The Journal of Korean
Institute of CALS/EC
Vol. 4, No. 1, June 1999

CIO의 리더십에 관한 연구*

안중호**, 홍현기***

A Study on CIO Leadership in Korean Firms and Public Sector

JoongHo Ahn, Hyun-gi Hong

Abstract

As information technology becomes an increasingly intrinsic part of business operations and it's use has grown more widespread and ingrained, the demand for study on the CIO's leadership increases.. This study was accomplished to analyze the effect that CIO's transformational and transactional leadership have on leadership performance in pursuit of the ideal leadership required of CIO.

The study results reveal the followings. First, CIO's transformational, transactional, and laissez faire leadership is statistically related with leadership performance. Especially, the transformational leadership was more correlated with leadership performance than transactional leadership.

Second, leadership performance both of transformational leader and transactional leader was higher than that of laissez faire leader. But leadership performance between transformational leadership and transactional leadership was not statistically significant.

Third, many CIOs turn out to possess both transformational and transactional leader's trait, and therefore, the subjects were categorized into the three groups such as: purely transformational leaders, purely transactional leaders, and transformational-transactional leaders. The result shows that leadership performance was high in order of transformational-transactional leader, purely transformational leader, and purely transactional leader. It reveals that leaders possessing both transformational and transactional leadership were more acceptable than the others to the subordinates.

---

* 본 연구는 1995년도 학술진흥재단의 학술연구조성비 지원에 의해 수행되었습니다.

** 서울대 경영대학 교수

*** 청주대학교 경영학부 부교수

1. 서론

많은 조직들은 변화하는 환경에 대처하기 위해 다양한 정보기술을 점차 더 많이 사용하고 있다. 조직에서 정보기술의 역할이 단순한 업무지원에서 전략적 경쟁우위의 확보 및 지식경영의 원천으로 변화함에 따라 흔히 CIO라 일컬어지는 정보시스템 중역의 역할도 변화해야 한다는 주장이 제기되고 있다. 1960년대 데이터처리 시대(data processing era)에는 IT가 지원기능 역할을 담당하고 정보시스템 중역이 기술전문가 또는 유능한 관리자이면 충분했지만 1990년대 정보화 시대(information era)에는 정보시스템 중역이 강력한 리더십 능력, 권한, 사업적 수완 등을 발휘해야만 했다(Applegate & Elam, 1992).

정보시스템 리더의 역할에 대한 연구는 Ives와 Olson이 1981년 기술자가 아니라 관리자가 요구된다고 주장한 이후부터 진행되어 왔지만 최근까지 정보시스템 중역은 IT를 선택하고 관리하고 유지해나가는 기능적 관리자로서의 역할을 수행하고 있었다. 그러나 조직에서 IT의 역할이 변화함에 따라 정보시스템 중역은 새로운 기술을 채택하고, 이러한 기술의 기반을 형성하는 조직의 비전을 명확히 하며, 조직을 바꾸어 나가고, 변화에 저항하는 사람들을 변화시키는 등의 핵심적 역할을 수행해야 한다. 조직에서 유능한 정보시스템 중역은 점점 더 중요한 인물로 등장하고 있다. 그러나 이처럼 정보시스템 중역의 중요성이 증가하고 있음에도 불구하고 이들의 역할 변화에 대한 연구, 특히 CIO의 리더십에 대한 연구는 거의 없는 실정이다.

카리스마적 리더십, 비전 제시적 리더십, 또는 변혁적 리더십에 대한 최근의 이론적 발전(Burns, 1978; Bass, 1985, Bass, Howell & Frost, 1989 등)은 정보시스템 중역의 새로운 역할에 몇 가지 가능성을 제시해주고 있다. 이러한 맥락에서 본 연구에서는 최근 리더십 연구의 이론적 발전을 토대로 하여 CIO의 리더로서의 역할을 조명해보고자 한다.

2. 선행연구

2.1 CIO에 대한 연구

CIO와 관련된 용어로 Ives와 Olson(1981)은 정보시스템 관리자(Information Systems Manager)라는 용어를 사용하였다. 이들은 정보시스템 관리자를 한정된 기능을 수행하는 기술자라기보다는 조직 전체에 실질적인 영향력을 발휘하는 일반관리자로서 정의하였다. 같은 시기에 Synnott와 Gruber(1981)는 정보관리자의 새로운 유형으로 CIO란 용어를 처음으로 사용하면서 조직에서 정보의 중요성을 강조하였다. Rockart 등(1982)은 미래의 정보시스템 중역은 자신의 기술적 지식을 이행하기 위해 비즈니스에 대한 깊은 이해를 필요로 한다고 제기하였다.

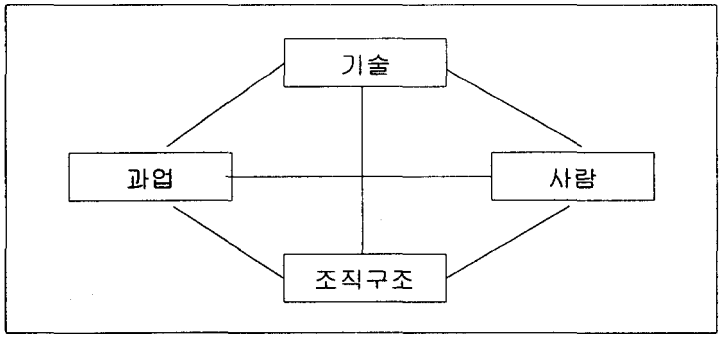
90년대 들어 CIO에 대한 연구는 보다 활발하게 진행되었다. Leitheiser(1992)는 CIO 용어 대신에 MIS 관리자라는 용어를 사용하였는데, MIS 관리자는 기업의 정보처리 요구에 부응하기 위해서 적절한 기술과 지식을 보유한 정보시스템 부서원을 확보·유지하는 등 인적자원을 효율적으로 관리해야 한다고 주장하였다.

Stephens 등(1992)은 Minzberg(1973)가 CEO 연구에 사용한 구조화된 관찰 방법론을 이용하여 5명의 CIO를 관찰하였는데, 이들은 CIO를 기능적 관리자라기보다 중역으로서 조작화하였다. Applegate와 Elam(1992)은 정보시스템 중역의 새로운 역할을 확인하기 위해 새로 임용된 정보시스템 중역과 기존의 정보시스템 중역을 비교연구하였다. Feeny와 Edwards, Simpson(1992)은 CIO는 최고경영진으로 인정받아야 하고, 기능적 차원이 아닌 기업 전체 차원에서 활동해야 한다고 주장하였으며, Grover, Jeong, Kettinger, Lee(1993)는 CIO를 고위층 정보시스템 담당임원이라고 정의하고 이들은 기업 외부의 경쟁환경에 대응하기 위해서 최고경영진과 효과적으로 의사소통해야 하고, 정보자원관리에서 기업차원의 거시적 관점을 유지해야 하며, 조직전략에 대한 영향 및 정보기술 계획 수립 역할을 수행해야 한다고 주장하였다.

이러한 연구결과들은 조직에서 정보시스템 중역의 역할이 변화하고 있음을 잘 말해주고는 있지만 이러한 직책에 어떠한 유형의 리더 또는 관리적 역할이 적합한지를 제시해주지는 못하고 있다.

2.2 조직에서 CIO의 역할

컴퓨터 하드웨어와 소프트웨어 기술의 극적인 발전으로 IT는 조직에서 점차 창조적이고 혁신적으로 활용되고 있으며 이로 인해 조직에서는 근본적인 변화가 일고 있다. 업무, 구조, 사람, 기술이 상호 관련되어 영향을 준다는 조직 시스템에 대한 Leavitt모델(Leavitt, 1969)은 이를 이해하는 데 도움을 주고 있다. 이 모형은 [그림 1]과 같이 기술(technology), 과업(task), 사람(people), 그리고 조직구조(organizational structure)가 긴밀하게 연계되어 상호 조정하게 되는 모습을 보여주고 있다. 즉, 이 4가지 요소 중 어느 하나의 변화는 다른 요소의 반응을 불러일으키며 궁극적으로는 상호 적합화하는 방향으로 맞춰나간다. 본 연구에서는 사람들, 특히 정보시스템 중역과 다른 요인들과의 적합성에 초점을 맞추고 있다.



[그림 1] Leavitt의 다이아몬드 모형

2.3 변혁적 리더십과 거래적 리더십

최근 리더십 관련 연구에서는 거래적 리더십(transactional leadership)과 비교되는 새로운 리더십 유형으로 변혁적 리더십(transformational leadership)이 주목을 받고 있다. 이는 치열한 경쟁에서 조직이 생존하기 위해서는 경영혁신 또는 조직 재활성화(organizational revitalization)가 요구되며, 이를 위해서는 변혁적 리더 또는 카리스마적 리더가 필요하다고 인식되고 있기 때문이다(Yukl & Fleet, D. D., 1992). 변혁적 리더십은 조직 구성원의 태도와 가정, 궁극적으로는 조직의 목표와 전략에 있어서의 변화를 유발할 수 있다고 여겨지며 정보기술을 기업경영에 활용함으로써 경영혁신을 이루기 위해서는 CIO에게 변혁적 리더십이 필요하다고 본다.

변혁적 리더십 연구자들은 전통적 리더십을 거래적 리더십 혹은 수단적 리더십에 범주화시키고, 이와 비교하여 변혁적 리더십을 설명하고 있다(Burns, 1978; Bass, 1985; Trice & Beyer, 1991 등). 이러한 리더십 유형의 분류체계는 Burns(1978)에 의해 처음 제기되었으며, 그후 Bass(1985)에 의해 더욱 체계화되었다. Burns(1978)는 거래적 리더십을 "개인이 가치 있는 뭔가를 교환할 목적으로 타인과의 접촉과정에서 주도권(initiative)을 확보·유재해 나가는 것"으로 정의하고, 이러한 리더십을 발휘하는 리더는 주로 부하의 일차적, 외재적 욕구와 동기에 초점을 두고 이것의 교환적 측면에서 부하들에게 접근한다고 보고 있다. 한편, 변혁적 리더십은 "리더가 부하들의 잠재적인 동기를 인식하고, Maslow의 욕구단계 중 상위의 욕구만족을 추구하고, 부하들을 전인적 인간으로 대면하여 리더와 부하간의 상호자극과 고양적 관계를 유지해나가는 과정"으로 정의하고 이러한 리더십은 주로 정의, 평등 등과 같은 고차원적 가치에 의해 부하들을 동기부여시킨다.

2.3.1 거래적 리더십

Bass(1985)는 Burns의 이론을 자신이 개발한 MLQ(multifactor leadership question-naire)로 실증분석함으로써 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위행동요소들을 밝혀내었다. Bass는 거래적 리더십을 "일련의 교환 또는 협상에 토대를 둔 리더와 부하관계로부터 기대되는 노력 혹은 협상된 노력을 발휘하도록 동기부여시키는 리더십"으로 정의하고 있다. 여기서 교환 또는 협상 관계란 리더가 원하는 것을 얻기 위해 부하들이 원하는 것을 제공한다는 것을 의미하며 조건적 보상과 예외적 관리가 이에 속한다.

1) 조건적 보상

조건적 보상(contingent reward)이란 합의된 목표수준이 달성되었을 때 리더가 약속한 보상을 제공하는 행동과 보상을 얻기 위해 요구되는 역할을 명확히 제시하는 행동 등을 의미한다. 이러한 조건적 보상과 관련되는 보상의 형태는 일에 대한 칭찬, 급여, 보너스, 승진 등을 들 수 있다.

2) 예외적 관리

예외적 관리(management by exception)는 합의된 성과수준에 도달하지 못했을 때 즉, 기준으로부터 이탈했을 때 리더가 개입하여 이탈에 대한 경고와 부정적인 피드백, 처벌 등

을 제공하는 리더행동을 의미한다.

2.3.2 변혁적 리더십

Bass(1985)는 변혁적 리더십을 "부하들에게 기대되는 요구 이상의 성과를 달성하도록 부하들을 동기부여시키는 리더십"이라고 정의하며 카리스마, 지적 자극, 개별적 고려 등을 통해 이를 달성할 수 있다고 주장하고 있다.

1) 카리스마

카리스마(charisma)란 그리스어로 보통 사람들에게서 볼 수 없는 비범한 재능(gift)을 의미하는 것으로, 카리스마적 리더들은 부하들에게 적절한 노력을 기울일 수 있도록 미래에 대한 비전을 제시하고, 리더에 대한 강렬한 애정(또는 증오)을 유도하며, 부하들로 하여금 그 자신을 리더와 동일시하도록 이끈다. 그리고 카리스마적 리더들은 부하들에게 영감을 불어넣기 위해 이들에게 높은 기대를 전달하고, 상징을 이용한다. Bass & Avolio(1997)[1]는 후에 카리스마 리더십을 이상적 특질과 이상적 행위로 구분하였다.

(1) 이상적 특질

이상적 특질(idealized attributes)을 보여주는 리더는 부하직원들이 리더에 대해 신뢰감을 갖고, 리더의 행위를 모방하며, 리더가 중요하다고 여기는 가치를 받아들이고, 설령 희생이 뒤따르더라도 리더의 비전을 달성하기 위해 몰입한다는 점에 있어서 높은 수준의 변혁적 리더십을 보인다. 이러한 리더들은 믿을 만하고 부하직원들에게 높은 수준의 신뢰성을 심어준다.

(2) 이상적 행위

이상적 행위(idealized behaviors)의 척도는 리더와 공통의 비전과 목표를 공유하고, 자신과 리더를 동일시하도록 하며, 높은 수준의 신뢰를 발전시킬 수 있도록 부하직원들을 고취시키는 행위를 리더가 보여주는 정도를 말한다. 이러한 리더는 어려운 목표를 성취해내고자 하는 강한 목표의식과 인내력을 보여준다. 이들은 그룹이 성공할 수 있다는 자신감을 목표나 행동으로서 보여준다.

2) 동기부여의 고취

동기부여의 고취(inspirational motivation)는 도전적인 용어나 상징, 은유적 표현을 사용한 호소, 능력, 열정, 미래에 대한 희망 등을 표출하는 것으로 이러한 특질을 지닌 리더는 부하직원들이 자기개발이나 업무성과적 측면에서 예외적인 업적을 달성하도록 만든다. 변혁적 리더들은 보다 도전적인 미래의 가능성에 대해 부하직원들을 환기시킨다. 이들은 부하직원들의 관심을 끌 수 있도록 미래가 서로에게 흥미로울 수 있다는 점을 명확히 밝힌다.

3) 지적 자극

지적 자극(intellectual stimulation)은 감정적인 자극에 의한 즉각적인 행위변화보다는 믿음과 가치, 상상력과 사고, 문제해결과 문제

1) 관련 내용 및 설문은 다음의 서적 및 인터넷 자료를 기반을 한 것임.
Bass , B. M., & Avolio, B. J.,(1997) *Full range of leadership: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire.* Redwood City, CA: Mind Garden.
http://leadership.mindgarden.com/demo/intro/mlq.html, 1998. 10. 16 accessed.

인식 등에 있어 부하를 변화·자극시키는 리더의 행위를 의미한다. 이러한 리더의 행위는 부하들로 하여금 기존에 직면해 오던 문제들에 대해 새로운 접근방식을 탐색하도록 하며, 기존에는 인식하지 못했던 문제를 인식 가능하게 한다.

4) 개별적 고려

개별적 고려(individualized consideration)는 개별적 관심을 통해 부하들의 독특하고 이질적 욕구를 인정·수용하며, 개별적 견지에서 도전적인 과업과 권한이양을 통해 부하들의 능력개발을 도모하는 리더의 행위를 의미한다. 이러한 리더 행위는 부하들의 자아이미지(self-image)를 고양시키고, 욕구충족을 통해 동기부여수준을 변화시키며, 부하들의 능력을 발달시킨다.

2.3.3 방임적 리더십

비거래적 리더십(non-transactional leadership) 또는 방임적 리더십(laissez faire)은 리더십이 결여된 것을 말한다. 이러한 리더십은 리더가 어떤 이슈에 대해 자신의 입장을 취하기를 회피하거나, 기대하는 바를 명확히 하기를 회피하거나, 또는 갈등 해결을 회피하거나 할 때 나타난다. 특히 매우 효과적인 리더가 가끔 이렇게 하기도 하지만 대부분 효과성이나 만족에 있어서 부정적인 영향을 미친다.

2.4 CIO의 리더십 성과

리더십 성과에 대한 정의와 평가기준은 학자에 따라 다양하다. Fiedler(1967)는 리더십 성과를 "집단이 일차적인 과업을 완수하는 정도"로 정의하면서 그는 이직률, 직무만족, 사기, 개인적 적응 등이 집단성과에 기여할 수 있지만, 그 자체가 집단성과의 기준은 아니라고 지적하면서 과업의 완수정도만을 리더십 성과의 평가기준으로 고려하였다. House(1971)는 Fiedler와는 달리 부하의 심리적 상태에 대한 영향력 측면에서 리더십 성과를 "부하의 직무만족을 향상시키고, 리더에 대한 부하의 수용을 증가시키며, 부하를 동기부여시키는 정도"라고 정의하였다. 이러한 정의를 바탕으로 그는 리더십 성과변수로서 직무만족, 리더에 대한 수용, 모티베이션 등을 설정하였다. Hersey & Blanchard(1982)와 Hoy & Miskel(1991)은 Fiedler와 House의 관점을 통합하여 리더십 성과를 객관적 성과뿐만 아니라 리더의 평판에 대한 지각, 구성원의 만족 등을 리더십 성과의 평가기준으로 고려하였다.

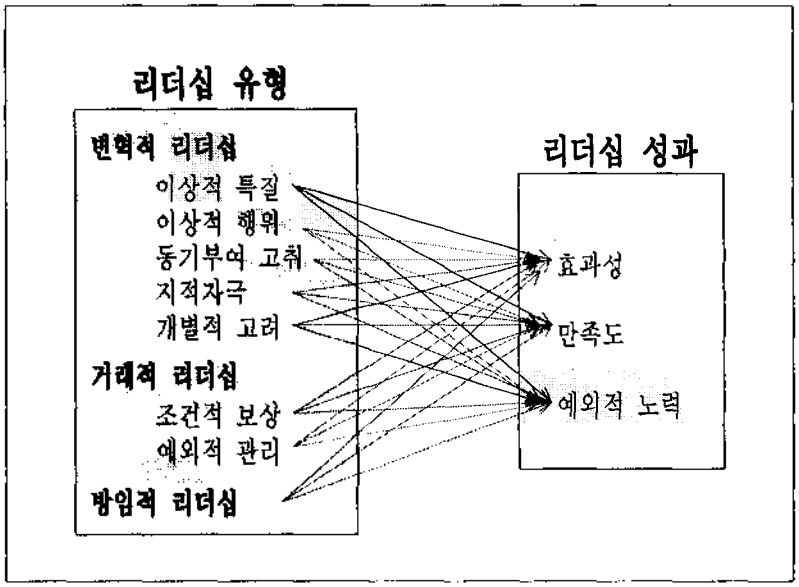
한편, 거래적, 변혁적 리더십의 선행연구에서 고려되어 왔던 리더십 성과로 예외적 노력(extra effort), 리더와 단위부서의 효과성(effectiveness), 리더에 대한 만족(satisfaction), 직무관련태도, 스트레스 및 피로, 자발적 조직행동, 역할 지각 등이 사용되었다. 이 가운데 특히 자주 사용된 것이 단위부서의 효과성, 리더에 대한 만족도, 예외적 노력이다(Bass, 1985; Abolio & Goodheim, 1987; Waldman, Bass and Einstein, 1987; Hater & Bass, 1988; Yammarino & Bass, 1990).

3. 연구모형, 가설설정 및 변수의 조작적 정의

3.1 연구모형 및 가설의 설정

[그림 2]에서와 같이 본 연구의 기본모형은 그 동안 연구되어왔던 리더십 유형이 리더십 성과에 영향을 준다는 연구 결과를 CIO 대상으로 조사분석하는 것이다. 이러한 연구모형이 형성된 배경과 가설을 살펴보면 다음과 같다.

구에서는 MLQ를 이용하여 할당된 직무량보다 더 많이 일하고자 하는 부하의 동기를 의미하는 예외적 노력과 리더에 대한 만족, 리더와 단위부서의 효과성 등의 리더십 성과변수들은 변혁적 리더십의 하위행동요소들과 높은 정(+)의 관계를 가진다는 것이 입증되었다. 거래적 리더십의 경우, 조건적 보상은 종속변수인 리더십 성과변수와 일관되게 정(+)의 관계를 보였지만 예외적 관리는 일관되지 않은 결과를 보였다. 즉, 예외적 관리는 연구에 따라 정(+)의 관계를 보인 경우도 있었고, 부(-)의 관계



[그림 2] CIO 리더십 연구모형

3.1.1 CIO의 리더십 유형과 리더십 성과의 관계성 가설

변혁적, 거래적 리더십 유형이 리더십 성과와 관련되어 진행된 주요 연구들을 살펴보면 다음과 같다. 먼저, Bass 등(Bass, 1985; Bass, Avolio,& Goodheim, 1987; Avolio & Bass, 1987; Waldman, Bass, & Einstein, 1987)의 연

를 보인 경우도 있었다. 리더십 성과변수와의 관계의 정도는 변혁적 리더십의 하위행동요소들이 거래적 리더십의 하위행동요소들보다 더 높게 나타났다.

Hater & Bass(1988)는 Federal Express의 종업원들을 대상으로 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 부하들의 리더에 대한 만족과 단위

부문과 리더에 대한 효과성 지각에 대한 설명력을 비교하였다. 분석결과 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 의한 결과변수의 예측에 증대효과가 있음을 검증하였다. 그리고 Yammarino & Bass(1990)는 해군장교들을 연구대상으로 하여 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 예외적 노력, 리더에 대한 만족도, 리더와 작업단위의 효과성 등의 리더십 성과변수와 더 높은 정(+)의 관계를 보인다는 것을 입증하였다.

House, Spangler, & Woycke(1991)는 31명의 미국 대통령에 대한 사료정보의 엄격한 분석을 통해 카리스마적 리더십과 대통령 직무성과가 유의한 정(+)의 관계를 보인다는 것을 실증하였으며, Keller(1992)는 3개의 연구·개발 조직들을 대상으로 한 종단적 연구에서 변혁적 리더십을 발휘할수록 프로젝트의 품질과 예산/스케줄 성과가 높아짐을 보였다.

본 연구에는 이러한 변혁적, 거래적 리더십의 선행연구들을 토대로 다음과 같은 CIO에 대한 연구가설을 설정하였다. 단, 방임적 리더십은 리더십을 발휘하지 않는 것과 마찬가지이므로, 즉 리더십의 부재를 의미함으로 리더십 성과와 부(-)의 관계가 있을 것이라 가정하였다.

가설1: 변혁적 리더십의 하위행동요소인 이상적 특질은 리더십 성과와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설1-1 : 변혁적 리더십의 하위행동요소인 이상적 특질은 효과성과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설1-2 : 변혁적 리더십의 하위행동요소인 이상적 특질은 만족도와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설1-3 : 변혁적 리더십의 하위행동요소인 이상적 특질은 예외적 노력과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설2: 변혁적 리더십의 하위행동요소인 이상적 행위은 리더십 성과와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설2-1 : 변혁적 리더십의 하위행동요소인 이상적 행위는 효과성과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설2-2 : 변혁적 리더십의 하위행동요소인 이상적 행위는 만족도와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설2-3 : 변혁적 리더십의 하위행동요소인 이상적 행위는 예외적 노력과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설3: 변혁적 리더십의 하위행동요소인 동기부여의 고취는 리더십 성과와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설3-1 : 변혁적 리더십의 하위행동요소인 동기부여의 고취는 효과성과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설3-2 : 변혁적 리더십의 하위행동요소인 동기부여의 고취는 만족도와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설3-3 : 변혁적 리더십의 하위행동요소인 동기부여의 고취는 예외적 노력과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설4: 변혁적 리더십의 하위행동요소인 지적 자극은 리더십 성과와 정

(+)의 관계를 가질 것이다.

가설4-1 : 변혁적 리더십의 하위행동요소인 지적 자극은 효과성과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설4-2 : 변혁적 리더십의 하위행동요소인 지적 자극은 만족도와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설4-3 : 변혁적 리더십의 하위행동요소인 지적 자극은 예외적 노력과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설5: 변혁적 리더십의 하위행동요소인 개별적 고려는 리더십 성과와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설5-1 : 변혁적 리더십의 하위행동요소인 개별적 고려는 효과성과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설5-2 : 변혁적 리더십의 하위행동요소인 개별적 고려는 만족도와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설5-3 : 변혁적 리더십의 하위행동요소인 개별적 고려는 예외적 노력과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설6: 거래적 리더십의 하위행동요소인 상황적 보상은 리더십 성과와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설6-1: 거래적 리더십의 하위행동요소인 상황적 보상은 효과성과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설6-2: 거래적 리더십의 하위행동요소인 상황적 보상은 만족도와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설6-3: 거래적 리더십의 하위행동요소인 상황적 보상은 예외적 노력과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설7: 거래적 리더십의 하위행동요소인 예외적 관리는 리더십 성과와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설7-1: 거래적 리더십의 하위행동요소인 예외적 관리는 효과성과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설7-2: 거래적 리더십의 하위행동요소인 예외적 관리는 만족도와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설7-3: 거래적 리더십의 하위행동요소인 예외적 관리는 예외적 노력과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설8: 방임적 리더십은 리더십 성과와 부(-)의 관계를 가질 것이다.

가설8-1: 방임적 리더십은 효과성과 부(-)의 관계를 가질 것이다.

가설8-2: 방임적 리더십은 만족도와 부(-)의 관계를 가질 것이다.

가설8-3: 방임적 리더십은 예외적 노력과 부(-)의 관계를 가질 것이다.

3.1.2 CIO의 리더 유형별 리더십 성과에 대한 비교 가설

CIO의 리더 유형별 리더십 성과에 대한 비교 연구 측면에서 Howell & Frost(1989)는 144명의 대학원생들을 피험자로 하는 실험연구에서 카리스마적 리더 아래에서 일하는 피험자들이 전통적 유형의 리더(고려지향 및 구조주도 리더) 아래에서 일하는 피험자들보다

높은 성과와 직무만족도, 낮은 역할 갈등을 보인다는 것을 입증하였다. 본 연구에는 이 연구결과를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설9: 변혁적 리더가 거래적 리더보다 더 높은 리더십 성과를 보일 것이다.

가설10: 거래적 리더가 방임적 리더보다 더 높은 리더십 성과를 보일 것이다.

가설11: 변혁적 리더가 거래적 리더보다 더 높은 리더십 성과를 보일 것이다.

변혁적 리더 > 거래적 리더 > 방임적 리더

3.2 변수의 조작적 정의

3.2.1 독립변수 : CIO의 리더십의 유형

1) 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 부하들이 기대 이상의 성과를 달성하도록 부하들을 동기부여시키는 리더십이다. Bass와 Avolio(1996)는 변혁적 리더십의 내용으로 카리스마, 동기부여의 고취, 지적 자극, 개별적 고려 등을 제시하고 있다. 본 연구에서 변혁적 리더십을 측정하기 위해 Bass(1985)가 개발하고 Bass & Avolio(1997)가 수정한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)을 사용하였다. 단, 본 연구에서는 이것을 그대로 사용한 것이 아니라 몇 번의 사전 테스트를 거쳐 우리 나라의 현실에 적합하도록 수정한 다음 Likert식 5점 척도로 측정하였다.

(1) 카리스마

카리스마는 부하들에게 미래에 대한 비전을 제시하고, 리더에 대한 강렬한 애정을 유도하며, 부하들로 하여금 그 자신을 리더와 동일시하게 하고, 부하들에게 영감을 불어넣기 위해 이들에게 높은 기대를 전달하며, 상징을 이용한다. Bass & Avolio(1997)의 설문을 기반으로 하여 본 연구에서는 카리스마를 이상적 특질과 이상적 행위로 나누어 살펴보았으며 이를 측정하기 위해 11개의 설문 항목을 설정하였다.

이상적 특질

- 부하 직원이 자부심을 가지고 업무를 수행할 수 있도록 해준다.
- 언제나 자신의 이익보다는 부서의 이익을 먼저 생각한다.
- 존경심을 느끼도록 행동한다.
- 힘과 능력을 지니고 있다는 느낌을 보여준다.
- 부하직원들의 이익을 위해 개인적 희생을 감수한다.
- 직면한 장애물을 극복할 수 있다는 자신감을 부하직원들에게 심어준다.

이상적 행위

- 회사의 목표가 가지는 가치를 중요하게 인식하며, 확고한 신념을 가지고 회사의 목표를 부하직원들에게 전파한다.
- 모든 업무를 수행할 때 강한 목표의식을 가질 것을 강조한다.
- 중요한 일을 결정할 때 그 결과가 도덕적, 윤리적으로 올바른지 고려한다.
- 새롭고 흥미있는 가능성들을 제시해준다.
- 서로간 신뢰의 중요성에 대해 강조한다.

(2) 동기부여의 고취

동기부여의 고취는 도전적인 용어나 상징, 은유적 표현을 사용한 호소, 능력, 열정, 미래에 대한 낙관 등을 나타내는 것으로 여기에 사용된 설문항목은 총 6개 항목이다.

- 미래를 낙관적으로 바라본다.
- 성취할 목표에 대해 열성적으로 이야기한다.
- 미래의 비전을 분명하게 전달한다.
- 목표달성에 대한 자신감을 표현한다.
- 목표이해에 도움을 주는 이미지를 제시한다.
- 쟁점이 되는 이슈에 대해 자신의 입장을 분명히 한다.

(3) 지적 자극

지적 자극은 믿음과 가치, 상상력과 사고, 문제해결과 문제인식 등에 있어 부하를 변화, 자극시키는 리더의 행동들을 의미한다. 여기서 사용된 설문항목은 총 4개이다.

- 이전 문제해결시 적용된 중요한 가정들(assumptions)을 의심하거나 재검토해도록 한다.
- 문제해결시 다른 새로운 각도를 시도해본다.
- 부서원들로 하여금 직무수행 중에 발생하는 문제들을 해결하는 데 다양한 접근방식을 취하도록 권장한다.
- 업무수행시 고정관념에서 벗어나 새로운 접근방법을 시도해보도록 권장한다.

(4) 개별적 고려

개별적 고려는 개별적 관심을 통해 부하들의 독특하고 이질적 욕구를 인정·수용하며, 개별적 견지에서 도전적인 과업과 권한위양을 통해 부하들의 능력개발을 도모하는 리더의 행동들을 의미한다. 여기서 사용된 설문항목은 총 5개이다.

- 부하직원들이 업무를 올바르게 수행할 수 있도록 지도하고 조정한다.
- 부하직원들을 단순한 조직 구성원보다는 개인으로서 대우한다.
- 개인을 서로 다른 욕구와 능력, 소망을 지닌 존재로 본다.
- 부서원들의 능력개발을 위해 힘쓴다.
- 부하들의 관심사항을 주의깊게 들어준다.

2) 거래적 리더십

거래적 리더십은 일련의 교환 또는 협상에 토대를 둔 리더와 부하관계로부터 기대되는 노력 혹은 협상된 노력을 발휘하도록 동기부여시키는 리더십으로, 조건적 보상과 예외적 관리가 이에 속한다. 거래적 리더십을 측정하기 위해 Bass & Avolio(1997)의 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 사용하였다.

(1) 조건적 보상

조건적 보상이란 합의된 목표 수준이 달성되었을 때 리더가 약속한 보상을 제공하는 행동과 보상을 얻기 위해 요구되는 역할을 명확히 제시하는 행동을 의미한다. 여기에 사용된 설문항목은 총 5개이다.

- 부하직원들이 노력한 정도에 상응하는 보상을 제공한다.
- 목표달성의 책임이 누구에게 있는가를 분명히 밝히고 일을 진행한다.
- 목표가 성취되었을 때 어떤 보상을 받을 수 있는지를 명확히 한다.

- 부하직원들이 기대를 충족시켜줄 때 만족감을 표현한다.
- 원하는 결과가 무엇인지를 명확히 밝힌다.

(2) 예외적 관리

예외적 관리는 합의된 성과수준에 도달하지 못했을 때 즉, 기준으로부터 이탈하였을 때 리더가 개입하여 이탈에 대한 경고와 부정적인 피드백, 처벌 등을 제공하는 리더행동들을 의미한다. Bass & Avolio의 연구를 바탕으로 본 연구에서는 예외적 관리를 능동적 측면의 예외적 관리와 수동적 측면의 예외적 관리로 나누었으며, 이를 측정하기 위해 사용된 설문항목은 총 6개 항목이다.

능동적 측면

- 업무의 진행에 있어 실수, 예외, 표준으로부터의 이탈 등을 최소화하려 한다.
- 실수, 실패들을 일일이 검토한다.
- 일의 진행과정을 수시로 체크하여 실수나 오류를 미연에 방지하려 한다.

수동적 측면

- "잘못되지 않았으면 고치지 않는다" 라는 확고한 신념을 보여준다.
- 문제가 심각해질 때까지 개입하지 않는다.
- 어떤 행동을 취하기 전에 무엇이 잘못되어 있는지를 말한다.

3) 방임적 리더십

방임적 리더십은 리더십이 결여된 것을 말한다. 이러한 리더십은 리더가 어떤 이슈에 대해 자신의 입장을 취하기를 회피하거나, 기대하는 바를 명확히 하기를 회피하거나, 또는 갈등 해결을 회피하거나 할 때 나타난다. 본 연구에서는 이를 측정하기 위해 4개의 설문항목을 사용하였다.

- 중요한 의사결정 문제가 제기될 때 관여하기를 피한다.
- 긴급한 문제에 대해 반응이 느리다.
- 만성적인 문제를 다루기를 회피한다.
- 지원요청에 조속한 조치를 취하지 않는다.

3.2.2 종속변수 : CIO의 리더십 성과

본 연구에서는 CIO의 리더십 성과를 측정하기 위해 거래적, 변혁적 리더십 측면에서 자주 사용되어온 리더와 단위부서의 효과성, 리더에 대한 만족도, 예외적 노력 등을 사용하였다. 단위부서의 효과성은 리더가 부하직원들의 직무관련 욕구를 효과적으로 충족시키거나 소속 단위부서의 업무를 효과적으로 이끄는 정도이며, 리더에 대한 만족도는 리더십 스타일에 대한 만족도와 리더에 대한 전반적인 만족도를 의미한다. 그리고 예외적 노력은 부하직원들이 계획보다 더 많은 성과를 내도록 동기부여시키고 부하직원들의 성취욕구를 드높이는 정도를 의미한다(Bass & Avolio, 1996). 구체적인 설문은 Bass와 Avolio(1997)가 사용한 설문을 수정하여 총 8개 항목을 설정하였다.

유효성

- 부하직원들의 직무관련 욕구를 효과적으로 충족시킨다.
- 소속 단위부서의 요구사항을 효과적으로 충족시킨다.
- 전반적으로 소속 단위부서의 업무를 효과적으로 이끈다.

[표 1] 리더십 연구의 주요 변수

	구성 개념	구체적 변수		설문 항목	출 처
독립변수	변혁적 리더십	카리스마	이상적 특질	1, 2, 3, 5, 6, 35	Bass & Avolio (1996) 수정
			이상적 행위	8, 9, 10, 11, 27	
		동기부여의 고취		12, 13, 14, 15, 17, 18	
		지적 자극		19, 20, 38, 41	
		개별적 고려		22, 23, 24, 26, 29	
	거래적 리더십	조건적 보상		4, 32, 33, 34, 36	
		예외적 관리	능동적 측면	7, 37, 39	
			수동적 측면	21, 28, 31	
	방임적 리더십			16, 25, 30, 40	
종속변수	리더십 효과성	유효성		44, 45, 47	Bass & Avolio (1996) 수정
		만족도		43, 48	
		예외적 노력		42, 46, 49	

만족도

- CIO의 리더십 스타일에 귀하는 만족하십니까?
- CIO에 대해 귀하는 전반적으로 만족하십니까?

예외적 노력

- 계획보다 더 많은 성과를 내도록 동기부여시킨다.
- 부하직원들의 성취욕구를 드높인다.
- 부하직원들이 더 열심히 일하도록 북돋아준다.

본 연구에서 설문은 모두 Likert식 5점 척도를 사용하였으며 연구자의 의도된 효과를 통한 오류를 피하고 연구의 객관성을 높이기 위해 설문항목을 뒤섞어 배열하였다.

4. 실증연구

4.1 자료의 수집 및 분석 방법

4.1.1 자료의 수집

조사대상이 된 표본은 우리 나라의 민간기업과 정부기관, 정부투자기관 등의 CIO에게 보고하는 정보시스템 담당요원들이었다. 먼저 민간부문의 경우 현재 CIO 직책을 맡고 있는 사람들을 찾기 위해 본 연구에서는 CIO관련 문헌들(CIO 커뮤니케이션, 전자신문, 한국경제신문, 매일경제신문 등을 비롯한 각종 저널 및 일간지)을 탐색하였다. 이를 통해 조사대상 CIO들을 물색하였으며, 정보시스템 자문회사나 SI업체 등의 관련 대상자들과의 인터뷰를 통해 조사대상을 탐색하였다. 또한 SIM 코리아, CIO 포럼, 정보기술교류회 등의 회원들을 조사함으로써 본 연구 목적에 부합된다고 판

단되는 대상자들을 선정하였다. 결과적으로 CIO 353명을 확인하였으며, 이들 CIO에게 보고하는 정보시스템 담당요원들에게 설문지를 발송하였다. 한편, 정부기관의 경우는 중앙행정부처와 지방자치단체의 CIO 64명과 정부투자기관의 CIO 21명, 총 85명의 CIO에게 보고하는 정보시스템 담당요원들에게 설문을 발송하였다.

설문은 종이로 출력된 설문지를 반송용 봉투를 통해서 회수하거나 팩스를 통하거나 본 연구자가 작성 게시한 Web 설문 사이트를 통해서 회수하였다. 조사기간은 1999년 2월 15일에서 1999년 4월 15일까지였으며, 이 기간 중에 민간기업에서 84부와 정부기관 및 정부투자기관에서 22부가 회수되어 전체 106부가 회수되었다(회수율: 24.2%).

[표 2] 설문 회수 현황

전체	민간기업	공공기관
106	84	22

4.1.2 표본의 구성

응답자들의 표본의 업종별 분포 면에서는 정보통신업(32%)이 가장 많았고 제조업(21.4%), 금융보험업(14.6%), 운수보관업(4%), 유통업(2%) 순이었으며 기타(26.2%)는 정부기관의 공무원이 많은 부분을 차지하였다. 연령별 분포 면에서는 35세 미만(43.7%)이 가장 많았고, 학력별 분포 면에서는 대졸(67.6%)과 석사졸(20%)이 많은 부분을 차지하였다.

[표 3] 업종별 분포

	전체	민간기업	공공기관
제조업	21.4	21.4	
금융/보험업	14.6	14.6	
유통업	2.0	2.0	
정보통신업	32.0	30.0	2.0
운수/보관업	4.0	4.0	
기타	26.2	7.8	18.5

[표 4] 연령별 분포

	전체	민간기업	공공조직
35세 미만	43.7	37.9	5.8
36~40세	27.2	18.5	8.7
41~45세	20.3	16.5	4.0
46~50세	5.8	5.8	1
51~55세	3.0	1.0	2.0

[표 5] 학력별 분포

	전체	민간기업	공공기관
고졸	2.9	0.9	1.9
전문대졸	5.7	4.8	0.9
대졸	67.6	58.0	10.4
석사졸	20.0	14.3	5.7
박사졸	3.8	0.9	1.9

4.1.3 자료의 분석방법

본 논문에서는 실증분석을 위해 통계패키지인 SPSS 8.0 for Windows를 이용하였다. 인구통계변수를 처리하기 위해 먼저 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였고, 독립변수와 종속변수의 내적 일관성을 조사하기 위해 신뢰성 분석(reliability analysis)을 실시하였으며, 독립변수들의 구성타당성을 검증하기 위해 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 그리고 변수들 간의 유의성을 검증하기 위해 상관관계분석(correlation analysis)을 실시하였고,

CIO의 리더 유형에 따른 리더십 성과를 비교하기 위해 T-Test를 실시하였다.

[표 6] 분석기법 및 사용목적

분석기법	사용목적
Frequency analysis	인구통계변수의 정리
Reliability analysis	Cronbach' alpha를 통해 변수의 내적일관성 검증
Factor Analysis	각 변수들의 구성 타당성 검증
Correlation analysis	변수들의 관계 유의성 검증
T-Test	안간조직과 공공조직의 리더십 유형 및 효과성 비교

4.2 설문의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구의 모델에서 사용된 변수들은 2문항 이상의 복합문항으로 구성되었으며, 이러한 설문 문항들이 신뢰성과 타당성이 있는지를 검증하여 보았다.

4.2.1 신뢰성 검증

본 연구에서 사용된 설문의 신뢰성 분석을 위해 여러 문항을 가진 변수들의 내적 항상성(內的 恒常性, internal consistency)을 Cronbach's Alpha로 측정하였다. [표 7]은 본 연구에서 설정한 변수들의 신뢰도 계수를 나타낸 것이다. 본 연구에서 고려하고 있는 변수들의 신뢰도 수준은 대부분 0.8 이상으로 신뢰성이 있으며, 능동적 예외 관리도 일반적으로 인정되고 있는 신뢰성 기준인 0.6을 초과하기

[표 7] 연구 변수들의 신뢰성 분석 결과

변수명			문항수	신뢰도 계수 (Cronbach' alpha)		문항 제거 후의 alpha값
변혁적 리더십	카리스마	이상적 특질	6	.9258		.9233(35)
		이상적 행위	5	.9262		
	동기부여 고취		6	.8658		.8765(18)
	지적자극		4	.8118		.8549(41)
	개별적 고려		5	.8768		
거래적 리더십	조건적보상		5	.8978		
	예외적 관리	능동적 측면	3	.6013		.6955(7)
		수동적 측면	3	.3928	.8494	.6891(28)
방임적 리더십			4	.8654		
리더십 효과성	유효성		3	.8938	.9572	
	만족도		2	.9254		
	예외적 노력		3	.9087		

*문항제거 후의 Cronbach' alpha 값은 신뢰성 분석 및 요인분석 후 해당요인을 제거한 다음의 신뢰도 계수를 계산한 값을 의미함.

[표 8] 리더십 유형의 요인분석 결과

설문 문항	1	2	3	4	5	6	7	8
조건적 보상 32		0.79						
조건적 보상 33		0.68						
조건적 보상 34		0.77						
조건적 보상 36		0.81						
조건적 보상 4	0.41	0.56						
이상적 특질 1						0.62		
이상적 특질 2						0.69		
이상적 특질 3						0.66		
이상적 특질 35						0.45		
이상적 특질 5						0.50		
이상적 특질 6						0.56		
이상적 행위 10	0.68							
이상적 행위 11	0.73							
이상적 행위 27	0.73							
이상적 행위 8	0.74							
이상적 행위 9	0.79							
개별적 고려 22					0.55	0.40		
개별적 고려 23					0.72			
개별적 고려 24					0.50			
개별적 고려 26					0.62			
개별적 고려 29					0.74			
동기부여의 고취 12				0.80				
동기부여의 고취 13				0.72				
동기부여의 고취 14				0.59				
동기부여의 고취 15				0.66				
동기부여의 고취 17				0.48				
동기부여의 고취 18	0.42							
지적 자극 19							0.70	
지적 자극 20							0.75	
지적 자극 38							0.63	
지적 자극 41							0.49	
방임적 리더 16			-0.80					
방임적 리더 25			-0.75					
방임적 리더 30			-0.77					
방임적 리더 40			-0.63					
능동적 예외 관리 37								0.85
능동적 예외 관리 39								0.66
능동적 예외 관리 7	0.49							
수동적 예외 관리 21			-0.70					
수동적 예외관리 28	0.43				0.42			
수동적 예외관리 31			-0.69					
Eigenvalues	4.942	4.377	4.065	3.913	3.694	3.570	2.816	1.926
Cumulative % of Variance	12.053	22.727	32.642	42.186	51.196	59.903	66.772	71.469

때문에 신뢰성이 볼 수 있다[2]. 그러나 수동적 예외 관리는 신뢰도 계수가 너무 낮게 나와 신뢰성 수준을 보다 높이기 위해 설문항목에서 28번 문항을 생략하였다.[3]

4.2.2 타당성 검증

본 연구에서는 측정지표의 실제 측정결과가 본래 의도한 이론적 개념과 부합되는지를 평가하는 구성 타당성(construct validity)을 검증하기 위해 일반적으로 많이 사용되는 요인분석(factor analysis) 방법을 적용하였다. 요인분석 결과는 [표 8]과 같다. 본 연구에서는 요인을 보다 잘 해석하기 위해 베리맥스(varimax)법으로 회전하였으며 요인추출 기준은 고유치가 1 이상인 경우로 하였다. 추출된 8개의 요인은 전체 71.5%를 설명하고 있다. Hair et al.(1995)에 의하면 사회과학에서는 대체로 추출된 요인들이 전체분산의 60%이상을 설명할 경우 유의한 것으로 보고 있다. 본 연구에서 보인 누적분산 비율은 본 연구에서 설정한 설문항목의 구성 타당성이 있다고 판단된다.

[표 9] 요인분석 후 묶인 항목들

요인	묶인 항목들	요인분석 후 제거된 설문항목
1	이상적 행위	
2	조건적 보상	
3	방행적 리더십 및 수동적 예외관리	28
4	동기부여 고취	18
5	개별적 고려	
6	이상적 특질	35
7	지적 자극	41
8	능동적 예외관리	7

구체적으로 요인분석 후 묶인 항목을 보면 [표 9]와 같다. 요인 적재량이 어느 정도 커야 하는지는 표본의 수, 변수의 수, 그리고 요인의 수 등에 따라 변동되나 보통 ±0.3 이상이면 유의하다 보고, 보수적인 기준에 의하면 요인 적재량은 ±0.4 이상이어야 하며, ±0.5 이상인 경우는 매우 유의하다고 간주되고 있다(Hair 등, 1995). 본 연구에서는 보수적인 요인 적재량 기준에 의거, 요인분석 결과 요인 적재량이 ±0.4 보다 낮은 5개의 설문항목을 이후의 분석에서 제외하였다.

요인 분석결과 대부분은 본 연구모델에서 설정한 변수의 설문항목이 구성타당성을 갖는 것으로 나타났지만 독립변수 중 수동적 예외관리는 본 모델에서 설정한 것과는 다소 다르게 나타났다. Bass와 Avolio가 정의한 거래적 리더십의 수동적 예외 관리를 미국에서와 달리 우리 나라의 직장인들은 방임적 리더십과 거의 동일한 의미로서 받아들이고 있는 것으로 생각된다. 이는 미국적 풍토에서 작성된 설문이 우리 나라의 조직 문화와는 다소 다르게 인식되어 나타난 결과라 분석된다. 따라서 본 연구에서는 수동적 예외관리를 방임적 리더십의 문항에 함께 묶어 분석에 사용하였다.

2) 단, 수동적 예외 관리는 요인분석의 결과에 따라 방임적 리더십에 포함시켰으며, 신뢰도 계수 0.8494는 문항 재조정 이후의 계산결과 값임.

3) 요인분석결과 타당성을 높이기 위해 7, 18, 28, 35, 41 문항을 설문항목에서 제거하였으며 문항 제거 후의 신뢰도 계수를 [표 7]의 오른쪽 맨 끝 열에 기재하였다.

[표 10] 리더십과 효과성의 상관관계 분석결과

독립변수 \ 종속변수		효과성	만족도	예외적 노력	결과
변혁적 리더십	이상적 특질	0.721	0.731	0.735	가설1 채택
	이상적 행위	0.644	0.650	0.666	가설2 채택
	동기부여 고취	0.674	0.599	0.632	가설3 채택
	지적 자극	0.608	0.583	0.627	가설4 채택
	개별적 고려	0.627	0.576	0.633	가설5 채택
거래적 리더십	조건적 보상	0.628	0.631	0.597	가설6 채택
	예외적 관리	0.429	0.306	0.300	가설7 채택
방임적 리더십		-0.480	-0.464	-0.423	가설8 채택

*본 도표의 값은 1% 유의수준에서 모두 유의한 값임

4.3 가설의 검증

4.3.1 상관관계 분석에 의한 CIO의 리더십 유형과 리더십 성과의 관련성 가설 검증

신뢰성 검증을 통해 각 변수를 측정하는 측정항목들이 내적 일관성을 가지고 있다는 것이 확인되었으므로 각 이론변수를 구성하는 측정 항목들의 점수를 단순평균한 값들을 이용하여 CIO의 리더십 유형과 리더십 성과의 관련성을 상관관계 분석을 통해 검증하였다. 분석결과는 [표 10]과 같다. 상관관계 분석결과 연구가설로 설정한 CIO의 리더십 유형과 리더십 성과의 관계가 모두 유의적인 결과를 갖는 것으로 나타나 이에 해당되는 모든 가설들이 채택되었다.

한편, 상관관계의 크기 면에서 살펴보면 이상적 특질 > 이상적 행위 > 동기부여 고취 > 개별적 고려 ≒ 조건적 보상 > 지적 자극 > 예외적 관리 순으로 상관관계가 높게 나타났다. 따라서 대체로 CIO의 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 리더십 성과와 더 높은 상관관계를 갖는 것으로 해석된다. 다른 한편, 조직별로 구분하여 살펴보았을 때 민간기업이 공공조직보다 리더십 성과와 변혁적 리더십의 하위요소인 이상적 특질, 이상적 행위, 개별적 고려에 있어서 더 나은 결과를 보였다(부록의 [표 1] 참조).

4.3.2 T-Test 분석에 의한 CIO의 유형별 리더십성과 비교가설 검증

본 연구에서는 CIO가 어떤 리더십을 발휘할 때 높은 리더십 성과를 보이는지를 살펴보기 위해서 CIO 연구대상을 변혁적 리더, 거래적 리더, 방임적 리더로 나누었다. 조작화를 위해 CIO가 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 방임적 리더십 각각의 리더 유형 중 어느 유형의 리더십을 강하게 나타내느냐 하는 여부를 결정하기 위해 각 리더십의 상위 약 25%(quartile)에 해당되는 CIO를 선택하였으며, 이후 이들 각각을 변혁적 리더, 거래적 리더, 방임적 리더라 명명하였다. [표 11]은 상위 약 25%에 해당되는 리더를 선정하기 위해 사용된 기준값들이다.

[표 11] 리더 선정 기준

독립변수 \ 종속변수		결과
변혁적 리더십	이상적 특질	< 2.4
	이상적 행위	< 2.4
	동기부여 고취	< 2.4
	지적 자극	< 2.4
	개별적 고려	< 2.4
거래적 리더십	조건적 보상	< 2.5
	예외적 관리	< 2.5
방임적 리더십		≤ 3.17

[표 12]에서 나타난 바와 같이 T-Test 분석결과 변혁적 리더와 거래적 리더는 효과성이나 만족도, 예외적 노력에 있어서 5% 유의수준에서 차이가 없는 것으로 나타나 가설7은 기각되었다. 즉, 단순한 평균의 차이를 비교해 볼 때는 변혁적 리더가 거래적 리더보다 더 높은 리더십 성과를 나타내는 것으로 보이나 이는 통계적으로는 의미없는 것으로 나타났다.

[표 13]에 나타나 바와 같이 T-Test 분석결과 거래적 리더는 방임적 리더보다 효과성, 만족도, 예외적 노력에 있어서 1% 유의수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 거래적 리더가 방임적 리더보다 더 높은 리더십 성과를 나타내는 것으로 나타났다. 결과적으로 가설8은 채택되었다.

한편 단순평균의 비교 측면에서 변혁적 리더가 거래적 리더보다 더 높은 리더십 성과를 나타내고, 거래적 리더가 방임적 리더보다 더 높은 성과를 나타냈기 때문에 결과적으로 변혁적 리더는 방임적 리더보다 더 높은 리더십 성과를 보임을 알수 있어 가설9는 자동적으로 채택되었다.

[표 12] 변혁적 리더와 거래적 리더간의 유효성 차이 비교

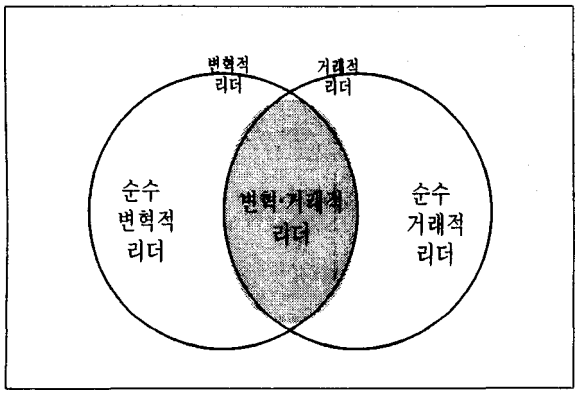
변수		평균	표준편차	t	p
종속변수	독립변수				
효과성	변혁적 리더(n=26)	2.2436	.4576	1.46	.152
	거래적 리더(n=25)	2.4933	.7272		
만족도	변혁적 리더(n=26)	1.9615	.6771	1.34	.189
	거래적 리더(n=25)	2.2800	.9904		
예외적 노력	변혁적 리더(n=26)	2.1282	.6933	1.59	.118
	거래적 리더(n=25)	2.4800	.8718		

[표 13] 거래적 리더와 방임적 리더간의 유효성 차이 비교

변수		평균	표준편차	t	p
종속변수	독립변수				
효과성	거래적 리더(n=25)	2.4933	.7272	6.16	.000
	방임적 리더(n=21)	3.7619	.6679		
만족	거래적 리더(n=25)	2.2800	.9904	5.19	.000
	방임적 리더(n=21)	3.7619	.9437		
예외적 노력	거래적 리더(n=25)	2.4800	.8718	4.68	.000
	방임적 리더(n=21)	3.7143	.9085		

4.3.3 가설7의 심층분석

가설7과 관련되어 데이터를 자세히 분석한 결과 본 연구의 기준에 의거 변혁적 리더의 속성을 지닌 CIO가 존재하고, 거래적 리더의 속성을 지닌 CIO가 존재하지만, 변혁적 리더와 거래적 리더의 속성을 함께 지니고 있는 CIO도 상당수 존재함을 발견하였다. 이에 따라 본 연구의 가설에서는 설정하지는 않았으나 연구의 의의가 있다고 평가되어 [그림 3]과 같이 리더의 유형을 세분하였다.



[그림 3] 리더의 유형

첫째, 변혁적 리더 중 거래적 리더의 특성을 보유하지 않은 리더만을 선택하여(변혁적리더 - 거래적리더) 순수 변혁적 리더라 하고, 둘째 거래적 리더 중 변혁적 리더의 특성을 보유하지 않은 리더만을 선택하여(거래적리더 - 변혁적리더) 순수 거래적 리더라 하며, 셋째 변혁적 리더의 특성과 거래적 리더의 특성을 모두 보유한 리더만을 선택하여(변혁적리더 ∩ 거래적리더) 변혁·거래적 리더로 보았다.

T-Test결과 [표 13]에서처럼 순수 변혁적 리더와 순수 거래적 리더간에는 유의수준 5% 내에서 만족도와 예외적 노력에 있어서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 만족도와 예외적 노력에 있어서 순수 변혁적 리더가 순수 거래적 리더보다 부하직원들에게 더 많은 만족과 더 높은 예외적 노력을 유도해 내는 것으로 나타났다.

한편, Bass & Avolio에 따르면 매우 효과적인 리더가 가끔은 방임적 리더의 특성을 보이기도 한다고 주장하였는데, 본 연구에서는 방임형 리더 중에는 가장 높은 리더십 성과를 보였던 변혁·거래적 리더가 2명 포함되어 있었으므로 이러한 주장도 일리가 있음을 뒷받침하였다.

다음으로 [표 14]에서처럼 순수 거래적 리더와 변혁·거래적 리더간에는 만족도와 예외적 노력에 있어서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 만족도와 예외적 노력에 있어서 변혁·거래적 리더가 순수 변혁적 리더보다 부하직원들에게 더 많은 만족과 더 높은 예외적

[표 14] 순수 변혁적 리더와 순수 거래적 리더간의 유효성 차이 비교

변수		평균	표준편차	t	p
종속변수	독립변수				
효과성	순수 변혁적 리더(n=13)	2.2564	.3886	2.003	.063
	순수 거래적 리더(n=12)	2.7778	.8206		
만족도	순수 변혁적 리더(n=13)	2.0385	.4770	2.131	.049
	순수 거래적 리더(n=12)	2.7083	.9876		
예외적 노력	순수 변혁적 리더(n=13)	2.1538	.6472	2.473	.022
	순수 거래적 리더(n=12)	2.8889	.8206		

[표 15] 순수 거래적 리더와 변혁·거래적 리더간의 유효성 차이 비교

변수		평균	표준편차	t	p
종속변수	독립변수				
효과성	순수 거래적 리더(n=12)	2.7778	.8206	1.958	.065
	변혁·거래적 리더(n=13)	2.2308	.5338		
만족도	순수 거래적 리더(n=12)	2.7083	.9876	2.231	.036
	변혁·거래적 리더(n=13)	1.8846	.8454		
예외적 노력	순수 거래적 리더(n=12)	2.8889	.8206	2.476	.021
	변혁·거래적 리더(n=13)	2.1026	.7624		

노력을 유도해 내는 것으로 나타났다.

이러한 추가적인 분석 내용을 요약하면 다음과 같다.

변혁·거래적 리더 > 순수 변혁적 리더 > 순수 거래적 리더 [4]

한편, 본 내용에서 비교대상이 순수 변혁적 리더, 순수 거래적 리더, 변혁·거래적 리더 세 항목의 리더십 성과 평균값이므로 추가적으로 ANOVA분석을 실시하였다. [표 15]에서 나타난 바와 같이 ANOVA분석 결과도 만족도($p < .033$)와 예외적 노력($p < .021$) 측면에서 5% 유의수준에서 유의한 결과로 나타났다.

[표 16] 순수 변혁적 리더, 순수 거래적 리더, 변혁·거래적 리더간 ANOVA 분석 결과

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
효과성	Between Groups	2.347	2	1.174	3.250	.051
	Within Groups	12.638	35	.361		
	Total	14.985	37			
만족도	Between Groups	4.733	2	2.366	3.758	.033
	Within Groups	22.037	35	.630		
	Total	26.770	37			
예외적 노력	Between Groups	4.768	2	2.384	4.299	.021
	Within Groups	19.407	35	.554		
	Total	24.175	37			

4) T-Test 결과 변혁·거래적 리더와 순수 변혁적 리더의 리더십 성과 차이는 유의수준 5% 내에서 유의적 차이가 없는 것으로 나타났음. 따라서 여기서는 단지 평균의 절대치에서만 차이가 있는 것을 의미함.

5. 연구의 논의 및 결론

5.1 연구의 논의

인터넷을 비롯한 정보통신기술의 급격한 발달로 인해 오늘날 경영 환경은 급변하고 있다. 각급 조직들은 이러한 변화에 대처하기 위해 정보기술의 전략적 활용을 통한 경영혁신을 필요로 하고 있으며, 이러한 역할을 담당하는 CIO에게 과거와는 다른 새로운 리더십 접근방식이 요구되고 있다. 본 연구의 목적은 이러한 요청에 따라 CIO의 변혁적, 거래적 리더십 유형이 리더십 성과에 미치는 영향을 연구함으로써 CIO에게 요구되는 바람직한 리더십이 무엇인가를 규명해보는 것이다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, CIO의 변혁적, 거래적 리더십 유형은 단위조직의 효과성과 리더에 대한 만족도, 예외적 노력으로 구성된 리더십 성과와 통계적으로 유의적인 관계를 갖는다는 것을 실증하였으며, 특히 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 높은 상관관계를 보임을 발견하였다. 따라서 단위 조직의 성과에 있어서 전통적으로 중시되어오던 거래적 리더십 외에 변혁적 리더십도 중요한 요소로서 인식되어야 할 것으로 생각된다.

한편, 조직별로 구분하여 살펴보았을 때 민간기업의 CIO가 공공조직의 CIO보다 변혁적 리더십, 특히 이상적 특질과 이상적 행위, 개별적 고려에 있어서 더 강한 성향을 지니고 있는 것으로 나타났으며 리더십 성과 측면에서도 더 좋은 결과를 보였다.

둘째, 본 연구에서는 CIO가 어떤 리더십을 발휘할 때 높은 리더십 성과를 보이는지를 살펴보기 위해서 CIO 연구대상을 변혁적 리더, 거래적 리더, 방임적 리더로 나누어 살펴보았다. 그 결과 변혁적 리더와 거래적 리더는 방임적 리더보다 더 높은 리더십 성과를 보이는 것으로 나타났으나 변혁적 리더와 거래적 리더 사이에는 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

셋째, 본 연구에서는 분석의 수준을 깊게 하여 연구한 결과 한 가지 흥미있는 사실을 발견하였는데, 그것은 변혁적 리더와 거래적 리더는 둘로 완전히 구별되는 것이 아니라 둘 간의 특성을 함께 지닌 리더가 별도로 존재한다는 것이다. 따라서 본 연구에서는 리더의 유형을 순수한 변혁적 리더의 특성만을 강하게 보유하고 있는 리더(순수 변혁적 리더)와 순수한 거래적 리더의 특성만을 강하게 보유하고 있는 리더(순수 거래적 리더), 그리고 이 두 가지 특성을 함께 강하게 보유하고 있는 리더(변혁·거래적 리더) 세 가지로 구분하였다. 그 결과 만족도와 예외적 노력에 있어서 ①변혁·거래적 리더, ②순수 변혁적 리더, ③순수 거래적 리더 순으로 리더십 성과가 높게 나타났다. 따라서 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 함께 적절히 구사할 수 있는 CIO가 가장 이상적인 리더가 될 수 있음을 발견하였다.

5.2 연구의 의의 및 한계

5.2.1 연구의 의의

이상의 결과가 실무적 측면에서 갖는 시사점은 기업의 최고경영자가 CIO를 임명하거나 육성함에 있어서 변혁적 리더십 특징을 중요

하게 고려해야 한다는 점이다. 기업의 정보기술 활용을 책임지고 있는 CIO가 전사적인 차원에서 경영혁신을 추진해나가기 위해서는 정보기술과 업무프로세스, 조직구조를 균형있게 조정·변화시켜야 하며, 특히 이러한 변화의 중심에 서 있는 기업구성원들이 목표를 달성할 수 있도록 변화·동기부여시켜야 하는데 이를 위해서는 변혁적 리더십이 효과적일 수 있기 때문이다. 따라서 CIO를 임명하거나 정보시스템 분야의 리더를 교육훈련시킴에 있어 변혁적 리더십을 적극 검토할 필요가 있을 것이다.

또한, 본 연구가 이론적 측면에서 갖는 의의는 첫째, 특정 기업이나 조직, 산업에서 추출한 표본을 연구대상으로 한 선행연구들과 달리 본 연구에서는 다양한 산업과 다양한 조직을 대상으로 표본을 추출함으로써 선행연구에 비해 보다 일반화될 수 있는 실증적인 자료들을 제시했다는 점이다. 둘째, 국내에 CIO가 도입된 지가 얼마 되지 않고 대상 물색에 어려움이 있고, 또한 CIO가 조직에서 차지하는 지위가 높아 연구대상에 접근하기 어렵다는 현실적 제약에도 불구하고 이들을 탐색·접근하여 이들의 리더십을 실증·분석했다는 점이다.

5.2.2 연구의 한계 및 향후 연구에 대한 제언

본 연구가 지니는 한계점은 첫째, 본 연구에서는 CIO의 리더십 성과에 대한 측정에 있어서 부하직원들의 평가만을 고려했으나 신뢰성을 높이기 위해서는 동료나 상사에 의한 평가도 필요했으리라고 본다. 둘째, 본 연구에서는 리더십 유형과 리더십 성과라는 두 관계만 다루었으나 향후 연구에서는 리더가 변혁적, 거래적 리더십을 발휘할 경우 부하들에게 어떠한 영향을 주어 결과적으로 리더십 성과에 반영되는지 그 영향 과정에 대한 연구도 수행되었으면 한다. 셋째, 본 연구에서 사용한 MLQ는 미국적 상황에서 작성된 것이어서 우리 나라의 현실에서는 다소 적합하지 않는 부분도 있었다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 측정도구를 우리 나라의 현실에 적합하도록 보다 개선할 필요가 있다고 본다. 넷째, 연구대상을 세분하여 분석할 경우 결과의 신뢰성을 높이기 위해서는 연구대상의 수를 더 늘릴 필요가 있다고 본다.

참고문헌

Applegte, Lynda M., & Elam Joyce J.,(1992) "New Information Systems Leaders: A Changing Role in a Changing World", *MIS Quarterly*, December, pp. 469-490.

Bandura, A.,(1977) "Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change," *Psychological Reveiw*, Vol. 84, pp. 191-215.

Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L.,(1987) "Quantitative description of world class industrial political and military leaders," *Journal of Management*, Vol. 13, pp. 7-19.

Bass , B. M., & Avolio, B. J.,(1997) *Full range of leadership: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass, B. M.,(1985) *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: Free Press.

Bass, B. M.,(1990) "From transactional leadership to transformational leadership: learning to share the vision," *Organizational Dynamics*, Vol. 18, pp. 19-31.

Burns, J. M.,(1978) *Leadership*, New York: Haper & Row.

Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M.,(1989) "Self-determination in a work organization," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74(4), pp. 580-590.

Elam, J., Ginzberg, M., Keen, P., and Zumd, R.,(1988) *Transforming the IS Organization*, ICIT Press, Washington, DC.

Feeny, D. F., B. R. Edwards, and K. M. Simpson,(1992) "Understanding the CEO/CIO Relationship," *MIS Quarterly*, Vol. 16, No.4, pp. 60-95.

Fiedler, F. E.,(1967). A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill Book Co.

Grover, V., S. R. Jeong, W. J. Kettinger and C. C. Lee,(1993) "The Chief Information Officer : A Study of Managerial Roles," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 10, No.2, pp.107-130.

Hater, J. J. & Bass, B. M.,(1988) "Superior's evaluation and subordinates'perceptions of transformational leadership," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, pp. 695-702.

Hersey, P. & Blanchard, K.(1977), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.

House, R. J.(1971), "A path-goal theory of leadership effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol 16, pp. 321-338.

House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J.(1991), "Personality and charisma in the U.S. presidency: a psychological theory of leadership effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 364-396.

House, R.J.(1977). Theory of Charismatic Leadership, in J.G. Hunt and L.L. Larson(eds.). *Leadership: The Cutting Edge. Carbondale*, Illinois: Southern Illinois University Press.

Howell, J. M. & Frost, P. J.(1989), "A laboratory study of charismatic leadership," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 43, pp. 243-269.

Ives, B & Olson, M.(1981) "Manager or Technician? The nature of the Information Systems job". *MIS Quarterly*. 5(4). 49-63.

Joseph F. Hair, Jr. Rolph E. Anderson Ronald L. Tatham William C. Black,(1995) *Multivariate Data Analysis with readings*, Fourth Edition.

Keller, R.(1992), "Transformational leadership and the performance of research and development project groups," *Journal of Management*, Vol. 18(3), pp. 489-501.

Kotter, J.P.(1988) *The Leadership Factor*, The Free Press, New York, NY.

Leavitt, Harold J.(1969), "Applying Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches." In Handbook of Organizations, ed. James G. March. Chicago: Rand McNally.

Leitheiser, R. L.(1992) "MIS Skills for the 1990s : A Survey of MIS Managers' Perceptions," *Journal of Management Information Systems*, Vol.9, No.1, pp.69-91.

Pfeffer, J.,(1977) "The Ambiguity of Leadership," *Academy of Management Review* (2:1), January. pp. 104-112.

Podsakoff, P. M., Todor, W. D., & Skov, R. (1982), "Effects of leader contingent and non-contingent reward and punishment behaviors or subordinate performance and satisfaction," *Academy of Management Journal*, Vol. 25, pp. 810-821.

Seltzer, J. & Bass. B. M.(1990), "Transformational leadership: beyond initiation and consideration," *Journal of Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 693-703.

Stephens, C., Ledbetter W., Mltra, A., & Ford, F. N.,(1992) "Executive or Functional Manager? The Nature of the CIO's Job," *MIS Quarterly*, December, pp. 449-464.

Synnott, W. R and W. H. Gruber,(1981) *Information Resource Management*, NewYork John Wiley & Sons.

Trice, H. M. & Beyer, S. M.,(1991) "Cultural leadership in organizations," *Organization Science*, Vol. 2, pp. 149-169.

Van De Ven, A. H & Ferry, D. L.,(1980) *Measuring and assessing Organization*, New York.

Waldman, D. A. Bass, B. M. & Einstein, W. O.,(1990) "Leadership and outcomes of performance appraisal process," *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 60, pp. 177-186.

Yammarino, F. J. & Bass, B. M.,(1990) "Transformational leadership and multiple levels of analysis," *Human Relations*, Vol. 43, pp. 975-995.

Yukl & Fleet, D. D.,(1992) "Theory and research on leadership," In Triandis H. C., Dunnette, M. D., Hough, L. M., *Hand Book of Industrial & Organizational Psychology(2nd ed)*, Consulting Psychologists Press, Vol. 3, pp. 147-197.

Internet 자료

http://leadership.mindgarden.com/demo/intro/mlq.html, 1998. 10. 16 accessed.

<부 록>

[표 1] 민간조직과 공공조직의 리더십 및 효과성 차이 비교

변 수			평균	표준편차	t	p
종속변수		독립변수				
변혁적 리더십	이상적 특질	민간조직(n=84) 공공조직(n=22)	2.2262 2.6000	.7023 .8095	2.152	.034
	이상적 행위	민간조직(n=84) 공공조직(n=22)	2.1190 2.5091	.7128 .5715	2.372	.020
	동기부여 고취	민간조직(n=84) 공공조직(n=22)	2.2357 2.4455	.5793 .6530	1.472	.144
	지적 자극	민간조직(n=84) 공공조직(n=22)	2.3373 2.5909	.6452 .7624	1.579	.117
	개별적 고려	민간조직(n=84) 공공조직(n=22)	2.5429 3.0091	.6720 .6886	2.882	.005
거래적 리더십	조건적 보상	민간조직(n=84) 공공조직(n=22)	2.5167 2.7182	.6357 .5439	1.361	.176
	예외적 관리	민간조직(n=84) 공공조직(n=22)	2.5952 2.7273	.6698 .7025	.815	.417
방임적 리더십		민간조직(n=84) 공공조직(n=22)	3.6567 3.6818	.6080 .6192	.172	.864
효과성		민간조직(n=84) 공공조직(n=22)	3.0397 3.4848	.8366 .7883	2.247	.027
만족		민간조직(n=84) 공공조직(n=22)	2.8690 3.5682	1.0445 .8904	2.875	.005
예외적 노력		민간조직(n=84) 공공조직(n=22)	2.9206 3.4697	.9408 .8335	2.491	.014

[표 2] 리더 유형에 따른 유효성의 평균 및 표준편차

	변혁적 리더 (n=26)		거래적 리더 (n=25)		방임적 리더 (n=21)		순수 변혁적 리더 (n=13)		순수 거래적 리더 (n=12)		변혁·거래적 리더 (n=13)	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
효과성	2.2436	.4576	2.4933	.7272	3.7619	.6679	2.2564	.3886	2.7778	.8206	2.2308	.5338
만족도	1.9615	.6771	2.2800	.9904	3.7619	.9437	2.0385	.4770	2.7083	.9876	1.8846	.8454
예외적 노력	2.1282	.6933	2.4800	.8718	3.7143	.9085	2.1538	.6472	2.8889	.8206	2.1026	.7624

저자소개

안중호 교수는 현재 서울대학교 경영대학에 재직중이다. 서울대학교 문리과 대학 외교학과, 동 행정대학원, 인디애나대를 거쳐서 뉴욕대학에서 경영학박사(정보시스템)를 취득하였다. 미국 포담대학, 볼티모어대학, 동국대학교에서 근무한 바 있다.

현재 서울대학교 경영대학 EC최고경영자 과정 주임교수를 맡고 있다.

주요 관심분야는 정보기술의 전략적 활용, BPR, 인터넷/EC가 경영 및 조직에 미치는 영향 등이다.

홍현기 교수는 현재 청주대학교 경영정보학에 재직중이다. 서울대학교 사회과학대를 거쳐서 독일 괴테대학에서 경영정보학 박사를 취득하였다. 대성산업 정보시스템 본부장으로 근무한 바 있다.