른 요인으로 묶인 문항을 제외하고, 요인 부하량이 높은 카리스마 5개 문항, 영감적 동기부여 5개 문항, 개별적 배려 4개 문항, 지적자극 5개 문항으로 총 19개 문항을 최종분석에 사용하였다. 변혁적 리더십을 측정하는 19개 전체 문항의 내적일치 신뢰도 값은 .95이고, 차원별로 보면 카리스마는 .89, 영감적 동기부여는 .87, 개별적 배려는 .79, 지적자극은 .87이었다.

정서지능

상사와 부하의 정서지능은 Wong과 Law(2002)가 개발한 WLEIS(Wong and Law Emotional Intelligence Scale) 16개 문항을 사용하여 측정하였다. WLEIS는 자기 정서파악, 타인 정서파악, 정서활용, 정서조절의 네 요인으로 구성되어 있으며, 각 요인은 4개 문항으로 구성되어 있다. 상사가 스스로 평정한 정서지능의 내적일치 신뢰도 값은 .90, 부하가 평정한 상사 정서지능의 내적일치 신뢰도 값은 .94이었다. 부하가 스스로 평정한 정서지능의 내적일치 신뢰도 값은 .89, 상사가 평정한 부하 정서지능의 내적일치 신뢰도 값은 .93이었다.

부하의 상사에 대한 만족

Scarpello와 Vandenberg(1987)가 개발한 문항

중 이 연구의 목적에 맞게 선정한 7개 문항으로 부하의 상사에 대한 만족을 측정하였다. 문항의 예는 '나의 상사는 수행평가를 공정하게 한다', '나의 상사는 내가 일하면서 겪게 될 어려움을 미리 알고 이해해 준다', '나의 상사는 내가 업무를 수행하는데 도움을 준다' 등이다. 이 척도의 내적일치 신뢰도 값은 .91이었다.

부하의 직무만족

Hackman과 Oldham(1974)이 개발한 문항 중 일반적인 직무만족과 업무와 관련하여 성장할 수 있는 정도에 관한 만족을 묻는 항목을 선택하여 총 6개 문항으로 측정하였다. 문항의 예는 '전반적으로 나는 내 일에 만족한다', '이 일을 통해 이룰 수 있는 개인적인 성장과 발전에 만족한다', '나는 이 일을 통해 성취감을 느낀다' 등이다. 신뢰도 분석에서 문항-전체 상관의 낮은 1개 문항을 제거한 5개 문항이 최종 분석에 사용되었다. 이 척도의 신뢰도 값은 .86이었다.

부하의 과업수행

김도영과 유태용(2002)이 개발한 6개 문항을 사용하여 상사가 부하의 과업수행을 평정하도록 하였다. 문항의 예는 '나의 부하는 맡은 업무를 정확하고 깔끔하게 처리 한다', '나의 부하는 업무 목표를 달성 한다', '나의 부하는 동료집단에서 타인에 비해 탁월한 업무수행을 보인다' 등이다. 부하의 과업수행 측정치의 신뢰도 값은 .90이었다.

결 과

변인들의 기술 통계치 및 상호상관

이 연구에서 측정한 변인들의 기술 통계치와 상호상관이 표 1에 제시되어 있다. 상사의 정서지능은 평정출처(즉, 부하 또는 당사 자신)에 상관없이 부하가 평정한 변혁적 리더십과 높은 정적 상관을 보였는데, 당사 스스로 평정한 자신의 정서지능보다는 부하가 평정한 상사의 정서지능이 변혁적 리더십과 더 높은 정적 상관을 보였다(각각 $r=.22, p<.01, r=.72, p<.01$). 따라서 상사의 정서지능이 변혁적 리더십과 정적으로 관련되어 있을 것이라는 가설 1이 지지되었다. 변혁적 리더십은 부하의 상사에 대한 만족과 높은 정적 상관을 보였고($r=.79, p<.01$), 부하의 직무만족이나 부하의 과업수행과도 유의미한 정적 상관을 보여(각각 $r=.45, p<.01, r=.33, p<.01$) 가설 2-1, 2-2, 2-3이 모두 지지되었다. 이러한 결과는 부하가 자신의 상사가 변혁적 리더십 행동을 많이 한다고 지각 할수록 상사에 대해 더 만족하고, 자신의 직무에 대해서 더 만족하고, 과업수행 수준도 더 높다는 것을 의미한다. 특히 이 연구에서는 과업수행을 부하 자신이 아니라 상사가 평정하였기 때문에, 변혁적 리더십과 부하의 과업수행간의 정적 관계를 해석함에 있어서 동일한 출처로부터 응답을 얻었을 때 발생할 수 있는 공통 출처 편파 가능성을 배제할 수 있다.

상사의 정서지능이 변혁적 리더십에 미치는 영향에 대한 회귀 분석

표 1에 제시한 단순상관 분석에서 상사의 정서지능이 변혁적 리더십과 유의한 관련성을 나타냈기 때문에 표준 다중회귀분석을 실시하

표 1

KCS I

표 2. 상사 정서지능이 변혁적 리더십에 미치는 영향에 대한 회귀분석

예 측 변 인	β	R^2	수정된 R^2	F 변화량
상사EI (자)	자기정서파악 타인정서파악 정서활용 정서조절	.03 .16* .06 .04	.06**	.04 4.35
상사EI (타)	자기정서파악 타인정서파악 정서활용 정서조절	.10 .17** .35** .21**	.54**	.53 85.3

* $p < .05$, ** $p < .01$

주. EI는 정서지능, (자)는 자기평정, (타)는 타인평정임.

여 상사의 정서지능을 구성하고 있는 네 가지 하위요인들(자기정서파악, 타인정서파악, 정서활용, 정서조절)이 변혁적 리더십 행동에 미치는 상대적인 영향력을 알아보았다.

표 2에서 보듯이, 자기평정의 경우 네 요인 중 타인정서파악이 변혁적 리더십 행동을 유의하게 예측하였다($\beta = .16, p < .05$). 반면 부하평정의 경우는 자기정서파악을 제외한 타인정서파악($\beta = .17, p < .01$), 정서활용($\beta = .35, p < .01$), 정서조절($\beta = .21, p < .01$)이 변혁적 리더십을 유의하게 예측하였고, 그 중에서도 정서활용이 가장 영향력이 큰 예측변인이었다. 이러한 결과를 종합해 보면 타인정서파악 능력이 공통적으로 유의한 예측변인이었지만, 상사의 입장에서 부하의 정서를 잘 파악하는 것이 변혁적 리더십 행동을 하는 데 가장 큰 영향을 미치고, 부하의 입장에서 상사가 정서를 잘 활용하는 것이 변혁적 리더십을 발휘한다고 지각하는 데 큰 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

변혁적 리더십의 매개효과 분석

변혁적 리더십이 상사의 정서지능과 부하의 상사에 대한 만족, 부하의 직무만족, 과업수행 간의 관계를 매개한다는 가설 3을 검증하기 위해 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 방식에 따라 매개효과 분석을 실시하였다. 표 3에 결과가 제시되어 있다.

표 3에서 보듯이 상사의 정서지능은 변혁적 리더십과 유의한 정적 관련이 있고, 변혁적 리더십은 상사에 대한 만족과 유의한 관련이 있으며, 부하의 상사 만족에 대한 상사 정서지능의 회귀계수가 유의했다($\beta = .19, p < .01$). 하지만 4단계에서 보듯이, 변혁적 리더십의 효과를 통제하였을 때에는 상사 정서지능의 회귀계수가 더 이상 유의하지 않았다($\beta = .02, p > .05$). 이러한 결과로부터 변혁적 리더십이 상사의 정서지능과 부하의 상사에 대한 만족 간의 관계를 완전 매개한다는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 3-1은 지지되었다. 이러한 결과는 상사의 정서지능이 부하의 상사에 대한

표 3. 변혁적 리더십의 매개효과

예측변인 (A)	매개변인 (B)	분석 단계	경로	종속변인 (C)		
				상사만족	직무만족	과업수행
상사EI (자)	변혁적 리더십	1	A → B	.22**	.22**	.22**
		2	B → C	.79**	.45**	.33**
		3	A → C	.19**	.11	.48**
		4	A → C (B통제)	.02	.01	.43**

** $p < .01$

주 1. EI는 정서지능, (자)는 자기평정을 나타내고, 각 단계의 계수는 표준화된 회귀계수임.

만족에 직접적으로 영향을 미치는 것이 아니라 변혁적 리더십을 거쳐서 영향을 미친다는 것을 의미한다. 상사 정서지능과 부하의 직무만족, 상사 정서지능과 과업수행 간의 관계에서는 변혁적 리더십이 매개효과를 보이지 않는 것으로 나타나 가설 3-2와 가설3-3은 기각되었다. 그러나 직무만족의 경우 변혁적 리더십의 효과를 통제했을 때 상사 정서지능의 회귀계수가 변혁적 리더십의 효과를 통제하지 않은 3단계에 비해 .11에서 .01으로 감소하였고, 과업수행의 경우도 상사 정서지능의 회귀계수가 .48에서 .43으로 감소하였다. 따라서 추후 연구에서 변혁적 리더십이 이들 간의 관계를 부분적으로 매개할 가능성에 대해 연구해 볼 필요가 있다.

부하 정서지능의 조절효과 분석

부하의 정서지능이 변혁적 리더십과 부하의 상사에 대한 만족, 부하의 직무만족, 부하의 과업수행 간의 관계를 조절할 것이라는 가설 4를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저 각 종속변인에 대한 회귀분석에서 1단계로 변혁적 리더십과 자기가 평정한

부하의 정서지능을 넣고, 2단계에서는 변혁적 리더십과 부하의 정서지능 간의 상호작용항을 추가로 투입하여 종속변인에 대한 설명변량의 증분이 유의한지를 검증하였다. 표 4에 이러한 부하의 정서지능의 조절효과 분석 결과가 제시되어 있다.

표 4에서 보듯이 부하의 상사 만족의 경우 변혁적 리더십과 부하의 정서지능 간의 상호작용이 유의하여 가설 4-1이 지지되었다($\Delta R^2 = .01, p < .05$). 이러한 상호작용 효과를 해석하기 위해 Aiken과 West(1991)가 제안한 방식에 의해 조절변인의 값이 높은 경우(평균보다 1표준편차 윗값)와 낮은 경우(평균보다 1표준편차 아랫값)로 나누어 변혁적 리더십, 부하의 정서지능, 상사에 대한 만족간의 관계를 회귀선으로 나타내었다. 그림 2에서 보듯이 부하의 정서지능이 높을 경우에 낮을 때보다 변혁적 리더십과 부하의 상사 만족간의 정적 관련성이 더 강한 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 정서지능이 높은 부하가 정서지능이 낮은 부하보다 변혁적 리더십 행동을 보이는 상사에 대해 상대적으로 더 만족한다는 것을 의미한다.

부하의 직무만족과 과업수행의 경우에는 위

표 4. 변혁적 리더십과 종속변인 간 관계에서 부하 정서지능의 조절효과

단계	예측변인	상사에 대한 만족			직무만족			과업수행		
		β	ΔR^2	ΔF	β	ΔR^2	ΔF	β	ΔR^2	ΔF
1	변혁적 리더십(A)	.73**			.34**			.30**		
	부하 EI(자)(B)	.16**	.64**	266.12	.30**	.27**	56.09	.10	.12**	19.91
2	변혁적 리더십(A)	.14			.35			.72		
	부하 EI(자)(B)	-.23	.01*	5.81	.30	.00	.00	.38	.00	1.23
	A*B	.81*			-.01			-.60		

* $p < .05$, ** $p < .01$

주. EI는 정서지능, (자)는 자기평정임.

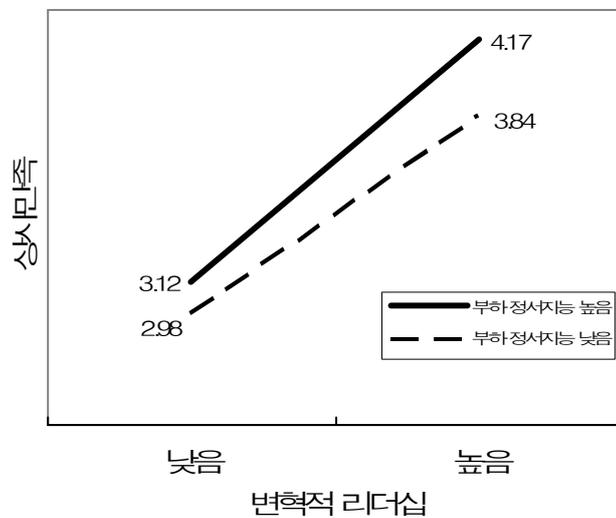


그림 2. 변혁적 리더십과 상사만족 간 관계에서 부하 정서지능의 조절효과

계적 회귀분석에서 상호작용항에 의한 추가 설명량이 유의하지 않았기 때문에 가설 4-2와 가설 4-3은 기각되었다. 또한 표 4의 1단계에서 보듯이 회귀분석에서 부하 정서지능과 변혁적 리더십을 동시에 넣었을 경우, 상사 만족($\beta=.73, p<.01$), 직무만족($\beta=.34, p<.01$), 과업수행($\beta=.30, p<.01$)에 대한 변혁적 리더십의 회귀계수가 모두 유의했다. 이러한 결과는 변

혁적 리더십이 상사에 대한 만족, 직무만족, 과업수행과 정적으로 관련되어 있을 것이라는 가설 2를 다시 한번 지지하는 결과로 간주할 수 있다.

상사만족에 있어서 변혁적 리더십의 하위 차원에 따라 부하 정서지능의 조절효과가 다른지를 알아보기 위하여 추가적으로 변혁적 리더십의 하위차원인 카리스마, 영감적 동기

표 5. 변혁적 리더십 하위차원과 상사만족간 관계에서 부하 정서지능의 조절효과

단계	예측변인	상사에 대한 만족			예측변인	상사에 대한 만족		
		β	ΔR^2	ΔF		β	ΔR^2	ΔF
1	카리스마(A)	.65**	.55**	181.49	영감(A)	.64**	.54**	176.95
	부하EI(자)(B)	.21**			부하EI(자)(B)	.22**		
2	카리스마(A)	-.15	.01**	7.68	영감(A)	-.33	.02**	10.82
	부하EI(자)(B)	-.23			부하EI(자)(B)	-.34		
	A*B	1.03**			A*B	1.26**		

단계	예측변인	상사에 대한 만족			예측변인	상사에 대한 만족		
		β	ΔR^2	ΔF		β	ΔR^2	ΔF
1	개별배려(A)	.58**	.48**	138.81	지적자극(A)	.61**	.50**	150.17
	부하EI(자)(B)	.25**			부하EI(자)(B)	.23**		
2	개별배려(A)	-.15	.01**	6.67	지적자극(A)	.28	.00	1.22
	부하EI(자)(B)	-.18			부하EI(자)(B)	.03		
	A*B	.95**			A*B	.43		

** $p < .01$

주. EI는 정서지능, (자)는 자기평정임.

부여, 개별적 배려, 지적자극으로 나누어 분석한 결과가 표 5에 제시되어 있다. 카리스마($\Delta R^2 = .01, p < .01$), 영감적 동기부여($\Delta R^2 = .02, p < .01$), 개별적 배려($\Delta R^2 = .01, p < .01$)와 부하 정서지능간의 상호작용항을 추가로 투입하였을 때 상사만족 설명변량이 유의하게 증가하였으나, 지적자극과 부하 정서지능의 상호작용항을 추가로 투입하였을 때는 설명량의 증분이 유의하지 않았다. 이러한 결과로부터 변혁적 리더십의 하위 차원 중 지적자극은 정서적인 요소보다는 인지적인 요소를 많이 포함하고 있으므로 부하의 정서지능에 따라 상사에 대한 만족에 미치는 영향이 달라질 가능성이 적다는 것을 알 수 있다.

논 의

이 연구의 목적은 먼저 상사의 정서지능과 변혁적 리더십 간의 관계를 밝히고, 더 나아가 상사의 정서지능이 변혁적 리더십을 통해 부하의 태도 및 수행(부하의 상사에 대한 만족, 직무만족, 과업수행)에 영향을 미치는 과정을 검증하는 것이었다. 또한 추가적으로 부하의 정서지능이 변혁적 리더십과 부하의 태도 및 수행 간의 관계를 조절하는지를 알아보았다. 연구 결과, 상사의 정서지능은 변혁적 리더십과 정적으로 유의한 관련이 있었고, 변혁적 리더십은 부하의 상사만족, 직무만족, 과업수행과 유의한 정적 상관이 있었다. 또한 상사 정서지능이 변혁적 리더십을 통해 부하의 상사에 대한 만족에 영향을 주는 것으로

나타나서 상사 정서지능과 부하의 상사만족 간의 관계에서 변혁적 리더십의 매개효과가 유의하였다. 변혁적 리더십과 부하의 태도 및 수행 간의 관계에서 부하 정서지능의 조절효과 역시 부하의 상사에 대한 만족에서 유의하였다.

이 연구 결과를 구체적으로 살펴보면, 상사가 스스로 평정한 정서지능의 경우 타인정서 파악 요인이 부하가 평정한 상사의 변혁적 리더십을 유의하게 예측하였는데, 이는 상사가 부하의 정서를 잘 파악할수록 부하는 자신의 상사가 변혁적 리더십을 더 효과적으로 발휘한다고 지각한다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 타인의 정서에 대한 이해가 변혁적 리더십의 가장 강력한 예측변인이라는 것을 밝힌 Gardner와 Stough(2002)의 연구 결과와 일치한다. 이 연구에서는 상사의 정서지능은 상사 자신이, 변혁적 리더십은 부하가 평정하도록 함으로써 동일한 출처에서 비롯되는 편파 가능성을 배제하였기 때문에 이러한 결과는 더 큰 의미를 지닌다.

상사의 정서지능을 부하가 평정하였을 경우에는 자기정서파악을 제외한 타인정서파악, 정서활용, 정서조절이 변혁적 리더십을 유의하게 예측하였고, 그 중에서 정서활용이 변혁적 리더십과 관련성이 가장 큰 예측변인이었다. 이러한 결과는 부하의 입장에서 볼 때 정서를 잘 활용하는 상사가 변혁적 리더십을 가장 잘 발휘하는 상사라고 지각한다는 것을 의미한다. 정서활용은 자신의 목적에 맞게 특정 정서를 만들어내고 사용하는 능력을 말하는데, 이러한 능력을 지닌 리더는 부하들에게 미래에 대한 확실한 비전을 제시하고 이를 실현하기 위해 노력한다. 변혁적 리더가 부하들에게 동기를 부여하고 영감을 불러일으키게 하기

위해서는 기본적으로 이러한 정서활용 능력을 필요로 하기 때문에(George, 2000), 부하의 입장에서 정서활용 능력을 지닌 리더를 변혁적 리더라고 지각할 가능성이 크다고 해석할 수 있다. 변혁적 리더십이 합리적이고 거래적인 리더십보다 더 효과적인 이유가 감정이나 정서요인에 있다고 볼 때, 그동안 이론적으로만 제안되었던 상사 정서지능과 변혁적 리더십의 관련성(예, Howell & Avolio, 1993; Caruso, Mayer, & Salovey, 2002)을 실증적으로 밝혔다는 점에서 이 연구의 첫 번째 의의를 찾을 수 있다.

이 연구에서 변혁적 리더십은 상사의 정서지능과 부하의 상사에 대한 만족 간의 관계를 매개하였다. 한지현과 유태용(2005)의 연구를 보면 상사관계의 질과 상사에 대한 신뢰가 상사의 정서지능과 부하의 이직의도, 상사로 인한 스트레스간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 리더-부하 교환이론(Leader-Member Exchange theory)에서 나온 상사-부하관계의 질이나 상사와 부하 간 신뢰는 리더십 범위 내에서 이해할 수 있는 요소이고, 부하의 이직의도나 상사로 인한 스트레스 역시 부하의 상사에 대한 만족의 다른 측면으로 간주할 수 있다. 따라서 변혁적 리더십이 매개변인으로 밝혀진 이 연구의 결과는 한지현과 유태용(2005)의 결과와 유사하다. 하지만 상사의 정서지능이 부하의 태도에 미치는 영향에 대한 선행 연구가 부족하기 때문에 이에 대한 관계를 일반화하기 위해서는 다른 표본을 대상으로 하여 직접적인 효과뿐만 아니라 조절효과나 매개효과에 대한 지속적이고 반복적인 연구가 이루어져야 할 것이다.

종업원의 수행이나 태도에 있어서 정서지능의 중요성을 지지하는 연구는 지속적으로 발

표되고 있으나 리더의 정서지능과 종업원의 태도에 대한 경험적 연구는 매우 부족한 편이다. Goleman, Boyatzis 및 McKee(2002)는 리더의 정서지능이 부하에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 주장하였지만 그 과정을 실증적으로 보여주지는 못했다. 따라서 이 연구에서 변혁적 리더십이라는 매개변인을 통해 상사의 정서지능이 부하가 지각하는 상사에 대한 만족에 미치는 과정을 실증적으로 밝혔다는 것은 큰 의미를 지닌다.

구성원들 간에 지속적이고 유기적인 상호작용이 중요하지만 그 과정에서 가장 큰 영향을 미치는 사람은 바로 리더이다. 리더 한 사람의 태도나 행동에 따라 구성원 전체, 팀, 조직이 달라질 수 있다. 특히 리더가 부하들의 감정에 미치는 영향력은 가장 기본적이면서도 중요하다. 인류 역사상 초기 리더들, 즉 족장이나 주술사가 많은 영역에서 자신의 입지를 확보할 수 있었던 것도 그들의 지도력이 감성적 차원에서 권위를 갖고 있었기 때문이다. 리더가 자신의 정서를 전달하는 능력이 뛰어나면 뛰어난수록 집단 내부에 그러한 정서가 퍼지는 강도가 커지고, 불안하거나 위협적인 상황이나 혹은 긴급하게 수행해야 할 과업이 있을 때 리더가 이러한 능력을 활용한다면 구성원들에게 확신과 열정을 심어줄 수 있다. 리더는 구성원들 사이에서 공유되는 감정을 상당부분 결정하므로 집단의 정서를 이끌어가는 존재이고, 집단의 정서를 전략적으로 다루어 성과로 연결하는 능력이 차세대 리더가 갖추어야 할 핵심 요건이다. 이 연구에서는 이러한 상사의 정서적 능력에 초점을 맞추어 상사 정서지능이 변혁적 리더십을 통하여 부하의 태도에 미치는 과정을 설명하였다는 데 의의가 있다. 기업 현장에서 상사의 정서관련

역량에 관심을 기울여서 지금까지 이루어진 연구를 토대로 리더의 선발이나 교육 등 제도 전반에 적용한다면 종업원들의 만족도 및 조직의 성과 향상에 기여할 수 있을 것이다.

이 연구결과, 변혁적 리더십과 부하의 상사에 대한 만족간의 관계에서 부하의 정서지능이 조절효과를 보였다. 이러한 결과는 정서지능이 높은 부하들이 정서지능이 낮은 부하들보다 변혁적 리더십 행동을 보이는 상사에 대해 상대적으로 더 만족한다는 것을 의미한다. 상사가 변혁적 리더십을 발휘하더라도 부하 정서지능의 높고 낮음에 따라 그것을 수용하는 정도가 다르다는 것은 변혁적 리더십이 더 강한 효과를 발휘하기 위해서는 상사의 정서지능 뿐 만 아니라 부하의 정서지능이 중요한 변인이 될 수 있음을 시사한다. 부하의 직무만족이나 과업수행에 대해서는 부하의 정서지능이 조절효과를 보이지 않았는데 이러한 결과는 변혁적 리더십이나 부하의 정서지능이 각 종속변인에 미치는 주 효과가 강하기 때문이라고 볼 수 있다. 또한 변혁적 리더십에 대한 반응으로 상사에 대한 만족은 직접적인 결과로 나타나지만 직무만족이나 과업수행의 경우 리더십 이외에 영향을 주는 요소가 많이 있기 때문에 상호작용 효과가 나타나지 않았을 가능성이 있다.

부하의 정서지능을 고려한 변혁적 리더십의 효과를 검증한 연구가 지극히 부족한 실정이기 때문에 이 연구에서 부하 정서지능의 조절 효과에 관한 가설을 설정함에 있어 탐색적인 경향이 강했다. 연구결과, 상사만족에 있어서 부하 정서지능의 조절효과가 있었기 때문에 부하의 정서지능에 따라 변혁적 리더십 효과가 달라질 수 있다는 것을 처음으로 밝혔는데 의의가 있다. 리더십은 상사와 부하 간 상

호작용의 결과이기 때문에 부하를 고려하지 않은 리더십은 제한적인 의미를 지닐 수밖에 없다. 최근에 등장한 슈퍼 리더십이나 셀프리더십에서도 조직구성원들의 자발적인 참여를 강조하고 있어서 점차 부하 중심의 참여적 조직구조가 늘어나고 있다. 또한 정보통신기술의 발달로 인하여 리더만이 가졌던 제한된 정보를 부하들도 쉽게 공유할 수 있어서 부하들이 독자적으로 의사결정을 내리는 경우도 늘어나고 있다. 이러한 배경에서 부하의 정서지능이 상사의 변혁적 리더십 효과성에 영향력이 있는 변인임을 밝힌 것은 변혁적 리더십을 깊이 있게 이해하는 데 도움을 줄 것이다.

이 연구의 제한점과 추후 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 이 연구에서는 부하 개인이 지각하는 상사의 리더십에 초점을 맞추어 변혁적 리더십이 상사에 대한 만족, 부하의 직무만족, 과업수행에 미치는 영향을 개인수준에서 검증했다. 그러나 변혁적 리더십을 팀 구성원들의 공통된 지각으로 간주하여 팀수준에서 정의할 수도 있고, 변혁적 리더십 효과 역시 부하의 만족이나 수행과 같은 개인수준의 변인이 아니라 팀이나 부서 수준의 결과변인으로 알아 볼 수도 있다. 앞으로의 연구에서 변혁적 리더십에 대한 다수준적 접근을 시도하여 변혁적 리더십 행동이 부하에게 동질적으로 영향을 미쳐 집단의 성과에 영향을 주는 지 아니면 부하 개개인마다 상사의 변혁적 리더십 행동에 대하여 다르게 지각하여 부하 개인마다 성과가 달라지는지를 알아볼 필요가 있다.

둘째, 변혁적 리더십과 정서지능을 측정하는 척도에 대하여 보다 많은 연구가 필요하다. 변혁적 리더십의 대표적인 척도인 MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)는 지속적인

발전에도 불구하고 여전히 세부적 수정을 필요로 하고 있다. Tracey와 Hinkin(1998)의 연구에 의하면 MLQ에 포함된 변혁적 리더십의 네 가지 하위요인들은 상당한 중복을 보인다. 따라서 변혁적 리더십을 측정하는 척도에 대해 앞으로 지속적인 연구가 요구된다. 정서지능 척도인 WLEIS(Wong and Law Emotional Intelligence Scale)도 기업 장면에서 신뢰도와 타당도가 밝혀진 척도이기는 하지만 정서지능에 대한 개념이나 접근방법이 아직까지는 합의를 이루지 못한 상황이므로 정서지능을 평정하는 여러 가지 다양한 척도를 통해 변혁적 리더십과의 관계를 밝히는 작업이 필요할 것이다.

기업장면에서 행해진 정서지능 연구의 대부분은 정서지능을 자기보고식으로 측정하였다. 정서지능을 능력모델로 접근할 경우 한 가지 고려해야 할 점은 자기 보고식으로 측정한 정서지능 측정치가 타당한지를 확인하는 것이다. 왜냐하면 정서지능의 하위차원인 자기정서 파악 능력이 기본적으로 부족한 사람의 경우에 그 사람의 자기 정서지능에 대한 평정치나 타인 정서지능에 대한 평정치를 타당한 값으로 보기 힘들기 때문이다. 이 연구에서는 이러한 문제를 해결하고자 정서지능에 대한 자기평정뿐만 아니라 타인평정도 함께 얻어 분석하였다. 앞으로의 연구에서는 이러한 타인평정뿐만 아니라 정서지능에 대한 객관적 측정치를 개발하여 사용하는 방안을 고려할 필요가 있다.

셋째, 이 연구에서는 다양한 조직에 종사하는 상사와 부하를 대상으로 자료를 수집하였는데 조직이나 과업의 특성에 따라 변혁적 리더십 발현이나 효과가 다를 가능성이 있다. 따라서 추후 연구에서는 조직이나 과업의 특성을 세분화하여 자료를 수집한 후 변혁적 리

더십의 영향을 알아볼 필요가 있다. Lowe 등 (1996)은 조직이 개인회사인지 아니면 공공기관인지에 따라 리더십 효과성이 달라진다고 보고한 바 있다.

마지막으로, 자료수집 단계에서 응답자에게 상사용과 부하용 설문지를 함께 주고, 그 중 자신에게 해당되는 설문지에 먼저 응답하게 한 후 그들의 상사나 부하에게 나머지 설문지를 주고 응답하도록 하였다. 진실한 응답을 얻기 위하여 설문지에 응답한 후 응답자가 봉할 수 있도록 설문지를 제작하여 익명성을 높이긴 하였지만, 응답자가 설문에 응답할 상사와 부하를 자신들이 선택하는 과정에서 편파가 있을 수 있다. 추후 연구에서는 실제로 리더십을 발휘하는 상사와 이러한 리더십의 영향을 직접적으로 받는 부하를 구체적으로 정의하여 선정함으로써 이러한 가능성을 줄이고, 리더십에 대한 평정을 부하뿐만 아니라 리더의 상사를 통해서도 수집하여 이 연구에서 다른 변인들 간의 관계를 다각도로 검증할 필요가 있다.

참고문헌

- 김도영, 유태용 (2002). 성격의 5요인과 조직에서의 백락수행간의 관계. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 15(2), 1-24.
- 김은정, 유태용 (2004). 외식 서비스업 종사자의 직무관련변인과 성격특성이 이직의도에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 17(3), 355-373.
- 한주희, 정진철 (2001). 변혁적 리더십과 팀 유효성에 관한 연구: 자율욕구의 조절효과를 중심으로. 한국인사관리학회지, 24(2), 145-166.
- 한지현, 유태용 (2005). 상사의 정서지능이 부하의 태도와 상사 과업수행에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 18(1), 177-199.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. (1995). Emotion in the workplace: a reappraisal. *Human Relations*, 48, 97-124.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation. *Group and Organizational Studies*, 13, 59-80.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*, 21, 157-161.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond exception*. NY: The Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1990). *Transformational leadership development: manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto,

- CA: Consulting Psychologist Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Emotional intelligence and emotional leadership. In R. Riggio & S. Murphy (Eds.), *Multiple Intelligence and Leadership*, NJ: Mahwah.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: emotional intelligence in leadership and organizations*. NY: Grosset/Putnam.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: a dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23(1), 32-58.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1041.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. NY: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. NY: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Learning to lead with emotional intelligence*. MA: Harvard Business School Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. New Haven, CT: Yale University, Department of Administrative Sciences.
- 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.
- Higgs, M. J., & Rowland, D. (2001). *Developing change leaders: assessing the impact of a development programme*. Henley working paper series.
- House, R. J. (1976). A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- 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, 891-902.
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18, 489-501.
- Kelley, R. E. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*, 11-12, 142-148.
- Kelely, R. E. (1994). *The power of followership*. NY: Bantam Doubleday Pub. Inc.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ

- literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Ludin, C. S., & Lancaster, C. L. (1990). Beyond leadership: the importance of followership. *The Futurist*, 24(2), 18-22.
- Mitchell, T. R., Smyser, C. M., & Weed, S. E. (1975). Locus of control: supervision and work satisfaction. *Academy of Management Journal*, 18, 623-631.
- Nahavandi, A. (1997). *The art and science of leadership*. NJ: Prentice Hall.
- Neff, T., & Critin, J. (1999). *Lesson from the top: The search for America's best business leaders*. Doubleday.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitude, and performance: an organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 963-974.
- Palmer, B., & Stough, C. (2001). *Workplace SUEIT: Swinburne University Emotional Intelligence Test*. Organizational Psychology Research Unit, Swinburne University, AU.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Ryan, A. M., Schmit, M. J., & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: examining relations at an organizational level. *Personnel Psychology*, 49, 853-882.
- Scarpello, V., & Vandenberg, R. J. (1987). Generalizing the importance of occupational and career views to job satisfaction attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 125-140.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practice? *Group and Organization Management*, 23(3), 220-236.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organizations*. NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organization* (5th ed). Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.

1차 원고접수 : 2006. 3. 20

2차 원고접수 : 2006. 5. 1

최종게재결정 : 2006. 5. 4

The Effect of Leader's Emotional Intelligence on Subordinate's Attitude and performance: Focus on Mediating Effect of Transformational Leadership

Hye-Jung Park

Tae-Yong Yoo

Kwangwoon University

The main purpose of this study was to examine the mediating effect of transformational leadership between leader's Emotional Intelligence(EI) and subordinate's attitude and performance. Data were collected from 300 pairs of leaders and subordinates by survey questionnaires. Results revealed that leader's EI rated by both self and her/his subordinate positively related transformational leadership. Also, the transformational leadership was positively related to subordinate's supervisory satisfaction, job satisfaction, and task performance. The transformational leadership mediated the relationship between the leader's EI and subordinate's supervisory satisfaction, and subordinate's EI moderated the relationship between transformational leadership and subordinate's supervisory satisfaction. Based on these results, the implications and limitations of this study and the directions for future research were discussed.

key words : *Leader's Emotional Intelligence, Subordinate's Emotional Intelligence, Transformational Leadership, Subordinate's Supervisory Satisfaction*