

석사학위논문

팀조직 리더의 자질이 팀조직의 효과성에
미치는 영향에 관한 연구

-육군특전사 팀(중대)을 중심으로-

2014년

한성대학교 국방과학대학원

안보전략학과

군사전략전공

양진성

석사학위논문
지도교수 고시성

팀조직 리더의 자질이 팀조직의 효과성에 미치는 영향에 관한 연구

-육군특전사 팀(중대)을 중심으로-

A Study on the effect of the team organization leader's talent
on the effectiveness of the team organization: Around the
army special force team(company)

2013년 12월 일

한성대학교 국방과학대학원

안보전략학과

군사전략전공

양진성

석사학위논문
지도교수 고시성

팀조직 리더의 자질이 팀조직의 효과성에 미치는 영향에 관한 연구

-육군특전사 팀(중대)을 중심으로-

A Study on the effect of the team organization leader's talent
on the effectiveness of the team organization: Around the
army special force team(company)

위 논문을 안보전략학 석사학위 논문으로 제출함

2013년 12월 일

한성대학교 국방과학대학원

안 보 전 략 학 과

군 사 전 략 전 공

양 진 성

양진성의 안보전략학 석사학위 논문을 인준함

2013년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

국 문 초 록

팀조직 리더의 자질이 팀조직의 효과성에 미치는 영향에 관한 연구

-육군특전사 팀(중대)을 중심으로-

한성대학교 국방과학대학원
안보전략학과
군사전략전공
양진성

오늘날 급변하는 환경에 신속하게 적응하고 조직의 유연성을 제고하기 위해 적용하고 있는 팀조직에서는 기존의 조직에 비해 팀원들에게도 많은 의사결정 권한과 책임이 부여되며 그러한 팀원들의 변화된 역할 수행을 지원하기 위해 리더십 유형에도 변화를 필요로 한다.

본 연구는 팀 효과성에 대한 기존의 연구 결과들을 바탕으로, 특전사의 팀조직 리더의 자질이 팀조직의 효과성에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 하였다.

본 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 팀제 조직에 관한 이론적 고찰을 통해 팀제의 개념 및 성공 요인들에 대해 알아보고, 둘째, 팀제 조직에서 리더의 자질이 팀 효과성에 어떠한 영향을 미치는지, 팀제 조직을 관리하기 위해 리더가 갖추어야 할 자질들은 무엇인지에 대해 분석하고자 팀 리더십과 팀 효과성의 관계에 관한 기존 연구를 살펴보고자 한다.

본 연구의 실증적 분석을 위해서 특전사 1개 대대를 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였다. 측정된 설문자료를 분석하기 위하여 IBM SPSS 21.0을 사용하여 통계분석을 진행하였으며 다음과 같은 통계분석 방법을

실시하였다.

첫째, 본 설문에 참여한 응답자 특성을 파악하기 위해, 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 본 설문의 응답의 신뢰성을 파악하기 위해 크론바하 알파(Cronbach's alpha) 계수를 산출하였다. 셋째, 주요 변수들의 기술통계 분석을 위해, 평균, 표준편차, 첨도, 왜도를 산출하였다. 넷째, 주요 변수들 간의 상관관계를 파악하기 위해, 피어슨의 상관분석(Pearson's correlation analysis)을 실시하였다. 다섯째, 응답자 특성에 따른 팀조직 효과성의 차이를 검증하기 위해, 일원분산분석(One-way ANOVA)을 실시하였으며, Scheffe의 사후검증을 실시하였다. 여섯째, 팀조직 리더의 자질이 팀조직 효과성에 미치는 영향을 검증하기 위해, 다중회귀분석을 실시하였다.

본 연구에서 얻어진 결과는 다음과 같이 요약될 수 있다.

팀조직 리더의 자질은 팀조직 효과성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 팀조직 리더의 자질이 높을수록 팀조직 효과성도 함께 높아지는 것으로 나타났고, 대인관계 기술은 팀조직 효과성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 대인관계 기술이 높을수록 팀조직 효과성도 높아지는 것으로 판단되었다. 반면에 나머지 항목은 유의수준 5% 내에서 유의한 영향을 미치지 못 하는 것으로 나타났다.

하지만 다중공선성을 판단하는 VIF 지수가 기준치인 10을 넘지는 않았지만 다소 높게 나타났으므로, 유의수준을 조금 더 관대하게 보면 유의수준 10%에 서는 유연성도 팀조직 효과성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

【주요어】 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 팀 효과성, 팀 성과, 팀 만족, 지적자극, 개별적 배려, 상황적 보상, 예외적 관리

목 차

제1장. 서 론	1
제1절 연구의 목적	1
제2절 연구의 방법 및 범위	2
제2장. 이론적 배경	4
제1절 리더십의 일반이론	4
제2절 팀 조직의 효과성	19
제3절 팀 조직의 리더십	26
제3장. 연구설계	40
제1절 연구모형	40
제2절 연구가설의 설정	41
제3절 자료수집 및 분석방법	42
제4장. 연구결과	45
제1절 측정도구의 신뢰도 검증	45
제2절 기술통계 및 상관분석	46
제3절 일반적 특성에 따른 팀조직 효과성 차이 검증	47
제4절 연구가설의 검정 결과	49
제5장. 결 론	52
참고문헌	54
부 록	58
ABSTRACT	64

표 목 차

〈표 1〉 리더십에 대한 정의	4
〈표 2〉 리더십 이론의 발달 과정	7
〈표 3〉 특성론의 핵심특성	8
〈표 4〉 상황론의 핵심특성	10
〈표 5〉 거래적 리더십의 구성요인	11
〈표 6〉 변혁적 리더십의 구성요인	13
〈표 7〉 거래적 리더와 변혁적 리더의 특징	18
〈표 8〉 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 차이점	19
〈표 9〉 팀의 정의	26
〈표 10〉 전통적 조직과 팀조직의 리더 비교	32
〈표 11〉 리더십 형태	32
〈표 12〉 전통적 조직과 팀 조직과의 차이	34
〈표 13〉 응답자 특성	43
〈표 14〉 신뢰도 검증	45
〈표 15〉 주요 변수들의 기술통계	46
〈표 16〉 주요 변수들 간의 상관관계	47
〈표 17〉 일반적 특성에 따른 팀조직 효과성	48
〈표 18〉 팀조직 리더의 자질이 팀조직 효과성에 미치는 영향	50
〈표 19〉 팀조직 리더의 자질 하위요인이 팀조직 효과성에 미치는 영향	51

그림 목 차

〈그림 1〉 거래적 리더십 모형	11
〈그림 2〉 연구모형	41

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

오늘날 급변하는 환경에 신속하게 적응하고 조직의 유연성을 제고하기 위해 많은 조직에서 팀제를 적용하고 있다. 팀 조직에서는 기존의 조직에 비해 팀원들에게도 많은 의사결정 권한과 책임이 부여되며 그러한 팀원들의 변화된 역할 수행을 지원하기 위해 리더십 유형에도 변화를 필요로 한다. 이와 같이 팀제 조직의 구조 변화 및 그로 인한 팀원들의 역할 변화는 그 변화된 역할 수행을 지원하기 위해 리더십 유형에도 변화를 필요로 한다.

팀 리더십의 이론적 모델들은 리더가 감독자나 지식적 관리자가 아닌, 지도자나 조연자이어야 한다고 지적한다. 그리고, 많은 문헌들에서 팀 효과성에 대한 팀 리더십의 역할이 중요하다고 제시한다. 그러나 군 특성상 군사리더의 결심과 리더십 행동은 일반조직의 리더십에 비해 조직의 성패와 구성원의 생사에 미치는 영향이 더욱 크다. 일반 조직에 비해 결정권자의 결심이 더욱 절대시되고 조직에 미치는 영향이 더욱 강렬하기 때문이다. 특히, 엄격한 지휘계통과 명령지시로 상징되는 군 조직에 있어 지휘관(자)의 리더십 역량은 어느 조직에서의 역할보다 중요하게 작용된다.¹⁾

군 조직은 일반조직과 달리 서로 다른 다양한 인적 자원을 통합, 전승할 수 있는 전투력을 발휘할 수 있도록 운영하는 것이 최상의 목표이기 때문에 팀제 조직을 효과적으로 이끄는데 적절한 리더 행위에 대하여 알아볼 필요가 있다.

따라서 본 연구의 목적은 한국군내 팀제를 운용하고 있는 특전사 조직에서 리더의 자질이 팀조직의 효과성에 어떠한 영향을 미치는지, 팀조직을 관리하기 위해 리더가 갖추어야 할 자질들은 무엇인지에 대해 실증적으로 연구하고자 한다. 즉, 팀 리더에게 필요하다고 예상되는 자질들을 측정하기 위한 6가지 항목을 선정하였다. 첫째, 의사소통 능력에서는 리더의 적극적인 경청, 피

1) 김현태, “군 조직 특성과 리더십 개선방안에 관한 연구”, 용인대학교 석사학위논문, 2007, p.2.

드백, 비전과 사명의 공유를 통하여 팀의 기능이 원활하게 이루어지게 하는지에 대해 측정한다. 둘째, 사고력에서는 팀에 영향을 미칠 상황을 파악하고 팀에 닥칠 장래의 문제들을 예측할 수 있는지에 대해 측정한다. 셋째, 행정 능력에서는 팀 내, 팀 간, 그리고 조직 내의 다른 부서들과의 의사소통에 있어서의 연결고리 역할을 통하여 팀원들에게 정보를 제공함으로써 팀원들이 스스로 문제를 해결하도록 도와주는지에 대해 측정한다. 넷째, 지도력에서는 팀원들이 자신의 성과 목표를 스스로 세우고 계획 수립과 의사 결정 과정에 참여하도록 고취하는지에 대해 측정한다. 다섯째, 대인관계 기술에서는 팀 내의 갈등을 해소하고, 팀원들에게 솔직히 대하여 상호 신뢰와 이해의 분위기를 조성하는지에 대해 측정한다. 여섯째, 유연성에서는 예기치 않은 변화에도 잘 대처하여, 팀원들에게 대안을 제시할 수 있는지에 대해 측정하고자 한다.

제 2 절 연구의 방법 및 범위

본 논문의 연구방법은 기존 리더십 관련 문헌을 검토하여 팀 조직과 리더십에 대한 이론 및 팀 조직의 효과성에 관한 이론들을 고찰을 정립하고, 최근 리더의 자질과 조직몰입과의 관련된 연구동향들을 살펴보았다.

또한, 실증적 연구에서는 팀조직 리더의 자질이 팀조직의 효과성에 미치는 영향을 분석하기 위해 설문지를 이용하여 자료를 수집하였으며, IBM SPSS 21.0 프로그램을 이용하여 통계 분석을 검증하였으며, 설문의 응답자 특성을 파악하기 위해 빈도분석을, 응답의 신뢰성을 파악하기 위해 크론바하 알파(Cronbach's alpha) 계수를 산출하였다. 또한 주요 변수들의 기술통계 분석을 위해 평균, 표준편차, 첨도, 왜도를 산출하였으며 주요 변수들간의 상관관계를 파악하기 위해, 피어슨의 상관분석을 실시하였다. 그리고, 응답자 특성에 따른 팀조직 효과성의 차이를 검증하기 위해, 일원분산분석을 실시하였으며, Scheffe의 사후검증을 실시하였다. 마지막으로 팀조직 리더의 자질이 팀조직 효과성에 미치는 영향을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

연구범위로서 연구대상은 육군 특전사 1개 대대의 팀(중대)를 대상으로 하였으며, 팀조직의 리더의 자질과 관련한 독립변수로는, 팀조직 효과성의 선행

요건에 관한 이론적 모델들 중 Hackman(1992)의 지도적 행위(coaching behavior)와 Cohen 등(1994)의 자율적인 통제를 장려하는 행위에 중점을 두어 Burrell(1996)의 연구에서 예상한 6가지 자질 즉, 의사소통 능력, 사고력, 행정 능력, 지도력, 대인관계 기술, 유연성을 구성하였다.

마지막으로 이번 연구의 구성 체계는 총 5장으로 구성되어 있으며, 각 장에 대한 설명은 아래와 같다.

제1장은 서론으로서 주로 연구목적과 연구대상 및 방법을 기술하였다.

제2장은 이론적 배경으로서 리더십의 정의와 이론의 발달, 팀조직의 효과성, 팀조직 리더십을 기술하였다.

제3장은 팀조직 리더의 자질이 팀조직의 효과성에 미치는 영향에 대한 연구모형의 설계와 가설의 설정, 자료수집 및 표본 특성으로 구성하였다.

제4장에서는 실증적 연구의 설계 및 검증결과에 대한 해석으로서 측정도구의 신뢰도 검증 및 상관관계를 분석하였으며 이를 토대로 조사결과에 대한 결과 및 해석을 기술하였다.

제5장에서는 연구결과의 요약과 연구의 한계점, 향후 논의할 점 등을 제시하였으며, 그 밖에도 국내외 논문과 서적을 정리한 참고문헌 부분과 부록으로 설문지를 첨부하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 리더십의 일반이론

1. 리더십의 정의

리더십에 대한 어원을 살펴보게 되면 리드(lead)는 라틴 동사로 ‘움직이게 하다’라는 의미로 ‘agere’에서 유래했으며, 애글로색슨족 어원은 ‘여행 중인 사람’을 의미하는 ‘leadere’라고 한다(Adler, 1999)

리더십이 등장하게 된 것은 20세기 초 미국 심리학회에서 다른 연구와 관련된 이론들이 나오기 시작하였고, 지금까지 수많은 학자들에 의해서 리더십과 관련된 다양한 이론들이 제시되고 있다. 하지만, 리더십과 관련하여 지도력, 통솔 등으로 혼용해서 사용하거나 리더십 의미 자체에 대한 확실한 정의를 내리기도 어려운 실정이다.²⁾

〈표 1〉 리더십에 대한 정의

구 분	정 의
Stogdill(1974)	리더가 집단의 공유된 목표를 향하여 구성원들의 활동을 이끌어 가는 행동
Koontz & O'Donnel(1980)	조직 성원들이 공동 목표를 달성하려는 방향으로 기꺼이 따라오도록 영향력을 행사하는 과정
Hersey & Blanchard(1982)	주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정
Jago(1982)	강제성을 띠지 않는 영향력 행사 과정으로 성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조정하는 것
Bass(1990)	상황이나 집단 성원들의 인식과 기대를 구조화하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정

2) 박헌진, “군조직의 리더십 유형이 신세대의 군 복무성과에 미치는 영향 연구”, 충남대학교 석사학위논문, 2011, p.5.

Nanus(1992)	비전의 제시를 통하여 구성원들의 자발적 몰입은 유인하고, 그들에게 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 보다 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직 형태로 변형시키는 과정
Covey(2004)	사람들이 자신의 가치와 잠재능력을 몰 수 있도록 분명하게 알려주는 것
Yukl(2006)	무엇을 해야 할 필요가 있으며 어떻게 하면 그것을 효과적으로 할 수 있는지를 다른 사람들이 이해하고 동의하도록 영향력을 행사하는 과정, 그리고 공유목표를 달성하기 위해 개인과 집단 전체의 노력을 촉진하는 과정
백기복(2009)	어떤 매개체(일, 이슈, 관심사항)를 통하여 사람들 간에 서로 영향력을 주고받으면서 결과물 산출해 가는 과정
김남현 역(2009)	공동목표를 달성하기 위하여 한 개인이 집단의 성원들에게 영향을 미치는 과정

자료 : 최병순(2011), 고시성(2011) 등에서 재정리

리더십에 관한 문헌이나 학술 논문들을 보면 리더십에 대해 하나의 통일된 정의가 없고, 저자에 따라 각기 다른 정의를 하고 있음을 발견하게 된다. 리더십에 관한 대표적인 정의들을 살펴보면 <표 1-1>에서 보는 바와 같이 “리더가 집단의 공유된 목표를 향하여 구성원들의 활동을 이끌어 가는 행동”(Stogdill, 1974), “조직 구성원들이 공동목표를 달성하려는 방향으로 기꺼이 따라 오도록 영향력을 행사하는 과정”(Koontz & O'Donnel, 1980:660), “주어진 상황 하에서 목표달성을 위해 개인 또는 집단이 노력하도록 모든 활동에 영향을 주는 과정”(Hersey & Blanchard, 1982:83) 등과 같이 학자들 간에 서로 다른 정의를 내리고 있다.³⁾

이러한 리더십에 대한 수많은 정의들을 핵심내용의 차이에 따라 분류해 보면 다음과 같이 크게 네 가지 유형으로 범주화할 수 있다. 첫째, 가장 일반적으로 받아들여지고 있는 개념인 “누군가가 원하는 것을 팔로워(follower)가 하도록 만드는 능력”이라는 것이다. 그러나 이러한 정의는 리더십을 권력(power)의 개념과 동일시하여 리더십에 내재되어 있는 가치관, 비전, 그리고 관계 측면은 반영하지 못하고 있다. 즉 이러한 정의는 리더는 이끌고, 부하들은 따르는 일방적인 과정이라는 것을 전제하고 있기 때문에 리더십이 근본적

3) 최병순, 『군 리더십』, 경기 성남 : 북코리아, 2011, pp. 21-28.

으로 리더와 팔로어 사이의 관계(relationship)임을 간과하고 있다. 많은 리더들이 팔로어가 이미 그것에 찬성한다는 것을 확인한 후에 새로운 아이디어를 제시하거나 지시를 하는 것처럼 리더는 독립적인 행위주체가 아니다. 그리고 리더와 팔로어의 관계도 일방적 관계가 아니라 리더가 팔로어에게 영향을 미치는 동시에 영향을 받는 상호작용 관계이다.

따라서 리더십이란 단지 리더가 무엇을 하는가의 문제가 아니라 리더와 팔로어 사이의 관계에서 무엇이 일어나는가의 문제로 봐야 한다. 리더의 행동은 팔로어의 반응을 유발하고, 이러한 반응은 리더가 팔로어를 이끌어가는 능력에 영향을 유발하고, 이러한 반응은 리더가 팔로어를 이끌어가는 능력에 영향을 미치기 때문이다.

둘째, 리더십은 “팔로어를 동기부여시켜 일이 이루어지도록 하는 것”이다. 이러한 정의는 권한이나 권력에 의한 강제력이 아니라 설득과 모범으로도 사람들을 따르게 할 수 있다는 것을 시사하고 있다. 그리고 “일이 이루어지도록 하는 것”이란 개념은 리더십이 일의 성과에 따라 평가된다는 것을 내포하고 있다. 그러나 리더십 발휘의 목적과 달성된 성과가 과연 가치가 있는 것인가, 즉 리더가 산출한 성과를 어떻게 평가할 것인가를 설명하지 못하고 있다.

셋째, 리더십은 “촉매제 역할을 하는 것”이다. 이것은 참여형 리더와 리더를 보좌하는 참모들이 선호하는 정의이다. 즉 리더는 참여적이고, 민주적이어야 하며, 구성원들이 스스로 자신의 할 일을 찾도록 도와주어야 한다는 것이다. 리더는 자신이 원하는 것을 얻는 것이 아니라 팔로어들이 원하는 것을 이룰 수 있도록 역량을 강화시켜 주는 것이다. 이것은 리더는 주도하고, 팔로어는 이를 따른다는 고정관념을 깨뜨릴 수 있는 반면, 마치 바람이 부는 대로 돌아가는 바람개비처럼 주도성이 없는 존재로 리더의 역할을 축소시킬 위험성이 있다.

넷째, 리더십은 “비전(vision)을 제시하는 것”이다. 이러한 정의는 위의 정의들에서 빠뜨리고 있는 일의 의미와 목적을 포함하고 있지만, 비전은 리더 혼자 만드는 것이라는 암묵적 전제를 하고 있다. 또한 과연 누구나 리더가 제시한 비전을 좋아하거나 지지하는 것인지에 대한 의문은 간과하고 있다.

이처럼 리더십의 개념이 복잡한 이유는 리더십의 필요성이 궁극적으로 인

간이 직면하고 있는 불확실성과 위험에서 비롯되었기 때문이다. 개인생활이나 조직생활 과정에서 판단을 해야 할 경우가 많이 있는데 상황이 명확한 경우에는 혼자서도 의사결정을 해야 할 경우가 많이 있는데 상황이 명확한 상황에서는 인간은 다른 사람의 도움을 필요로 한다. 바로 그러한 상황에서 리더십이 중요한 역할을 하게 되는 것이다. 리더는 우리가 공포를 덜 느끼고, 자신감을 더 갖도록 도와준다. 리더는 우리가 무엇을 생각하고, 느끼고, 해야 하는가에 대해 그럴듯한 판단을 내리도록 도와준다. 리더는 팔로어들이 가능성을 발견하고, 필요한 자원을 찾을 수 있도록 도와준다. 그런데 각자가 직면하는 상황의 불확실성과 위험성이 서로 다르기 때문에 사람마다 리더십에 대한 인식도 다를 수밖에 없는 것이다.

2. 리더십 이론의 발달

리더십 이론과 관련한 많은 연구자들은 리더십 개념의 중요성과 복잡성, 다차원성과 사회 정서적 현상 등을 고려하여 매우 다양하게 연구되어 왔다. 일반적인 리더십 이론의 발전과정을 도식화 하면 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 리더십 이론의 발달 과정

시 기	주요 이론	중심주제	이론 명
1940년대 이전	특성 이론	리더십 능력은 타고남	특성론
1940년대 후반- 1960년대 후반	행동 이론	리더십 유효성은 리더의 행동에 따라 달라짐, 리더십은 개발 될 수 있음	미시간 연구 오하이오주립대학 연구
1960년대 후반- 1980년대 초반	상황이론 또는 상황적합 이론	리더의 유효성은 상황에 따라 달라짐	Fiedler 상황론 House 목표경로 성숙도 이론 리더십 대체이론
1980년대 초반 이후	신조류 리더십 이론	리더는 비전을 지녀야 하며, 하위자에게 강한 정서적 반응을 이끌어 내야 함	변혁적 리더십론 카리스마적 리더십 리더십 귀인이론 전략적 리더십 팔로워십 이론 LMX이론

자료 : 고시성(2011: 10) 재인용

전통적 접근법으로 리더십에 관한 이론은 리더십 과정의 어느 측면을 강조하느냐에 따라 일반적으로 다음과 같은 이론으로 분류할 수 있다.⁴⁾

첫째, 리더를 중심으로 성공적인 리더의 개인적 특성 및 자질에 연구의 초점을 맞춘 특성론적 접근법(trait approach)이다. 이 이론에서는 효과적인 리더에게는 다른 사람들과 구별되는 자질과 특성이 있다고 생각하고 이것이 리더십의 지위와 기능에 영향을 준다고 간주하여 그 자질과 특성을 추출하려고 노력하는 이론이다. 따라서 연구의 초점은 리더 개인의 인성 또는 자질에 둔다. 지난 반세기 동안의 리더십에 관한 연구결과에 의하면 리더는 지적 능력, 자신감, 권력에 대한 욕구, 성실, 사교성, 카리스마, 단호함, 열정, 강인함, 용기 등에 의해 특징 지어 진다는 것이다.

〈표 3〉 특성론의 핵심특성

학 자	핵 심 특 성
Bryman(2005)	지구력, 인내력, 설득력, 책임감, 지적능력
Kirkpatrick & Locke(1991)	추진력, 지도욕구, 정직·성실감, 자신감, 인지적 능력, 사업지식
Bass(1985)	신체적 특성, 사회적 배경, 지능과 능력, 성격, 과업특성, 사회적 특성
Lord(1986)	지적능력, 남성적 기질, 지배성향
Jago(1982)	신체적 특성 : 체중, 신장, 외보, 활동성, 정력 능력 또는 기술적 특성 : 행정능력, 지능, 지식, 판단력, 기술적 능력, 어휘구사력 성격적 특성 : 성취동기, 야망, 독립성, 직관력, 성실성, 창의성, 적응력, 공격성, 일관성, 책임감 사회적 특성 : 협동성, 대인관계 기술, 사회성, 민감성
Stogdill(1974)	성취욕, 지속성, 통찰력, 자신감, 협동성, 인내심, 영향력, 사교성

자료 : 박현진(2011: 7) 재인용

둘째, 리더와 부하 간의 관계를 중심으로 한 리더의 행동을 통해 리더십 효과성을 설명하고자 하는 행태론적 접근법(behavioral approach)이다. 행태론적 접근법은 리더의 어떠한 행동이 리더십 효과성과 관계가 있는가를 파악하고자 하는 접근법이다. 즉 효과적인 리더의 행동은 그렇지 못한 리더의 행동

4) 고시성, “한국 국방조직 구성신분별 효과적 리더십 유형에 관한 연구”, 한성대학교 박사학위논문, 2011, pp.11-12.

과 다르며 모든 상황에서 효과적인 리더의 행동이 존재한다는 것을 전제로 수행된 접근법이다. 이 연구들은 “리더십이란 기본적으로 두 가지의 행동 즉, 과업행동(task behavior)과 관계성행동(relationship)으로 이루어져 있다.”라고 전제하며, 여기서 과업행동이란 집단성원들이 그들의 과업목표를 달성하도록 도와주는 행동이고 관계성행동은 집단성원들이 서로 인간관계를 가지고 잘 지내도록 하며 만족을 느끼도록 도와주는 행동을 말한다. 따라서 행태론적 리더십연구의 주요목적은 리더가 어떻게 하면 이들 두 가지 유형의 행동을 조합하여 하위자들의 과업목표를 위한 노력에 영향을 미칠 것인가를 설명하려는 데 있다. 행태론적 접근법의 대표적인 연구로는 미시간대학교의 리더십 연구, 오하이오주립대학교의 리더십연구, 그리고 Blake 와 Mouton의 관리그리드 연구 등이 있다.

셋째, 리더의 행동이 상황에 따라 다르다는 것을 강조하는 상황론적 접근법(situational approach)이다. 리더십 이론 중 특성적 접근법과 행태론적 접근법은 리더의 개인적 특성에 초점을 둔 1차원적 접근방법(특성론적 접근)과 생산과 인간이라는 2차원적 접근방법(행태론적 접근)이다. 이러한 특성적 접근과 행태론적 접근 방법은 모두 효과적인 리더의 유형을 완전히 해명할 수 없었다. 이에 효과적인 리더십유형은 여러 가지 상황에 따라 다르다는 상황론적 리더십연구로 초점을 옮겨 리더십유형을 상황과 관련시켜 3차원적으로 연구하기 시작했다. 이 개념은 리더십에 있어서 부하와 상황이 논리적인 결론으로 이르는 적극적인 참가자라는 것에 착안하고 있다.

상황론적 이론의 접근방법은 리더십의 효율성이 리더의 특성이나 행동에 의해서가 아니라 리더, 부하, 조직이 처해있는 상황적 요인에 따라 결정된다는 것이다. 즉, 상황이론에서는 주어진 상황 하에서 리더에게 가장 효과적일 수 있는 특성, 기능, 행동을 결정해 주는 상황의 여러 측면을 확인하는데 관심을 두고 있다. 이러한 상황이론으로는 Fiedler의 상황적합적 리더십이론, Evans 와 House의 경로-목표이론(path-goal theory), 수직적-쌍방관계 연결이론, Hersey와 Blanchard의 리더십상황이론, Yukl의 다중 연결모형(multiple linkage model)등이 있다.

〈표 4〉 상황론의 핵심특성

학 자	핵 심 특 성
Fiedler(1969) 상황적합성이론	효과적인 리더십을 그룹 효과성의 견지에서 정의하고 있으며, 3가지 상황요소로는 리더의 지휘권력, 리더와 부하간의 관계, 과업구조로 구성한다. 또한 리더는 자연적 또는 고정적 유형을 가지고 있음
House(1971) 경로-목표이론	효과적인 리더십을 부하의 목표설정과 목표달성에 대한 리더의 노력으로 정의하고 있다. 상황요소로는 환경요소, 부하 개인특성을 구성한다. 또한 리더는 지시형, 후원적, 참여적, 성취 지향적 리더십 유형에서 자가유형을 선택함
Hersey & Blanchard(1969) 상황대응이론	효과적인 리더십을 상황에 적합한 리더십 유형의 대응으로 정의하고 있으며, 부하의 성숙도 요소로는 직무관련, 심리적 특성으로 구성한다. 리더는 지시형, 설득형, 참여형, 위임형의 4가지 리더십 유형에서 자기 유형을 선택함

자료 : 박헌진(2011: 9) 재인용

3. 리더십 유형 및 비교

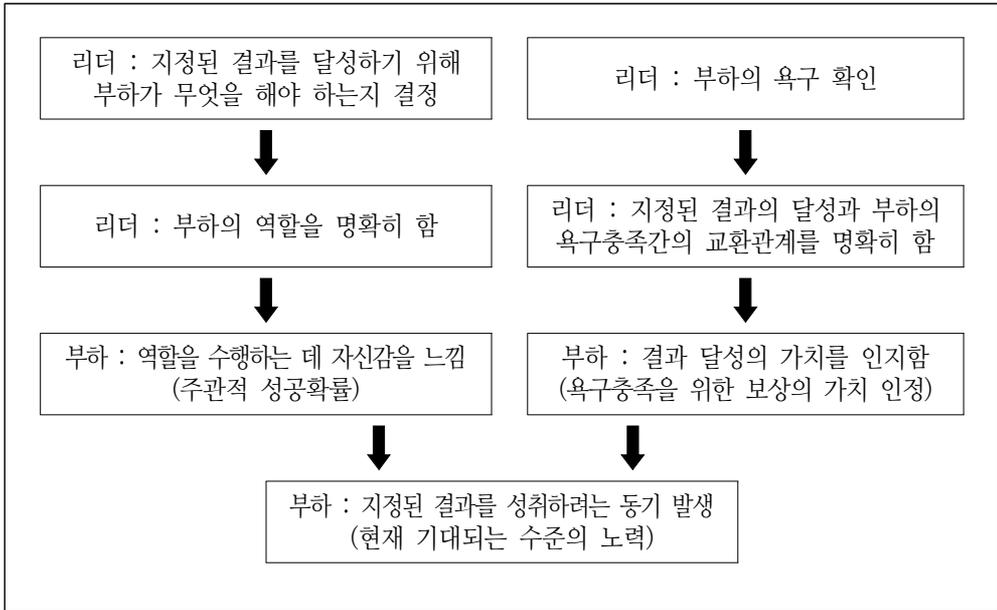
1) 거래적 리더십의 개념과 특징⁵⁾

전통적인 리더십으로 본 거래적 리더십은 리더가 조건적 보상을 근거로 하여 구성원에게 영향력을 행사하는 과정이다. Burns는 거래적 리더십이란 리더가 행동, 보상, 인센티브를 사용해 구성원들로부터 바람직한 행동을 하도록 만드는 과정이며, 이러한 예로는 교수가 학생이 제출한 과제를 채점하여 성적을 부여한다든가, 경제를 살리겠다는 공약으로 당선된 정치인들이 해당한다. Burns의 거래적 리더십은 리더가 원하는 것이 바로 구성원 자신에게도 이익이 된다고 보기 때문에 영향력을 행사하는 것이다.

Bass는 Burns의 거래적 리더의 개념에 근거하여 거래적 리더십을 교환하는 노력을 발휘하도록 동기부여시키는 리더십이라고 정의했다. Bass가 제시한 거래적 리더십 모형은 〈그림 1〉와 같다.

5) 강정에 외, 『리더십론』, 서울 : (주)시그마프레스, 2011, pp. 144-150.

〈그림 1〉 거래적 리더십 모형



자료 : B. M. Bass(1985: 12)

2) 거래적 리더십의 구성요소

Bass는 거래적 리더십의 구성요소로 조건적 보상과 예외관리를 들었다. 조건적 보상은 리더가 제시한 기준에 달성하는 경우에 보상하는 적극적인 반면, 예외관리는 기준에 미치지 못한 경우에만 피드백을 하는 소극적인 성격을 지니고 있다.

〈표 5〉 거래적 리더십의 구성요인

요 인	내 용
조건적 보상	조건적 보상Ⅰ(약속) : 리더는 성과에 따라 가치 있는 보상을 제공할 것을 약속함 조건적 보상Ⅱ(보상) : 리더는 성과에 따라 보상을 제공함
예외관리	예외관리(능동적) : 리더가 문제가 있을 것을 예기하고 교정적인 행동을 취함 예외관리(수동적) : 리더는 문제가 발생하거나 일이 계획한 대로 진행되지 않을 때 교정적인 행위를 취함

자료 : 고시성(2011: 19) 재인용

(1) 조건적 보상

조건적 보상(contingent reward) 상황적 보상이라고도 하며, 리더가 제시한 수준에 맞게 구성원이 성과를 도달했을 때 동기부여를 위해 인센티브나 보상을 제공하는 것이다. 조건적 보상은 바람직한 성과에 대한 시기적절한 긍정적인 보상이며, 지식창출보다는 주로 효율적 관리 과정에 초점을 맞춘다.

부하들이 보상을 받기 위해서는 무엇을 해야 하는지, 또는 처벌을 피하기 위해서는 무엇을 해야 하는지에 대해 리더와 부하는 합의를 이루게 된다.(Bass, 1985: 121) 이러한 합의가 이루어지면, 리더와 부하는 설정된 목표를 위해 상호 관련된 역할과 책임을 받아들인다. 직접적이든, 간접적이든, 리더는 목표달성을 위한 과정과 그 결과에 대하여 부하들에게 보상을 제시하게 된다. 또한 목표달성이 실패하게 되면 그에 따르는 처벌을 줄 수 있는 것이다. 그러한 긍정적 강화나 부정적 강화는 조직에 있어서 거래적 리더들이 부하들을 동기부여 시키기 위한 과정에서 나타날 수 있다.

조건적 보상이 효과를 발휘하기 위해서 다음과 같은 상황이 수반되어야 한다. 첫째, 리더가 강한 권한을 보유하고 있어야 한다. 둘째, 구성원이 보상을 받기 위해 리더에게 의존해야 한다. 셋째, 보상을 기대하는 성과가 구성원의 노력과 능력에 의해 달성되어야 한다. 넷째, 성과가 정확하게 측정되어야 한다.

(2) 예외관리

예외관리(Management-by-exception)는 예외적 사건이 발생했을 때 리더가 개입하며, 리더들은 부하들의 일탈된 행동이나 부족한 면을 찾기 위한 활동을 주로 하게 된다. 이 개입활동은 때때로 부정적 피드백이나 부정적 강화가 따른다. 조건적 보상이 긍정적 피드백이며, 예외에 의한 관리는 부정적 피드백에 해당된다. 대체적으로 부정적 피드백은 조건적 보상에 비해 비효과적이다. 예외관리의 대상은 구성원 자신이 아닌 업무수행에 관한 것이며, 잘못된 것이 구체적으로 무엇인지를 제시하고, 리더가 원하는 것을 분명히 전해 주어야 한다.

Mitchell과 Wood의 연구에서는 리더는 부하의 낮은 성과에 대하여 그 원

인이 부하의 노력부족이라고 진단되면 처벌적인 행동을 취하여야 한다고 주장하였다.

Hater와 Bass는 예외관리를 적극적 예외관리와 소극적 예외관리로 구분했다. 적극적 예외관리는 문제가 발생하지 않도록 미리 리더가 구성원을 점검하여 효율적 과업을 수행하도록 수정조치를 한다. 소극적 예외관리는 수용 가능한 성과기준에서 명백하게 이탈했을 때 개입, 처벌, 교정한다. 그러므로 적극적 예외관리는 잘못을 찾고 구성원의 성과를 과정 중에 점검하며, 소극적 예외관리는 문제가 심각해진 후에야 개입한다.

요약하면, 거래적 리더는 현재에 초점을 두고 조직을 순조롭게 능률적으로 운영하는 데 탁월하다. 즉 기획 및 예산과 같은 전통적 관리기능에 익숙하며 일상적인 업무성과 측면에 관심을 집중한다. 이러한 상황에서 거래적 리더는 아주 효과적이다. 거래적 리더십은 규칙을 준수하기 때문에 변화하는 것보다는 오히려 안정을 추구하려 한다.

3) 변혁적 리더십의 개념과 특징

Bass는 구성원들로 하여금 개인적 이해관계를 넘어서 기대 이상의 성과를 달성하도록 하는 과정이 변혁적 리더십이라고 했다.

변혁적 리더십은 구성원들이 기대 이상의 과업을 달성하도록 하기 위하여 첫째, 구성원들이 인식한 특정하고 이상적인 목표의 가치와 중요성을 높이고 둘째, 구성원들의 성취 욕구를 만족시키고 더 높은 차원의 욕구에 관심을 갖도록 하는 것이다.

Bass는 변혁적 리더십이 위기 상황이나 사회적 변화가 일어날 때 효과적이며, 유기적 구조를 가진 조직이기 때문에 기계적인 조직보다 더 효과적이라고 했다.

〈표 6〉 변혁적 리더십의 구성요인

구성 요인	내 용
카리스마	부하들에게 강력한 역할모델이 되고 있는 리더들을 가리킨다. 부하들은 그러한 리더들과 동일시하고 그들의 행동을 본받으려고 한다. 그리고 그들은 부하들에게 항상 비전과 사명감을 심어준다.
영감적	부하들에게 높은 기대를 표시하며, 조직구성원들 간에 공유된

동기부여	비전을 실현하는 데 최선을 다하도록 동기유발을 통해 부하들의 의욕을 끊임없이 고무시키는 리더를 묘사하는 말이다.
지적 자극	부하들의 창의성과 혁신성을 자극하고, 그들 자시의 신념과 가치 뿐만 아니라 리더와 조직의 신념과 가치까지도 새롭게 바꿔 나가려고 노력하는 리더십이 이에 속한다.
개별적 배려	부하들의 개인적인 욕구에도 세심한 관심을 기울이고 지원적인 분위기를 조성하려는 리더들의 대표적인 특성이다.

자료 : 김남현(2009: 234-245)

(1) 카리스마

카리스마는 변혁적 리더십의 가장 핵심적인 구성요소이다. 즉 구성원들이 리더가 제시한 비전을 따르도록 하는 특별한 능력을 의미한다.

카리스마는 부하들에게 강력한 역할모델이 되고 있는 리더들을 가리킨다. 부하들은 그러한 리더들과 동일시하고 그들의 행동을 본받으려고 한다. 이러한 리더들은 보통 매우 높은 도덕적·윤리적 행동기준을 가지고 있으며, 항상 올바른 일을 하는 것으로 간주된다. 그리고 그들은 부하들로부터 많은 존경을 받고 있다. 부하들이 그들의 리더에 대한 강한 신뢰감을 갖고 있기 때문이다. 그리고 그들은 부하들에게 항상 비전과 사명감을 심어준다.

카리스마에 대한 개념은 Weber(1947)에 의해서 처음으로 제시되었다. 그는 합법적 권위의 세 가지 형태로 전통적 권위, 그리고 카리스마적 권위로 분류하고, 리더는 남들이 갖고 있지 못한 천부적인 특성을 갖고 있다고 하급자들이 느끼게 될 때 리더는 카리스마적 리더십을 발휘할 수 있게 된다고 하였다.

House(1977)는 사회과학 문헌들을 고찰하면서 카리스마적 리더가 어떻게 행동하고, 다른 사람들과는 어떻게 구별되며, 또 그들이 가장 효과적인 경우는 언제인가 하는 상당히 포괄적인 이론 구축을 시도하고 있다. 그는 카리스마를 “개인적인 능력에 의해 부하들에게 특별한 영향을 미칠 수 있는 리더”로 기술하면서, 어떤 리더가 카리스마적 리더로 인정되는 여부는 다음 여덟 가지의 요인들에 의해 결정된다고 보았다. 즉 첫째, 리더의 신념이 옳다는 부하들의 신뢰, 둘째, 리더의 신념과 부하의 신념과의 유사성, 셋째, 리더에 대한 부하들의 무조건적인 수용, 넷째, 리더에 대한 부하들의 애착, 다섯째, 리더에 대한 부하들의 자발적인 복종, 여섯째, 조직의 사명에 대한 부하들의 감

정적 몰입, 일곱째, 부하들의 높은 성과 목표, 여덟째, 조직 임무의 성공에 기여할 수 있다는 부하들의 신념이 그것이다.

Bass(1995b)는 카리스마적 리더의 특성으로 자신감, 자기 결단력, 변화능력, 내적 갈등의 해결 능력 등을 제시하고 있다. 카리스마를 지닌 리더는 자신감을 가지고 영향력을 행사하려 하며, 월등한 의사소통의 기술을 갖고 있으며, 명확한 목표를 제시하며, 성공한 사람이라는 인상을 심어주고, 행동을 강조하며, 제시된 사명을 달성하도록 부하를 동기부여 시키는 능력을 가지고 있다.(Bass & Avolio, 1990). 즉, 이상적 영향력(idealized influence)을 행사하는 카리스마적 리더는 부하에게 자기신념에 기초한 목표를 제시하고, 성공에 대한 확신을 부여함은 물론 부하에게 상위 수준의 욕구를 자극시켜 목표달성을 향한 강한 동기를 유발시킨다.⁶⁾

(2) 영감적 동기부여

영감적 동기부여란 구성원에게 비전을 제시하고 열정을 불러일으키며 격려를 통해 에너지를 분돋우고 업무에 매진하도록 만드는 행동이다.

영감적 동기부여는 카리스마와 별개로 자발적으로 일어난다. 만약 구성원들이 리더와 일치하는 감정이 없고, 리더 개인에 이끌리는 것이 아니라 리더의 목표에 이끌린다면 이는 영감적 동기부여이다.⁷⁾

변혁적 리더십의 초기 이론에서는 카리스마에 포함되어 있다가, Bass와 Avolio(1990)가 이론을 수정하면서 분리되어 하나의 요소로 첨가된 것으로서, 리더가 부하들에게 비전을 호소하고 다양한 상징들의 사용을 통해 부하들의 노력을 고무 시키며, 적절한 행동적 모델링을 제공하는 정도로 정의된다. Bass 등은 리더가 부하들에게 영감적 동기부여를 불어넣기 위해서는 부하들에게 자신의 기대를 명확히 전달하고, 팀(team)정신을 창출하며, 자신의 일에 열정을 가도록 해야 한다고 제안하였다(Bass & Avolio, 1993).

영감적 동기부여는 일에 대한 도전감과 의미를 부여함으로써 부하들을 동기화시키고 영감을 불어 넣는 리더의 행동을 말한다. 부하들에게 높은 기대감을 표시하며, 구성원들 간에 공유된 비전을 실현하는데 최선을 다하도록 동기

6) 고시성, 전개논문, pp.24-25.

7) 강정에 외, 전개서, p.149.

유발을 통해 부하들의 의욕을 끊임없이 고무시키는 리더의 행동이다. 리더는 부하들이 그들 각자의 이익추구를 뛰어넘어 집단성원으로서의 노력을 집단의 목표 달성에 초점을 맞추도록 하기 위해 때로는 정서적 호소를 하거나 상징적인 행동을 한다(김효수, 2009: 191)

영감적 동기부여는 리더가 부하로 하여금 도전적 목표와 임무, 미래에 대한 비전을 열정적으로 받아들이고 계속 추구하도록 격려하는 것이다. 결국, 변혁적 리더는 영감적 동기를 줌으로써 부하들이 비전성취를 위해 무엇을 해야 하며 그리고 그 의미가 무엇인지를 인식하게 하여 준다(김호섭 외, 2002: 264)

(3) 지적자극

지적자극이란 구성원들로 하여금 업무수행의 과거 관습에 의해 의문을 제기하고 새로운 방식을 사용하도록 지원한다. 구성원의 가치관, 신념, 기대뿐만 아니라 리더나 조직의 가치관, 신념, 기대에 대해서도 끊임없이 의문을 제기하도록 지원해 주는 행동이다.⁸⁾

지적자극은 부하들의 창의성과 혁신성을 자극하고, 그들 자신의 신념과 가치뿐만 아니라 리더와 조직의 신념과 가치까지도 새롭게 바꿔 나가려고 노력하는 리더십이다. 이러한 리더십은 부하들로 하여금 그들 스스로 판단을 내리고, 보다 신중히 문제해결에 임하도록 만든다(김남현 역, 2009: 244). 지적자극은 리더가 부하로 하여금 형식적 관례(conventional practice)와 사고(thinking)를 다시 생각하게 함으로써 새로운 관념을 촉발 시키는 것이다. 변혁적 리더는 부하의 생각과 가치관에 지적 자극을 가함으로써 문제를 새로운 각도에서 바라보게 한다(김호섭 외, 2002: 264).

지적자극은 문제에 대한 인식을 달리하고 문제해결방법에 대한 인식을 새로운 방법으로 각성시킨다. 부하들의 상상력을 발휘하도록 만들고 부하들이 가지고 있는 사고나 견해를 일반화시킬 수 있도록 고무시킨다. 이러한 지적 자극은 부하들이 직면한 문제점의 본질과 그 해결 방안에 대하여 부하들이 가지고 있는 개념화, 이해도, 신중성을 한층 더 발전적일 수 있도록 만든다

8) 강정에 외, 전계서, p.149.

(Bass, 1985b)

변혁적 리더는 부하들로부터 맹목적인 복종보다는 부하들의 자기 효능감을 증진시키기 위해 노력하며 부하들의 리더십 역량을 육성하려한다. 변혁적 리더십의 카리스마적인 요소가 부하들로 하여금 리더를 추종하도록 강조하는 반면에 개별적 배려요소는 부하들이 성장할 수 있도록 촉진하는 측면을 강조하는 것이라 할 수 있다. 따라서 리더가 카리스마적이거나 부하들에 대한 개별적인 배려가 부족할 때 부하들은 리더에 대한 충성은 뛰어나겠지만 리더에게 일방적으로 의존하는 경향이 발생하게 된다(Bass & Avolio, 1990).

(4) 개별적 배려

개별적 배려란 구성원들이 가지고 있는 개인적인 욕구 및 능력의 차이를 인정하는 것이다. 개인을 그들의 욕구수준보다 높은 수준으로 끌어올리며, 구성원들로 하여금 높은 성과를 올릴 수 있도록 잠재력을 개발해 주는 행동이다.⁹⁾

개별적 배려는 부하들이 개인적인 요구에도 세심한 관심을 기울이고 지원적 분위기를 조성하려는 리더들의 대표적인 특성이다. 이들 리더들은 부하들이 자기가 맡은 일에 완전히 익숙해지도록 돕는 동안, 코치와 조언자의 역할을 수행한다(김남현 역, 2009: 244).

개별적 배려는 리더가 부하에게 특별한 관심을 보이고, 각 부하의 특정한 요구를 이해해 줌으로써 부하에 대해 개인적으로 존중한다는 것을 전달하는 것이다. 개별적 배려는 부하들의 역할 모호성을 감소시켜 주고, 부하와 리더간의 직접적인 접촉, 양방향의 의사소통 등을 활성화시킴으로써 부하들에게 자아상을 확립시켜주고 그들의 정보욕구를 충족시켜 주며 결과에 대한 책임 의식을 갖게 해준다(김호섭 외, 2002: 246).

Bass(1985b)는 개별적 배려에 대해 부하를 일대일에 기초하여 개별적으로 다루며 부하의 개인적 욕구에 관심을 기울이고 이를 파악하여 만족시킬 뿐만 아니라 조언 역할이나 코칭을 통해 부하의 욕구를 자극하고 높임으로써 부하를 개발하고자 하는 측면에서 정의하였다. 즉, 변혁적 리더십에서 개별적 배

9) 강정에 외, 전게서, p.149.

려는 부하들 각자의 욕구나 능력수준에 따라 개별적인 배려를 하기 때문에 효과적인 역할을 수행하게 된다. 이는 부하들이 개별적 욕구를 스스로 확인하게 만들고 나아가 부하들이 보다 높은 차원의 욕구를 가질 수 있도록 배려한다는 것이다.

그런데 배려와 변혁적 리더십의 한 가지 요인인 개별적 배려는 경험적으로, 그리고 개념적으로 분명한 차이가 있는 것으로 보인다(Seltzer & Bass, 1990). 배려는 리더가 수행하는 일련의 관계 지향적 행동으로 측정되는데, 논란의 여지는 있지만 이러한 행동의 영향으로 부하는 리더를 받아들이고 리더에 대해 만족하게 된다. 반면에 개별적 배려는 개별 부하와 그들의 발전에 대한 리더의 관심을 통해 변화를 추구하는 리더의 행태를 측정하는 것이다. 따라서 개별적 배려는 부하에게 지원과 격려를 제공하며 리더가 코치(coach)와 같은 역할을 수행하는 행동들을 포함한다(Yukl, 2002: 254). 또한 배려는 단순히 좋은 사람(친근감이 있고 접근하기 쉬운 사람)이 되는데 관심이 있으나, 개별적 배려는 부하들 간의 ‘개별화’(소외된 부하들에게 개인적인 관심을 가짐)와 부하들의 ‘발전’(자기발전의 기회를 제공함)을 강조한다는 점에서 다르다(Bass & Avolio, 1993: 63).

거래적 리더십과 변혁적 리더십이 어떤 일을 수행하는 데 있어서 상반된 접근방법이라고 생각해서는 안 된다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 상호 보완적이다.¹⁰⁾

〈표 7〉 거래적 리더와 변혁적 리더의 특징

거래적 리더	
조건적 보상	노력과 보상을 교환하기로 계약하고, 좋은 성과에 대한 보상을 약속하며 성취를 인정함
적극적 예외관리	규칙적 표준으로부터의 이탈을 지켜보고 조사하며 수정 조치를 취함
소극적 예외관리	표준이 충족되지 않을 경우에만 개입함
자유방임	책임을 포기하고 의사결정을 회피함

10) 고시성, 전개논문, pp.27-28.

변혁적 리더	
카리스마	비전과 사명감을 제공하여 긍지심을 불어넣어 주며, 존경과 신뢰를 얻음
영감적 동기부여	기대를 전달하고, 노력 집중을 위해 상징을 사용하며, 중요, 목적을 단순하게 표현함
지적 자극	지능, 합리성, 그리고 세심한 문제해결을 촉진시킴
개별적 배려	개인적 관심을 보이고, 각 종업원을 개별적으로 다루며, 코치하고 조언함

자료 : Stephen P. Robbins & Rimothy A. Judge(2008: 189)

변혁적 리더십은 거래적 리더십 상위의 개념이며, 거래적 리더십이 만들어 내는 이상의 수준으로 구성원의 노력과 성과를 이끌어 낸다. 반면에 거래적 리더십은 변혁적 리더십이 만들어 낼 수 있는 것 이상으로 이끌어 내지 못한다.¹¹⁾

〈표 8〉거래적 리더십과 변혁적 리더십의 차이점

구 분	거래적 리더십	변혁적 리더십
현 상	현상 유지를 위해 노력	현상 변화를 위해 노력
목표 지향성	목표가 현상에 크게 어긋나지 않음	보통 현상 보다 매우 높은 이상적 목표지향
시 간	단기 전망을 가지고 있음	장기 전망을 가지고 있음
동기부여	즉각적이고 유형이 보상을 통하여 동기 부여함	높은 단계의 개인적 목표를 추구 하도록 고무시킴으로써 동기 부여함
행동표준	규칙과 관습을 따르도록 함	혁신과 실험을 하도록 격려함
문제해결	문제를 직접적으로 해결해 주거나 해답이 있는 곳을 알려줌	문제의 제기를 통하여 함께 문제를 해결하거나, 부하 스스로 문제를 해결 하도록 함

자료 : 고시성(2011: 29)

제 2 절 팀 조직의 효과성

1. 팀조직의 효과성

11) 강정애 외 전게서 pp.151-152.

팀 효과성의 바탕이 되는 이론에는 크게 4가지가 있는데, Nieva, Fleishman 과 Rieck(1978)의 팀 수행 모델, Gladstein(1984)의 과제 집단 효과성 모델, Trist와 Bamforth(1951)의 사회 기술적 모델, 그리고 Hackman 등(1975)의 규범 모델을 들고 있다.¹²⁾

1) Nieva, Fleishman와 Rieck의 팀 수행 모델

Nieva, Fleishman, Rieck(1978)의 팀 수행 모델에서는 우선 팀 수행을 외적 조건, 팀 구성원의 자질, 팀의 특성, 과제 특성 등 4개 변수의 함수관계로 보고 이러한 4개 변수의 상호작용에 의해 팀 효과성이 발생한다고 주장한다. 여기서 팀 성과를 위한 4개 변수 중 외적 조건이란 팀의 멤버십 집단 구조, 집단 수행 절차 등을 말하고, 팀 구성원의 자질은 팀원들의 능력, 동기부여 정도, 팀 구성원의 성격 등을 말한다. 팀의 특성이란 집단규모, 의사소통패턴, 팀 분위기, 권력 구조 등으로 이는 팀 구성원의 자질에 영향을 받는다. 과제 특성은 수행해야 할 과제의 특성으로 개인의 업무 수행은 물론 팀 수행에도 영향을 미치는 요인이다.

결국 팀 고유의 직무 특성과 구성원의 자질, 그리고 팀 외적 조건에 의해 팀의 특성이 형성되고, 이러한 팀 고유의 특성이 팀 효과성에 영향을 미친다는 것이다.

2) Gladstein의 과제집단(task group)효과성 모델

Gladstein(1984)에 의하면, 팀 효과성이 집단 성과, 집단 구성원의 욕구 만족, 장기간에 걸쳐 존재하는 집단의 능력 등 3가지 요소로 구성된다고 하며, 집단 수행 과정이 구성원의 욕구 및 집단 능력과 결합하여 팀 효과성을 가져온다고 주장한다. 여기서 집단 수행 과정이란 자원들을 생산물로 변형시키는 집단내, 집단간 행위로서 집단 수행 과정 행위는 크게 집단의 삶을 생산, 강화, 규제하는 유지 행동과 문제 해결을 위한 과제 행동 두 가지로 구성된다. 따라서 팀 효과성이란 항상 일정한 조직 유지 활동뿐만 아니라 시시각각 주

12) 김수영, “팀 리더의 자질이 팀 구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 이화여자대학교 석사학위논문, 1997, pp.9-12.

어지는 과제(직무)의 특성에 의해 변화한다고 할 수 있고, 이러한 집단 수행 능력이 구성원의 욕구와 장기간에 걸쳐 형성된 집단 고유의 능력, 조직 구조 특성과 결합하여 형성되는 것이다.

3) Trist와 Bamforth의 사회기술적 모델

Trist와 Bamforth(1951)의 사회기술적 모델은 조직의 기술적 특성과 사회적 특성의 최적의 일치를 반영하는 모델로서, 기본 요소로는 첫째, 집단의 규모 및 업무영역 할당을 의미하는 조직 배열(organizational arrangement), 둘째로 업무 수행의 물리적 환경인 과제 조건(task condition), 마지막으로 집단 구성원의 인구학적, 물리적 배경을 의미하는 집단 특성의 세 가지가 있다. 이 세 가지 기본 요소가 집단 상호작용, 기술, 감독과 리더십에 영향을 주고 이러한 집단 상호작용, 기술, 감독과 리더십이 다시 집단 수행에 영향을 주는데, 집단 수행 과정은 감독과 리더십에 피드백을 제공하고 이는 다시 조직 배열에 영향을 준다. 따라서 사회기술적 모델에 의하면 모든 조직의 사회기술적 요소들은 상호 연관되어 순환하는 관계에 있다고 할 수 있다.

4) Hackman 등(1975)의 규범 모델

Hackman 등(1975)에 의하면, 팀 효과성은 팀의 성과가 조직의 기준을 만족하는가, 팀 구성원의 욕구가 만족되는가, 팀 구성원이 초과 근무를 하려고 하는가의 3가지 차원으로 나타난다. 이러한 팀 효과성에 대한 측정기준으로는 팀 구성원의 노력수준, 과제에 적용된 기술과 지식의 양, 집단에 의해 사용되는 수행 전략의 적절성이 있다. 또한 팀 효과성에 영향을 미치는 두 가지 요소로 조직 맥락과 조직 설계가 있는데, 조직 맥락은 조직을 강화하고 유지시키는 것으로 보상체계, 교육체계, 정보체계 등이며, 조직 설계란 집단을 고무시키는 요소로 과제의 구조, 집단의 구성, 수행절차를 위한 집단 규범의 형성 등이 있다.

2. 팀조직 효과성 평가지표

조직효과성은 조직 목표의 달성을 나타내며, 조직효과성을 나타내는 측정지표는 관점의 차이에 따라 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 응집성, 동기부여 정도, 성과 등 다양하다.

조직효과성의 의미는 조직의 성과를 어떤 기준에 의해 얼마나 효과적으로 측정하느냐에 달려 있다. 그러나 이러한 조직 성과에 대한 측정 과정과 결과의 산출에는 많은 어려움이 따르는 것이 사실이어서 조직효과성 측정을 위한 기준은 학자들마다 매우 다양함을 보여 주고 있다.

조직효과성은 효과성을 광범위하게 측정하는 경우에는 결과변수로 사용되고, 조직의 효과성을 높이기 위한 처방을 목적으로 할 경우에는 종속변수로 사용된다. 조직효과성을 평가하기 위해 조작적 정의를 할 경우 조직효과성은 직무만족, 조직몰입, 자발적 참여형태, 성과지각, 조직 내 갈등수준, 조직적응성, 성과 충성심, 응집력, 조직시민행동 조직 목표몰입 등으로 정의된다.

조직효과성을 평가할 수 있는 하나의 기준변수를 사용하는 것은 현실적으로 불가능한데, 이러한 인식의 주된 이유는 연구자마다 조직에 대한 근본적 가정이 다르고 조직을 구성하는 개인의 선호체계 자체의 변화와 모순성에서 찾을 수 있다. 그래서 Steers(1975)는 조직효과성에 관한 대부분의 연구와 이론이 기법적인 성격을 지지고 있어 조직에 적합한 조직효과성의 평가를 방해하고 있다고 주장하면서, 평가의 문제로서 구성타당도, 기준의 안정성, 시간적 관점, 다중적 기준, 측정의 정확성, 일반화 가능성, 이론적 적실성, 분석수준 등을 제시하였다.

조직효과성의 구성요인은 학자들에 의해 다양하게 제시되고 있다. Dalton 등(1980)은 조직효과성의 평가지표를 경제적 성과와 심리적 성과로 구분하였으며 기존 연구자들이 경제적 성과지표보다 심리적 성과지표에 대한 연구를 더 많이 진행하여 왔다고 주장하였다. 경제적 성과지표에서는 수익성, 성장성, 생산성, 총매출액 등이 해당되고, 심리적 성과지표에는 조직구성원들의 사기, 조직몰입, 직무만족 등이 해당된다. 또한, Gibson(1982)은 조직 효과성을 조직이 목적을 달성하는 정도라고 정의 하면서 평가관점을 생산성, 효율, 직무만족, 적응성, 발전가능성, 유지존속 등을 들었다.

한편, Campbell(1977)은 조직효과성의 지표로 심리적 지표(직무만족, 동기

부여, 사기, 갈등과 응집성, 적응성, 조직몰입 등), 경제적 지표(생산성, 능률, 수익, 품질, 성장성, 목표달성정도, 환경의 이용도 등), 관리적 지표(사고의 빈도, 결근율, 이직률, 통제, 조직구성원의 의사결정 참가, 안정성 등)를 제시하였다.

이와 같이 국내외 연구들을 살펴보면 조직효과성 하위 변수로 직무만족, 조직몰입, 혁신적 행동, 조직적응성, 직무성과를 조직 효과성 구성요인으로 분석하고 있지만 대부분의 선행연구에서는 조직효과성 하위 변수로 직무만족과 조직몰입을 선정하여 연구하였다.(구형희, 2009; 권상일, 2005; 김종진, 2005; 김현철, 2008; 오운균, 2007; 이광노, 2002; 이경선 외, 2008; 이창원 외, 2003:)

본 연구에서는 조직효과성의 구성요인으로 다양한 조직효과성 변수가 있지만, 특전사 조직에서는 경제적 지표와 관리적 지표는 실질적으로 측정이 어렵기 때문에 특전사 조직 효과성 측정에 적합하다고 판단되는 조직몰입을 그 하위변수로 선정하였다. 따라서, 본 연구에서는 조직효과성은 조직목표를 달성하는 정도라는 관점과 연구대상이 특전사내 팀원을 대상으로 하는 연구라는 점을 감안하여 학자들이 제시하는 심리적 지표 중에서 조직몰입을 조직효과성의 구성요인으로 선정하여 연구하고자 한다.

3. 팀조직 효과성 측정기준

조직효과성의 측정에 관한 연구는 연구자에 따라 여러 가지 다른 이론과 측정기준 및 측정방법의 다양성으로 여러 가지 논의 모습을 보여주고 있다. 본 연구에 조직효과성 측정변수로 선정된 조직몰입에 관한 일반적인 개념과 영향요인 등을 살펴보고자 한다.¹³⁾

1) 조직몰입의 개념

몰입(commitment)이라는 것은 개인의 태도와 행동의지의 결합으로서 개인이 가지는 특정한 대상에 대한 가치관의 일치를 통하여 심리적인 애착 또는

13) 고시성, 전개논문, pp.31-33.

소속의 욕구를 유발시켜 특정한 대상에 대한 정체성(Identity)을 소유하거나 특정한 대상에 공헌하는 것을 의미한다(O'Reilly & Chatman, 1986). 그러나 조직몰입은 조직적 차원에서 몰입(organizational commitment)이라고 한다면 조직구성원 개인적 차원의 목표달성과 조직적 차원의 목표달성을 일치시키기 위한 조직구성원과 조직 간의 연속 역할을 하는 것으로 볼 수 있다.

조직몰입은 1960년대 이후 사회학, 산업심리학 행동과학 등의 여러 영역에서 폭넓게 연구되어 왔다. 특히 1980년대부터 1990년대 기업들이 인력에 대한 구조조정을 시행하면서 구성원들이 고용불안에서 오는 다양한 문제가 발생하였고 그 해결책을 위한 노력의 일환으로 조직몰입에 대한 관심이 증가하게 되었다.(이체익, 2009; 28).

조직몰입은 조직의 관리적 측면에서 매우 중요한 요소이기 때문에 많은 학자들이 조직몰입이란 주제에 대해 관심을 가져 왔다. 조직몰입의 정의로부터 도출된 조직몰입 수준을 종속변수로 하고 여러 변수를 독립변수로 하여 이들 간의 관련성을 분석하는 연구가 활발하게 이루어 졌다.(Luthans, Baack & Taylor, 1987). 조직몰입에 대한 여러 학자들의 개념적 정의를 정리해보면 다음과 같다.

조직몰입이란 조직에 대해 갖고 있는 개인적 태도로서 자신이 소속하고 있는 조직을 개인이 얼마나 동일시하며 그 조직에 얼마나 헌신하고자 하는가 하는 정도, 즉 조직구성원이 조직에 대해 가지는 애착의 정도라고 할 수 있다.(Gursky, 1966). Allen과 Meyer(1990)는 조직몰입을 조직에 소속되고 조직과 동일화하려는 조직 구성원의 감정적 애착심을 의미하는 정서적(affective) 차원, 만약 조직을 떠날 경우 조직구성원이 지불해야하는 비용에 기초를 둔 지속적(continuance) 차원, 조직구성원이 조직에 머물러는 의무감을 뜻하는 규범적(normative) 차원 등 세 가지 차원을 설명한다.

Porter & Smith(1970)는 조직몰입을 “개인과 조직과의 관계로서 조직몰입이 높은 개인은 특정 조직의 구성원으로 남아 있으려는 욕구가 강하고, 조직을 위해 높은 성취를 할 용의가 있으며 조직의 목표와 가치를 수용할 확고한 신념을 가지고 있는 것”으로 정의하였으며, Shore & Wayne(1993)은 조직몰입을 조직구성원들이 현재 소속되어있는 조직으로부터 이탈하지 않고 계속해

서 잔류하고자 하는 의도로 정의한다.

2) 조직몰입의 구성요인

조직몰입의 구성요인 역시 조직몰입에 대한 정의와 마찬가지로 학자들에 따라 다양하다. 이와 같이 조직몰입의 구성요인에 대한 개념정의를 일치하지 않는 것은 조직몰입이 다차원적이라는 것에는 일치하고 있으나, 조직몰입에 태도적 현상인지, 행위적 현상인지에 대해서는 완벽한 정의를 내리지 못하고 있기 때문이다. 이러한 개념적 차이는 태도적 몰입을 연구하기 위해 몰입연구자들이 사용한 정서적 몰입, 규범적 몰입, 지속적 몰입, 가치적 몰입, 동일시 몰입, 개선적 몰입 등으로 용어가 확산된 데에서 명확히 찾아볼 수 있다 (Jaros, Jermier, Koehler & Sincich, 1993).

조직몰입에 대한 다양한 논의들을 종합하여 조직몰입의 구성요소를 3가지 차원으로 유형화한 사람이 Allen과 Meyer(1990)이다. Allen과 Meyer는 조직몰입의 형태를 정서적 몰입(affective commitment), 지속적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(notmative commitment)으로 분류될 수 있다고 하였다(윤상돈 외, 2006; 74-75).

정서적 몰입이란 종업원의 충성심, 호의, 따뜻함, 소속감, 다정함, 행복감, 유쾌감 등과 같은 감정을 통하여 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도를 말하며, 조직에 대하여 열정과 충성심을 스스로 행사하려는 의지(Kanter, 1968)로서 조직에 대한 정체성 감정이다. 이러한 몰입은 개인특성과 조직 및 직무관련특성, 그리고 직무경험으로부터 나타나며 욕구충족 및 자신들의 기대에 부합하는 경험을 쌓아온 종업원들은 그렇지 않은 종업원들보다 조직에 대하여 더 강한 심리적 애착을 가지려는 경향을 보인다.

지속적 몰입이란 종업원이 조직을 떠나는 비용이 크기 때문에 조직구성원으로 남아있다고 느끼는 개인적 경험의 정도를 말한다. 이러한 몰입은 종업원이 조직을 떠나면 잃게 될지도 모르는 축적된 투자나 여러 가지 이해관계 요소들(side-bets)을 인식하게 될 때, 그리고 조직에 남는 것과 비교할 만한 대안이 불확실할 때 형성 된다.(Becker, 1960).

규범적 몰입은 종업원의 조직의 목표, 가치 및 사명의 내면화를 통해 조직

에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도를 말한다. Weiner와 Vardi(1980)는 조직몰입을 조직에 대한 충성심, 조직을 위한 희생, 조직을 비난하지 않는 것 등 규범적인 측면을 강조한 분석을 하였는데, 조직몰입의 핵심요소로서 제시한 충성심과 의무, 그리고 동일시는 Allen과 Meyer(1990)의 정서적 몰입에 대부분 수용되고 있다(오운균, 2007).

본 연구에서는 Allen과 Meyer(1990)의 분류인 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입 중에서 정서적 몰입을 조직몰입의 측정 항목으로 선정하였다. 이는 군 조직의 특성상 규범적 몰입을 하거나 혹은 지속적 몰입을 하는 여부가 개인의 자율성에 의하여 이루어지기보다는 군 조직의 특수성으로 인해 정해진 규정을 준수해야 하며, 일정기간이 경과하게 되면 보직을 이동해야 하는 등의 특수성이 있기 때문에 본 연구에서는 정서적 몰입을 반영하여 측정하였다.

제 3 절. 팀조직의 리더십

1. 팀조직의 정의

팀의 대한 개념은 1960대부터 Cohen을 위시한 학자들 사이에서 꾸준히 정의되어 오고 있다. 그간 정의되어 온 내용을 연도별로 정리해 보면 아래와 같다.

〈표 9〉 팀의 정의

구 분	연 도	정 의
Cohen et al.	1969	업무를 수행함에 있어서 업무 할당이나 방법 등과 같은 의사결정에 깊숙이 참여하는 특정한 소비자, 서비스 등 상호 연관이 있는 팀 구성원들로 이루어진 집단
Dyer	1977	구성원이 최적의 성공감과 목표성취를 경험하기 위하여 그룹협력에 의존해야 하는 사람들의 모임
Reddy	1988	구성원들 간에 공통된 규범을 갖고 하나의 공통된 목표를 달성하기 위하여 상호 협조적으로 행동하며, 구성원들은 팀을 우선적으로 생각하며 팀의 과업달성에 필요한 기술, 지식 및 능력은 팀을 구성하여 필요한 요건을 갖추고 업무를 수행하는 조직

Kezsbom	1990	목표를 공유할 뿐만 아니라 상호의존적인 본질까지 인식하고 있는 집단
Sundstorm, Meuse & Futrell	1990	조직의 특정 목표에 대하여 책임을 공유하는 상호의존적인 개인들의 모임
Katzenbach & Smith	1992	상호보완적인 기능을 가진 소수의 사람이 공동의 목표달성을 위해 상호 책임을 공유하고 문제 해결을 위한 공동의 접근 방법을 사용하는 조직 단위
Cohen & Ledford	1994	전체적인 업무에 대한 자기 규제가 가능한 상호보완적인 개인들의 집합
Huszczo	1996	둘 이상의 사람들이 공동의 목적을 달성하기 위해 서로 상호 작용하는 조직
Bailey & Adiga	1997	모든 업무에 대해 그들의 행동을 스스로 통제할 수 있는 상호의존적인 개인으로 이루어진 그룹
임창희·가재산	1998	두 사람 이상으로 이루어지며 공동 목표를 가진 사람들이 시너지 효과를 얻기 위해 만드는 유연한 조직
이수정	2000	소수의 팀 구성원, 공동의 명확한 팀 목표, 상호의존성, 책임의 공유, 자율성, 전문적 기술 등으로 이루어진 집단

자료 : 김용진(2009: 18)

이처럼 팀의 개념에 대하여 학자마다 약간씩 다르게 표현하고 있지만, 몇 가지 공통점을 도출해 볼 수 있다. 이것은 팀의 기본 요건으로 소수의 사람들이 상호보완적 기능과 능력을 가진 사람들로 구성되어야 하고 또한 공동의 목적을 공유하며 업무수행 목표에 몰입하는 사람들이 업무수행이나 문제해결을 위해 공동의 접근방법을 사용하여야 한다. 그리고 팀의 구성원들은 팀의 업무수행결과에 대해 상호 책임감을 공유해야 한다.¹⁴⁾

팀 조직은 애덤 스미스(Adam Smith)의 국부론 이래의 개인주의적 분업방식 대신에, 다기능통합팀(cross-functional team), 즉 여러기능의 통합을 중요시하는 팀워크가 현대 기업의 주된 조직화원리가 되어져가고 있으며, 엄격한 계층조직을 유동적 협력을 존중하는 팀조직으로 대체하고, 팀구성원에게 자율권을 부여(expowerment)하는 등 21세기 경쟁시대에 대비하고 있다.

모든 조직은 수평조직이건, 수직조직이건 간에 일종의 팀 활동으로 이어져 온 것이 사실이다. 왜냐하면 어떤 조직이든지 하나의 업무는 한 사람의 독자적 힘으로 완결되지 아니하고 적어도 두 사람 이상의 팀 구성원의 협력에 의

14) 김용진, “변혁적/거래적 리더십과 팀/경력몰입의 관계에 팀특성이 미치는 조절효과에 관한 연구”, 단국대학교 박사학위논문, 2009, pp.17-18.

하여 수행되는 것이기 때문이다. 경영활동의 모든 것은 하나의 팀 활동이라고 할 수 있다. 현대의 많은 조직들은 환경변화에 신속히 대응하고 조직의 성과를 증대시키기 위하여 팀조직을 도입 운영하고 있다. 팀조직은 유기적 조직의 한 형태로 외부 환경변화에 신속하고도 탄력적으로 대처할 수 있도록 소수의 전문 기술인력으로 구성되어 있으며, 수평적 구조로 의사결정이 신속하고 조직구성원 상호간의 원활한 의사소통을 통하여 공동 목표달성이 용이한 조직이다.

팀이란 '상호보완적인 기술 혹은 지식을 가진 둘 이상의 조직원이 서로 신뢰하고 협조하며, 헌신함으로써 공동의 목적을 달성하기 위해 노력하는 자율권을 가진 조직의 단위'이다.

일반적으로 팀 조직에 대한 정의는 주장하는 학자에 따라 차이를 보이고 있으며, 일치된 개념은 아직까지 없다. Robin 등은 팀이란 하나의 목표를 세우고 공동작업을 통하여 보다 더 좋은 결과를 얻기 위해 팀 구성원들의 차이점을 존중하고 인정하며 경험을 공유하기 위해 모인 개인들의 집합체라고 정의하고 있으며, Dyer는 팀은 구성원이 최적의 성공감각과 목표를 성취를 경험하기 위하여 그룹협력에 의존해야 하는 사람들의 모임으로, Kezsborn은 목표를 공유할 뿐만 아니라 각각의 상호 의존적인 본질까지 인식하고 있는 집단이라고 정의하고 있다. Varney는 효과적인 팀에 대해 팀 구성원은 명확한 역할을 갖고 있으며 자신의 업무에 몰입함과 동시에 타인의 업무를 지원하고 수용하며 성과측정이 가능한 목표가 있어야하며, 각 개인의 목표를 합하면 팀의 목표가 되고 팀의 구조, 업무수행, 정책, 체계가 팀 구성원에게 이해되고 수행되며 서로 함께 일하는 팀 구성원간 관계를 가지고 있다고 정의하고 있다.

Reddy는 팀에 대해 구성원간에는 적어도 하나의 공통된 목표를 가지며, 구성원들은 팀의 일원임을 인식하고 팀을 우선적으로 생각한다. 또한 공통된 규범을 가지며 과업을 달성하기 위하여 함께 일할 필요가 있는 사람들이 모여서 상호작용 하면서 영향을 미치는 집단으로 목적이나 비전을 공유하고 상호 의존성, 상호작용, 책임 등이 있어야 한다고 주장하고 있다. 또한 Harris는 팀은 구성원이 목표를 설정하고 과업을 달성하기 위해 상호관계를 개발함으로써

써 공동목적을 공유하는 작업집단 또는 구성단위라고 정의하고 있다.

특히 Ketzenbach & Smith는 진정한 팀이 되기 위해서는 아래의 다섯 가지 기본요건을 충족시켜야 한다고 주장하고 있다.

첫째, 팀은 소수의 인원으로 구성되어야 한다. 즉 팀은 과업의 특성에 따라 인원수를 차별적으로 운영할 수 있지만, 대체로 6~12명 정도의 소수의 사람들로 구성되어야 한다는 것이다. 이는 구성원들간의 긴밀한 상호작용을 가능하게 하고 팀 조직의 유연성을 보장한다는 점에서 중요한 의미를 가진다.

둘째, 팀은 상호보완적인 기능과 능력을 가진 사람들로 구성되어야 한다. 팀의 업무수행 결과가 상승효과(Synergy Effect)를 가지기 위해서는 문제 해결에 필요한 다양한 기능을 가진 사람들로 구성되어야 한다. 이는 팀이 결과를 창출할 수 있는 능력을 스스로 보유하도록 하는 역할을 한다. 팀의 효과를 제고하기 위해 요구되는 기능으로는 기능별 전문성, 문제해결 및 의사결정능력, 대인관계기술 등을 들 수 있다.

셋째, 팀은 공동의 목적을 공유하고 업무수행 목표에 몰입하는 사람들로 구성되어야 한다. 목표는 구성원을 하나의 방향으로 결집시켜 주는 역할을 한다. 따라서 팀 조직에서는 상위조직의 전략과 전체 목표를 염두에 두고 팀 구성원들간의 협의를 통해서 목표가 설정되어야 한다. 이때 팀의 목표는 업무수행에 지침이 될 수 있도록 의미 있는 목표가 되어야 한다.

넷째, 팀은 업무수행이나 문제해결을 위해 공통의 접근방법을 사용하여야 한다. 팀이 효과적으로 기능하기 위해서는 업무의 배분과 작업방법, 일정계획, 문제해결방법 등과 같은 제반 업무수행방식에 대한 합의가 필요하다. 이는 팀원간의 잠재적 불만을 방지하는 역할을 한다.

다섯째, 팀의 구성원들은 팀의 업무수행 결과에 대해 상호 책임감을 공유해야 한다. 팀은 구성원들간의 긴밀한 상호작용과 협조를 통한 업무수행을 근간으로 하고 있으므로 이러한 팀의 취지가 업무수행 결과에 대한 평가에 반영되어야 한다. 즉 팀의 업무결과에 대해서는 팀 전체가 공동책임의식을 가져야 한다. 이러한 공동책임감은 팀 구성원간에 상호신뢰의 형성과 협조정신을 배양하는 역할을 한다.

지금까지 언급된 정의를 보면 서로 차이점은 있으나, 조직 내에서의 팀의

성격과 구성원들간의 관계에 있어서 서로 공통된 인식들이 보인다. 즉, 팀은 집단의 유형 가운데 하나이지만 다른 집단들보다 훨씬 많은 특징들을 갖는데, 그 중 부각되는 것은 공동의 목표를 달성하기 위한 몰입과 구성원간의 상호 작용의 수준이 높다는 것이다.

2. 팀의 유형¹⁵⁾

팀의 유형은 매우 다양하지만 조직에서 찾아볼 수 있는 가장 일반적인 유형을 살펴보고, 최근의 팀의 유형에 대해서 설명하고자 한다.

1) 문제해결팀(problem solving team)

문제를 파악하고 연구하고 실행가능한 해결책을 개발하기 위해 활용되는데 대부분 한 사람의 감독자와 5~8명의 구성원으로 만들어진다. 문제해결팀의 전형적 예는 품질관리 분임조(QC)이며 조직 내에서 비교적 장시간 유지된다. 거의 대부분의 조직이 문제해결팀을 이용하고 있는데 팀원들은 원래의 직무에 부가하여 문제해결팀의 일원이 되는 복무직무 수행의 형태를 갖게 된다.

2) 자주관리팀(self-managing team)

스스로의 업무를 일일 베이스로 관리한다. 팀의 매일의 일을 스스로 통제하는 것뿐만 아니라 팀 목표의 설정, 목표달성방법, 팀원 총원 등에서 완전한 자율권을 가지는 작업팀이다. 조직의 목표를 고려하여 팀의 목표를 설정하고, 목표달성 방법을 계획하며, 주어진 문제를 정의하고 해결한다. 또한 일정범위 내의 일일 운영의사결정을 내리고, 작업 스케줄을 짜며, 팀 구성원들을 채용한다.

자주관리팀은 특히 제조업체에서 유용한 것으로 판명되고 있으며, Ford 자동차에서의 설문에 의하면, 자주관리팀에서의 작업은 종업원들의 경영진과 회사에 대한 태도를 개선키시키고 있다.

15) 한헌주 외, 『조직행위론』, 서울 : 경문사, 2012, pp. 284-286.

3) 교차기능팀(cross-functional team)

직무수행을 위해 각각의 집단, 분야 등에 소속되어 있던 서로 다른 기능을 가진 직원들이 공동과업을 달성하기 위해 구성된 팀을 의미한다. 태스크포스(TFT)나 여러 부서출신의 구성원으로 이루어진 위원회(committee) 등은 교차기능팀의 일시적인 형태이거나 또 다른 예이다. 즉 교차기능팀은 좀 더 장기적이고 안정적인 조직구조의 특징을 갖는다. 주로 복잡적이거나 복잡한 프로젝트를 조율하고자 할 때 이러한 형태의 팀을 주로 이용하는데, 예를 들어 새로운 오토바이를 신속하게 제작하고자 할 때 개발, 생산, 영업부서뿐만 아니라 주요 외부 부품 공급업체, 설계 및 제조, 구매 등을 담당했던 지원들까지 포함되어 교차기능팀을 이루고 있다.

4) 가상팀(virtual team)

오늘날의 기업환경에서 신속하게 적응하지 않으면 기업은 생존할 수 없다. 글로벌 환경에서 경쟁우위를 갖는다는 것은 강점을 극대화하고 속도를 증가시키기 위한 조직의 재구축이 계속해서 이루어진다는 것을 의미한다. 팀의 활용은 이러한 상황에서 때로 거리, 시간, 조직 간 경계 등의 물리적 한계를 넘어선다. 이러한 팀들은 여행비용, 시설비용, 프로젝트 일정을 줄이고 의사결정 시간이나 의사소통을 개선하기 위해 정보통신기술이나 다양한 기술들을 활용한다. 이제는 많은 경우에서 팀이 서로 얼굴을 맞대고 대면회합을 갖는 것은 더 이상 효율적이지도 효과적이지도 않은 것이 되었다. 다시 정리하면 가상팀(virtual team)은 공동의 목표를 달성하기 위해 컴퓨터 기술을 사용해 물리적으로 분산되어 있는 팀의 구성원들을 서로 결속시킨 팀을 의미한다.

3. 팀 조직의 리더십과 전통적 조직의 리더십 비교

오늘날 팀 조직의 리더는 변화가 심해지고 다양하고 까다로워져 가는 환경 속에서 보다 기민하고 유연하게 조직을 이끌고 대응해 나가야 한다. 또한 직업을 생업으로 여기기보다는 자기발전의 도구로 여기는 다수의 신세대 팀원들이 포함된 팀 조직에서 리더들의 중요한 역할은 이제 조직을 안정적으로

유지하는 것이 아니라 조직을 보다 융통성 있게 만드는 것이 되었다. 전통적인 조직의 리더와 팀 조직의 리더의 가장 본질적인 차이는 그래서 다음과 같이 요약될 수 있다.¹⁶⁾

〈표 10〉전통적 조직과 팀 조직의 리더 비교

전통적인 조직	팀 조직
리더의 가장 중요한 임무는 통제를 지속하는 것이다.	리더의 가장 중요한 임무는 변화를 예견하는 것이다.

자료 : 정은실(1999: 32)

Zenger는 리더의 역할은 점차 전통적 리더십에서 참여적 리더십으로, 그리고 참여적 리더십에서 팀 리더십으로 발전되어 갈 것이라고 보며, 각 리더십의 형태를 다음과 같이 설명하고 있다.

〈표 11〉리더십 형태

전통적 리더십	팀원들은 기술적 업무를 수행하고 문제해결과 조직과의 의사소통을 위해 리더와 1대 1로 관계한다. 리더는 대부분의 결정을 내리고 대부분의 문제에 대한 해결책을 제시한다.
참여적 리더십	리더는 항상 팀의 상호작용을 조절하지만 팀원들도 서로에게 상호작용을 한다. 리더는 팀의 활동을 계획하기 전에 팀에 영향을 주는 중요한 결정을 내리기 전에 팀원들로부터 의견을 듣는다.
수평적 리더십	-리더는 의사결정, 계획, 문제해결, 다른 팀들과의 조화에 대한 책임을 팀과 공유한다. 리더는 팀의 업무수행에 영향을 미치는 조직적인 문제들로 자주 시간을 보낸다. -비록 팀의 업무수행에 책임을 지고 있지만, 리더는 일상적인 팀의 결정과 활동에는 거의 관여하지 않는다. 리더는 시간을 둘로 쪼개어 하나는 전략적 활동 연구에 쓰고 하는 팀에 의해 확인된 요구들을 충족시켜 주는데 사용한다.

자료 : Zenger, John H(1994: 33)

이승각은 전통적 조직의 리는 통제자, 의사결정자, 아이디어 창안자로서의 역할을 하며 팀원들에게 임파워링 리더십을 발휘해야 한다고 본다. 즉 과거의 전통적 조직의 리더와 다른 팀조직의 리더의 새로운 역할은, 팀 운영에 대한

16) 김승준, “팀조직의 성과증대를 위한 리더십에 관한 연구”, 청주대학교 석사학위논문, 2002, pp.43-48.

해답을 제공하는 것이 아니라 해답에 이르도록 하는 질문들을 던짐으로써 팀원들이 스스로 결정할 수 있도록 도와주는 역할을 하는데 있다는 것이다.

송상호 등은 팀장은 관리자가 아닌 리더로서 참여적 리더십을 발휘해야 하며, 지시 및 통제가 아닌 코치 조정자의 역할을 수행해야 한다고 주장하면서, 그렇게 하기 위해서는 팀장은 첫째, 팀원들과 협의를 통해 팀의 목표를 명확히 하고 의미 있게 설정하며, 둘째, 팀원들에게 업무에 대한 몰입감과 자심감을 고양해야 하며, 셋째, 팀원들의 능력 향상을 도모해야 하며, 넷째, 팀을 대표하여 조직내 타 부분과 관계를 원활히 하고 팀의 업무 수행에 장애가 되는 요인을 제거하여야 하며, 다섯째, 팀원들과 동일한 정도로 실제 업무를 수행해야 하며, 여섯째, 업무수행에 필요한 모든 정보를 팀원과 공유하여야 한다고 하였다.

지금까지 살펴본 팀 리더십과 관련된 이론들을 전통적 조직의 리더십과 비교해보면, 팀 리더십은 아래와 같은 네 가지 특성을 보인다. 그리고 팀 리더십이 가지는 구성원 한 명 한 명의 자발성을 고취시키고 변화 지향적이며 참여적인 특성은 앞서 살펴본 변혁적 리더십의 특성과 거의 일치한다. 그 이유는 변혁적 리더십이 등장하게된 배경인 기업 환경의 불확실성, 인적 자원의 상상력이나 창의성등에 의한 경쟁우위 개념의 도입 등이 팀조직의 도입 배경과 대부분 일치하기 때문으로 보여진다.

팀 리더십과 전통적 리더십의 첫 번째 차이점은 전통적 리더십은 구성원들을 통제에 의해 관리하고자 하지만, 팀 리더십은 구성원들을 고무시켜서 자발적으로 움직이게 하고자 한다는 것이다. 그 이유는 여러 가지를 추론해 볼 수 있는데, 팀 조직의 생성 자체가 급변하는 외부 환경의 변화에 보다 신속하고 유연하게 대응하기 위한 것이기 때문이다.

신속하고 유연한 대응은 권한과 책임을 가진 사람들이 자발적으로 움직일 때 보다 쉽게 수행될 수 있다. 또 다른 이유는 팀의 많은 구성원들이 신세대들이며, 자기 분야의 전문성을 가진 전문가들로 구성되기 때문에 일방적 통제 보다는 자율성의 강조가 더 효과적이다. 또한 지식사회에서 증대되는 사람들의 창의성은 자기 스스로가 과업에 대해 추가적인 노력을 기울일 때 나타날 확률이 크므로 팀 리더십은 자발성을 불러일으키는 방향으로 발휘되어야 한

다.

둘째, 전통적 조직의 리더십은 하위자를 대상으로 하향적으로 발휘되는 것으로 보았지만, 팀 리더십은 하위자를 포함한 조직의 이해관계자들을 대상으로 발휘되는 것이다. 팀조직은 상위 조직의 명령과 지시, 전체 조직의 체계 하에서 수동적으로 움직이는 것이 아니라 스스로 목표를 수립하고 상호보완적인 팀원들의 역량을 활용하여 복잡 다변하는 외부 환경에 기민하게 대응하여야 하기 때문에, 필요한 자원과 협조와 승인을 타 조직과 상사로부터 얻어내야만 한다. 리더십은 사람들에게 영향력을 행사하여 조직의 목표를 달성하는 것으로 볼 때, 팀 조직의 리더는 팀의 목표를 달성하기 위하여 비단 팀원들만이 아니라 조직의 이해 관계자들 모두에게 영향력을 행사해야 하는 것이다.

셋째, 전통적인 리더십은 지위와 권한으로부터 나오는 권위적인 리더십인 반면, 팀 조직의 리더십은 참여적이고 수평적인 리더십이다. 전통적 리더십은 명령하고 통제하고 지시하는 역할을 수행하지만, 팀 리더십은 리더가 통합적 시야를 가지고 통합하고 조정하는 역할과 더불어 자신의 전문적인 역량을 바탕으로 팀의 업무에 의견을 개진하고 조언하는 역할을 수행한다.

넷째, 전통적인 리더십은 상위자 한 사람으로부터 하위자에게로 발휘되지만, 팀 조직의 리더십은 팀 전체에 공유되는 특성이 있다. 즉, 자신의 업무에 대해서는 하위자라고 하더라도 누구나 리더십을 발휘 할 수 있다는 것이다.

물론 팀 조직의 리더로 역시 상황에 따라 지시적인 리더십을 수행하여야 하는 경우가 있지만, 그의 본질적인 직무는 팀원 하나 하나가 자신의 업무를 통제하고, 자신의 업무에 대한 의사결정을 내릴 수 있고 자신의 업무와 팀의 업무에 대한 아이디어를 창안할 수 있는 능력과 열의를 갖추고 발휘할 수 있도록 해주는 것이다.

〈표 12〉전통적 조직과 팀 조직과의 차이

구 분	전통적 조직	팀 조직
조직구조	수직적 · 계층적 조직	수평적 조직
목표달성	상부에서 목표설정 · 부여	팀내에서 공동으로 목표설정
운영방식	지시(상의하달), 품의, 회의	개방적 토론, 문제해결 미팅, 공동결정(협력, 지원, 충고)
정보흐름	폐쇄적, 독점적	개방적, 공유적

리더십	강하고 명백한 지도자 상	팀장, 팀원이 리더십 공유
직책운영	직위, 직책을 완전결합 운영	직위, 직책을 분리운영
권한	상부에서 집중하는 경향	하부에 대폭적 위양
책임	구성원 각자의 개별책임	팀 전체의 공동책임
조직성과	개별적 성과의 총합	개별적 성과의 합보다 더 큰 시너지 효과 창출
평가기준	상부 조직의 성과에 대한 기여도	팀이 수립, 추진한 목표의 달성도
보상방식	개인기준, 연공주의	팀 기준, 능력주의

자료 : 임창의·가재산(1998: 9)

4. 팀 리더의 자질¹⁷⁾

본 연구는 팀제 환경하에서 팀 리더의 역할이 매우 중요함을 실증 연구를 통하여 검증하고자 한다. Burrell(1996)는 팀 리더가 갖추어야 할 자질들로 의사소통 능력, 사고력, 행정 능력, 지도력, 대인관계 기술, 유연성을 들고 있다. 유연성과 대인관계 기술은 팀을 이끄는 데 있어 주축이 될 뿐만 아니라, 팀이 정확한 판단을 내리기 위해서는 적절한 정보가 필요하기 때문에 의사소통 능력이 팀제 환경에서는 훨씬 더 중요해진다. 팀원들이 문제 해결과 운영 책임의 많은 부분을 분담하더라도 효율적인 운영 및 효과적인 사고 능력은 팀 리더에게 중요한 기술이며, 지도력도 그 역할이 참여적 환경 하에서 변화될지라도 여전히 중요하다.

팀 리더가 갖추어야 할 자질들에 대해 아래에서 자세히 살펴보겠다.

1) 의사소통 능력

팀 리더십의 중요한 부분 중 하나가 의사소통 능력이다. 질무를 통해 격려하고, 지지하며, 명확히 확인하고, 탐구하며, 정보를 해석할 수 있다. 반문을 통해 팀에 관한 판단과 의사결정을 할 수 있다. 리더의 적극적인 경청은 팀원들에게 도움이 되어 전체적인 팀 기능이 원활하게 이루어 지도록 한다. Komaki 등(1989)은 정보를 해석한 후 피드백을 줌으로써 팀이 효과적으로 운영되고 성공적인 리더를 배출할 수 있다고 하였다.

17) 김수영, 전계논문, pp.24-29.

팀제 환경하에서는 비전의 공유와 사명의 일치가 중요한 요소이다. 리더는 비전을 창출하고, 조직문화의 가치와 철학을 전달하여야 한다. 정의, 청렴과 같이 타협하지 않는 강한 개인적 가치들도 훌륭한 리더에게는 필수적인 요소이다. 팀원들에게 비전을 전달하고 그 가치를 명확히 인식하게 하는 것도 리더의 역할 중 하나이다.

2) 사고력

Bennis(1984)에 의하면, 효과적인 리더십이 조직의 성패를 결정한다. 리더는 시장의 수요와 동향을 파악함으로써 조직에 요구되는 사항을 예측해야 한다. 다양한 정보를 취합하는 능력은 리더가 조직에 영향을 미칠 상황을 파악하는데 도움이 된다. 그럼으로써 리더는 팀에 닥칠 장래의 문제들을 예측할 수 있는 것이다. 미래에 대한 시각을 가지면, 리더는 팀이 피해야 할 문제들을 규명하고 필요할 때 질문을 하게 할 수 있다. 팀원이 보이는 사소한 행동에도 주의를 기울이면 리더가 언제 개입해야 할지 알 수 있다.

3) 행정 능력

리더들은 조직 내외적으로 관련을 맺는 역할을 담당하게 된다. 팀 리더는 외부의 개인이나 집단과의 정보 운반책 역할을 한다. 리더들은 팀 내, 팀 간, 그리고 조직내의 다른 부서들과의 의사소통에 있어서의 연결고리를 제공한다. 이렇게 상호 연결된 배열이 팀제 조직을 안정화시킨다.

리더들은 기술 및 회사에 관한 정보 제공자로 작용함으로써, 팀들이 스스로 문제를 해결하도록 도와주는 것이다. 회사에 관한 정보는 팀이 목표를 명확히 하고, 우선순위를 매기는데 도움을 준다. 팀원들이 문제를 해결하면서 몰입과 책임감이 길러진다. 리더가 팀원들의 수행 과정을 실제로 관찰하고 분석하면 자신이 개입해야 할 시점을 파악하는데 도움이 된다. 제시된 가치 및 사회적 환경에 들어맞는 작업 절차야말로 조직몰입의 중요한 부분인 것이다. 리더는 작업 체계에 관련된 사회적 환경을 제공하고 작업 절차가 제시된 가치와 일치하도록 만들어야 한다.

4) 지도력

Jessup(1990)에 따르면, 팀 리더의 역할은 지도, 충고, 촉진을 포함한다. 지도를 위해서는 팀원들에게 능력을 주고 권한을 부여할 수 있는 것들을 발견해야 한다. 권한이 부여된 팀은 훨씬 더 충실하고, 생산적으로 기여하며, 조직의 목표로부터 이탈할 확률이 적다. 촉진자/지도자는 흔히 하나 이상의 팀에 대한, 인적/물적 자원, 그리고 용기를 제공한다. 리더십을 통해 때로는 이전의 직접적 통제 방식으로는 불가능한 인원인 75~100명의 사람들을 움직일 수 있다.

효과적인 리더는 구성원들에게 무엇을 해야 하는지 가르쳐주는 것이 아니라, 문제의 해결책을 찾는 것과 같은 일들을 팀원들이 스스로 처리하도록 고무한다. 팀원들이 자신의 성과 목표를 스스로 세우도록 장려함으로써 팀원들이 몰입하게 하고, 규율로부터 발생하는 문제들을 감소시킨다. 계획 수립과 의사 결정과정에 팀원들을 참여시키는 것이 팀 리더십 이론의 기본이다. 다른 사람들로 하여금 변화와 혁신을 이루도록 영향을 주는 것은 리더의 근본적 역할이며 성공적인 변환이 가능하게 한다.

팀원들에게 권한을 부여하는 리더십은 팀제 환경에서 필수적이다. 리더는 적절한 행위에 대한 모범이 됨으로써 팀원들에게 긍정적인 믿음과 지속적인 신뢰를 심어 주며, 이러한 믿음들이 자기성취의 암시가 되는 것이다.

5) 대인관계 기술

팀원들이 문제점들과 의견이 불일치하는 점들에 대해 거리낌없이 논의할 수 있게 하는 것이 팀 리더십에 있어서 또 하나의 요소이다. 분열을 최소화하고 효과를 최대화하기 위해서는, 갈등을 해소하는 것이 문제 해결의 핵심이다. 팀원들에게 솔직하게 대해야 상호 신뢰와 이해의 분위기가 조성된다.

1990년대에 있어서 조직의 성공은 상호의존성 및 고객과 함께 일하는 사람들에게 달려 있다. 다양한 집단의 사람들이 함께 일하며 각자의 사명을 달성하게 하는 것이야말로 효과적인 리더의 관건이다.

6) 유연성

위험을 감수하고 현재 상태를 돌파해 보려는 의욕이 리더의 중요한 특성이 다. 고객과 회사의 요구 사항을 충족시키기 위해 혁신과 창조성을 추구하는 것도 위험 감수의 일부라고 할 수 있다. 하지만, 기회를 이용하기 위해 과정을 변경하면 때때로 저항을 야기할 수도 있다. 효과적인 리더는 위험을 무릅쓸 때 이러한 결과와 불확실성에 잘 대처한다.

리더들은 반대에 직면하였을 때 거부하거나 포기하기 보다는, 바람직한 미래상을 마음속으로나 구두로 만들어낸다. 유연한 리더란 예기치 않은 조직 및 시장의 변화에도 대처할 수 있는 가능성을 생각하는 사람일 것이다. 예측 가능한 변화로 인한 예기치 않은 결과를 조정하는 것은 민첩한 리더에게 문제가 아니다. 뿐만 아니라, 적응력있는 리더는 변화하는 상황에 맞서 팀원들에게 대안들을 제시한다.

5. 팀 리더의 자질과 팀 효과성에 관련된 선행연구

BASS는 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 차이를 다음과 같이 제시하였다. 먼저 거래적 리더십의 부하는 자신의 일로부터 욕구를 인식하고 만약 성과가 욕구만족을 보장한다면, 부하는 그것을 얻기 위해 노력에 대한 약속과 보상을 교환한다는 것이다. 이와 같이 리더와 부하간의 교환관계를 이끌기 위해서는 첫째, 리더는 욕구와 필요가 어떻게 만족될 수 있는지를 분명히 밝히고, 조직의 목표에 관해 관심을 갖지 않는다. 둘째, 실제보다 과정에 초점을 맞추고 계획을 지원하기 위한 통제 메커니즘, 협상, 음모를 이용하고 조직하기도 한다. 셋째, 거래적 리더는 위험을 부담하기보다 분명하게 일하는 것에 안주한다. 넷째, 시간제약에 주의하고 효과적인 일을 하고, 다섯째, 시스템을 어떻게 운영할 것인지에 초점을 두고 궤도이탈에 반응하고 저항코스로 되돌아 오기 위한 필요한 수정을 한다. 여섯째, 현실적인 아이디어에 관해 개의치 않거나 진실한 것이 무엇인가에 관해 개의치 않는다. 단지 효율적이고 일을 잘 할 수 있는 것에 관심을 갖는다. 마지막으로, 보상을 위해 권력에 의존하거나 또한 성공할 수 있는 조직정비를 유지하기 위한 징계를 위해 권력에 의존한다.

대조적으로 변혁적 리더는 가능하다고 생각되는 것보다 더 많은 일을 하도

록 동기 유발한다. 첫째, 리더는 가치 있는 결과의 중요성에 대한 인식수준을 높인다. 둘째, 부하들의 욕구를 높이거나 확대한다. 셋째, 팀 또는 조직을 위해 자신의 이익을 초월할 수 있다. 넷째, 부분적인 해결에 덜 만족하고 현 상태를 유지하는 것을 꺼려한다. 여섯째, 수동적이기보다는 능동적이고, 거래적 리더보다 더 창의적이고 헌신적이다. 일곱째, 높은 일반적인 지식과 인지적인 창의성을 보여준다. 마지막으로, 높은 수준의 성취를 제공하고 그러한 수준에 도달하기 위한 열전을 제공한다. 또한, Burns는 변혁적 리더십을 개인적인 관심에 호소하는 거래적 리더십과 분명히 구분시켰는데, 변혁적 리더십은 “리더와 부하가 서로 동기부여와 도덕성을 보다 더 높은 수준으로 높일 수 있도록 상호 작용할 때 발생한다.”고 보았다. 반면, 거래적 리더십은 리더의 개인적인 가치나 교환과정과 연관된 가치(정직성, 공정성, 책임감, 상호성 등)를 포함하고, 부하들의 개인적인 관심에 호소함으로써 동기화를 시도하고 있다고 설명한다. 마지막으로 지적인차원에서 거래적 리더와 변혁적 리더의 체계적인 차이가 발견될 수 있다. 변혁적 리더는 가능한 한 기회를 적극적으로 취하고 현상을 덜 수용하며, 어떤 일을 하든 새로운 방법을 찾으려 할 가능성이 높다. 이에 반해 거래적 리더는 일을 명확히 하는 것에 중점을 두고, 시간제한에 매달릴 것이고, 가장 높은 효율성을 가지면서 위험이 없는 일만을 할 것이다.

또한, 변혁적 리더는 사고에 있어서 반응적이라기보다 예방적일 가능성이 높고, 새롭고 창조적이며, 혁신적인 아이디어를 가지고 있다. 그리고 문제해결을 위한 아이디어 탐구에 있어 덜 폐쇄적이다. 마찬가지로 거래적리도오 지적이지만 그들이 중요시하는 것은 그들이 책임을 맡고 있는 시스템을 어떻게 하면 잘 운영할 수 있을 것인가에 있고, 관찰된 행위가 목표에서 이탈한 경우에만 발생한 문제에 반응하고, 필요한 때만 수정을 가하며, 조직적인 제한을 고수한다.¹⁸⁾

18) 박동찬, “팀 조직에서 리더의 자질과 조직원의 조직몰입에 관한 연구”, 경희대학교 석사학위논문, 2007, pp.33-35.

제 3 장 연구설계

제 1 절 연구모형

본 장에서는 앞에서 살펴 본 문헌 연구를 기초로 하여 본 연구에 이용된 모형을 제시하고 이 연구 모형으로부터 가설을 유도해 보고자 한다.

우선, 본 연구에서 밝히고자 하는 문제는 다음과 같다.

첫째, 팀제 조직에서 리더의 자질은 팀 효과성에 어떠한 영향을 미치는가?

둘째, 팀제 조직을 관리하기 위해 리더가 갖추어야 할 자질들은 무엇인가?

이러한 연구 문제를 조사하기 위해, 본 연구에서는 종속변수로 팀 효과성의 측정 요인들 중 팀 구성원의 조직몰입을 설정하고, 팀 리더의 자질과 관련한 항목들을 독립변수로 설정하였다.

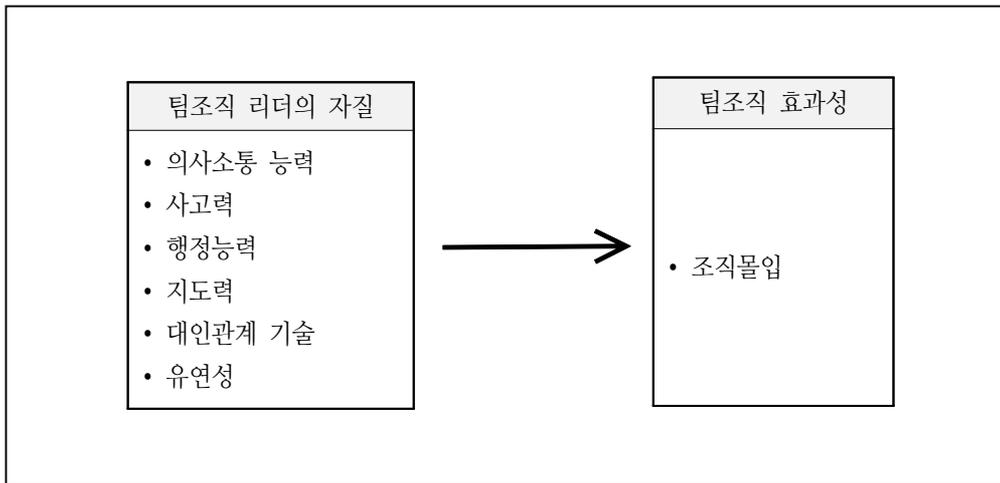
특전부대 팀 조직은 군에서 일반적인 계급구조에 의한 전통적 조직(수직적 조직)이 아니라 개인별 각각의 주특기를 가진 팀원들이 각각의 개인능력을 발휘하여 임무를 수행하는 조직이다. 물론 일반 사회에서 말하는 팀조직과는 각 구성원에게 계급이 부여된다는 구조적 특성이 있으나 이는 직장에서 말하는 호봉과 같은 개념으로 생각하면 특별한 차이는 없다.

팀 리더의 자질과 관련한 독립변수로는, 팀 효과성의 선행 요건에 관한 이론적 모델들 중 Hackman(1992)의 지도적 행위(coaching behavior)와 Cohen 등(1994)의 자율적인 통제를 장려하는 행위에 중점을 두어 Burrell(1996)의 연구에서 예상한 6가지 자질 즉, 의사소통 능력, 사고력, 행정 능력, 지도력, 대인관계 기술, 유연성을 구성하였다.

본 연구의 모형에서 사용되는 변수들의 개념적 정의를 내리면 다음과 같다 먼저, 종속변수로 사용된 조직몰입은 팀 구성원들이 팀 자체나 팀의 목표, 팀 구성원들에게 바라는 기대 등에 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도를 나타낸다. 그리고, 독립변수 중 의사소통 능력은 정보를 입수, 공유하고, 생각을 표현하고 피드백을 주는 능력을 말한다. 사고력은 문제를 분석적, 예측적으로 해결하고 문제의 여러 면을 고찰하는 능력을 말한다. 행정 능력은

계획을 수립하고 자원을 조달하고 작업의 우선순위를 결정하는 능력을 말한다. 지도력은 다른 사람들에게 영향을 주거나 용기를 주거나 다른 사람을 개발하는 능력을 말한다. 대인관계 기술은 팀의 사람들의 다양성을 인정하고 그 가치를 평가하며 집단생활을 잘 영위하는 능력을 의미한다. 유연성은 예기치 않은 변화에 잘 대응하는 능력을 말한다.

〈그림 2〉 연구모형



제 2 절 연구가설의 설정

가설1. 팀 리더의 의사소통 능력이 클수록 팀조직 효과성에 정의 효과를 미칠 것이다.

가설2. 팀 리더의 사고력이 클수록 팀조직 효과성에 정의 효과를 미칠 것이다.

가설3. 팀 리더의 행정 능력이 클수록 팀조직 효과성에 정의 효과를 미칠 것이다.

가설4. 팀 리더의 지도력이 클수록 팀조직 효과성에 정의 효과를 미칠 것이다.

가설5. 팀 리더의 대인관계 기술이 좋을수록 팀조직 효과성에 정의 효과를 미칠 것이다.

가설6. 팀 리더의 유연성이 클수록 팀조직 구성원의 팀 효과성에 정의 효과를 미칠 것이다.

앞에서 제시한 가설들은 팀 리더의 능력과 팀 효과성에 관련된 것으로, 팀제 조직에서 팀 리더의 자질을 나타내는 능력들 중 의사소통능력, 사고력, 행정 능력, 지도력, 대인관계 기술, 유연성이 팀 구성원의 조직의 효과성에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설들이다.

팀 리더십의 이론적 모델들은 리더가 감독자나 지시적 관리자가 아닌, 지도자나 조언자이어야 한다고 지적한다. 따라서, 팀제에 적절한 리더에게 필요하다고 생각되는 능력들과 팀 구성원의 조직 효과성간의 관계 조사하고자 위와 같은 가설을 설정하였다.

제 3 절 자료수집 및 분석방법

특전사 팀장의 자질이 팀 효과성에 미치는 영향을 규명하기 위해, 본 연구의 대상이 되는 109명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 그 중 무응답이 있는 2명의 표본을 제외하였으며, 총 107명의 응답을 분석에 활용하였다. 분석에 활용된 응답자 특성은 <표 13>과 같다.

먼저 연령별로는 25세 이하가 84명(78.5%), 26~30세가 20명(18.7%), 31~35세가 3명(2.8%)로 나타났으며, 교육정도는 고졸이 79명(73.8%), 초대졸이 5명(4.7%), 대졸이 23명(21.5%)으로 나타났다. 계급은 하사가 74명(69.2%), 중사가 23명(21.5%), 소위가 3명(2.8%), 대위가 7명(6.5%)으로 나타났으며, 군 복무 기간은 1년 미만이 6명(5.6%), 1~2년이 40명(37.4%), 3~4년이 45명(42.1%), 5년 이상이 16명(15.0%)으로 분류되었다. 현 팀장과 근무기간은 6개월 미만이 15명(14.0%), 6개월~1년이 60명(56.1%), 2~3년이 25명(23.4%), 4년 이상이 7명(6.5%)으로 나타났다. 현 팀에서 근무기간은 6개월 미만이 10명(9.3%), 6개월~1년이 35명(32.7%), 2~3년이 57명(53.3%), 4년 이상이 5명(4.7%)으로 나타났다. 마지막으로 현 팀 내 직책은 팀장이 7명(6.5%), 선임담당관이 7명(6.5%), 일반팀원이 83명(86.9%)으로 분류되었다.

〈표 13〉 응답자 특성

항 목	구 분	표본수(명)	구성비율(%)
연령	25세 이하	84	78.5
	26~30세	20	18.7
	31~35세	3	2.8
교육정도	고졸	79	73.8
	초대졸	5	4.7
	대졸	23	21.5
계급	하사	74	69.2
	중사	23	21.5
	소위	3	2.8
	대위	7	6.5
군 복무 기간	1년 미만	6	5.6
	1~2년	40	37.4
	3~4년	45	42.1
	5년 이상	16	15.0
현 팀장과 근무기간	6개월 미만	15	14.0
	6개월~1년	60	56.1
	2~3년	25	23.4
	4년 이상	7	6.5
현 팀에서 근무기간	6개월 미만	10	9.3
	6개월~1년	35	32.7
	2~3년	57	53.3
	4년 이상	5	4.7
현 팀 내 직책	팀장	7	6.5
	선임담당관	7	6.5
	일반팀원	93	86.9
전체		520	100.0

본 연구의 통계분석을 위해, IBM SPSS 21.0을 활용하였으며, 다음과 같은 통계분석 방법을 실시하였다.

첫째, 본 설문에 참여한 응답자 특성을 파악하기 위해, 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 본 설문의 응답의 신뢰성을 파악하기 위해 크론바하 알파(Cronbach's alpha) 계수를 산출하였다. 셋째, 주요 변수들의 기술통계 분석

을 위해, 평균, 표준편차, 첨도, 왜도를 산출하였다. 넷째, 주요 변수들 간의 상관관계를 파악하기 위해, 피어슨의 상관분석(Pearson's correlation analysis)을 실시하였다. 다섯째, 응답자 특성에 따른 팀조직 효과성의 차이를 검증하기 위해, 일원분산분석(One-way ANOVA)을 실시하였으며, Scheffe의 사후검증을 실시하였다. 여섯째, 팀조직 리더의 자질이 팀조직 효과성에 미치는 영향을 검증하기 위해, 다중회귀분석을 실시하였다.

제 4 장. 연구결과

제 1 절 측정 도구의 신뢰도 검증

다음으로 본 연구의 설문을 통해 응답자가 일관성 있게 조사에 응하였는지 파악하기 위해 신뢰도 분석을 실시했다.

신뢰도란 측정대상을 여러 번 측정하였을 때에도 동일한 결과가 나타나고, 어떤 지표를 구성하는 항목들 간에 일관성이 있다는 것을 의미한다. 이를 검증하기 위해 크론바하 알파(Cronbach's Alpha) 계수를 이용하였다. 일반적으로 Alpha 계수가 0.6 이상이면 비교적 신뢰도가 높은 것으로 보고 있으며, 엄격하게는 0.7을 기준으로 보고 있다.

본 설문에서는 모든 변수의 크론바하 알파 계수가 0.7 이상으로 나타나, 신뢰도가 높은 것으로 판단되었다.

〈표 14〉 신뢰도 검증

변 수	하위항목	크론바하 알파	문항수
팀조직 리더의 자질	의사소통능력	.827	6
	사고력	.762	6
	행정능력	.706	6
	지도력	.834	6
	대인관계기술	.863	6
	유연성	.840	6
팀 조직 효과성		.915	9

제 2 절 기술통계 및 상관분석

1. 기술통계

본 연구의 연구문제를 검증하기 위한 기초 자료로서 팀조직 리더의 자질 및 팀조직 효과성의 평균, 표준편차를 산출하고, 측정 변수의 정규성 가정 충족 여부를 검토하기 위해 왜도와 첨도를 산출하여 <표 15>에 제시하였다. 왜도의 절대값이 3이상, 첨도의 절대값이 10 이상인 경우 정규성 가정에 위배되는 것으로 보는데, 본 연구의 측정 변인들의 왜도와 첨도 값을 살펴본 결과, 변인들이 정규성 가정을 충족하는 것으로 나타났다.

<표 15> 주요 변수들의 기술통계

구 분	평 균	표준편차	왜 도	첨 도
의사소통 능력	4.31	0.60	-0.48	-0.79
사고력	3.95	0.60	0.09	-0.36
행정능력	4.06	0.58	-0.08	-0.83
지도력	4.11	0.68	-0.39	-0.80
대인관계 기술	4.10	0.72	-0.33	-0.90
유연성	4.06	0.65	-0.11	-0.91
팀조직효과성	4.21	0.72	-0.98	0.97

2. 상관분석

다음으로 팀조직 리더의 자질의 하위요인과 팀조직 효과성 간의 관련성을 알아보기 위해 상관분석을 실시하고, 그 결과를 <표 16>에 제시하였다. 그 결과 모든 변수들 간의 유의한 양(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

〈표 16〉 주요 변수들 간의 상관관계

구 분	1	2	3	4	5	6	7
1	1						
2	.624**	1					
3	.689**	.717**	1				
4	.619**	.647**	.753**	1			
5	.576**	.686**	.741**	.863**	1		
6	.610**	.727**	.817**	.831**	.856**	1	
7	.532**	.551**	.612**	.731**	.785**	.738**	1

** p<.01

1. 의사소통 능력, 2. 사고력, 3. 행정능력, 4. 지도력, 5. 대인관계 기술, 6. 유연성, 7. 팀조직 효과성

제 3 절 일반적 특성에 따른 팀조직 효과성 차이 검증

다음으로 일반적 특성에 따라 팀조직 효과성에 유의미한 차이가 있는지 검증하였다. 일반적 특성은 연령, 교육정도, 계급, 군 복무 기간, 현 팀장과 근무기간, 현 팀에서 근무기간, 현 팀 내 직책을 포함하였으며, 이러한 변수들에 따라 팀조직 효과성이 유의한 차이를 보이는지 확인하기 위해, 일원분산분석(One-way ANOVA)을 실시하고, Scheffe의 사후검증을 통해 집단 간 대소를 비교하였다. 그 결과는 〈표 17〉에 제시하였다.

분석 결과, 연령에 따라서만 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 나머지 항목에서는 유의한 차이를 보이지 않았다. 유의한 차이를 보인 연령에 따라서 어떻게 차이를 보이는지 구체적으로 파악하기 위해 Scheffe의 사후검증을 실시하였다. 그 결과, 31~35세인 경우 팀조직 효과성이 25세 이하나 26~30세보다 비교적 낮은 것으로 나타났다.

〈표 17〉 일반적 특성에 따른 팀조직 효과성

항 목	구 분	M	N	SD	F	p
연령	25세 이하	4.22b	83	0.73	3.701*	.028
	26~30세	4.33b	19	0.60		
	31~35세	3.15a	3	0.57		
교육정도	고졸	4.20	78	0.71	.357	.701
	초대졸	4.50	4	0.68		
	대졸	4.17	23	0.79		
계급	하사	4.17	73	0.73	.525	.666
	중사	4.20	22	0.73		
	소위	4.33	3	0.58		
	대위	4.52	7	0.70		
군 복무 기간	1년 미만	4.65	6	0.55	.867	.461
	1~2년	4.15	39	0.59		
	3~4년	4.22	45	0.81		
	5년 이상	4.15	15	0.83		
현 팀장과 근무기간	6개월 미만	4.33	15	0.52	.252	.860
	6개월~1년	4.16	59	0.76		
	2~3년	4.25	24	0.69		
	4년 이상	4.21	7	0.99		
현 팀에서 근무기간	6개월 미만	4.38	10	0.58	.458	.713
	6개월~1년	4.11	35	0.70		
	2~3년	4.24	55	0.77		
	4년 이상	4.16	5	0.67		
현 팀 내 직책	팀장	4.52	7	0.70	.886	.415
	선임담당관	4.03	7	0.94		
	일반팀원	4.20	91	0.71		

* p<.05

제 4 절 연구가설의 검증 결과

1. 가설 설정

본 연구에서 가설은 앞서 제시한 선행연구의 결과와 연구모형을 기반으로 팀조직 리더의 자질이 팀조직 효과성에 미치는 영향의 검증이라고 할 수 있으며, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설1. 팀 리더의 의사소통 능력이 클수록 팀조직 효과성에 정의 효과를 미칠 것이다.

가설2. 팀 리더의 사고력이 클수록 팀조직 효과성에 정의 효과를 미칠 것이다.

가설3. 팀 리더의 행정 능력이 클수록 팀조직 효과성에 정의 효과를 미칠 것이다.

가설4. 팀 리더의 지도력이 클수록 팀조직 효과성에 정의 효과를 미칠 것이다.

가설5. 팀 리더의 대인관계 기술이 좋을수록 팀조직 효과성에 정의 효과를 미칠 것이다.

가설6. 팀 리더의 유연성이 클수록 팀조직 구성원의 팀 효과성에 정의 효과를 미칠 것이다.

본 가설을 검증하기 위해, 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음과 같이 제시하였다.

2. 팀조직 리더의 자질이 팀조직 효과성에 미치는 영향

먼저 팀조직 리더의 자질이 팀조직 효과성에 미치는 영향을 검증하기 위해, 다중회귀분석을 실시하였다. 앞서 진행한 일반적 특성에 따른 팀조직 효과성의 차이검증에서 유의한 차이를 보였던 연령을 통제변수로 포함하였으며, 팀조직 리더의 자질을 독립변수로, 팀조직 효과성을 종속변수로 설정하여 다중회귀분석을 실시했다.

그 결과, F값은 71.098($p < .001$)로 나타나, 모형의 회귀식이 유의한 것으로 나타났다. 회귀식의 설명력을 나타내는 R제곱은 .582로 나타나, 독립변수들이 종속변수를 58.2% 정도 설명하는 것으로 나타났다.

회귀계수의 유의성 검증 결과, 팀조직 리더의 자질은 팀조직 효과성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 팀조직 리더의 자질이 높을수록 팀조직 효과성도 함께 높아지는 것으로 나타났다.

〈표 18〉 팀조직 리더의 자질이 팀조직 효과성에 미치는 영향

변 수	B	S.E	β	t	p	VIF
(상수)	.279	0.37	.	.751	.455	
팀조직 리더의 자질	.974	0.08	.759	11.806** *	.000	1.010
연령	-.049	0.09	-.033	-.518	.606	1.010

R²=.582, 수정된 R제곱=.574, F=71.098($p < .001$)

*** $p < .001$

3. 팀조직 리더의 자질 하위요인이 팀조직 효과성에 미치는 영향

다음으로 팀조직 리더의 자질의 하위요인들이 팀조직 효과성에 미치는 영향을 검증하기 위해, 다중회귀분석을 실시하였다. 앞서 진행한 일반적 특성에 따른 팀조직 효과성의 차이검증에서 유의한 차이를 보였던 연령을 통제변수로 포함하였으며, 팀조직 리더의 자질을 독립변수로, 팀조직 효과성을 종속변수로 설정하여 다중회귀분석을 실시했다.

그 결과, F값은 23.320($p < .001$)으로 나타나, 모형의 회귀식이 유의한 것으로 나타났다. 회귀식의 설명력을 나타내는 R제곱은 .630으로 나타나, 독립변수들이 종속변수를 63.0% 정도 설명하는 것으로 나타났다. 한편 변수들의 VIF는 10을 넘지 않으므로, 변수들 간의 다중공선성은 없는 것으로 판단되었다.

회귀계수의 유의성 검증 결과, 대인관계 기술은 팀조직 효과성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 대인관계 기술이 높을수록 팀조직

효과성도 높아지는 것으로 판단되었다. 반면에 나머지 항목은 유의수준 5% 내에서 유의한 영향을 미치지 못 하는 것으로 나타났다.

하지만 다중공선성을 판단하는 VIF 지수가 기준치인 10을 넘지는 않았지만 다소 높게 나타났으므로, 유의수준을 조금 더 관대하게 보면 유의수준 10%에 서는 유연성도 팀조직 효과성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 19〉 팀조직 리더의 자질 하위요인이 팀조직 효과성에 미치는 영향

변 수	B	S.E	β	t	p	VIF
(상수)	.690	0.37	.	1.840	.069	
의사소통 능력	.146	0.11	.124	1.371	.174	2.128
사고력	-.064	0.12	-.054	-.544	.588	2.534
행정능력	-.131	0.15	-.108	-.872	.385	3.972
지도력	.127	0.14	.121	.883	.380	4.847
대인관계 기술	.509	0.14	.502	3.538***	.001	5.222
유연성	.275	0.16	.248	1.693	.094	5.554
연령	-.044	0.09	-.030	-.482	.631	1.035

R2=.630, 수정된 R제곱=.603, F=23.320(p<.001)

*** p<.001

제 5 장. 결 론

리더십은 팀조직의 성공적인 수행에 필수적인 요인이며 팀조직을 효과적으로 이끌기 위해 리더가 갖추어야 할 구체적인 능력들에 대해 본 연구는 팀조직에서 리더십이 팀조직의 효과성에 주는 영향과 팀조직에 적절한 리더십 행위를 현재 임무수행중인 육군 특전사를 대상으로 하여 실증적으로 조사하고자 하였다.

먼저, 본 연구의 모형에서 도출한 가설들을 검증하기 위한 변수들은 높은 신뢰도를 나타내어 연구 결과의 신빙성을 높여준다.

분석결과를 종합해 보면, 전체적으로 팀조직 리더의 자질이 높을수록 팀조직 효과성도 함께 높아지는 것으로 나타났다. 특히, 팀조직 리더의 자질의 하위요인중 대인관계 기술은 특전사 팀조직 효과성에 유의한 정의 영향을 미친다. 즉, 팀장의 대인관계 기술이 높을수록 팀조직 효과성도 높아진다고 하겠다. 또한, 팀장의 유연성도 팀조직의 효과성에 높은 영향을 미치는 것으로 판단된다.

하지만 일반적 특성에 따라 팀조직 효과성에 유의미한 차이가 있었으며, 일반적 특성은 연령, 교육정도, 계급, 군 복무 기간, 현 팀장과 근무기간, 현 팀에서 근무기간, 현 팀 내 직책을 포함하여 분석하였고, 분석 결과, 연령에 따라서만 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이는 나이가 많을수록 젊은 팀원들보다 팀조직의 팀장의 자질이 팀조직의 효과성에 크게 영향을 주지 않을 것으로 인지하고 있는 것으로 판단된다.

따라서, 특전사의 팀장은 팀원들을 다룰 때 훈련이나 업무와 같은 공적인 일에 대해서 규정 및 방침에 따라 엄격하게 적용하되, 한편으로는 팀원 및 부대원들과의 대인관계 기술 및 유연성에 중점을 두고 팀을 이끌어야 하겠다. 즉, 팀원들이 문제점과 의견이 불일치하는 점들에 대해 거리낌없이 논의할 수 있게 하여 분열을 최소화하고 효과를 최대화하기 위해 갈등을 해소하는 것이 문제 해결의 핵심이며 팀원들에게 솔직하게 대해야 상호 신뢰와 이해의 분위기가 조성된다고 하겠다.

유연성의 경우는 위험을 감수하고 현재 상태를 돌파해 보려는 의욕이 팀

리더의 중요한 특성이지만 기회를 이용하기 위해 과정을 변경하면 때때로 저항을 야기할 수도 있으므로 위험을 무릅쓸 때 이러한 결과와 불확실성에 잘 대처해야 하겠다. 즉, 팀장은 반대에 직면하였을 때 거부하거나 포기하기 보다는 바람직한 미래상을 마음속으로나 구두로 만들어 내고 예기치 않은 변화에도 대처할 수 있는 가능성을 항상 생각해야 하겠다. 또한, 예측 가능한 변화로 인한 예기치 않은 결과를 조정하며, 변화하는 상황에 맞서 팀원들에게 대안들을 제시 할 수 있는 능력을 구비해야 한다는 것이다.

팀장에게 요구되는 이러한 역할들은 새로운 능력을 필요로 하므로, 팀장들은 새로운 능력을 개발함으로써 자신의 직무만족을 향상시키고 팀조직에서 자신의 가치를 높일 수 있을 것이다.

이번 연구의 한계점으로는 다음과 같다.

첫째, 표본의 대상을 지방 여단의 1개 대대로 선정하여 연구를 진행하였는데 특전사 특성상 재경지역 및 지방의 위치한 부대의 주변환경에 따라서 달라질 수가 있다는 것을 고려한다면 향후 지역을 고려 효과성을 비교·분석하는 연구가 필요하겠다.

둘째, 같은 지역에 위치한 부대라도 각 부대가 처해진 상황과 임무수행에 따라 달라질 수 있다는 점도 향후 연구를 해야 할 필요성이 있다.

셋째, 가설에서 제시된 자질들이 특전사 팀장에게 필요한 자질을 대표한다고 일반화하기 어렵다.

따라서, 재경여단 및 지방여단 등 다양한 팀조직의 표본을 추출함으로써 조사 결과의 타당성 및 일반화를 높이고 가능하도록 해야 한다.

끝으로 이번 연구를 통해서 제시된 가설의 리더의 자질 외에도 제시되지 않은 자질들에 대한 이후의 연구가 필요하며, 팀조직의 효과성의 측정 변수로 조직몰입 이외의 다른 변수들에 대해서도 실증 연구가 필요하겠다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강정애 외 5인. (2009). 『조직행동론』. 서울: (주)시그마프레스
- 강정애 외 4인. (2011). 『리더십론』. 서울: (주)시그마프레스
- 임창의, 가재산. (1998). 『한국형 팀제를 넘어서』. 서울: 삼성경제연구소
- 최병순. (2011). 『軍 리더십, 이론과 사례를 중심으로』. 서울: 북코리아
- 한헌주 외 4인. (2012). 『조직행위론』. 서울: 경문사
- 고시성. (2011). “한국 국방조직 구성신분별 효과적 리더십 유형에 관한 연구”, 한성대학교 대학원 박사학위 논문
- 구형회. (2009). “리더십유형과 조직문화가 군조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 대학원 박사학위 논문
- 기보영. (2008). “변혁적 리더십의 지각수준, 집단 효능감 및 팀 효과성 간의 관계 연구” 중앙대학교 대학원 석사학위 논문
- 김강석. (2007). “군조직에서의 자기희생적 리더십에 관한 연구”, 경원대학교 대학원 석사학위 논문
- 김기호. (2003). “팀성과에 영향을 미치는 리더십에 관한연구; C대학 L센터 를 중심으로”, 전남대학교 대학원 석사학위 논문
- 김승준. (2002). “팀조직의 성과증대를 위한 리더십에 관한 연구”, 청주대학교 대학원 석사학위 논문
- 김수영. (1998). “팀 리더의 자질이 팀 구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구; 정보기술 산업의 팀제 조직을 중심으로”, 이화여자대학교 대학원 석사학위 논문
- 김용진. (2009). “변혁적/거래적 리더십과 팀/경력몰입의 관계에 팀특성이 미치는 조절 효과에 관한 연구”, 단국대학교 대학원 박사학위 논문

- 김현태. (2007). “군 조직 특성과 리더십 개선방안에 관한 연구”, 용인대학교 대학원 석사학위 논문
- 남기동. (2008). “팀 조직에서 임파워먼트가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구; 특전사 팀(중대)조직을 중심으로”, 경희대학교 대학원 석사학위 논문
- 박동찬. (2007). “팀 조직에서 리더의 자질과 조직원의 조직몰입에 관한 연구”, 경희대학교 석사학위 논문
- 박영상. (2003). “신세대 장병의 가치관과 초급간부의 리더십에 관한 연구”, 공주대학교 대학원 석사학위 논문
- 박현진. (2011). “군조직의 리더십 유형이 신세대의 군 복무성과에 미치는 영향”, 충남대학교 대학원 석사학위 논문
- 배정환. (2013). “탐장의 변혁적·거래적 리더십이 팀 효과성에 미치는 영향”, 고려대학교 대학원 석사학위 논문
- 성규철. (2007). “군 조직에서의 『팀』 제 도입방안 연구; 공군 비전투조직을 중심으로” 한서대학교 대학원 석사학위 논문
- 송주찬. (2001). “군 조직의 리더십 향상 방안에 관한 연구”, 중부대학교 대학원 석사학위 논문
- 송희갑. (2006). “팀리더십의 개발에 관한 연구; 특전사 팀장을 중심으로” 경희대학교 대학원 석사학위 논문
- 심창현. (2013). “팀 리더의 지원적 리더십과 성과 및 OCB간 관계에 대한 매개 및 조절 효과의 다수준적 접근”, 한양대학교 대학원 석사학위 논문
- 오진호. (2008). “군 지휘관의 리더십 향상방안에 관한 연구”, 상지대학교 대학원 석사학위 논문
- 윤종우. (2011). “변혁적/거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 팀/직무/개인 특성의 조절효과를 중심으로”, 단국대학교 대학원

석사학위 논문

정광섭. (2008). “위관장교의 리더십 향상을 위한 연구”, 공주대학교 대학원

석사학위 논문

정은실. (1999). “리더십 유형과 조직적 지원이 팀 효과에 미치는 영향;

LG-EDS 시스템을 중심으로”, 서강대학교 대학원 석사학위 논문

조성권. (2005). “군 조직문화의 특성을 고려한 리더십 발전방향 연구”, 한남

대학교 대학원 석사학위 논문

한승희. (2012). “리더 성향의 조직 발전에 대한 영향” 고려대학교 대학원 석

사학위 논문

2. 국외문헌

Bass, B. M. & B. J. Avolio. (1993a). *Transformational Leadership and Organizational Cultures*. Public Administration Quarterly, Vol.17.

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

Bengtson, V. L., M. J. Furlong & Laufer (1983) *Time, aging, and The Continuity of social Structure: Themes and Issues in Generational Analysis*, Journal of Social Issues, Vol.39, N0.4.

Burns, J. M. (1978) *Leadership*, New York. Harper & Rows.

Dyer, W. (1997) *Team Building : Issue and Alternative*, Mass : Addison Wesley.

Fielder, F. E. (1976) *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.

Graham, J. W.(1991), *Servant Leadership in Organizations: Inspirational and Moral*, Leadership Quarterly2(2).

Kertzer, D. I. (1983), *Generation as a Sociological Problem*, Annual

Review of Sociology, Vol.9.

- Mannheim, K. (1953) *The Problem of Generations, In Essay On The Sociology of Knowledge*, New York : Oxford University Press.
- Northouse, Peter G.(2001), *Leadership: Theory and Practice*, 2nd., California, Sage Publishing, Inc.
- Harris, P. (1986) *Build a High Performance Team*, Training & Development Journal. Vol 40.
- Stogdill. (1948) *Personal Factors associated with Leadership : A survey of the literature*. Journal of psychology.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W, (1973) *Leadership and Decision making*, University of Pittsburgh Press.
- Walker, P. D. (1997) *A Case Study of Servant Leadership, Unpublished Doctoral Dissertation*, The University of San Francisco.
- Reddy, W. B. (1989) *Team Building: Blueprintr for Productivity and Satisfaction*, Nth, San Diego California.
- Yukl, G. (2002) *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall
- Zenger, John. H. (1994) *Leading team: masteting the new role*, Homewood: Business One Irwin.

부 록

설 문 지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 중에도 소중한하고 어려운 시간을 내어 설문에 응해 주셔서 깊은 감사를 드립니다.

본 설문지는 군에서 팀장의 리더십 자질이 팀 효과성에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 학술적 연구를 위하여 작성되었습니다.

이 설문지에 있는 질문에는 정답이 없으며, 단지 근무하고 계신 조직에서 생활하면서 느낀 소감과 당면하고 있는 귀하의 입장을 그대로 작성해 주시면 고맙겠습니다.

귀하의 성의 있는 답변은 정확한 연구결과를 얻는데 결정적인 역할을 하게 되며, 또한 이 자료는 익명으로 처리되어 본 연구의 통계적인 목적에만 사용 될 것이며, 본 연구의 목적 이외에는 사용되지 않을 것을 약속드립니다.

바쁘시더라도 본 설문지에 대략 5~7분 내외입니다. 다시 한 번 귀중한 시간을 내 주신데 깊이 감사드리며, 귀하의 가정에 행복과 건강이 항상 함께 하시기를 기원 드립니다.

2013년 11월 5일

지도교수 : 고시성 교수

연구자 : 한성대학교 대학원

군사전략전공 석사과정

양진성

I. 다음은 귀하의 팀장(직속 상위 관리자)의 의사소통 능력에 관한 설문입니다. 아래 주어진 각 항목에 대해 귀하의 의견과 일치하는 곳에 “√”로 표시해 주십시오

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 팀장은 팀원들간의 격의없는 의사소통이 이루어지도록 배려한다.	1	2	3	4	5
2. 팀장은 팀원들의 의견에 귀를 기울인다.	1	2	3	4	5
3. 팀장은 정보를 혼자만 알고 있으려 한다.	1	2	3	4	5
4. 팀장은 팀원들에게 적절한 피드백 (조언, 충고)을 준다.	1	2	3	4	5
5. 팀장은 자신의 생각을 팀원들에게 명확하게 전달한다.	1	2	3	4	5
6. 팀장은 부대의 임무를 팀원들에게 전달하는 것을 소홀히 한다.	1	2	3	4	5

II. 다음은 귀하의 팀장(직속 상위 관리자)의 사고력에 관한 설문입니다. 아래 주어진 각 항목에 대해 귀하의 의견과 일치하는 곳에 “√”로 표시해 주십시오

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 팀장은 남들이 흔히 회피해 버리는 문제들을 잘 지적해낸다.	1	2	3	4	5
2. 팀장은 문제를 자기 혼자 해결 하려고 한다.	1	2	3	4	5
3. 팀장은 팀에 닥칠지 모르는 문제 들을 잘 예측한다.	1	2	3	4	5
4. 팀장은 문제의 한 측면에 치중하는 경향이 있다.	1	2	3	4	5
5. 팀장은 자신의 행동을 잘 파악하고 있다.	1	2	3	4	5
6. 팀장은 말로 표현되지 않은 팀원의 사소한 행동에도 주목한다.	1	2	3	4	5

Ⅲ. 다음은 귀하의 팀장(직속 상위 관리자)의 행정 능력에 관한 설문입니다. 아래 주어진 각 항목에 대해 귀하의 의견과 일치하는 곳에 “√”로 표시해 주십시오

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 팀장은 팀원들에게 필요한 인적, 물적 자원을 잘 조달한다.	1	2	3	4	5
2. 팀장은 팀이 해야 할 일의 우선 순위를 혼자 정한다.	1	2	3	4	5
3. 팀장은 팀의 스케줄 관리를 잘 한다.	1	2	3	4	5
4. 팀장은 세부적인 일에도 주의를 기울인다.	1	2	3	4	5
5. 팀장은 팀 운영 방식을 개선한다.	1	2	3	4	5
6. 팀장은 팀간의 업무 조정을 잘 하지 못한다.	1	2	3	4	5

Ⅳ. 다음은 귀하의 팀장(직속 상위 관리자)의 지도력에 관한 설문입니다. 아래 주어진 각 항목에 대해 귀하의 의견과 일치하는 곳에 “√”로 표시해 주십시오

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 팀장은 팀웍이 이루어지도록 분위기를 조성한다.	1	2	3	4	5
2. 팀장은 강압적으로 팀원들이 규정을 준수하게 만드는 경향이 있다.	1	2	3	4	5
3. 팀장은 팀원들의 의견을 수렴하기 보다는 혼자서 결정을 내린다.	1	2	3	4	5
4. 팀장은 팀원들이 스스로 알아서 일을 처리할 수 있도록 배려한다.	1	2	3	4	5
5. 팀장은 팀원들이 새로운 기술 또는 기능을 습득할 수 있도록 배려한다.	1	2	3	4	5
6. 팀장은 팀원들이 자신들의 업무성과를 스스로 점검할 수 있도록 배려한다.	1	2	3	4	5

V. 다음은 귀하의 팀장(직속 상위 관리자)의 대인관계 기술에 관한 설문입니다. 아래 주어진 각 항목에 대해 귀하의 의견과 일치하는 곳에 “√”로 표시해 주십시오

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 팀장은 팀원들간의 인간관계가 원만할 수 있도록 후원한다.	1	2	3	4	5
2. 팀장은 개인과 개인 간의 사적인 문제를 공식에서 이야기한다.	1	2	3	4	5
3. 팀장은 팀원들의 개인적 성장이 가능하도록 분위기를 조성한다.	1	2	3	4	5
4. 팀장은 팀원들의 개인차를 심분 고려하여 해결책을 제시한다.	1	2	3	4	5
5. 팀장은 팀원들 가운데 특히 자질이 우수한 한두 사람에게만 의존하는 경향이 있다.	1	2	3	4	5
6. 팀장은 갈등을 극복하며 업무를 잘 수행한다.	1	2	3	4	5

VI. 다음은 귀하의 팀장(직속 상위 관리자)의 유연성에 관한 설문입니다. 아래 주어진 각 항목에 대해 귀하의 의견과 일치하는 곳에 “√”로 표시해 주십시오

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 팀장은 주어진 기회를 잘 활용하여 업무의 방향 전환을 하는데 능숙하다.	1	2	3	4	5
2. 팀장은 불확실한 상황에 잘 대처한다.	1	2	3	4	5
3. 팀장은 예기치 못한 일이 일어나더라도 원래 계획에만 집착하는 경향이 있다.	1	2	3	4	5
4. 팀장은 팀원들에게 여러 가지 대안을 제시하는데 능숙하다.	1	2	3	4	5
5. 팀장은 언제나 한 번에 한 가지 일만 처리 하는 것을 고집한다.	1	2	3	4	5
6. 팀장은 예기치 못한 변화에 잘 대처한다.	1	2	3	4	5

VII. 다음은 귀하의 팀의 효과성을 분석하기 위한 설문입니다. 아래 주어진 각 항목에 대해 귀하의 의견과 일치하는 곳에 “√”로 표시해 주십시오

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 나의 친구들에게 팀이 근무하기 매우 좋은 곳이라고 말한다.	1	2	3	4	5
2. 나는 팀원의 일원임을 남들에게 말하는 것이 자랑스럽다.	1	2	3	4	5
3. 나는 팀의 어려움과 장래를 진심으로 걱정한다.	1	2	3	4	5
4. 나의 팀은 내가 근무할 수 있는 팀들 중 최선의 곳 이다.	1	2	3	4	5
5. 나는 팀의 발전을 위해서는 거의 어떤 직무라도 받아들일 것이다.	1	2	3	4	5
6. 나는 내가 보직을 고려하였던 다른 팀 보다 우리 팀에 근무하게 된 것을 매우 기쁘게 생각한다.	1	2	3	4	5
7. 나는 팀의 발전을 위해 일반적인 기대 수준 이상으로 많은 노력을 할 용의가 있다.	1	2	3	4	5
8. 나의 가치와 팀의 가치가 매우 유사 하다고 생각한다.	1	2	3	4	5
9. 나는 외부사람에게 우리 팀에 대한 칭찬을 들으면 개인적 칭찬을 받는 느낌이 든다.	1	2	3	4	5

VIII. 다음은 응답자의 정보를 분석하기 위한 문항입니다. 자료처리를 위하여 필요한 사항이오니, 빠짐없이 응답해 주시면 감사하겠습니다.

항 목	답 변
1. 귀하의 연령은 ?	① 25세이하 ② 26~30 ③ 31~35 ④ 36~40
2. 귀하의 교육정도는 ?	① 고졸 ② 초대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸
3. 귀하의 계급은 ?	① 하사 ② 중사 ③ 상사 ④ 소위 ⑤ 중위 ⑥ 대위
4. 귀하의 군 복무 기간은 ?	① 1년 미만 ② 1~2년 ③ 3~4년 ④ 5년이상
5. 귀하의 현 팀장과 근무기간은 ?	① 6개월 미만 ② 6개월 ~ 1년 ③ 2~3년 ④ 4년이상
6. 귀하의 현 팀에서 근무한 기간은 ?	① 6개월 미만 ② 6개월 ~ 1년 ③ 2~3년 ④ 4년이상
7. 귀하의 현 팀 내 직책은 무엇입니까 ?	① 팀장 ② 선임담당관 ③ 일반팀원

ABSTRACT

A Study on the effect of the team organization leader's talent on the effectiveness of the team organization: Around the army special force team(company)

Yang, Jin-Sung

Major in Military Strategy

Dept. of National Security and Strategy

Graduate School of National Defense Science

Hansung University

In the organization of the team that has been applied in order to adapt quickly to the today's rapidly changing environment, to improve the flexibility of the organization. As compared to the existing organization, responsibilities and decision-making authorities of many team members it has been given, leadership types to support the role performance of a change in their members of such a team may require a change.

In this study, based on the existing results of research about the effectiveness of the team, in an attempt to empirically analyze the influence of team qualities and team organization leader of the army special force team the effectiveness of the organization have.

The purpose of this study is as followed.

First, through theoretical considerations about the team system

organization, to learn about success factors and the concept of team system, secondly, to find out what effects effectiveness of the team, qualities of the leaders of the team system organization, team system, I think in order to manage the organization a leader must be possess certain quality. So let's take a look on the existing research on the relationship between team effectiveness and leadership.

In this study conducted a survey of one around the army special force battalion, For the empirical analysis of this study was to collect the material. It had advanced statistical analysis using IBM SPSS 21.0 for analyzing survey data that has been measured. We performed statistical analysis methods which is described below.

First, in order to understand the characteristics of respondents, We performed frequency analysis, Secondly, in order to ascertain the reliability of the survey responses, were calculated cloned Bach alpha(Cronbach's alpha) coefficients. Third, for descriptive statistical analysis of the primary variables. Were calculated average value, standard deviation, kurtosis and skewness. Fourth, in order to understand the correlation between major variables we performed (Pearson's correlation analysis) correlation analysis Pearson. Fifth, in order to verify the differences in tissue effects of the team according to the characteristics of the respondents, we performed(One-way ANOVA) analysis of variance of the one-way, which was performed post-mortem the Scheffe. Sixth, in order to verify the effect on the structural effects of team qualities leader organization team we have performed a regression analysis.

This can be summarized as follows: The results obtained in this study.

Qualities leadership team, the tissue was found to affect a significant positive(+) of tissue effectiveness on the team. That is, if quality of a leader of the organization of teams is high, it increases with the tissue effects of the team that become apparent, technologies interpersonal relationship can affect a significant positive(+) tissue effectiveness of teams

that I found. In other words, it is determined get if interpersonal skills is high, and growing organization effectiveness of the team rose. Meanwhile, the remaining items were found not to have a significant effect at the 5% significance level.

However, VIF index for determining the collinearity of the plurality did not exceed 10, a reference value, but is slightly higher. But when viewed as a bit more tolerant on significance level, significance level of 10%, the flexibility also Team it was found to affect tissue effectiveness of the positive(+)