

혁신 리더십 척도 개발 및 효과성 검증

Development of the Innovation Leadership Scale

탁진국 [†]	광운대학교 산업심리학과	(tak@kw.ac.kr)
김찬모	POSRI 연구위원	(kcm@posri.re.kr)
조은현	광운대학교 산업심리학과 박사과정	(jeckey98@gmail.com)

ABSTRACT

The present study investigated the reliability and validity of the innovation leadership scale. Originally the seven factors with 25 items were developed through literature review. With a sample of 177 employees in a large company, the results of factor analyses showed that the five-factor model with 14 items had a better fit to the data than the seven-factor model. These five factors were innovativeness pursue, problem solving, vision presentation, risk-taking, and showing initiative. All of these factors were significantly related to various criteria such as identification with the group, attachment to the group, organizational commitment, and supervisor satisfaction, confirming criterion-related validity of the scale. Results of multiple regression analyses showed that risk taking and showing initiative were more important predictors in explaining criteria. Finally, implications and limitations were discussed. The findings suggest that the key factors of innovation leadership were initiative and risk-taking.

Keywords : Innovation, Innovation Behavior, Leadership

1. 서론

오늘날 조직은 무한경쟁 상황에 놓여 있으며, 불확실성과 복잡성이 뒤섞여 끊임없이 변화하고 있는 환경에 접해있다. 이러한 상황과 환경에 신속히 대처하고 지속적으로 성장하기 위하여 많은 조직에서 혁신은 선택이 아니라 조직의 존재방식 그 자체로 간주되고 있다. 혁신의 중요성을 인식한 조직들은 혁신을 추진하기 위한 여러 가지 혁신 프로그램들을 도입하고 있지만, 실무 현장에서 혁신 프로그램들은 기대했던 것

만큼 좋은 효과를 내지 못하고 있다(백영미, 김성국, 2000).

조직의 혁신 활동이 실패하는 이유로는 혁신 프로그램의 일방적인 추진과 변화관리 활동의 부족, 혁신에 대한 조직 구성원들의 부정적인 인식 등을 들 수 있다. 황인경(2003)은 조직의 혁신이 실패하는 이유로 실행력의 부족을 언급하였으며, 특히 수 많은 실행방안과 조직의 방향, 즉 비전이 연결되지 못하는데 있다고 주장하였다.¹⁾ 또한 기업이 혁신을 통한 장기적인 발전을 원할 경우 경영층의 노력만으로는 한계

[†] 제1저자
논문접수일 : 2007년 10월 27일; 게재확정일 : 2008년 03월 29일

1) 황인경(2003) 현장혁신활동을 촉진하라, LG주간경제, 2003. 12, 20-24.

가 있기 때문에 현장 구성원들의 자발적인 혁신 노력을 고무해야 한다고 주장하였다(황인경, 2003).

리더는 조직 내에서 혁신을 통제할 수도, 지원할 수도 있는 위치에 있기 때문에 일선 현장의 구성원들은 함께 일하는 직속 상사의 리더십에 영향을 받게 된다. 조직이론을 연구하는 학자들은 리더십을 혁신을 위한 핵심요소로 여기고 있으며, 조직의 혁신은 리더의 특성을 포함한 리더십 관련 요인들로부터 유의미한 영향을 받는다고 주장하고 있다(Ettlie, 1983; Mohr, 1969).

최근의 리더십 연구는 조직의 혁신을 주도하고 이끄는 리더의 역할과 특성을 강조하고 있는데, 그 대표적인 예로 변혁적 리더십(Transformational leadership), 카리스마 리더십(Charisma leadership), 그리고 비전 리더십(Visionary leadership) 등이 있다(Tejeda, Scandura, and Pillai, 2001). 이러한 리더십 연구들은 비전 제시자라는 리더의 특성과 리더의 조직원들에 대한 영향력에 초점을 두고 있다. 그러나 이들 리더십 이론들은 리더의 비전제시에만 치중하여 조직 현장에 적용할 구체적이고 실질적인 행동 변화를 주도하지 못하고 있는 실정이다.

문재승(2007)은 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 모두 구성원의 혁신행동에 유의한 영향을 미친다는 것을 검증하면서, 오늘날 리더의 역할이 단기적인 성과 향상을 위한 것이 아니라 조직원들로부터 혁신행동을 이끌어내고 조직원들의 혁신행동을 격려하고 코치할 수 있는 새로운 형태로 바뀌어야 한다고 주장하였다.

현대 조직에서 리더의 혁신 역량의 중요성이 강조되고 있음에도 불구하고 조직 구성원의 혁신 노력과 혁신 행동을 주도하는 혁신 리더십을 측정할 수 있는 타당한 척도는 거의 없는 실정이다. 최근 한국능률협회에서 Quinn(1988)의 경쟁가치모델(Competing Value Framework)에서 제시하는 4가지 역량을 기반으로 하여 혁신리더십지수(ILQ, Innovational Leadership Quotient)를 개발하여 리더십 유형을 파악할 수 있도록

하였으나 그 신뢰도와 타당도는 아직 검증되지 않고 있다.²⁾

본 연구에서는 조직의 혁신활동을 성공적으로 이끌기 위한 혁신리더의 특성을 파악하고 이러한 리더십을 측정하는 척도를 개발하여 그 척도의 신뢰도와 타당도를 검증하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 혁신

1.1 혁신의 정의

Drucker(1954)는 ‘경영의 실제(The Practice of Management)’에서 혁신이란 새로운 방법이 아니라 새로운 세계관을 의미하는 것이며 혁신의 목표는 우리가 보다 큰 힘을 갖고 행동할 수 있도록 새로운 판단력과 통찰력을 체득하는 데 있다고 하였다. Mohr(1969)는 혁신을 조직에 새로운 변화가 의도적으로 실행되는 정도라고 정의하며, 자연발생적인 변화는 혁신이라고 할 수 없으며 의도적으로 실행되는 변화만이 혁신이라고 주장하였다. 또한 새로운 생각의 제시는 혁신이 아니며 생각의 실천이야말로 혁신이라고 강조하였다.

Van de Ven(1986)은 혁신이란 주어진 상황에서 다른 사람과 관계를 맺고 있는 어떤 사람들이 새로운 아이디어를 개발하고 실천하는 것이라고 정의하였고, Damanpour(1991)는 개인 수준에서의 혁신을 혁신활동에 대한 개별구성원의 수용 정도와 실천 정도로 파악하였다. Rogers(1995)는 4,000여 편의 혁신 확산 연구를 분석하여 혁신을 조직 내에 속해 있는 구성원들에게 일정한 채널을 거쳐 전달되는 과정으로 파악하였다.

혁신에 대한 정의는 학자에 따라 차이가 있지만

2) 강종헌(2007), 혁신리더십지 한국능률협회, 2007. 4, <http://www.kmac.co.kr/notice/read.asp?topmenukind=4&pk=86>.

공통적으로 혁신은 새로운 아이디어를 유용한 제품, 서비스, 공정 등으로 변환하는 과정인 동시에 아이디어의 실천과 확산이라는 개념을 포함하고 있다.

혁신은 분석수준, 또는 혁신의 수용 단위에 따라 조직수준과 개인수준으로 구분된다(King, 1990; Staw, 1984). 조직수준의 혁신은 조직이 새로운 아이디어, 제품, 서비스, 제도, 프로그램, 과정 또는 정책 등을 도입하여 사용하는 일련의 행위를 의미한다. 개인수준의 혁신은 조직 내 개별구성원이 담당하고 있는 작업과 관련된 역할에 초점이 맞추어진다는 점에서 조직수준의 혁신과 구분된다(Janssen, 2000; Scott and Bruce, 1994).

대부분의 연구들은 조직수준에 초점을 맞추고 있는데, 이는 조직수준의 연구가 광범위한 혁신의 개념을 포함하고 있으며 객관적인 지수로 측정가능하기 때문이다. 이에 반해 개인 수준의 혁신에 관한 연구는 매우 부족한 실정이다(Janssen, 2000; Scott and Bruce, 1994; West and Farr, 1990).

혁신에 대한 보다 광범위한 정의는 혁신의 결과로 나타날 수 있는 예상 이익까지 포함하는 것으로 기업의 수익성과 같은 재무적 이익뿐만 아니라 조직의 이미지 제고와 같은 상징적인 이익도 포함하는 것을 말한다(West and Farr, 1990). 특히 비즈니스 분야에서 혁신은 생산성, 경쟁, 그리고 생존의 실제적인 요소라고 여겨지고 있으며(Zaltman, Duncan, and Holbek, 1973), 혁신의 목적과 방향에 따라 혁신의 활용 정도를 성과로 평가하는 다양한 방법이 발달하였다. 기술혁신(technological innovation) 연구에서는 완성된 기술개발 및 개선빈도, 신제품 개발건수, 신공정 도입 및 개발진행정도 등을 혁신 성과로 평가하고 있다. 관리혁신(administrative innovation) 연구에서는 구성원들이 제출한 아이디어 건수, 혁신목표 달성 정도, 그리고 구성원들의 혁신 수용정도 등을 사용하고 있다. 이외에 구성원들의 혁신수용 정도를 측정하는 성과지표도 있다.

혁신수용은 새로운 아이디어나 행동을 제안하여 개발·실천하는 모든 과정을 포함한다. 또한 혁신수용은 일반적으로 조직성이나 유효성을 지향하고 있으며 환경변화에 적응하기 위해서 조직 구성원들은 지속적으로 새로운 혁신수용을 요구 받는다(Damanpour, 1991).

1.2 혁신행동

혁신과 관련된 핵심과제는 어떻게 하면 혁신행동을 이끌어 낼 수 있는가 하는 것이다(Drucker, 1998). 특히 최근의 혁신에 관한 논의는 창의적 아이디어 개발에 더불어 아이디어의 실천을 포함한다.

Scott and Bruce(1994)는 개인수준의 혁신을 가장 잘 포괄하는 개념으로 혁신행동(innovation behavior)이라는 개념을 제시하였다. 혁신행동은 자신의 업무, 소속부서나 조직의 성과 향상을 꾀하려는 목적을 갖고 새롭고 유익한 아이디어를 창조하거나 도입하여 적용하는 활동을 의미하며(Scott and Bruce, 1994), 조직 구성원이 주도적인 역할을 한다는 점에서 조직수준의 혁신과 구분이 될 수 있다(Damanpour, 1991). 그들이 제시한 혁신행동 개념은 Farr and Ford(1990)가 개인이 자신의 과업역할에 새롭고 유익한 아이디어를 도입하여 과업처리 방법, 과정, 절차 등을 획기적으로 변화시켜 과업수행결과의 향상을 꾀하는 행동이라고 개념화한 과업역할혁신(work role innovation)과 유사하다. 또한 혁신행동은 자신의 아이디어의 개발뿐만 아니라 타인의 아이디어도 적극적으로 받아들여 활용하는 것까지 포함하는 개념이며 조직구성원의 자발적인 역할 행동으로 이해되어야 한다(Katz and Kahn, 1978).

혁신행동은 혁신의 단계를 고려하여 혁신과 영향요인과의 상관관계를 규명하는 상황적 접근방법과 혁신의 제 단계를 고려하지 않고 혁신과 영향요인과의 일반적인 관계를 밝히려는 일반적인 접근방법이 있다. 최근의 상황론적 접근법에서는 혁신을 결정요인

과 상황요인과의 적합성의 산물로 파악하고 이를 효과적으로 유도하기 위해서는 혁신의 속성과 제반 상황요인 간의 적합성을 높여야 한다고 주장하고 있다(최만기, 이지우, 1999). 이러한 혁신연구의 상황론적 접근 방법은 조직론적 측면에서 활발히 행해지고 있다. 그 결과 대부분의 기존 연구들의 관심은 조직수준에서의 혁신에 집중되었다. 그러나 창의적인 아이디어를 발현하고 개발하고 실행하는 주체가 바로 구성원들이라는 점을 생각 해 볼 때 개인수준의 혁신행동에 대한 연구가 필요하다.

Amabile(1988)는 개인 창의성과 혁신을 연계하여 내재적 동기유발, 영역관련지식, 창의적 사고기술의 총합으로 측정된 창의성이 개인의 혁신행동에 긍정적 영향을 미친다고 주장하였다. 개인수준의 혁신을 일으키는 선행요인으로는 개인의 특성, 지능, 창의성, 자기분야에 대한 지식이나 기술적 능력, 조직의 분위기, 리더십 스타일, 역할 기대 등이 있다(Scott and Bruce, 1994; Amabile, 1998). 특히 리더는 혁신을 관리하고 혁신의 내용을 결정할 수 있는 위치에 있기 때문에 리더가 갖추고 있는 비전 제시력, 추진력, 다양한 이해관계를 조화시키는 능력이 혁신에서 매우 중요하다(Kanter, 1983).

Scott and Bruce(1994)는 혁신에 관한 지원이 혁신적 행동에 긍정적인 영향을 미치고, 리더와 부하의 교환관계와 역할 기대가 종업원의 혁신적 행동에 긍정적인 영향을 미치며, 그리고 리더가 시스템적으로 문제를 해결하는 스타일은 혁신적 행동에 부정적인 영향을 미치고 있음을 밝혔다.

Kanter(1985)는 혁신에 대한 몰입을 증진시키는 방안으로 의사결정과정에서 종업원의 참여, 혁신을 위한 별도의 보상, 혁신을 위한 사전교육, 부서간의 장벽완화 및 커뮤니케이션 활성화, 혁신에 대한 최고 경영자의 적극적이고 지속적인 개입, 새로운 아이디어를 과감하게 실천할 수 있는 조직분위기 조성, 비용절감 접근과 위험 수용 접근, 그리고 정보와 아이

디어를 공유하는 풍토 등을 제시하였다.

최고 경영자와 혁신과의 관계에 관한 연구를 살펴 보면 최고 경영자가 관련 산업에 대한 전문지식을 갖고 정보획득을 위한 노력이 클수록 혁신을 촉진하며, 경영자의 적극적인 지원과 리더십 또한 혁신을 촉진하기 위한 중요한 역할을 한다고 하였다. 그리고 상급자의 적당한 피드백과 인정은 조직 구성원들의 혁신을 증가시키며 결과물에 대한 인정의 결여는 혁신의 방해요인이 된다고 하였다.

1.3 혁신 리더십

1980년대 이후 급변하는 무한 경쟁 속에서 조직은 지속 가능한 성장과 생존을 위해 조직 변화의 필요성을 절감하고, 이러한 환경 변화에 대한 적응을 강조하고 있다. 기업은 혁신을 통해 기업의 경영방식을 근본적으로 변화시켜 급변하는 환경에 적응하고자 하는데, 이를 위해서는 리더의 역할이 무엇보다 중요하다(Kotter, 1999).

Kotter(1999)는 변화의 핵심으로 리더의 역할을 강조하면서 변화의 8단계를 제시하였다. 첫째는 위협과 기회상황을 검토하여 변화의 필요성을 인식시키는 것이며, 둘째는 변화노력을 이끌기 위해 강력한 힘을 갖는 집단을 형성하는 것이고, 셋째는 변화노력의 방향인 비전을 창조하는 것이다. 넷째는 다양한 방법으로 새로운 비전을 전달하고 솔선수범하는 것이고, 다섯째는 변화를 위해 장애물을 제거하고 비전달성을 위해 다른 사람들을 임파워먼트 시키는 것이다. 그리고 여섯째는 단기적인 성과를 가시화시키는 것이며, 일곱째는 지속적으로 추가적인 변화를 추구하는 것이며, 마지막으로 새로운 방식을 제도화하고 문화적으로 흡수시키는 것이다(이상호, 2004; 재인용). 더불어 Kotter(1990)는 리더십이라는 개념자체가 변화추구의 핵심적인 내용이라고 하였다.

변화추구에 초점을 맞춘 리더십은 많은 학자나 실무자에 의해 강조되고 있는데, 접근방향에 따라 변혁

적 리더십(transformational leadership), 카리스마 리더십(charisma leadership), 비전적 리더십(visionary leadership) 등 다양한 이름으로 불리고 있다(Nadler and Tushman, 1990; Tichy and Devanna, 1986; 이 상호, 2004).

2. 최근의 리더십

1980년대 이후 급변하는 무한 경쟁 속에서 조직은 지속 가능한 성장과 생존을 위해 조직 변화의 필요성을 절감하고, 이러한 환경 변화에 대한 적응을 강조하고 있다. 비교적 최근에 등장한 리더십 이론 가운데 혁신 또는 변화와 관련된 리더십 이론은 변혁적 리더십(transformational leadership), 카리스마 리더십(charisma leadership), 그리고 비전적 리더십(visionary leadership), 등을 들 수 있다(Tejeda, Scandura, and Pillai, 2001).

2.1 변혁적 리더십

변혁적 리더십(Transformational leadership)은 1980년대 이후 급변하는 환경의 변화에 대응하기 위한 새로운 유형의 리더십으로 대두되었다. Burns(1978)가 제안하고 Bass(1985)가 이론적으로 발전시킨 변혁적 리더십은 리더로 하여금 조직변화의 필요성을 감지하고 부하들로 하여금 장래 비전의 공유를 통해 그들의 몰입을 높이며 일련의 변화과정을 통해 초기에 예상했던 목표를 초월한 성과를 달성하도록 동기를 부여하는 리더십이라고 할 수 있다. 다시 말해 변혁적 리더십이란 리더가 조직의 방향을 설정하고 이 목표를 수행하기 위해 조직 구성원들이 몰입할 수 있는 여건을 조성하여 변화를 제도화하고 그 과정을 관리해 나가는 것을 의미한다.

특히 변혁적 리더십은 조직원들로 하여금 달성하고자 하는 특정 성과의 가치와 중요성, 그리고 그 성과를 달성할 수 있는 방법에 관해 그들 스스로의 지

각수준을 제고하게 한다. 또한 조직원들로 하여금 보다 큰 집단이나 조직을 위해서 자기의 이기심을 초월하도록 유도한다.

변혁적 리더십은 카리스마(charisma), 개별적 배려(individualized consideration), 지적 자극(intellectual stimulation), 그리고 영감적 동기부여(inspirational motivation)의 네 가지 중요한 요인을 포함하고 있다.

카리스마적 요인은 리더가 부하에게 비전과 사명감을 제공하고 자긍심을 고취시키며 부하들로부터 존경과 신뢰를 받는 것을 의미한다(Bass, 1988). 개별적 배려란 리더가 부하의 욕구와 능력에 따라 이를 배려하여 개별적으로 다르게 대하는 것을 말한다. 이 때 리더는 부하들의 학습경험을 장려하고 교사, 멘토, 코치, 개혁자의 역할을 수행하며 정보를 전달할 경우에도 일방적으로 전달하기 보다는 쌍방향적인 대화나 직접적인 대면 등을 통해 효과적으로 전달한다. 지적 자극은 부하가 새로운 아이디어를 제시하도록 격려하여 부하 스스로 문제를 개념화하고 이해하는 능력을 증대시킴으로써 부하의 이해력과 합리성을 높이고 사려 깊은 문제해결을 하도록 촉진시키는 것을 의미한다. 영감적 동기부여는 리더가 부하의 내면에 호소하여 비전에 동참하려는 동기를 이끌어내는 것을 의미한다. 특히 변혁적 리더십에서 기대하는 성과는 다른 리더십 유형에 비해 상대적으로 높기 때문에 영감적 동기부여를 통해 일의 결과에 대한 열정과 신바람을 불러넣을 수 있어야 한다(Bass, 1985).

Howell and Higgins(1990)는 캐나다 CEO 28명을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 혁신행동에 긍정적 영향을 미친다고 보고하였고, Shamir, House, and Arthur(1993)는 변혁적 리더십이 혁신행동에 상관관계가 있다는 것을 밝혔다. 다른 선행연구에서도 변혁적 리더십의 구성요소가 조직원의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(Bycio, Hackett, and Allen, 1995).

윤대혁과 정순태(2006)는 변혁적 리더십의 하부요

인인 카리스마, 지적 자극, 그리고 개별적 배려가 조직구성원의 혁신적 행동에 유의한 영향을 미치고 있음을 검증하였고, 문재승(2007)도 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 모두 구성원의 혁신행동에 유의한 영향을 미친다고 보고하였다. 장행부(2006)는 제주도과 경상북도 지역에 근무하는 공기업과 사기업의 직원들을 대상으로 변혁적 리더십이 부하의 혁신행동에 미치는 영향에 대해서 연구하였는데, 연구 결과 변혁적 리더는 부하의 혁신행동을 유발하는 리더십으로 작용하였다.

선행연구들의 결과를 종합해 보면 변혁적 리더십의 하부요인들은 리더의 카리스마적인 비전제시, 지적 자극을 통한 문제해결 및 자기개발 측면에서 혁신행동과 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다.

변혁적 리더십은 급변하는 변화에 대응하고 변화 과정을 통해 초기에 예상했던 목표를 초월한 성과를 달성하도록 리더가 부하들에게 동기를 부여하는 측면을 강조하고 있다(Bass, 1985). 그러나 변혁적 리더십은 동기부여를 통해 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치지만, 혁신이란 생각의 제시가 아닌 생각의 실천이라고 강조한 Mohr(1969)와 Drucker(1998)의 정의와는 다소 차이가 있다.

2.2 카리스마적 리더십

House(1977)는 경영조직에서 리더의 카리스마적 특성의 중요성을 인식하고 카리스마적 리더십 모델을 제시하였으며, 1980년대 중반 Conger and Kanungo (1987)는 Max Weber의 카리스마 개념을 발전시켜 행동중심의 카리스마적 리더십 이론을 제시하였다.

House(1977)는 다양한 문헌 연구를 통하여 카리스마 리더십이란 부하에게 카리스마적 효과를 미치는 리더십이라고 정의하면서 우월성, 자신감, 자신의 신념이 도덕적으로 옳다는 확신, 강한 영향력 행사 욕구 등이 카리스마의 특성이라고 제시하였다. Conger et al.(1987)는 카리스마를 특정한 상황에서 조직원들

이 특정인이 카리스마적이라고 귀인한 결과로 나타나는 현상이라고 설명하였다. 다시 말해 조직의 목표를 달성하는 과정에서 조직 구성원 중에서 특정한 역할과 행동을 보이는 사람을 리더십이 있다고 귀인하게 되는데 카리스마의 경우에도 이와 같은 논리가 적용되어 카리스마 리더십이라고 평가하게 된다는 것이다. 여기서 카리스마적이라는 것은 현상에 불만을 가지고 이상적 비전을 제시하며 변화를 주도하는 등의 행동을 보이는 사람을 의미한다.

Conger, Kanungo, Menon, and Mathur(1997)는 카리스마적 리더십의 이론을 3단계로 나누어 설명하였다. 첫 단계는 상황평가에 관한 것으로 리더가 환경에 존재하는 기회와 제약조건, 그리고 추종자들의 욕구에 민감하다는 인상을 줄 수 있어야 한다. 두번째 단계는 비전구축 단계로 상황평가의 결과에 따라 조직이 나아갈 방향을 정하는 단계이다. 카리스마적 리더로 인정받기 위해서는 이상적이면서 공유된 미래의 비전을 구축하고 그것을 효과적으로 실천할 수 있도록 동기를 부여하고 구체화할 수 있어야 한다. 세번째 단계는 비전실천 단계로써 이 단계에서 리더는 선택된 조직의 전략적 방향에 대해서 조직원들이 믿고 몰입할 수 있도록 모범을 보이고 위험을 감수하며 희생적인 행동을 보여주게 된다.

이 모델을 바탕으로 Conger et al.(1997)는 카리스마적 리더십을 측정하는 설문을 개발하였으며 타당도를 검증하였다. 타당도 검증 결과, 카리스마적 리더는 전략적 비전과 그것의 구체화, 환경에 대한 민감성, 구성원들의 욕구에 대한 민감성, 개인적 위험감수, 그리고 비일상적 행동 등의 다섯 가지 차원의 행동을 보이는 것으로 나타났다.

카리스마적 리더십에 관한 실증연구들은 대부분 조직의 성과와 관련이 있다. House(1977)는 카리스마적 리더가 부하들의 신뢰, 감정, 확신, 동기 등에 긍정적인 영향을 미친다고 하였고, Bass and Avolio (1993)는 카리스마적 리더가 종업원의 태도, 인식, 성

가변수에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증연구를 통하여 검증하였다.

Howell and Frost(1989)는 카리스마적 리더와 직무 만족간에는 정적 상관, 역할갈등과 모호성간에서는 부적 상관이 있다고 보고하였다. Smith(1982)의 연구에서는 카리스마적 리더와 함께 일하는 직원들이 비카리스마적 리더와 일하는 직원들보다 훨씬 더 자신감이 있고, 상사에 대한 신뢰가 높은 것으로 나타났다.

이춘식(2006)은 변혁적 리더십과 혁신행동 간의 관계를 연구하였는데, 연구결과 변혁적 리더십의 카리스마 차원만이 조직구성원의 혁신행동에 정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 리더의 카리스마적 행동이 구성원들의 혁신행동을 높일 수 있다는 것을 의미한다. 카리스마적 리더십과 혁신행동간의 관계에 관한 또 다른 연구에서 리더의 부하의 욕구 민감성과 위험감수 행동은 부하의 혁신행동 유발에 가장 큰 영향을 미치고, 그 다음으로 환경 민감성과 비전수립 행동이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(양전형, 2004). 특히 리더의 위험감수 행동과 부하의 욕구에 대한 민감성은 부하들의 혁신 행동에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 보고되었다. 그러나 리더의 비밀상적 행동은 부하의 혁신행동에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(양전형, 2004).

카리스마 리더십에 관한 실증연구들은 대부분 조직의 성과와 관련이 있는 것으로 나타났다(House, 1977; Smith, 1982; Bass and Avolio, 1993). 그러나 카리스마 리더십은 특정한 상황에서 조직원들이 리더의 카리스마적 특성을 인지하는 결과로 나타나는 현상이며(Conger et al., 1987), 카리스마 리더는 타인에 대한 영향력 행사 욕구가 강하기 때문에 조직구성원들이 자발적으로 혁신을 주도하기 보다는 리더의 혁신 성향에 의존하는 경향이 많다.

2.3 비전적 리더십

많은 리더십 연구자들은 리더가 지녀야 할 역할

중에서 비전 제시의 중요성을 강조하였다(Bennis and Nanus, 1985; Kotter, 1990; Morris, 1988). 비전은 리더십, 전략, 그리고 혁신과 더불어 많은 연구자들이 중요하게 다루고 있는 개념임에도 불구하고 통일된 정의가 이루어지지 않고 있다(Larwood, Felbe, Kriger, and Miesing, 1995).

Sashkin(1986)은 비전을 설정하고 조직의 문화를 바꾸어 비전을 실현해 나아가는 비전 추구형 리더를 비전적 리더라고 정의하였다. Green(2006)은 비전적 리더는 영감을 고취하고, 카리스마적이며, 매우 창조적이고, 그리고 보다 향상될 수 있는 무한한 가능성을 가진 활동적인 사람이라고 하였다. 한편 Bennis(1990)에 21세기에 성공한 리더들은 모두 비전을 창조하는 역량과 그 비전을 현실로 만드는 능력을 가지고 있다고 주장하였다.

비전적 리더가 갖추어야 할 요인으로는 미래의 상황을 예측하는 능력, 목표를 개발하고 이를 명료하게 전달하는 능력, 중요한 이슈에 주의를 환기하고 모으는 능력, 위험을 감수하는 용기와 판단성, 그리고 일관성과 신뢰성이 있다. 여기서 비전은 조직의 핵심역량에 대한 이해를 바탕으로 조직의 가치와 조화를 이루어 명확하고 달성 가능한 목표와 방향을 제시함으로써 종업원들의 행동을 불러일으키는 힘으로 정의할 수 있다(Nanus, 1992).

리더십 연구자에게 있어서 비전은 미래의 이미지로 추구해야 하는 방향성을 제공하며, 이상향을 명확히 하며, 목표를 강조하고, 그리고 조직의 하나됨을 밝히는 것으로 정의되고 있다(Berson, 2001). 이러한 비전이 바람직한 비전이 되기 위해서는, 첫째, 간단 명료하며 도전하고 추구할 가치가 있어야 한다. 둘째, 다양한 이해관계자의 이해를 만족시키는 것이어야 한다. 특히 종업원들을 동기부여를 부여하기 위해서는 이익 추구 외에 종업원들의 꿈이 담긴 비전을 제시해야 한다. 셋째, 비전은 전략과 연계되어야 한다. 비전이 경쟁적 전략으로 현실화되

지 못하면 그것은 좋은 비전이라 할 수 없다. 넷째, 비전은 조직구성원들 사이에 공유되어야 한다(Nanus, 1992). 그렇지 않을 경우 비전은 구성원의 자발적 참여를 끌어내지 못하게 된다(Nanus, 1992; Kotter, 1990; Morris, 1988).

Chandi and Tellis(1998)는 300개 이상의 회사를 대상으로 리더의 의지와 비전이 근본적인 혁신 수준에 두드러진 영향을 가지고 있음을 증명하였다. 또한 진정한 비전적 리더는 부하들이 비전을 달성하기 위해 필요한 행동을 취할 수 있는 융통성을 주기 위해 권한을 위임하는 것이 관찰되었다(White and Hodgson, 2002).

비전적 리더십의 핵심은 리더의 비전제시 능력이라 할 수 있다. 비전제시는 변혁적 리더십, 카리스마 리더십 등 최근의 리더십에서 공통적으로 논의하고 있는 리더의 특성이다. 그러나 비전적 리더십에서 다루고 있는 비전제시는 방향을 제시하고 동기를 부여하는 측면을 강조할 뿐 혁신과 혁신행동이 강조하는 실천적 측면에 대한 논의가 부족한 실정이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 변화추구에 초점을 맞춘 최근의 리더십(변혁적 리더십, 카리스마적 리더십 및 비전적 리더십)은 변화의 핵심으로 리더십을 다루며 혁신을 통한 조직의 성과가 유의한 관련이 있음을 보여주고 있다. 그러나 변혁적 리더십, 카리스마적 리더십, 그리고 비전적 리더십은 Drucker(1998)와 Mohr(1969), Kotter(1990)가 강조한 환경의 변화를 감지하고 이를 토대로 생각을 제시하고 그 생각을 실천하는 두 가지 측면을 모두 다루지 못하는 제한점이 있다. 본 연구에서는 혁신과 혁신행동의 정의를 토대로 실무 현장에서 혁신을 도입하여 지속적으로 실천하고 있는 종업원들의 의견을 수렴하여 리더의 혁신행동을 포괄적으로 다루는 혁신 리더십 척도를 개발하고자 한다.

III. 연구방법

1. 연구 대상 및 표본

본 연구에서는 A사 본사 및 지방에 근무하는 일반 팀원 및 팀 리더급을 대상으로 사내 인트라넷을 이용하여 온라인 설문조사를 실시하였다. 총 179명의 응답 중 불성실한 응답자 2명을 제외한 177명의 응답 결과를 분석에 사용하였다. A사는 만 명이 넘는 종업원을 가진 국내 대기업 가운데 하나이다. 1990년대 후반 프로세스 혁신을 통해 상당한 성과를 거두었으며, 혁신의 연장선상에서 2000년 초에 6시그마를 도입하여 2006년 말 기준으로 약 30%의 인력이 6시그마 자격 벨트를 취득한 혁신 성과를 지닌 기업이다. 현재에는 도요타 생산방식을 자사에 적합하게 구현하여 고유의 혁신 모델을 완성하고자 노력하는 한편 새로운 비전을 정립하고 핵심가치 구현을 위해 제도 및 시스템 등의 혁신을 지속적으로 추진하고 있는 기업이다.

본 연구의 조사대상자들에 대한 인구통계학적 특성을 살펴보면 남성이 172명(97.2%), 여성이 5명(2.8%)으로 연구 대상의 대부분은 남성이었으며, 평균 연령은 44.18세(표준편차 7.44)이었다. 근속연수는 평균 19.7년(표준편차 8.2)으로 10년 미만이 19명(1.7%), 11년에서 20년 사이는 74명(41.8%), 21년에서 30년 사이는 76명(42.9%), 31년 이상 근무한 사람은 8명(4.5%)이었다. 직책은 일반 팀원이 165명(93.2%)이고 공장장을 포함한 팀리더급이 12명(6.8%)으로 응답자의 대부분은 팀원이었다.

2. 측정도구

2.1 혁신 리더십

혁신 행동이 성공적으로 조직 내에 수용, 실천, 확산되기 위해 필요한 개인수준의 선행요인으로는 개인의 특성, 지능, 창의성, 자기분야에 대한 지식이나 기

술적 능력, 조직의 분위기, 리더십 스타일, 역할 기대 등이 있다(Scott and Bruce, 1994; Amabile, 1998). 특히 리더는 혁신을 관리하고 혁신의 내용을 결정할 수 있는 위치에 있기 때문에 리더가 갖추고 있는 비전 제시력, 추진력, 다양한 이해관계를 조화시키는 능력이 혁신에서 매우 중요하다(Kanter, 1983).

기업이 혁신을 통한 장기적인 발전을 원할 경우 경영층의 노력뿐만 아니라 조직 구성원들의 자발적인 혁신 노력이 서로 조화를 이루어져야 한다. 따라서 리더의 역할은 단기적인 성과향상을 위한 것이 아니라 조직원들로부터 혁신행동을 이끌어내고 조직원들의 혁신행동을 격려하고 코칭할 수 있는 새로운 형태로 바뀌어야 한다(문재승, 2007).

Kotter(1999)가 제시한 리더를 통한 변화의 8단계와 본 연구의 대상인 A사가 혁신을 추진하는 과정에서 사내 인트라넷을 통해 혁신 리더가 보일 수 있는 행동에 관해 수집한 종업원들의 설문 내용을 분석하여 혁신리더십 요인을 도출하였다.

우선 혁신의 아이디어적 요인으로 Kotter(1999)가 제시한 변화의 필요성을 인식하고 변화노력을 이끌기 위해 강력한 힘을 갖는 집단을 형성하는 것을 하나로 묶어 변화추구 요인을 도출하였다.

비전제시는 리더가 변화노력의 방향을 제시하는 것으로 기존의 변혁적 리더십(Bass, 1985), 카리스마적 리더십(Conger et al., 1997), 및 비전적 리더십(Green, 2006)에서 모두 중요한 요인으로 나타난 바가 있기 때문에 또 다른 중요 요인으로 선정하였다.

리더가 부하들에게 혁신만을 강조하면서 자신은 혁신 관련 행동을 보이지 않을 경우 리더십을 발휘하기가 어려울 것이다. Kotter(1999)는 솔선수범을 중요한 변화 단계 가운데 하나로 강조하였다. 솔선수범은 리더가 자신이 한 말에 대해 책임을 지고 언행이 일치되는 행동을 하는 것으로, 부하들은 말만 앞서는 리더보다는 솔선수범을 보이는 리더에게 만족도가 높게 나타난다는 연구보고가 있다. 또한 Dineen, Lew-

icki, and Tomlinson(2006)의 연구에서는 솔선수범과 비슷한 개념인 행동일치(Behavior integrity)가 종업원들의 조직시민행동과 정적인 관계가 있다고 하였다. 따라서 본 연구에서 솔선수범을 또 하나의 중요 요인으로 선정하였다.

신뢰는 리더십 연구에서 아주 중요한 요인으로 간주되고 있다. 그 이유는 신뢰가 없을 경우 리더가 영향력을 행사하고자 하여도 따르는 자들이 그것을 거부할 수 있기 때문이다. Bennis et al.(1985)는 변혁적 리더는 따르는 자들의 신뢰를 얻기 때문에 변혁적 리더십과 신뢰의 관계가 직접적이라고 제시하였다. Bass(1985)는 신뢰란 리더의 비전에 대하여 따르는 자들의 몰입을 이끌어 내는데 필요하기 때문에 특별히 변혁적 리더에게 더욱 필요하다고 하였다.

학술적인 측면에서 신뢰에 대한 개념은 “가장 일상적이고 반복적인 상호작용의 기초로서 역할을 하는 것”(Garfinkle, 1963), “한 구성원이 다른 구성원의 행동에 기꺼이 따르고자 하는 것으로 이는 그 구성원이 다른 구성원을 모니터 하거나 통제할 수 있는 능력에 상관없이 다른 구성원이 신뢰자에게 중요하고 특정한 행동을 할 것이라는 기대에 기초하는 것”(Mayer, Davis, and Schoorman, 1995), “한 사람이 다른 사람을 믿고자 하는 정도로서 다른 사람의 말, 행동, 그리고 의사결정 행동에 기초를 둔다”(McAllister, 1995) 등이 있다. 앞서 정의된 신뢰에 대한 개념을 통해 오늘날 조직 내에서 신뢰는 추종자들에게 기대감을 주어 성과를 높이는 중요한 요소가 되고 있음을 알 수 있다.

이러한 리더의 혁신행동에 관련된 연구들과 서론에서 기술한 리더십 이론을 토대로 연구진에서 혁신 리더십의 중요 요인으로 볼 수 있는 변화주도, 비전 제시, 솔선수범 및 신뢰의 네 요인을 선정하였으며, 일차적으로 각 요인별로 2개에서 4개의 총 13개 하위요인을 선정하였다(<표 1> 참조).

이 요인들에 대한 2차 검토에서 연구진은 전체적

으로 하위 요인 수가 많고 일부 하위요인들의 경우 독립적 하위 요인으로 간주하기 보다는 하나의 문항으로 보는 것이 타당하다고 판단했기 때문에 하위 요인의 수를 줄이는 것으로 결정하였다. 이에 따라 본 연구진은 네 개의 하위요인과 13개의 하위요인을 검토하면서 하위요인 중에서 독립적으로 고려해야 하는 요인은 독립된 요인으로 분류하고 내용이나 개념상 동일 요인에 포함시키는 것이 바람직하다고 판단되는 하위 요인들은 하나의 요인으로 묶는 작업을 병행하였다.

이 과정에서 혁신리더십에서 가장 중요하다고 판단되는 변화주도 요인에 속하는 네 개의 하위요인을 모두 독립 요인으로 채택하고 비전 인식과 비전 전달은 비전제시라는 하나의 요인으로 묶기로 하였다. 솔선수범과 신뢰에 속하는 하위 요인들은 하위 요인으로 간주할 정도로 구성개념이 크지 않고 각 하위요인 별 문항수도 많지 않았기 때문에 각 하위 요인을 하나의 문항으로 간주하고 솔선수범과 신뢰의 두 요인으로 구성하기로 결정하였다.

〈표 1〉 초기 혁신리더십 요인

요 인	하위 요인	요인 수
변화주도	혁신추구, 문제해결, 자기개발, 위험감수	4
비전제시	비전인식, 비전전달	2
솔선수범	주인의식, 책임감, 자기희생, 역할모델	4
신뢰	능력, 배려, 윤리	3
총 계		13

이러한 검토 과정을 거쳐서 혁신리더십에 속하는 요인은 하위요인에 대한 구분 없이 전체적으로 혁신추구, 문제해결, 자기개발, 위험감수, 비전제시, 솔선수범 및 신뢰의 7개로 결정하였다. 각 요인 별 문항의 예를 살펴보면 혁신추구는 “우리 부서 리더는 업무수행과정 및 방법에서의 혁신을 끊임없이 추구한

다” 등의 세 문항, 문제해결 요인은 “우리 부서의 리더는 문제 발생 시 그 해결책을 신속하고 정확하게 제시한다” 등의 두 문항, 자기개발 요인은 “우리 부서 리더는 구성원의 역량개발을 위해 끊임없이 노력한다”, 위험감수 요인은 “우리 부서 리더는 도전적 실패를 책망하지 않고 관대하게 대한다” 등의 세 문항으로 구성되었다. 비전제시 요인은 “우리 부서의 리더는 부서와 회사의 비전을 구성원들에게 분명하게 제시한다” 등의 세 문항, 솔선수범 요인은 “우리 부서의 리더는 업무와 관련된 모든 측면에서 자신을 희생하는 모습을 보여준다” 등의 세 문항, 마지막으로 신뢰 요인은 “우리 부서의 리더는 직원들을 인격적인 존재로 대하며, 개성의 차이와 다양성을 존중하고 배려한다”, “우리 부서 리더는 행동에 일관성이 있다” 등의 여섯 문항으로 구성되었다. 이에 따라 혁신리더십 척도는 전체 7개 요인, 총 25개 문항으로 구성되었다. 본 연구에서는 Likert 5점 척도를 이용하여 부하들이 자신의 상사 행동을 평정토록 하였다. 점수가 높을수록 각 요인의 수준이 높음을 나타낸다.

2.2 성과변수

본 연구에서는 혁신리더십의 준거관련타당도를 검증하기 위하여 부서동일시, 부서에 대한 애착, 조직몰입 및 상사만족 등의 네 개의 성과 변수를 포함시켰다. 부서동일시와 부서에 대한 애착은 Shamir, Zakay, Breinin and Popper(1998)가 개발한 척도를 번안하여 사용하였다. 부서동일시에 속하는 문항은 “나는 우리 부서 구성원들과 강한 일체감을 느낀다” 등의 세 문항이었고 부서에 대한 애착은 “나는 현 부서에 배치 받은 것을 후회하는 때가 가끔 있다(R)” 등의 두 문항으로 구성되었다.

조직몰입은 조직에 대해 개인이 갖는 성향을 나타내고 이해하는 개념으로써 구성원이 자신의 조직에 대하여 가지는 긍지, 조직의 목표와 가치에 대한 내면화, 조직을 위해 개인적으로 투자하겠다는 것을 의

미한다(McGee and Ford, 1987). 또한 조직몰입은 자기가 속한 조직에 대해 동일시, 몰입, 일체감, 애착심을 나타내주는 것으로 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 애쓰려는 의사, 조직구성원으로 남아 있으려는 강한 의지를 담고 있다(Mowday, Porter, and Steers, 1982). 본 연구에서는 Mowday와 그의 동료들이 정의한 조직몰입 척도 가운데 “나는 우리 회사의 문제를 나의 문제라고 여긴다” 등의 4문항을 사용하여 측정하였다. 본 연구에서 4개 문항에 대한 문항분석 결과 한 문항의 문항-전체 상관이 낮아 이 문항을 제거하기로 하였으며, 따라서 최종적으로는 3개 문항을 사용하여 조직몰입을 측정하였다.

상사에 대한 만족은 Scarpello and Vandenberg (1987)가 개발한 문항 중 연구 목적에 맞게 “나는 직책 보임자의 리더십 스타일에 만족한다”와 같이 3개 문항을 선정하여 측정하였다. 3개 문항에 대한 문항분석 결과 한 문항의 문항-전체 상관이 낮게 나타나 이 문항을 제거한 2개 문항만을 최종 분석에서 사용하였다.

최종 분석에서 사용된 4개의 성과 변수에 속하는 10개 문항에 대해 주축요인분석을 통해 요인분석을 실시한 결과 4개 요인은 모두 독립된 요인으로 구분되었다. 본 연구에서 모든 성과 변수는 Likert 5점 척도로 측정하였으며, 점수가 높을수록 부서동일시, 부서에 대한 애착, 조직몰입, 그리고 상사만족의 정도가 높도록 점수화하였다.

3. 분석방법

본 연구에서 수집된 자료의 처리를 위해 SPSS/WIN 10.0 프로그램을 사용하였다. 우선 연구에 사용된 각 변인들의 기술적 통계자료(평균과 표준편차)와 각 척도의 신뢰도 분석을 실시하였다. 혁신리더십 척도의 구성타당도를 알아보기 위해 요인분석을 실시하였으며, 준거관련 타당도를 검증하기 위하여 혁신리

더십 요인과 성과 변수간의 상관계수를 계산하였으며, 어떤 혁신리더십 요인이 각 성과변수를 설명하는데 있어서 상대적으로 중요한지를 알아보기 위하여 다중 회귀분석을 실시하였다.

IV. 분석 결과

1. 혁신리더십 척도의 구성타당도

혁신리더십 척도의 구성타당도를 검증하기 위하여 25개 문항을 가지고 주축요인분석을 실시하였다. 7개 요인으로 설정하고 요인분석을 실시한 결과 7개의 요인이 명확하게 구분되지 않았다. 특히 신뢰 요인에 속하는 여섯 문항은 하나의 요인으로 묶이지 않고 위험감수 및 솔선수범과 같은 다른 요인과 같이 묶여서 나타났다. 신뢰 요인에 속하는 대부분의 문항들이 다른 요인과 높게 관련 되었기 때문에 신뢰요인에 속하는 문항을 모두 삭제하기로 결정하였다. 자기개발 요인에 속하는 문항의 경우에는 다른 요인들과 중복되어 관련되지 않았으나 해당 요인과의 관련성이 낮아 이 문항들도 삭제하기로 결정하였다. 문제해결 요인에서는 한 문항이 여러 요인에 중복되어 관련된 것으로 나타나고 해당 요인과의 관련성도 낮게 나타나 이 문항을 삭제하였다. 또한 혁신추구 요인과 솔선수범 요인에서도 각 한 문항이 이와 유사한 문제가 발생하여 이 문항들을 제거하였다. 따라서 요인 수에서는 신뢰와 문제해결 두 요인이 삭제되었고, 문항으로 보면 신뢰 요인에 속하는 6개 문항, 자기개발 요인에 속하는 2개 문항, 그리고 문제해결, 혁신추구 및 솔선수범에서 각각 1개 문항 등 모두 11개 문항이 제거되어, 최종적으로 14개 문항이 남게 되었다.

14개 문항을 통해 다시 요인분석을 실시한 결과 <표 2>에서 보듯이 혁신추구, 문제해결, 위험감수, 비전제시, 그리고 솔선수범의 5개 요인으로 명확히 구분되는 것으로 나타났다. 표에서 보듯이 각 요인에 속하는 문항들은 해당 요인과의 요인계수가 가장 높

은 것으로 나타났으며 다른 요인과는 높게 관련되지 않았다. 위험감수 1번 문항의 경우 만 5번째 요인인 문제해결 요인과 가장 높게(.46) 관련되었다. 그러나 이 문항은 4번째 요인인 위험감수와도 높게 관련(.45)되었고 문항 내용상으로도 위험감수 요인과 더 관련 있었기 때문에 위험감수 요인으로 분류하였다. 따라서 혁신 리더십 척도는 7개 요인보다는 5개 요인으로 구성하는 것이 더 타당한 것으로 나타났으며,

5개 요인으로 구성된 혁신리더십 척도의 구성타당도는 의미가 있는 것으로 해석할 수 있다.

2. 기술통계치

최종 확정된 5개의 혁신리더십 요인과 4개의 성과 변수 등 본 연구에서 사용한 11개 요인 또는 변수의 평균, 상관 및 신뢰도계수인 alpha 계수는 <표 3>에

<표 2> 혁신리더십 문항에 대한 요인분석 결과

	요 인				
	비전제시	혁신추구	솔선수범	위험감수	문제해결
비전제시1	.77				
비전제시2	.77		.32		
비전제시3	.66				
혁신추구2	.32	.74			
혁신추구1		.71	.32		
혁신추구3		.66		.35	
솔선수범3	.32		.73	.31	
솔선수범4	.33	.40	.64		
솔선수범2	.41		.52		
위험감수3				.69	
위험감수2		.36	.35	.66	
위험감수1		.40		.45	.46
문제해결2	.37		.42		.57
문제해결1	.39	.34	.39		.46

주) 요인계수 .30미만은 제거하였음.

<표 3> 각 요인과 성과변수간 상관계수(N=177)

변 수	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 비전제시	(.92)								
2. 솔선수범	.74**	(.89)							
3. 혁신추구	.65**	.65**	(.86)						
4. 위험감수	.67**	.72**	.67**	(.83)					
5. 문제해결	.74**	.76**	.66**	.69**	(.84)				
6. 동일시	.57**	.62**	.54**	.64**	.58**	(.88)			
7. 조직몰입	.49**	.51**	.42**	.53**	.44**	.58**	(.71)		
8. 부서애착	.25**	.25**	.20**	.17*	.19*	.28**	.17*	(.87)	
9. 상사만족	.48**	.58**	.52**	.63**	.53**	.51**	.38**	.18*	(.82)
M	4.37	4.25	4.26	4.11	2.82	4.16	4.14	3.42	4.10
SD	.61	.62	.57	.62	.39	.61	.55	1.10	.63

주) * $p < .05$, ** $p < .01$, 대각선 숫자는 Cronbach's alpha계수를 의미함.

제시되어 있다. 먼저 대각선에 제시된 각 요인 또는 변수의 신뢰도계수를 살펴보면 전반적으로 높게 나타났다. 조직몰입의 신뢰도계수가 .71로 가장 낮았고 대부분의 변수는 .80대였으며 비전제시 요인이 .92로 제일 높았다. 혁신리더십 요인의 평균 점수는 모두 4.0이상으로 나타나 전반적으로 혁신 리더십 행동을 많이 보이고 있는 것으로 나타났다.

혁신리더십 요인들은 전반적으로 서로 높게 관련되었다. 상관의 크기는 비전제시와 혁신추구 간의 .65로부터 솔선수범과 문제해결간의 .76까지 비교적 높은 것으로 나타났다. 따라서 5개 하위요인들이 서로 독립적이라기 보다는 서로 간에 관련성이 깊다는 것을 알 수 있다.

3. 준거관련타당도 검증

5개 혁신리더십 요인과 4개의 성과변수 간의 관련성을 분석한 상관은 <표 3>에 제시되어 있다. 표에서 보듯이 5개의 혁신리더십 요인과 각 성과 변수 간의 상관은 모두 유의하였다. 즉 부서장이 혁신을 추구하고 문제를 해결하고 위험을 감수하고 비전을 제시하며 모든 일에 솔선수범할수록 부서 구성원들의 부서동일시, 부서애착, 조직몰입, 및 상사만족은 높은 경향이 있었다. 이러한 결과는 혁신리더십 척도의 준거관련타당도를 입증하는 것으로 해석할 수 있다.

5개 혁신리더십 요인 가운데 어떤 요인이 각 성과 변수를 설명하는데 있어서 상대적으로 중요한지를 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였으며 이 결과는 <표 4>에 제시되어 있다.

<표 4>에서 보듯이 먼저 혁신리더십 요인이 부서동일시를 설명하는 데 있어서는 전체 변량의 48%를 설명하였으며 위험감수와 솔선수범 요인이 유의한 것으로 나타났다. 이 중 위험감수 요인의 표준회귀계수가 가장 높게 나타나 부서동일시를 높이는 데는 위험감수 요인이 가장 중요한 것으로 볼 수 있다.

부서애착을 설명하는 데 있어서 혁신리더십은 큰 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 혁신리더십 요인은 부서애착 전체 변량의 8%만을 설명하였으며 어떤 요인도 부서애착을 설명하는 데 있어서 유의하지 않았다. 조직몰입을 설명하는 데 있어서는 전체 변량의 33%를 설명하였으며 위험감수 요인만이 유의한 것으로 나타났다. 마지막으로 상사만족을 설명하는 데 있어서는 전체 변량의 44%를 설명하였으며 위험감수와 솔선수범 요인이 유의한 것으로 나타났다.

전체적으로 성과변수를 설명하는 데 있어서 혁신리더십 요인 중 위험감수와 솔선수범이 상대적으로 더 중요한 것으로 나타났으며 이 중에서도 위험감수 요인이 부서애착을 제외하고는 가장 중요한 것으로 나타났다.

<표 4> 혁신리더십을 통해 성과변수를 설명하는 다중회귀분석결과

종속변수 독립변수	부서동일시		부서애착		조직몰입		상사만족	
	Beta	t값	Beta	t값	Beta	t값	Beta	t값
비전제시	.087	.941	.175	1.414	.175	1.661	-.067	-.694
솔선수범	.222	2.252*	.189	1.437	.204	1.822	.224	2.194*
혁신추구	.064	.784	.059	.539	.017	.182	.109	1.274
위험감수	.330	3.716**	-.076	-.645	.305	3.033**	.409	4.447**
문제해결	.077	.804	-.067	-.522	-.067	-.616	.053	.532
R ²	.480		.078		.332		.442	
F	31.622***		2.880*		16.971***		27.036***	

주) * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .000$.

V. 논 의

본 연구는 최근 조직에서 큰 관심을 가지고 있는 리더의 혁신 행동을 측정하기 위한 혁신리더십 척도를 개발하고 이 척도의 신뢰도와 타당도를 검증하기 위한 것이다. 기존의 혁신행동에 관한 연구와 혁신 관련 리더십 이론을 통해 추출한 요인을 토대로 통계 분석을 실시한 결과 혁신추구, 문제해결, 위험감수, 비전제시 및 술선수범의 5개 요인이 혁신리더십을 구성하는 요인으로 나타났다.

혁신추구 요인은 변화의 필요성을 인식하고 새로운 것을 추구하며 이를 지원하는 리더의 행동 특성을 의미한다. 이 요인은 혁신을 정의하는 개념과 유사하기 때문에 혁신리더십의 요인으로서 반드시 포함되어야 할 요인으로 해석할 수 있다.

문제해결 요인은 문제가 발생할 시 이를 해결하기 위한 방안을 신속하고 정확하게 제시하는 리더의 행동 특성을 의미한다. 부하들이 혁신을 추구하기 위해 새로운 방법으로 일을 처리하려고 할 때 예상치 않았던 어려움을 겪을 수 있으며 이로 인해 좌절할 수 있을 것이다. 리더는 이 상황에서 부하들이 문제를 해결하는 데 도움을 주는 역할을 함으로써 조직 구성원들의 혁신 행동이 지속적으로 일어나는 데 기여할 수 있을 것이다.

위험감수 요인은 부하들이 도전적인 목표를 정하도록 격려하고 목표를 달성하지 못했을 경우에도 책망하지 않고 관대하게 대함으로써 조직 내에서 구성원들이 위험을 무릅쓰고 새로운 목표나 일에 도전하는 문화를 가져오는 데 영향을 미치는 요인이다. Kanter (1985)는 조직 내에서 구성원들의 혁신에 대한 몰입을 증진시키기 위한 방법의 하나로서 구성원이 새로운 아이디어를 과감하게 실천할 수 있는 조직분위기를 조성하는 것이 중요하다고 주장한 바 있다. 이러한 분위기를 조성하기 위해서는 무엇보다 구성원들이 실패에 두려워하지 않는 마음가짐이 필요하며, 이러

한 태도는 리더가 구성원들의 실패를 크게 책망하지 않고 이들에게 도전적인 목표를 정하도록 격려하는 행동을 통해서 형성될 수 있을 것이다. 따라서 혁신리더십을 구성하는 요인의 하나로서 위험감수 요인이 포함된 것은 타당하다고 해석할 수 있다.

비전제시 요인은 기존의 변혁적 리더십(Bass, 1985), 카리스마적 리더십(Conger et al., 1997) 및 비전적 리더십(Green, 2006)에서도 모두 중요한 요인으로 나타난 바 있다. 혁신 행동을 강조하는 리더는 부하들에게 왜 기존의 방식이 아닌 새로운 방식으로 일하고 생각을 해야 하는지에 대해 설명할 필요가 있을 것이다. 이 과정에서 리더는 미래에 대한 비전을 제시하며 이러한 비전을 달성하기 위해서는 구성원들이 변화와 혁신을 수용해야 함을 역설해야 할 것이다. 따라서 비전제시 요인은 혁신리더십의 구성요인으로 포함되는 것이 타당하다고 해석할 수 있다.

마지막으로 술선수범 요인도 혁신리더십에 포함되어야 할 중요한 요인으로 간주할 수 있다. 리더가 부하들에게 변화할 필요가 있음을 강조하면서 자신의 행동은 변화시키지 않는다면 궁극적으로 부하들의 혁신행동을 가져오기는 어려울 것이다. 리더가 먼저 앞장서서 변화된 모습을 보여주는 것이 중요하며, 따라서 술선수범이 혁신리더십의 요인으로 포함되는 것은 의미가 있다고 해석할 수 있다.

성과변수와와의 상관분석 결과를 살펴보면 혁신리더십의 5개 요인은 4개의 성과변수와 모두 유의하게 관련되었는데, 이는 혁신리더십 척도의 준거관련타당도를 입증하는 것으로 해석할 수 있다. 즉 리더가 혁신추구, 문제해결, 위험감수, 비전제시 및 술선수범 행동을 많이 보일수록 부하들의 부서동일시, 부서에 대한 애착, 조직몰입, 그리고 상사만족은 증가하는 것으로 나타났다.

상관 및 회귀분석 결과를 종합해보면 성과변수와와의 관련성 측면에서 5개의 혁신리더십 요인 가운데 위험감수와 술선수범이 중요한 것으로 나타났다. 특

히 상사만족을 설명하는 데 있어서 혁신리더십 요인 가운데 위험감수와 술선수범이 유의하게 나타났는데, 이는 부하들이 실패하더라도 도전할 것을 요구하고 실패했을 경우 심하게 책망하지 않고 비교적 관대하게 대하는 부서장과 자신이 희생하는 모습을 보여주고 스스로 술선수범하는 행동을 보여주는 부서장에 대한 만족도가 높음을 의미한다.

술선수범 요인이 상사에 대한 만족도를 설명하는 데 있어서 중요하게 나타난 것은 그만큼 부하들이 말만 앞서서 리더보다는 자신이 한 말에 대해 책임을 지고 언행이 일치되는 행동을 하는 리더에 대해 만족도가 높다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 최근 Dineen, Lewicki, and Tomlinson(2006)의 연구에서 본 연구에서의 술선수범과 비슷한 개념인 행동일치(behavior integrity : 말과 행동 간의 일관성을 의미함)가 종업원들의 조직시민행동과 유의하게 관련된 결과와 유사한 것으로 볼 수 있다.

본 연구는 지금까지 리더십 연구에서 논의는 많이 되었지만 실제적으로는 거의 시도되지 않은 혁신리더십 척도를 개발했다는 점에서 의의가 있다. 또한 혁신리더십이 5개 요인으로 구성되어 있다는 결과를 보여줌으로써 혁신리더십의 개념을 정립하는 데도 기여했다고 볼 수 있을 것이다.

최근 조직의 복잡성은 날로 증가되어 가고 있다. 이 시점에 대부분의 조직은 혁신적 조직 및 문화의 구축을 지향하며 생존을 도모하고 있다. 지식 경영에서의 화두인 조직의 지식 창출, 공유, 확산은 바로 복잡성이 증대된 조직 상황에 어떻게 생존할 것인가를 모색하는 조직의 일련의 활동들이다.

복잡성의 증대에 따른 조직적 관심 대상 중 하나가 바로 리더에 관한 것이다. Nonaka(1988; 1994)는 일찍이 환경의 불확실성에 대처하는 방식으로 미들업다운(middle-up-down) 조직을 주장하며, 중간관리자 역할의 중요성을 강조하였다. Dolan et al.(2003)은 복잡성이 증대된 조직 상황에서 단순한 상사가 아닌

혁신적 리더의 중요성을 강조하였다. 이러한 주장들이 지향하는 하나의 귀결점은 바로 조직의 복잡성 증대에 어떻게 리더가 역할을 수행할 것인지에 대한 것들이다.

한편 Barrett(2006)과 Dolan et al.(2003)은 복잡성 관리를 위한 하나의 경영 패러다임으로 가치중심의 경영을 제안한다. Quinn and Rohrbaugh(1983)은 경쟁가치 모델에서 복잡성 증대에 대응하기 위해서는 혁신적 문화 및 가치(adhocracy)의 지향이 바람직함을 주장한다. 즉 가치는 조직의 미래 지향점을 제시하는 하나의 끌개(attractor)로서 역할을 수행한다(Dolan et al., 2003). 그러나 가치는 미래의 바람직한 상태에 관한 준거일 뿐 실제적 변화와 발전의 근원인 개별 구성원들의 행동을 변화시키는 데에는 한계가 있다.

Stacey(2001)는 조직의 변화와 발전의 근원으로 개별 구성원들의 창조적 상호작용의 필요성을 역설한다. 복잡성이 증대된 상황에서 조직 내 구성원들의 창조적 상호작용은 혁신 리더십을 지닌 리더들에 의해 달성될 수 있다.

이러한 관점에서 조직의 지향점인 가치에 부합되게 개인의 가치와 개인들의 행동을 적합하게 하는 매개체로서 리더의 역할은 매우 중요하다. 또한 개별 구성원들의 지속적 상호작용을 위해서도 리더의 역할은 매우 중요하다. 즉 복잡성 증대에 따른 전사 차원의 혁신적 가치의 추구, 개별 구성원들의 창조적 상호작용을 통한 조직의 변화와 발전은 리더들의 혁신 리더십 확보에 달려있다고 할 수 있다.

본 연구는 복잡성이 증대되는 상황에서 혁신적 가치를 추구하는 많은 조직들에 필요한 리더의 역할을 제시하였을 뿐만 아니라 창조적 상호작용을 위한 매개체이며 촉진자로서 혁신 리더십의 중요성을 부각시켰다는 데 그 의의가 있다. 비전제시, 혁신추구, 문제해결, 위험감수, 술선수범의 5가지 요인은 최근 글로벌화를 지향하며 조직의 복잡성이 증대되는 조직의 리더에게 필수적인 역할로 중시되어야 할 것이다. 또

한 개별 구성원들이 미래 가치와 개인의 가치를 적합하게 하는 매개체로서, 지속적으로 지식을 창조, 공유, 확산하는 일련의 활동들의 촉진자로서 혁신 리더십이 매우 중요함을 인식할 수 있게 하였다는 점에서 그 의의가 있다.

본 연구에서 개발한 혁신리더십 척도를 구성하는 혁신추구, 문제해결, 위험감수, 비전제시 및 솔선수범의 다섯 가지 요인은 현대 조직에서 지금까지 리더들이 보이지 않은 새로운 행동을 의미하지는 않는다. 위에서도 기술하였지만 각 요인은 다른 리더십 이론의 요인으로 포함되었거나(예 : 변혁적 리더십의 비전제시) 또는 단독으로 리더의 행동을 측정하기 위해 사용되었던 행동들이다. 혁신을 강조하고 있는 현대 조직의 특성상, 조직에서 리더는 혁신과 관련된 행동을 보일 것을 요구받고 있으며, 이러한 다섯 가지 요인들은 리더들이 보일 수 있는 다양한 행동 가운데 혁신 리더십이라는 구성개념과 관련이 깊은 요인으로 볼 수 있을 것이다. 즉 본 연구는 이러한 행동들을 혁신 리더십이라는 구성개념하에 묶는 시도를 하였다는 점에서 의미가 있다. 조직에서는 이러한 척도를 활용하여 리더의 혁신리더십 수준을 측정할 수 있고 이를 통해 리더의 역량 평가나 수행평가에 활용할 수 있을 것이다.

또한 본 연구에서의 결과는 실무에서 리더들의 혁신행동을 향상시키기 위한 교육장면에서 활용될 수 있다. 리더들이 혁신리더십을 발휘하기 위해서는 혁신추구, 문제해결, 위험감수, 비전제시, 및 솔선수범 요인이 중요하다는 것을 강조하고 이러한 행동을 증진시키는 구체적인 방법을 교육시킬 필요가 있을 것이다. 특히 성과변수와의 관련성을 고려할 때 무엇보다 위험감수와 솔선수범의 중요성을 강조하며 우선적으로 이러한 행동을 많이 보이도록 교육시킬 필요가 있다.

본 연구의 제한점으로는 먼저 혁신리더십의 구성 타당도를 검증하기 위한 요인분석을 한 번만 실시하

였다는 점이다. 표집이 크지 않아 교차타당도를 보기 위해 전체 조사대상자들을 반으로 나누어 두 차례에 걸쳐 요인분석을 실시할 수 없었다. 따라서 본 연구에서 혁신리더십의 5개 요인이 다른 표집에서도 동일하게 나타날 것인지에 대해 확신하기가 어렵다. 향후 연구에서는 다양한 표집을 대상으로 탐색적 요인 분석뿐 아니라 확인적 요인분석도 같이 실시하여 혁신리더십의 5개 요인을 일반화할 수 있는지를 분석할 필요가 있다.

표집과 관련해 본 연구는 한 조직만을 대상으로 조사가 이루어졌기 때문에 연구 결과를 일반화하는데 제한점이 있다. 추후 연구에서는 좀 더 다양한 조직을 대상으로 설문을 실시하여 혁신리더십의 개념을 명확히 할 필요가 있을 것이다. 또한 본 연구에서 조사된 기업의 특성상 남성들이 많아서 조사대상자에 있어서도 거의 대부분(97.2%)이 남성이었다. 추후 연구에서는 여성들도 포함시켜 본 연구에서 나타난 혁신리더십 요인이 동일하게 나타나는지를 파악할 필요가 있다.

그리고 전체 조사 대상자들에게 사내 인트라넷을 이용하여 설문을 실시하였기 때문에 실명노출 가능성으로 인한 조사대상자의 bias가 응답결과에 작용했을 수도 있다. 그러나 최근 많은 조직에서 사내 인트라넷을 이용하여 많은 설문을 실시하고 있기 때문에 조사대상자의 실명노출 가능성에 대한 민감성은 그렇게 크지 않을 것으로 판단된다.

또한 본 연구에서 혁신리더십의 요인을 구성하기 위해 처음에는 13개의 하위 요인을 포함하였으나 연구진의 2차 검토 결과 7개의 요인으로 설정하게 되었다. 또한 이러한 7개 요인은 실제 자료를 얻은 후 요인분석을 통해 요인구조를 검증하는 과정에서 비전제시, 혁신추구, 솔선수범, 위험감수, 그리고 문제해결의 5개 요인으로 수정되었다. 그러나 이러한 과정에서 혁신리더십에 관련된 문헌이 부족하였기 때문에 이론적인 틀보다는 연구진의 경험에 의존해서 분석이

진행된 부분이 크다는 제한점이 있다. 추후 연구를 통해 본 연구에서 개발한 혁신리더십 5요인의 안정성에 대해 추가 분석이 이루어질 필요가 있다.

마지막으로 본 연구에서 혁신리더십 척도의 준거 관련 타당도를 분석하기 위해 사용한 4개의 성과변수는 모두 개인의 태도를 측정하는 변수였다. 혁신리더십의 준거관련 타당도를 분석하기 위해서는 이러한 태도 변수 이외에 구성원들의 실제 혁신행동을 포함시키는 것이 바람직할 것이다.

참 고 문 헌

[국내 문헌]

- [1] 강중현 (2007), 혁신리더십 지수, 한국능률협회, 2007. 4, http://www.kmac.co.kr/notice/read.asp?to_pmenukind=4&pk=860.
- [2] 문재승 (2007), 리더십 유형과 조직문화가 혁신 행동에 미치는 영향, 경북대학교 경영대학원 석사학위논문.
- [3] 백영미, 김성국 (2000), 문제해결 스타일, 리더와 멤버간의 교환관계, 태도 및 경쟁압력에 대한 지각과 혁신적인 행동 간의 관계, 인사·조직 연구, 제8권, 제1호, 105-163.
- [4] 양전형 (2004), 카리스마리더십과 창의성 및 혁신행동간의 관계, 제주대학교 경영대학원 석사학위논문.
- [5] 윤대혁, 정순태 (2006), 변혁적 리더십이 조직시민행동과 조직구성원의 혁신적 행동에 미치는 영향에 관한 연구-조직공정성의 조절효과를 중심으로, 인적자원관리연구, 제13권, 제3호, 139-169.
- [6] 이상호 (2004), 정보화 시대의 새로운 경영 리더십, 인사관리학회, 제28권, 제4호, 121-140.
- [7] 이춘식 (2006), 조직구성원의 지각된 변혁적 리더십과 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구, 한국외국어대학교 대학원 석사학위

논문.

- [8] 장행부 (2006), 변혁적 리더십이 부하의 자아개념과 혁신행동 및 직무스트레스에 미치는 영향, 제주대학교 경영대학원 석사학위논문.
- [9] 최만기, 이지우 (1999), 조직혁신에 관한 연구모형의 개발과 연구명제의 설정, 경영학 연구, 제27권, 제5호, 1331-1360.
- [10] 피터 드러커, 이재규 옮김 (2006), 경영의 실제 (The practice of management), 서울, 한국경제신문.
- [11] 황인경 (2003), 현장혁신활동을 촉진하라, LG주간경제, 2003, 12, 20-24.

[국외 문헌]

- [1] Amabile, T. M. (1988), A model of creativity and innovation in organizations, M. Staw and L. L. ummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-130.
- [2] Barrett, R. (2006), *Building a Values-Driven Organization : A whole system approach to cultural transformation*, Butterworth-Heinemann : MA.
- [3] Bass, B. M. (1985), Leadership : good, better, best, *Organizational Dynamics*, 13, Winter, 26-40.
- [4] Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993), Transformational leadership and organizational culture, *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- [5] Bennis, W. (1990), Managing the Dream : Leadership in the 21st century, *Training : The Magazine of Human Resource Development*, 27(5), 44-45.
- [6] Bennis, W. and Nanus, B. (1985), *Leaders : The Strategies for taking charge*, New York, NY : Harper and Row.
- [7] Berson, Y. (2001), The relationship between vision strength, leadership style, and context, *Le-*

- adership Quarterly*, 12(1), 53-74.
- [8] Burns, J. M. (1978), *Leadership*, Now York, NY : Harper Torchbooks.
- [9] Bycio, F., Hackett, R. D. and Allen, J. S. (1995), Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership, *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- [10] Chandy, R. K. and Tellis, G. J. (1998), Organizing for Radical Product Innovation : The Overlooked Role in Willingness to Cannibalize, *Journal of Marketing Research*, 35(4), 474-487.
- [11] Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1987), Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational setting, *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- [12] Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T. and Mathur, P. (1997), Measuring charisma : Dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of charismatic leadership, *Canadian Journal of Administrative Science*, 14, 290-302.
- [13] Damanpour, F. (1991), Organizational Innovation : A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, *Academy of Management Journal*, 34, 555-690.
- [14] Dineen, B. R., Lewicki, R. J. and Tomlinson, E. C. (2006), Supervisory guidance and behavioral integrity : Relationships with employee citizenship and deviant behavior, *Journal of Applied Psychology*, 91, 622-635.
- [15] Dolan, S. L., Garcia, S. and Auerbach, A. (2003), Understanding and managing Chaos in Organizations, *International Journal of Management*, 20(1), March.
- [16] Drucker, P. F. (1999), *The discipline of innovation*, In F. Hesselbein and P. M. Cohen (Eds.), *Leader to Leader* (53-56), NY : The Peer F. Drucker Foundation fro Nonprofit Management.
- [17] Ettlíe, J. E. (1983), Organizational policy and innovation among suppliers to the food processing sector, *Academy of Management Journal*, 26, 27-44.
- [18] Farr, J. L. and Ford, C. M. (1990), *Individual innovation*, In M. A. West and J. L. Farr(Eds.), *innovation and creativity at Work* : 63-80, Chichester, UK : John Wiley and Sons.
- [19] Garfinkel, H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-hall.
- [20] Green, S. (2006), *Visionary Leadership : The New Visionaries*, <http://solutions.co.uk>.
- [21] House, R. J. (1977), *A 1976 theory of charismatic leadership*, In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), *Leadership : The cutting edge* (189-204). Carbondale, IL : Southern Illinois University Press.
- [22] Howell, J. M. and Frost, P. J. (1989), A Laboratory Study of Charismatic Leadership, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 243-269.
- [23] Howell, J. and Higgins, C. (1990), Champions of technological innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-341.
- [24] Janssen, O. (2000), Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- [25] Kanter, R. M. (1983), *The change masters : Innovation and entrepreneurship in the American corporation*, New York, NY : Simon and Schuster.
- [26] Kanter, R. M. (1985), Supporting innovation and venture development in established companies, *Journal of Business Venturing*, 1, 47-60.
- [27] Katz, D. and Kahn, R. L. (1978), *The Social psychology of organizations*, NY : Wiley.

- [28] King, N. (1990), Innovation at work : the research literature, In M. A. West and J. L. Farr (Eds), Innovation and creativity at work : 15-59, Chichester, England : Wiley.
- [29] Kotter, J. P. (1990), What leaders really do, *Harvard Business Review*, 68, May/June, 103-105.
- [30] Kotter, J. P. (1999), Making change happen, In F. Hesselbein and P. M. Cohen(Eds). *Leader to Leader*(69-79). NY : The Peer F. Drucker Foundation for Nonprofit Management.
- [31] Larwood, L., Falbe, C. M., Kriger, M. P. and Miesing, P. (1995), Structure and meaning of organizational vision, *Academy of Management Journal*, 38, 740-769.
- [32] Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, D. (1995), An Integrative Model of Organizational Trust, *AMR*, 20, 709-734.
- [33] McAllister, D. J. (1995), Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *AMJ*, 38, 24-59.
- [34] McGee, G. W. and Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment : Reexamination of the affective and continuance commitment scales, *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-641.
- [35] Mohr, L. B. (1969), Determinants of Innovation in Organizations, *American Political Science Review*, 63, 111-126.
- [36] Morris, G. B. (1988), The Executive : a pathfinder, *Organizational Dynamics*, 16, Spring, 62-77.
- [37] Mowday, R. T., Porter, L. and Steers, R. M. (1982), *Effective behavior in organization*, New Jersey : Prentice Hall, 143-161.
- [38] Nadler, D. A. and Tushman, M. L. (1990), Beyond the charismatic leader : Leadership and organizational change, 'CMR'.
- [39] Nonaka, I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5(1), 14-34.
- [40] Nanus, B. (1992), *Visionary Leadership*, San Francisco, CA : Jossey-Bass Inc.
- [41] Quinn, R. (1988), The Competing Values Model : redefining organizational effectiveness and change, In *Beyond Rational Management : Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, San Francisco : Jossey-Bass.
- [42] Quinn, R. E., and Rohrbaugh, J. (1983), A spatial model of effectiveness criteria : Towards a competing values approach to organizational analysis, *Management Science*, 29(3), 363-377.
- [43] Rogers, E. M. (1995), *Diffusion of Innovation*, 4th Ed. New York : Free Press.
- [44] Sashkin, M. (1986), True vision in leadership, *Training and Development Journal*, 40(5), 58-61
- [45] Scarpello, V. and Vandenberg, R. J. (1987), The satisfaction with my supervisor scale : Its utility for research and practical applications, *Journal of Management*, 13, 447-466.
- [46] Scott, S. G. and Bruce, R. A. (1994), Determinates of innovative behavior : A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 137, 580-607.
- [47] Shamir, B., House, R. J. and Arthur, M. B. (1993), The Motivational Effects of Charismatic Leadership : A Self-Concept Based Theory, *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- [48] Smith, B. J. (1982), *An initial test of a theory of charismatic leadership based on the responses of subordinates*, Unpublished doctoral dissertation, University of Toronto.
- [49] Stacey, R. D. (2001), Complex Responsive Process in Organization : Learning and knowledge

- creation, London : Routledge.
- [50] Staw, B. M. (1984), Organizational behavior : A review and reformulation of the field's outcome variables, *Annual Review of Psychology*, 35, 627-666.
- [51] Tejada, M. J., Scandura, T. A. and Pillai, R. (2001), The Multifactor Leadership Questionnaire revisited : Psychometric properties and recommendations, *The Leadership Quarterly*, 12, 31-52.
- [52] Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1986), *The Transformational Leader*, New York : Wiley.
- [53] Van de Ven, A. H. (1986), Central Problems in the Management of Innovation, *Management Science*, 32, 590-607.
- [54] West, A. and Farr, J. L. (1990), *Innovation at Work*, M. A. and Farr, J. L. (Eds.), Innovation and Creativity at work : Psychological and Organizational Strategies, New York : Wiley, 3-13.
- [55] White, R. P. and Hodgson, P. (2002), The New Leadership and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.
- [56] Zaltman, G., Duncan, R. and Holbek, J. (1973), *Innovations and organizations*, New York, NY : John Wiley and Sons.

● 저 자 소 개 ●



탁진국 (Jinkook Tak)

성균관대학교 산업심리학과를 졸업하고 캔사스주립대학 심리학과에서 산업 및 조직심리전공으로 석사와 박사 학위를 취득하였다. 현재 광운대학교 산업심리학과 교수로 재직 중이다. 한국심리학회지 : 산업 및 조직, 한국심리학회지 : 건강, Journal of Career Assessment, Journal of Career Development 등에 논문을 주로 발표하였으며, 주요 관심분야로는 경력개발, 리더십, 직무스트레스, 긍정심리, 코칭심리 등이 있다.



김찬모 (Kim, Chan Mo)

광운대학교 산업심리학과를 졸업하고, 한라중공업(주) 기획실 인사팀에서 근무하였다. 퇴직 후 광운 대학교에서 인사조직을 전공하여 경영학 석사 및 박사학위를 취득하였으며, 현재 포스코 경영연구소 경영연구센터 연구위원으로 재직 중이다. 인사 조직연구, 지식경영연구 등에 주로 논문을 발표하였으며, 주요 관심분야로는 조직혁신, 조직이론 및 설계, 지식경영, 변화관리, 글로벌 경영 등이 있다.



조은현 (Eunhyun Cho)

광운대학교 산업심리학과 대학원 박사과정에 재학 중이며 주요 관심분야는 리더십과 코칭이다.