

거래적 및 변혁적 리더십의 효과: 일선 소대장을 중심으로

탁진국[†] 장종순
광운대학교 산업심리학과

본 연구의 목적은 군부대 일선 소대장들의 거래적/변혁적 리더십의 효과를 분석하기 위한 것이다. 소대원 (사병) 189명으로부터 자료를 얻어 개인별 및 집단별 분석을 통해 알아본 결과 전체적인 분석에서 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 효과적인 것으로 나타났다. 둘째, 소대원들의 소대 지각을 통해 리더십 효과를 측정한 개인별 분석에서는 변혁적 리더십에 속하는 카리스마가 가장 효과가 큰 것으로 나타났으며 거래적 리더십에 속하는 예외 관리도 소대지각 요인과 유의미하게 관련되었다. 셋째, 소대의 전투준비태세를 통해 리더십 효과를 측정한 집단별 분석에서는 변혁적 리더십에 속하는 지적 자극의 효과가 가장 큰 것으로 나타났다. 마지막으로 본 연구의 의의와 미래 연구에 대해 논의하였다.

주요어 : 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 집단분석, 군대조직

[†] 교신저자 : 탁진국, 광운대학교 산업심리학과, tak@kw.ac.kr

Burns(1978)가 리더십 유형을 변혁적(transformation) 리더십과 거래적(transactional leadership)의 두 가지 유형으로 구분한 이래 최근에 이르기까지 리더십 연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 관한 연구는 큰 비중을 차지해 왔다.

Burns(1978)는 거래적 리더를 부하에게 수행에 대한 보상과 같은 가치 있는 것을 서로 주고 받음으로써 부하를 이끌어 가려고 하는 리더로서 정의하였다. 반면 리더십 차원의 다른 반대 쪽에 있는 리더인 변혁적 리더는 집단의 높은 이상이나 목표를 부하에게 이해시키고 동기부여시킴으로써 집단의 수행에서 큰 변화를 가져올 수 있는 리더로 정의하였다. Burns는 모든 관리자를 그 성향에 따라 거래적 또는 변혁적 리더로 구분할 수 있다고 주장하였다.

Bass(1985)는 두 리더십이 양 극단에 있는 개념이 아니라 서로 보완해주는 개념으로 인식하였다. Bass는 두 리더십 스타일이 원하는 목표를 달성하는데 서로 필요한 것으로 보았다. 즉 변혁적 리더십 스타일은 거래적 리더십 스타일을 보완하며 리더와 부하간에 거래적 관계가 전혀 없는 경우 변혁적 리더십만으로는 효과를 거두기 어려울 수 있다(Bass, Avolio & Goodheim, 1987). 따라서 Bass에 따르면 관리자는 변혁적 리더이면서 동시에 거래적 리더일 수 있다.

Bass(1985)는 거래적 리더의 특성으로 위험을 피하려는 성향이 있고, 시간제약과 효율성에 관심을 가지며, 통제를 유지하기 위한 수단으로 과정을 중시하는 경향이 있음을 들었다. 따라서 거래적 리더는 주로 안정적이고 예측가능한 환경에서 효율적일 가능성이 높다.

반면 변혁적 리더는 새로운 업무방법을 찾으려 하고, 위험을 무릅쓰려 하며, 현상 유지에서 벗어나려는 경향이 있다. 이들은 주어진 환경에 단순히 반응하려 하지 않고 환경을 변화시키고

창조하려는 노력을 한다(Avolio & Bass, 1988). 이들은 필요할 때 부하들에게 거래적 전략을 사용할 수 있으나 주로 성과의 중요성에 대한 부하들의 지적 인식수준을 높이고, 개인의 욕구 수준을 높이며, 집단이나 조직을 위해 자신의 이익을 초월하려는 신념을 불러일으키기 위해 상징이나 심상을 활용하는 경향이 있다(Bass, 1985).

Bass(1985)의 변혁적 리더에 대한 개념화는 House(1977)의 카리스마적 리더에 관한 개념에 개인적 배려(individualized consideration)와 지적 자극(intellectual stimulation) 요인을 추가함으로써 이를 확장시킨 것이다. House(1977)의 카리스마적 리더 개념은 추종자들이 리더의 카리스마적 행동에 단순히 따름으로써 리더에 의존하는 특성이 강한 반면 Bass는 추종자들이 자유선택 행동을 표현하고 리더의 비전내에서 자율성을 발휘해나갈 수 있음을 강조하였다. 따라서 진정한 변혁적 리더십은 종업원의 의존이 아니라 종업원의 능력배양(empowerment)을 필요로 한다(Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996).

이러한 변혁적 리더십은 부하의 태도와 업무와 관련된 성과에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 예를 들면 경영진에 대한 신뢰(Jung & Avolio, 2000; Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999), 조직몰입(Barling, Weber, & Kelloway, 1996), 리더십에 대한 만족(Hater & Bass, 1988), 업무수행(Barling 등, 1996; Howell & Hall-Merenda, 1999; Judge & Bono, 2000), 부서단위수행(Howell & Avolio, 1993), 그리고 직업안전(Barling, Loughlin, & Kelloway, 2002) 등에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Bass(1985)는 변혁적 리더십과 거래적 리더 행동을 측정하기 위한 다요인리더십척도(MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire)를 개발하였으며, 이 척도를 이용해 이 분야에 관한 많은 연구

가 이루어져 왔다. 이 척도에서 변혁적 리더십은 카리스마, 개인적 배려, 그리고 지적 자극의 세 가지 요인으로 구성되어 있다. 카리스마는 리더가 추종자에게 자부심, 신념, 존경을 주입시키고, 무엇이 정말로 중요한지를 볼 수 있는 재능을 갖고 있으며, 효과적으로 표현된 사명을 전달하는 요인을 의미한다. 개인적 배려는 리더가 학습 경험을 촉진시키기 위해 프로젝트를 맡기고, 코칭과 가르침을 제공하며, 추종자를 한 개인으로써 존중함을 의미한다. 지적 자극은 새로운 방법으로 생각하도록 일깨우고, 문제해결과 행동하기 전 충분히 생각할 것을 강조하는 요인이다.

거래적 리더십 하위 척도는 조건적 보상(contingent reward)과 예외 관리(management by exception)의 두 요인으로 구성되어 있다(Bass, 1985). 조건적 보상은 부하가 계약에 따라 수행하거나 필요한 노력을 기울였을 경우 리더가 보상하는 것을 의미한다. 예외 관리는 예전의 방법대로 일하는 것이 효과가 있다면 리더가 지시하지 않고, 수행 목표가 충족되는 한 부하가 계속 자신의 업무를 하도록 허용하는 것을 의미한다.

많은 연구들이 다요인리더십척도를 이용해 변혁적/거래적 리더십을 측정하고 이 리더십의 효과를 분석하였다. 조직별, 국가별, 직급별, 조직 유형별로 다양한 연구가 이루어졌으며, 일반적으로 변혁적 리더십 요인인 카리스마, 개인적 배려, 그리고 지적 자극은 리더십 효과성과 유의하게 관련되었다(Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). 반면 거래적 리더십에 속하는 조건적 보상은 변혁적 리더십에 비해 리더십 효과성과 다소 낮게 관련되었으며, 예외 관리는 리더십 효과성의 상관이 가장 낮았고 상관이 부적인 경우도 나타났다(Lowe 등, 1996).

변혁적 리더십과 거래적 리더십에 관한 국내 연구에서도 변혁적 리더십의 효과성이 좀 더 높

은 것으로 나타났다(박현태, 1997; 박영석, 조영주, 1999; 홍성화, 송대현, 2000; 한광현, 1999).

한편 Lowe 등 (1996)의 메타분석에 따르면 거래적/변혁적 리더십의 효과는 조절변인에 따라 다소 다르게 나타났다. 변혁적 리더십 요인 가운데 카리스마는 전반적으로 리더십 효과 변인과의 가장 크게 관련되었다. 그러나 개인 회사보다는 공공 기관에서 리더십 효과 변인과 더 크게 관련되었다. 또한 카리스마와 리더십 효과간의 관계는 조직의 수행 측정치보다는 부하의 리더십에 대한 지각으로 측정된 경우 더 크게 나타났다.

개인적 배려의 경우도 리더십 효과 변인과 밀접하게 정적인 관련이 있었다. 조직유형이나 리더의 직급에 따른 차이는 나타나지 않았다. 단지 리더십 효과 측정시 조직측정치 보다는 부하의 리더십에 대한 지각의 경우 개인적 배려와 리더십 효과간의 관계가 더 강했다.

지적 자극의 경우에는 리더십 효과 측정치나 리더의 직급과 상관없이 긍정적 효과가 있는 것으로 나타났다. 그러나 개인 회사보다는 공공 기관의 경우 리더십 효과가 더 크게 나타났다.

거래적 리더십에 속하는 조건적 보상과 예외 관리는 결과가 일관적이지 못했다. 일부 연구에서는 이들 요인과 리더십 효과 변인간에 정적인 상관이 있었지만 다른 연구에서는 부적인 상관이 나타났다. 조건적 보상의 경우에는 공공조직에서 부하의 리더십에 대한 지각과는 일반적으로 정적인 상관이 있었다. 그러나 조직의 수행 측정치인 경우 정적인 상관이 나타나지 않았다. 예외 관리의 경우에는 공공조직에서 부하의 리더십에 대한 지각 측정치를 제외하고는 리더십 효과 변인과 유의한 관련이 없었다.

이 메타분석 결과에서 보듯이 거래적/변혁적 리더십의 효과는 변혁적 리더십의 경우 전반적

으로 긍정적 효과가 있었으며 거래적 리더십의 경우에는 그 효과가 일관적이지 못했다. 그러나 이러한 효과들도 여러 상황(예, 공공기관 대 개인회사, 리더의 직급, 리더십 효과 측정치 등)에 따라 다소 다르게 나타났다.

국내 연구에서도 일반기업과 행정조직의 중간간부를 대상으로 실시한 연구에서(김호정, 2001), 기업의 경우 선행 연구와 일관성 있게 변혁적 리더십의 효과(조직몰입에 미치는 영향)가 거래적 리더십 보다 더 크게 나타났으나, 행정 조직의 경우 이와는 반대로 거래적 리더십의 효과가 더 크게 나타났다.

거래적/변혁적 리더십에 관한 연구는 대부분 일반 회사의 관리자들을 대상으로 실시되었으며, 군 조직에서 실시된 연구는 매우 드문 실정이다. Lower 등의(1996) 메타분석에서 사용된 39개의 연구에서도 사관학교를 제외한 실제 일선 군대에서 근무하는 군인들을 대상으로 실시된 연구는 두 개에 불과했다.

군대 조직은 일반 기업과는 달리 계급과 직책 및 권위를 바탕으로 하는 위계적 전투집단이다(Janowitz, 1965). 특히 국내 군대 조직의 특성상 모든 남성들은 국방의무가 있기 때문에 일반 사병의 경우 자신이 원해서 지원하고 그 가운데 우수한 사람을 선발하는 일반 회사와는 구성원의 특성에서 차이가 있을 수 있다. 또한 승진이나 월급 인상 등의 보상을 통해 구성원의 동기부여가 가능한 회사와는 달리 군에서 일반 사병의 경우에는 현실적으로 이러한 보상 방법이 불가능한 실정이다.

본 연구의 첫 번째 목적은 일반 조직과 비교해 리더와 부하간의 관계 및 구성원의 특성에서 차이가 있는 일선 군대에서는 거래적/변혁적 리더십의 효과가 어떻게 나타나는지를 분석하는 것이다. 특히 리더중에서도 일반 사병들과 가장

근접 거리에서 이들을 지휘하는 소대장들의 리더십 효과를 분석하고자 한다.

한편 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과를 측정하기 위하여 부하들의 지각뿐 아니라 조직 차원의 다양한 수행 측정치(예, 상사 평가, 목표성취도 등)가 준거로 사용되어 왔다. 이 가운데 부하들의 지각 평정치는 리더십을 측정하기 위해서 사용하는 것과 같이 부하들이 동일한 Likert척도 양식을 사용하기 때문에(mono-method) 문제가 있는 것으로 비판받아 왔다(Avolio, Yammarino, & Bass, 1991).

본 연구의 두 번째 목적은 이러한 문제점을 극복하기 위하여 집단분석 방법을 사용하는 것이다. 이를 위해 본 연구에서는 부하들의 리더에 대한 지각 평정치를 얻어 분석하는 개인분석 방법 이외에도 소대 단위의 집단 수행에 대한 조직의 평정치를 구해 분석하는 집단분석 방법을 통해 거래적/변혁적 리더십의 효과를 알아보고자 한다.

방 법

조사대상 및 자료수집과정

본 연구에서 조사대상자는 군에서 소대단위로 대공방어 임무를 수행하는 일반 사병들이었다. 우리 군 조직 중 전투력 발휘의 가장 기본이랄 수 있는 제대는 소대급이며 특히 방공소대 진지는 일반 보병 소대와 달리 격오지 진지 단위로 광범위한 지역에 대한 대공방어 임무를 수행하면서 소대장(중, 소위)이 좀더 많은 시간 즉, 24시간 내내 사병들과 생활하는 특수성으로 인해, 여기서 발휘되는 소대장의 리더십이 군 조직의 목표인 전투력에 큰 영향을 미치게 된다.

조사과정은 각각의 소대장 진지를 대상으로 1개 진지에 계급별 1명씩 즉, 이병, 일병, 상병, 병장 등 4명에게 설문지를 실시하고 작성토록 하였다. 이들 4명의 선발 기준은 전투력을 발휘하는 진지원 즉, 화포 운영병으로 국한하였으나 진지의 특성상 9~12명 내외의 적은 병력이 상주하는 점을 감안 해당계급 인원이 없으면 최근 진급한 인원을 선발 설문에 답하도록 하였다. 설문지는 전령을 이용하여 소대별로 배포하여 실시하였고 작성 후 즉시 회수하였으며 무기명으로 응답토록 하였다. 작성된 설문지는 밀봉한 뒤 전령을 통해 연구자에게 전달되었다. 최종적으로 47개 소대의 소대원 188명으로부터 자료를 얻었다. 이들을 학력별로 보면 대학교 재학중이 134명(68%)으로 가장 많았으며, 계급별로는 이병, 일병, 상병 및 병장이 골고루 분포되었다.

또한 각 소대의 집단 수행을 측정하기 위하여 소대의 실제 전투능력을 평가하는 전투준비태세 점수를 얻어서 분석하였다.

측정 도구

본 연구에서 리더십 행동과 소대원의 태도에 관한 문항은 모두 5점 척도를 사용하여(1: 전혀 그렇지 않다, 5: 매우 그렇다) 측정하였다.

리더십 행동

변혁적 리더십: 변혁적 리더십은 카리스마, 개별적 배려 그리고 지적 자극의 세 요인으로 구성되어 있다. 본 연구에서는 변혁적 리더십을 측정하기 위해 Bass(1988)가 개발한 설문지(MLQ)를 통하여 측정하였다. 카리스마 행동은 모두 18개 문항으로 구성되었으나 문항분석 결과 문항-전체 상관관이 낮은(17) 한 문항을 제외하고 17개 문항으로 최종 구성하였다. 신뢰도 계수인 Cronbach

alpha는 .94였다. 지적자극 행동은 4개 문항으로 구성되었으며, Cronbach alpha는 .85였다. 개인적 배려 행동은 7개 문항으로 구성되었으며, Cronbach alpha계수는 .85였다.

거래적 리더십: 거래적 리더십은 조건적 보상 행동과 예외 관리의 두 요인으로 이루어져 있다. 거래적 리더십 또한 Bass (1998)의 설문지(MLQ)를 사용하였다. 본 연구에서 조건적 보상 행동은 6개 문항으로 구성되었으며, alpha계수는 .85였다. 예외 관리는 5개 문항으로 구성되었으며, alpha계수는 .75였다.

다섯 개의 리더십 요인들이 서로 다른 구성개념인지를 구분하기 위하여 본 연구에서 이들 다섯 개 요인에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석 결과 5개 요인으로 구성된 모형의 적합지수가 높게 나타나 (GFI = .92; NFI = .94; TLI = .97; CFI = .98), 5개의 요인이 서로 구분되는 것으로 해석할 수 있다.

소대원의 소대에 대한 지각

리더십의 효과를 분석하기 위하여 소대원들이 자신의 소대에 대해 어떻게 지각하고 있는지를 소대동일시, 소대애착, 소대규율, 그리고 전투능력 등의 네 가지 변인을 사용하여 측정하였다. 소대동일시는 Shamir, Zakay, Breinin 및 Popper (1998)가 개발한 척도를 번안하여 사용하였으며, 소대 구성원임을 자랑스럽게 생각하고 가족과 같이 느끼며 서로의 가치 기준이 비슷한지 서로 일체감을 느끼고 충성심을 느끼는 정도를 측정한다. 문항의 예로서는 “나는 이 소대의 구성원임을 자랑스럽게 생각한다”가 있다. 이 척도는 5개 문항으로 구성되었으며 본 연구에서 alpha계수는 .89였다. 점수가 높을수록 소대동일시가 높도록 점수화하였다.

소대에착은 자신의 소대에 자부심을 느끼는 정도를 측정한다. Shamir 등이 (1998) 개발한 4개 문항을 번안하여 사용하였으며, 문항의 예로는 “나는 현 소대에 속해 있는 것을 무엇보다 기쁘게 생각한다”가 있다. 이 척도의 alpha계수는 .81이었다. 점수가 높을수록 소대에 대한 애착이 높도록 점수화하였다.

소대규율은 소대원의 사기, 서로 싸우는 정도, 명령불복종 정도 등을 측정하며, Shamir 등(1988)이 개발한 4개 문항을 번안하여 사용하였다. 문항의 예로는 “당신 소대의 사기는 최근 어느 정도입니까?” 등이 있다. 본 연구에서 이 척도의 alpha계수는 .73이었다.

전투능력은 소대원들이 자신의 소대의 전투능력이 어느 정도나 되는 지를 측정하며, Shamir 등(1988)이 개발한 2개의 문항을 번안하여 사용하였다. 문항의 예로는 “만약 전쟁이 날 경우 당신 소대의 전투능력은 어느 정도나 된다고 생각하십니까?”를 들 수 있다. 본 연구에서 alpha계수는 .70이었다.

이 4개 요인의 구성개념이 서로 구분되는지를 파악하기 위하여 4요인 모형에 대한 확인적 요인분석을 실시하였으며, 분석결과 GFI = .84, NFI = .83, TLI = .84, 그리고 CFI = .87로 나타나, 4개 요인이 어느 정도 서로 구분되는 것으로 볼 수 있다.

소대의 집단 수행

동일한 소대원들이 소대장에 대한 평가와 자신의 소대에 대해 어떻게 지각하는지를 동일한 평정방법에 의해 자료를 얻어 분석하는데서 오는 단점을 극복하고 거래적/변혁적 리더십의 효과를 좀 더 객관적인 방법으로 분석하기 위하여 평가단이 각 소대별 전투준비태세에 대해 평가한 점수를 소대의 집단 수행 점수로 두고 분석

하였다. 집단 수행점수는 각 소대별로 소대의 전투장비관리 능력, 조원훈련 능력, 자체 경계 능력의 세 가지 차원에 대한 평가점수와 이 세 차원을 종합한 소대평균 점수로 구성되어 있다. 전투장비관리 능력은 전투력을 발휘하는데 필요한 장비의 전술적 운용과 기계적인 분야에 대한 해박한 지식을 측정하고, 조원훈련 능력은 장비를 운용하여 적기를 격추시키도록 각개병사의 전투기술을 교육하고 지도하여 완벽한 조원 훈련을 유지하는 정도를 측정하며, 자체경계 능력은 주둔지경계와 부대관리에 탁월한 정도를 측정한다. 소대평균은 이를 합산하여 최종 평가를 내리는 점수를 의미한다.

평가단은 영관급인 평가단장과 3명의 위관/준사관/부사관급의 평가관으로 구성되어 있으며, 전문적인 지식과 다년간의 경험을 바탕으로 평가요소에 의해 정기 및 불시 취약시간에 엄격히 평가를 실시한다. 정기평가는 중대 단위 평가이고 불시평가는 진지단위 즉 소대별 불시 점검을 실시하는 것이며, 본 연구에서는 소대별 수행 점수를 얻기 위해서 진지단위(소대)별로 불시 평가한 점수를 토대로 하였다. 각 요소별 최고 점수는 100점이며, 70점 이상을 받아야 합격할 수 있다.

분석 방법

본 연구에서 얻은 자료는 SPSS(Statistical Packages for Social Science) Win 10.0 version을 이용하여 통계 분석하였다. 먼저 Pearson의 상관 분석을 실시하여 소대장들의 리더십 행동과 소대원들의 개인별 태도 및 소대의 집단 수행에는 어떠한 관련이 있는지를 분석하였다. 또한 다중회귀분석을 실시하여 소대장의 어떠한 리더십 행동이 소대원의 태도와 소대 집단 수행에 더 큰 영향을 주

는지를 분석하였다.

본 연구에서는 분석과정을 개인 분석과 집단 분석으로 구분하여 실시하였다. 개인분석은 소대장의 리더십 행동과 소대원들의 태도와의 관계를 분석할 때 실시되었다. 각 소대원들의 태도에서 개별점수를 구하여 이를 리더십 행동 점수와 관련시켜 분석하였다.

집단분석은 각 소대원 개인별 분석이 아니라 소대 전체의 점수를 구하여 실시되었다. 이 분석은 리더십 행동과 소대의 집단 수행간의 관련성을 알아보기 위해서 실시되었다. 전체 47개 소대의 소대별 집단 수행 점수를 구하여 이 47개 점수를 47명의 소대장 리더십 행동 점수와 대응시켜 분석하였다.

결 과

개인분석

각 소대장의 리더십 행동 요인과 소대원의 태도 요인에 관한 평균은 표 1에 제시되어 있다.

표에서 보듯이 리더십 행동 요인 가운데 개인적 배려 요인의 점수가 가장 높았고(3.72), 다음은 카리스마 요인(3.56), 지적자극 요인(3.30), 그리고 거래적 리더십 요인에 속하는 조건적 보상(3.16)과 예외관리(3.13)의 순으로 나타났다. 전체적으로 변혁적 리더십 요인의 점수가 거래적 리더십 요인의 점수보다 높게 나타났다.

소대원의 소대지각 요인에서는 소대에 대한 애착의 점수가 가장 높았으며 (3.92) 소대동일시의 점수가 가장 낮았다 (3.77). 따라서 전반적으로 소대원들의 자신의 소대에 태도는 긍정적인 것으로 나타났다.

다섯 가지 리더십 요인은 표 1에서 보듯이 서로 정적으로 유의하게 관련되었다. 리더십 행동과 소대원들의 소대에 대한 지각요인간의 관련성도 표 1에 제시되어 있다. 예외 관리와 소대에 착간의 상관 (.06)을 제외하고는 모든 리더 행동은 소대원들의 소대에 대한 지각 요인과 정적으로 유의하게 관련되었다

다섯 가지 리더십 행동 중에서는 카리스마가 모든 소대원의 소대지각 요인과 가장 높게 관련되었고 예외 관리가 가장 낮게 관련되었다. 또한

표 1. 소대장의 리더십 행동요인 및 소대지각 요인간의 상관, 평균 및 표준편차

변 인	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 카리스마	3.56	.66	-								
2. 지적 자극	3.30	.77	.74	-							
3. 개인적 배려	3.72	.64	.75	.68	-						
4. 예외관리	3.13	.66	.42	.46	.37	-					
5. 조건적 보상	3.16	.79	.58	.62	.56	.46	-				
6. 소대동일시	3.78	.79	.68	.58	.64	.33	.44	-			
7. 소대애착	3.92	.82	.45	.35	.36	.06	.19	.51	-		
8. 소대규율	3.91	.67	.47	.43	.42	.17	.24	.54	.65	-	
9. 전투능력	3.84	.77	.45	.40	.43	.18	.24	.47	.57	.68	-

주. .06을 제외하고 모두 유의함 (.19이상은 .01수준에서, .19미만은 .05수준에서 유의함).

전반적으로 거래적 리더십 행동(조건적 보상과 예외 관리)보다는 변혁적 리더십 행동(카리스마, 지적자극, 개인적 배려)이 소대지각 요인과 좀 더 높게 관련되었다.

다섯 가지 리더십 행동가운데 어떤 리더 행동이 소대원의 소대에 대한 지각을 설명하는데 상대적으로 좀 더 중요한지를 분석하기 위하여 표준 다중회귀분석을 실시하였으며, 결과는 표 2에 제시되어 있다. 먼저 표에서 보듯이 리더십 행동 요인들은 4개 준거변인들을 모두 유의하게 설명하였으며, 그 가운데 소대동일시를 가장 많이 설명하였다(전체 변량의 51%). 각 준거변인을 설명하는데 있어서, 다섯 가지 리더 행동 요인 가운데 카리스마의 베타계수가 가장 크게 나타났으

며 모두 유의하였다. 개인적 배려는 소대동일시만을 유의하게 설명하였으며, 거래적 리더십 요인중에서는 예외관리가 소대애착만을 유의하게 설명하였다. 이러한 결과는 소대원들이 자신이 속한 소대에 대해 긍정적으로 지각하도록 만드는 데는 소대장의 변혁적 리더십 행동이 거래적 리더십 행동보다 더 중요함을 말해준다.

변혁적 리더십 행동이 거래적 리더십보다 상대적으로 더 중요한지를 분명하게 파악하기 위하여 위계적 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저, 1 단계에 거래적 리더십 요인을 투입하고, 2단계에는 변혁적 리더십 요인을 투입한 후 2단계에서 R² 변화량이 유의한지를 분석하였다. 다음에는 투입순서를 바꾸어서 1단계에 변혁적 리더십 요인

표 2. 리더십 행동이 소대지각에 미치는 영향에 대한 표준다중회귀분석 결과

변 인	소대동일시	소대애착	소대규율	전투능력
리더십 행동(예언변인)				
카리스마	.48**	.54**	.33**	.31*
지적 자극	.10	.12	.17	.14
개인적 배려	.34**	.09	.12	.24
조건적 보상	-.02	-.10	-.10	-.10
예외 관리	.03	-.19*	-.05	-.03
R ²	.51**	.23**	.25**	.23**

주. *p < .05, **p < .01. 표에 제시된 숫자는 베타계수를 나타냄.

표 3. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 상대적 중요성 분석을 위한 위계적 다중회귀분석결과

단 계	투 입 변 인	소대동일시		소대애착		소대규율		전투능력	
		R ²	ΔR ²	R ²	ΔR ²	R ²	ΔR ²	R ²	ΔR ²
1 단계	거래적 리더십	.21**		.04*		.06**		.06**	
2 단계	변혁적 리더십	.51**	.29**	.23**	.19**	.25**	.19**	.23**	.17**
1 단계	변혁적 리더십	.51**		.20**		.24**		.22**	
2 단계	거래적 리더십	.51**	.00	.23**	.03*	.25**	.01	.23**	.01

주. *p < .05, **p < .01.

을, 2단계에 거래적 리더십 요인을 투입한 후 이때 R²변화량을 분석하였다. 표 3에서 보듯이 1단계에 거래적 리더십 요인을, 그리고 2단계에 변혁적 리더십 요인을 투입하였을 때 모든 준거변인에서 R²가 유의하게 증가하였다. 그러나 1단계에 변혁적 리더십 요인을, 그리고 2단계에 거래적 리더십 요인을 투입하였을 때 R²변화량은 상대적으로 매우 작았고 단지 소대애착에서만 유의하게 나타났다. 이러한 결과는 준거변인인 소대지각 요인을 설명하는데 있어서 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 더 중요함을 말해준다.

집단 분석

다음은 각 소대별로 47개 각 소대의 집단 수행 점수인 소대의 전투준비태세 점수를 구하여 이를 리더십 행동과 대응시키는 집단 분석을 실시하였다. 이 분석을 위해 소대장들의 리더십 행동 점수도 각 소대별로 평균점수를 구하여 47개 리더십 행동 점수를 산출하였다. 상관분석 결과 표 4에서 보듯이 전체적으로 변혁적 리더십 요인이 거래적 리더십 요인 보다 소대의 집단수행과 높게 관련되었다. 변혁적 리더십에 속하는 카리스마와 지적자극이 소대의 집단수행과 가장 높게 관련되었으며, 거래적 리더십에 속하는 예외 관리가 집단수행과 가장 낮게 관련되었다.

어떤 리더십 요인이 소대의 집단수행을 설명하는데 상대적으로 더 중요한지를 분석하기 위

표 4. 리더십 행동 요인과 소대집단 수행간의 상관분석 결과

변 인	소대평균	전투장비	조원훈련	자체경계
리더십 행동				
카리스마	.46**	.41**	.37**	.43**
지적 자극	.45**	.36*	.42**	.45**
개인적 배려	.37**	.27	.36*	.37**
조건적 보상	.28	.28	.19	.26
예외 관리	.20	.16	.16	.18

주. *p < .05, **p < .01.

표 5. 리더십 행동이 소대 집단수행에 미치는 영향에 관한 표준다중회귀분석 결과

변 인	소대평균	전투장비	조원훈련	자체경계
리더십 행동(예언변인)				
카리스마	.44	.75*	.00	.24
지적 자극	.35	.04	.59	.46
개인적 배려	-.16	-.39	.10	-.05
조건적 보상	-.15	.07	-.32	-.19
예외 관리	-.07	-.13	.00	-.05
R ²	.25*	.21	.23	.23

주. *p < .05. 표에 제시된 숫자는 베타계수를 나타냄

하여 표준 다중회귀분석을 실시하였으며, 결과는 표 5에 제시되어 있다. 표에서 보듯이 전반적으로 변혁적 리더십 요인들이 거래적 리더십 요인들보다 베타계수가 더 높게 나타났다. 준거변인 가운데 전투장비와 소대평균을 설명하는데 있어서는 카리스마가 가장 중요한 것으로 나타났으며, 조원훈련과 자체경계를 설명하는데 있어서는 지적자극이 가장 중요한 것으로 나타났다. 반면에 예외관리는 전반적으로 소대의 집단수행을 설명하는데 덜 중요한 것으로 나타났다.

집단수행을 설명하는데 있어서 변혁적 리더십 행동이 거래적 리더십보다 상대적으로 더 중요한지를 분명하게 파악하기 위하여 위의 표 3에서와 같이 위계적 다중회귀분석을 실시하였다. 표 6에서 보듯이 1단계에 거래적 리더십 요인을, 그리고 2단계에 변혁적 리더십 요인을 투입하였을 때 전투장비를 제외한 모든 준거변인에서 R²가 유의하게 증가하였다. 그러나 1단계에 변혁적 리더십 요인을, 그리고 2단계에 거래적 리더십 요인을 투입하였을 때 모든 준거변인에서의 R² 변화량은 매우 작았고 유의하지 않았다. 이는 준거변인인 집단수행을 설명하는데 있어서 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 더 중요함을 말해주는 것이다.

논 의

본 연구는 군조직의 일선에서 근무하는 소대장들의 거래적/변혁적 리더십의 효과를 분석하는데 목적이 있다. 먼저 분석 수준을 개인으로 두고 분석한 결과 소대장들은 변혁적 리더십에 속하는 리더십 행동을 더 자주 보이는 것으로 나타났다. 개인적 배려 행동을 가장 자주 보이는 것으로 나타났으며, 다음은 카리스마 행동이었다. 거래적 리더십에 속하는 조건적 보상과 예외관리가 좀 더 낮게 나타났으며, 예외관리가 가장 낮게 나타났다.

이는 본 연구에서 표집된 군대 조직의 속성을 보여주는 결과로 해석할 수 있다. 본 연구에서의 조사대상자는 일선에서 대공방어 임무를 담당하는 일반 사병들이었다. 자신이 자발적으로 조직에 들어온 것이 아니고 국방 의무 때문에 집에서 떨어져 약 2년을 일선 현장에서 보내야 하는 이들을 제대로 이끌어 가기 위해서는 무엇보다도 개인적으로 이들을 배려하고 이들에게 관심을 기울이는 것이 무엇보다 중요하다고 볼 수 있다. 또한 조건적 보상 행동의 점수가 낮게 나온 것은 승진이나 월급 인상과 같은 다양하고 유인기 있는 보상 정책이 가능한 일반 회사와는 달리 국방 의무로 인해 일정 기간 동안 근무하다 제

표 6. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 상대적 중요성 분석을 위한 위계적 다중회귀분석결과

단 계	투 입 변 인	소대평균		전투장비		조원훈련		자체경계	
		R ²	ΔR ²	R ²	ΔR ²	R ²	ΔR ²	R ²	ΔR ²
1 단계	거래적 리더십	.08		.08		.04		.07	
2 단계	변혁적 리더십	.25*	.17*	.21	.13	.23	.19*	.23	.16*
1 단계	변혁적 리더십	.23**		.20*		.18*		.21*	
2 단계	거래적 리더십	.25*	.02	.21	.01	.23	.05	.23	.02

주. *p < .05, **p < .01.

대하는 일반 사병들에게 제공할 수 있는 유인가 있는 보상은 어느 정도 한계가 있기 때문인 것으로 해석할 수 있다.

리더십 행동과 리더십 효과 측정치인 소대원들의 소대지각 요인간의 상관분석 결과 소대장의 변혁적 리더십 행동이 거래적 리더십 행동보다 소대지각과 더 높게 관련된 것으로 나타났다. 특히 카리스마 행동이 전반적으로 소대지각 요인들과 가장 높게 관련되었다. 이러한 결과는 거래적/변혁적 리더십에 관한 과거 연구결과들과 유사점 및 차이점이 있다. 예외 관리를 제외한 다른 리더십 행동들은 과거 연구 결과들 (Lowe 등, 1996)과 유사하게 리더십 효과 측정치인 소대지각 요인들과 정적으로 유의하게 관련되었다. 그러나 예외 관리의 경우 리더십 효과와의 관련이 낮게 나타난 일반적인 과거 연구 결과들과는 달리 본 연구에서는 소대애착을 제외한 다른 소대지각 요인들과 정적으로 유의하게 관련되었다. Lowe 등 (1996)의 메타분석 연구에서 예외 관리와 리더십 효과간의 평균 상관은 .05에 불과했으나 본 연구에서는 상관이 더 높게 나타났다.

본 연구에서 예외 관리가 리더십 효과와 정적으로 관련된 이유는 군 부대의 특성때문인 것으로 해석할 수 있다. 소대원들 입장에서는 그저 2년만 때우면 제대한다는 생각이 지배하고 있기 때문에 새로운 방식이 아닌 기존의 방식대로 일을 처리하려는 마음이 강할 수 있으며, 이러한 업무처리 방식에 대해 별 다른 이의를 제기하지 않는 소대장에 대해 만족해 할 수 있을 것이다. 그러나 이러한 결과가 모든 군조직에 적용될 수 있는 것인지에 결론을 내리기에는 아직 이르다고 볼 수 있다.

집단분석 결과 여전히 변혁적 리더십 행동이 거래적 리더십 행동보다 소대원의 집단 수행과 더 크게 관련되었다. 그러나 개인분석에서 카리

스마 행동이 가장 중요했던 것과는 달리 집단분석에서는 준거변인 유형에 따라 지적 자극 행동이 카리스마 행동보다 더 중요하게 나타났다. 특히 표준 다중회귀분석 결과 소대의 조원훈련을 설명하는데 있어서 지적자극이 매우 중요한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 일반적으로 카리스마가 리더십 효과에서 가장 중요하게 나타난 과거 연구결과들 (Lowe 등, 1996)과 다소 다르다고 볼 수 있다.

본 연구에서 조원훈련 능력은 장비를 운용하여 적기를 격추시키도록 각개병사의 전투기술을 교육하고 지도하여 완벽한 조원 훈련을 유지하는 정도를 의미한다. 이러한 특성 때문에 리더의 지적 자극 행동이 좀 더 효과를 거둘 수 있는 것으로 볼 수 있다. 소대원들에게 장비운용이나 전투기술의 교육 등에서 새로운 방법으로 접근하도록 격려하거나 문제를 새롭게 보는 방법을 제시하는 등의 리더 행동이 소대원들의 이 분야에 대한 지식이나 기술을 높이는데 도움이 되는 것으로 해석할 수 있다.

거래적/변혁적 리더십에 관한 연구가 대부분 일반 회사의 관리자들을 대상으로 실시된 (Lowe 등, 1996)것과는 달리 본 연구는 군조직의 일선에서 근무하는 소대장들의 리더십을 측정하고자 하였다. 특히 과거 대부분의 연구가 부하들로 하여금 리더들의 행동을 평정하게 하고, 동시에 리더십 효과를 측정하기 위하여 이들로 하여금 자신의 부서 또는 조직에 대해 어떻게 지각하는지를 측정하게 함으로써 동일한 평정 방법을 사용했다는 비판을 받아온데 반해서, 본 연구는 이러한 문제점을 극복하기 위한 방법으로 집단분석 방법을 도입하여 리더십 효과에 대한 조직의 측정치를 얻어 분석했다는 점에서 의의가 있다.

본 연구에서 리더십 효과 측정을 위해 소대원의 소대에 대한 지각을 측정한 개인분석에서는

카리스마가 가장 중요한 리더십 행동으로 나타났으나 소대의 전투준비태세를 측정 한 집단분석에서는 준거변인에 따라 지적 자극이 더 중요하게 나타난 경우가 있었다. 이러한 결과는 Lowe 등 (1996)이 지적한 것처럼 거래적/변혁적 리더십의 효과는 상황에 따라 달라질 수 있음을 입증하는 것으로서, 본 연구에서는 리더십의 효과를 어떻게 측정하느냐에 따라 리더십 행동의 효과가 달라질 수 있음을 보여주고 있다.

전체적으로는 군조직에서도 소대장들의 변혁적 리더십 행동이 거래적 리더십 행동 보다는 리더십 효과 측면에서 더 효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 군에서 초급장교를 양성하는 교육과정에 반영될 필요가 있다. 일반 기업에서 실시하고 있는 변혁적 리더십을 발휘할 수 있는 교육프로그램을 상황에 적합하게 일부 수정하여 초급장교 리더십 교육과정에 반영할 필요가 있다.

본 연구의 집단수행에 관한 다중회귀분석 결과에서 대부분의 베타계수가 통계적으로 유의하지 않게 나타난 것은 한편으로는 사례수가 적기 (47개 소대) 때문인 것으로 해석할 수 있다. 그러나 또 다른 한편으로는 집단수행 측정이 정확하게 이루어지지 않았을 가능성에서 오는 준거오염의 문제 때문인 것으로도 해석할 수 있다. 본 연구에서 소대의 집단수행은 주로 부대내의 상사들로 구성된 평가단이 각 소대에 대해 불시로 평가한 점수로 구성되었기 때문에 이 점수가 소대의 평소 집단수행을 제대로 대표하지 못했을 가능성이 있다.

본 연구는 초급장교인 소대장의 리더십에 관한 결과이기 때문에 높은 직위에 있는 장교들에게 일반화하기에는 제한점이 있다. Lowe 등 (1996)의 메타분석에서 나타난 것처럼 거래적/변혁적 리더십의 효과는 리더의 직위에 따라 차이

가 있을 수 있다. 앞으로의 연구에서는 영관급 및 장성급을 포함하여 군조직에서의 리더십 효과가 일반 회사와 동일하게 나타나는지를 지속적으로 연구할 필요가 있다.

참고문헌

- 김호정 (2001). 변혁적, 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공, 사조직의 비교. *한국행정학보*, 35, 197-216.
- 박영석, 조용주 (1999). 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 부하의 작업동기에 미치는 효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 12, 1-21.
- 박현태 (1997). 간호조직에서 리더십 유형과 직무만족, 조직몰입에 관한 연구: 거래적, 변혁적 리더십을 중심으로. *간호학회지*, 27, 228-241.
- 한광현 (1999). 변혁적, 거래적 리더십 요인과 스트레스와의 관계에 대한 탐색적 연구. *경영학연구*, 28, 51-74.
- 홍성화, 손대현 (2000). 한국 호텔기업에 있어서 변혁적 리더십과 거래적 리더십간의 비교. *호텔경영학연구*, 9, 123-138.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In J.G. Hunt, B.R. Baglia, H.P. Dachler, & C.A. Schriesheim (eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 29-50). Lexington, MA: Lexington Books.
- Avolio, B. J., Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1991). Identifying common methods variance with data collected from a single source: An unresolved sticky issue. *Journal of Management*, 17, 571-587.
- Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. K. (2002).

- Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 87, 488-496.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level. *Journal of Management*, 13, 7-19.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superior's evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- House, R. J. (1977). A theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L.L. Larson(eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Predicting consolidated unit performance: Leadership behavior, locus of control, and support for innovation. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-694.
- Janowitz, M. (1965). *Hierarchy and authority in social and military establishment*. New York: Russel Sage Foundation.
- Judge, T. A., Bono, J. E. (2000). Five factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 949-964.
- 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, 385-425
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & William, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25, 649-661.
- Shamir, B., Zakay, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisal of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41, 387-409.

1 차원고접수 : 2003. 2. 27
 수정원고접수 : 2003. 8. 5
 최종게재결정 : 2003. 8. 23

Effectiveness of Transactional and Transformational Leadership: A Study Based on Platoon Commander Leadership

Jinkook Tak

Jongsoon Jang

Kwangwoon University

The purpose of this study was to investigate the effects of transactional and transformational leadership of first commander in military. Data were obtained from 188 enlisted men of air defense platoons. Overall, transformational leadership was more effective than transactional leadership. The results of individual analysis, measuring leadership effectiveness based on subordinates' perceptions on their platoon, showed that charisma had the most strong effect on leadership effectiveness and management-by exception was also significantly related to leadership effectiveness. The results of group analysis, measuring leadership effectiveness based on the degree of combat preparation, showed that intellectual stimulation had the most strong effect on leadership effectiveness. Finally, the implications and future research are discussed.

key words : Transactional leadership, Transformational leadership, Group analysis, Military sample.