

환경변화지각에 있어서의 개인차 및 친숙도 효과1) *

장 재 윤

삼성전자 인재개발연구소

기업환경이 불확실하고 복잡해질 수록 환경변화에 대한 조직의 적응이 기업의 생존에 필수적이다. 조직구성원이 환경변화를어떻게 지각하는가는 이후의 조직행동을 결정하기에 매우 중요하다.

90명의 기업조직 구성원들을 대상으로, 환경변화를 시나리오형태로 제시하여 조직구성원들의 환경변화(기회 및 위협) 지각에 영향을 미치는 개인차변인(통제위치, 모호성에 대한 인내력, 경력특성 등)의 효과를 조사하였다. 또한 이전 연구에서 나타난 위협편파(threat bias)에 대한 친숙도변인의 효과를 조사하였고, 위협상황에서의 리더에 대한 의존 현상의 검증도 실시하였다. 연구결과에 따르면, 개인차변인들이 환경변화 지각에서의 유의미한 변인을 설명하였다.

특히 위협편파(threat bias)현상의 제약조건으로서의 친숙도 변인의 효과가 나타났다. 마지막으로 위협상황에서의 리더의존현상은 지지되지 못하였다. 관련된 이론적 및 경험적 의미를 논의하였다.

오늘날의 기업들은 기업 환경의 복잡성, 변화성, 호전성의 증대로 여러가지 다양하고, 예측불가능한 상황에 직면하게 된다(김명언, 1990). 예를 들어, 새로운 테크놀로지의 등장, 예측할 수 없었던 노동자들의 파업, 관련 법규의 개정, 호전적인 경쟁기업의 등장 등 그 형태와 수를 헤아릴 수 없을 정도이다. 이러한 다양한 환경변화시 기업이나 기업내 하위단위들(subunits)은 신속하고 적절하게 이에 대응하는 것이 그들의 생존에 필수적이다. 이 때 기업조직이 직면한 환경에 효과적으로 대처하는 데에는 조직 구성원들이 외부 환경변화와 관련된 정보를 어떻게 지각하고 해석하는가가 매우 중요하다(Dutton & Jackson, 1987; Reilly, 1987). 특히 최근의 위기관리(crisis management)분야에서는 위기상황에서 적절한 대응을 하지 못함으로써 조직의 생존에

치명적인 타격을 입은 실제 사례들을 분석하면서, 위기에 대한 적절한 반응을 위해서는 초기 단계에 위기감지(sensing)가 가장 우선적인 과제임을 지적하고 있다(Pearson & Mitroff, 1993).

본 연구는 조직이 직면하는 다양한 환경변화에 대한 조직내 구성원들의 지각과 관련된 연구이다. 즉, 환경변화에 대한 조직내 구성원들의 지각에 영향을 미치는 개인차변인들(내외 통제 정도, 불확실성에 대한 인내력, 경력유형 및 다양성, 등)의 효과를 조사하였다. 그리고 친숙도가 환경변화 지각에 미치는 효과와 위협적인 상황에서의 리더에 대한 의존현상에 대한 검증도 시도하였다.

환경변화에 대한 조직구성원의 반응

조직학자들에게 중요한 물음 중의 하나가 '왜 조직이 특정한 방식으로 그렇게 행위하게 되는가?'이다. 이에 대한 설명으로 기업전략분야에서는 조직의 특정 행위는 기술-경제적 요인들(techno-economic factors)에 의해 결정된다는 입장을 취했다(예를 들어 Porter, 1980). 이러한 관점은 조직이론 분류에 따르면 결정론적 입장을 취하는 것으로, 조직구성원의 임의적인 선택을 소홀히 다루는 관점이다(Astley & Van de Ven, 1983). 그러나 조직심리학적 입장에서의 경험적 연구들은 다음과 같은 두 가정, 1)조직의 생존 및 효과성은 외부 환경에 대해 조직구성원이 어떤 반응을 취하는가에 의해 부분적으로 결정된다는 점과, 2)조직의 행위는 조직내 의사결정자들의 의도적인 행동에 의해 결정된다는 점에 근거하고 있다(Dutton & Jackson, 1987). 또한 Fredrickson(1983)은 기업의 전략적 의사결정과정을 이해하고자 한다면 동일한 자극이 의사결정자들간에 어떻게 서로 다르게 지각되고 해석되는지를 이해하는 것이 급선무라고 지적하였다. 따라서 조직은 내부 및 외부환경으로 부터의 자극에 반응하게 되는데, 이것은 조직의 현재 상태로 부터의 어떤 변화가 감지됨으로써 반응할 수도 있고, 조직구성원이 전향적(proactive)으로 기회 탐색 활동을 함으로써 행동할 수도 있다. 즉 조직의 특정 행위는 조직 의사결정자들의 특성에 의해 영향받을 수 있다는 것이다. 일반적으로 회사의 전략이나 성과를 조직 의사결정자들의 인구통계학적 특성, 성격특성, 또는 인지구조나 정보처리과정 등과 연결시키려는 시도가 있어 왔다. 이러한 시도의 한 예가 Hambrick과 Mason(1984)의 '상층부 관점(upper echelon perspective)'으로서, 이들은 경영층의 특성이 전략적 선택에 미치는 효과에 관한 모델을 제시하였다. 이들의 관점은 복잡한 의사결정은 대개 완벽한 정보에 기초한 합리적 분석이라기 보다는 행동적 요인(behavioral

factor)의 결과라고 주장한 초기 행동적 의사결정론의 카네기 학파(March & Simon, 1958; Cyert & March, 1963)의 관점과 일치한다. 이들에 따르면 조직의 전략과 효과성은 조직내 강력한 영향력을 가진 사람들의 가치와 인지적 기초를 반영한 것으로 생각하였으며, 가치와 인지적 기초가 형성되는데 영향을 미치는 변인들로서 주로 개인배경특성(연령, 근속연수, 경력배경, 교육수준, 사회경제적 배경, 그리고 개인의 재무상태 등)을 제안하고 있다. 그러나 모델에서 제시되고 있는 개인배경변인 외에 경영자들의 성격특징 등 개인특성변인에 대해서는 모델에 포함시키지 않고 있다. 반면에 개인특성변인들의 중요성을 지적한 대표적인 예는 Kets de Vries와 Miller(1984)이다. 이들은 특정 조직의 형태는 경영자의 성격(예를 들어, 유연성, 성취동기, 통제 위치 등)을 반영한다고 주장하였으며, 실제 경험적인 증거를 제시하고 있다(Miller & Toulouse, 1986).

개인특성변인들과 환경지각간의 관계

환경변화에 대한 조직구성원의 반응에서 조직구성원의 개인적 특성이 관련있다는 점에서 조직구성원의 환경변화에 대한 지각 및 해석에서도 동일한 효과를 예상할 수 있다. 환경변화에 대한 지각과 관련된 연구는 개인, 집단 및 조직 수준에서 연구되고 있다(Thomas & McDaniel, 1990).

먼저, 조직수준에서는 Daft와 Weick(1984)이 조직 맥락(예를 들어, 조직전략 또는 경영층의 정보처리 구조 등)과 환경지각 및 해석간의 이론적 관계를 제시한 것이 대표적이다. Fredrickson(1985)은 시나리오에 의한 시뮬레이션 방법을 통해 의사결정자의 상황지각(문제 기회) 및 이전 수행수준에 따라 의사결정시 고려되는 대응행동이 달라짐을 보여 주었다. 즉 상황이 문제

(problem)로 지각되고, 이전 수행수준이 낮을 때는 고려되는 대응행동이 보다 합리적이고 분석적이었으며, 매우 포괄적인 대응행동을 고려하였다. 또한 경영자의 전략적 이슈에 대한 해석이 체계적으로 조직수준에서의 전략적 행위에 영향을 미치며, 최고경영자가 전략적 이슈를 어떻게 지각하는가가 고려되는 해결방략의 범위(Billing 등, 1980), 특정 프로젝트에 투입될 자원의 양(Staw & Ross, 1978) 및 조직변화를 위한 단계(Dutton & Duncan, 1987)를 결정한다. 예를 들어 D'Aveni와 MacMillan(1990)은 실패하는 기업과 성공적인 기업의 경영자들이 환경의 어떤 측면에 주의를 기울이는지를 비교한 연구에서, 변화가 없는 일상적인 환경에서는 두 집단의 경영자는 모두 내부 및 외부 환경에 동등하게 주의를 기울이나, 수요가 감소하는 위기가 시작될 때, 성공적인 기업은 외부환경(예:소비자의 요구)에 주의를 기울이나, 실패하는 기업은 내부환경에 더 주의를 기울임을 보여주었다.

집단 수준에서는 특정 사람의 지식구조가 다른 사람에게 어떻게 영향을 미치는지에 관심을 둔다. 즉, 집단 수준에서는 특정 집단의 의사결정 과정 및 집단의 인구통계학적 특성에 초점을 두었는데, 이러한 연구흐름으로부터 '공유된 의미의 구성(construction of shared meaning)', 합의적인 현실의 타당화(consensual validation of reality) 등의 개념이 제시되었다(Walsh & Fahey, 1986). 최근에 Wiersema와 Bantel(1992)은 의사결정팀의 인구통계학적 특성(연령, 재직기간, 교육 수준, 전공다양성 등)과 기업의 전략 변화간의 관계를 조사하였다. 그들의 연구결과는 전략 변화가 팀의 인구통계학적 특성에 따라 달라짐을 보였는데, 이를 의사결정집단 구성원들의 다양성에 기인한 인지적 조망의 차이에서 비롯된 것으로 해석하였다.

개인수준에서의 연구는 주로 두가지 흐름으로 대별되

는데, 첫째는 개인의 지식구조 또는 스키마(schema)등 인간의 인지적 구조나 정보처리과정이 환경변화의 지각과 해석에 영향을 미친다는 점에 착안한 것이다(Sims & Gioia, 1986). 예를 들어 Kiesler와 Sproull(1982)은 환경변화에 대응하기 위한 첫번째 단계로 문제감지 단계를 설정하고, 기존의 사회인지에 대한 연구들이 이러한 영역의 이해에 도움을줄 것이라고 제안하였다. 그들은 기존의 사회인지의 두 가정, 즉 1) 사람들은 제한된 인지 능력 가지며, 2) 인지과정은 주의, 노력 등 고등정신활동을 요구한다는 점에 근거하여 사회인지의 여러 원리를 제시하였다. 예를 들어 증대효과(augmentation effect), 절감효과(discounting principle), 행위자-관찰자 편파, 근본적 귀인오류, 신근성 효과 등이다. 조직 구성원의 환경에 대한 인지적 표상과 조직 행위를 연결시키려는 연구는 다양한 연구자들에 의해 제기되었다(Smart & Vertinsky, 1977; Walsh, 1988).

둘째, 개인 성격특성 변인(예를 들어, 모험 추구성향 등)도 환경변화에 대한 지각에 있어서의 설명변인이 될 수 있음이 지적되고 있다(Jackson & Dutton, 1988). 이와 관련된 경험적 연구로는 경영자의 개인적 가치가 회사 전략과 어떤 관련을 가지는가를 조사한 Guth와 Taguiri(1965)의 연구와 중역의 혁신에 대한 태도가 이후의 조직혁신수준과 관련있음을 밝힌 Hage와 Dewar(1973)의 연구가 있다. Miller와 Droge(1986)는 소규모 기업을 대상으로 한 연구에서 조직구조의 결정요인으로 이전 연구들에서 다루어진 테크놀로지 등 상황변인(contingency variable)보다는 경영자의 성취동기가 주요 결정요인임을 보여주었다. Kimberly(1979)는 새로 설립된 의과대학의 전략과 구조가 초대학장의 성격 및 열망수준 등에 의해 좌우된다는 경험적 자료를 제시하였다.

본 연구에서는 조직구성원의 통제위치, 모호성에 대한 인내력, 상황에 대한 친숙도(familiarity) 및 개인의 인구통계학적 변인(경력 특성 등)이 환경지각과 관련이 있을 것으로 보았다.

통제위치: 통제위치(locus of control)는 환경에서의 여러 사건들에 대한 개인적인 통제력을 어느 정도 행사할 수 있는지에 대한 개인적인 믿음을 측정하는 척도이다. 내재론자인 경영자는 보다 과업지향적이고, 스트레스가 있는 상황에서 더 잘 기능하였다(Anderson, 1977). 또한 내재론자는 작업으로 부터 덜 소외되어 있고, 영향력 책략의 사용에 있어서도 강압적인 권력보다는 합리적 설득에 더 의존하며(Kipnis & Cosentino, 1969), 외재론자보다 기업가적 특성(entrepreneurship)을 더 많이 나타내었다(Brockhaus, 1975). 한편 최고 경영자의 통제 위치(locus of control)를 기업전략과 관련시킨 Miller, Kets de Vries 및 Toulouse(1982)의 연구에서는 내재론자인 최고경영자가 보다 더 제품-시장지향 혁신과 모험을 추구하고, 미래지향적이며, 경쟁기업을 선호하고 있었다. Miller와 Toulouse(1986)는 내재론자인 최고경영자는 회사가 직면하는 환경에 보다 더 잘 적응함을 보였다.

모호성에 대한 인내: 모호성에 대한 인내(tolerance of ambiguity)는 초기 권위주의적 성격에 대한 연구에서 비롯된 것으로, 모호성에 대한 인내력이 약하거나 권위주의적인 사람은 다차원적인 자극을 단순히 이분화된 것으로 지각하는 경향이 있고, 복잡한 문제에 대해 단순한 해결을 요구하며, 경직되고 범주화된 사고를 한다. Gupta와 Govindarajan(1984)는 경영자는 모호성에 대한 인내력이 높을 수록 환경변화에 대한 대응에 있어 보다 효과적이었으며, 이것은 조직의 쇠퇴기보다는 조직의 성장기에 더 정적으로 상관되어 있음을 발견하였다.

인구통계학적 특성: 일군의 연구자는 개인의 인구통계

학적 특성과 행동간의 관계를 조사하였는데, Dearborn과 Simon(1958)에 따르면 경영자의 이전 경력에 반영된 신념구조가 복잡한 의사결정상황에서의 상황에 대한 선택적 지각 및 해석과 관련있었으며, 이후 Walsh(1988)의 연구에서는 경영자의 신념구조 및 경력특성이 Dearborn과 Simon의 연구에서 밝혀진 것 보다 더욱 복잡함을 보여 주었다. 또한 Gupta와 Govindarajan(1984)는 마케팅 및 판매 경력을 가진 경영자는 조직이 성장 전략을 추구할 때 보다 더 높은 성과를 나타냄을 밝혔다. Hambrick과 Mason(1984)은 경영자의 경력 특성을 산출(output)기능과 관련된 경력(마케팅/판매 등), 변형(throughput)기능과 관련된 경력(생산 등), 그리고 주변(peripheral)기능과 관련된 경력(법무/재무 등)의 3유형으로 분류한 후 이러한 이전 경력이 조직의 전략설정과 관련이 있을 것으로 보았다. 한편 Walsh(1988)는 경영자의 선택적 지각에 영향을 미치는 변인으로 경력다양성(functional diversity)을 설정하고 경력다양성이 개인의 신념구조와 관련있는 것으로 보았다.

친숙도(familiarity)

환경변화 지각에 있어서 또 다른 주요한 변인은 문제 상황에 대한 친숙도이다. Sitkin과 Palbo(1992)는 어떤 주어진 문제 영역에서의 과거 경험이 증가함에 따라 친숙도가 높아지고, 높아진 친숙도는 결과에 관계없이 위험(risk)의 지각에 영향을 미칠 수 있다고 보았다. 의사결정자는 기본적으로 경험을 통해 학습하며, 이것은 일상적 자극에 대한 표준화된 반응과 새로운 자극에 대한 반응에 반영되어 있다(Mintzberg 등, 1976). 또한 사람들은 새로운 문제를 친숙한 문제 범주로 해석하며(Dearborn & Simon, 1958), 쉽게 이미 존재하는 일상적인 문제해결방략을 사용한다(March & Simon,

1958).

비록 문제영역에 대한 친숙성이 학습과 효율성 측면에서의 장점에도 불구하고, 친숙성의 유용성에는 한계가 있다. 경험이 증가함에 따라 의사결정자는 현재의 상황적인 제약보다는 자기 자신의 능력이나 과거의 성공에만 주의를 두게 된다. 그 결과 문제에 내재된 실제적인 위험(risk)을 과소평가하고 예견되지 않은 문제를 해결하는데 있어 자신의 능력을 과대평가하게 된다(March & Shapira, 1987). 더구나 경험이 많은 의사결정자가 특정한 의사결정에 내재된 위험을 간과할 때, 오히려 그 위험을 파악하고 있는 것처럼 근거없는 확신을 쉽게 가지게 된다(Baird & Thomas, 1985). 즉 경험수준이 높아짐에 따라 과도한 자신감을 가지게 되고, 필요능력 및 이용가능한 자료의 한계를 파악하지 못함으로써 통제의 환상에 이를 수 있다(Langer, 1975).

경험의 부족 또한 많은 역효과를 가진다. 예를 들어 한 경영자가 친숙하지 않은 사업영역에서 과제를 맡았을 때, 그는 비록 새로운 상황에 전혀 관련이 없거나, 비생산적일지라도 이미 자신에게 확립된 절차나 준거를 적용할 것이다. 더구나 경험은 필요한 정보에 대한 방향을 제시하겠지만, 관련 경험이 없는 경우는 필요 정보에 대한 판단 및 수집이 부정확한 가정이나 진단에 이르게 된다(Sitkin & Palbo, 1992). Fredrickson(1985)의 연구에서는 MBA학생과 실제 기업 경영자의 두 집단을 대상으로 환경변화시 고려하는 대응행동에 대한 경험적 자료를 수집하였는데, 두 집단간 고려하는 대응행동에 있어 유의미한 차이가 있었으며, 이를 환경변화에 대한 실제 대응행동의 경험 유무에 따른 인지구조의 차이로 해석하였다.

환경변화의 특성 및 분류

조직이 직면하는 환경변화를 어떻게 분류할 것인가에 대한 논의에서, 최근에는 환경변화를 위협(threat)

{본 연구에서는 위기와 위협을 구별하지 않고 사용한다. Reilly(1987)는 위기와

위험을 조직에 미치는 영향의 크기로 구분하고 있는데, 위기를 조직에 막대한 영향을

미칠 수 있는 문제로 보았다.

}}

과 기회(opportunity)로 이분하는 것이 일반적이다. Dutton과 Jackson(1987)은 기업이 직면하게 되는 다양한 환경변화와 관련하여 전략적 대응을 하게 될 때, 경영자들은 대개 전략적 이슈를 위협과 기회의 두가지로 범주화한다는 인지적 범주화 이론(cognitive categorization theory)을 제안하였다. 이러한 범주화는 환경변화가 조직에 미치는 잠재적인 영향에 대한 조직구성원의 신념을 내포하고 있다. 즉 조직구성원은 환경변화를 자신들이 이해할 수 있는 분류틀로 명명함으로써 자신들의 환경에 대한 대응행동을 구체화해 나간다. Dutton과 Jackson(1987)은 환경변화를 기회 및 위협으로 구분하기 위해 사용될 수 있는 세 차원을 확인하였다. 그들에 따르면 1) 긍정적-부정적(positive-negative), 2)이득-손실(gain-loss), 3) 통제가능-통제불가능(controllable-uncontrollable)의 세차원 각각이 기회와 위협을 구분할 수 있음을 제안하였다. 따라서 환경변화를 기회 또는 위협으로 명명하게 됨으로써 조직구성원들은 기회 또는 위협과 연합된 인지적 표상에 근거하여 환경변화에 대응하는 반응이 나타난다. Jackson과 Dutton(1988)은 변화된 새로운 상황의 어떤 특성들이 존재함으로써 사람들이 위협 또는 기회로 지각하는가에 대하여 보다 경험적으로 연구하였다. 그들은 전략적 의사결정, 위기관리 및 스트레스 연구분야의 다양한

문헌 고찰을 통해 위협과 기회를 특징짓는 문구들(예: 해결할 방법이 있음, 긴급함 등)을 수집하여 피험자들에게 각 문구가 위협이나 기회를 얼마나 잘 나타내는 특성표현인지를 조사하였다. 그들의 연구 결과에 의하면 기회와 위협이 반드시 서로 상반되는 특성을 가지지는 않았는데, 기회와 위협은 1) 긴급성(urgency), 2) 어려움(difficulty), 3) 대규모의 손익이 걸려있음(large stakes)의 세가지 공통점을 가짐을 보여 주었다. 또한 기회와 위협을 모두 나타내는 것이지만 어느 한 쪽에 보다 특징적인 문구들, 그리고 기회와 위협 각각에만 특징적인 문구들을 확인하였다(표 1).

표1. 위협 및 기회를 특징짓는 문구들

〈위협 특성 문구〉	〈기회 특성 문구〉
기회와 위협 모두를 나타내지만 둘 중 어느 하나에 보다 특징적인 문구들 -	
· 시급함	· 미래에 상당한 의미가 있음
· 스트레스를 줌	· 도전해 볼만한 것임
· 해결에 갈등적인 요소가 있음	
- 기회와 위협 중 어느 하나에만 특징적인 문구들 -	
· 해결능력을 갖추고 있지 못하다고 느낌	· 긍정적임.
· 다른 것들이 행동을 제약하고 있음	· 손해보다는 이익을 볼 수 있음.
· 부정적임.	· 해결할 수단을 가지고 있음.
· 이익보다 손해를 볼 수 있음	· 행동하는데 자율성이 있음.
· 반응함이 개인적 손해를 초래할 수 있음	
	· 해결할 능력을 갖추고 있다고 느낌.
	· 해결이 될 것 같음.
	· 반응여부에 대한 선택권이 있음.

Jackson과 Dutton(1988)은 조사 대상자가 어떤 가

상적인 은행의 신임 이사인 것으로 상상하도록 하고, 그 은행이 직면한 8가지의 환경변화를 시나리오 형태로 제시하였다. 시나리오를 읽어 본 후 각각 위협과 기회에 특징적인 문구들에 대해 평정하도록 하였다. 예를 들어 어떤 시나리오를 읽은 후 도전해 볼만한 것이다 라는 문구에 대해 어느 정도 그러한지를 평정하도록 하였다. Jackson과 Dutton(1988)은 이러한 시나리오를 이용한 방법을 통해, 사람들은 위협과 기회의 지각에 있어서 동일한 정보처리과정이나 인지적 규칙을 따르지 않는다는 것을 발견하였다. 사람들은 기회와 일치하는 정보보다 위협과 일치하는 정보에 더욱 민감하였으며, 반대로 기회와 불일치하는 정보보다 위협과 불일치하는 정보에 덜 민감하였다. 즉 사람들은 환경변화에 대한 지각에 있어서 가용한 정보가 모호할 때는 위협이 있는 것으로 결론짓고, 가용한 정보가 명확히 위협의 존재와 상반될지라도 위협이 없는 것으로 결론짓지 않는다는 위협편파(threat bias)현상을 발견하였다. 즉 일반적으로 사람들은 위기에 더욱 민감하였다.

리더 효과에 대한 연구들

조직이나 그 하위단위들의 환경변화에 대한 효과적인 적응을 위해서는 리더의 환경지각이 매우 중요하다. 즉 탁월한 리더와 그렇지 못한 리더간에 환경변화지각에 차이가 있을 수 있다. 이러한 논리에는 리더효과가 있다는 암묵적인 가정이 깔려 있다. 그러나 Pfeffer(1977)는 리더의 동질성 및 조직내부와 외부의 여러 제약조건들로 인해 리더효과는 의문시된다고 보았다. Lieberman과 O'Connor(1972)도 그들의 경험적 연구를 통해 리더효과에 의문을 제기하였다. 그들의 연구에서는 167개 미국 기업들을 대상으로하여 최고경영자의 변화와 수익률과의 관계를 조사하였다. 오염 변인들로 테크놀로지나 시장 경쟁율과 같은 산업(industry)변인, 규모, 설비,

기업명성등과 같은 회사(company)간 차이변인, 이자율이나 인플레이션과 같은 일반적인 경제적 여건을 고려한 연도(year) 변인을 제거한 결과, 기업의 수익율은 리더 변화와 아무런 관계가 없음이 밝혀졌다. 기업 성과(예: 수익율)의 대부분은 리더십과 관련없는 세가지 오염 변인들에 의해 설명되었다. 이 연구결과에 대한 성급한 해석에 대해서는 최근에 Thomas(1988)에 의해 경고되었지만, 그의 연구에서도 리더십은 조직성과에서의 차이를 설명하는데 큰 역할을 하지 못함을 보여주었다.

리더 효과(leader effect)에 대한 또 다른 접근은 리더십의 귀인과 관련된 연구에서 나온다. 최근에 리더십 귀인에 대한 연구는 Meindl 등(1985, 1987)의 리더십에 대한 사랑(romance of leadership) 개념과 관련되어 전개되었다. 리더십에 대한 사랑이란 조직 현상에 대한 인과관계를 체계적으로 이해하려는 조직 구성원들의 욕구의 발로로, 뚜렷한 근거없이 조직 활동이나 성과의 원인을 리더로 돌리려는 경향을 은유적으로 표현한 말이다. 대개 특정 조직이 제시하는 목표나 가치는 리더에 의해 상징적으로 표시되고 구체화된다(Pfeffer, 1981). 이러한 리더의 상징적인 의미와 역할이 리더십에 대한 사랑 관점이 주는 시사점이다. 리더십에 대한 사랑은 객관적이고 합리적인 인과관계의 평가를 저해하는 역기능적 측면도 있지만, 권한이나 지위를 가진 리더는 어떤 차이를 가져온다는 생각이 부하로 하여금 외부 환경 사상에 대한 통제감과 효능감을 가지도록 해준다. 이들 관점은 모두 조직 활동과 그 결과를 설명하는데 사용할 설명범주로서 리더십을 강조하는 관점이다. 또한 암묵적 리더십 이론(implicit leadership theory)과 관련하여, 복잡한 조직체계의 인과적 구조를 지각하고 이해하는 데에는 체계적인 편파(bias)가 생기는데 특히 모호하고 중요한 조직 사건에 대해서는 이러한 편파가 강력해진다. 즉 이러한 편파는 리더에 대한 편파된 선호(biased

preference)의 형태로 나타난다는 것이다. 리더에게 높은 수준의 통제와 영향력을 귀인하려는 경향은 일반 사람들이 환경적 사건에 대한 인과적 해석을 할 때 인간 요인에서 그 원인을 찾으려는 욕구에서 나오는 것이다(Meindl, 1990). 최근의 변형적 리더십, 카리스마적 리더십등에 대한 연구관심(Zaleznik, 1977; Bass, 1985; Tichy & Devanna, 1986)이 고조되고 있으며, House, Spangler 및 Woycke(1991)은 역대 미국 대통령의 연설문 및 저작을 분석한 결과, 리더의 성격이나 카리스마적 성향이 실제 리더 효과성과 관련이 있음을 보여 주었다. 그러나 이러한 카리스마적 리더에 대한 관심은 사실 미국 경제의 쇠퇴와 관련하여 볼 때, 리더십에 대한 사랑 관점과도 관련될 수 있다. 즉 경제쇠퇴에 대한 원인분석에서 리더가 주요한 원인으로 제기되고, 또한 리더를 통해 문제 해결을 시도하려는 욕구에서 새로운 리더상에 대한 연구가 시도되었다고 볼 수 있다. 이러한 생각은 변형적 리더의 측정 척도 중의 하나인 Bass(1985)의 다측면 리더십설문지(MLQ: multifaceted leadership questionnaire)와 리더십에 대한 사랑 척도(RLS:romance of leadership scale)간의 상관관계에서 드러난다. 뛰어난 기업 경영인들을 MLQ척도로 평정하게 하고 별도로 RLS척도에 응답한 피험자들의 결과에 따르면, 경영인이 변형적 리더의 속성을 가지고 있다고 지각하는 정도와 리더십에 대한 사랑 정도간에 매우 높은 상관관계를 보여 주고 있다. 즉 특정인에 대한 변형적 특성의 지각은 개인적인 특성, 즉 리더십에 대한 사랑 정도와 관련있다는 것이다. 이러한 결과는 리더의 어떤 특성은 리더 자신이 가진 특성이라기 보다는 부하가 부여하는, 또는 귀인 과정을 통해 생성되는 것이라고 볼 수도 있다. 이러한 관점은 다시 한 번 리더십 연구에서 부하의 리더 지각 및 귀인 과정에 초점을 둘 필요가 있음을 강조한다.

위협시 리더에 대한 의존

위기는 환경변화에 있어서 특출한 사건으로서 지각된다. 또한 조직의 위기는 경영자들이 자신의 능력을 발휘할 좋은 기회이다. 리더쉽에 대한 위기의 효과를 직접적으로 다룬 연구는 없으나, Wolchel, Andreoli 및 Folger(1977)의 연구는 경쟁상태에 있는 집단의 성원이 그렇지 않은 집단의 성원보다, 더 적은 수의 성원들은 리더로 지목하였다. 이것은 위기 상황에서는 권한의 집중화가 일어남을 의미한다. 이것은 Staw, Sandelands 및 Dutton(1981)의 '위협-경직 효과'(threat-rigidity effect)가 시사하듯이 집단이 외부 위협을 느끼면, 통제 수축(constriction of control) 효과가 나타난다는 점에서도 지지받는다. 또한 외부 위협은 집단 목표와 개인의 이해 달성에 대한 불안을 야기하여 집단리더에 대한 증가된 의존을 하게 되고 이것은 권한(authority)의 집중화로 나타난다. 또 다른 연구에서는 위기시 리더쉽의 강화보다는 리더의 대체가 일어날 수도 있음을 보여주는데, 결국 외부 위협은 리더의 행동에 주의를 집중케 하나 위협 대응 실패의 경우에는 리더 대체가 일어나며, 이것은 귀인의 문제이다.

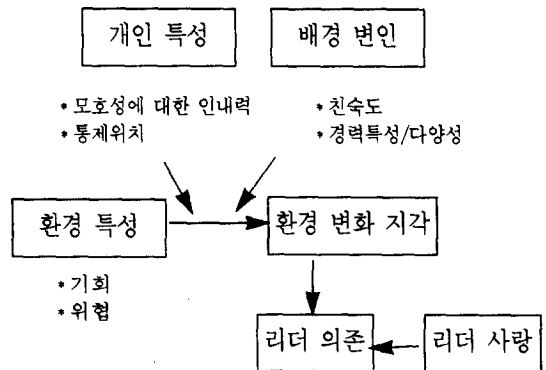
기존의 연구로부터 외부 위기는 집단 성원들이 리더의 행동에 많은 주의를 기울이게 함을 시사해 준다. 즉 위기는 영향력이 있는 사람에 대한 의존도를 높인다. 이러한 시사는 전쟁 상황에서 국민적 지도자에 대한 지지도 증가, 노사 분류시의 노조 지도자에 대한 영향력 증가 등의 예와 일치한다(Walton & McKersie, 1965).

연구 모델 및 예언

본 연구는 Jackson과 Dutton(1988)의 연구 패러다

임을 따라 위협과 기회 특성을 조작하여 가상적 시나리오의 형태로 제시하고 이를 조직구성원이 지각하는 데 있어 영향을 미치는 개인차변인들의 효과를 살펴보고자 하였다. 본 연구에서 관심을 가진 개인 배경 변인은 경력 특성 및 친숙도이었다. 개인 특성 변인로는 모호성에 대한 인내력, 통제 위치(locus of control)등이 고려되었다. 또한 위협시 리더의존 현상에 대해서도 조사하고자 하였다. 본 연구의 잠정적인 모델은 다음과 같다.

그림1. 환경변화의 지각에 대한 잠정적인 모델



위의 그림 1에 의하면, 개인특성변인인 모호성에 대한 인내력 및 통제위치가 환경변화에 지각에서의 유의미한 변인을 설명할 것으로 보였다. 첫째, 내재론자가 보다 혁신지향적이고 모험추구적임을 보인 Miller등(1982)의 연구에 따라 내재론자는 환경변화를 보다 긍정적이고 이익을 있고, 통제가능한 특성을 가진 기회로 지각할 것이며, 덜 위협으로 지각할 것으로 예언할 수 있다.

(예언1) 내부통제론자는 외부통제론자보다 환경변화를 더욱 기회로 지각하며, 덜 위협으로 지각할 것이다.

둘째, 모호성에 대한 인내력이 높을 수록 모호한 환경변화에 대한 내성이 높을 것이므로 환경변화를 보다 전향적으로 기회로 지각할 것이며, 덜 위협으로 지각할 것

이다.

(예언2) 모호성에 대한 인내력이 강할 수록 환경변화를 더욱 기회로 지각하며, 덜 위협으로 지각할 것이다.

개인배경변인으로는 친숙도, 경력특성, 및 학력 등이 환경변화 지각과 관련있을 것이다. 친숙도는 환경변화에서의 상황에 대한 친숙도가 높으면, 환경변화에 내재된 위험(risk)을 과소평가하게 되며, 자신의 능력에 대한 과대평가하는 확신을 가지게 됨으로써 환경변화를 보다 기회로 지각하고, 덜 위협으로 지각할 것이다.

(예언3) 친숙도가 높을 수록 보다 기회로 지각하며, 덜 위협으로 지각할 것이다. 또한 경력특성과 관련하여 개인의 주경력과 경력다양성에 따라 환경변화지각에서의 유의미한 변산을 설명할 것이다. 경력특성과 관련하여서는 탐색적으로 조사하고자 하였다.

(예언4) 환경변화에 대한 지각은 개인의 주경력과 관련있을 것이다.

(예언5) 환경변화에 대한 지각은 경력다양성과 관련있을 것이다.

마지막으로 위협시 리더의존현상과 관련하여, 환경변화를 위협으로 지각할 수록 리더에 대한 의존도(본 연구에서는 중요성 평정)가 높을 것이며, 리더에 대한 의존은 개인차변인으로서의 리더에 대한 사랑척도와 정적으로 관련있을 것이다.

(예언6) 환경변화를 위협이라고 지각할 수록 리더에 대한 의존도가 높을 것이다.

(예언7) 리더에 대한 의존은 리더에 대한 사랑과 정적인 관계를 가질 것이다.

방 법

조사 대상

본 연구의 조사 대상은 국내 S전자회사의 해외영업

(수출)팀 구성원들이었으며, 이들을 대상으로 120부의 설문지를 배포, 96부를 회수하였다(회수율 80%). 회수된 96부 중에 현회사 근속연수 1년 미만인 응답자 6명을 제외시킴으로써 최종 분석 대상은 90명이었다. 이들의 직책은 대리 45명, 과장 17명, 사원이 25명이었다. S전자회사의 경우 해외영업과 관련된 주요 업무는 대리 수준에서 이루어지고 있었으며, 이들이 해외영업현장과 밀착되어 있었다. 대상자 평균 연령은 약 31세(23세부터 37세까지 거의 정규분포를 보이고 있었음), 회사 근속연수는 약 5년이었다. 이들의 입사 후 주요 경력은 관리사무직이 18명, 영업직이 49명, 기술직이 14명이었다. 학력은 대졸이 72명으로 대다수를 차지하였고, 대학원졸이 11명, 전문대졸 2명, 고졸이 5명이었다. 또한 기업조직구성원과 비기업구성원인 일반대학생간의 차이를 살펴보기 위하여 S대 4학년생 집단을 대상으로 하여 50부의 설문지를 배포하여 33부를 회수하여 66%의 회수율을 보였다. 대학생집단의 경우 회수율이 낮은 것은 설문지상의 무응답이 많은 설문지 10부를 제외하였기 때문이었다.

시나리오 구성 및 평정

본 연구는 Jackson과 Dutton(1988)의 연구 및 Thomas와 McDaniel(1990)의 연구 절차와 유사하게, 기업의 환경변화와 관련된 전략적 이슈를 시나리오를 형태로 제시하고, 각 시나리오가 어느 정도 위협이라고 생각되는지, 그리고 기회라고 생각되는지를 평정하게 하였다. 이때 설문 응답자는 자신이 특정 전자회사의 신입이사로 취임한 것으로 상상하도록 하였고, 신입이사로써 회사가 처한 3 가지 전략적 시나리오에 대한 반응을 하도록 되어 있었다. 평정방식은 Jackson과 Dutton(1988)에서 제시된 위협을 특징짓는 세 문구(대처하는

데 많은 갈등적인 요소가 있음, 상당히 스트레스를 줌, 대처할 능력이 없음) 및 기회를 특징짓는 세 문구(상당히 도전해 볼만한 것임, 회사의 미래에 상당한 의미가 있음, 회사로서는 기회임)를 제시하고, 각 시나리오에 대해 전혀 그렇지 않다 (-2)에서 매우 그렇다 (+2)까지의 5점 척도상에 평정하였다. 따라서 위협을 특징짓는 세문구의 합과 기회를 특징짓는 세문구의 합으로 각 시나리오에 대한 개인의 지각을 측정하였다.

본 연구에서 사용된 시나리오는 전자회사의 해외영업과 관련된 세가지 전략적 이슈로 구성되었다. 세가지 시나리오는 1)그린라운드의 영향, 2)베트남 시장 공략, 3)국내 유통시장 개방에 관한 내용으로 모두 1993년 11월에서 1994년 1월사이 M 경제신문의 1면 머리 기사를摘抄하여 만든 것이다. 제시된 시나리오의 한 예가 다음에 제시되어 있다.

시나리오 1 지난해 6월 리우환경회담에서 논의된 안건들은 주로 후진국을 겨냥한 것이라는 인상이 짙다. 그것은 리우환경회담이 선진국들이 자신들의 까다로운 환경규제와 수준높은 환경관련기술을 개발도상국들에게 무차별 적용, 비관세 장벽을 쌓는 무기로 삼는 발판으로 변질될 수 있다는 우려 때문이다. 리우환경회담이 제 2의 우루과이라운드로 불리는 까닭은 바로 이 때문이다. 특히 리우환경회담에서 채택된 기후 변화협약은 에너지 의존도가 높은 우리 기업에 당장 심각한 타격을 가져다 줄 가능성이 크다. 왜냐하면 지구온난화의 주범인 이산화탄소 배출규제협약에 가장 적극적인 자세를 보인 OECD 회원국 중 일부 국가는 탄소세를 부과할 것이 확실시되기 때문이다. 만약 이 탄소세 부과가 결정된다면 우리 기업에 미칠 타격은 막대하다. 선진국의 탄소세 도입은 에너지 과소비상품에 보다 높은 가격을 지불하게 되어 회원국내 기업들의 실질소득 감소효과를 가져오고, 소득

감소는 결국 수출수요의 감소를 가져온다는 것이다. 나아가 수출감소는 직접적으로 국민의 소득감소를 야기하고 이러한 영향은 다시 승수효과에 의해 증폭되며, 국내 기업의 순투자 및 소비자지출에 부수적 영향을 미쳐 결국 국내총생산(GDP)이 연평균 0.4%의 마이너스 성장을 기록한다는 것이다. 수출산업중 가장 피해를 볼 산업은 자동차 산업이지만 자동차 산업은 전후방 산업 파급효과가 크기 때문에 국내 전자산업에도 영향을 미친다. 92년 현재 자동차 산업의 반도체 채택 비율은 18.1%에 이르고 있어 자동차 생산의 감소는 곧 전자업계에 심각한 영향을 미치게 될 것이다.

각 시나리오에 대한 위협, 기회 정도에 대한 평정 후 각 시나리오에 대한 친숙도를 1문항의 5점 척도로 평정케 하였다. 그리고 각 시나리오가 의미하는 환경변화에 성공적으로 대응하기 위해, 1)경영층의 탁월한 리더쉽, 2)직원들의 높은 성취의욕, 3)회사내 부서간 원활한 협조체제, 4)회사내 효율적 정보수집 및 관리라는 4개 성공요인들 각각이 어느정도 중요한지를 5점 척도상에서 평가하도록 하였다. 4개 요인 중에는 '경영층의 탁월한 리더쉽' 문항에 대한 평정이 환경변화에 대한 지각에 따라 어떻게 달라지는지를 조사하는 것이 본 연구의 목적 중의 하나였는데(예언 5), 중요성 평정이 곧 리더에 대한 의존도를 반영하는 것으로 가정하였다. 나머지 세 문항은 설문 의도를 감추기 위한 메우기(filler) 문항이었다.

개인 특성 변인의 측정

통제 위치: Rotter(1966)의 통제위치 척도를 11문항으로 축소한 Valecha(1972)의 축소 척도를 사용하였는데, Rotter의 척도를 차재호, 공정자 및 김철수(1973)

가 번역한 것 중에서 해당하는 문항을 사용하였다. 축소형 척도는 좀 더 일반적이고 성인에 적합하고 작업 장면과 일치하는 문항들을 추출한 것이었다. 이 척도는 각 문항마다 서로 대립되는 의미를 가진 두 문장 중의 하나를 선택하도록 하는 평정방식이었다(1번 문항은 매우기 문항임).

모호성에 대한 인내: Budner(1962)의 척도에서 전체 16문항 중 13 문항을 선별하여 사용하였다. 이 척도는 매우 그렇다(5)에서 전혀 그렇지 않다(1)까지의 5점 척도로 구성되어 있다. Budner에 따르면, 모호성에 대한 불인내란 모호한 상황을 위협의 근원으로 지각하거나 해석하는 경향을 나타내고, 모호성에 대한 인내란 모호한 상황을 바람직한 것으로 지각하는 경향을 나타낸다.

리더십에 대한 사랑 척도(RLS): 리더에 대한 사람들의 귀인적 선호도에 있어서도 개인차가 있다. Meindl(1990)은 이러한 개인차를 밝히기 위해 리더십에 대한 사랑 척도를 개발하였다. 이 척도는 각각 32문항, 21문항, 11문항으로 구성된 3 종류가 개발되었는데, 본 연구에서는 21문항으로 구성된 척도 중에서 9문항을 선별해서 사용하였다.

개인 배경 변인: 연령, 현 직책, 현회사 및 부서의 근무기간, 주요경력, 학력, 전공등을 알아보는 문항들로 구성되었다. 경력은 설문대상 기업인 S회사의 직종표를 사용하여, 3개 직군(관리사무직, 영업직, 기술직) 및 25개 직종으로 제시하였고, 자신이 가장 오랫동안 근무했던 직종과 기간을 기입토록하였다. 주경력은 자신의 경력 중 가장 장기간 근무했던 분야로 하였다. 경력 다양성은 Walsh(1988)의 연구에서 사용되었던 식 ($\sum Xi/X$)²을 사용하였다. 이 식에서 Xi는 특정 경력에서의 기간을 나타내며, X는 한 개인의 전체 경력기간을 나타낸다. 이 식은 순수하게 한 경력에만 근무했을 경우에 1의 값을 가지며, 다양한 경력을 가질 수록 0에 접근

한다.

조사 방법

완성된 설문지를 해외영업팀들 구성원 중 5명에게 설문지에 이해하기 어려운 부분이나 어색한 표현 등을 지적하도록 하였고, 이 과정에서 리더에 대한 사랑 척도와 시나리오 2에서 몇 가지 사항을 수정하였다. 실제 조사는 S전자회사 해외영업팀구성원들을 대상으로 설문지를 배포하여 1주일 뒤 회수하는 방법으로 하였다.

결 과

측정 변인의 신뢰도

측정된 변인의 신뢰도를 내적합치도(Cronbach)로 나타내면 다음의 표 1과 같다.

표1. 측정된 변인의 신뢰도계수

변인명(문항수)	통계위치(10)	리더에 대한 사랑(9)	모호성에 대한 인내(9)
내적합치도	.61	.69	.52

위의 표 1에 의하면, 통계위치와 리더에 대한 사랑 척도는 각각 .61과 .69로 어느 정도 높은 내적합치도를 보이고 있다. 그러나 모호성에 대한 인내의 내적합치도 .52는 전체 13문항 중 4문항을 제외한 내적합치도이다. 13문항 전체의 내적합치도는 Nunnally(1967)가 제안한 내적합치도의 최소기준인 .50에 도달하지 못하였다. 따라서 4문항을 제외한 9문항으로 모호성에 대한 인내 척도를 구성하였다.

다음의 표2에 각 시나리오별 기회(3문항) 및 위협(3문항) 평정에 대한 내적합치도가 제시되어 있다.

표2 각 시나리오에 대한 기회/위협평정의 내적합치도

	시나리오 1	시나리오 2	시나리오 3
	기회 위협	기회 위협	기회 위협
내적합치도	.67 .51	.71 .60	.59 .60

위의 표 2의 결과에 의하면 각 시나리오별 기회 및 위협 척도의 신뢰도는 모두 .5 수준을 넘었다.

측정된 변인들간의 상관관계분석

먼저 세 시나리오에서의 기회 및 위협 평정 값을 합하여 전체적으로 기회 및 위협 지각값으로 만들기 위하여 세 시나리오의 평정값을 합하였다. 세 시나리오의 평정값을 합하기 위한 근거로 각 시나리오의 기회 및 위협평정값들에 대한 요인분석을 실시하였다. 그 결과가 다음의 표 3에 제시되어 있다.

표3. 각 시나리오별 기회 및 위협 평정의 요인분석 (varimax rotation)

시나리오	시나리오 1		시나리오2		시나리오3	
	요인1	요인2	요인1	요인2	요인1	요인2
1	.83	.05	.83	-.08	.04	.79
2	.05	.75	.13	.81	.70	.34
3	.63	.48	.74	.19	.33	.74
4	.02	.80	-.17	.82	.79	.22
5	.78	-.12	.77	-.17	-.53	.65
6	-.45	.49	-.54	.48	.64	-.22

위의 표 3의 결과에 의하면 각 시나리오별 기회 및 위협평정의 요인분석 결과는 문항별로 2요인으로 구분되어 있다. 기회에 해당하는 문항은 홀수번호 문항이며, 위협에 해당하는 문항은 짝수번호 문항으로 6문항이 기회 및 위협의 2요인별로 정확히 구분되어 있다. 이러한

결과는 기회지각측정 문항과 위협측정 문항이 의도했던 데로 나뉘어짐을 알 수 있다.

다음의 표4에 본 연구에서 측정변인들간의 상관관계 행렬표가 제시되어 있다.

표4. 측정된 변인들간의 상관관계 (N=81)

상관관계: 평균(표준편차)	1	2	3	4	5	6	7	8
1.기회지각 4.02(.48)								
2.위협지각 3.00(.52)	-.05							
3.친숙도 3.59(.68)	.16	-.29**						
4.리더의존 4.25(.68)	.57**	.11	.10					
5.내외통제 4.35(2.14)	-.15	.26**	-.15	.09				
6.인내력 3.15(.46)	.08	-.22*	.22*	-.07	-.20*			
7.리더사랑 3.94(.47)	.39**	-.13	.29**	.23*	-.17	.06		
8.경력다양성++	-.02	-.14	.10	-.02	.04	.02	-.00	
9.학력	.09	-.05	.06	.01	.05	-.21*	.08	.34**

· 점수가 높을수록 외제론자임, ++ 점수가 낮을수록 경력이 다양함
p<.10, * p<.05, ** p<.01

표 4에 의하면 먼저, 기회와 위협간의 상관은 유의미하지는 않으나 역상관을 보이고 있다($r=-.05$). 이것은 각 시나리오들이 기회이면서도 위협적인 상황일 수 있으므로 정확히 역상관을 보이지는 않고 있다는 결과이다. 이러한 결과는 Jackson과 Dutton(1988)의 경험적 연구에서도 나타났듯이 위협과 기회가 반드시 정반대의 특성을 가지는 것은 아니라는 점과 일치하는 결과이다. 친숙도와 기회 및 위협지각간의 관계에서, 각 시나리오에 대해 친숙할 수록 기회로 지각하는 경향이 있으며($r=.16$, $p<.08$), 덜 위협적인 것으로 지각하였다($r=-.29$, $p<.01$). 이는 예언 3를 지지하고 있다. 리더에 대한 의존도는 예언과는 달리 기회일 때 더욱 높으며($r=.57$, $p<.01$), 위협일 때는 상관이 유의미하지 않았으며, 예언 6

은 지지되지 못하였다. 이것은 예언과는 상반되는 결과로서 환경변화를 기회로 지각할 때 더욱 리더에 대한 중요성 평정이 높다는 결과이다. 내외통제와 기회 및 위협 지각간의 관계에서는 내재론자일 수록 유의미하지는 않지만 기회로 지각하는 경향이 있으며($r=-.15, p<.10$), 외재론자일 수록 위협으로 지각하였다($r=.26, p<.01$). 이는 예언 1을 지지한다. 모호성에 대한 인내력과 기회 및 위협지각간의 관계에서는 인내력이 있을 수록 위협으로 지각하지 않았으나($r=-.22, p<.05$), 기회로 지각하지는 않았다. 또한 인내력이 있을 수록 내재론자였다($r=.20, p<.05$). 이는 예언 2를 부분적으로 지지하는 증거이다.

리더사랑과 기회 및 위협지각간의 관계에서 리더사랑 정도가 높은 사람이 환경변화를 기회로 보는 경향이 있으며($r=.39, p<.01$), 리더의존도가 높았다($r=.23, p<.05$). 이는 예언 7을 지지한다. 또한 리더사랑이 높은 사람이 내재론자인 경향이 있었다($r=.17, p<.07$). 이는 RLS척도 점수와 인구통계학적 변인들 및 성격 변인들과의 관련성을 살펴본 Meindl(1990)의 연구와 일치하는 결과이다. 그들의 연구에서 연령과 통제 위치(locus of control) 변인이 리더십에 대한 사랑 정도와 상관관계가 유의미하였다. 연령의 경우, 나이가 많을 수록 리더십에 대한 사랑 정도가 높게 나왔으며, 통제 위치의 경우, 리더도 어떤 면에서는 행위자의 외부 환경에 있는 독립적인 원인이기 때문에 내재론자보다는 외재론자가 더 리더십에 대한 사랑과 관련이 있을 것이라는 예상과는 달리, 내재론자일 수록 리더십에 대한 사랑의 정도가 높게 나타났었다. 이러한 결과는 리더의 상징적 역할에 대한 논의에서 해석될 수 있다(Pfeffer & Salancik, 1978). 즉 리더가 복잡한 외부 환경에 대한 통제를 할 수 있다고 지각하는 것이 부하의 자기 효능감(self-efficacy)에 정적 영향을 준다는 것이다. 특정 결

과나 사건에 대해 리더가 통제할 수 있다는 생각을 가지므로써 그 리더를 따르는 사람도 통제감(sense of control)을 느낄 수가 있는 것이다.

경력다양성은 경력이 다양할 수록 환경변화를 덜 위협적으로 지각하는 경향이 있었다($r=.14, p<.10$). 학력과 환경변화의 지각간에는 유의미한 상관이 없었다. 특이한 점은 학력이 높을 수록 모호성에 대한 인내력이 높았다.

친숙도 변인의 효과 분석

표 5에 경력특성별 친숙도, 리더의존도 및 환경변화에 대한 지각에 있어서의 차이를 조사하기 위해 일원변량분석을 실시한 결과가 제시되어 있다. 경력특성은 조사대상자가 지금까지의 자신의 경력경로 중에 가장 장기간 근무했던 분야를 자신의 주경력으로 설정하였으며, 경력을 Hambrick과 Mason(1984)의 세분류와 유사하게 관리사무직, 영업직, 기술직으로 나누었다. 또한 기업조직구성원이 아닌 대학생집단도 분석에 포함시켰다.

표 5. 경력별 환경변화지각의 차이분석(ANOVA)

변인	관리사무직 (N=16)	영업직 (N=49)	기술직 (N=14)	대학생 (N=32)	F 유의도	Duncan MR Test
친숙도	3.24(.66)	3.67(.62)	3.83(.69)	3.23(.76)	4.67	.001-2/1-3/4-2-4-3
리더의존	4.33(.57)	4.23(.62)	4.14(.93)	4.13(.58)	.47	.71
기회지각	3.95(.45)	3.98(.48)	4.01(.59)	3.82(.42)	.90	.44
위협지각	3.22(.37)	2.95(.55)	2.75(.45)	3.06(.44)	2.93	.031-2/1-3/3-4

표 5의 결과에 따르면, 친숙도 측면에서 네 집단간에 의미있는 차이가 나타났다. 기술경력과 영업경력은 관리사무직경력과 대학생집단과 유의미한 차이가 있음을 보이고 있다. 리더의존도에서는 네 집단간에 의미있는 차

이가 나타나지 않았다. 환경변화지각에 있어서, 위협지각에서는 경력별 의미있는 집단간 차이가 나타났으나, 기회지각에서는 의미있는 차이가 나타나지 않았다. 이는 예언5에 대해 부분적으로 지지한다. 이러한 결과는 Jackson과 Dutton(1988)의 연구에서 주장되었던 사람들은 기회를 의미하는 정보보다는 위협을 의미하는 정보에 더욱 민감하다는 위협편파 현상과 관련하여 해석될 수 있다. 즉 위협편파현상에 따르면 환경변화가 자신에게 모호한 상황에서는 대개 위협적인 것으로 지각하며, 위협이 없다는 강력한 증거가 없는 한 위협으로 보는 경향이 있다. 본 연구의 결과는 이러한 위협편파에 대한 추가적인 설명을 제공하는데, 환경변화에 대한 친숙도가 낮은 집단인 대학생과 관리자무직이 주요경력인 집단은 제시된 시나리오(즉 환경변화)가 모호한 상황으로 지각되며, 따라서 보다 위협적인 것으로 해석하는 경향이 있으나, 친숙도가 높은 영업 경력을 가진 집단과 기술 경력을 가진 집단은 앞의 두 집단보다 덜 위협적인 것으로 지각하였다. 친숙도변인과의 관계에서도 동일한 결과를 보였다. 이러한 결과는 위협편파도 문제에 대한 친숙도가 높으면 크게 나타나지 않을 수 있음을 알 수 있다. 실제로 Jackson과 Dutton(1988)의 연구에서는 조사 대상자들이 모두 은행 기업에 대해 경험이 없었음으로써 제시된 시나리오에 대한 친숙도가 낮았다고 추측된다. 따라서 친숙도를 위협 편파의 제약조건(boundary condition)으로 볼 수 있다.

마지막으로 본 연구에서 다루어졌던 개인특성변인과 배경변인들의 환경지각에 대한 상대적 설명력을 조사하기 위하여 중다회귀분석을 실시하였다. 회귀식에 포함된 변인들은 개인특성변인으로 친숙도, 통제위치, 모호성에 대한 인내, 배경변인으로는 주경력 및 경력다양성이었다. 종속변인인 환경지각은 각각 위협 및 기회였다. 주 경력은 가변인(dummy variable)를 사용하였다. 위협

을 종속변인으로 설정한 회귀분석의 결과가 다음의 표 6에 제시되어 있다. 결과에 의하면 환경변화를 위협으로 지각하는 데 있어서의 경력특성(주경력 및 경력다양성) 및 통제위치가 유의미한 설명력을 가지고 있음을 알 수 있다.

표 6. 위협에 대한 예언변인들의 중다회귀분석 결과 (method=enter)

예언변인	B	SE B	Beta	T	유의도	R ²
친숙도	-.05	.09	-.07	-.58	.57	.27
통제위치	.59	.25	.25	2.31	.02	
경력	-.13	.10	-.08	-.31	.20	
기술경력	-.62	.20	-.47	-3.11	.00	
모호성에 대한 인내	-.14	.12	-.13	-1.19	.24	
영업경력	-.26	.15	-.25	-1.79	.08	
경력다양성	-1.10	.48	-.26	-2.27	.03	

기회에 대한 위의 각 예언변인들의 중다회귀분석 결과는 다음의 표 7에 제시되어

있다. 표 7의 결과에 따르면 기회에 대한 예언변인들은 유의미한 설명력을 가지지 못하였다.

표 7. 기회에 대한 예언변인들의 중다회귀분석 결과 (method=enter)

예언변인	B	SE B	Beta	T	유의도	R ²
친숙도	.02	.10	.03	.18	.86	.08
내외통제	-.05	.26	-.02	-.18	.86	
직책	.01	.09	.02	.14	.89	
기술경력	-.07	.19	-.06	-.38	.71	
모호성에 대한 인내	.14	.12	.15	1.15	.26	
영업경력	.03	.15	.03	.18	.86	
경력다양성	-.05	.47	-.01	-.10	.92	

위의 중다회귀분석 결과를 종합해 볼 때, 기회 및 위협에 대한 지각에서 서로 다른 형태의 과정이 개입됨을 추측해 볼 수 있다. 즉 위협편과 현상에서 나타나듯이 개인이 환경변화를 지각할 때 그것이 자신에게 모호한 상황으로 지각될 때는(경력특성에서 나타나듯이 친숙도가 낮을 때) 위협으로 지각하며, 위협으로의 지각정도는 경력특성(주경력 및 경력다양성), 내외통제가 유의미한 설명력을 가지고 있다.

논 의

본 연구의 주요 결과는 다음과 같이 요약될 수 있다. 첫째, 환경변화에 대한 조직구성원의 지각에 있어 개인 특성변인이 영향을 미칠 수 있다는 점이다. 특히 개인의 통제위치와 모호성에 대한 인내력은 조직구성원의 환경 지각에 있어 유의미한 차이를 설명한다. 둘째, 조직구성원의 경력 특성이 환경지각에 영향을 미치는 데, 이는 환경변화에 내재된 문제에 대한 친숙도와 관련있다. 일반적으로 위협편과가 시사하듯이, 모든 상황은 기회로 보아야 한다는 격언은 말은 쉽지만 따르기는 어렵다. 또한 위협편과는 조직내 인센티브와 보상제도에 의해서도 강화될 수 있다. 시간이 지남에 따라 위협상황에 빠지는 것이 개인적으로는 모험적이지만 만약 성공한다면 기회의 성공보다도 더욱 보상받을 것이기 때문이다. 이것은 사람들이 일반적으로 이득보다는 손실 방지에 더욱 가치를 둔다는 조망이론의 관점과도 일치한다(Kahneman & Tversky, 1979). 만약 기회에 반응하는 것보다 위협을 다루는 것이 더욱 보상이 커다면, 경영자는 모호한 이슈를 위협으로 보는 것이 더욱 유리할 수 있다. 그러나 본 연구의 결과는 문제에 대한 친숙도가 높으면 이러한 위협 편과는 축소됨을 보여주었다. 이러한 결과는 매우 큰 재난을 가져오는 위기를 인식하지

못함으로 해서 발생하는 막대한 손실에 대한 연구들과 일치하는 것으로 해석될 수 있다. 즉 문제에 대한 친숙도가 높아지면 위협상황에 대한 지나친 자신감과 기존의 잘 확립된 방법을 반복함으로써 변화된 상황에 잘 적응하지 못할 수 있는 것이다. 또한 과거의 자신의 능력과 성공사례에 집착함으로써 내재된 위협을 과소평가하게 되고, 오히려 내재된 위협을 과약하고 있는 것처럼 근거 없는 확신감을 가질 수도 있다. 따라서 위기를 부정하게 되고(Starbuck, Greve & Hedberg, 1978), 변화된 상황에 새로운 시도를 적절하게 대응하지 못함으로써 막대한 손실을 입게 된다.

세째, 본 연구에서는 위협상황에서의 리더의존현상을 검증하려하였으나 지지되지 못하였다. 이것은 리더에 대한 의존이 중요성 평정으로 대치한 점과 실제 시나리오로 제시된 환경변화가 이전 연구들에서 설정한 정도의 위협으로 지각되었는지에 의문이 있다. 특히 위협과 기회의 평정값을 비교해 보면 위협보다는 기회 평정값이 유의미하게 높게 나타난 점은 각 시나리오가 심각한 위협 상황으로 지각되지 못했음을 알 수 있다. 따라서 위협상황에 대한 리더의존현상이 지지되지 못한 것은 본 연구의 조작실패에 기인된 것으로 보인다.

그러나 본 연구는 Jackson과 Dutton(1988)이 제기했던 세가지 대안적 해석에 대한 설명을 제공한다. 첫째, 그들은 자신의 연구에서 나타난 기회 및 위협지각 및 위협편과가 산업 효과(industry effect)일 수 있음을 제기했었다. 그들의 연구에서는 전통적으로 보수적인 산업인 은행 사장의 역할을 하도록 가정하였고 시나리오도 그러한 내용을 담고있기 때문일 수 있다고 보았다. 그러나 본 연구는 보다 경쟁적인 상황에 있는 전자산업의 영업부문에서도 유사한 결과를 도출하였기 때문에 산업효과에 의한 설명을 어느정도 배제한다. 둘째, 그들의 연구에서 개인차 변인의 효과에 대한 가능성을 제시했는

데, 본 연구에서는 이 주제를 직접적으로 다루었으며, 실제로 통제위치나 모호성에 대한 인내력 등이 상황변화에 대한 지각에 유의미한 설명력을 가짐을 보았다. 또한 의사결정자의 경험수준(즉 경력)이 판단에 영향을 미쳤다. 세째, 조직의 하위수준에서의 환경변화에 대한 지각 과정을 탐색할 것을 제기하였는데, 본 연구에서는 주로 대리급을 중심으로 조직내 중간급 또는 하위수준의 구성원을 대상으로 하였다. 그러나 본 연구는 몇가지 점에서 제한점을 가진다. 첫째, 개인차 변인으로 설정한 모호성에 대한 인내나 기타 측정변인들의 내적합치도 수준이 다소 낮았다. 또한 경력특성에 대한 측정에 있어서도 조사 대상자 모두는 현재 영업직군에 종사하는 사람들을 대상으로 하였기에 본 연구에서 사용된 시나리오를 실제 다른 경력에 종사하고 있는 집단을 대상으로 자료를 수집하지 못하였다. 둘째, 본 연구는 시나리오에 의한 시뮬레이션 방법을 사용하였기에 본 연구 결과의 일반화에 어느 정도 제한이 있을 수 있다. 조사 대상자가 어느 정도 시나리오에 몰입하였는지에 대해서 확인되지 않았다. 세째, 조직내에서의 의사결정은 대개 개인에 의해서 이루어지기보다는 집단에 의해 이루어 진다. Wiersema와 Bantel(1992)은 개인특성보다는 의사결정팀 특성이 기업 전략과 상관관계가 있었음을 보고하고 있다. 즉 조직 특성은 상충부의 특정 개인에 의해 영향받기 보다는 집단의사결정에 의해 더 많이 영향을 받으며, 이들 의사결정집단 구성원 특성 및 집단역동에 의해 환경변화에 대한 지각이 영향을 받을 수 있다.

본 연구의 결과는 다음의 두가지 측면에 시사점을 준다. 첫째, 본 연구의 결과에 따르면 개인특성 및 경력특성이 환경지각에 영향을 미치며, 조직구성원의 배치 및 전배에 시사점을 줄 수 있다. 둘째, 위기관리분야의 연구에 따르면 위기에 의해 기업생존이 위태롭게 되는 경우는 대개 초기 위기탐지에 문제가 있었던 것으로 지적

되고 있다(위기부정). 환경변화에 직면한 조직구성원들이 위기를 제대로 인식하지 못하는데 영향을 미칠 것으로 생각되는 변인들로 본 연구에서 확인된 것은 친숙도 및 경력특성이었다. 즉 친숙도가 높거나 경력다양성이 낮은 조직구성원은 환경변화속에 내재된 위기를 탐지하는데 실패함으로써 위기에 적절히 대응하지 못할 수 있다.

참고 문헌

- 김명언(1990). 정보화 사회와 기업 변화. 한국사회학회 심포지움:정보화사회와 사회변동, 17-40.
- 차재호, 공정자 및 김철수 (1973). 내-외통제척도 작성. 한국행동과학연구소 연구노트, 2권, 19호(사회개발 11).
- Anderson, C. R. (1977). Locus of control, coping behaviors and performance in a stress setting. *Journal of Applied Psychology*, 62, 446-451.
- Astley, G., & Van de Ven, A. (1983). Central perspectives and debate in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 245-273.
- Baird, I. S., & Thomas, H. (1985). Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of Management Review*, 10, 230-243.
- Bantel, K., & Jackson, S. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?. *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Billings, R. S., Milburn, T. W., & Schaalman, M. L. (1980). A model of crisis perception : A theoretical and empirical analysis. *Administrative Science Quarterly*, 25, 300-316.
- Brockhaus, R. S. (1975). I-E locus of control scores as predictors of entrepreneurial intentions. *Proceedings of Academy of Management*, 433-435.
- Budner, S. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*, 30, 29-50.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretive systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- D'Aveni, R. A., & MacMillan, I. A. (1990). Crisis and the content of managerial communications: A study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 634-657.
- Dearborn, D. C., & Simon, H. A. (1958). Selective perceptions: A note on the departmental identification of executives. *Sociometry*, 21, 140-144.
- Dutton, J. E., & Duncan, R. B. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8, 279-295.
- Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Linking to organizational actions. *Academy of Management Review*, 11, 76-90.
- Fredrickson, J. W. (1983). Strategic process research: Questions and recommendations. *Academy of Management Review*, 8, 565-575.
- Fredrickson, J. W. (1985). Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes. *Academy of Management Journal*, 28, 821-843.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27, 25-41.
- Guth, W. D., & Taguiri, R. (1965). Personal values and corporate strategies. *Harvard Business Review*, 43(5), 123-132.
- Hage, J., & Dewar, R. (1973). Elite values versus organizational structure in predicting innovation. *Administrative Science Quarterly*, 18, 279-290.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelon: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.

- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- Jackson, S. E. & Dutton, J. E. (1988). Discerning threats and opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 33, 370-387.
- Kahneman, D., & Tversky, A. T. (1979). Prospective theory: An analysis of decisions under risk. *Econometrica*, 47, 263-291.
- Kets de Vries, M., & Miller, D. (1984). *The neurotic organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kiesler, S., & Sproull, L. (1982). Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly*, 27, 548-570.
- Kimberly, J. R. (1979). Issues in the creation of organizations. *Academy of Management Journal*, 22, 437-457.
- Kipnis, D., & Cosentino, J. (1969). Use of leadership powers in industry. *Journal of Applied Psychology*, 53, 460-466.
- Langer, E. J. (1975). The illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 311-328.
- Lieberson, S., & O'Connor, J. F. (1972). Leadership and organizational performance: A study of large corporations. *American Sociological Review*, 37, 117-130.
- March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science*, 33, 1404-1418.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Meindl, J. R. (1990). On leadership: An alternative to the conventional wisdom. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 12, 159-203). Greenwich, CT: JAI Press.
- Meindl, J. R., & Ehrlich, S. B. (1987). The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 30, 91-109.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102.
- Miller, D., & Droge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly*, 31, 539-560.
- Miller, D., Kets de Vries, M. F., & Toulouse, J. (1982). Top executive locus of control and its relationship to strategy making, structure, and environment. *Academy of Management Journal*, 25, 237-253.
- Miller, D., & Toulouse, J. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32(11), 1389-1409.
- Mintzberg, H., Raisinghini, D., & Theoret, A. (1976). The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-275.

- Nunnally(1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pearson, C.M., & Mitroff,I.I.(1993). From crisis prone to crisis prepared:a framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, 7(1), 48-59.
- Pfeffer,J.(1977). The ambiguity of leadership. *Academy of Management of Review*, 2, 104-112.
- Pfeffer,J.(1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In L.L. Cummings & B.M.Staw(eds.), *Research in Organizational Behavior*, 3, 1-52. Greenwich, CT:JAI Press
- Pfeffer,J., & Salancik,G.R.(1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row.
- Porter, M.E.(1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Reilly,A.H.(1987). *Crisis and Crisis Management: Review, Synthesis, and Strategy*. Unpublished Manuscript.
- Rotter, J.B.(1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(Whole No. 609).
- Sims,H.P., & Gioia,D.A.(1986). *The thinking organization*. San Francisco :Jossey-Bass.
- Sitkin, S.B., & Palbo,A.L.(1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, 17(1), 9-38.
- Smart,C.F., & Vertinsky,I.(1977). Designs for Crisis Decision Units. *Administrative Science Quarterly*, 22, 640-657.
- Starbuck,W.H, Greve,A., & Hedberg,B.L.T.(1978). Responding to crisis. *Journal of Business Administration*, 9(2), 112-137.
- Staw,B.M., & Ross,J.(1978). Commitment to a policy decision:A multi-theoretical perspective. *Administrative Science Quarterly*, 2340-64.
- Staw,B.M., Sandelands,L.E., & Dutton,J.E.(1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multi-level analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.
- Thomas,A.B.(1988) Does leadership make a difference to organizational performance? *Administrative Science Quarterly*, 33, 388-400.
- Thomas,J.B., & McDaniel,Jr. R.R.(1990). Interpreting strategic issues:Effects of strategy and the information-processing structure of top management teams. *Academy of Management Journal*, 33(2), 286-306.
- Tichy,N.M., & Devanna,M.A.(1986) *The transformational leader*. Wiley:New York.
- Valecha,G.K.(1972). Construct validation of internal-external locus of control as measured by an abbreviated 11-item IE

- scale. Unpublished doctoral dissertation, Ohio State University.
- Walsh, J.P. (1988). Selectivity and selective perception: An investigation of manager's belief structures and information processing. *Academy of Management Journal*, 31, 873-896.
- Walsh, J.P., & Fahey, L. (1986). The role of negotiated belief structures in strategy making. *Journal of Management*, 12, 325-338.
- Walton, R.E. & McKersie. (1965). *A behavioral theory of labor negotiation*. New York: McGraw-Hill.
- Wiersema, M.F., & Bantel, K.A. (1992). Top management team demography and corporate change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.
- Wolchel, S., Andreoli, V.A. & Folger, R. (1977). Intergroup cooperation and intergroup attraction: The effect of previous interaction and outcome of combined efforts. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 131-140.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55 (5), 67-80.

The Effect of Individual Characteristics and Familiarity on the Perception of the Environmental Change

Chang, Jae-Yoon

(Samsung Electronics Co., Human Resources Center)

Understanding how organizational members perceive the information relevant to the environmental change is important to the understanding the major issue in the study of organizational behavior. However, not much studies were done about what sort of variables are related to the perception and interpretation of the environmental change. This study of 90 organizational members of a profit organization was to investigate the effect of individual characteristics(locus of control, tolerance of ambiguity, career background, etc) and familiarity of the situation on the perception of the environmental change. By the method of simulation using the scenarios representing environmental change, findings indicated that locus of control and tolerance of ambiguity were significantly correlated with the perception of the environmental change and that the career background was also related to the perception. Additional results indicated that familiarity could be the boundary condition in the threat bias phenomenon which was found in the Dutton & Jackson(1988)'s study.