

## 한국어 MLQ Form 5-45의 요인구조 모형 비교\*

김 정 남†

경상대학교

본 연구목적은 한국어 MLQ Form 5-45의 요인구조를 탐색하기 위해서 제안된 6개의 모형들 가운데 부합도가 가장 좋은 모형을 찾아내는 것이다. 한글로 번역된 MLQ Form 5-45를 경상남도 지역의 군대, 선박회사, 병원에 종사하는 다양한 직급의 구성원들에게 700부 배부하고 667부를 회수(회수율 95.28%)하여 최종 616부를 분석 자료로 사용했다. MLQ Form 5-45의 12개 하위요인을 구성하는 문항들을 분석하기 위해서 전체 자료를 반분하여 첫 번째 집단(N=306)으로부터 Cronbach의  $\alpha$  계수를 산출했다. MLQ 요인구조에 관한 모형들의 자료에 대한 부합도 지수를 산출하기 위해서는 나머지 두 번째 집단(N=310)의 자료를 이용하여 확인적 요인분석을 실시했다. 연구결과에 의하면, 한국어 MLQ Form 5-45를 통해서 얻은 자료와 부합도가 가장 좋은 모형은 원래 MLQ Form 5-45를 구성하는 9개 요인을 모두 포함하는 모형이었다. 연구결과에 따라서 본 연구의 제한점 및 한국판 MLQ 개발을 위한 연구과제 등을 논의했다.

주요어 : 다요인 리더십질문지(MLQ), 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 자유방임적 리더십

\* 본 논문은 2007년 경상대학교 학술진흥지원사업 지원금으로 이루어 졌습니다.

† 교신저자 : 김정남, 경상대학교 사회과학대학 심리학과, 010-8028-5776, kimcn@gnu.ac.kr

리더십은 지난 수 십 년간 사회과학 분야에서 중요한 주제로 다루어져 왔다. Meindl(1990)은 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 구분하면서부터 리더십에 대한 새로운 관심이 고조되었다고 평가했다.

다요인 리더십(Bass & Avolio, 1994, 1997)이론은 광범위한 리더행동을 다룬다. 이들이 제시한 리더행동을 측정하기 위해서 널리 사용되는 도구가 다요인 리더십 질문지인 MLQ다 (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, et, 2003; Bryman, 1992; Kanste, Miettunen, & Kyngas, 2006; Kirkbride, 2006; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996).

Bass(1985a)는 거래적 리더와 변혁적 리더의 행동을 확인하기 위해서 처음으로 질문지를 제작했다. 군 장교들을 대상으로 73개 문항으로 된 질문지를 실시하여 수집한 자료들을 요인 분석했다. 그 결과 5개의 리더십 요인인 카리스마, 개별배려, 지적자극, 연계보상, 예외관리를 찾아냈다. 카리스마, 개별배려, 지적자극은 변혁적 리더십을 나타내며, 연계보상과 예외관리는 거래적 리더십 행동에 해당한다. 이 두 가지 효과적인 리더행동 유형은 비효율적 리더행동을 보여주는 자유-방임적 리더십과 대비된다.

초기의 MLQ 문항들은 두 유형의 리더십을 구성하는 5개 하위요인들을 측정했으나 리더행동에 직접적인 초점을 두지 못했다는 지적에 따라 수정을 거듭해 왔다. Bass와 Avolio (1997)는 세 가지 주요 리더십 행동인 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 자유방임적 리더십을 주장했다. 최근의 MLQ 5X 개정판, MLQ 8-Y, MLQ Form 5-45 등은 이 세 가지 유형의 리더행동 9개 요인을 측정하는 36개의 표준화된 문항들을 포함하고 있다. 여기서는 리더행동

의 9개 하위요인들을 각각 4개 문항들로 측정하도록 총 36개 문항들로 제작된 MLQ Form 5-45(Bass, & Avolio, 1995)를 살펴본다.

MLQ Form 5-45는 카리스마를 카리스마 속성, 이상적 영향, 영감적 동기화로 구분한다. 카리스마 속성은 리더가 개인적으로 희생하고 위기와 장애를 처리하며 자기-확신을 보여 주는가를 측정한다. 이상적 영향은 리더가 중요한 가치, 신념, 사명을 신봉하는 정도를 측정한다. 영감적 동기화는 리더가 부하의 모델로 행동하고, 미래를 향한 높은 표준과 방향을 설정하여 전달하고, 부하가 노력하도록 상징을 사용하는 정도를 측정한다(Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997). 지적자극은 부하의 아이디어를 수용하고 비판적 가정을 통해서 지금까지 해 오던 방법을 새롭게 생각하도록 격려하는 정도를 측정한다(Bass, 1985a; Bass & Avolio, 1990). 개별배려는 부하를 단지 집단의 한 구성원으로만이 아니라 인격적인 개인으로 인정해 주고 부하의 지식과 기술을 향상시켜서 그들이 최대한으로 잠재성을 계발하여 성취하도록 지원하는 정도를 측정한다(Den Hartog et al., 1997; Yammarino & Bass, 1990). 이 5개 요인들이 변혁적 리더십을 구성한다.

거래적 리더십 하위요인인 연계보상은 구체적인 수행수준을 달성한 부하에게 노력과 성취한 수행수준에 따라 보상하는 교환과 관련된 리더행동을 측정한다(Den Hartog et al., 1997). 거래적 리더십의 둘째와 셋째 요인은 예외관리의 두 가지 유형이다. 예외관리란 일이 잘못 진행되거나 기준에 미치지 못할 때에만 리더가 행동을 취하는 것이다(Bass & Avolio, 1989). 지금까지의 방식이 제대로 작동된다면 부하에게 지시하는 것을 피하고 목표가 달성되기만 한다면 부하가 하던 대로 계속하기를

허용한다(Harter & Bass, 1988). 적극적 예외관리는 부하의 실수를 사전에 예방하도록 적극적으로 주시하고 이를 바로잡으려고 행동하는 정도를 측정한다. 소극적 예외관리는 부하의 과제수행에서 발생하는 문제에 사전에는 관심을 보이지 않고 소극적으로 대처하다가 문제가 발생한 이후에 그것을 바로 잡으려고 행동을 취하는 정도(Den Hartog et al., 1997)를 측정한다.

자유방임적 리더십은 리더가 행동하지 않는 정도를 측정한다(Avolio et al., 1995; Bass & Avolio, 1997; Kanste et al., 2006). 이는 리더십 부재를 의미하여 가장 소극적이며 무-리더십(non-leadership)이라고도 한다.

대부분의 변혁적 리더십 연구들은 MLQ를 이용하여 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 자유방임적 리더십의 다양한 측면을 측정한다. 변혁적 리더십 연구에서 MLQ가 널리 사용되고 있음에도 불구하고 구체적인 측정요인들과 관련해서 많은 비판이 이어져 왔기 때문에 Den Hartog 등(1997)은 MLQ를 이용해서 얻은 결과들을 신중하게 검토할 필요성을 제기한다.

MLQ를 이용한 연구는 주로 북미권에서 수행되었으며(Avolio, Bass, & Jung, 1999; Tejada et al., 2001), 영어권 이외에서도 MLQ의 심리측정 속성과 요인구조에 대한 연구가 증가하는 추세이다(Bass, 1997; Vandenberghe, Stordeur, & D'hoore, 2002). 국내에서도 변혁적 리더십에 대한 연구들은 많지만 MLQ 구성타당도 검증 목적을 이루어진 연구는 아직 없다.

MLQ는 심리측정 속성에 관해서 불일치를 보이고, 요인구조도 안정되어 있지 않아서 구성타당성에 의문이 제기되었다(Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Carless, 1998; Den Hartog et al., 1997; Garman, Davis-Lenane, & Corrigan, 2003;

Kanste, et al., 2006; Northouse, 2001; Tejada et al., 2001; Tepper & Percy, 1994; Yukl, 1999a). 그러므로 Densten과 Sarros(1997)는 원래 제시된 것보다 MLQ의 요인구조는 훨씬 복잡하다고 주장했다.

MLQ에서 가장 중요한 문제는 각 구성요인들에 대한 개념의 모호성이다(Bass & Riggio, 2006; Bryman, 1992; Bycio et al., 1995; Charbonneau, 2004; Northouse, 1997; Rafferty & Griffin, 2004). MLQ는 전-범위 리더십(Full-Range Leadership) 이론에 따라서 각 리더십 하위요인들을 잘 측정하는지 검증하기 위한 요인분석의 대상이 되어왔다.

선행연구들은 MLQ의 가설적 구성요인들을 다양하게 찾아내기는 했지만, 구성요인 수의 일치를 보이지 못했다. 변혁적 리더십은 다차원적이므로 MLQ의 다차원적 구조에 대한 지지가 있다(Antonakis et al., 2003; Rafferty & Griffin, 2004). 그러나 전-범위 리더십이론에 근거한 MLQ의 9개 구성요인들을 반복해서 확인하는데 실패한 연구들(Bycio et al., 1995; Den Hartog et al., 1997; Tejada et al., 2001)도 있다. Den Hartog 등(1997)은 MLQ의 세 가지 리더십 행동인 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 자유방임적 리더십을 그 이상의 독립적 차원들로 재정의하는 것에는 문제가 있다고 주장한다. 여기서 MLQ의 구성개념과 요인구조에 관해서 진행 중인 몇 가지 논쟁점을 살피고자 한다.

변혁적 리더십은 단일차원인가 아니면 구별되는 다 차원인가? Bass는 변혁적 리더십을 카리스마, 지적자극, 개별배려의 3개 하위차원들로 측정할 수 있다고 제안했다. 그 이래로 구체적인 요인들에 대해서는 논란이 있지만 변혁적 리더십은 구별이 가능한 행동들로 정의할 수 있다는 주장이 지속되고 있다(Bass, 1985a;

Avolio, Bass, & Jung, 1997).

반면에 변혁적 리더행동들은 서로 관련되어 있고 하나의 요인으로 연합되어 있다는 주장(Bycio et al., 1995; Conger & Kanungo, 1988; Carless, 1998; House, 1977; Tracey & Hinkin, 1998; Yammarino & Dubinsky, 1994)도 있다. 이것은 카리스마, 개별 배려, 지적 자극 간에는 개념적인 차이가 있다고 주장했지만, 실제로 부하들은 리더의 이런 행동들 간의 구분을 하지 못한다는 것을 제안하는 것이다. 이 세 요인 가운데 카리스마가 개념적으로 가장 논란이 되고 있다.

Bass(1985a)는 카리스마와 영감적 리더십은 하나의 요인을 형성하지만 훈련이나 상담을 위해서는 구분하는 것이 유용하다고 주장했다. 그러나 이 주장을 지지하는 증거의 부족으로 한동안 카리스마적 리더십을 단일요인으로 측정해 왔다(Carless, 1998). MLQ 8Y(Bass & Avolio, 1993)에서는 카리스마를 이상적 영향과 영감적 동기화로 구분해서 측정하였으나, 이 두 요인이 하나의 요인임을 밝힌 연구(Muenjohn & Armstrong, 2008; Tepper & Percy, 1994)가 있다. MLQ Form 5-45에서는 카리스마를 카리스마 속성, 이상적 영향, 영감적 동기화로 구분하여 측정했다. 그러나 시간이 지나면서 카리스마 속성과 이상적 영향을 포함하는 카리스마와 영감적 동기화 간의 이론적 구별도 모호해졌다(Barbuto, 1997).

MLQ를 구성하는 하위요인들 가운데는 변혁적 리더행동과 거래적 리더행동, 그리고 자유방임적 리더행동 사이에서 뚜렷하게 구분되지 않는 것들이 있다. 일반적으로 거래적 리더십 행동으로 분류된 요인들이 변혁적 리더십 행동과 분명하게 구분되는 것도 아니다. 대표적인 요인이 연계보상과 예외관리이다.

연계보상에 포함된 행동의 다양성 때문에 거래적 리더십의 한 요인인 연계보상과 변혁적 리더십 요인들의 변별성에 관심이 모아졌다(Antonakis et al., 2003). 연구자들의 주장에 의하면 연계보상을 조작적으로 정의하여 진술하는 방법은 거래적 과정과 변혁적 과정 모두를 측정한다(Goodwin, Wofford, & Whittington, 2001; Raffery & Griffin, 2004). 리더-부하 간 대인적 교환에 관련된 거래적 행동인 연계보상은 리더가 부하를 인정해주는 것을 포함하므로 변혁적 리더십과 관련된다(Yukl, 1999a). Sarros와 Santora(2001)는 경우에 따라 연계보상이 변혁적 리더십을 반영하는 것임을 확인했다. Avolio 등(1999)은 MLQ-5X를 바탕으로 변혁적 리더십 요인들 간 상호상관 및 변혁적 리더십 요인들과 연계보상 간의 상관을 산출했다. 그 결과 변혁적 리더십 척도들 간의 잠재요인 상호상관 및 변혁적 리더십 척도들과 연계보상은 매우 높은 정적상관을 보였다. Bycio 등(1995)도 연계보상과 변혁적 리더십 하위척도들 간의 상호상관이 통계적으로 유의하게 정적임을 확인했다. Wofford, Goodwin과 Whittington(1998)도 이와 유사한 결과를 얻었다. 연계보상과 변혁적 리더십 하위척도들 간의 상관은 유의하게 정적이었다. 이 결과들은 연계보상과 변혁적 리더십 행동이 연관되어 있음을 제안하는 것이다. Goodwin, Wofford와 Boyd(2000)의 실험연구에서도 매우 비슷한 결과를 얻었다. 연계보상과 변혁적 리더십 하위척도들 간의 상관은 정적이었다. 연계보상이 변혁적 리더십의 하위요인이 된다는 것을 확인한 또 다른 연구가 있다. Podsakoff, MacKenzie, Moorman과 Fetter(1990)는 MLQ 문항들에 대한 확인적 요인분석을 실시했다. 그 결과 6개의 변혁적 리더십 구성요인들과 더불어

어 연계보상 요인을 발견했다. 그렇지만 연계 보상은 다른 변혁적 리더십 요인들과 높은 정적 상관을 보였다. 이 결과는 연계보상 행동이 거래적 리더십 요인이라는 전제에 의문을 제기하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 전통적인 개념화에 문제가 있음을 나타내는 것이다.

이런 연구결과들을 볼 때, 경험적으로는 연계보상과 변혁적 리더행동과의 관계는 지지를 얻은 듯이 보인다. 그러나 연계보상과 거래적 리더십 행동 간의 관련성이 완전하게 부정된 것은 아니다. 수용할만한 수행에 대해서 약속된 보상은 거래적 리더십 행동의 전형이다. 따라서 연계보상이 거래적 리더십의 요소가 아니라는 주장은 여전히 그럴듯하지 않다. 연계보상이 거래적 리더십의 요소라는 가정은 그것이 경험적으로 변혁적 리더십에 연관된다는 의문이 있음에도 불구하고 초기의 십 수 년 간 MLQ를 사용한 연구들 사이에 널리 퍼져왔다(Bass, 1985a). 그 이후로 시간이 훨씬 지나서 MLQ의 요인구조에 대한 재검증이 시작되면서(Goodwin et al., 2001) 일부 연구에서 연계보상이 변혁적 리더십 행동과 연계되었다는 결과를 얻음으로써 Bass(1985a)와 불일치를 보이고 있다.

연계보상에 이어 개념적 논란의 중심에 있는 요인이 예외관리이다. 예외관리에 대한 연구에서는 이런 접근이 장점과 단점 모두를 갖고 있다는 제안이 있다(Bass, 1990; Brownell, 1983; Ricketts & Nelson, 1987). 장점은 리더가 부하의 모든 행동에 주의를 기울일 필요가 없이 예외적 행동에만 그렇게 하면 된다는 것이다. 단점은 부하의 오류에 초점을 맞추는 것은 경우에 따라서는 처벌로 경험될 수 있다는 점이다(Bass, 1990). 정적 피드백 없이 이런 점

근범에만 의존한다면 부하의 사기를 떨어뜨릴 수 있다.

최근 연구(Bass & Avolio, 1989, 1991; Howell & Avolio, 1993)에서는 예외관리를 적극적 예외관리와 소극적 예외관리로 구분한다. 적극적으로 예외관리 하는 리더는 예외적 반응을 사전에 적절하게 찾아내려고 한다. 반면에 소극적으로 예외관리 하는 리더는 예외가 분명하게 드러났을 때에만 사후적으로 반응한다. 두 유형 모두 리더가 부하들에게 어떤 역치를 넘어서서 수정행동이 필요하다는 것을 알리는 것이 관련된다는 점에서 유사하다. 적극 및 소극적 예외관리 모두가 문제나 오류를 바로 잡는데 초점을 두고 있지만, 개념적으로 그러한 예외가 어떻게 결정되는가에 있어서 차이가 있다. 적극적 예외관리는 리더가 예외에 대해서 주도적으로 감시하는 노력을 보이는 것이고, 소극적 예외관리는 보다 명백한 오류의 결과로서 리더의 주의를 끄는 것이다.

MLQ의 다른 요인들과 예외관리의 관련성은 최근까지도 논란이 계속되고 있다. 초기 연구들은 이 두 개념의 구분을 지지했으나(Hater & Bass, 1988; Yammarino & Bass, 1990), 보다 최근의 연구들(Ardichivili, 2001; Bycio et al., 1995; Den Hartog et al., 1997)에서는 예외관리가 단일요인 구성체라는 점을 다시 주장하고 있다. Lowe 등(1996)은 메타분석을 통해서 예외관리와 변혁적 리더십 하위척도들 간의 추정된 상관관은 평균 .85에 이른다는 점을 발견했다. 한편 예외관리가 변혁적 리더십 및 연계보상과 부적으로 관련되어 있다는 연구결과(Bycio et al., 1995)도 있다. 이에 더해 소극적 예외관리와 자유방임적 리더십이 개념적으로는 분명히 다르지만, 경험적 자료들에 의하면 구별이 명확하지 않다(Bass, 1985a; Harter & Bass, 1988;

Yammarino & Bass, 1990).

이상과 같이 MLQ 요인구조 및 개념에 대해서 논란이 있음에도 불구하고 그 신뢰도와 관련해서는 하위척도들이 내적으로 상당히 합치된다는 보고가 있다(Den Hartog et al., 1997; Kanste et al., 2006; Lowe et al., 1996; Stordeur, D'hoore, & Vandenberghe, 2001; Tejada et al., 2001).

이제까지 살펴 본대로 선행연구들은 MLQ의 가설적 구성요인들을 다양하게 찾아내기는 했지만, 구성요인의 개념, 수 및 분류에 대해서 일치를 보지 못하고 있다. 변혁적 리더십은 분명히 다차원적이고 MLQ의 다차원적 구조에 대한 지지도 있다(Antonakis et al., 2003; Rafferty & Griffin, 2004). 전-범위적 리더십이론에 근거한 MLQ의 9개 구성요인들을 반복해서 확인하는데 실패한 연구들(Bycio et al., 1995; Den Hartog et al., 1997; Tejada et al., 2001)도 있다. Den Hartog 등(1997)은 MLQ의 세 가지 리더십인 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 자유방임적 리더십을 그 이상의 독립적 차원들로 재 정의하는 것에는 문제가 있다고 주장하기도 한다. Antonakis 등(2003)은 이처럼 MLQ를 구성하는 하위요인들에 대한 일관성 없는 결과들은 연구대상들의 문화, 조직유형 및 수준, 그리고 리더표집의 이질성 때문이라고 해석한다.

MLQ 요인구조에 관한 모형을 비교한 연구들에서는 연구자의 관심에 따라서 단일요인 모형(Muenjohn & Armstrong, 2008)으로부터 2요인 모형(Avolio et al., 1999; Bycio et al., 1995; Den Hartog et al., 1997; Horwitz, Horwitz, Daram, Brandt, Brunnicardi, & Awad, 2008; Wofford, Goodwin, & Whittington, 1998), 3요인 모형(Avolio et al., 1999; Bass & Avolio, 1997; Den Hartog et al., 1997; Kanste et al., 2006;

Muenjohn & Armstrong, 2008), 4요인 모형(Lievens, Van Geit, & Coetsier, 1997), 5요인 모형(Bycio et al., 1995; Rafferty & Griffin, 2004), 6요인 모형(Antonakis et al., 2003; Avolio & Bass, 2002; Avolio et al., 1999; Bass, 1985a; Bass & Avolio, 1997; Bycio et al., 1995; Den Hartog et al., 1997; Kanste et al., 2006; Vandenberghe et al., 2002), 7요인 모형(Hater & Bass, 1988), 8요인 모형(Garman et al., 2003), 9요인 모형(Antonakis et al., 2003; Bass & Avolio, 1997; Rowold, 2005; Rowold & Heinitz, 2007; Muenjohn & Armstrong, 2008)에 이르기까지 다양한 모형들을 제시하고 비교했다.

MLQ의 변혁적 리더십 구성요인만 확인한 연구

가장 일반적으로 요인분석 결과에 의해서 확인된 변혁적 리더십의 세 요인은 카리스마, 개별배려, 그리고 지적자극이다(Bass, 1999; Bass & Avolio, 1997; Howell & Avolio, 1993; Judge & Piccolo, 2004). Carless(1998)는 변혁적 리더십의 3요인 모형을 지지하는 결과를 얻었다. 오스트레일리아에서 MLQ-5X(Avolio et al., 1995)를 이용하여 자료를 수집했다. 결과에 의하면 3요인 모형이 단일 요인 모형보다 부합도가 더 높았다.

Kent, Crotts와 Azziz(2001)는 변혁적 리더십의 4요인을 카리스마(또는 이상적 영향), 영감적 동기화, 지적자극, 그리고 개별배려라고 했다(Judge & Piccolo, 2004). 이모형에서는 카리스마와 이상적 영향을 구분하지 않았다. 반면 영감적 동기화는 별도의 요인으로 취급했다. 그러나 그들은 MLQ에서 변혁적 리더십 행동에 해당하는 문항들만 요인분석해서 4개의 하위요인을 추출했는데, 그 요인들은 개별배려, 이

상적 영향, 영감적 동기화, 그리고 카리스마였다. 이 연구에서는 카리스마, 이상적 영향, 영감적 동기화가 구분되었으며 지적자극 요인은 확인되지 않았다.

Pillai, Schriesheim과 Williams(1999)는 변혁적 리더십은 카리스마, 이상적 영향력, 영감적 리더십, 지적 자극, 개별배려의 5개 요인들로 구성되었다고 주장했다. 이모형에서도 카리스마는 이상적 영향과 영감적 동기화와 구분된다. Rafferty와 Griffin(2004)도 변혁적 리더십 문항들만 요인분석 하여 5요인 모형을 지지하는 결과를 얻었다. 그 결과에 의하면 변혁적 리더십은 카리스마 또는 이상적 영향에 해당하는 비전, 영감적 의사소통, 지적자극, 개별배려에 해당하는 지원적 리더십과 개인적 인정으로 구성되었다. 이 연구에서도 Kent 등(2001)의 연구에서처럼 지적자극은 변혁적 리더십 요인으로 추출되지 않았다. Podsakoff, MacKenzie와 Bommer(1996)는 변혁적 리더십이 비전 구체화, 적절한 모형제시, 집단목표 수용촉진, 고 성과 기대, 개별지원, 그리고 지적자극의 6개 요인으로 구성되었다고 밝혔다.

이상의 변혁적 리더십 문항들만을 다루는 연구들에서는 카리스마 요인을 단일 요인으로 설정하거나 이상적 영향 및 영감적 동기화로 구분하는 경향에 있어서 다양하였다. 그뿐 아니라 일부 모형에서는 지적 자극이 추출되지 않았다.

#### MLQ를 사용한 국내 연구

1994년도에 처음으로 변혁적 리더십을 주제로 국내논문(학위논문 및 학술지 게재논문)이 발표되기 시작했다. 1990년부터 2008년 까지 한국심리학회, 경영학회, 인사조직학회, 행정

학회, 간호학회, 교육행정학회 등에서 간행하는 학술지를 검색(OO대학교 도서관 국내학술지 검색 사이트의 KISS와 DBPIA, 2009년 4월)해서 변혁적 리더십을 다룬 80편의 논문들을 찾아냈다.

총 80편의 논문들 가운데 75편의 논문들은 변혁적 리더십에 대한 경험적 연구, 5편은 비 경험적 연구였다. 75편의 경험적 연구 중에서 요인분석을 이용해서 MLQ에 대한 구성요인을 밝힌 연구는 48편이었다. 그 중에서 유승동(1999)이 유일하게 MLQ 전체 문항(47문항)을 사용했다. MLQ에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 해당하는 문항들만 사용한 연구들이 24편이었다. 1편(이재훈과 김선왕, 2008)은 카리스마 리더십과 변혁적 리더십을 측정했다. 나머지 22편의 연구에서는 변혁적 리더십에 해당하는 문항들만 요인분석 했다.

유승동(1999)은 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 자유방임적 리더십을 측정하는 MLQ(Bass & Avolio, 1996, 47문항)를 탐색적 요인분석 했다. 그 결과 변혁적 리더십 하위요인은 카리스마, 개별배려, 지적자극이었다. 거래적 리더십 하위요인으로는 연계보상, 적극적 예외관리, 소극적 예외관리를 추출했다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십 문항들만 요인분석한 연구도 있다. 서도원, 이덕로와 김용순(2001), 박중훈, 박경아(2001), 황정희(2007)는 변혁적 리더십과 거래적 리더십 문항을 탐색적 요인분석해서 이들이 각각 단일요인으로 묶인다는 결과를 얻었다. 이 결과는 Bass와 Avolio(1993), Koh(1990)의 결과와 일치했다. 이 문헌과 강영순(2000)은 변혁적 리더십과 거래적 리더십 단일차원을 전제로 해서 2요인 모형을 확인적 요인분석해서 만족스런 모형 적합도를 얻었다.

민경호와 이병석(2005)은 거래적 리더십과 변혁적 리더십 문항들을 탐색적 요인분석해서 거래적 리더십과 변혁적 리더십 및 카리스마의 세 요인을 추출했다. 이 연구에서는 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십을 별개의 요인으로 추출했다. 이재훈과 김선왕(2008)은 변혁적 리더십 하위요소 중에서 카리스마, 거래적 리더십의 연계보상과 예외적 관리에 해당하는 문항들을 요인분석 해서 카리스마, 연계보상, 예외관리의 세 요인을 확인했다. 이 연구도 MLQ의 일부 문항들만 사용했고 탐색적 요인분석 수준에 머무르고 있으므로 MLQ의 구성타당성을 확인하는 결과로 볼 수는 없다.

MLQ에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 해당하는 문항들만 사용한 국내연구들은 대부분 Bass가 처음 제시한 MLQ의 5개 하위요인을 확인했다. 사용한 MLQ 버전과 문항의 수는 차이가 있었지만 변혁적 리더십에 해당하는 카리스마, 지적자극, 개별배려와 거래적 리더십에 해당하는 연계보상과 예외관리 요인을 찾아냈다(권석균, 이춘우, 2004; 김호정, 2001; 류은영, 유민봉, 2008a, 2008b; 박영석, 조영주, 1999; 이정, 장영철, 2004; 장현재, 탁진국, 2004; 정범구, 염동선, 김경재, 2003; 정윤길, 이규만, 2000; 최영욱, 김윤태, 김진표, 2001; 최충식, 김정원, 안종택, 2006; 탁진국, 장준승, 2003; 한광현, 1999).

변혁적 리더십과 거래적 리더십 문항들만 사용하기는 했지만 국내연구 결과들에 따르면 Bass(1985a)가 처음 제시한대로 변혁적 리더십 3개 요인과 거래적 리더십 2개 요인이 가장 광범하게 지지를 얻었다.

MLQ의 변혁적 리더십과 거래적 리더십 문항들만으로 탐색적 요인분석을 실시하여 6개 하위요인을 추출한 연구들(김종식, 심재영,

2001; 이인희, 박승영, 2007; 신형섭, 강중천, 2007; 임준철, 윤정구, 1999)도 있다. 이들이 사용한 MLQ 버전과 구체적 문항들은 다르지만, 공통적으로 변혁적 리더십의 카리스마, 영감적 동기화에 해당하는 동기유발, 개별배려, 지적자극, 그리고 거래적 리더십의 연계보상, 예외관리를 추출했다. 이 결과들에서는 변혁적 리더십 하위요인으로 카리스마와 영감적 동기화가 분리되었고, 예외관리가 하나의 요인을 구성하고 있었다.

마지막으로 변혁적 리더십 문항만 요인분석한 연구들이 있다. 이강욱과 손태원(2004), 이규만과 안관영(2006)은 변혁적 리더십 문항들이 카리스마 한 요인으로 집중되는 것을 확인했다. 고성돈과 송병식(2000)은 변혁적 리더십 15문항을 요인분석한 결과, 요인1(카리스마와 개별배려)과 요인2(지적자극)를 추출했다.

대부분의 연구들은 변혁적 리더십에 해당하는 문항들만 요인분석 하여 카리스마, 지적자극 및 개별배려를 추출했다(김광섭, 김정완, 2007; 김성동, 2003; 김정완, 김정남, 2002; 김정원, 채순화, 강정애, 2005; 김정원, 채순화, 배성현, 2005; 배성현, 채순화, 2004; 서창적, 윤여선, 2006; 신제구, 이신자, 2001; 오종석, 정동섭, 정현우, 2002; 유승동, 2001; 이용탁, 2004; 조선배, 권형섭, 2007; 채순화, 배성현, 김정원, 2007; 한광현, 1998, 2003). 박경혜, 강지현과 박종범(2008)은 MLQ Form - 6(Bass & Avolio, 1994)의 변혁적 리더십 문항을 탐색적 요인분석 하여, 이상적 영향, 영감적 동기, 개별배려 세 요인을 밝혀냈다. 이 결과들은 MLQ의 변혁적 리더십에 해당하는 하위요인들이 카리스마, 지적자극, 개별배려라는 가장 보편적인 선행연구 결과들과 일치하는 것이다.

박혜정, 유태용(2006)은 MLQ를 번역하여 상



사와 부하용 질문지를 별도로 제작했다. 카리스마, 영감적 동기, 개별배려, 지적자극을 측정하는 문항들 가운데 의미가 모호하거나 중복된 문항을 제거하여 요인분석 후, 두 요인 이상에서 부하량이 크거나 해당 요인에 포함시키기 어려운 문항을 제거하고 요인별 부하량이 큰 문항들만 선정하여 최종분석 했다. 그 결과 변혁적 리더십 요인 카리스마, 영감적 동기화, 개별배려, 지적자극을 추출했다. 이화용, 장영철(2004)도 MLQ-5X(Bass & Avolio, 1995)를 이용한 탐색적 요인분석으로 동일한 결과를 얻었다. 이 연구들에서는 카리스마와 영감적 동기화는 구별이 가능한 별개의 변혁적 리더십 요인임이 시사되었다.

안중호와 권순동(2000)은 변혁적 리더십 문항을 탐색적 요인분석해서 카리스마적 속성을 나타내는 이상적 영향-특성, 이상적 영향-행동, 영감적 동기화에 해당하는 동기부여 고취, 지적자극, 개별배려를 추출했다. 이 결과에서는 카리스마 요인이 카리스마(이상적 영향-특성), 이상적 영향-행동, 영감적 동기화의 세 요인으로 구별될 수 있음을 시사한다.

이진규와 박지환(2005)은 Podsakoff 등(1990)의 척도에서 변혁적 리더십을 측정하는 문항을 요인분석해서 6개 요인인 비전, 역할 모델링, 집단목표 육성, 고 성과 기대, 개별배려, 지적자극을 확인했다. 이 연구결과는 카리스마가 비전, 역할 모델링, 집단목표 육성, 고 성과 기대와 같은 하위요인들로 세분화될 수 있음을 보여 주었다.

본 연구에서는 MLQ의 하위요인들에 대한 개념 및 요인구조에 대한 연구결과들과 논쟁점들을 바탕으로 MLQ 요인구조에 대한 모형들을 설정하여 비교하고자 한다. MLQ Form 5-45를 한국어로 번역하고, 국내자료를 수집하

고, 설정된 비교모형들 가운데 가장 타당성이 높은 모형을 선정하고자 한다. MLQ Form 5-45를 구성하는 9개 하위요인들을 구성하는 문항들의 신뢰도를 검증하고, 이 요인들을 이용하여 비교모형들을 설정하여 확인적 요인분석을 통해서 타당성을 검증하고자 한다. 이를 위해서 전-범위적 리더십 이론과 국내외 선행연구 결과들을 참고하여 MLQ 구성요인에 대한 다음과 같은 6가지 비교 모형들을 제시한다. 이 과정을 통해서 국내 자료를 이용한 MLQ 구성요인에 관한 최적한 모형을 찾아내고자 하는 것이 이 연구의 목적이다.

## 2요인 모형

Horwitz 등(2008)은 MLQ 문항들을 이용하여 적극-효과적 리더십 행동(active-effective leadership behavior)과 소극-회피적 리더십(passive-avoidance leadership) 요소를 찾아냈다. 연계보상과 적극적 예외관리는 변혁적 리더십과 함께 적극-효과적 리더십 단일요인을 형성하고, 소극적 예외관리는 자유방임과 함께 또 다른 요인인 소극-회피적 리더십 요인을 형성한다(Horwitz et al., 2008). Bycio 등(1995), Wofford 등(1998), Den Hartog 등(1997), Avolio 등(1999)은 2요인 모형을 지지하는 결과를 얻었다. 이모형에서는 연계보상이 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십 요인들과 더 높은 관련성을 보였다.

## 3요인 모형(A) 및 3요인 모형(B)

MLQ의 3요인 모형(A)는 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 그리고 자유방임적 리더십(Muenjohn & Armstrong, 2008)으로 구성된다. 이모형은 MLQ가 측정하는 세 가지 리더십 행

동 유형들에 해당하며, 각 리더십 행동은 단일요인으로 구성되어 있다. 또 다른 3요인 모형(B)는 보상-변혁적 리더십(rewarding transformational leadership), 적극적 예외관리, 그리고 소극적-자유방임적 리더십(passive laissez-faire leadership)을 측정한다(Avolio et al., 1999; Bass & Avolio, 1997). Kanste 등(2006)은 3요인(B) 모형에서 제시했듯이 MLQ 구성요인은 연계보상과 변혁적 리더십 하위요인인 카리스마, 이상적 영향, 영감적 동기화, 지적 자극, 개별 배려가 하나의 요인을 형성한 ‘보상-변혁 리더십’, 소극적 예외관리와 자유방임이 하나의 요인을 구성한 ‘소극적-자유방임적 리더십’, 그리고 ‘적극적 예외관리’임을 확인했다. 이 모형은 Bass와 Avolio(1997), Den Hartog 등(1997), Avolio 등(1999)에 의해서 지지되었다.

#### 6요인 모형(A) 및 6요인 모형(B)

MLQ의 6요인 모형(A)는 Bass(1985a)가 제시한 원래의 모형에 Bass와 Avolio(1997)가 추가한 자유방임적 리더십을 포함한다. 6개 요인은 카리스마, 지적자극, 개별배려, 연계보상, 예외관리, 그리고 자유방임적 리더십이다(Kanste et al., 2006). 이 외에도 예외관리가 적극적 및 소극적 예외관리로 구분되면서 소극적 예외관리와 자유방임적 리더십이 하나의 리더십 하위척도인 소극적 리더십을 구성한다는 또 다른 6요인 모형(B)이 있다. 이 모형은 카리스마, 지적자극, 개별배려, 연계보상, 적극적 예외관리, 소극적 리더십 요인을 포함한다(Avolio et al., 1999; Vandenberghe et al., 2002). 6모형(B)는 Avolio와 Bass(2002)에 의해서 지지되었다. Kanste 등(2006)도 핀란드 간호사들을 대상으로 핀란드형 MLQ Form 5X(Bass & Avolio, 1995)의

6요인 모형(B)에 대한 지지를 얻어냈다. 확인적 요인분석 결과, 모형의 부합도는 GFI .92, AGFI .90, CFI .96, RMSEA .05이었다.

#### 9요인 모형

Rowold와 Heinritz(2007)는 이상적 영향A(카리스마적 속성), 이상적 영향B(행동), 영감적 동기화, 지적자극, 개별배려, 연계보상, 적극적 예외관리, 소극적 예외관리, 그리고 자유방임적 리더십의 9개 하위요인들이 MLQ를 구성한다고 주장했다. 9요인 모형을 지지한 연구로는 Antonakis 등(2003), Bass와 Avolio(1997), 독일판 MLQ를 검증한 Rowold(2005), 그리고 Muenjohn과 Armstrong(2008)가 있다. 그러나 Kanste 등(2006)의 연구에서는 9요인 모형이 지지를 얻지 못했다.

## 방 법

### 연구대상

연구대상은 경남의 항공기 제작사, 선박회사, 군대, 종합병원 및 대학병원에 종사하는 사무·관리직원, 간호사, 장교 및 부사관 등 700명이었다. 667명으로부터 회수(회수율 95.28%)된 질문지 가운데 성실하지 못한 응답을 한 51명을 제외시킨 616명의 자료를 분석에 사용했다. 분석 목적에 따라서 전체집단을 제1집단(N = 306)과 제2집단(N = 310)으로 나누었다. 제1집단은 MLQ 하위요인을 구성하는 문항들의 신뢰도 및 각 하위요인별 기초 통계치를 산출하는데 사용했다. 제2집단은 모형들을 비교하기 위한 확인적 요인분석에 사용했다.

제1집단의 인구·통계적 특성은 다음과 같다. 남자 193명(63.1%), 여자 98명(32.0%), 무응답 15명(4.9%)이었다. 134명(43.8%)은 기혼자이고 미혼자는 158명(51.6%), 14명(4.6%)은 응답하지 않았다. 학력은 고졸 이하 23명(7.5%), 2-3년제 대졸 100명(32.7%), 4년제 대졸 152명(49.7%), 대학원 졸 이상이 16명(5.2%), 무응답 15명(4.9%)이었다. 나이 평균 30.83(표준편차 7.79)세였다. 직장 내 직위(급)는 조직에 따라 다르기 때문에 구분해서 보았다. 군대(N = 156명)에서 중령 이상 3명(1.9%), 소령 3명(1.9%), 대위 22명(14.1%), 중위 38명(24.4%), 소위 27명(17.3%), 부사관 8명(5.1%), 기타(군무원) 42명(26.9%), 무응답 13명(8.3%)이었다. 기업체 및 의료기관(N = 150명)에서는 부장 1명(0.7%), 차장 5명(3.3%), 과장 7명(4.7%), 대리 10명(6.7%), 사원 34명(22.7%), 간호사 92명(61.3%), 무응답 1명(0.7%)이었다. 현 직장 근무연수는 평균 7.77년(표준편차 8.11), 현 부서 근무연수는 평균 3.38년(표준편차 4.81)이었다.

제2집단(N= 310)의 인구·통계적 특성은 다음과 같다. 남자 189명(61.0%), 여자 114명(36.8%), 무응답 7명(2.3%)이었다. 128명(41.3%)이 기혼이고 미혼 176명(56.8%), 6명(1.9%)은 무응답이다. 학력은 고졸 이하 30명(9.7%), 2-3년제 대졸 108명(34.8%), 4년제 대졸 146명(47.1%), 대학원 졸 이상 18명(5.8%), 무응답 8명(2.6%)이었다. 나이는 평균 30.71(표준편차 7.75)세였다. 직장 내 직위(급)는 군대(N = 158명)에서 소령 9명(5.7%), 대위 9명(5.7%), 중위 50명(31.6%), 소위 17명(10.8%), 부사관 11명(7.0%), 그리고 기타(군무원) 51명(32.3%), 무응답 11명(7.0%)이었다. 기업체와 병원(N = 152명)에서는 부장 1명(0.7%), 차장 2명(1.3%), 과장 6명(3.9%), 대리 12명(7.9%), 사원 40명

(26.3%), 간호사 90명(59.2%)이었다. 현 직장 근무연수는 평균 7.84년(표준편차 8.04)이고 현 부서 근무연수는 평균 3.45년(표준편차 4.97)이었다. 제1집단과 제2집단은 인구·통계적 특성으로 비교할 때 차이가 없었다.

#### 측정 도구

MLQ Form 5-45를 우리말로 번안한 ‘다요인 리더행동 질문지’(부록)를 사용했다. 기존의 국내 선행연구들의 문항을 참고하면서 MLQ Form 5-45 문항들을 연구자와 대학원생들이 번역하고 검토해서 문항진술문을 완성했다. 이 문항을 한국어와 영어를 모두 모국어로 사용하는 미국 대학의 MBA과정과 학부에 재학 중인 이중 언어자(bilingual) 2명에게 e-mail을 통해서 영어 원문과 한국어 번역문을 검토하게 하였다. ‘다요인 리더행동 질문지’는 변혁적 리더행동, 거래적 리더행동 및 자유방임적 리더행동을 측정하는 9개요인 별 각 4문항씩 36문항과 효과성(4문항), 만족(3문항), 부가 노력(2문항)을 측정하는 총 45개 문항으로 구성되었다.

질문지를 연구대상 집단이 아닌 별도의 직장인 34명에게 예비적으로 실시해서 문항에 대한 이해 및 응답과정에서의 어려움을 확인했다. MLQ는 리더의 자기-평가와 부하의 상사 평가 모두 적합하다는 Bass와 Avolio(1997)의 주장에 따라서, 자신의 상사를 생각하면서 리더행동을 평가하도록 고안되었다. 리더행동에 관한 각 진술문항에 대해서 1점 ‘전혀 아니다’부터 5점 ‘매우 그렇다’까지의 Likert식 5점 척도에 평정하게 했다. 응답자의 인적 정보를 얻기 위해서 성별, 연령, 소속 부서, 직군(직급), 학력, 결혼, 현 직장과 부서 근무연한에

관한 문항을 사용하였다.

## 절차

기업체, 의료기관, 군부대 등 전통적으로 MLQ를 이용한 연구들에서 대상으로 해온 조직을 선정했다. 현장조사자를 파견하여 질문지를 배부하고, 응답이 완성되는 대로 회수했다. 질문지에는 조사는 연구만을 목적으로 하며, 응답자의 자발적 협조에 의해서 실시 가능하며 응답 내용에 대한 비밀이 지켜진다는 안내문을 첨부했다. 응답에 대한 비밀보장을 확신하도록 질문지를 개별 봉투에 넣어 배부하고 회수 시에는 응답자가 접착테이프를 이용하여 봉투를 직접 봉인하도록 했다. 2009년 9월 4일부터 9월 23일까지 질문지 700부를 배부하여 667부를 회수(회수율 95.28%)하였다. 회수된 질문지 중에서 무응답이 많거나 무성의한 응답자를 가려내고 최종 616부를 분석에 사용했다.

## 통계 분석

자료분석을 위해서 SPSS Win, 14.0과 AMOS 4.0을 이용하였다. MLQ의 내적 일관성을 위해서는 제1집단 자료를 이용하여 각 요인별 Cronbach의  $\alpha$  계수를 산출했다. 요인별 기초 통계치와 요인 간 상호상관을 산출했다. MLQ 요인구조를 비교할 모형들에 대해서는 제2집단 자료를 이용하여 확인적 요인분석을 실시했다. 모형을 구성하는 9개 잠재변수 별 4개 씩의 측정 문항들은 각각 문항 묶음(item parcels)을 실시하여 2개의 측정변수로 만들어 투입하였다. 문항 묶음을 사용하면 개별 문항에 대한 반응이 정상성 가정을 위반하기 쉬운

단점을 보완할 수 있고, 추정할 모수의 수를 줄일 수 있다. 그리고 개별 문항의 독특한 특성에 의해서 결과가 왜곡되는 단점을 줄일 수 있기 때문에 모형 부합도를 높일 수 있는 장점을 지닌다(Russel, Kahn, Spoth & Altmaier, 1998). 문항 묶음 효과를 최대하기 위해서 잠재변수에 대한 문항 묶음의 요인 부하량 평균을 최대한 동일하게 만들었다. 이를 위해서 각 요인에 대한 요인분석으로 단일 요인임을 확인한 후, 1개 요인으로 나타난 각 척도의 문항들을 요인 부하량에 따른 순서를 매기고 각 문항 묶음에 요인 부하량이 높은 것과 낮은 것이 고르게 들어가도록 할당했다.

Cronbach의  $\alpha$  계수는 학자에 따라서 주장이 다르지만 일반적으로 .70 이상이 되어야 충분하며(Nunnally, 1978), 최소한 .60은 되어야 한다(Polit & Hungler, 1999). 확인적 요인분석에서는 비교할 모형들의 부합도를 몇 가지 지표들을 이용하여 평가했다. 부합도 지표들로서는 카이제곱(카이제곱은 표집 크기가 커짐에 따라서 통계적으로 유의해지는 경향이 있어서 모형이 자료에 부합한다는 영가설을 기각하는 결과를 초래한다.), GFI (.90 이상, Hu & Bentler, 1995), AGFI (.80 이상, Cole, 1987), NFI (.90 이상, Hu & Bentler, 1995; Arbuckle & Wothke, 1999), IFI, TLI, CFI(.90 이상, Hu & Bentler, 1995), RMSEA(.08 이하, Hu & Bentler, 1995; Arbuckle & Wothke, 1999) 등이 사용되었다.

## 결 과

모형 검증에 앞서, 본 연구에서 사용한 MLQ 문항의 신뢰도를 살펴보았다. MLQ 체계

표 1. 한국어 MLQ Form 5-45의 9개 구성요인별 내적 일관성

MLQ 차원	문항수	Cronbach의 a 계수	문항 -전체 상관	문항 간 상관
AC: Attributed Charisma, 카리스마	4	.742	.404 - .572	.241 - .547
II: Idealized Influence, 이상적 영향	4	.713	.420 - .561	.249 - .471
IM: Inspirational Motivation, 영감적 동기	4	.744	.440 - .623	.307 - .450
IS: Intellectual Stimulation, 지적자극	4	.640	.087 - .620	.349 - .480
IC: Individualized Consideration, 개별배려	4	.746	.488 - .620	.328 - .447
CR: Contingent Reward, 연계보상	4	.648	.369 - .527	.210 - .434
MBEA: Management-By-Exception/Active 적극적 예외관리	4	.769	.552 - .595	.411 - .479
MBEP: Management-By-Exception/Passive 소극적 예외관리	4	.611	.152 - .571	.096 - .613
LF: Laissez-Faire Leadership, 자유방임적 리더십	4	.797	.509 - .585	.395 - .508
EF: Effectiveness, 효율성	4	.833	.559 - .723	.465 - .716
SA: Satisfaction, 만족	2	-	.761	.864
EE: Extra Effort, 부가노력	3	.831	.568 - .776	.450 -.777
계	45			

에 따라서 9개 하위요인들의 내적 일관성, 문항-전체 상관 및 문항 간 상관을 산출했다. 그 결과가 표 1에 요약되어 있다.

표 1에 의하면 한국어 MLQ Form 5-45의 내적 일관성은 대체로 만족스러웠다. MLQ 하위요인들의 Cronbach's  $\alpha$  계수는 .611에서 .797의 범위에 있었다. 각 요인별 문항-전체상관 및 문항 간 상관도 지적자극 한 문항과 소극적 예외관리 한 문항을 제외하고는 대체로 .30 이상이고 문항 간 상관이 .70을 넘는 것이 거의 없으므로 문항분석 결과 9개 하위요인을 구성하는 문항들은 분석에 사용 가능한 것으로 나타났다. 결과적으로 MLQ 모형을 구성할 9개 요인들은 카리스마(4문항,  $\alpha = .742$ ), 이상

적 영향(4문항,  $\alpha = .713$ ), 영감적 동기(4문항,  $\alpha = .744$ ), 지적자극(4문항,  $\alpha = .640$ ), 개별배려(4문항,  $\alpha = .746$ ), 연계보상(4문항,  $\alpha = .648$ ), 적극적 예외관리(4문항,  $\alpha = .769$ ), 소극적 예외관리(4문항,  $\alpha = .611$ ), 그리고 자유방임(4문항,  $\alpha = .797$ )이다. 종속변수인 리더 효율성(4문항,  $\alpha = .833$ ), 리더 만족(2문항,  $\alpha = .761$ ), 부가노력(3문항,  $\alpha = .831$ )의 신뢰도 역시 높은 것으로 확인되었다. MLQ 각 하위요인들과 종속변수들의 기초통계치인 평균(표준편차) 및 각 변수 간 상호상관은 표 2에 제시되어 있다.

표 2에서 보듯이 MLQ 구성요인들의 평균치는 소극적 예외관리(2.534)와 자유방임적 리더십(2.039)을 제외하면 5점 척도에서 모두 3.570

표 2. MLQ 각 구성요인들의 평균, 표준편차 및 상호상관

변수	사례수	평균	표준 편차	상 호 상 관												
				AC	II	IM	IC	IS	CR	MBEA	MBEP	LF	EF	SA		
카리스마: AC	306	3.766	.613													
이상적 영향: II	306	3.862	.564	.663**												
영감적 동기화: IM	306	3.828	.584	.723**	.719**											
개별배려: IC	306	3.570	.647	.685**	.588**	.671**										
지적 자극: IS	306	3.629	.578	.637**	.607**	.653**	.718**									
연계보상: CR	306	3.579	.546	.629**	.556**	.641**	.680**	.637**								
적극적 예외관리 : MBEA	306	3.793	.604	.581**	.653**	.545**	.419**	.486**	.439**							
소극적 예외관리 : MBEP	306	2.534	.636	-.341**	-.305*	-.261**	-.222**	-.198**	-.219**	-.428**						
자유방임: LF	306	2.039	.666	-.545**	-.454*	-.484**	-.449**	-.375**	-.391**	-.525**	.578**					
효율성: EF	306	3.614	.723	.740**	.614**	.678**	.734**	.727**	.698**	.553**	-.229**	-.487**				
만족: SA	306	3.705	.861	.760**	.563**	.654**	.732**	.673**	.642**	.526**	-.256**	-.494**	.858**			
부가노력: EE	306	3.638	.757	.710**	.582**	.686**	.738**	.655**	.670**	.519**	-.224**	-.444**	.848**	.817**		

\*\* p < .001

이상의 비교적 높은 수준이다. 변혁적 리더십에 해당하는 요인들 중에서 특히 카리스마에 해당하는 요인들의 평균은 모두 3.828 이상으로 높았다.

MLQ를 구성하는 요인들 간의 상호상관은 비교적 높고 통계적으로 유의했다. 변혁적 리더십에 해당하는 카리스마, 이상적 영향, 영감적 동기화, 개별배려, 지적 자극은 상관계수 범위가 .588 ~ .723이다. 거래적 리더십에 해당하는 연계보상, 적극적 예외관리와 소극적 예외관리는 -.429 ~ .439의 상관을 보였다. 연계보상과 적극적 예외관리는 변혁적 리더십 요인들뿐만 아니라 서로 간에도 정적 상관을 보였으나 소극적 예외관리와는 부적 상관을 보였다. 자유방임은 소극적 예외관리와는 정적 상관을 보였으나 나머지 모든 요인들과는 부적 상관을 보였다. 이 결과에서 특징적인

것은 변혁적 리더십에 해당하는 요인들과 거래적 리더십에 해당하는 요인들 간의 상관이 비교적 높고 정적인 것과 비교해서 거래적 리더십에 해당하는 소극적 예외관리와 자유방임적 리더십 요인이 나머지 요인들과 통계적으로 유의한 부적 상관(-.545 ~ -.198)을 보인 점이다.

리더 효율성과의 관련성에서 변혁적 리더십에 해당하는 요인들(.614 ~ .740)은 거래적 리더십에 해당하는 요인들(-.229 ~ .698)보다 더 높은 정적 상관을 보였다. 여기서도 소극적 예외관리(-.229)와 자유방임적 리더십(-.487)은 리더 효율성과 부적 상관을 보였다. 리더 만족과 관련해서 거래적 리더십이나 자유방임적 리더십 요인들에 비교해서 변혁적 리더십 요인들은 더 높은 정적 상관(.563 ~ .760)을 보였다. 여기서도 소극적 예외관리(-.256)와 자유

방임적 리더십(-.494)은 리더 만족과 부적 상관을 보였다. 부가노력과 관계에서도 변혁적 리더십 요인들(.582 ~ .738)이 거래적 리더십이나 자유방임적 리더십보다 더 높은 정적 상관을 보였다. 소극적 예외관리(-.224)와 자유방임적 리더십(-.444)은 부가노력과 부적 상관을 보였다. 전체적으로, 다른 요인들에 비해서 카리스마는 효율성(.574), 만족(.710), 부가노력(.760)과 상대적으로 높은 관련성을 보여 주었다. 마지막으로 종속변수들은 .817 이상의 매우 높은 정적 상호상관을 보였다.

표 3. MLQ에 대한 확인적 요인분석을 위한 비교모형들의 구성요인

모형	요인	MLQ 하위요인
2요인 모형	요인1	적극-효율적 리더십: CR AC II IM IS IC MBEA
	요인2	소극-회피적 리더십: MBEP LF
3요인 모형(A)	요인1	변혁적 리더십: AC II IM IS IC
	요인2	거래적 리더십: CR MBEA MBEP
	요인3	자유방임적 리더십: LF
3요인 모형(B)	요인1	보상-변혁 리더십: CR AC II IM IS IC
	요인2	적극적 리더십: MBEA
	요인3	소극적 리더십: MBEP LF
6요인 모형(A)	요인1	카리스마: AC II IM
	요인2	지적 자극: IS
	요인3	개별 배려: IC
	요인4	연계 보상: CR
	요인5	예외 관리: MBEA MBEP
	요인6	자유방임: LF
6요인 모형(B)	요인1	카리스마: AC II IM
	요인2	개별 배려: IC
	요인3	지적 자극: IS
	요인4	연계 보상: CR
	요인5	적극적 예외 관리: MBEA
	요인6	소극적 리더십: MBEP LF
9요인 모형	요인1	카리스마 : AC
	요인2	이상적 영향: II
	요인3	영감적 동기: IM
	요인4	지적 자극: IS
	요인5	개별 배려: IC
	요인6	연계 보상: CR
	요인7	예외 관리-적극: MBEA
	요인8	예외 관리-소극: MBEP
	요인9	자유방임: LF

모형 비교: 확인적 요인분석

MLQ Form 5-45의 구성요인에 따라서 9개 요인(AC, II, IM, IS, IC, CR, MBEA, MBEP, LF)을 모형 설정에 이용하였다. 각 모형을 구성하는 MLQ 요인들을 표 3에 정리하였다.

본 연구에서 비교하고자하는 6가지 모형들에 대한 확인적 요인분석 결과가 표 4에 제시되어 있다.

표 4에서 보듯이 각 모형들의 부합도를 비교해 볼 때 6개의 비교모형들 가운데 9요인 모형의 부합도가 모두 만족스러운 것으로 드러났다.  $\chi^2$  값을 보면, 9개요인 모형을 포함한 모든 모형들이 통계적으로 유의한 수준이다. 그러나 이 결과는 표집 크기가 크기 때문인 것으로 이해되며, 이를 자유도(df)로 나누어서  $Q(\chi^2/df)$ 가 3.00 이하이면 만족스럽다고 본다 (Wheaton, Muthen, Alwin, & Summers, 1977; Muenjohn & Armstrong, 2008). 이 조건을 충족하는 모형은 6요인 모형(A), 6요인 모형(B), 그리고 9요인 모형이다. 각 모형별로 구체적으로 부합도를 보면 MLQ 모형의 구성요인 수가 증가함에 따라서 전반적인 부합도가 좋아짐을 알 수 있다. 모든 부합도 지수, Q, 그리고 RMSEA가 .05 ~ .08 (Browne & Cudeck, 1993)이

어야 하는 조건을 가장 잘 충족시키는 모형은 9요인 모형뿐이다. 이 모든 기준들을 볼 때 MLQ의 9개 요인 구조모형은 타 모형들에 비해서 부합도가 가장 높고, 이 부합도 지수 모두가 수용 가능한 수준을 모두 넘어서고 있어서 본 연구에서는 9요인 모형을 가장 적합한 것으로 채택한다.

결론 및 논의

본 연구의 목적은 한국어 MLQ Form 5-45의 요인구조를 6개의 모형들로 설정하여 부합도가 좋고 적합한 모형을 선정하는 것이다. 모형을 비교하기 위한 확인적 요인분석 결과에 의하면 한국어 MLQ Form 5-45를 구성하는 요인들은 원래 MLQ Form 5-45와 동일하게 9개 일 때 가장 적합했다. 이 결과와 일치하는 선행연구들(Antonakis et al., 2003; Bass & Avolio, 1997; Muenjohn & Armstrong, 2008; Rowold, 2005; Rowold & Heinitz, 2007)이 있다. 특히 Rowold(2005)는 독일판 MLQ의 9개 요인구조를 확인했다.

국내에서는 20년 가깝게 변혁적 리더십에 관한 많은 연구들이 MLQ를 측정도구로 사용

표 4. MLQ 요인구조에 대한 비교모형들에 대한 확인적 요인분석 결과 (N = 310)

모형	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
2요인 모형	114.649	26	.000	4.409	.923	.866	.933	.947	.927	.947	.105
3요인 모형(A)	169.240	32	.000	5.288	.901	.830	.911	.927	.897	.926	.118
3요인 모형(B)	120.864	32	.000	3.777	.926	.873	.936	.952	.933	.952	.095
6요인 모형(A)	144.352	50	.000	2.887	.934	.880	.940	.960	.937	.960	.078
6요인 모형(B)	113.320	50	.000	2.266	.943	.897	.953	.973	.957	.973	.064
9요인 모형	161.019	99	.000	1.626	.943	.902	.950	.980	.969	.980	.045



해 왔다. 그러나 MLQ에 대한 심리 측정적 평가 없이 사용할 뿐 만 아니라, MLQ를 단순히 번역해서 사용하거나 또는 MLQ 하위요인들에 대한 개념에 따라서 문항을 자체 개발해서 사용해 왔기 때문에 일관성 없는 측정이 연구결과들에 대한 비교와 연구결과들의 축적을 어렵게 만든다. 본 연구에서 처음으로 국내에서의 경험적 자료를 이용하여 모형들을 비교해서 MLQ의 구조요인을 확인했다. 이런 점에서 변혁적 리더십 연구 분야에서 한국판 MLQ 개발과 발전을 위한 출발이라고 볼 수 있다.

본 연구의 결과에 대한 해석과 적용을 고려할 때 몇 가지 연구의 제한점에 대해서 주목을 해야 한다. 첫째, 본 연구에서는 지역이 제한되거나 또는 군대, 기업체, 병원 등 다양한 유형의 조직들로부터 연구대상자들을 표집했다. 그러나 표본 특성에 따라서 MLQ 요인구조에 차이가 있을 것이라는 주장이 있다. 예를 들면 연구대상자 표본의 지역에 따른 문화(Bass, 1999), 조직 유형(Lowe et al., 1996; Mary, 2005) 및 특성(Meindl, 1990), 연구대상자들의 인구·통계적 특성(Bass, 1999; Horwitz et al., 2008), 직업군(Garman et al., 2003)에 따라서 MLQ 요인구조가 달라질 수 있을 것이다. 연구대상자들의 조직 특성의 이질성이 결과에 영향을 줄 것이므로 결과해석 및 일반화에 주의해야 한다. 따라서 한국판 MLQ 척도제작이나 구성요인 모형 검증에 대한 앞으로의 연구에서는 전국 규모의 표집을 사용하거나 직업이나 조직 등에 따른 MLQ 요인구조의 비교가 가능한 연구가 필요할 것이다.

둘째, 선행연구들에서 MLQ를 구성하는 요인 수, 내용 및 조합이 달라진 것과 관련해서, 본 연구결과도 예외는 아닐 것이다. 그 이유는 무엇보다도 MLQ 구성개념들에 대한 혼란

과 조작적으로 정의하는 문항진술문 개발에서 찾을 수 있다. MLQ를 번역하는 과정에서 개념의 의미가 응답자에게 충실하게 전달되는 것이 중요하다. 이런 점에서 국내연구들이 사용한 MLQ 문항진술문들은 동일 문항임에도 상이한 의미로 해석될 여지가 있었다. 본 연구에서도 여러 명이 전공자들이 여러 차례 문항에 대한 검토를 했지만 이런 한계를 피할 수 없었다.

예를 들면, 리더행동의 9개 요인들이 각각 4개 문항들로 측정되었고, 모두 .600 이상의 내적 합치도를 보였지만, 지적자극 및 소극적 예외관리의 각 한 문항씩이 전체-문항 간 상관이나 문항 간 상호상관에서 매우 낮았다(표 1 참조). 이런 점에서 한국판 MLQ의 구성요인 확인뿐 아니라 각 요인을 측정하는 문항개발이 시급하다. 번역된 진술문으로는 문화적 차이에 따른 반응자 왜곡이나 반응경향의 차이를 해소하기 어렵다. 따라서 앞으로의 연구를 위해서는 MLQ 원 문항의 의미를 정확히 전달할 수 있는 양쪽 언어에 자유로운 이중 언어 자들에 의한 신중한 문항 번안과정이나 역번역과정이 필요할 것이다.

셋째, MLQ가 개발되고 발전되는 동안 연구자들이 가정한 MLQ의 다요인적 속성을 전제로 한다면, 본 연구에서처럼 MLQ가 이론적으로 가능한 요인들로 구성되어 있는 것으로 밝혀져야 한다. 그러나 선행 연구들에서는 MLQ 구성요인들이 2개 요인으로부터 9개 구성요인에 이르기까지 다양한 결과를 보이고 있다. 이와 관련해서 MLQ 하위요인들에 대해서 여전히 개념적인 논란이 되고 있다. 개념적으로 논란의 여지를 갖고 있는 대표적인 요인은 연계보상과 예외관리이다.

본 연구결과(표 3 참조)에 의하면 연계보상

은 거래적 리더십 요인(적극적 예외관리와  $r = .439$ , 소극적 예외관리와  $r = -.219$ )보다는 변혁적 리더십 요인들( $r = .419 \sim .653$ )과 더 높은 상관을 보였다. Judge와 Piccolo(2004)의 연구에서도 연계보상이 변혁적 리더십과 높은 상관( $r = .80$ )을 보여서, 연계보상이 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십의 한 요소라는 점을 시사한다. Bass(1985)는 MLQ의 하위요인들에 대한 위계적 요인분석을 통해서 능동적(active-proactive) 리더십(카리스마, 개별배려, 지적자극, 연계보상)과 수동적(passive-reactive) 리더십(예외관리)을 밝혔다. 그 후 5요인 모형을 주장하면서 연계보상은 거래적 행동이라기보다는 변혁적 행동이라고 보았다.

Goodwin, Wofford 및 Whittington(2001)은 두 개의 연구를 통해서 연계보상은 명시적 심리계약(explicit psychological contract)과 암묵적 심리계약(implicit psychological contract)으로 구분되며, 명시적 심리계약은 거래적 리더십, 암묵적 심리계약은 변혁적 리더십에 속한다는 결과를 얻었다. Rousseau(1995)에 따르면 심리적 계약은 사용자와 피고용인 간의 자연스런 의무에 관한 개인의 신념을 말한다. 그것은 피고용인에 대한 사용자의 의무와 사용자에 대한 피고용인의 의무에 대한 주관적이고 개인적 지각이다(Schalk & Freese, 1993; Goodwin et al., 2001에서 재인용). 그러므로 심리적 계약은 서로에게서 정적 보상에 대한 기대를 지니고 양측이 상호 의무에 대해서 지각한 것과 관련 있다(Rousseau, 1995). 심리적 계약은 신뢰에 바탕을 둔다(Robinson & Rousseau, 1994). 이 신뢰는 훌륭한 수행에 대해서 약속한 보상을 주거나 또는 공유된 비전을 행해서 열심히 일한 부하는 연계된 보상을 얻을 것이라는 암묵적인 기대이다. 교환이나 동의한 것의 분명한 내용은

심리적 계약의 거래적 차원에 관련되어 있다(Rousseau, 1995). 리더가 부하와 교환을 설정했을 때, 그들은 수행과 보상 간의 관계를 협상하고, 다음으로 양측 각각에 대한 의무에 의해서 심리적 계약이 설정된다. 이 문항들은 앞으로의 수행에 대해서 얻을 보상의 명백한 심리적 계약을 보여주는 행동을 측정한다. 그리고 거래적 리더행동과 부하 간의 관계 기초를 형성하는 행동유형을 기술한다.

변혁적 리더에게 심리적 계약은 리더와 부하가 공유된 비전의 가치와 그것의 달성을 위해서 함께 일할 것에 동의하는 것이다. 변혁적 리더의 부하는 비전, 영감, 카리스마에 의해서 매력을 느낄 것이다. 비전에 대한 상호 투자 때문에, 부하들은 자신들의 수행에 따라서 리더가 그에 상응하는 보상을 줄 것을 신뢰할 수 있다고 암묵적으로 가정한다. 그들은 수행에 대해서 보상을 보장하는 협상 자체를 필요로 하지 않는다. 그들은 이런 보상에 의해서 동기화되는 것이 아니다. 오히려 그들은 동기화시키는 힘은 리더와 함께 공유하는 비전에 대한 자신들의 투자로부터 나온다. 이 문항들은 협상된 동의 없이도 비전의 완수를 위한 수행에 대해서 리더가 적당한 보상을 제공할 것이라는 부하의 기대를 측정한다.

Yammarino와 Bass(1990)도 연계보상 문항들에 대해서 유사한 구분을 했다. 연계적 보상과 연계적 약속이다(contingent reward & contingent promises). 그들은 기대된 행동에 대해서 부하에게 약속된 것을 나타내는 문항들과 기대된 행동에 대해서 주어진 보상을 나타내는 문항들을 확인했다. 그러나 그들은 연계보상을 거래적 리더십으로 간주했다. 이런 구분에 따라서 Yammarino와 Bass(1990)는 MLQ의 요인구조를 기술하기 위해서 확인적 요인분석을 통해

서 몇 가지 모형을 검증했다. 이 과정에서 MLQ에 대한 Bass의 원 개념으로부터 연계보상과 변혁적 리더십 하위척도들을 변형했다. 그들은 연계보상에 대한 최적의 측정치는 MLQ에 포함되어 있는 것보다 훨씬 적은 문항들을 포함한다는 것을 알아냈다. 이것은 이 하위척도가 개정되어야 한다는 것을 지적하는 것이다.

Goodwin 등(2001)은 MLQ Form 5X(Bass & Avolio, 1989)의 연계보상 9개 문항들을 분석했다. 그 결과 이 문항들은 두 가지로 구분되었다. 한 부류는 훌륭한 수행에 대한 보상의 협상과 설정된 의무와 관련된 분명한 리더행동을 설명하는 4개 문항들이다. 다른 하나는 수행에 근거한 보상 제공과 관련된 리더행동에 대한 암묵적 기대를 기술하는 5개 문항들이다. 앞으로 변혁적 리더십이론 및 MLQ 측정에서 연계적 보상의 문제는 확인되어야 할 과제이다. 연계보상을 변혁적 리더행동과 거래적 리더행동 모두로 고려하는 것의 이론적 정당성을 확보하는 것이 필요하다. 연계적 보상 하위척도에 포함된 문항들에 대한 검토가 이에 대한 설명의 기초가 될 것이다.

다음으로는 예외관리를 보기로 한다. 초기에 예외관리를 거래적 리더십의 한 요인으로 간주한 이래로 예외관리를 적극적 예외관리와 소극적 예외관리로 구분할 것을 주장하는 학자들(Bass & Avolio, 1989, 1991; Garman et al., 2003; Hater & Bass, 1988; Howell & Avolio, 1993; Yammarino & Bass, 1990)과 이 요인은 구분이 되지 않는 단일요인이라는 주장(Ardichivili, 2001; Bycio et al., 1995; Den Hartog et al., 1997)이 논쟁을 벌이고 있다. Lievens 등(1997)에 의하면 적극적 예외관리는 연계보상 및 변혁적 리더십에 관련 있고, 소극적 예외관리는

자유방임적 리더십에 관련 있다. 반면에 소극적 예외관리는 변혁적 리더십과는 부적으로 관련 있다. 본 연구에서도 MLQ 하위요인들 간의 상호상관을 산출한 결과, 적극적 예외관리는 변혁적 리더십 요인들 및 연계보상과 정적 상관을 지니고 있는 반면에, 소극적 예외관리는 부적 상관을 보였다. 소극적 예외관리는 오히려 자유방임적 리더십과 정적 상관을 지니고 있다(표 3 참조).

이를 구체적으로 보면 소극적 예외관리는 변혁적 리더십 요인들( $r = -.198 \sim -.341$ ), 연계보상( $r = -.219$ ), 적극적 예외관리( $r = -.428$ )와는 통계적으로 유의하게 부적으로 관련되어 있는 반면에, 자유방임적 리더십( $r = .578$ )과는 비교적 높은 정적 상관을 보인다. 결과를 종합할 때, 예외관리는 Lievens 등(1997)의 주장처럼 거래적 리더십에 해당하는 하나의 요인이라기보다는 변혁적 리더십에 속하는 적극적 예외관리와 거래적 리더십에 속하는 소극적 예외관리로 분리할 수 있다. 또는 소극적 리더십은 자유방임적 리더십과 하나의 요인인 소극적-회피적 리더십 요인을 형성하는 것(Kanste et al., 2006)으로도 볼 수 있다.

MLQ를 변혁적 리더십, 거래적 리더십 및 자유방임적 리더십을 측정하는 하위요인들의 구조로 개념화하는 것을 벗어난 새로운 접근을 제시하는 최근의 연구결과들이 나타나고 있다. 예를 들면, Horwitz 등(2008)은 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 자유방임적 리더십뿐만 아니라 성과변수들인 만족, 효율성, 부가노력을 모두 포함하는 MLQ의 12개 요인들 가운데 10개(이상적 영향-행동, 영감적 동기화, 만족, 효율성, 이상적 영향-속성, 지적자극, 연계보상, 개별배려, 부가노력, 적극적 예외관리)를 포함하는 적극적-효율적 리더십(active/effective

leadership behavior)와 나머지 2개(소극적 예외관리, 자유방임)를 포함하는 소극적-회피적 리더십(passive-avoidance components)이다. 본 연구에서도 각 요인별 상호상관을 산출한 결과(표1 참조), 변혁적 리더십 요인들과 연계보상, 적극적 예외관리의 상호상관은 정적으로 유의했다. 반면 소극적 예외관리와 자유 방임적 리더십은 변혁적 리더십 요인들, 연계보상, 적극적 예외관리와 부적 상관을 보였다. 이는 본 연구에서 제시했던 적극적-효율적 리더십과 소극적-회피적 리더십의 2요인 모형에 가까운 결과이다.

이와 비슷하게 Bycio 등(1995)도 간호사 표본을 통해서 MLQ의 2요인 구조를 지지하는 결과를 얻었다. 그들의 연구에서는 변혁적 리더십 하위척도들이 하나의 요인인 적극적 리더십을 형성하고, 적극적 예외관리와 소극적 예외관리가 또 다른 요인인 소극적 리더십을 구성했다. 이들의 결과에서는 본 연구나 Horwitz 등(2008)의 연구와 달리 적극적 예외관리가 소극적 예외관리와 한 요인으로 묶인 소극적 리더십 요인을 형성한 점이다.

국내·외적인 조직 환경 변화의 물결과 함께 다양한 조직현장에서는 실무적인 이유로, 그리고 학문분야에서도 현장에서의 요구에 대한 반응으로 조직 리더십에 대한 관심이 새롭게 커지고 있다. 우리 사회에서 이미 새로운 리더십으로서의 변혁적 리더십에 대한 관심은 높아져 있다. 많은 교육훈련 전문기관이나 컨설팅 회사에서는 각종 리더십 훈련 프로그램들을 도입해서 현장에 적용하고 있다. 그러나 변혁적 리더십에 관한 가장 시급한 연구과제로는 리더십 개발 및 훈련 등 현장에서 타당도와 신뢰도가 확보된 MLQ를 이용할 수 있어야 한다는 점이다. MLQ의 심리 측정적 속성

들에 대한 연구결과로 MLQ 구성요인들을 더 잘 측정하기 위한 여러 차례의 개정이 이루어진 것처럼(Avolio et al., 1995; Bass & Avolio, 1997; Den Hartog et al., 1997), 한국판 MLQ 개발을 위한 연구가 활발해 져야 한다. 한국판 MLQ 개발을 통해서 리더십 진단 및 평가, 선발 및 리더십 훈련, 다양한 인사결정 등 현장 실무에 적용 가능한 프로그램 개발이 가능해질 것이다.

## 참고문헌

- 고성돈, 송병식 (2000). 변혁적 리더십이 구성원의 임파워먼트와 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구. *대한경영학회지*, 23, 415-439.
- 권석균, 이춘우 (2004). 공기업 조직구성원의 변혁적 거래적 리더십과 리더신뢰. *인사관리연구*, 28(1), 173-208.
- 김광섭, 김정완 (2007). 초등학교 체육교사 변혁적 리더십 척도 개발연구. *코칭능력개발지*, 9(2), 287-298.
- 김성동 (2003). 변혁적 리더십이 종사원 팀 임파워먼트 및 몰입에 미치는 영향연구. *호텔관광연구*, 5(3), 9-23.
- 김정완, 김정남 (2002). 변혁적 리더십이 운동선수의 지도자 동일시와 신뢰, 그리고 운동행동에 미치는 효과. *한국스포츠심리학회지*, 13(3), 43-64.
- 김정원, 채순화, 강정애 (2005). 변혁적 리더십과 신뢰가 조직몰입에 미치는 영향: 신뢰의 직접효과와 조절효과 검증. *한국인사조직학회 2005년도 하계학술연구발표회 발표논문집*, 471-495.

- 김정원, 채순화, 배성현 (2005). 변혁적 리더십과 상사신뢰 및 조직몰입의 다차원 관계: 신뢰의 직접효과 및 조절효과 검증. 인사관리연구, 29(4), 31-62.
- 김종식, 심재영 (2001). 선수 지각도에 관한 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이분석. 한국사회체육학회지, 16, 73-86.
- 김호정 (2001). 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공·사조직의 비교. 한국행정학보, 35(2), 197-216.
- 류은영, 유민봉 (2008a). 변혁적, 거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 있어 리더감성지능의 매개효과: LISREL과 매개회귀분석을 적용하여. 한국행정학보, 42(4), 151-177.
- 류은영, 유민봉 (2008b). 변혁적, 거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 여성리더십의 차별성을 중심으로. 한국행정학회 2008년도 하계학술대회발표논문집(1), 29-56.
- 민경호, 이병석 (2005). 조직구성원들이 인식한 CEO 리더십스타일이 조직효과성에 미치는 영향. 대한경영학회지, 18(1), 1-21.
- 박경혜, 강지현, 박종범 (2008). 테권도지도자의 리더십유형이 조직문화 및 조직유효성에 미치는 영향. 한국스포츠리서치, 19(3), 56-68.
- 박영석, 조영주 (1999). 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 부하의 작업동기에 미치는 효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 12(2), 1-21.
- 박종훈, 박경아 (2001). 리더십과 followship간의 적합성이 조직유효성에 미치는 효과: 변혁적 리더십과 거래적 리더십 비교. 인사관리연구, 24(2), 87-115.
- 박혜정, 유태용 (2006). 상사의 정서지능이 부하의 태도 및 수행에 미치는 영향: 변혁적 리더십의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 19(2), 125-147.
- 배성현, 채순화 (2004). 변혁적 리더십과 다차원적 신뢰 및 다중 조직몰입과의 관계 연구. 경영연구. 19(2), 317-349.
- 서도원, 이덕로, 김용순 (2001). 변혁적 거래적 리더십, 신뢰, 조직시민행동과의 관계에 관한 연구. 2001년도 한국경영학회 경영관련학회 통합학술대회: 21세기 한국기업의 리더십 경영/노사문제와 리더십 발표논문집, 2-46.
- 서창적, 윤여선 (2006). 직속상사의 변혁적 리더십과 종업원의 팔로워십 특성에 따른 종업원만족이 고객 인지 서비스 품질에 미치는 영향. 한국생산관리학회지, 17(1), 55-91.
- 신제구, 이신자 (2001). 변혁적 리더십과 임파워먼트, 결과기대감 그리고 조직몰입간의 관계에 관한 연구. 2001년도 한국인사조직학회 하계학술연구발표회 발표논문집, 8, 47-56.
- 신형섭, 강종천 (2007). 호텔관리자 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. 호텔경영학연구, 16(5), 35-61.
- 안중호, 권순동 (2000). CIO의 변혁적 리더십이 임파워먼트 및 리더십 성과에 미치는 영향에 관한 연구: SEM 분석을 중심으로. 정보통신연구진흥원 2000년 추계국제학술대회 정보통신연구원 학술기사, 2-13.
- 오종석, 정동섭, 정현우 (2002). 변혁적 리더십이 부하의 조직시민행동에 미치는 효과 및 개인특성의 조절효과에 관한 연구. 인사관리연구, 26(3), 161-191.

- 유승동 (1999). 변혁적 리더십이 구성원의 임파워먼트와 창의성에 미치는 영향관계. *품질경영학회지*, 27(2), 57-80.
- 유승동 (2001). 변혁적 리더십과 임파워먼트의 관계: 신뢰의 매개역할. *인사관리연구*, 24(2), 193-218.
- 이강욱, 손태원 (2004). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. *대한경영학회지*, 45, 1571-1594.
- 이규만, 안관영 (2006). 변혁적 리더십과 리더-구성원 교환관계 및 구성원 반응간의 관계. *인적자원관리연구*, 13(4), 107-123.
- 이문선, 강영순 (2000). 변혁적 리더십과 조직시민행동간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과. *인사관리연구*, 24(1), 33-57.
- 이용탁 (2004). 변혁적 리더십과 직무만족과의 관계에 임파워먼트가 미치는 영향. *대한경영학회지*, 46, 2139-2160.
- 이인희, 박승영 (2007). 여행사 리더십 유형과 종사원 임파워먼트, 조직 몰입, 직무성과간의 관계연구. *관광경영연구*, 11(1), 119-140.
- 이재훈, 김선왕 (2008). 리더십 유형이 기업성장 의도에 미치는 영향에 관한 연구: 조직구조와 기업전략의 조절효과를 중심으로. *경영연구*, 23(2), 151-183.
- 이정, 장영철 (2004). 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 조직 신뢰를 매개변인으로. *인사관리연구*, 28(1), 137-172.
- 이진규, 박지환 (2005). 변혁적 리더십 구성요인별 효과성에 관한 연구: 중간관리자를 대상으로. *인사조직연구*, 13(3), 171-199.
- 이화용, 장영철 (2004). 변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구. *한국인사관리학회*, 28(4), 215-247.
- 임준철, 윤정구 (1999). 부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 리더십 및 거래적 리더십이 부하의 혁신 성향에 미치는 영향: 자기-권능감(self-Efficacy)의 매개역할을 중심으로. *인사조직연구*, 7(1), 1-42.
- 장현재, 탁진국 (2004). MBTI성격유형과 변혁적/거래적 리더십 행동간의 관계. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 17(3), 467-483.
- 정범구, 염동선, 김경채 (2003). 리더십 유형과 창의적 행위의 관계. *인적자원개발연구*, 5(1), 75-98.
- 정윤길, 이규만(2000). 상사의 리더십 행동과 조직공정성 및 조직시민행동의 관계에 관한 연구: 지방자치단체의 공무원을 중심으로. *한국행정학회보*, 34(4), 323-341.
- 조선배, 권형섭 (2007). 변혁적 리더십이 호텔 종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. *호텔경영학 연구*, 16(5), 63-76.
- 채순화, 배성현, 김정원 (2007). 변혁적 리더십, 심리적 임파워먼트와 조직몰입 간의 다차원적 관련성: 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증. *대한경영학회지*, 20(6), 2611-2638.
- 최영옥, 김운태, 김진표 (2001). 투기종목 코치의 변환적 상통적 리더십과 지도만족 및 지도 효율성과의 관계. *한국체육학회지*, 40(1), 174-186.
- 최충식, 김정원, 안종택 (2006). 대학직원의 조직시민행동에 대한 변혁적 및 거래적 리더십의 영향: 임파워먼트의 매개효과 검증. *대한경영학회지*, 19(8), 2435-2457.
- 탁진국, 장종순 (2003). 거래적 및 변혁적 리더십의 효과: 일선 소대장을 중심으로. *한국*

- 심리학회지: 산업 및 조직, 16(2), 47-60.
- 한광현 (1998). 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에 있어서 리더만족, 과업만족, 정서적 몰입의 매개역할. *인사관리연구*, 22(2), 169-197.
- 한광현 (1999). 변혁적·거래적 리더십 요인과 스트레스와의 관계에 대한 탐색적 연구. *경영학연구*, 28(1), 51-74.
- 한광현 (2003). 변혁적 리더십과 직무스트레스 간 관계에 미치는 자기효능감의 매개효과. *인적자원개발연구*, 5(2), 9-34.
- 황정희 (2007). 여성 중간 관리자의 리더십 스타일. *비서학 논총*, 16(2), 135-156.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Arbuckle, J. L., & Wothke, W. (1999). *Amos 4.0 User's Guide*. Chicago, IL: Small Waters Corporation.
- Ardichivili, A. (2001). Leadership styles and work-related values of managers and employees of manufacturing enterprises in post-communist countries. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 363-383.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire Technical Report*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1997). *Replicated confirmatory factor analyses of the Multifactor Leadership Questionnaire*. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, Binghamton University.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Barbuto, J. E. (1997). Taking the charisma out of transformational leadership. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(3), 689-697.
- Bass, B. M. (1985a). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985b). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13, 26-41.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organization Dynamics*, 18(3), 19-36.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B. M. (1999). The decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1989). Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational Tests and Measurement*, 49, 509-527.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). OD and transformational leadership: Organizational and individual applications. In R. W. Woodman & W. A. Passmore (Eds.), *Research in organizational change and development*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1991). *The transformational and transactional leadership behavior of women and men as described by the men and women who directly report to them*(CLS Report No.91-3). Binghamton: Center for Leadership Studies, State University of New York at Binghamton.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Counseling Psychological Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Introduction. In B. M. Bass & B.J. Avolio (Eds.), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire Form 5-45*. Consulting Psychological Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). *Multifactor Leadership Questionnaire for teams*. Redwood City, CA.: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full Range Leadership Development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA.: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *Multifactor Leadership Questionnaire(2nd ed.)*, *Technical Report, Leader Form, Rater Form, and Scoring Key for MLQ Form 5X-Short*. Binghamton, NY: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership(2nd Ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1991). Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance. *Applied Psychology: An international Review*, 40, 437-454.
- Browne, M.W., & Cudeck, R.(1993). Alternative ways of assessing model. In K. Bollen & J.S. Long(Eds.), *Testing structural equation models*, Sage Publications.
- Brownell, P. (1983). The motivational impact of management-by-exception in a budgetary context. *Journal of Accounting Research*, 21, 456-472.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Bryman, A. (1999). Leadership in organizations. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds.), *Managing organization: Current Issues*. London: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Carless, S. A. (1998). Assessing the discriminant validity of transformational leader behavior as measured by the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 353-358.



- Charbonneau, D. (2004). Influence tactics and perceptions of transformational leadership. *The leadership & Organizational Development Journal*, 25(7), 565-576.
- Cole, D. A. (1987). Utility of confirmatory factor analysis in test validation research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55, 584-594.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). Behavioral dimension of charismatic leadership. In J. A. Conger & R. N. Kanungo(Eds.), *Charismatic Leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional and transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Densten, I., & Sarros, J. (1997). *Re-thinking transformational leadership factors*. working paper 59/97, July, Monash University.
- Garman, A. N., Davis-Lenane, D., & Corrigan, P. W. (2003). Factor structure of the transformational leadership model in human service teams. *Journal of Occupational Behavior*, 24, 803-812.
- Goodwin, V., Wofford, J. C., & Boyd, N. (2000). A laboratory experiment testing the antecedents of leader cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 769-788.
- Goodwin, V., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 759-774.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*(pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Horwitz, I. B., Horwitz, S. K., Daram, P., Brandt, M. L., Brunnicardi, F. C., & Awad, S. S. (2008). Transformational, transactional, and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort: Analysis using the Multifactor Leadership Questionnaire and implications for improving surgical education curriculums. *Journal of Surgical Research*, 148, 49-59.
- 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.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1995). Evaluating model fit. In R. H. Hoyle. (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concept, Issues, and Applications*(pp.76-99). Thousand Oaks: Sage.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kanste, O., Miettunen, J., & Kyngas, H. (2006). Psychometric properties of the Multifactor Leadership Questionnaire among nurses. *Journal*

- of *Advanced Nursing: Research Methodology*, 57(2), 201-212.
- Kent, T. W., Crotts, J. C., & Azziz, A. (2001). Four factors of transformational leadership behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 221-229.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32.
- Koh, W.(1990). *An empirical validation of the theory of transformational leadership in secondary schools in Singapore*. Unpublished doctoral dissertation, University of Oregon.
- Lievens, F., Van Geit, P., & Coetsier, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Organizational Psychology*, 6(4), 415-430.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership quarterly*, 7(3), 385-425.
- Mary, N. L. (2005). Transformational leadership in human service organizations. *Administrative in Social Work*, 29(2), 105-119.
- Meindl, J. R. (1990). On leadership: An alternative to the conventional wisdom. In B. M. Staw & L.L. Cummings(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12, 159-203.
- Muenjohn, N. & Armstrong, A. (2008). Evaluating the structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), capturing the leadership factors of transformational-transactional leadership. *Contemporary Management Research*, 4(1), 3-14.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. California : Sage.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and practice(2nd ed.)*. London: Sage.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R., & Fetter, J. (1990). Transformational behavior and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Polit, D. F., & Hungler, B. P. (1999). *Nursing Research: Principles and Methods*. Philadelphia, PA: Lippincott.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimension of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Ricketts, J. A., & Nelson, R. R. (1987). Management-by-exception reporting: An empirical investigation. *Information management*,

- 12, 235-246.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-249.
- Rowold, J.(2005). *Multifactor leadership questionnaire: Psychometric properties of the German translation by Jeans Rowold*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18, 121-133.
- Russel, D. W., Kahn, J. H., Spoth, R., & Altmaier, E. M. (1998). Analyzing data from experimental studies: A latent variable structural equation modeling approach. *Journal of Counselling Psychology*, 45(1), 18-29.
- Sarros, J. C. & Santora, J. C. (2001). Transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership and Organizational Journal*, 22, 8, 383-393.
- Schalk, R., & Freese, C. (1993). Het psychologisch contract. *Inroom van Personeel*, 1, 67-82.
- Stordeur, S., D'hoore, W., & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing*, 35, 533-542.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: psychometric and properties and recommendations. The *Leadership Quarterly*, 12, 31-52.
- Tepper, B. J., & Percy, P. M. (1994). Structure validation of the multifactor leadership questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 54, 734-744.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practice? *Group and Organization Management*, 23, 220-236.
- Vandenberghe, C., Stordeur, S., & D'hoore, W. (2002). Transactional and transformational leadership in nursing: structural validity and substantive relationships. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 16-29.
- Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D., & Summers, G.(1977). Assessing reliability and stability in panel model. In D. R. Heise(Eds.), *Sociological methodology*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Wofford, J. C., Goodwin, V. L., & Whittington, J. L. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *The Leadership Quarterly*, 9, 55-84.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among Naval officers: Some preliminary findings. In K. E. Clarke & M. B. Clarke(Eds.), *Measures of Leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. J. (1994). Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel Psychology*, 47, 789-811.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations(4th Ed)*.

- NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (1999a). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (1999b). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33-48.

1차 원고접수 : 2009. 07. 11

2차 원고접수 : 2009. 10. 10

3차 원고접수 : 2009. 11. 18

최종게재결정 : 2009. 11. 24

## **Factor structure of the multifactor leadership model for the Korean MLQ Form 5-45**

**Chung-Nam Kim**

Gyeongsang National University

The purpose of this study was to compare alternative models of factor structure of the Korean MLQ Form 5-45. For this purpose, MLQ Form 5-45 was administered to 700 employees by field survey method, then data were collected from 616 participants and statistically were analysed. 6 models were compared to test the level of fitness with data from Korean MLQ Form 5-45: Two factors model, three factors model(A), three factor model(B), six factors model(A), six factors model(B), and nine factors model. Cronbach's Alpha coefficient, and Confirmative Factor Analysis were used to statistically analysis data. Results showed that nine factors model was best fitted to data than others. This model suggest that Korean MLQ Form 5-45 is consist of 9 factors of original MLQ Form 5-45 version. Discussion focused on the need to further examine the construct of Korean MLQ.

*Key words: MLQ, transformational leadership, transactional leadership, laissez-faire leadership*

부 록. 다요인 리더행동 질문지

1. 당신의 노력만큼 대가로 도움을 준다.(CR)
2. 기준에 당연시하던 중요한 가정들이 적절하든 그렇지 않은 상관없이, 그것들에 대해서 재검토 하도록 권한다.(IS)
3. 문제가 심각해지기 전까지 개입하지 않는다.(MBEP)
4. 기준에서 이탈, 불법, 예외, 실수가 발생하는지 사전에 주의를 집중한다.(MBEA)
5. 중요한 문제가 발생하더라도 개입하기를 꺼려하고 피한다.(LF)
6. 자신이 중요하다고 생각하는 가치와 신념들에 대해서 열성적으로 말한다.(II)
7. 당신이 필요로 할 때 자리에 없다.(LF)
8. 문제해결 과정에서 서로 다르지만 다양한 관점들을 권장하고 추구한다.(IS)
9. 미래에 대해서 낙관적으로 말한다.(IM)
10. 자신과 함께하는 것에 대해 자부심을 갖게 한다.(AC)
11. 수행목표를 성취하는데 누가 얼마나 기여했는지 구체적으로 밝힌다.(CR)
12. 일이 잘못되기 전 까지 기다리다가, 일이 잘못된 후에 바로 잡기위한 행동을 한다.(MBEP)
13. 일을 완수하기 위해서 해야 할 것들에 대해 열성적으로 이야기한다.(IM)
14. 강한 목적의식을 갖는 것이 중요하다는 점을 구체적으로 말한다.(II)
15. 부하의 개인적 발전을 위해서 가르치고 지도하는데 시간을 쓴다.(IC)
16. 목표를 달성하면 당신이 무엇을 받을 수 있는지를 분명하게 한다.(CR)
17. ‘잘못된 것이 없다면 미리부터 고치려고 할 필요가 없다’는 확고한 신념을 보여준다.(MBEP)
18. 자신의 개인적 이익보다 집단 전체의 이익을 앞세운다.(AC)
19. 당신을 단지 집단의 한 구성원으로보다는 인격적인 개인으로 대해준다.(IC)
20. 문제가 심각해진 후에야 비로소 잘못을 바로잡기 위한 행동을 취한다.(MBEP)
21. 당신이 존경할 만한 방식으로 행동한다.(AC)
22. 예상치 못한 실수, 불평, 실패가 발생하는 것을 예방하고 바로잡기에 관심을 기울인다.(MBEA)
23. 자신의 결정이 도덕적 윤리적으로 어떤 결과를 가져올 지 생각한다.(II)
24. 실수가 발생할 수 있는 모든 과정을 놓치지 않으려고 예의주시한다.(MBEA)
25. 힘과 자신감을 보여준다.(AC)
26. 미래에 대한 분명한 비전을 강력하게 제시한다.(IM)
27. 기준에 못 미쳐서 실패하는 것을 예방하기 위해 온 힘을 집중한다.(MBEA)
28. 의사결정하기를 꺼려하며 회피한다.(LF)
29. 당신이 다른 사람들과 욕구, 능력, 포부가 다름을 인정해 준다.(IC)
30. 당신이 문제를 다양한 각도에서 보도록 권한다. (IS)
31. 당신의 장점을 살려서 계발하도록 돕는다.(IC)
32. 맡은 일을 완수하는 방법에 대해서 새로운 시각으로 생각해보라고 제안한다.(IS)
33. 긴급한 질문에 대해서 제때 응답하지 않는다.(LF)
34. 집단을 위한 사명감을 갖는 것이 중요하다고 강조한다.(II)
35. 당신이 기대에 부응하면 만족스러움을 표현한다.(CR)
36. 목표는 반드시 달성될 것이라는 자신감을 보인다.(IM)
37. 직무에 관련된 당신의 욕구를 효과적으로 충족시킨다.(EF)
38. 만족스런 리더십 방법을 사용한다.(SA)
39. 당신이 기대보다 더 많은 일을 스스로 하도록 만든다.(EE)
40. 더 높은 상사에게 당신을 효과적으로 설명해서 알린다.(EF)
41. 함께 일하기에 만족스럽다.(SA)
42. 성공하고 싶은 당신의 욕망을 더 높여준다.(EE)
43. 직장의 요구 사항들을 효과적으로 충족시킨다.(EF)
44. 더 열심히 노력하려는 당신의 의지를 강하게 만든다.(EE)
45. 전반적으로 볼 때, 작업 집단을 효과적으로 이끌어 간다.(EF)