

## 부하가 지각한 상사의 리더십과 개인적 권력의 상호작용이 직무열의에 미치는 효과\*

장 재 석

전남대학교

박 형 인†

성균관대학교

본 연구는 두 가지 유형인 참여적 리더십 및 지시적 리더십이 부하직원의 직무열의를 설명하는 데 부하가 지각하는 상사의 권력기반이 조절 변인의 역할을 하는지 알아보았다. 구체적으로, 두 리더십은 부하의 직무열의와 정적 관계가 있을 것으로 예측하였으며, 상사 개인적 권력기반인 전문적 권력과 준거 권력이 이들 관계를 강화할 것으로 보았다. 이를 확인하기 위해 435명의 온라인 패널을 대상으로 얻은 자료로 위계적 회귀분석을 시행하였다. 분석 결과, 참여적 리더십과 지시적 리더십은 서로 다른 리더십을 통제하고도 직무열의를 정적으로 설명하였다. 전문적 권력과 준거 권력의 조절효과는 참여적 리더십과 직무열의의 관계에서는 나타난 반면, 지시적 리더십과 직무열의의 관계에서는 나타나지 않았다. 참여적 리더십과 전문적 권력의 상호작용은 활력과 헌신을 유의하게 설명하였다. 즉, 전문적 권력을 높게 지각할 때 참여적 권력과 직무열의 간 정적 관계가 더 강하게 나타났다. 참여적 리더십과 준거 권력의 상호작용은 활력과 몰두를 유의하게 설명하였으며, 준거 권력을 높게 지각할 때 참여적 리더십과 직무열의 간 정적 관계가 더 강하게 나타났다. 본 연구의 결과를 바탕으로 함의 및 제한점을 제시하였으며 후속 연구에 대한 방향을 제안하였다.

주요어 : 직무열의, 참여적 리더십, 지시적 리더십, 전문적 권력, 준거 권력

\* 본 논문은 장재석(전남대학교, 2017)의 석사 학위 논문을 수정 및 보완한 것임. 석사학위 논문의 심사위원님들께 감사의 인사를 드립니다(전남대학교의 신현균 교수와 강영신 교수). 또한 본 논문에서 사용한 자료의 일부가 2017년 Association for Psychological Science(APS)에서 포스터로 발표되었음.

† 교신저자 : 박형인, 성균관대학교 심리학과, hi.park@skku.edu, 02-760-0485

조직은 물적 자원뿐만 아니라 인적 자원(human resource, HR), 즉 직원에 중요한 가치를 두고 있다. 특히 조직, 상사, 그리고 직무에 대한 직원들의 태도는 조직과 조직 연구자들의 주요 관심 변인이다. 직원들의 태도가 핵심 과업 수행은 물론 조직 내 여러 요인에 영향을 미칠 수 있기 때문이다(예: Bakker, Tims & Derks, 2012; Lapiere, 2007). 직원들의 태도 중에서도 직무열의(work engagement)는 직원들의 높은 직무 수행을 예측한다. 예를 들어, 직무열의를 경험하는 직원들은 서비스 제공, 혁신적 행동 등의 측면에서 직무열의를 경험하지 않는 직원들보다 더 나은 모습을 보이며, 상사로부터 효율성의 측면에서 높은 평가를 받았다(Schaufeli, 2012). 이렇듯 직무열의가 중요하므로, 본 연구는 직무열의에 초점을 두고 이에 영향을 미치는 선행요인 중 하나로서 직원들이 지각하는 상사의 리더십 유형에 대해 알아보려고 하였다.

그동안의 연구를 통해 리더십이 직무열의의 중요한 예측 변인이라는 증거가 축적되어 왔다(예: 이인호, 탁진국, 2010; 최영주, 탁진국, 2017; Breevaart, Bakker, Demerouti, & Hetland, 2012; Lee, Idris, & Delfabbro, 2016). 특히, 변혁적 리더십(transformational leadership)은 국내외 모두에서 부하의 직무열의를 예측하는 중요한 선행요인으로 인정받고 있다(이철희, 신강현, 허창구, 2012; Schaufeli, 2012). 그러나 다른 리더십과 직무열의의 관계를 알아본 연구는 아직 부족한 실정이다. 따라서 본 연구는 다양한 리더십 유형으로 연구를 확장하여 리더십과 직무열의의 관계에 대한 이해를 향상시키고자 하였다.

본 연구에서 초점을 맞춘 리더십 유형은 참여적 리더십(participative leadership)과 지시적 리

더십(directive leadership)이다. 참여적 리더십은 의사결정 과정에서 부하와의 충분한 협의를 거치고, 과업을 진행하는 데 있어서 부하에게 일정 부분의 권한을 위임하는 행동으로 정의되는 리더십이다(House & Mitchell, 1974; Yukl, 2010). 반면, 지시적 리더십은 과업 목표와 과업 방식에 대한 구체적인 지침을 제공하고, 수행에 대한 확실한 기준을 명시하는 행동으로 정의되는 리더십이다(House & Mitchell, 1974). 본 연구는 이 두 리더십의 효과를 비교 및 대조함으로써 리더십과 직무열의의 관계에 대한 이해를 확장하고자 하였다.

또한, 리더십의 효과는 다른 외부 조건에 대한 부하의 지각에 따라 달라질 수 있다. 경험적으로도 이전 연구들에서 참여적 리더십이나 지시적 리더십의 효과가 일관되지 않았고(예: Eby, Freeman, Rush & Lance, 1999; Somech, 2005), 이는 참여적 리더십 및 지시적 리더십의 효과를 변화시키는 상황 변인이 존재할 수도 있다는 것을 암시한다. 따라서 본 연구는 직무열의에 대한 참여적 리더십 및 지시적 리더십의 효과를 조절하는 요인을 알아보려고 하였다.

본 연구에서 조절 변인으로 상정한 요인은 부하가 지각하는 상사의 개인적 권력기반(personal power basis)이다. 리더십이 조직 구성원을 관리하고 지시하는 상사의 행동을 의미한다면, 권력은 직장에서 한 개인의 힘이 받아들여지는 정도로서, 행동을 취하고 관계를 주도하는 능력이다(Bass, 1990). 권력기반이란, 상사의 관리나 지시인 리더십이 부하에게 받아들여지는 근거를 의미한다(Bass, 1990). 따라서 권력을 갖고 있지 않은 관리자는 리더십을 발휘하기 어렵다(Yukl, 2010). 개인적 권력은 상사의 특질이나 자질에 의해 발생하는 권력

으로(French & Raven, 1959), 개인적 권력에는 전문적 권력(expert power)과 준거 권력(referent power)이 있다.

### 직무열의

직무열의는 직원 건강과 관련한 긍정적인 직무태도 중 하나로서(Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008), 직무 자원의 선순환을 유도하는 중요한 요인이다(Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). 직무열의는 직원이 직무에 대해 인지적, 신체적, 정서적으로 긍정적인 태도를 가지는 상태로 정의되며, 활력(vigor), 헌신(dedication), 그리고 몰두(absorption)로 구성된다(Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002). 활력은 일에 자신의 에너지를 기꺼이 쏟아 붓고자 하는 태도를 말한다. 헌신은 직장에서 자신이 맡은 역할에 강한 일치감을 느끼고, 일하는 데 있어서 자신의 자원을 기꺼이 투자하려는 태도를 의미한다. 마지막으로 몰두는 시간의 흐름을 인지하지 못할 정도로 일에 완전히 몰입하게 되는 상태를 일컫는다(Schaufeli, 2012; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2002). 활력, 헌신, 그리고 몰두는 각각 정서적(affective), 동기적(motivational), 인지적(cognitive)인 개념으로서, 서로 구분될 수 있다(Bakker, 2011).

이전 연구들은 직무열의의 중요성을 강조하며 이를 예측하는 선행요인을 찾고자 노력해왔다(예: Kuhnel, Sonnentag, & Bledow, 2012; Schaufeli, 2012). 이를 통해 조직 연구자들은 리더십이 직무열의를 예측하는 강력한 요인임을 밝혔다(Lee et al., 2016; Schaufeli, 2012). 그러나 여러 가지 유형의 리더십 중 참여적 리더십

또는 지시적 리더십을 직무열의의 선행요인으로 조사한 연구는 찾을 수 없었다. 한국의 경우 참여적 리더십과 지시적 리더십이 모두 중요할 수 있다. 본 연구는 참여적 리더십 및 지시적 리더십이 직무열의와 갖는 관계를 밝힘으로써 직무열의의 선행요인에 대한 연구를 확장하고자 하였다.

### 참여적 리더십과 지시적 리더십

참여적 리더십은 직면한 문제에 대해 부하와 협의하고, 협의한 내용을 고려하여 의사결정을 내리는 리더십이다(House & Mitchell, 1974). 참여적인 상사는 부하가 자신의 직무와 관련한 의사결정 과정에 적극적으로 참여하길 권장함으로써 부하의 직무 명확성을 높인다. 또한, 직원 스스로 가치 있는 과업 목표를 설정하도록 권한을 위임하고, 진행 과정에서 자신의 행동을 스스로 통제할 수 있도록 이끈다. 이러한 과정을 통해 참여적 리더십하의 부하 직원은 높은 내적 동기를 가지고 일의 진행과 결과에 책임을 다하는 경향이 있다(House & Mitchell, 1974).

반면, 지시적 리더십은 도구적 리더십(instrumental leadership)이라고도 하며, 목표 달성을 위해 부하직원의 행동을 지시, 규제, 조정하는 행동으로 특징된다(House & Mitchell, 1974). 지시적인 리더는 부하에게 확실한 기대 사항, 구체적인 목표 달성법, 그리고 적절한 피드백을 제공하며, 직원들을 꾸준히 모니터링 한다(House & Mitchell, 1974; Martin, Liao, & Campbell, 2013; Sagie, 1997). 이러한 리더 행동은 목표 달성을 위해 직원이 반드시 해야 할 일에 대한 명확성을 제공하고, 결과적으로 부하가 노력과 보상 사이의 연결을 지각할 수

있도록 도울 수 있다(Keller, 1989). 다시 말해, 지시적 리더십은 부하가 자신의 행동에 따른 보상을 기대하도록 만든다(Evans, 1970).

이렇듯 참여적 리더십과 지시적 리더십은 서로 다른 특징을 가지지만, 서로 배타적인 리더십은 아니다. 같은 관리자라 할지라도 어떤 상황에서는 참여적 리더십을, 또 다른 상황에서는 지시적 리더십을 발휘할 수 있을 것이다. 조직 구조와 같은 외부 상황에 따라 필요한 리더십이 달라지기 때문이다(House & Mitchell, 1974). 즉, 보통은 지시적인 관리자라고 해도 상황에 따라 참여를 권장할 수 있으며, 반면 보통은 참여를 독려하는 관리자라고 해도 가끔씩은 일방적인 지시를 할 수 있을 것이다. 일례로 Hwang 등(2015)의 연구에서는, 참여적 리더십과 지시적 리더십이 서로 높은 상관을 보였음에도 불구하고( $r = .61$ ), 명확히 구분되는 독립적 개념임을 확인적 요인분석을 통해 보여 주었다. 따라서 이 두 리더십을 함께 연구하여 효과성을 비교대조하는 것이 의미 있을 것으로 생각된다.

본 연구에서 참여적 리더십과 지시적 리더십에 초점을 맞춘 이유는 다양한 관점에서 리더십과 직무열의의 관계를 이해하는 것이 조직 연구뿐 아니라 실제 조직에도 도움이 될 것이기 때문이다. 우선, 이 두 리더십 유형은 실제 조직에서 흔히 관찰될 수 있다. 또한, 최근 조직이 변화와 혁신을 강조하면서 조직 내 직원의 자율성을 중요하게 다루고 있다(Muchinsky, 2011). 이러한 분위기 속에서는 부하 직원에게 직무 관련 의사결정을 맡기고 부하의 자율성을 보장하는 참여적 리더십과 같은 관리 특성이 중요하다(Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005). 다른 한편, 국내 조직의 문화적 특성을 고려하면 지시적 리더십도 중요한 것

으로 보인다. 예를 들어, 높은 권력격차(power distance)를 가진 조직에서는 지시적 리더십 유형이 빈번하게 나타나며, 효율적일 수 있다(이도화, 김정만, 2000). 권력격차란 사회나 조직에서 비교적 권력이 낮은 사람이 조직 내 권력이 불균등하다고 지각하는 것이다(Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). 이러한 권력격차는 권력격차 지수(power distance index: PDI)로 나타낼 수 있는데, 한국의 PDI는 비교적 높은 편에 속한다(Hofstede, Hofstede, Minkov & Vinken, 2013). 한국과 같이 높은 권력 차이를 가진 조직문화에서는 지시적 리더십이 빈번하게 나타나는 경향이 있다(Bass, 1990).

지시적 리더의 독단성 때문에 지시적 리더십의 효과가 참여적 리더십의 효과보다 낮을 것으로 보는 관점이 존재하였다(Hargreaves, 1994). 그러나 참여적 리더십만큼이나 지시적 리더십이 조직의 효율성에 긍정적인 역할을 할 것이라고 보고한 이전 연구들 또한 존재한다. 예를 들어, 지시적 리더는 직원들의 수행을 높일 수 있다(Murphy, Blyth, Fiedler, 1992; Sagie, 1996). 나아가 앞에서 언급한 국내 조직 문화의 영향으로 국내 기업에서는 특히 지시적 리더십이 효과적일 수 있을 것으로 예상하였다.

리더십과 직무열의의 관계를 알아본 연구에서 참여적 리더십이나 지시적 리더십의 효과는 많이 다루어지지 않았다. 결과적으로 직무열의의 관계에 있어서 두 리더십의 효과를 비교대조한 연구도 찾기 힘들었다. 다만, 리더십의 문화 차이에 관한 몇몇 연구에서 참여적 리더십과 지시적 리더십의 효과를 다른 결과변인을 이용하여 비교하였다. 동서양의 리더십 차이를 연구한 Dorfman 등(1997)은, 한국의 경우 참여적 리더십이 약하게나마 일에 대한

만족(satisfaction with work)에 직접적인 영향을 준 반면( $\beta = .13$ ), 지시적 리더십은 태도나 결과변인에 영향을 주지 않았다고 보고하였다. 미국의 경우, 지시적 리더십은 한국에서와 마찬가지로 태도나 결과변인에 영향을 주지 않았으나, 참여적 리더십은 직무수행(job performance)에 실질적인 영향( $\beta = .33$ )을 주었다(Dorfman et al., 1997). 보다 최근의 비교문화 연구에서 나타난 한국 중간관리자의 리더십 유형이 리더의 직무수행이 미치는 효과를 보면, 참여적 리더십은 유의한 효과가 없는 반면( $\beta = .07$ ), 지시적 리더십은 가장 강한 효과( $\beta = .45$ )를 보였다(Hwang et al., 2015).

종합적으로, 본 연구는 두 리더십 유형 모두 직원의 직무열의에 효과를 보일 수 있다고 예측하였다. 참여적 리더십은 그 긍정적인 효과가 서양을 중심으로 꾸준히 보고되고 있고(Yukl, 2010), 최근 기업 문화가 자율성을 강조하고 있는 추세(Muchinsky, 2011)이기 때문에, 한국의 조직에서도 참여적 리더십이 조직원들의 직무열의에 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것으로 보였다. 지시적 리더십은 문화에 따라 효과의 차이를 보이기는 했으나, 전통적인 한국의 문화를 고려했을 때 적어도 한국 조직원들의 직무열의에는 긍정적인 효과를 보일 수 있다. 그렇지만, 이전 연구에서 나타난 참여적 리더십과 지시적 리더십의 주효과가 일관되지 않았기 때문에(Dorfman et al., 1997; Hwang et al., 2015), 두 리더십 유형과 직무열의 사이의 관계에 영향을 줄 수 있는 다른 조건이 존재할 수 있다.

#### 개인적 권력의 조절효과

참여적 리더십과 지시적 리더십을 다룬 이

전 연구들에서, 이들 리더십과 직무태도의 관계가 일관되지 않았다. 참여적 리더십과 조직몰입의 관계를 예로 들면, Eby 등(1999)의 연구에서는 참여적 리더십과 조직몰입이 정적 관계를 보였지만, Somech(2005)의 연구에서는 유의한 관계를 보이지 않았다. 이렇게 일관적이지 않은 결과는, 단순히 상사가 지시적이냐 참여적이냐의 문제가 아니라 조직 맥락이나 부하의 특성 또는 태도 등과 같은 상사가 리더십을 발휘해야 하는 당시의 상황 조건이 두 리더십의 효과에 영향을 미친다는 것을 암시한다(예: Martin et al., 2013; Vroom & Jago, 2007). 예컨대, 부하의 전문성이 높고, 따라서 부하가 자율성을 추구하는 상황이라면, 상사는 참여적 리더십을 발휘해야 할 것이다(Yukl, 2013). 반면, 의사결정이 시급하고 수행 안내가 필요한 경우라면, 참여적 리더십보다는 지시적 리더십을 선택해야 할 것이다(Yun, Faraj, & Sims, 2005).

본 연구는 부하가 상사의 권력기반을 어떻게 지각하느냐에 따라 참여적 리더십 및 지시적 리더십의 효과가 달라질 것이라고 보았다. 더 구체적으로, 여러 가지 유형의 권력기반 중 부하가 지각하는 상사의 개인적 권력 수준에 따라 직무열의에 대한 리더십의 효과에 영향을 미칠 수 있다. Raven(2008) 역시 상사의 영향은 상사의 권력기반에 따라 달라진다고 하였다. 예를 들어 상사가 부하의 참여를 권장하더라도, 부하직원이 상사를 신뢰하지 않으면 자발적 의사결정을 통한 책임을 회피하려 들 수 있다. 반대로, 지시적인 상사가 목표를 설정하고 부하직원이 그에 따라 직무를 수행하길 바라더라도, 부하직원이 상사의 전문성을 의심한다면 자신만의 방법으로 일을 해결하려고 할 수 있을 것이다. 따라서 참여적

리더십 및 지시적 리더십이 고유의 효과를 발휘하기 위해서는 부하가 상사의 의도를 따르는 데 근거가 되는 상사 고유의 권력이 필요할 것이다.

French와 Raven(1959)은 권력 유형을 크게 지위적 권력(position power)과 개인적 권력으로 분류하였다. 지위적 권력은 상사가 어떤 지위에서 어떤 보상과 처벌을 내릴 수 있는지의 문제에 근거한 반면, 개인적 권력은 상사와 부하의 관계가 얼마나 친밀하고 부하가 상사를 얼마나 신뢰하느냐, 또는 부하가 상사의 지식과 기술 등 전문성을 얼마나 높이 평가하느냐에 근거한다(French & Raven, 1959; Yukl, 2013). 만약 상사가 자신의 지위에 근거한 권력만을 사용한다면, 상사가 참여적이든 지시적이든 관계없이 오로지 상사의 명령을 따름으로써 발생하는 손익만을 따지고 행동할 것이다(장준호, 2005). 즉, 지위적 권력은 특정 리더십과 상호작용 하기보다 부하직원의 태도에 직접적인 효과만을 가질 가능성이 크다. 또한, 지위적 권력은 상사라면 누구나 가질 수 있는 권력이지만, 개인적 권력은 상사마다 다르게 지각될 수 있고 지위와 비례하지도 않는다. 그렇기 때문에 리더십의 효과는 개인적 권력에 따라 더 차이가 날 수 있다. 이에 따라 본 연구는 French와 Raven(1959)의 두 가지 권력 중 개인적 권력을 조절 변인으로 제안하고, 리더십과 개인적 권력(전문적 권력, 준거 권력)의 상호작용이 부하의 직무열의에 미치는 영향을 알아보려고 하였다.

우선, 전문적 권력은 상사가 문제 해결에 뛰어난 지식이나 기술을 가지고 있다고 부하가 지각하는 것으로부터 시작한다. 상사가 업무에 관하여 충분한 지식과 기술을 가지고 있다고 느끼면, 부하는 상사의 지시에 대해 조

건 없이 따르는 모습을 보일 수 있다(French & Raven, 1959; Yukl, 2010). 상사가 직무 관련 전문성에 근거하여 명확하고 단정적인 행동을 하는 것은 상사가 가진 역량의 지표로서, 이러한 상사는 부하로부터 신뢰를 얻을 수 있다(Sauer, 2011). 참여적 리더십하의 직원이 직속 상관을 능력 있고 신뢰할만하다고 평가할 때, 그들은 스스로 의사결정하고 책임을 져야 하는 상황에서 도전적으로 행동할 수 있다(Yukl, 2010). 책임을 지고 의사결정을 진행해야 하는 부하직원의 입장에서 상사에 대한 전문성 신뢰는 업무를 수행하는 부하의 태도와 행동에 중요하다(Cohen, 1992; Zellars & Tepper, 2003). 부하가 참여적 리더십을 발휘하는 상사의 전문성을 지각할수록, 참여의 질이 높아지며, 더 나은 결과로 이어질 수 있다(Yukl, 2013). 따라서 참여적 리더십과 직무열의의 관계는 부하가 지각하는 상사의 전문적 권력이 높을 때 더 강해질 것이다.

**가설 1.** 참여적 리더십과 직무열의 간 관계가 상사의 전문적 권력에 의해 조절될 것이다. 부하가 상사의 전문적 권력을 낮게 지각할 때에 비해 높게 지각할 때, 참여적 리더십과 1-1) 활력, 1-2) 헌신, 그리고 1-3) 몰두의 정적 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

지시적 리더십의 효과 역시 부하가 지각하는 상사의 전문적 권력에 따라 달라질 것이다. 지시적 리더가 전문성을 가지고 있다고 판단되면 그 상사의 지시나 피드백은 부하 직원에게 중요한 문제를 해결하기 위한 최선책으로 여겨질 수 있다(Yukl, 2010). 따라서 전문적 권력을 높게 지각할 때, 직원은 지시적 리더의 명령을 조건 없이 따르게 되는 경향이 있다

(Yukl, 2010). 이는 곧 지시적 리더십의 효과를 높이는 작용을 할 수 있다. 즉, 상사의 전문적 권력을 높게 지각한다면, 직무열의에 대한 지시적 리더십의 효과가 증가할 수 있을 것이다. 반면 상사의 전문적 권력을 낮게 지각하면, 부하는 상사를 신뢰할 수 없고 따라서 상사의 지시에 의심을 품을 수 있다. 부하가 상사의 피드백이나 의사결정을 납득하기 힘들어진다면, 지시적 리더십의 효과는 떨어질 수 있다. 따라서 본 연구는 부하가 상사의 전문적 권력을 낮게 지각할 때 지시적 리더십이 가지고 있는 효과가 감소할 것이라고 예상하였다.

**가설 2.** 지시적 리더십과 직무열의 간 관계가 상사의 전문적 권력에 의해 조절될 것이다. 부하가 상사의 전문적 권력을 낮게 지각할 때에 비해 높게 지각할 때, 지시적 리더십과 2-1) 활력, 2-2) 헌신, 그리고 2-3) 몰두의 정적 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

두 번째 개인적 권력인 준거 권력은 친밀감과 같이 부하가 상사에게 느끼는 긍정적인 정서로부터 나온다(Yukl, 2013). 준거 권력은 부하가 상사를 좋아하고 동일시하여 닮고자 하

는 특성을 기반으로 한다(Raven, 2008). 부하가 상사를 본보기로 삼는다면, 상사의 지시나 권유를 더 잘 수용할 수 있다. 반대로 부하가 상사를 닮고 싶어 하지 않으면 상사의 지시나 조언을 잘 수용하지 않을 수 있다. 만약 상사의 지시나 기대가 부하에게 수용되지 않는다면, 리더십의 효과도 미미할 수 있다(Yukl, 2010). 준거 권력의 이러한 특성으로 미루어 보았을 때, 상사의 준거 권력이 리더십과 직무열의의 관계를 강화할 것으로 예측하였다.

**가설 3.** 참여적 리더십과 직무열의 간 관계가 상사의 준거 권력에 의해 조절될 것이다. 부하가 상사의 준거 권력을 낮게 지각할 때에 비해 높게 지각할 때, 참여적 리더십과 3-1) 활력, 3-2) 헌신, 그리고 3-3) 몰두의 정적 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

**가설 4.** 지시적 리더십과 직무열의 간 관계가 상사의 준거 권력에 의해 조절될 것이다. 부하가 상사의 준거 권력을 낮게 지각할 때에 비해 높게 지각할 때, 지시적 리더십과 4-1) 활력, 4-2) 헌신, 그리고 4-3) 몰두의 정적 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

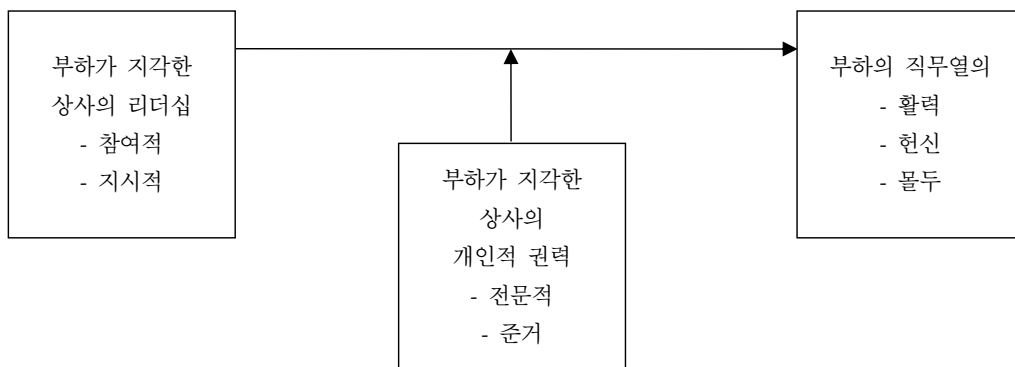


그림 1. 연구모형

그림 1에 본 연구의 네 가지 가설을 도식으로 표현한 연구 모형이 제시되어 있다. 종합적으로 본 연구의 목적은 두 유형의 리더십과 직무열의 간 관계가 부하가 지각한 상사의 개인적 권력 수준에 따라 변할 것인지를 확인하는 것이다.

## 방 법

### 연구대상 및 절차

본 연구는 국내 대학의 생명윤리심의위원회(Institutional Review Board: IRB)의 승인을 받고 진행되었다. 자료 수집은 온라인 설문 회사를 통하여, 직속 상사가 있는 435명의 직장인을 대상으로 이루어졌다. 응답자들은 설문 응답에 앞서 간단히 기술된 연구 배경 및 목적을 읽었다. 이후 연구 참여 동의 절차를 거쳐 본격적인 응답을 시행하였다. 응답자들의 나이는 평균 36.1( $SD = 8.9$ )세로 나타났고, 임기는 평균 3.3( $SD = 1.4$ )년으로 나타났다. 성별은 남성이 217명(49.9%)으로 남녀 비율이 비슷하였다. 직급은 사원급이 165명(37.9%)으로 가장 많았고, 그 다음 대리급이 116명(26.7%), 과장급이 112명(25.7%), 그리고 마지막으로 부장급 이상이 42명(9.7%)으로 구성되었다. 직종의 경우, 일반 사무직이 254명(58.4%)으로 대다수를 차지하였다. 최종 학력은 4년제 대학교 졸업이 255명(58.6%)으로 가장 많았고, 전문대 졸업이 81명(18.6%)으로 그 뒤를 이었다.

### 측정도구

### 리더십

본 연구에서는 House와 Dessler(1974: 유광현, 2003에서 재인용)의 리더십 척도 중 일부를 유광현(2003)이 발췌하여 번안하고 타당화한 척도를 사용하였다. 참여적 리더십 척도는 “나의 상사는 문제가 발생하면 부하들과 의논하여 해결한다.” 등의 세 문항으로 구성된다. 지시적 리더십 척도는 “나의 상사는 업무 수행상의 방법, 절차를 구체적으로 설명한다.” 등의 세 문항으로 이루어져 있다. 모든 문항의 측정에 5점 척도를 사용하였다. 참여적 리더십 척도의 신뢰도 계수는 .84로 나타났다. 지시적 리더십의 신뢰도 계수는 .65로 나와 “나의 상사는 업무수행에 있어서 목표 달성을 강조한다.”의 한 문항을 제거하고 두 문항만을 사용하였다. 지시적 리더십의 최종 신뢰도 계수는 .70로 나왔다.

### 직무열의

직무열의를 측정하기 위해서 장성희(2009)가 번안한 Schaufeli와 Bakker(2004)의 Utrecht Work Engagement Scale(UWES)을 사용하였다. 이 척도는 김혜선과 탁진국(2015)의 연구에서도 사용된 바 있다. 직무열의의 하위 세 개 차원(활력, 헌신, 몰두)은 각각 세 문항으로 측정되었다. 문항의 예시로는 “직무상에서, 나는 넘치는 힘을 느낀다.”(활력), “나의 직무는 나를 열심히 일하도록 만든다.”(헌신), “직무를 수행할 때, 나는 몰입된다.”(몰두) 등이 있다. 본 연구에서 활력, 헌신, 그리고 몰두의 신뢰도 계수는 각 .83, .85, .82로 나타났다.

### 개인적 권력

개인적 권력을 측정하기 위해서 조승은(2007)이 발췌, 번역 및 타당화한 척도를 이용



하였다. 전문적 권력은 “내 직속 상관은 관리 자로서 필요한 전문적 지식을 가지고 있다.” 등 총 다섯 문항으로 측정되었고, 준거 권력은 “내 직속 상관은 나의 역할모델이다.”를 포함한 총 네 문항으로 측정되었다. 본 연구에서 전문적 권력과 준거 권력의 신뢰도 계수는 각각 .94와 .93이었다.

### 통제 변인

이전의 연구들은 직원의 성별과 직급이 직무열의에 영향을 미친다고 보고하였다 (Sonnentag, 2003; Wang & Hsieh, 2013). 표 2를 보면, 본 연구에서도 성별과 직급이 직무열의의 세 가지 하위요인들을 유의하게 설명하는 것을 확인할 수 있다. 따라서 Becker(2005)의 권고를 따라, 본 연구는 성별과 직급을 통제 변인으로 사용하였다. 이때, 성별은 명명척도이기 때문에 여성을 0으로 남성을 1로 더미 코딩하여 분석하였으며, 직급은 1(사원급)에서 4(부장급 이상)까지의 범위를 가졌다.

### 분석방법

본 연구는 두 가지 리더십과 개인적 권력을 측정하는 데 있어서, 상사의 특징에 대한 부하직원의 지각을 이용하였기 때문에, 이들 변인들이 응답자들에게 정말로 다르게 지각되는지 확인할 필요가 있다. 따라서 본 연구는 본격적인 가설검정에 앞서 LISREL 9.2(Jöreskog & Sörbom, 2012)를 이용하여 확인적 요인분석을 실시하여 세 모형을 비교하였다. 구체적으로, 연구모형인 4요인 모형(참여적 리더십, 지식적 리더십, 전문적 권력, 그리고 준거 권력)을 비교모형인 2요인 모형 및 1요인 모형과 비교하였다. 첫 번째 비교모형인 2요인 모형에서는

두 리더십 유형을 단일요인으로 묶고, 두 개인적 권력 유형을 또 다른 단일요인으로 묶었다. 두 번째 비교모형에서는 네 변인을 단일요인으로 묶어 연구모형과 비교하였다.

본 연구는 적합도 지표로, Hu와 Bentler (1999)에 따라 Comparative Fit Index(CFI), Root Mean Square Error of Approximation(RMSEA), 그리고 Standardized Root Mean Square Residual(SRMR)를 보고자 하였다. CFI는 .95 이상, RMSEA는 .06 이하, SRMR은 .08 이하인 모형이 좋은 모형이다(Hu & Bentler, 1999). 분석 결과, 연구 모형인 4요인 모형은 좋은 적합도를 보였다,  $\chi^2(71, N = 435) = 202.55, p < .001, CFI = .97, RMSEA = .07, SRMR = .03$ . 이 4요인 모형을 2요인 모형과 비교하였을 때, 적합도가 유의하게 좋은 것으로 나타났으며,  $\Delta\chi^2(5) = 481.37, p < .001$ , 1요인 모형과 비교했을 때도, 4요인 모형의 적합도가 더 좋음을 확인하였다,  $\Delta\chi^2(6) = 711.42, p < .001$ . 결과적으로, 이들 네 변인들이 명확하게 구분됨을 알 수 있었다.

이후, 변인 간의 이원 관계를 알아보기 위하여 SPSS 18.0을 사용한 상관분석을 시행하였다. 다음으로 가설검정을 위해서 위계적 회귀 분석을 하였다. 독립 변인과 조절 변인이 연속 변인이기 때문에, 다중공선성의 문제와 결과 해석상의 어려움을 해결하기 위해서 각각 평균 중심화를 실시한 후 상호작용 항을 산출하였다(Cohen, Cohen, West & Aiken, 2003). 위계적 회귀분석에서는 첫 번째 단계에 통제 변인들을 입력한 후, 두 번째 단계에서 평균 중심화된 참여적 리더십 및 지식적 리더십을 함께 넣었다. 다음으로, 리더십과 개인적 권력의 상호작용을 알아보기 위해, 세 번째 단계에서 전문적 권력(혹은 준거 권력)을 입력하고, 네

번째 단계에 두 리더십과 권력기반 각각의 상호작용 항을 추가하였다. 즉, 각 회귀 분석의 네 번째 단계에서 연구 가설들을 검정하였다. 본 연구의 모든 가설은 종속 변인인 직무열의의 하위요인(활력, 헌신, 몰두)과 조절 변인인 개인적 권력(전문적 권력, 준거 권력) 별로 나누어 검정하였다. 따라서 총 여섯 번의 회귀 분석(3 × 2)을 통하여 결과를 산출하였다. 유의한 조절효과가 나타난 경우에는 단순 기울기 차이 검정 후 그래프를 그려 상호작용의 구체적 양상을 확인하였다(Cohen et al., 2003).

### 결 과

표 1은 척도의 신뢰도, 변인들의 상관, 평균, 그리고 표준편차를 나타낸다. 위계적 회귀 분석 결과는 표 2와 표 3에 제시하였다. 전문

적 권력의 조절효과 분석 결과는 표 2의 네 번째 단계에 제시되었다. 먼저, 참여적 리더십과 전문적 권력의 상호작용 효과는 활력과,  $\beta = .29, p < .001$ , 헌신을 유의하게 설명하였다,  $\beta = .12, p < .05$ . 그림 2를 보면, 참여적 리더십과 활력 간 정적 관계가 전문적 권력을 높게 지각할 때 더 크게 나타났다,  $\beta = .46, p < .001$ . 마찬가지로, 참여적 리더십과 헌신의 정적 관계가 전문적 권력을 높게 지각할 때 더 정적으로 나타났다,  $\beta = .41, p < .001$ . 따라서 가설 1-1과 1-2가 지지되었다. 그러나 몰두에 대한 참여적 리더십과 전문적 권력의 상호작용은 유의하지 않았다,  $\beta = .11, ns$ . 따라서 1-3은 지지되지 않았다.

다음으로 지시적 리더십과 전문적 권력의 상호작용 효과는 활력에서만 유의하였고,  $\beta = -.13, p < .01$ . 헌신과,  $\beta = .03, ns$ , 몰두에서는 유의하지 않았다,  $\beta = .02, ns$ . 또한 활력

표 1. 변인의 상관, 신뢰도, 평균 및 표준편차

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 성별	-								
2. 직급	.50**	-							
3. 참여적 리더십	.11*	.09	(.84)						
4. 지시적 리더십	.05	.01	.52**	(.70)					
5. 활력	.22**	.20**	.34**	.35**	(.83)				
6. 헌신	.20**	.28**	.40**	.30**	.63**	(.85)			
7. 몰두	.15**	.24**	.34**	.30**	.60**	.77**	(.82)		
8. 전문적 권력	.05	.07	.57**	.56**	.29**	.34**	.36**	(.94)	
9. 준거 권력	.14**	.12**	.66**	.56**	.47**	.46**	.43**	.79**	(.93)
M	-	-	3.17	3.33	2.76	3.23	3.18	3.27	2.69
SD	-	-	0.88	0.67	0.79	0.76	0.77	0.97	1.04

주. N = 435; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ ; 대각선의 ( )은 신뢰도 계수; 성별(0 = 여성; 1 = 남성)은 양분(point-biserial)상관.

표 2. 전문적 권력이 리더십과 직무열의의 관계에 미치는 영향

결과변인: 활력												
예측 변인	첫 번째 단계			두 번째 단계			세 번째 단계			네 번째 단계		
	$\beta$	<i>b</i>	<i>SE<sub>b</sub></i>	$\beta$	<i>b</i>	<i>SE<sub>b</sub></i>	$\beta$	<i>b</i>	<i>SE<sub>b</sub></i>	$\beta$	<i>b</i>	<i>SE<sub>b</sub></i>
성별	.16**	0.25**	0.09	.12*	0.20*	0.08	.13*	0.21*	0.08	.10*	0.16*	0.08
직급	.12*	0.09*	0.04	.11*	0.09*	0.04	.11*	0.09*	0.04	.13*	0.10*	0.04
PL				.19***	0.18***	0.05	.17**	0.16**	0.05	.18**	0.17**	0.05
DL				.24***	0.23***	0.05	.21***	0.20***	0.05	.24***	0.23***	0.05
EP							.07	0.06	0.05	.09	0.07	0.05
PL*EP										.29***	0.23***	0.04
DL*EP										-.13*	-0.10*	0.04
<i>R</i> <sup>2</sup>		.06			.20			.20			.25	
결과변인: 헌신												
성별	.08	0.13	0.08	.05	0.07	0.07	.05	0.08	0.07	.04	0.06	0.08
직급	.24***	0.18***	0.04	.23***	0.17***	0.04	.22***	0.17***	0.04	.23***	0.17***	0.04
PL				.31***	0.26***	0.04	.26***	0.22***	0.05	.27***	0.23***	0.05
DL				.14**	0.12**	0.04	.09	0.08	0.05	.10	0.09	0.05
EP							.13*	0.10*	0.04	.14*	0.11*	0.04
PL*EP										.12*	0.09*	0.04
DL*EP										.03	0.02	0.04
<i>R</i> <sup>2</sup>		.08			.24			.25			.26	
결과변인: 몰두												
성별	.05	0.07	0.08	.02	0.02	0.08	.02	0.04	0.08	.01	0.02	0.08
직급	.22***	0.16***	0.04	.21***	0.16***	0.04	.20***	0.15***	0.04	.20***	0.15***	0.04
PL				.22***	0.19***	0.05	.15**	0.13**	0.05	.16**	0.14**	0.05
DL				.18***	0.16***	0.05	.10	0.09	0.05	.12*	0.11*	0.05
EP							.20***	0.16***	0.05	.22***	0.17***	0.05
PL*EP										.11	0.08	0.04
DL*EP										.02	0.02	0.04
<i>R</i> <sup>2</sup>		.06			.18			.20			.22	

주. *N* = 435; \**p* < .05; \*\**p* < .01; \*\*\**p* < .001; PL = 참여적 리더십; DL = 지시적 리더십; EP = 전문적 권력.

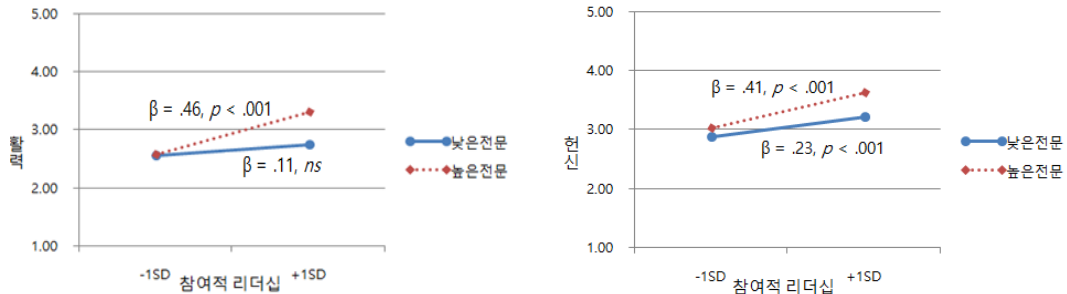


그림 2. 참여적 리더십과 전문적 권력의 상호작용

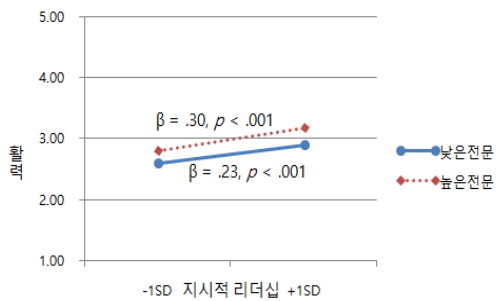


그림 3. 지시적 리더십과 전문적 권력의 상호작용

에서의 상호작용이 유의했음에도 불구하고, 그림 3을 보면 전문적 권력의 수준에 따른 기울기의 차이가 크게 나타나지 않았다. 이는 억제효과의 결과로 보인다. 따라서 가설 2-1, 2-2, 그리고 2-3은 모두 지지되지 않았다.

표 3에는 준거 권력의 조절효과 분석 결과가 제시되어 있다. 참여적 리더십과 준거 권력의 조절효과는 활력과,  $\beta = .17, p < .01$ , 몰두에서 유의하게 나타났다,  $\beta = .11, p < .05$ . 그림 4의 좌측을 보면, 참여적 리더십과 활력 간 관계가 상사의 준거 권력을 낮게 지각할 때에 비해,  $\beta = -.01, ns$ , 높게 지각할 때 더 크게 나타났다,  $\beta = .21, p < .01$ . 비슷하게 그림 4의 우측을 보면, 참여적 리더십과 몰두 간 관계가 상사의 준거 권력을 낮게 지각할 때에 비해,  $\beta = .03, ns$ , 높게 지각할 때 더 크게 나타났다,  $\beta = .23, p < .01$ . 따라서 가설 3-1과 3-3이 지지되었다. 그렇지만 참여적 리더십과 준거 권력의 상호작용이 혁신에서는 유의하지 않았다,  $\beta = .01, ns$ . 따라서 가설 3-2는 지지되지 않았다.

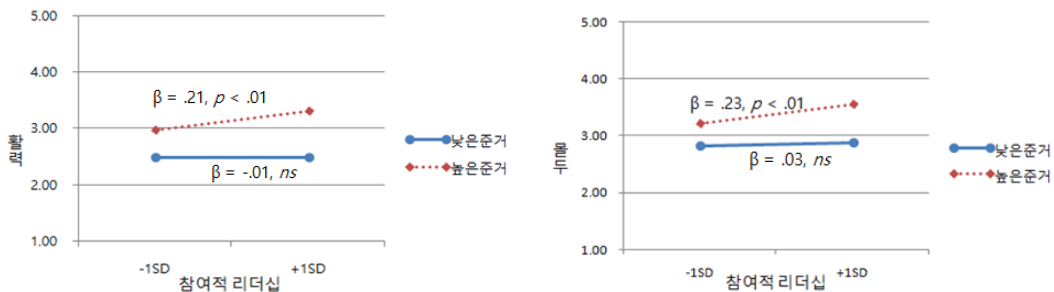


그림 4. 참여적 리더십과 준거 권력의 상호작용

표 3. 준거 권력이 리더십과 직무열의 관계에 미치는 영향

결과변인: 활력												
예측 변인	첫 번째 단계			두 번째 단계			세 번째 단계			네 번째 단계		
	$\beta$	<i>b</i>	<i>SE<sub>b</sub></i>	$\beta$	<i>b</i>	<i>SE<sub>b</sub></i>	$\beta$	<i>b</i>	<i>SE<sub>b</sub></i>	$\beta$	<i>b</i>	<i>SE<sub>b</sub></i>
성별	.16**	0.25**	0.09	.12*	0.20*	0.08	.11*	0.18*	0.08	.10*	0.17*	0.08
직급	.12*	0.09*	0.04	.11*	0.09*	0.04	.09	0.08	0.04	.11*	0.09*	0.04
PL				.19***	0.18***	0.05	.02	0.02	0.05	.05	0.05	0.05
DL				.24***	0.23***	0.05	.13*	0.13*	0.05	.14**	0.14**	0.05
RP							.36***	0.28***	0.05	.33***	0.26***	0.05
PL*RP										.17**	0.13**	0.04
DL*RP										-.08	-0.06	0.04
<i>R</i> <sup>2</sup>		.06			.20			.26			.28	
결과변인: 헌신												
성별	.08	0.13	0.08	.05	0.07	0.07	.03	0.05	0.07	.03	0.05	0.07
직급	.24***	0.18***	0.04	.23***	0.17***	0.04	.21***	0.16***	0.04	.21***	0.16***	0.04
PL				.31***	0.26***	0.04	.16**	0.14**	0.05	.18**	0.15**	0.05
DL				.14**	0.12**	0.04	.05	0.05	0.05	.06	0.05	0.05
RP							.29***	0.21***	0.04	.28***	0.20***	0.04
PL*RP										.04	0.03	0.04
DL*RP										.01	0.01	0.04
<i>R</i> <sup>2</sup>		.08			.24			.28			.28	
결과변인: 몰두												
성별	.05	0.07	0.08	.02	0.02	0.08	.00	0.00	0.08	.01	0.01	0.08
직급	.22***	0.16***	0.04	.21***	0.16***	0.04	.19***	0.15***	0.04	.20***	0.15***	0.04
PL				.22***	0.19***	0.05	.06	0.06	0.05	.10	0.09	0.05
DL				.18***	0.16***	0.05	.08	0.07	0.05	.10	0.09	0.05
RP							.32***	0.24***	0.04	.30***	0.22***	0.05
PL*RP										.11*	0.09*	0.04
DL*RP										.01	0.01	0.04
<i>R</i> <sup>2</sup>		.06			.18			.23			.25	

주. *N* = 435; \**p* < .05; \*\**p* < .01; \*\*\**p* < .001; PL = 참여적 리더십; DL = 지시적 리더십; RP = 준거 권력.

마지막으로, 지시적 리더십과 준거 권력의 상호작용은 직무열의의 세 하위요인 모두에서 유의하지 않았다(표 3). 따라서 가설 4-1, 4-2, 그리고 4-3은 지지되지 않았다.

## 논 의

본 연구는 지시적 리더십과 참여적 리더십이 직무열의에 미치는 효과를 조사하고, 리더십과 직무열의의 관계에서 두 가지 개인적 권력의 조절효과를 검증하였다. 가설을 검증하기 위해 직속 상사가 있는 직장인 435명을 대상으로 온라인 설문을 실시하였고, 수집된 자료를 이용하여 회귀분석을 시행하였다.

가설을 검증하기에 앞서, 리더십과 권력기반의 요인구조를 먼저 살펴보았다. 참여적 리더십과 지시적 리더십은 상관이 비교적 높게 나왔음에도 불구하고, 두 요인을 하나로 합친 것보다 두 개의 개별적 요인으로 설정한 모형이 더 자료에 적합하였다. 이는 참여적 리더십과 지시적 리더십이 명확하게 구분되는 요인이라는 Hwang 등(2015)의 연구 결과와 일치한다. 전문적 권력과 준거 권력 역시 높은 상관에도 불구하고 서로 다른 요인으로 나타났다.

회귀분석의 두 번째 단계를 보면, 직무열의의 모든 하위차원인 활력, 헌신, 그리고 몰두에 대한 참여적 리더십 및 지시적 리더십의 주효과가 각각 다른 리더십을 통제된 후에도 직무열의의 하위차원들을 유의하게 설명하였다. 선행 연구에 따르면, 참여적 리더십과 지시적 리더십의 효과는 국가나 결과변인에 따라 다르게 나타났다(Dorfman et al., 1997; Hwang et al., 2015). 본 연구에서 직무열의를 결과변인으로 하여 두 리더십 유형의 효과를 분석한 결과, 두 리더십 유형 모두 직무열의를 높이는 효과가 있었다.

참여적 리더십과 직무열의의 관계에서 상사 개인적 권력의 조절효과에 대한 가설은 일부 지지 되었다. 구체적으로, 부하가 지각하는 상

사의 전문적 권력이 높을수록 참여적 리더십과 활력 및 헌신의 관계가 더 정적으로 나타났다. 또한 상사의 준거 권력을 높게 지각할수록 참여적 리더십과 활력 및 몰두의 관계가 더 정적으로 나타났다. Raven(2008)에 의하면, 부하 직원은 상사의 영향을 수용하거나 거부할 수 있고, 이러한 결정에 영향을 주는 요인 중 하나가 상사의 권력기반이다. 나아가, 권력기반의 효과는 절대적인 것이 아니라 상황에 따라 달라진다(Raven, 2008). Raven(2008)의 주장을 본 연구의 결과에 적용하자면, 상사가 의사결정 등의 과정에 부하의 참여를 독려할 경우 부하의 직무열의가 높아지는데, 부하가 상사의 전문성을 높게 평가하거나 상사를 개인적으로 좋아할 때 이러한 효과가 더 증가할 수 있다.

그러나 개인적 권력의 조절효과가 참여적 리더십과 직무열의의 몇몇 하위차원의 관계에서는 나타나지 않았다. 즉, 참여적 리더십과 개인적 권력의 상호작용은 직무열의 하위차원에 따라 다른 효과를 가졌다. 이는 직무열의 하위요인들의 개념적 특성에 따라 설명하는 모형이 다를 수 있음을 의미한다. Bakker(2011)에 의하면, 활력은 정서적인 개념이며, 헌신은 동기적인 개념이다. 마지막으로, 몰두는 인지적인 개념이다(Bakker, 2011). 즉, 활력, 헌신 그리고 몰두는 직무열의의 아래 같은 요인으로 묶이지만 이를 예측하는 선행요인이나 기제가 다를 수 있을 것이다. 개인적 권력의 조절효과가 이와 같은 개념적 차이에 의해 직무열의의 하위차원에서 다르게 나타났을 수 있다. 이와 비슷하게, Matthews, Mills, Trout, 그리고 English(2014)의 연구에서도 세 하위요인별 예측경로가 다르게 나타났다.

한편, 개인적 권력의 조절효과가 지시적 리

더십과 직무열의의 관계에서는 나타나지 않았다. 직무열의에 대한 지시적 리더십의 효과는 상사의 개인적 권력 수준과 관계없이 대체로 일관되었다. 일례로, 부하가 지각하는 상사 전문적 권력의 수준에 상관없이 지시적 리더십과 활력 간 관계는 정적으로 나타났다. 한국 조직문화의 특성을 고려하면, 지시적 리더십의 효과가 비교적 일관되게 나타나는 것을 이해할 수 있다. 권력격차가 큰 조직은 위계적인 조직구조를 가지며, 이러한 조직의 사람들은 자신보다 더 높은 지위에 의한 권력을 저항 없이 받아들이고, 명령에 대한 복종이 더 잘 이루어지는 경향이 있다(이도화, 김정만, 2000; 이도화, 위효외, 이종범, 박은철, 2011). 이러한 문화 특성이 리더십의 효과에 영향을 미칠 수 있다. 예로, 이도화 등(2011)은 중국과 한국의 권력격차 차이를 기반으로 지시적 리더십의 효과를 설명하였다. 이들은 이도화와 김정만(2000)의 선행연구의 결과와 마찬가지로 권력격차가 비교적 높은 한국의 조직문화에서 부하의 수행이나 직무태도에 대한 지시적 리더십의 효과가 더 크게 나타났음을 보고하였다(이도화 등, 2011). 요컨대 권력격차가 큰 한국의 조직원들은 상사의 개인적 권력에 관계 없이 지시적 리더십을 잘 따를 수 있다.

또한, 지시적 리더십의 일관된 효과에 있어 한국 조직문화의 또 다른 특징인 불확실성 회피(uncertainty avoidance)를 고려할 수 있다. Hofstede 등(2010)의 연구에 따르면, 한국의 불확실성 회피 지수(uncertainty avoidance index: UVI)는 85점으로 높은 편이다. 불확실성 회피란 사람들이 불확실하거나 애매모호한 상황에 놓였을 때, 이를 위협으로 해석하고 회피하려는 것을 의미한다(Hofstede et al., 2010). 이렇듯 불확실성 회피가 높은 국내의 조직 상황에서

는, 목표를 명확히 설정하고 구체적인 지시사항을 제공하여 부하의 불확실성 제거에 효과적인 특징을 가진 지시적 리더십이 도움이 될 수 있다(Bass, 1990; House & Mitchell, 1974; Martin et al., 2013; Sagie, 1997).

추가적으로, 지시적 리더십을 해석하는 데 있어서 나라마다 지각의 차이가 존재할 수 있다. 본래 지시적 리더십은 서양의 조직 이론가들에 의해 다루어진 리더십이 유형이다(House & Mitchell, 1974). 이들에 따르면 지시적인 행동이란 직원들의 과업 목표, 절차를 제한하고, 수행에 따른 즉각적인 피드백을 제공하는 것이다. 미국과 같이 권력격차가 낮고, 따라서 상사에 의존하는 정도가 낮은 문화에서는, 이러한 상사의 행동이 충분히 지시적으로 지각될 수 있다(이도화, 김정만, 2000). 그러나 체계적인 상황을 선호하고 표준화된 규칙을 따르는 것을 선호하는 한국문화에서는 이와 같은 리더의 특징이 지시적으로 느껴지지 않을 수도 있을 것이다(이도화, 김정만, 2000; 이도화 등, 2011). 즉, 한국 문화에서 보편적으로 지각하는 “지시”는 본 연구에서 사용한 지시적 리더십 척도의 내용과 실질적으로 다를 수 있다. 이를 확인하기 위해, 본 연구에서 사용된 지시적 리더십 문항이 어떻게 지각되는지, 한국과 미국의 직원을 대상으로 직접적으로 비교해 보는 연구가 필요할 것이다.

본 연구가 가지는 학문적 함의는 다음과 같다. 먼저, 참여적 리더십과 지시적 리더십을 비교대조하여, 두 리더십에 대한 이해를 높였다. 본 연구의 결과는, 부하의 직무태도에 참여적 리더십이 지시적 리더십보다 훨씬 큰 영향을 미친다는 관점(Hargreaves, 1994)보다 두 유형의 리더십 모두 긍정적인 결과를 가져올

수 있다는 관점(Murphy et al., 1992; Sagie, 1996)을 지지한다. 어떤 이론가들은 부하에게 의사결정 자유를 제공하는 상사 행동의 측면에서 참여적 리더십과 지시적 리더십을 정반대의 리더십 유형으로 상정하고, 두 리더십 중 참여적 리더십이 직원에게 미치는 영향이 훨씬 크다고 주장하였다(예: Hargreaves, 1994). 그러나 본 연구에서 서로 다른 리더십을 통제하고도 참여적 리더십과 지시적 리더십이 모두 직무열의에 효과적인 것으로 나타났다. 이러한 결과는, 또 다른 연구들에서 주장한 바와 같이, 두 리더십 모두 직원들의 긍정적인 직무 태도와 관계가 있음을 보여준다(예: Murphy et al., 1992; Sagie, 1996).

둘째, 본 연구는 준거 변인으로서 부하의 직무열의를 연구하였다. 직무열의는 비교적 최근 들어 관심을 받기 시작한 직원의 긍정적 직무태도로(Schaufeli et al., 2002), 이에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다(예: Lee et al., 2016; Schaufeli et al., 2002.). 이러한 추세는, 직무열의가 직원의 건강뿐 아니라 생산성에도 관련되는 만큼, 조직 연구자들에게 중요하게 인식된다는 것을 시사한다(Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli, 2012). 그러나 참여적 리더십 및 지시적 리더십과 직무열의의 관계를 알아본 연구가 부족한 실정이다. 본 연구는 참여적 리더십 및 지시적 리더십과 직무열의의 관계를 증명함으로써 리더십 연구의 폭을 확장하였다.

셋째, 본 연구에서 나타난 지시적 리더십과 직무열의의 관계를 한국 조직문화의 특성을 바탕으로 설명함으로써 앞으로의 국내 리더십 연구에서 지시적 리더십 연구의 필요성을 제시하였다. 권력격차와 불확실성 회피가 높은 국내 조직문화(Hofstede et al., 2010)의 특성상

지시적 리더십을 발휘하는 상사들이 많다면, 지시적 리더십의 다양한 효과성을 검토하고 이해하는 것이 필수적일 것이다.

넷째, 본 연구의 결과를 통해 이전 연구들에서 참여적 리더십의 효과가 일관되게 나타나지 않은 이유를 설명할 수 있다(예: Eby et al., 1999). 본 연구에서 나타난 참여적 리더십과 개인적 권력의 상호작용 양상을 살펴보면, 개인적 권력의 수준이 높은 경우에 비해 그 수준이 낮은 경우 참여적 리더십의 수준에 따른 직무열의의 변화가 크지 않음을 알 수 있다. 이는 부하로부터 유능하다는 평가를 받지 못하거나 부하에게 인간적 호감을 얻지 못한 상사의 참여적 리더십은 부하의 긍정적인 직무태도(직무열의)에 효과적이지 않을 수 있음을 의미한다.

또한, 본 연구는 실제 조직운영에 있어서 몇 가지 실용적 시사점을 가진다. 먼저, 본 연구의 결과는 부하직원의 직무열의를 높이기 위해 참여적 리더십이나 지시적 리더십을 활용할 수 있음을 암시한다. 특히 이들 리더십은 훈련을 통해 개발될 수 있다. Martin 등(2013)은 60여 차례의 리더십 훈련 세션을 통해 관리자에게서 지시적인 행동과 참여적인 행동을 이끌어 낼 수 있음을 보고하였다. 다시 말해, 참여적 리더십 및 지시적 리더십 훈련 프로그램을 통해 상사의 행동을 변화시키는 것이 가능하다. 따라서 이러한 개입을 통해, 직장 구성원들의 직무열의를 향상시킬 수 있을 것이다.

둘째, 직원을 관리하는 데 있어서 다양한 권력기반 활용의 중요성을 시사한다. 상사는 기본적으로 자신의 지위에 근거한 권력(보상적 권력, 강압적 권력)을 가지고 있고, 이를 활용할 수 있다(French & Raven, 1959; Yukl,



2010). 그러나 참여적 리더십의 효과가 개인적 권력에 따라 달라질 수 있다는 본 연구의 결과는, 지위적 권력 이외에 개인적 권력도 간과할 수 없음을 의미한다. 전문적 권력을 얻기 위해서는 상사의 노력이 필요할 것이다(Yukl, 2010). 상사는 부하들에게 자신감을 내비치고, 서두르거나 조급해하는 모습을 보이지 않고, 지시의 근거를 제공하는 등의 노력을 통해 전문적 권력을 획득할 수 있다(Yukl, 2010). 또한 준거 권력을 획득하기 위해서는 부하직원에게 대한 후원적 행동, 자발적 호의, 일관된 대우 등이 필요하다(Yukl, 2010).

본 연구의 한계는 다음과 같다. 먼저, 단일 출처(부하직원)가 모든 척도에 대해 응답하게 함으로써 동일방법편의(common method variance)가 발생했을 가능성이 있다. 동일방법편의가 발생하면 변량이 왜곡되는 문제가 발생할 수 있다(Spector, 2006). 추후 연구에서는 다양한 출처를 이용한 자료 수집을 권고한다. 예컨대, 상사의 리더십은 부하가 보고하고, 부하의 직무열의는 상사가 보고함으로써 동일방법편의의 문제를 줄일 수 있을 것이다.

둘째, 온라인 패널을 표본으로 사용하였기 때문에 전체 직업 인구를 대표하지 못할 수도 있다. 온라인 패널은 인터넷에 쉽게 접근할 수 있는 사람들이기 때문에 응답자의 특성에 편향이 존재할 수 있다. 실제로 본 연구의 응답자들의 연령은 평균 36.5( $SD = 8.9$ )세였는데, 이는 국내 기업의 평균 정년 연령인 60세에 비해 다소 낮은 수치이다(통계청, 2014). 직종의 분포도 편포되어서 응답자의 58.4%가 컴퓨터 사용 가능성이 높은 사무직 근로자들이었다. 이렇듯, 연령과 직종에서 나타난 응답자의 편향이 결과에 영향을 미쳤을 수 있다. 일반화 가능성을 높이기 위해, 다양한 나이와 직

종의 근로자들을 대상으로 추후 연구를 진행할 필요가 있다.

셋째, 지시적 리더십의 신뢰도가 다소 낮게 나온 것을 보완하기 위하여 척도의 내적일관성을 해치는 한 문항을 제외하고 두 문항만으로 지시적 리더십을 측정하였다. 이러한 처치로 인하여 신뢰도가 향상되기는 하였으나, 자료에 기반하여 선택된 두 문항이 과연 지시적 리더십을 대표할 수 있는가는 별개의 문제이다. 다만, 원래대로 세 문항을 모두 사용하여 회귀분석을 재 실시하였을 때에도 결과에 큰 차이가 없었다.

마지막으로, 본 연구는 횡단적으로 설계되었다. 따라서 참여적 리더십 및 지시적 리더십과 직무열의의 인과관계가 불분명하다. 추후 경험표집방법(experience sampling method)을 통해 이러한 문제를 어느 정도 해결할 수 있을 것이다. 앞서 본 연구는, 참여적 리더십 및 지시적 리더십의 수준이 맥락의 영향으로 달라질 수 있을 것으로 예측하였다. 또한, 본 연구는 직원의 전반적 직무열의를 측정하였지만, 일부 직무열의의 연구자들은 직무열의의 수준이 시시각각 변할 수 있다고 믿으며, 상태(state) 직무열의의 존재를 주장하였다(예: Bakker et al., 2008). 따라서 매일 수준에서 부하직원이 지각하는 직속 상사의 리더십과 상태 직무열의 자료를 수집하여 분석하는 경험 표집방법을 통해, 두 변인의 관계에 대한 인과 관계 검정이 가능할 것이다.

이와 같은 제한점에도 불구하고, 본 연구는 서로 다른 리더십을 통제하고 참여적 리더십과 지시적 리더십의 고유한 효과를 확인함으로써 두 리더십을 비교대조 하였다. 또한, 직무열의를 준거 변인으로 사용하여 기존 연구의 폭을 확장하였다. 나아가, 참여적 리더십의

효과를 이해하는 데 있어서 개인적 권력을 고려해야 할 필요성을 제시하였다. 마지막으로, 한국 조직문화의 특성을 바탕으로 지시적 리더십의 효과를 설명함으로써 국내 리더십 연구에 실질적인 도움이 될 것으로 기대된다.

### 참고문헌

- 이도화, 김정만 (2000). 연구논문: 국가문화 특성과 선호 리더십 유형 및 선호 보상제도의 관계: 한국과 중국선원의 비교를 중심으로. *인적자원관리연구*, 1, 5-26.
- 이도화, 위효외, 이종범, 박은철 (2011). 연구논문: 지시적 리더십과 결과변수 사이의 관계에 있어서 권력격차의 조절 효과-한국과 중국 근로자의 비교 연구. *인적자원관리연구*, 18, 47-67.
- 이인호, 탁진국 (2010). 자기계발 동기가 혁신 행동과 직무열의에 미치는 영향: 리더십의 조절효과를 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 23, 605-633.
- 이철희, 신강현, 허창구 (2012). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무열의에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 25, 147-169.
- 장성희 (2009). 서비스 종업원의 정서특성이 직무탈진과 업무열의에 미치는 영향: 정서노동 전략의 매개효과. 아주대학교 심리학과 대학원 석사학위논문.
- 장준호 (2005). 부하의 상사 수용이 성과에 미치는 영향: 권력, 신뢰, 카리스마 및 내재적 리더십을 중심으로. 전남대학교 경영학과 대학원 석사학위논문.
- 조승은 (2007). 권력기반이 관리효과성 인식에 미치는 영향: 성별의 영향을 중심으로. 이화여자대학교 행정학과 대학원 석사학위논문.
- 최영주, 탁진국 (2017). 진정성 리더십이 직무열의에 미치는 영향: 절차공정성의 매개효과와 긍정심리자본 및 권력거리의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 30, 25-47.
- 통계청 (2014). 중소기업 실태조사. 통계청. <http://www.kosis.kr>에서 2016. 10. 10 자료 얻음.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 945-955.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1359-1378.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., Valenzi, E. R., Farrow, D. L., &

- Solomon, R. J. (1975). Management styles associated with organizational task, personal, and interpersonal contingencies. *Journal of Applied Psychology*, 60, 720-729.
- Becker, T., E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8, 274-289.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Hetland, I. (2012). The measurement of state work engagement: A multilevel factor analytic study. *European Journal of Psychological Assessment*, 28, 305-312.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-558.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., & Bautista, A. (1997). Leadership in Western and Asian Countries: Commonalities and Differences in Effective Leadership Processes across Cultures. *The Leadership Quarterly*, 8, 233-274.
- Evans, M. G. (1970). Leadership and motivation: A core concept. *Academy of Management Journal*, 13, 91-102.
- Evans, M. G. (1974). Extensions of a path-goal theory of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 59, 172-178.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.
- French, J. R., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In Cartwright, D., & Zander, A. F. (Eds.), *A group dynamics* (pp. 151-157). New York, NY: Harper & Row.
- Hargreaves, A. (1994). Restructuring restructuring: Post modernity and the prospects for educational change. *Journal of Education Policy*, 9, 47-65.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind intercultural cooperation and its importance for survival*. New York, NY: McGraw Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., & Vinken, H. (2013). *Values survey module 2013*. —에서 2016. 12. 12 자료 얻음.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Hwang, S. J., Quast, L. N., Center, B. A., Chung, C. T. N., Hahn, H. J., & Wolkittel, J. (2015). The Impact of Leadership Behaviours on Leaders' Perceived Job Performance across

- Cultures: Comparing the Role of Charismatic, Directive, Participative, and Supportive Leadership Behaviours in the US and Four Confucian Asian Countries. *Human Resource Development International*, 18, 259-277.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (2012). *LISREL 9.10 for windows* [computer software]. Skokie, IL: Scientific Software International.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Keller, R. T. (1989). A test of the path-goal theory of leadership with need for clarity as a moderator in research and development organizations. *Journal of Applied Psychology*, 74, 208-212.
- Kuhnel, J., Sonnentag, S., & Bledow, R. (2012). Resources and time pressure as day-level antecedents of work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 181-198.
- Lapierre, L. M. (2007). Supervisor trustworthiness and subordinates' willingness to provide extra-role efforts. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 272-297.
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Delfabbro, P. H. (2016). The linkages between hierarchical culture and empowering leadership and their effects on employee's work engagement: Work meaningfulness as a mediator. *International Journal of Stress Management*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/str0000043>
- Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56, 1372-1395.
- Matthews, R. A., Mills, M. J., Trout, R. C., & English, L. (2014). Family-supportive supervisor behaviors, work engagement, and subjective well-being: A contextually dependent mediated process. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19, 168-181.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171.
- Murphy, S. E., Blyth, D., & Fiedler, F. E. (1992). Cognitive resource theory and the utilization of the leader's and group members' technical competence. *The Leadership Quarterly*, 3, 237-255.
- Muchinsky, P. M. (2011). *Psychology applied to work*. New York, NY: Hypergraphic Press.
- Raven, B. H. (2008). The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8, 1-22.
- Sagie, A. (1996). Effects of leader's communication style and participative goal setting on performance and attitudes. *Human Performance*, 9, 51-64.
- Sagie, A. (1997). Leader direction and employee participation in decision making: Contradictory or compatible practices? *Applied Psychology: An International Review*, 46, 387-452.
- Sauer, S. J. (2011). Taking the reins: The effects

- of new leader status and leadership style on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 574-587.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14, 3-10.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands and job resources and their relationship with burnout and engagement: A multiple-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Somech, A. (2005). Directive versus participative leadership: Two complementary approaches to managing school effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 41, 777-800.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9, 221-232.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62, 17-24.
- Wang, D. S., & Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41, 613-624.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston, MA: Pearson Prentice Hall.
- Yun, S., Faraj, S., & Sims, H. P., Jr. (2005). Contingent leadership and effectiveness of trauma resuscitation teams. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1288-1296.
- Zellers, K. L., & Tepper, B. J. (2003). Beyond social exchange: New directions for organizational citizenship behavior theory and research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 395-424.
- 1차 원고접수 : 2017. 06. 29  
2차 원고접수 : 2017. 12. 01  
최종게재결정 : 2018. 01. 15

## The Interaction between Leadership and Personal Power in Work Engagement

Jae Seok Jang

Department of Psychology  
Chonnam National University

Hyung In Park

Department of Psychology  
Sungkyunkwan University

This study investigated the moderating effects of supervisors' personal power (i.e., expert power and referent power) on the relationships between two types of leadership, participative and directive, and work engagement. Specifically, it was expected that the two types of leadership would be positively related to work engagement, and that these relationships would be stronger when subordinates perceived high rather than low personal power in their supervisor. Data were collected from 435 workers who had a direct supervisor and analyzed using hierarchical regressions. Findings revealed that participative leadership and directive leadership significantly explained all of the three sub-factors of work engagement (i.e., vigor, dedication, and absorption) when either type of leadership was held constant. In addition, expert power enhanced the relationships of participative leadership with regard to vigor and dedication. Further, referent power enhanced the relationships of participative leadership with regard to vigor and absorption. On the other hand, the interaction between directive leadership and personal power was not significant with reference to any sub-factors of work engagement. These findings were discussed in the context of organizational culture.

*Key words* : work engagement, participative leadership, directive leadership, expert power, referent power