

## 리더십 유형과 조직성과와의 관계 분석 - 미국 오클라호마주 의용소방대를 중심으로 -

신용식

경기도 소방재난본부

### A Study on the Relationship between Leadership Styles and Organizational Outcome in Oklahoma's Volunteer Fire Department

Yong-Sik Shin

Gyeonggi-Do Fire and Disaster Headquarters

(Received July 8, 2014; Revised August 20, 2014; Accepted August 20, 2014)

#### 요 약

본 연구의 목적은 미국 의용소방대 조직에서 의용소방대장의 주도적인 리더십 유형을 확인하고 소방대장의 리더십 유형과 조직성과간의 관계를 분석하는데 있다. 본 연구는 미국 중남부에 위치한 오클라호마주 의용소방대원 205명을 대상으로 하였다. 연구결과, 가장 일반적인 의용소방대장 리더십 유형은 변혁적 리더십인 것으로 나타났다. 두 번째는 거래적 리더십으로 분류되었고 방임형 리더십은 가장 낮은 빈도의 유형으로 분석되었다. 본 연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직성과와 정(正)의 상관관계가 있는 것으로 분석되었다. 방임형 리더십은 조직성과와 부(負)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 현재의 의용소방대장과의 근무연수가 증가할수록 자신들의 리더에 대해 변혁적, 거래적 리더십 능력이 감소한다고 평가하고 있는 것으로 분석되었다.

#### ABSTRACT

This study aims to determine dominant leadership styles of the U.S. volunteer fire department and analyzes relationship between leadership styles of a fire chiefs and organizational outcome. This study reviewed 205 volunteer fire fighters in Oklahoma State which is located in middle and southern part of the U.S. As research results, it turned out that the most common leadership type of volunteer fire chiefs is transformational leadership. The second most common leadership type is transactional leadership. Laissez-faire leadership was the least common leadership type. This study analyzed that transformational leadership and transactional leadership have positive relationship with organizational outcome. In contrast, laissez-faire leadership has negative relationship with organizational outcome. Also, it turned out that the volunteer fire fighters evaluate that transformational and transactional leadership decrease as working years of current volunteer fire chiefs increase.

**Keywords :** Leadership, Volunteer fire organization, Leadership styles, Organizational outcome

#### 1. 서 론

2014년도 기준 전국 의용소방대 현황은 3,631대 현원은 95,025명이다. 우리나라의 의용소방대는 재난안전 예방활동과 화재 등 재난 시 공설 소방대를 보조하는 역할을 수행하고 있다<sup>(1)</sup>. 최근에는 일부 농촌지역에서 정규 소방력을 확충하기 어려워 의용소방대원으로만 구성된 전담의용소방대를 운영하고 있다. 또한 전문분야의 자격자로 구성된 전문의용소방대를 운영하여 다양한 생활안전서비스도 제공하고 있다. 미국의 경우에는 City 보다 소규모 도시인

Village, Town 등에 자율적으로 구성된 소방대원들이 정규 소방력을 대체하고 있다. 이들의 임무는 우리나라 정규 소방대원과 동일하게 지역 내 화재진화 등 실제 대응활동에 참여하고 있고 교육훈련 등에 관한 비용도 본인들이 부담하고 있다. 미국 오클라호마주의 경우에도 소규모 자치형태로 운영되는 Village, Town의 경우 공설 소방력이 배치되어 있지 않고 지역주민들로 구성된 의용소방대가 운영되고 있다. 지역별 의용소방대장이 선출되어 재난대응 업무를 총괄하고 있으며 그 하부조직은 현장지휘대장, 팀장, 주임, 운전사, 화재진압요원으로 구성되어 있다. 지역별 소

방차량과 장비를 보관하는 4~5개의 안전센터(Fire Station)가 운영되고 있다. 의용소방대원의 근무방식은 평상시에는 생업에 종사하다가 화재 등 응급상황에 대한 호출을 받게 되면 소방대로 출동, 장비를 휴대하고 현장으로 출동하게 된다. 한국 의용소방대와 가장 큰 차이점은 의용소방대의 역할이 우리나라 정규 소방공무원과 동일한 수준으로 수행된다는 것이다. 지역 내 화재진화, 인명구조 등의 비상 대응 업무를 직접 전담하고 재난안전 교육훈련도 담당하고 있다. 우리나라의 의용소방대원은 화재현장에서 직접적인 현장활동을 수행하지 않고 정규 소방대를 지원하는 보조적 역할을 수행하고 있다. 따라서 미국의용소방대장의 리더십은 현장대응과 대원 안전관리 측면에서 매우 중요한 사항으로 여겨지고 있다. 우리나라의 의용소방대는 소방본부와 소방서에서 대원과 대장 선발, 연합회 구성 등 조직을 관리하고 있으며 현장 보조활동에 필요한 피복, 출동수당 등을 지급하고 일부 의용소방대원 자녀에게는 학비보조 장학금도 지급하고 있다. 최근 우리나라는 의용소방대의 역할 확장과 체계적인 의용소방대 관리를 위해 의용소방대 설치 및 운영에 관한 법률(2014. 1. 28 제정, 7. 29 시행)이 제정되었다. 의용소방대법 제7조 임무에서 화재의 경계와 진압 업무의 보조, 구조구급 업무의 보조, 화재 등 재난 발생 시 대피 및 구호 업무의 보조, 화재예방 업무의 보조 등의 역할을 규정하고 있다.

리더십 유형과 조직성과에 관한 선행 연구를 살펴보면, 리더십 유형에 따라 조직성과가 달라지는 것으로 연구되고 있다. 리더십 유형과 조직성과와의 관계 분석에 사용된 리더십 유형은 변혁적, 거래적, 방임형 리더십이었다. 이들 유형 중 변혁적 리더십과 거래적 리더십 유형은 조직성과와 긍정적 연관성을 가지고 있는 것으로 나타났으나 방임형 리더십은 부정적인 관계를 나타내는 것으로 연구되고 있다.

본 연구의 목적은 의용소방대장의 유력한 리더십을 결정하고 리더십과 조직성과와의 관계를 분석하는데 있다. 변혁적, 거래적, 방임형 리더십 스타일을 결정하기 위해 Bass와 Avolio (2004)<sup>(2)</sup>에 의해 개발된 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)를 사용하였다. 설문에 응한 의용소방대원들에 대한 나이, 성별, 현재의 직무, 현재 소방서에서 근무한 기간, 현재의 소방대장과 근무한 기간 등에 대하여도 자료를 수집하였다. 본 연구의 결과물은 의용소방대장의 의용소방대 관리와 인적 자원관리 부서에 유용한 정보를 제공할 것이다. 리더십 스타일을 잘 이해하는 것은 조직 관리에 있어 기본이며 중요한 부분이기 때문이다. 소방조직에서 조직성과를 향상시키는 것은 관리자 또는 감독자의 중요한 역할이다(Buckman, 2004)<sup>(3)</sup>. 다양한 리더십 스타일의 효과를 인지함으로써 성공적인 조직을 위한 관리전략의 수립이 가능하기 때문이다. 어떠한 리더십 스타일이 조직성과에 효과적이나를 파악할 수 있다는 것은 현재 또는 미래의 의용소방대장에게 적합한 리더십 스타

일을 선택할 수 있도록 하는 유용한 정보가 될 수 있다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 리더십 개념과 리더십 유형

소방조직에서 효과적인 리더십을 발전시키고 소방관들이 높은 동기를 갖도록 하는 것은 소방서비스의 질을 높이고 미래 조직 발전을 위해 매우 중요하다. 리더십을 한 가지 방식으로 정의하는 것은 어렵다. 그동안 많은 연구자들이 여러 학문 분야에서 폭 넓게 리더십의 개념을 사용해 오고 있다. 이러한 이유로 리더십을 하나의 개념으로 규정하기란 쉽지 않은 일이다. Chemers (1997)<sup>(4)</sup>는 리더십을 공동목적 달성을 위해 구성원들 간에 서로 협조하고 돕는 사회적 영향 과정으로 정의하고 있다. Burns (1978)<sup>(5)</sup>에 의하면 리더는 리더 자신과 부하들의 가치와 동기부여를 통해 목표 달성을 할 수 있도록 유도하는 능력자로 기술하고 있다. Tompson (2004)<sup>(6)</sup>에 따르면 조직성과는 투입이 산출로 전환되는 과정에서 자원의 사용을 최소화하기 위한 조직의 능력으로 정의하고 있다.

Burn (1978)은 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 개념을 정립하였다. 변혁적 리더십은 리더와 추종자가 서로 몰입하는 것에 기반하고 있고 이 기초에서 리더는 추종자의 동기 수준을 높이도록 격려하는 것으로 보았다. 거래적 리더십은 리더와 추종자간 거래적 관계에 기초하고 있다. Bass (1985)<sup>(7)</sup>는 Burn의 개념을 일반 조직의 구체적인 영역에 적용하였다. Burn은 연구에서 3가지 리더십 유형을 사용하였는데 변혁적, 거래적, 그리고 방임형 리더십으로 유형화하였다.

Bass (1985)은 변혁적 리더십(Transformational Leadership)을 카리스마적 리더십으로 지칭하고 있다. 이 리더십은 부하직원들을 고무시키고 부하들의 특별한 요구에 개별적으로 접근하는 세심한 리더십 특성이다. 거래적 리더십(Transactional Leadership)을 보유한 리더는 목표하는 조직성과를 위해 부하직원들이 해야 할 행동들을 파악하고 있으며 그 행동을 촉진시킨다고 보고 있다. 업적에 따른 보상과 징벌을 통해 부하직원들의 성과에 영향을 주는 리더십 특성이다. 방임형 리더십은 리더십을 행사하지 않고 손 놓고 있는 리더십 부재상태를 지칭한다. Bass (1997)<sup>(8)</sup>는 이 리더십 유형을 시도하지 않는 리더십으로 규정하고 있으며, 책임성과 통찰력이 없고 관여 결여, 그리고 필요할 때 리더가 없는 상황으로 규정하고 있다.

Bass (1985)에 따르면, 변혁적 리더십의 하위 요인은 이상화된 영향력(태도, 행동)(Idealized Influence: attributes, behaviors), 영감적 동기부여(Inspirational Motivation), 지적 자극(Intellectual Stimulation), 개별적 배려(Individualized Consideration)으로 구성되어 있다. 거래적 리더십은 업적 보상(Contingent Reward), 예외적 관리(능동적, 수동적)(Management by Except: active, passive)으로 구성되어

있다. Bass (1997)에 의하면, 변혁적 리더십의 이상화된 영향력은 리더가 그들의 부하직원들과 함께 조직의 임무와 비전을 공유하고 있는 태도와 행동 특성이다. 이러한 특성을 바탕으로 부하직원들은 그들의 리더를 존경하고 신뢰하는 리더십 속성이다. 영감적 동기부여는 부하직원들에게 정확한 비전이나 가치를 제시하는 특성으로 이를 통해 리더는 부하직원들이 낙관적이고 업무 추진에 열정을 갖도록 하는 리더십 속성을 말한다. 지적자극은 업무 과정에서 직면하는 문제해결을 통해 부하직원들이 그들의 일에 대한 신념과 가치를 향상시키도록 하는 특성이다. 이 변수는 리더가 기존의 방식이나 문제들을 새로운 각도에서 바라보려고 노력하는 리더십 속성이다. 개별적 고려는 부하직원들의 요구사항을 지속적으로 확인하고 응답하는 특성이다. 이 변수는 부하직원 개인의 필요에 눈높이를 맞추므로써 그들의 직무 만족도를 향상시키는 리더십 속성이다.

Bass와 Avolio (2004)에 따르면, 거래적 리더십의 업적 보상은 목표했던 성과에 도달했을 때 그 노력에 대한 대가로 보상을 제공하는 것을 말한다. 예외적 관리(능동적)는 실수, 불편, 실패 등을 분석하여 동일한 상황이 재발하지 않도록 하기 위해 집중 관리하는 것을 지칭한다. 예외적 관리(수동)는 문제가 심각하게 될 때까지 관여하지 않고 방관하는 리더십 특성을 말한다.

### 2.2 리더십 유형과 조직성과와의 관계

그동안 진행된 많은 연구들은 리더십 행동이 조직성과에 영향을 미치고 있는 것을 경험적으로 입증하고 있다 (Javitch, 1997)<sup>(9)</sup>. 사실상 대부분의 조직은 조직성과를 향상시키는 것에 초점을 두고 있기 때문이다(Kolb, 1995)<sup>(10)</sup>. 이러한 이유로 효과적인 리더십은 조직임무 수행을 향상시키는 기능적 역할을 하게 된다(Kolb, 1995). Choi (2006)<sup>(11)</sup>에 따르면, 조직행동과 관련된 많은 연구들이 효과적인 리더십을 성공적인 조직성과를 위해 중요한 요소로 열거하고 있다. 더불어 많은 연구들이 성공적인 성과를 만들어 내기 위해서는 리더십이 중요하다고 강조하고 있다. 여러 가지 리더십 유형 중에서 변혁적 리더십 유형이 조직성과에 가장 긍정적으로 연계되어 있는 것으로 연구되고 있다 (Fuller et al., 1996; Avolio and Bass, 2002)<sup>(12,13)</sup>.

지금까지 이루어지고 있는 리더십 유형과 조직성과와의 관계를 분석하는 많은 연구들은 Bass and Avolio (2004)에 의해 개발된 MLQ를 측정도구로 사용하고 있다. MLQ의 조직성과 분야의 하위지표는 추가적인 노력(Extra Effort), 리더 효과성(Leader Effectiveness), 리더에 대한 직원만족(Employee Satisfaction with the leader)으로 구성된다. Bass and Avolio (2004)는 변혁적, 거래적 리더십 유형이 그룹의 성과와 관련이 있는 것으로 분석하였다. 연구자는 이 연구에서 조직성과를 이끌어 내기 위한 3가지 하위 성과지표를 강조했다. 추가적인 노력은 그들이 예상

했던 것보다 더 열심히 일하는 상태를 말하고 리더십 효과성은 성과를 내도록 그룹을 유도하는 것을 의미한다. 리더에 대한 만족은 직원을 만족시키는 방법과 만족스런 방법으로 직원들과 일하는 상태로 정의하고 있다.

## 3. 연구의 설계

### 3.1 연구 모형

이론적 검토에서 살펴 본 바와 같이 많은 선행 연구의 결과들이 리더십 유형과 조직성과는 상호 관련이 있다고 제시해 주고 있다. 본 연구는 이러한 연구 결과들을 미국 오클라호마주 의용소방대 조직에 적용하여 분석하고자 <Figure 1>과 같이 연구모형을 구성하였다.

### 3.2 측정 도구

본 연구는 Bass and Avolio (2004)에 의해 개발된 다요인 리더십 질문지(MLQ-5X Short)를 사용하였다. 이 측정 도구는 변혁적, 거래적, 방임형 리더십 유형과 리더십 성과(Outcomes of Leadership)를 측정하도록 구성되어 있다. 본 연구에서는 리더십 성과를 조직성과(Organizational Outcome) 변수로 사용하고 있다. 변혁적 리더십 요소는 이상화된 태도, 이상화된 행동, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개인적 고려로 구성되어 있다. 거래적 리더십 요소는 업적보상, 예외적 관리(능동적), 예외적 관리(수동적), 방임형 리더십은 그것을 구성하는 특별한 요인이 없다. 조직성과는 추가적인 노력, 효과성, 직무만족으로 구성되어 있다.

### 3.3 연구 표본

연구대상은 미국 중남부 지역인 오클라호마주 의용소방대에 근무하는 의용소방대원이다. 연구 샘플의 대표성을 확보하기 위해서는 무작위 추출방식(Random Sampling)이 우선이나, 연구 대상자에 대한 기본정보(인원, 근무자, E-mail 등)가 확보되어 있지 않은 관계로 대안적인 샘플링 기법을 활용하였다. 연구대상 지역 의용소방대의 대표성을 확보하기 위하여 오클라호마주를 동·서로 가로지르는 연방 고속도로를 기준으로 하여 동, 서, 남, 북 4개의 지역으로 구분하여 설문을 실시하였다. 오클라호마주 의용소방대원의 소방 전문교육은 동, 서, 남, 북 지역별로 운영하는 상설·비상설 의용소방대 소방교육대(Fire Academy)에서 주로 이루어지고 있다. 따라서 지역별 소방교육대의 교육

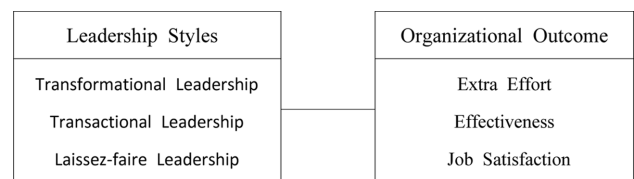


Figure 1. Study model.

과정에 참여한 의용소방대원들을 대상으로 적정 비율의 샘플을 확보하였다. 설문지는 총 220부가 회수되었으나 이 중 결함이 있는 설문지 15부를 제외한 총 205부를 대상으로 분석을 실시하였다.

### 3.4 연구 방법

본 연구에서는 현 소방서 근무연수별, 현 소방서장과의 근무연수별로 리더십 유형과, 조직성과를 분석하기 위해 교차분석(Cross Tabulation Analysis)과 리더십 유형과 조직성과의 관계분석을 위해 상관분석(Correlation Analysis)을 실시하였다.

### 3.5 연구 가설

변혁적, 거래적, 방임형 리더십 등 3가지 리더십 유형과 조직성과의 관계를 분석하기 위해 연구 가설을 설정하였다.

귀무가설( $H_0$ ) : 리더십 유형과 조직성(리더십 효과성, 추

가적인 노력, 직무만족) 수준 간에는 유의미한 관계가 없다.  
대립가설( $H_1$ ) : 리더십 유형과 조직성(리더십 효과성, 추가적인 노력, 직무만족) 수준 간에는 유의미한 관계가 있다.

## 4. 분석결과

### 4.1 기본 현황

설문 대상자의 현 소방서 근무연수는 1년 미만이 36명(17.56%), 1~5년이 116명(56.59%), 6~10년이 31명(15.12%), 11~15년이 5명(2.44%), 16년 이상이 17명(8.29%)인 것으로 나타났다. 연구대상 자원봉사 소방대원의 대부분이 5년 이하로 현 소방서에서 근무하고 있는 것으로 나타났다(Table 1).

연구 대상자의 현 소방서장과 근무연수는 1년 미만이 45명(21.95%), 1~3년이 114명(55.61%), 4~7년이 37명(18.05%), 8~10년이 4명(1.95%)인 것으로 나타났다. 대상 자원봉사 소방대원의 대부분이 3년 이하로 현 소방서장과 근무하고 있는 것으로 나타났다(Table 2).

**Table 1.** Frequencies and Percent by Length of Time Working at Current Department

| Length of Time Working at Current Fire Department | Frequency | Cumulative Frequency | Percent (%) | Cumulative (%) |
|---|-----------|----------------------|-------------|----------------|
| Less than 1 year                                  | 36        | 36                   | 17.56       | 17.26          |
| 1~5 years   | 116       | 152                  | 56.59       | 74.15          |
| 6~10 years  | 31        | 183                  | 15.12       | 89.27          |
| 11~15 years                                       | 5         | 188                  | 2.44        | 91.71          |
| More than 15 year                                 | 17        | 205                  | 8.29        | 100.00         |
| Total   | 205       | 205                  | 100.00      | 100.00         |

**Table 2.** Frequencies and Percent by Length of Time Working under Current Chief

| Length of Time Working under the Current Chief | Frequency | Cumulative Frequency | Percent (%) | Cumulative (%) |
|--|-----------|----------------------|-------------|----------------|
| Less than 1 year                               | 45        | 45                   | 21.95       | 21.95          |
| 1~3 years                                      | 114       | 159                  | 55.61       | 77.56          |
| 4~7 years                                      | 37        | 196                  | 18.05       | 95.61          |
| 8~10 years                                     | 4         | 200                  | 1.95        | 97.56          |
| More than 10 year                              | 5         | 205                  | 2.44        | 100.00         |
| Total  | 205       | 205                  | 100.00      | 100.00         |

**Table 3.** Cross Tabulation between Length of Time and Leadership Style

| Length of Time Working at Current Fire Department | Leadership Style |      |               |      |               |      |
|---|------------------|------|---------------|------|---------------|------|
|   | Transformational |      | Transactional |      | Laissez-faire |      |
|   | Mean             | SD   | Mean          | SD   | Mean          | SD   |
| Less than 1 year                                  | 2.56             | 1.08 | 2.57          | 0.89 | 1.10          | 1.03 |
| 1~5 years   | 2.80             | 0.87 | 2.67          | 0.70 | 0.83          | 0.92 |
| 6~10 years  | 2.72             | 0.92 | 2.40          | 0.77 | 1.16          | 1.06 |
| 11~15 years                                       | 2.95             | 0.78 | 2.58          | 0.91 | 0.55          | 0.87 |
| More than 15 year                                 | 2.79             | 1.10 | 2.57          | 0.70 | 1.00          | 1.20 |

**Table 4.** Cross Tabulation between Length of Time and Organizational Outcome

| Length of Time Working at Current Fire Department | Organizational Outcome |      |
|---|------------------------|------|
|   | Mean                   | SD   |
| Less than 1 year                                  | 2.85                   | 1.31 |
| 1~5 years   | 3.02                   | 0.93 |
| 6~10 years  | 2.97                   | 1.02 |
| 11~15 years                                       | 3.16                   | 1.05 |
| More than 15 year                                 | 3.03                   | 1.07 |

**4.2 의용소방대원의 소방서 근무기간과 리더십 유형의 교차분석**

변혁적 리더십은 근무연수가 11년에서 15년 사이의 의용소방대원이 가장 높은 것으로 나타났고 1년 미만의 대원들이 가장 낮은 수준을 보였다. 거래적 리더십은 1년에서 5년 사이의 의용소방대원이 가장 높은 것으로 나타났고 6~10년 사이의 근무한 대원 집단에서 가장 낮은 수준을 보였다. 방임형 리더십은 6년에서 10년 근무자 집단에서 가장 높은 것으로 분석되었고 11~15년 사이의 근무자 집단에서 가장 낮은 것으로 나타났다(Table 3).

**4.3 의용소방대원의 소방서 근무기간과 조직성과의 교차분석**

조직성과는 1년 미만의 근무자 집단에서 2.85점, 1~5년 근무 집단은 3.02점, 6~10년 근무 집단은 2.97점으로 나타났으며, 11년 이상 근무자 그룹이 3.16점으로 가장 높은 것으로 분석되었다(Table 4).

**4.4 의용소방대원의 소방서 근무기간과 의용소방대장의 리더십 유형 교차분석**

현재 의용소방대장과의 근무연수가 1년에서 3년 사이의 의용소방대원은 본인의 대장이 변혁적 리더십의 보유자로 높게 평가하였고, 8~10년 사이의 근무자가 가장 낮은 것으로 응답하였다. 거래적 리더십의 경우에는 1년에서 3년 사이의 근무 대원이 본인의 대장이 거래적 리더십을 가장 높게 보유한 것으로 응답하였으며, 8~10년 사이의 근무자

**Table 6.** Cross Tabulation between Length of Time Working and Organizational Outcome

| Length of Time Working under Current Chief | Organizational Outcome |      |
|--|------------------------|------|
|  | Mean                   | SD   |
| Less than 1 year                           | 2.90                   | 1.21 |
| 1~3 years                                  | 3.06                   | 0.94 |
| 4~7 years                                  | 2.94                   | 1.04 |
| 8~10 years                                 | 2.39                   | 1.61 |
| More than 10 year                          | 2.84                   | 0.76 |

가 가장 낮은 것으로 응답하였다. 방임형 리더십의 경우에는 8년에서 10년 사이의 근무자에게서 가장 높게 나타났고 4~7년 사이의 근무자가 가장 낮은 것으로 나타났다(Table 5).

**4.5 의용소방대원의 소방서 근무기간과 조직성과의 교차분석**

현 의용소방대장과의 근무연수와 조직성과와의 교차분석에서 1년에서 3년 사이의 근무 대원이 성과 수준이 가장 높은 것으로 분석되었고 8~10년 사이의 근무자가 가장 낮은 것으로 나타났다(Table 6).

**4.6 주도적인 리더십 유형과 조직성과 변수의 평균 분석**

미국 오클라호마주에 소속된 의용소방대원들은 본인들과 함께 일하고 있는 의용소방대장의 리더십에 대하여 변혁적 리더십 유형이 가장 많은 것으로 응답하였으며, 방임형 리더십은 가장 낮은 유형의 리더십으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 조직성과의 하위 변수에 대하여는 리더십 효과성과 직무만족 변수가 높은 것으로 나타났으며, 추가적인 노력 변수는 다른 변수에 비해 상대적으로 낮은 수준으로 분석되었다(Table 7).

**4.7 리더십 유형의 하위 변수 평균 분석**

변혁적 리더십은 이상화된 영향력(태도, 행위), 영감적 동기부여, 지적자극, 그리고 개별배려 차원 등 5가지 하위 변수로 구성된다. 거래적 리더십의 경우에는 업적보상, 예

**Table 5.** Cross Tabulation between Length of Time and Leadership Style

| Length of Time Working under the Current Fire Chief | Leadership Style |      |               |      |               |      |
|---|------------------|------|---------------|------|---------------|------|
|   | Transformational |      | Transactional |      | Laissez-faire |      |
|   | Mean             | SD   | Mean          | SD   | Mean          | SD   |
| Less than 1 year                                    | 2.62             | 1.05 | 2.60          | 0.85 | 1.07          | 0.97 |
| 1~3 years   | 2.81             | 0.87 | 2.67          | 0.69 | 0.83          | 0.95 |
| 4~7 years   | 2.78             | 0.89 | 2.49          | 0.77 | 0.95          | 0.93 |
| 8~10 years  | 2.24             | 1.58 | 1.96          | 1.16 | 1.58          | 1.67 |
| More than 10 year                                   | 2.55             | 0.95 | 2.35          | 0.61 | 1.35          | 1.49 |

**Table 7.** Means for Leadership Styles and Organizational Outcome

| Variables              | Sub-variables    | N   | Mean | SD   |
|------------------------|------------------|-----|------|------|
| Leadership style       | Transformational | 202 | 2.75 | 0.93 |
|                        | Transactional    | 201 | 2.60 | 0.75 |
|                        | Laissez-faire    | 201 | 0.93 | 0.98 |
| Organizational outcome | Extra effort     | 195 | 2.93 | 1.05 |
|                        | Effectiveness    | 196 | 3.01 | 1.06 |
|                        | Satisfaction     | 196 | 3.03 | 1.12 |

외적 관리(능동적, 수동적) 등 3가지 하위 변수로 이루어진다. 변혁적 리더십의 경우, 이상화된 영향력(태도)이 가장 높은 것으로 평가하였으며 개별배려의 특성이 가장 낮은 것으로 분석되었다. 거래적 리더십의 경우 업적보상 변수가 가장 높은 것으로 응답하였으며, 예외적 관리(능동적)가 가장 낮은 것으로 분석되었다(Table 8).

**Table 8.** Means for Leadership Factors

| Leadership style | Leadership Factor                 | N   | Mean | SD   |
|------------------|-----------------------------------|-----|------|------|
| Transformational | Idealized attributes              | 199 | 2.96 | 0.99 |
|                  | Idealized behaviors               | 198 | 2.68 | 0.97 |
|                  | Inspirational motivation          | 199 | 2.87 | 1.00 |
|                  | Intellectual stimulation          | 201 | 2.71 | 0.98 |
|                  | Individual consideration          | 199 | 2.59 | 0.99 |
| Transactional    | Contingent reward                 | 201 | 2.82 | 0.99 |
|                  | Management by exception (Active)  | 199 | 2.33 | 0.99 |
|                  | Management by exception (Passive) | 199 | 2.66 | 0.94 |
| Laissez-faire    | Laissez-faire                     | 201 | 0.93 | 0.98 |

**Table 9.** Correlations between Leadership Styles and Organizational Outcome

| Leadership Styles           | Transformational Leadership | Transactional Leadership | Laissez-faire Leadership | Organizational Outcome |
|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|
| Transformational Leadership | 1.00                        | -                        | -                        | -                      |
| ( <i>p-value</i> )          | -                           | -                        | -                        | -                      |
| ( <i>observations</i> )     | -                           | -                        | -                        | -                      |
| Transactional Leadership    | 0.85***                     | 1.00                     | -                        | -                      |
| ( <i>p-value</i> )          | < .0001                     | -                        | -                        | -                      |
| ( <i>observations</i> )     | 201                         | -                        | -                        | -                      |
| Laissez-faire Leadership    | -0.54***                    | -0.65***                 | 1.00                     | -                      |
| ( <i>p-value</i> )          | < .0001                     | < .0001                  | -                        | -                      |
| ( <i>observations</i> )     | 201                         | 200                      | -                        | -                      |
| Organizational Outcome      | 0.90***                     | 0.86***                  | -0.62***                 | 1.00                   |
| ( <i>p-value</i> )          | < .0001                     | < .0001                  | < .0001                  | -                      |
| ( <i>observations</i> )     | 202                         | 196                      | 196                      | -                      |

\*\*\* Significant at < .0001 level.

#### 4.8 리더십 유형과 조직성과와의 상관관계 분석(가설 검증)

변혁적 리더십 등 3가지 의용소방대장의 리더십 유형은 조직성과와 상관관계를 나타내는 것으로 분석되었다. 세 가지 리더십 유형 중 변혁적 리더십이 조직성과와 가장 밀접한 양의 관계(+)를 가지고 있는 것으로 분석되었다. 다음으로 거래적 리더십 유형이 상관관계를 나타냈고, 방임형 리더십 유형은 음(-)의 상관관계가 있는 것으로 분석되었다(Table 9).

## 5. 결 론

### 5.1 요약

미국 오클라호마주에 속한 의용소방대원들은 본인들이 속한 소방서의 의용소방대장에 대하여 변혁적 리더십을 주도적인 리더십 유형으로 보고 있는 것으로 나타났다. 다음으로 거래적 리더십이 많은 유형으로 분류되었다. 변혁

적 리더십은 이상화된 영향력(태도, 행위), 영감적 동기부여, 지적자극, 그리고 개별적 배려 차원으로 구성되어 있다. 거래적 리더십은 업적보상, 예외적 관리(능동적), 예외적 관리(수동적)로 구성된다. 변혁적 리더십의 하위 변수 중에서 이상화된 영향력(태도 특성)이 가장 높은 것으로 평가되었고 개인적인 배려가 가장 낮은 수준인 것으로 나타났다. 거래적 리더십의 하위 변수 중에서는 업적보상이 가장 높은 수준인 것으로 분석되었다.

리더십 유형과 조직성과와의 관계에 있어서는 변혁적, 거래적 리더십 유형이 조직성과와 양(+)의 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났으며, 방임형 리더십은 음(-)의 상관관계를 나타내는 것으로 분석되었다. 소방대원의 연령이 증가할수록 자신들의 리더에 대하여 변혁적 리더십 유형이 높은 것으로 응답하였다. 1년 미만의 신입 대원을 제외하고 전체 응답자의 대다수를 차지하는 1년에서 10년까지의 재직자를 대상으로 할 때, 현재의 의용소방대장과의 근무연수가 증가할수록 자신들의 리더에 대해 변혁적, 거래적 리더십 능력이 감소한다고 평가하고 있는 것으로 분석되었다.

## 5.2 시사점 및 활용방안

현재 우리나라에는 전국적으로 95,025명의 의용소방대원이 화재 등 재난예방과 현장대응 지원 활동을 수행하고 있다. 각 나라별 의용소방대는 그 나라의 정치, 사회, 문화적 배경의 특성에 따라 다르게 운영되어 오고 있다. 본 연구가 미국의 오클라호마주를 대상으로 한 연구이므로 연구 결과는 우리나라의 의용소방대에 제한적으로 적용될 수 있다. 그렇지만 두 나라의 의용소방대 설치 목적이 지역 내 화재예방과 진화 등의 대응활동을 수행하는 것이며 운영에 있어서도 자발적인 조직에 의해 이루어지고 있는 점은 유사하므로 일부 연구 결과는 우리나라에 적용이 가능할 것이다. 따라서 조직성과를 높이는 주도적인 리더십 유형과 그 하위변수, 리더십 유형과 조직성과의 관계, 그리고 의용소방대장의 근무연수에 따른 변혁적 리더십 유형 변화 등에 대한 연구 결과는 우리나라 의용소방대에 접목해 볼 필요성이 있다.

본 연구에서 오클라호마주 의용소방대장의 리더십 중 가장 많은 유형은 변혁적 리더십 유형으로 나타났다. 이는 오클라호마주 의용소방대장의 리더십 역량이 조직성과를 높이는 방향으로 관리되고 있다는 것을 말해 주고 있다. 따라서 우리나라의 의용소방대장의 역량을 개발하거나 강화함에 있어 변혁적 리더십 특성이 배양될 수 있도록 하는 조직관리 전략이 필요하다. 또한 변혁적 리더십 유형의 하위 변수 중 이상화된 영향력(태도 특성)과 고무된 동기가 높게 나타나고 있다. 이는 우리나라의 의용소방대장의 경우에도 변혁적 리더십의 하위 변수 중 이 두 분야의 리더십 역량 개발에 중점을 둘 필요성이 있다는 점을 시사해 주고 있다. 연구결과에 따르면 의용소방대장의 근무연수가

증가할수록 변혁적 리더십 역량이 감소하는 경향을 보이고 있다. 이러한 결과는 의용소방대장들이 취임 초기에는 적극적으로 조직을 관리하는 성향을 보이거나 근무 연수가 증가할수록 그 의욕이 감소하는 경향을 보인다는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 따라서 이러한 문제점을 보완하기 위해 재직기간 증가에 따른 매너리즘 등을 상쇄하고 조직 관리에 있어 적극성을 유지하기 위한 주기적인 관리자 교육이 마련되어야 할 것이다.

최근 의용소방대 활성화 정책과 부족한 현장인력 보강의 한 수단으로 전담의용소방대와 전문의용소방대를 적극적으로 운영하려는 방안이 모색되고 있다. 특히 전담의용소방대의 경우에는 의용소방대원만으로 운영되는 일선 현장대응 조직이므로 그 조직을 책임지고 있는 리더의 능력이 더욱 더 중요시 된다. 소방공무원의 인력 보강 필요와 지방의 재정여건 악화가 상충되는 현실 여건 하에서 의용소방대를 효율적으로 운영하여 준(準) 재난관리 인력으로 활용하는 방안이 하나의 대안으로 떠오르고 있다. 따라서 의용소방대를 발전적으로 이끌어 나가기 위해 필요한 리더십 유형이 어떠한 것이고 효율적인 리더가 되기 위해 무엇을 준비하는가에 관한 기초 자료로 본 연구 결과가 활용될 수 있을 것이다.

## 후 기

본 논문은 미국 오클라호마 주립대학교 학위논문(2013년, 논문명 : The Relationship between Leadership Styles, Organizational Commitment, and Organizational Outcome in Oklahoma's Volunteer Fire Department)의 일부를 요약한 내용임.

## References

1. National Emergency Management Agency, "2014 Fire Administration Material and Statistics" (2014).
2. B. M. Bass and B. J. Avolio, "Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set (3<sup>rd</sup> ed.)", Menlo Park, CA: Mind Garden (2004).
3. J. Buckman, "A Time to Direct, a Time to Support", Fire Chief, Vol. 48, No. 9, pp. 18-19 (2004).
4. M. M. Chemers, "An Integrated Theory of Leadership". Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates (1997).
5. J. M. Burns, "Leadership", New York: Harper Row (1978).
6. J. D. Thompson, "Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory", Somerset, NJ: Transaction Publisher (2004).
7. B. M. Bass, "Leadership and Performance Beyond Expectations", New York: Free Press (1985).
8. B. M. Bass, "Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership", The Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 17, No. 3, pp. 19-28

- (1997).
9. M. W. Javitch, "A Model of Leadership Effectiveness in Professional Service Firms: Linking Transformational Leadership, Influence Tactics, and Role Conflicts to Client Satisfaction", Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses (UMI No. 9809727) (1997).
  10. J. A. Kolb, "Leader Behaviors Affecting Team Performance: Similarities and Difference Between Leader/Member Assessments", *The Journal of Business Communication*, Vol. 32, No. 3, pp. 233-248 (1995).
  11. J. H. Choi, "The Relationship Among Transformational Leadership, Organizational Outcomes, and Service Quality in the Five Major NCAA Conferences", Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses (UMI No. 3270720) (2006).
  12. J. B. Fuller, C. E. P. Patterson, K. Hester and D. Y. Stringer, "A Quantitative Review of Research on Charismatic Leadership", *Psychological Reports*, Vol. 78, No. 1, pp. 271-287 (1996).
  13. B. J. Avolio and B. M. Bass, "Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership", Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ (2002).