

# 중간관리자의 리더십 유형별 행동특성과 신뢰와의 관계

정기산\* · 김성수\*\*

\* 농촌진흥청 · \*\* 서울대학교

## Relationship between Middle Managers' Behavioral Characteristics by Leadership Style and Followers' Trust

Kee San Cheong\* · Sung Soo Kim\*\*

\* Rural Development Administration, \*\* Professor, Seoul National University

### Summary

The objectives of this study were to investigate the followers's perception of the behavioral characteristics of middle managers' leadership styles and the relationship between middle managers' behavioral characteristics by leadership style and followers' trust in middle managers. The data were collected from the officials of the Rural Development Administration(RDA) of Korea in September, 2001. A total of 215 questionnaires out of 232 distributed were collected and 211 valid ones analyzed.

The results from the study were as follows: First, on the leadership styles of the middle managers of RDA, the perception points of the staffs of offices/divisions were 3.56 points in servant leadership style, 3.48 points in transformational leadership style and 3.51 in transactional leadership style from the possible 5.0 points scale.

Second, the mean point of the trust level of the staff to the middle managers was 3.64 points indicating that the directors in general tried to treat the staff of offices/divisions with equitably and to communicate with them openly.

Third, the correlation between the trust of followers and several variables showed that the subordinate behavioral characteristics of servant leadership, transformational leadership and transactional leadership had positive effects on the trust. Especially 'individualized consideration' and 'contingent rewards' were highly correlated.

**Key Words : Middle Manager, Leadership Style**

## I. 서 론

### 1. 문제의 제기

21세기 지식·정보화 사회는 경제적으로는 글로벌 무한 경쟁, 기술적으로는 정보기술의 첨단화, 사회적으로는 다원화와 인본주의 가치 중

시의 방향으로 역동적 환경변화가 진행되고 있다. 이러한 환경변화 속에서 관료사회가 생존과 성장을 거듭해 나가기 위해서는 변화에 능동적으로 대처해야 한다. 그러기 위해서는 관료사회라는 조직을 이끌어 가는 리더들이 환경변화를 선도하는 리더십을 발휘하여 조직혁신의 견인차 역할을 하여야 할 것이다.

포천(Fortune)지가 매년 선정하는 일하기에 가장 훌륭한 100대 기업들은 이미 지식사회의 흐름을 경영방침에 잘 반영하여 실천해 가고 있다. 그들은 조직에서 직급간에 존재하는 심리적 거리감을 제거하기 위하여 위계적인 질서를 파괴하고 있다. 또한 직위에서 오는 경험적 사고보다는 구성원들의 창의성과 도전성을 더 높이 사고 있다. 이러한 기업은 관리자를 평가할 때, 관리자가 구성원들의 성공과 성장에 얼마나 많은 도움을 주고 있는지를 중요하게 다룬다(이관웅, 2001).

우리나라의 경우 역시 지난 수년 전부터 리엔지니어링(reengineering), 벤치마킹(benchmarking), 학습조직(learning organization), 임파워먼트(empowerment) 등의 수많은 새로운 개념 및 기법이 국내에 도입되었고, 이와 발맞추어 국내기업 및 조직들은 다양한 혁신작업을 전개하고 있다. 이러한 새로운 조직혁신기법들은 범사회적인 민주화의 정착과 탈 관료화라는 시대 사조 속에서 일(work)에 대해 자율성과 독립성을 요구하는 변화된 조직구성원들의 가치와 태도를 강조하고 있다. 이와 같은 변화는 조직혁신에 있어 조직내부의 제도적, 관리적 시스템 및 매커니즘의 혁신도 중요하지만 이에 못지 않게 조직내 신뢰문화 조성과의 관계가 중요하며 이에 못지 않게 조직내 신뢰문화 조성과의 관계가 중요하며 이에 못지 않게 조직내 신뢰문화 조성과의 관계가 중요하다.

총래의 리더십 관련 연구에서는 성과, 가위노력, 직무몰입 등 기능적 효과변수와 리더십과의 관계를 구명하는 연구 경향이었으나 최근에는 Putnam(1993), Fukuyama(1995), Porta(1997), Levering(2000) 등의 논의를 중심으로 경영학에서 신뢰에 대한 관심과 연구가 본격화되고 있는 추세이다. 성과중심의 기능적 리더십에서 조직구성원의 신뢰와 만족, 사기를 중시하는 리더십으로의 패러다임이 전환되고 있으며 이러한 흐름에 따라 21세기 관리자들은 현 상태를 근본적으로 변화시키고자 노력하며 차원을 달리 하는 비전을 제시하고, 조직구성원들을 성공시

키는 리더십을 발휘해 나가야 한다.

따라서 이러한 시점에서 관료사회 중간관리자의 리더십 행동특성이 조직구성원에게 어떻게 인식되고 있으며, 아울러 중간관리자에 대한 신뢰와 어떤 관계가 있는지를 구명하여 리더십 개발과 신뢰분위기 조성으로 공공조직의 발전 방안을 제시하는 일은 중요한 의미를 가지며, 본 연구의 의의를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 그동안 기업을 대상으로 한 리더십과 팀 성과, 조직효율성 등 효과변수와의 관계에 대한 연구는 상당한 정도 수행되었으나 정부조직을 대상으로 한 연구는 미흡하여 본 연구를 통해 정부조직 리더십의 현상이해와 진단의 사례를 제공할 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 정부조직인 농촌진흥청을 대상으로 기존의 리더십 유형과 공무원 사회의 특성인 봉사정신을 근간으로 하는 서번트 리더십 유형을 접목하여 신뢰와의 관계를 봄으로써 정부조직의 리더십 패러다임 전환에 의미있는 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 셋째, 이 연구결과는 직장 및 관료사회의 조직구성원 상호간 신뢰구축을 위한 리더십 훈련 프로그램 구축과 변화를 지향하는 조직혁신과정에 유용한 자료로 활용될 수 있을 것이다.

## 2. 연구의 목적

이 연구의 목적은 중간관리자의 리더십 유형별 행동특성이 어떠한지 이러한 중간관리자의 리더십 유형별 행동특성이 조직구성원의 중간관리자에 대한 신뢰와 어떠한 관계가 있는지를 구명하는 데 있으며 그 구체적인 목적은 다음과 같다.

- 1) 중간관리자의 리더십 유형별 행동특성을 분석한다.
- 2) 조직구성원의 중간관리자에 대한 신뢰수준을 분석한다.
- 3) 중간관리자의 리더십 유형별 행동특성과 조직구성원의 신뢰와의 관계를 구명한다.
- 4) 중간관리자의 리더십 유형별 행동특성이

조직구성원의 신뢰에 미치는 영향력을 분석한다.

5) 개인적 특성변인과 중간관리자에 대한 신뢰와의 관계를 분석한다.

6) 즐겁고 보람있는 일터를 만들기 위한 조직구성원의 요구를 분석한다.

## II. 이론적 배경 및 관련문헌 고찰

### 1. 신뢰의 개념

#### 가. 신뢰의 정의

신뢰란 사람과의 관계에서 믿음을 뜻한다. 사전적인 의미로 볼 때, 영어에서의 신뢰(trust)라는 단어는 독일어의 편안함(trost)이라는 단어에서 유래된 것으로, 믿는 사람이 편안함을 느끼는 때는 상대방이 자신의 예측 또는 기대에서 벗어나지 않을 때이다. 이렇게 보면 신뢰란 어떤 사람이 자신의 기대를 충족시켜 줄 것이라는 믿음이다(허진, 2001). Zand(1997)는 신뢰란 직접 통제할 수 없는 다른 사람에 대한 믿음을 증가시키는 것을 의미하는데, 다른 사람이 이러한 믿음을 악용할 때, 어느 정도 피해를 받지 모르는 위험을 내포하고 있다고 했다. 그렇기 때문에 신뢰는 다른 사람이 나를 이용하지 않을 것이라는 믿음도 포함한다.

Reynolds (1997)도 신뢰는 조직구성원들간의 관계를 의미하는 것으로 보고 있다. 신뢰가 높다는 것은 관계의 질(quality of relationship)이 높은 것을 의미한다. 관계의 질이란 조직내의 신뢰수준을 반영하는 것으로 일터에서 구성원들이 열린 마음과 업무추진 능력, 그리고 진실성과 공정성을 핵심 원칙으로 삼아 행동할 때 신뢰가 축적된다고 하였다. Levering(2000)은 신뢰의 핵심은 종업원들이 자신의 상사나 경영진을 믿고 의지할 수 있느냐에 달려 있다고 보았다. 그리고 이러한 신뢰를 보다 구체적인 행동의 패턴으로 이해하기 위하여 진실성(credibility), 개인존중(respect) 및 공정성(fairness)의 3

개 범주로 나누어 정의하고 있다.

#### 나. 사회적 자본으로서의 신뢰

최근 들어 새로운 아이디어와 정책적 대안을 찾는 과정에서 지식인이나 정책결정자들은 사회적 자본이라는 개념에 매료되어 왔다. 이념적 성향의 차이에도 불구하고 많은 사람들은 사회적 자본이야말로 사회의 다양한 현안, 예를 들면 민주주의, 경제적 성장, 교육, 복지, 지역활성화 등의 문제를 해결할 수 있는 핵심변수라고 생각하게 되었다는 점에서 공통점을 갖는다(이재열, 1998). Fukuyama(1995)는 사회발전, 경제발전의 원동력을 신뢰 즉 사회구성원간의 믿음이라고 보았다. 그는 한 나라의 경제발전이 물질자본과 인적자본 외에 그 사회가 공유하고 있는 공통의 규범과 가치 즉 사회적 자본에 의해서도 크게 영향을 받는다고 보았으며 그 중에서도 특히 공동체 구성원간의 신뢰가 경제적 번영을 이끄는 열쇠라고 하였다.

Putnam(1993)은 민주주의의 정착과 제도적 우월성을 확보하기 위해서는 공동체의 문화와 사회적 신뢰의 형성이 가장 중요한 요소라는 점을 지적한 바 있으며, 사회적 자본이야말로 시민사회와 사회운동을 활성화하는데 기여하여 간접민주주의의 한계를 극복하고 실질적 민주주의에 접근하는 가장 중요한 자산이 될 것이라고 하였다. Bourdieu(1992)는 사회적 자본을 '친근감이나 상호인지적 관계가 제도화된 덕택에, 혹은 지속적인 연결망의 덕택에, 개인이나 집단이 실제적으로, 혹은 가상적으로 얻게 되는 잇점이나 기회의 총합'이라고 정의하였다. Coleman(1990)은 사회적 자본을 신뢰와 연관시켜 정의하였다. 그는 물질적 자본이나 인적자본과의 대비를 통해 사회적 자본을 정의한다. 즉 관찰가능한 물질적 형태로 체화되어 손으로 만질 수 있는 도구, 기계, 생산설비 등을 물질적 자본으로, 개인 안에 체화된 기술이나 지식 등을 인적자본으로, 그리고 사람들 사이의 신뢰 관계에 내재한 것을 사회적 자본으로 정의하였다.

사회적 자본은 개인들 간의 관계에 내재한다는 점에서 한 개인의 능력으로 환원 불가능한 성격을 갖는다. Coleman이 제시하는 사회적 자본의 형태와 기능은 다양하지만, 크게 보면 세 가지 정도로 정리될 수 있을 것이다. 즉, 1) 거래비용의 감소 2) 정보소통의 통로 3) 도덕과 규범의 강화를 통한 공공재의 공급 등이 그것이다. 각각에 대해 간략하게 살펴보면

첫째, 신뢰를 통해 거래비용을 감소시키는 효과이다. 높은 신뢰가 이루어지는 사회에서는 서면 계약으로 포괄하기 어려운 사항들을 상세하게 구체화할 필요가 없는 만큼 거래비용을 감소시킬 수 있게 된다. 그래서 법적 분쟁이 드물어지며, 개인들은 자신을 보호하기 위해 지불해야 하는 다양한 비용(예를 들면 변호사비, 뇌물, 사적보안을 위한 지출 등)을 절약할 수 있게 된다. 둘째, 사회적 관계에 내재하는 정보원으로서의 잠재력이다. 정보는 행동을 하기 위한 토대가 되지만, 정보의 획득에는 많은 비용이 든다. 그러나 특정한 이슈에 대해 지속적으로도 심층적인 관심을 유지하는 전문가를 알고 있는 경우, 필요할 때 즉각적으로 전문가의 견해를 활용할 수 있다는 점에서 모든 정보를 추적하고 축적할 때 생겨나는 노력과 비용을 절감할 수 있다. 셋째, 규범, 혹은 효과적인 사회적 제재력으로 드러난다. 시민적 규범이 효과적으로 기회주의를 제재할 수 있게 되면, 감시비용과 계약이행을 감독하는 비용을 절감할 수 있어서 다양한 투자와 경제적 거래의 효과를 높일 수 있게 된다. 또한 사회적 자본은 시민적 도덕감을 증대시켜 유권자(principal)로 하여금 공직자(agent)의 업무수행에 대한 감시를 강화하여 집합행위의 어려움을 극복할 수 있게 해준다.

신뢰나 사회적 자본의 개념은 초창기에는 사회적 자본을 개인의 성격이나 능력의 변수, 혹은 신뢰감으로 이해하였다. 예를 들면, 협조적인 성격, 정직성, 충성심, 가식 없음, 이타심 등을 모두 신뢰감을 주는 개인적 성품으로, 그리고 이러한 성품에 기반한 사회적 관계를 사회적 자본으로 이해하는 방식이었다(이재열, 1998).

## 다. 신뢰와 리더십 패러다임

기업의 경영환경이 어려울수록 조직 내부의 신뢰는 어려움을 극복할 수 있는 가장 큰 힘이 된다. 조직 내부에 신뢰가 높은 수준으로 축적되어 있지 않으면 상하간의 협력은 물론 구성원들간의 협력의 질을 높일 수 없다. 「일하기에 가장 훌륭한 포천 100대 기업」의 사례는 기업 내부의 신뢰수준이 높을 때, 비로소 기업에 대한 시장과 고객의 신뢰가 높아질 수 있음을 보여준다. 또한 Bennis(1995)는 성공적 리더들의 중요한 능력중의 하나로 리더와 조직구성원간의 신뢰관리능력을 제시하였으며 신뢰관계의 증진을 위해 리더와 구성원의 관계, 조직문화와 환경요인의 개선 등 다각적인 노력들이 리더들에게 요구된다고 주장하였다. 그럼에도 불구하고 조직 내부의 신뢰가 소홀히 다루어지는 것은 신뢰의 본질에 대한 최고경영자와 임원, 그리고 관리자들의 이해가 부족하기 때문이다. 오늘날 기업의 위기는 신뢰의 위기에서 비롯되는 경우가 대부분이다.

따라서 신뢰의 위기를 극복하고 경쟁력있는 조직을 만들기 위해서는 조직 내부의 신뢰를 높이기 위한 리더십 패러다임의 전환이 요구되고 있다. Mishra(1996)는 위기 상황에서 신뢰의 중요성을 역설하며 위기 상황일수록 분권화된 의사결정, 왜곡되지 않는 커뮤니케이션, 그리고 조직내부의 전체적인 협력의 중요성을 강조하고 있다. Waitley(1995)는 조직구성원 상하간 신뢰가 없다면 리더십은 의미를 잃는다고 지적하면서, 신뢰에 영향을 주는 리더의 정직성, 도덕성, 윤리의식 등을 리더의 필수적 자질로 주장하였다. Kouzes와 Posner(1993) 역시 리더십의 기초는 신뢰라고 하였다. 리더가 전문적인 역량이 뛰어나고, 사람을 관리하는 스킬을 갖추었다고 하여도 상하간에 신뢰가 축적되지 않으면 그러한 역량은 리더십으로 발휘될 수 없다. 이것은 상하간은 물론 구성원들간에 신뢰가 부족해서 어떠한 방침도 원래 의도하는 효과를 나타내지 못하기 때문이다.

## 2. 리더십 이론

### 가. 리더십 연구의 흐름

20세기 초반, 리더십연구가 시작되었던 시기에는 리더는 신체적, 성격적으로 어떤 색다른 특성을 갖는가를 밝혀내는데 주력하였으며 이를 특성론(trait theory)이라고 한다. 이러한 초기 리더십연구의 오류는 리더의 속성을 타고난 귀속적인 특성에서 찾아보려는 시도에 머물렀다는 것이다. 하지만 리더가 가지고 있는 특성에 대한 관심은 이후 리더와 리더십연구의 저변에서 끊임없이 제기되는 중요한 과제가 되어왔다. 1950년대에 들어오면서 특성론에 대한 회의가 일기 시작하여 심리학에 기초를 둔 행위론(behavioral theory)이 등장하게 된다. 그러나 리더십의 스타일을 너무 단순하게 범주화하였다는 한계도 동시에 지니게 되었다. 이와 같은 행위이론의 반성은 상황이론이 등장하게 되는 계기가 되었다.

1960년대 후반에서 1970년대까지는 상황에 맞는 행위를 찾아보려는 상황론(situational theory)들이 주를 이루었던 시대였다. 많은 리더십 연구자들은 리더십을 발휘하는 데에도 주어진 과업과 상황조건에 따라서 다르게 적용되어야 한다는 점에 주목하게 되었다. 그 후 1980년대에서 1990년대는 변화와 혁신 중심의 이론들이 왕성하게 발표되었던 시대였다. 1980년대 들어서면서 환경과 조직은 아무도 예측하지 못하였던 커다란 변화에 직면하게 된다. 환경변화에 적절하게 대응하지 못하는 조직은 더 이상 그 생명을 유지할 수 없게 되었고, 한 세기를 이어온 관료제적 조직체계가 깨어지면서 다양한 조직형태가 대안으로 제시되었고 기존의 관리자의 개념은 리더라는 이름으로 대체되게 되었다.

리더십 연구의 흐름은 시계열 상으로 보았을 때, 특성론에서 출발하여, 행위론, 상황론, 대체론, 인식론, 변혁론, 육성론 등으로 발전되어 오늘에 이르게 되었다고 요약할 수 있을 것이다(백기복, 2001). 한편, 변혁적 리더십을 연구하

는 학자들은 전통적 리더십을 거래적 리더십(transactional leadership) 혹은 수단적 리더십(instrumental leadership)으로 범주화시키고, 변혁적 리더십을 거래적 리더십 혹은 수단적 리더십과 비교하여 설명하고 있다(Burns, 1978; Bass, 1985). 또한 최근에는 기존의 특성이론, 행위이론, 상황이론을 총체적으로 고려하면서 리더십 연구자들에 의해 다양한 유형의 리더십이론들이 주장되고 있다. 중간관리자에 국한되어 있던 리더십 연구대상을 최고관리자까지 확대하여 논의하는 전략적 리더십(strategic leadership)과 조직구성원 중심의 리더십 패러다임 전환을 강조하는 임파워먼트 리더십(empowering leadership), 비전적 리더십(visionary leadership), 서번트 리더십(servant leadership), 이슈 리더십(issue leadership) 등이 있다.

따라서 본 연구에서는 중간관리자의 리더십 유형을 Bass(1985)가 정리한 거래적 리더십(transactional leadership-상황적 보상, 예외적 관리 특성), 변혁적 리더십(transformational leadership-카리스마, 지적인 자극, 개별적 고려 특성)과 최근 조직내 신뢰구축과 관련하여 관심이 증대되고 있는 Spears(1995)가 제시한 서번트 리더십(servant leadership-경청, 공감, 비전의 제시, 공동체 형성 등 특성)으로 설정하여 연구를 수행하였으며 3가지 차원의 리더십 이론에 대하여 살펴보면 다음과 같다.

### 나. 거래적 리더십 이론

#### 1) 거래적 리더십의 개념

Burns(1978)는 거래적 리더십을 “한 사람이 가지고 있는 것의 교환을 목적으로 타인과의 접촉과정에서 주도성을 추구하는 것”으로 규정하면서, 이러한 리더십을 발휘하는 리더는 주로 부하의 일차적, 외재적 욕구와 동기에 초점을 두고 이것의 교환적 측면에서 부하들에게 접근한다고 지적하였다. 이에 반해 덜 명료한 거래의 경우는 부하들의 성과수준을 유지하기 위해 무형적 보상들을 교환하기 때문에 이러한 보상

형태는 리더의 통제 아래에 있게 된다(Kuhnert & Lewis, 1987).

Burns의 이론을 토대로 Bass(1985)는 변혁적, 카리스마적, 그리고 거래적 리더십을 부하들에 대한 리더의 효과성 견지에서 구분하였을 뿐만 아니라 자신이 개발한 MLQ(multifactor leadership questionnaire)를 이용한 반응할당분석(response allocation analysis)과 요인분석(factor analysis)을 통해 거래적 리더십은 상황적 보상(contingent reward), 예외적 관리(management by exception) 등의 2가지 하위행동요소들로 구성되어 있음을 실증적으로 밝혀 냈다. 그는 연구결과를 토대로 거래적 리더십의 요인들을 <표 1>과 같이 제시하였다.

Bass는 거래적 리더십을 “일련의 교환 또는 협상에 토대를 둔 리더와 부하관계로부터 기대되는 노력 혹은 협상된 노력을 발휘하도록 동기 부여시키는 리더십”이라고 정의내렸다. 여기에서 교환 또는 협상 관계란 리더가 원하는 것을 얻기 위해서 부하들이 원하는 것을 제공한다는 것이다. 그는 기존의 리더십 연구의 대부분이 이러한 리더와 부하간의 거래관계에 대한 연구였다고 주장하였다.

2) 거래적 리더십의 하위 행동특성  
가) 상황적 보상

상황적 보상(contingent reward)이란 합의된 성과수준(혹은 노력정도, 목표수준)이 달성되었을 때, 리더가 약속한 보상을 제공하는 행동과, 보상을 얻기 위해 요구되는 역할을 명확히 제시

하는 행동 등을 의미한다. 이러한 상황적 보상과 관련되는 보상의 형태는 일에 대한 칭찬, 급여, 보너스, 승진 등에 대한 추천 등이다(Bass, 1985).

일반적으로 상황적 보상은 두 가지 형태를 띠게되며 그 첫째 형태는 긍정적 강화로서 이는 바로 상황적 보상이며 둘째 형태는 부정적 강화로서 이는 상황적 처벌을 말한다.

나) 예외적 관리

예외적 관리(management by exception) 혹은 부정적인 피드백(negative feedback)은 합의된 성과수준에 도달하지 못할 때, 혹은 기준으로부터 이탈할 때만 리더가 개입하여 이탈에 대한 경고와 부정적인 피드백, 처벌 등을 제공하는 리더행동들을 의미한다. 이러한 리더행동의 구체적인 예는 합의된 성과수준에 도달하지 못했음을 지적하는 것, 성과수준에 도달하지 못한 이유의 제시, 벌금, 무급여 정직, 지원중단, 해고 등이다(Bass, 1985).

다. 변혁적 리더십 이론

1) 변혁적 리더십의 개념

Burns(1978)는 변혁적 리더십이란 “리더가 부하들의 잠재적인 동기를 인식하고, Maslow의 욕구단계 중 상위의 욕구를 만족시키도록 추구하고 부하들에게 전인으로 대면하여 리더와 부하간의 상호 자극과 고양의 과정을 낳게 하는 과정”이라고 정의하였다. Bass(1985)는 자신이 개발한 MLQ(multifactor leadership questionnaire)

<표 1> 거래적 리더십의 요인들

구 분	요 인	내 용
거래적 리더십	상황적 보상	리더는 구성원들에게 무엇을 해야 그들이 원하는 보상을 받을 수 있는지를 알려준다
	예외적 관리	리더는 구성원들이 부여받은 임무를 수행하도록 하고 적절한 시기에 적절한 비용으로 목표가 달성될 때까지 간섭하지 않는다(즉, 예외적 사건이 발생했을 때에만 간섭함)

를 이용한 반응할당 분석(response allocation analysis)과 요인 분석(factor analysis)을 통해 변혁적 리더십은 카리스마(charisma), 지적인 자극(intellectual stimulation), 개별적 고려(individualized consideration) 등의 하위행동요소들로 구성되어 있음을 실증적으로 밝혀 냈다. 그는 연구결과를 토대로 변혁적 리더십 리더십의 요인들을 <표 2>와 같이 제시하였다.

2) 변혁적 리더십의 하위 행동특성

가) 카리스마

카리스마(charisma)란 그리스어로 평범한 사람들에게서 볼 수 없는 비범한 재능을 의미하는 것으로 카리스마에 대한 수많은 연구가 진행되어 왔지만, 이 현상에 대한 어떤 합의를 이끌어 내지 못하고 아래와 같은 세 가지 정도로 범주화되는 상이한 관점에서 이 현상에 대한 설명을 해 왔다(Conger & Kanungo, 1987).

나) 격려적 동기부여

격려적 동기부여(inspirational motivation)란 정서적으로 자극시키고, 활기를 불어넣고, 생기를 돋우고, 부하들의 노력을 증진시키며 비전을 단순한 방법을 통해서 명확하게 표현하고, 동기부여를 할 필요가 있는 일에 대한 의미와 목표감을 제공하는 것을 말한다(Bass et al., 1993).

다) 지적인 자극

지적인 자극(intellectual stimulation)이란 감정적인 자극에 의한 즉각적인 행위변화보다는 오히려 믿음과 가치, 상상력과 사고, 그리고 문제해결과 문제인식에 있어 부하를 변화, 자극시키는 리더의 행동을 의미한다(Bass, 1985).

Wortman(1982)은 리더들이 단기적인 관리에 초점을 두는 대신에 전략적 사고와 지적활동에 그들의 정신과 노력을 집중해야 한다고 주장하였다.

라) 개별적 배려

개별적 배려(individualized consideration)란 부하들에 대한 개별적 관심을 통해 부하들의 독특하고 이질적 욕구를 인정·수용하며, 개별적 견지에서 도전적인 과업과 권한이양을 통해 부하들의 능력개발을 도모하는 리더행동들을 말한다.

라. 서번트 리더십(servant leadership) 이론

1) 서번트 리더십의 개념

Greenleaf(1970)는 모든 인간은 서번트의 천성을 갖고 있다고 가정한다. 즉 모두가 서번트의 천성을 갖고 있지만 이러한 천성이 사회환경, 조직환경 등에 의하여 퇴색되어 있을 뿐이라고

<표 2> 변혁적 리더십의 요인들

구분	요인	내 용
변혁적 리더십	카리스마	리더는 바람직한 가치관, 존경심, 자신감들을 구성원들에게 심어줄 수 있어야 하고 비전을 제시할 수 있어야 한다.
	격려적 동기부여	구성원의 노력에 대한 칭찬, 감정적으로 기운을 북돋아 준다거나 활기를 불어넣어 준다.
	지적인 자극	리더는 구성원들이 상황을 분석하는 데 있어 기존의 합리적 틀을 뛰어 넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 격려한다.
	개별적 배려	리더는 구성원들이 개인적 성장을 이룩할 수 있도록 그들의 욕구를 파악하고 알맞는 임무를 부여해야 한다.

주장한다. 특히 지시-통제 중심의 관리환경에서 성장하다 보면 서번트의 천성을 잃고 리더란 지시하는 사람, 명령하는 사람으로 왜곡된다. 따라서 그린리프의 철학에서 서번트 천성의 회복은 바로 인간성의 회복이기도 하다.

### 2) 서번트 리더십의 하위 행동특성

그린리프의 이론을 바탕으로 Spears(1995)는 서번트 리더십이 포함하는 차원을 경청, 공감, 치유, 설득, 인지, 통찰, 비전의 제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체의 형성 등 10가지로 제시하였다.

## Ⅲ. 연구의 방법 및 절차

### 1. 연구의 대상 및 자료의 수집

이 연구는 농촌진흥청에 근무하는 연구, 지도, 행정직 등 정규직을 대상으로 하였으며 용어의 정의에서 조작적으로 정의한 실·과장급 이상 계급에 속하는 중간관리자들은 리더십 행동특성이 독립변인으로 설정되었기 때문에 연구의 대상에서 제외하였다. 설문지는 농촌진흥청의 실·과장을 상대로 하는 정규직원 257명 중 시설관리 인력, 국내·외 출장자 등 25명을 제외한 232명을 대상으로 2001년 9월 20일부터 9월 29일까지 10일간에 걸쳐 설문지를 배포, 회수하였다. 배포된 설문지 232부 중에서 215부가 회수되어 회수율은 92.7%였다. 이중 불성실한 응답으로 보이는 4부를 제외한 211부를 분석하였다.

### 2. 조사도구와 측정방법

#### 가. 독립변인

##### 1) 거래적 리더십 행동특성

거래적 리더십 행동특성 관련 변인으로는 Bass(1990)가 제시한 보상적 특성, 예외적 관리

특성을 바탕으로 Podsakoff(1990)가 선행연구에서 사용한 조사도구를 참고하여 10개 문항을 주요 변인으로 선정하였다.

##### 2) 변혁적 리더십 행동특성

변혁적 리더십 행동특성 관련 변인으로는 Bass(1990)가 제시한 카리스마, 관심, 자극, 고취의 특성을 바탕으로 Podsakoff(1990)가 선행연구에서 사용한 조사도구를 참고하여 15개 문항을 주요 변인으로 선정하였다.

##### 3) 서번트 리더십 행동특성

서번트 리더십 행동특성 관련 변인으로는 Greenleaf의 이론을 바탕으로 Spears(1995)가 제시한 서번트 리더십의 10가지 특징(경청, 공감, 치유, 설득, 인지, 통찰, 비전의 제시, 청지기의식, 구성원의 성장, 공동체 형성)을 바탕으로 선행 연구자 황인경(2001)의 설문내용을 참고하여 15개 문항을 주요 변인으로 선정하였다.

#### 나. 종속변인

상사에 대한 신뢰 측정 변인으로는 Levering(2000)의 신뢰지수(진실성, 개인존중, 공정성)와 Podsakoff(1990)와 Cook(1980)가 제시한 조사도구를 참고하여 능력, 진실성, 성실성, 공정성, 충성심을 내용으로 7개 문항을 주요 변인으로 선정하였다.

#### 다. 조사도구의 구성

조사도구는 중간관리자의 서번트, 변혁적, 거래적 리더십 관련 독립변인 40개 문항 및 신뢰수준 관련 종속변인 7개 문항과 응답자 개인적 특성 변인 3개 문항, 개방형 질문 1문항 등 총 51개 문항으로 구성되어 있으며 독립변인과 종속변인 관련 문항은 Likert의 5단 척도로 구성되었다.



### 3. 자료의 분석

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 수집된 자료는 SPSS 통계패키지를 이용하여 빈도와 백분율, 분포의 특성분석, paired t-test, 일원변량분석(one-way ANOVA), 상관관계 분석, 회귀분석을 실시하였다. 구체적으로 살펴보면 응답자의 개인적 특성을 파악하기 위하여 빈도와 백분율 분석을 실시하였고, 리더십 유형별 행동특성과 신뢰수준을 살펴보기 위하여 평균, 표준편차, 범위(range) 분석 등을 이용하였다. 독립변인과 신뢰수준과의 관련성을 구명하기 위하여 paired t-test, 상관관계분석, 일원변량분석을 실시하였으며 독립변인의 신뢰수준에 대한 영향력과 설명력을 구명하기 위하여 다중회귀분석(multiple regression)을 실시하였다.

## IV. 연구의 결과 및 해석

### 1. 중간관리자의 리더십 행동특성 인식분포

#### 가. 서번트 리더십 행동특성 인식점수

서번트 리더십 하위 행동특성 문항에 대한 조직구성원의 인식을 살펴보기 위하여 5점 척도 15개 문항으로 조사한 결과 평균점수는 5점 만점에 3.56점으로 분석되었다. 측정 결과 중간관리자의 상황파악 정도를 묻는 '인지' 관련 문항이 3.91점으로 상대적으로 높은 수준으로 측정되었으며 중간관리자 자신의 입장보다는 조직구성원의 요구를 우선으로 생각하는 정도를 묻는 '칭지기 의식' 관련 문항은 3.09점으로 최저 수준을 나타내 직원들의 입장과 요구를 먼저 생각하는 중간관리자의 자세 정립이 필요한 것으로 보였다. 또한 조직구성원의 감정적인 아픔과 좌절감이 치유될 수 있도록 돕는 정도를 묻는 '치유' 관련 문항이 다음 수준으로 낮게 측정되어 과도한 업무로 인한 건강의 악화, 가족관계 등의 악화와 같은 스트레스 요인을 풀어 줄 수 있는 배려하는 마음가짐이 필요한 것

으로 분석되었다.

#### 나. 변혁적 리더십 행동특성 인식점수

변혁적 리더십 하위 행동특성 문항에 대한 조직구성원의 인식을 살펴보기 위하여 5점 척도 15개 문항으로 조사한 결과 평균점수는 5점 만점에 3.48점으로 분석되었다. 측정 결과 조직구성원을 변화, 자극시키는 중간관리자의 행동을 묻는 '자극' 관련 문항이 3.62점으로 높은 수준으로 측정되었으며 '관심' 관련 문항은 3.33점으로 인식정도가 낮게 나타나 구성원이 믿고 따를 수 있는 모델로서의 노력과 말보다는 행동으로써 조직구성원을 이끄는 리더십 발휘가 요구되는 것으로 보였다.

#### 다. 거래적 리더십 행동특성 인식점수

거래적 리더십 하위 행동특성 문항에 대한 조직구성원의 인식을 살펴보기 위하여 5점 척도 10개 문항으로 조사한 결과 평균점수는 5점 만점에 3.51점으로 분석되었다. 거래적 리더십 하위 행동특성에 대한 조직구성원의 인식을 측정한 결과 '보상' 관련 문항이 3.65점으로 높은 수준으로 측정되었으며, '예외적 관리' 관련 문항은 3.31점으로 상대적으로 낮게 측정되었다.

### 2. 조직구성원의 중간관리자에 대한 신뢰수준 분포

중간관리자에 대한 조직구성원의 신뢰수준을 살펴보기 위하여 5점 척도 7개 문항으로 조사한 결과 평균점수는 5점 만점에 3.64점으로 분석되었다. 분석 결과 '성실성' 관련 문항이 3.85점으로 높은 수준을 나타냈으며 '충성심' 관련 문항은 3.46점으로 낮게 분석되어 중간관리자들은 조직구성원과 열린 마음의 대화를 통한 상호간의 신뢰구축에 보다 더 많은 노력을 기울여 할 것으로 보였다.

### 3. 조직구성원의 신뢰와 제 변인간의 상관관계

#### 가. 리더십 유형과 신뢰와의 상관관계

조직구성원의 신뢰수준과 리더십 유형과의 상관관계를 살펴본 결과 <표 3>과 같이 나타났다. 투입된 변수는 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십 3개로 구성되어 있다.

분석결과 신뢰와 각 유형의 리더십과의 상관관계는 변혁적 리더십( $r=.837$ ), 서번트 리더십( $r=.824$ ), 거래적 리더십( $r=.719$ ) 순으로 분석되어 높은 상관관계를 보였으며, 1% 수준에서 유의미한 상관관계가 있었다.

#### 나. 리더십 유형별 행동특성과 신뢰와의 상관관계

조직구성원의 신뢰수준과 제 변인간의 관계를 알아보기 위하여 상관관계를 구한 결과는 <표 4>와 같다. 투입된 변수는 서번트 리더십 하위 행동특성 관련 경청, 비전의 제시, 공감, 구성원의 성장, 치유, 통찰, 청지기 의식, 설득, 인지, 공동체 형성 10개 변인, 변혁적 리더십 행동특성 관련 카리스마, 관심, 자극, 고취 4개 변인, 거래적 리더십 행동특성 관련 보상, 예외적 관리 2개 변인 등 16개 변인으로 구성되어 있다.

<표 4>에서 나타난 바와 같이 신뢰수준은 독립변인인 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십 하위 행동특성과 유의수준 1%에서

통계적으로 유의미한 정적상관관계를 보이고 있었다. 신뢰와 리더십 하위 행동특성과의 상관관계는 관심( $r=.820$ ), 보상( $r=.786$ ), 자극( $r=.756$ ), 카리스마( $r=.712$ ), 공동체 형성( $r=.693$ ) 순으로 분석되어 '관심'과 '보상' 요소가 높은 상관관계를 보였으며, 거래적 리더십의 하위 행동요소인 예외적 관리( $r=.279$ )는 다소 낮은 상관관계를 보였다.

이와 같은 결과로 미루어 관리자단이 조직구성원들에게 보다 많은 관심을 갖고 배려를 할수록, 노력한 만큼의 보상이 이루어질수록, 문제해결과 문제인식에 있어 조직구성원에게 변화와 자극을 주는 노력을 할수록, 관리자가 카리스마적 지도력을 발휘할수록, 조직내 공동체 형성을 위해 노력할수록 관리자에 대한 신뢰가 높아진다고 해석할 수 있었다.

### 4. 중간관리자의 리더십 행동특성이 신뢰에 미치는 영향력 분석

#### 가. 서번트 리더십 하위 행동특성 변인과 신뢰와의 회귀분석

서번트 리더십 하위 행동특성이 신뢰수준을 어느 정도 설명하고 있는지를 알아보기 위하여 단계별 투입방식(stepwise)에 의한 회귀분석을 실시했다. 분석결과 공동체 형성, 경청, 인지, 비전의 제시, 치유 5개 변인이 투입변수로 사용되었으며 전체 설명력은 68.6%로 나타났고, F값은 45.856으로 1% 수준에서 통계적인 유의차가 있었다. 서번트 리더십 관련 하위 행동특성 중

<표 3> 리더십 유형과 신뢰와의 상관관계

변인	신뢰	서번트 리더십	변혁적 리더십	거래적 리더십
신뢰	1.000			
① 서번트 리더십	.824**	1.000		
② 변혁적 리더십	.837**	.857**	1.000	
③ 거래적 리더십	.719**	.720**	.798**	1.000

\* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$ .

<표 4> 리더십 유형별 행동특성과 신뢰와의 상관관계

변인		신뢰	경청	비전 제시	공감	성장	치유	통찰	청지기	선택	인지	공동체	카리스마	관심	자극	고취	보상	예외 관리				
종속변인	신뢰	1.000																				
독립변인	서번트 리더십	경청	.647**	1.000																		
		비전 제시	.578**	.414**	1.000																	
		공감	.595**	.644**	.419**	1.000																
		구성원 성장	.645**	.620**	.514**	.705**	1.000															
		치유	.628**	.515**	.386**	.531**	.611**	1.000														
		통찰	.592**	.438**	.408**	.436**	.486**	.565**	1.000													
		청지기의식	.633**	.565**	.425**	.574**	.569**	.555**	.611**	1.000												
		선택	.636**	.604**	.415**	.598**	.586**	.552**	.547**	.684**	1.000											
		인지	.683**	.468**	.604**	.456**	.564**	.499**	.576**	.561**	.579**	1.000										
		공동체 형성	.693**	.534**	.448**	.511**	.634**	.639**	.622**	.643**	.604**	.626**	1.000									
변혁적 리더십	카리스마	.712**	.413**	.674**	.470**	.608**	.520**	.432**	.542**	.546**	.701**	.635**	1.000									
	관심	.820**	.604**	.564**	.607**	.645**	.649**	.587**	.735**	.679**	.645**	.699**	.715**	1.000								
	자극	.756**	.520**	.521**	.424**	.546**	.547**	.512**	.567**	.578**	.585**	.715**	.694**	.712**	1.000							
	고취	.691**	.527**	.456**	.562**	.633**	.577**	.498**	.613**	.613**	.577**	.664**	.669**	.704**	.742**	1.000						
거래적 리더십	보상	.786**	.562**	.557**	.534**	.646**	.633**	.575**	.600**	.617**	.646**	.687**	.737**	.736**	.731**	.784**	1.000					
	예외 관리	.279**	.134*	.249**	.115*	.235**	.192**	.260**	.243**	.232**	.206**	.264**	.296**	.260**	.332**	.346**	.350**	1.000				

\* : p < .05, \*\* : p < .01

‘공동체 형성’ 변인이 48%로 가장 큰 설명력을 보였으며 R<sup>2</sup>의 변화량을 보면 ‘경청’ 변인이 첨가되었을 때 10.7%, ‘인지’ 변인이 첨가되었을 때 6.7%, ‘비전의 제시’ 변인이 첨가되었을 때 1.7%, ‘치유’ 변인이 첨가되었을 때 1.5%의 설명력 증대효과를 보이는 것으로 분석되었다.

나. 변혁적 리더십 하위 행동특성 변인과 신뢰와의 회귀분석

변혁적 리더십 하위 행동특성이 신뢰수준을 어느 정도 설명하고 있는지를 알아보기 위하여 단계별 투입방식(stepwise)에 의한 회귀분석을 실시했다. 분석결과 관심, 자극, 카리스마 3개

변인이 투입변수로 사용되었으며 전체 설명력은 74.2%로 나타났고, F값은 148.863으로 1% 수준에서 통계적인 유의차가 있었다. 변혁적 리더십 관련 하위 행동특성 중 '관심' 변인이 67.3%로 가장 큰 설명력을 보였으며 R<sup>2</sup>의 변화량을 보면 '자극' 변인이 첨가되었을 때 6.0%, '카리스마' 변인이 첨가되었을 때 0.9%의 설명력 증대효과를 보이는 것으로 분석되었고 한편, '고취' 변인은 조직구성원의 신뢰에 5% 유의차 수준에서 설명력 증대효과를 갖지 않는 것으로 나타났다.

**다. 거래적 리더십 하위 행동특성 변인과 신뢰와의 회귀분석**

거래적 리더십 하위 행동특성이 신뢰수준을 어느 정도 설명하고 있는지를 알아보기 위하여 단계별 투입방식(stepwise)에 의한 회귀분석을 실시했다. 분석결과 '보상' 변인이 투입변수로 사용되었으며 전체 설명력은 61.8%로 나타났고, F값은 168.425로 1% 수준에서 통계적인 유의차가 있었다. 거래적 리더십 관련 하위 행동특성 중 '보상' 변인이 61.8%의 설명력을 보였으며 '예외적 관리' 변인이 추가되었을 때 설명력 증대효과는 검증되지 않았다.

**라. 독립변인 제 하위 행동특성 변인과 신뢰와의 회귀분석**

독립변인 유형별 리더십 제 하위 행동특성 변인이 신뢰수준을 어느 정도 설명하고 있는지를 알아보기 위하여 단계별 투입방식(stepwise)에 의한 회귀분석을 실시했다. 분석결과 '관심', '보상', '자극', '경청', '인지' 5개 변인이 투입변수로 사용되었으며 전체 설명력은 79.1%로 나타났고, F값은 42.368로 1% 수준에서 통계적인 유의차를 보였다.

**마. 리더십 유형변인과 신뢰와의 설명력 검증 회귀분석**

중간관리자의 리더십 유형변인이 신뢰수준을 어느 정도 설명하고 있는지를 살펴보기 위하여 모든 변수들이 동시에 투입되는 입력(enter) 방식을 사용하여 다중회귀분석을 실시한 결과 다음 <표 5>와 같다.

회귀분석을 실시한 결과 연구의 독립변인인 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 조직구성원의 신뢰에 대하여 74.4%의 설명력을 갖는 것으로 나타났으며 F 값은 204.411이었다. 서번트 리더십과 변혁적 리더십 변인은 1% 수준에서 통계적인 유의차를 가지고 있는 것으로 측정되었으나 거래적 리더십 변인은 유의성이 없는 것으로 분석되었고 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십 유형에 대한 회귀계수는 각각 .196, .218, .107로 나타나 3가지 차원의 리더십을 적극 발휘할수록 신뢰수준이

<표 5> 리더십 유형변인과 신뢰와의 다중회귀분석 결과

종속변인	독립변인	회귀계수 (B)	B의 표준오차	$\beta$	t	전 체 설 명 력
신뢰수준	서번트 리더십	.196	.035	.388	5.689**	F = 204.411** Adjusted R <sup>2</sup> = .744
	변혁적 리더십	.218	.040	.424	5.412**	
	거래적 리더십	.107	.062	.102	1.743	
	상 수	-.162	1.33		-.122	

\*\* : p < .01.

높게 나타난다고 해석할 수 있었다.

각 독립변수의 표준화회귀계수( $\beta$ )의 절대값은 변혁적 리더십(.424), 서번트 리더십(.388), 거래적 리더십(.102) 순으로 나타나 변혁적 리더십이 조직구성원의 신뢰에 대해 가장 큰 영향력을 가지고 있다고 할 수 있었으며 이러한 결과는 Bass(1985), Hater & Bass(1988), Yammarino & Bass(1990), 강현희(1996), Brown 등(1996), 조임현 등(200)의 연구결과와 유사한 경향을 보였다.

### 5. 개방형 질문에 대한 응답내용과 시사점

소속된 부서를 서로 신뢰하며 재미있는 일터로 만들기 위한 의견을 묻는 개방형 질문에 대한 응답내용을 중심으로 조직혁신 및 리더십 개발을 위한 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 다수 응답자들이 서로 신뢰하며 재미있는 일터를 만들기 위해서는 직장내 동료, 상하간 커뮤니케이션 채널의 다각화를 통한 상호간의 이해와 배려, 관심이 가장 중요하다고 하였다. 이를 위해서는 충분한 대화의 장을 마련하여 대화를 통한 문제해결과 분위기 조성이 요청된다. 둘째, 조직내 신뢰구축을 위해서는 객관적이고 공정한 평가 시스템의 확립이 전제되어야 하며, 능력에 따른 승진제도의 구현과 창의성이 존중되는 문화풍토의 조성, 직원들이 최선의 결과를 창출했을 때 이를 혁신적으로 인정해주는 조직풍토가 조성되어야 한다. 셋째, 직장내 리더십 혁신을 위해서는 과감한 업무의 권한위임이 이루어져야 한다. 관리자들은 위임 전결규정을 준수하고 대폭적인 권한위임을 통하여 창의적인 조직문화 풍토조성에 노력하여야 한다. 넷째, 관리자들은 조직구성원들의 가치관 정립과 목표의식 함양을 위해 다각적인 노력을 강구하여야 한다고 하였다. 높은 실적을 올리기 위해서는 조직구성원들이 동일한 목표의식을 가져야 하기 때문이다. 다섯째, 관리자 리더십 훈련 프로그램의 구축 및 운영이 필요하다. 조직구성원들이 자부심을 가지고 서로 믿

고 격려하며 개인의 인격을 존중하는 화합의 일터를 만들기 위해서는 관리자의 리더십 훈련 프로그램의 설계 및 운영이 필요하다. 여섯째, 인적자원관리팀(Human Resource Management Team)의 직제 설치 및 운영이 필요하다. 응답내용 중 전공배치와 예측 가능한 인사, 업무의 균형있는 배분, 자기계발을 위한 시간 배려, 능력 중심의 조직운영 등 인력관리와 관련된 내용이 제기되어 현행 인사업무 담당부서의 보장을 통한 인적자원관리 기능의 쇄신이 요구된다. 조직구성원의 전문능력 향상과 인사제도를 총괄하는 HRM팀에서는 구성원들을 위한 적절한 프로그램을 개발·구축하여야 한다.

### V. 결론 및 제언

위와 같은 중간관리자의 리더십 유형별 행동 특성과 조직구성원의 중간관리자에 대한 신뢰와의 관계에 관한 연구 결과를 토대로 다음과 같은 결론을 얻을 수 있었다. 첫째, 농촌진흥청의 중간관리자인 실·과장의 리더십 유형에 대하여 실·과 직원들은 5점 만점에 서번트 리더십 3.56점, 변혁적 리더십 3.48점, 거래적 리더십 3.51점으로 인식하고 있었으며 리더십 유형별로 인식점수가 가장 높게 나타난 행동특성은 서번트 리더십 관련 '인지', 변혁적 리더십 관련 '자극', 거래적 리더십 관련 '보상' 변인이었다. 둘째, 실·과 직원의 실·과장에 대한 신뢰수준을 측정한 결과 5점 만점에 평균점수가 3.64점으로 분석되어 실·과장들이 대체적으로 실·과 직원들을 공정하게 대하려고 노력하고 있으며 직원들과 열린 마음으로 대화를 나누고 있는 것으로 검증되었다. 또한 직원들 역시 실·과장들의 성실성을 믿고 지지를 하는 편이었으며 실·과장들은 직원들을 속여 자신의 이익을 얻으려고 하지 않는 것으로 조사되었다. 셋째, 실·과별 중간관리자의 리더십 유형 및 실·과 직원의 중간관리자에 대한 신뢰정도를 측정한 결과 15개 실·과 중 3개 실·과가 서번트 리더십 유형으로, 1개 실·과가 거래적 리더십 유

형으로 분석되었고 나머지 실·과는 유의차 수준에서 리더십 유형을 구분할 수 없었다. 서번트 리더십 유형을 보인 실·과장에 대한 신뢰 수준은 평균점수보다 상대적으로 높게 분석되었다. 넷째, 응답자의 개인적 특성에 따른 중간 관리자의 리더십 유형 인식경향을 살펴 본 결과 유의차 5% 수준에서 연령변인과 관련해서는 리더십 유형을 구분할 수 없었으며 학력별과 직군별 구분에 의한 검증에서도 박사, 연구직 변인 외에는 마찬가지로 리더십 유형을 구분할 수 없었다. 학력별 박사 변인과 직군별 연구직의 경우 중간관리자의 리더십 유형을 서번트 리더십으로 인식하고 있는 경향으로 분석되었다. 다섯째, 조직구성원의 신뢰와 제 변인간의 상관관계를 살펴 본 결과 리더십의 3가지 차원인 서번트, 변혁적, 거래적 리더십 하위 행동요소들이 신뢰에 정적인 영향을 미쳤으며 특히 '관심'과 '보상' 요소가 높은 상관관계를 보였다. 여섯째, 3가지 차원의 실·과장 리더십 인식점수를 평균점수를 기준으로 표준편차내에서 상, 중, 하 집단으로 구분하여 집단간 신뢰수준에 차이가 있는지를 검증한 결과 서번트, 변혁적, 거래적 리더십 3차원 공히 인식점수가 높은 집단일수록 신뢰수준도 높게 나타나 신뢰증진을 위해서는 리더십 행동특성의 실행 강화가 필요한 것으로 해석되었다. 일곱째, 독립변인인 리더십 유형별 제 하위 행동특성 변인이 신뢰수준을 어느 정도 설명하고 있는지를 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과 변혁적 리더십 관련 변인인 '관심' 변인이 실·과 직원의 신뢰수준에 가장 큰 설명력을 보였으며 거래적 리더십 관련 변인인 '보상' 변인, 서번트 리더십 관련 변인인 '경청' 변인이 그 다음의 설명력을 보였다. 여덟째, 자기가 근무하고 있는 직장을 서로 신뢰하며 재미있는 일터로 만들기 위해서는 직장내 동료, 상·하간 커뮤니케이션 채널의 다각화를 통한 상호간의 이해와 배려, 관심의 증대가 가장 중요한 것으로 조사되었으며 이를 위해 각종 동아리 모임의 활성화와 주기적인 팀별 화합의 장 마련이 필요한 것으로 분석되

었다.

이상의 연구결과인 신뢰를 증진할 수 있는 리더십 행동특성(관심, 보상, 자극, 경청, 공동체 형성 등)을 바탕으로 조직내 관리자의 리더십 실행 강화를 통한 신뢰구축과 관련하여 제언을 하면 다음과 같다.

- 1) 관리자들은 조직구성원에 대한 개별적 관심과 배려를 통해 조직구성원의 독특하고 이질적인 욕구를 수용하며, 업무의 권한위임을 통해 조직구성원들의 능력개발을 도모하는 리더십을 발휘하여야 할 것이다.
- 2) 조직구성원들이 최선의 결과를 창출했을 때 이를 혁신적으로 보상해주는 공정하고 객관적인 평가기준에 의한 예측 가능한 평가체계가 구축되어야 한다.
- 3) 관리자들은 감정적인 자극에 의한 즉각적인 행위 변화보다는 믿음과 가치, 상상력과 사고, 그리고 문제해결과 문제인식에 있어 조직구성원들을 변화, 자극시키는 리더십을 발휘하여야 한다.
- 4) 관리자들은 경청의 생활화를 통해 조직구성원들의 요구를 파악하고 팀이나 부서의 방향을 올바르게 설정하여야 하며 조직구성원들의 가치관 정립과 목표의식 함양을 위해 다각적인 노력을 강구하여야 할 것이다.
- 5) 서로 믿고 격려하며 개인의 인격을 존중하는 화합의 일터를 만들기 위한 관리자의 리더십 훈련 프로그램의 설계 및 운영이 필요하다.
- 6) 관리자들은 조직내 공동체 문화의 조성과 상호 신뢰 증진을 위한 다각적인 실천방안을 강구하여야 할 것이다.
- 7) 관리자들은 위임전결규정을 준수하고 대폭적인 권한위임을 통하여 창의적인 조직문화 풍토 조성 노력하여야 한다.
- 8) 향후 연구에서는 조직구성원의 관리자에 대한 신뢰에 영향을 미치는 보다 다양한 요인에 대한 고찰이 필요하다. 또한 관리자의 자기인식, 관리자의 조직구성원 인식, 동료간 수평적 관계에서의 신뢰형성에 영향을 미치는 요인에 대한 연구가 요구된다. 이러한 연구의 축적자료는 관리자의 리더십 개발과 조직내 신뢰구축을 통한 관료사회의 조직혁신에 유용하게 활용될 수 있을 것이다.

## VI. 참고 문헌

1. 강현희, 1996, 상사의 리더십 특성이 부하의 내재적 동기배이션에 미치는 영향에 관한 연구, 서울대학교대학원 석사학위논문.
2. 구본동, 1999, 변혁적 리더십과 가부장적 리더십이 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향, 한국외국어 대학교 박사학위 논문.
3. 김동한, 2001, 직장인 의식혁명, 월드신지식 교육원.
4. 김승용, 2001, 중간관리자가 강해야 회사가 강하다, 느낌이 있는 나무.
5. 백기복, 2000, 이슈리더십, 창민사.
6. 우창빈, 2000, 신뢰와 체휴자본주의: 현대적 기업조직에 대한 신뢰의 효과분석, 서울대학교 대학원 석사학위논문.
7. 유승동, 1998, 변혁적 리더십, 임파워먼트, 창의성간의 상관관계 모델의 탐색, 관동대학교 기업경영연구소.
8. 육현표, 1997, 개혁의 성공법칙, 21세기박스.
9. 이강옥 외, 2001, 21C 리더십의 새로운 패러다임, 무역경영사.
10. 이관용, 1999, 신뢰경영, 엘테크.
11. 이관용, 2001, 신뢰경영과 서번트 리더십, 엘테크.
12. 이광제, 1994, 리더십 유형이 조직구성원의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구: 변혁적 리더십을 중심으로, 대구대학교 대학원 박사학위논문.
13. 정기수, 1998, 변혁적 리더십과 부하의 혁신 의식이 조직시민행동에 미치는 영향, 한양대학교대학원 박사학위논문.
14. 정 철, 1998, 신뢰 없이는 기업회생 없다, LG 주간경제(1998. 10. 28).
15. 조미옥, 1999, 신뢰경영 깨는 10가지 실패 사례, 한경비즈니스, 제192호(1999. 8. 9).
16. 켈 블랜차드 외 지음, 조천제 외 역음, 2001, 경호. 21세기 박스.
17. 티치 노엘 외 지음, 이재규 외 역음, 2000, 리더십 엔진, 21세기 박스.
18. 피터 드러커 지음, 이재규 역음, 2001, 변화 리더의 조건, 청림출판.
19. 피터 드러커, 2001, 프로페셔널의 조건, 청림출판.
20. 허 진, 2001, 경영자 신뢰구축의 포인트, 주간경제, 640호(2001. 9. 12).
21. 황인경, 2001, 중간관리자의 섬김형 리더십의 형성과 팀성과, 한국과학기술원 석사학위논문.
22. Bass, B. M., 1985, Leadership and performance beyond expectations, New York: The Free Press.
23. Bass, B. M., 1990, Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, New York: The Free Press.
24. Burns, B. M., 1978, Leadership, New York: Harper & Row.
25. Clark, K. E., 1997, The nature and structure of workers' trust in management, Journal of Organizational Behavior, 18.
26. Collins, J., 2001, Spirituality and Servant-Leadership, The Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership.
27. Foster, B. A., 2000, Barriers to servant leadership; Perceived organizational elements that impede servant leader effectiveness, Unpublished doctoral dissertation, The Fielding Institute.
28. Frick, D. M., & L. C. Spears., 1996, On Becoming a Servant Leader, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
29. Fukuyama, F., 1995, Trust: The Social Virtues and Creation of Prosperity, New York: A Free Press Paperbacks Book.
30. Greenleaf, R. K., 1970, Servant as Leader, republished in 1991 by The Robert K, Greenleaf Center in Indianapolis, Indiana USA.
31. Greenleaf, R. K., 1977, Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power

- and greatness, New York: Paulist Press.
32. Kotter, J. P., 1990, *A force for change*, New York: Free Press.
  33. Levering, R., 2000, *A Great Place to Work: What makes some employers so good (and most so bad)*, San Francisco: A Great Place to Work Institute.
  34. Porta, R. L., F. Lopez-De-Silanes, A. Shleifer, & W. R. Vishny, 1997. "Trust in Large Organizations," *American Economic Review*, 87.
  35. Putnam, R. D., 1993, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, N.J: Princeton University Press.
  36. Rotter, J. B., 1980, Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility, *American Psychologist*, 35.
  37. Ryan, Kathleen D., & D. K. Oestreich., 1998, *Driving Fear out of the Workplace: Creating the high-trust, high-performance organization*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
  38. Sims, B. J., 1997, *Servanthood: Leadership for the group effectiveness*, The Wharton School, University of Pennsylvania.
  39. Spears, L. C., 1995, *Insight on leadership: service, stewardship, spirit, and servant-leadership*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
  40. Spears, L. C., 2001, *On Character and Servant-Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*. The Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership.
  41. Williamson, O. E., 1993, Calculativeness, Trust, and Economic Organization, *Journal of Law and Economics*, 36.
  42. Yammarino, F. J., & B. M. Bass., 1990, Transaction Leadership and Multiple Levels of Analysis, *Human Relations*, 43(10).
  43. Zand, D. E., 1997, *The Leadership Triad: Knowledge, trust, and power*, New York: Oxford University Press.

(2002년 11월 15일 접수, 심사후 수정보완)