



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

博士學位論文

해석수준에 따른 비전소통,
변혁적 리더십, 그리고 성과 간의 관계

濟州大學校 大學院

經營學科

李 銀 國

2016年 8月

해석수준에 따른 비전소통, 변혁적 리더십, 그리고 성과 간의 관계

指導教授 金正勳

李銀國

이 論文을 經營學 博士學位 論文으로 提出함

2016年 6月

李銀國의 經營學 博士學位 論文을 認准함

審査委員長 강영순(인)

委員 김희철(인)

委員 백기복(인)

委員 방호진(인)

委員 김정훈(인)

濟州大學校 大學院

2016年 6月

The Moderating Effects of Construal-level
among Vision Communication,
Transformational Leadership and Performance

Eun-Kook Lee

(Supervised by Professor Jung-Hoon Kim)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the
degree of Doctor of Philosophy in Business Administration

june. 2016.

This thesis has been examined and approved.

.....
Thesis director, Young-Soon Kang, Prof. of Business Administration

.....
Hee-Cheol Kim

.....
Ki-Bok Baik

.....
Hojin Bang

.....
Jung-Hoon Kim

June. 2016

Department of Business Administration

GRADUATE SCHOOL

JEJU NATIONAL UNIVERSITY

<차 례>

차례	i
표 차례	iv
그림 차례	vi
국문요약	vii
제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제제기 및 연구목적	1
제 2 절 연구방법 및 범위	7
제 2 장 이론적 고찰	11
제 1 절 해석수준의 개념	11
1. 해석수준 이론	11
2. 행동정체성 이론	17
제 2 절 변혁적 리더십	20
1. 변혁적 리더십의 개념과 구성요소	20
2. 변혁적 리더십과 비전	23
3. 비전소통	29
제 3 절 선행연구	34
1. 해석수준에 관한 연구들	34
2. 변혁적 리더십에 관한 연구들	39
3. 비전소통에 관한 연구들	43
4. 결과변수들에 관한 연구들	48
제 3 장 연구모형 및 연구가설	52
제 1 절 연구모형	53
제 2 절 가설설정	53
1. 비전소통과 팀원 태도의 관계	54
2. 비전소통과 변혁적 리더십의 관계	54

3. 변혁적 리더십과 팀원 태도와 관계	56
4. 변혁적 리더십의 매개효과	58
5. 해석수준(행동정체성)의 조절효과	60
제 4 장 연구방법	63
제 1 절 조사대상 및 범위	63
제 2 절 변수들의 조작적 정의와 측정도구	64
1. 비전소통	64
2. 변혁적 리더십	64
3. 행동정체성	65
4. 팀원 태도	67
5. 조직비전	68
제 5 장 실증적 분석결과	69
제 1 절 인구 통계적 분석	69
제 2 절 타당성 분석	71
1. 요인분석 결과	71
2. 상관관계분석 결과	75
제 3 절 연구가설 검증	77
1. 비전소통의 팀원 태도에 대한 영향력에서 가설검증 결과	77
2. 비전소통의 변혁적 리더십에 대한 가설검증 결과	81
3. 변혁적 리더십이 팀원 태도에 미치는 영향력에 대한 가설검증 결과	82
4. 변혁적 리더십의 매개효과에 대한 가설검증 결과	86
5. 해석수준의 조절효과에 대한 가설검증 결과	90
제 4 절 추가분석	99
1. 비전 인식현황	99
2. 행동정체성 수준에 따른 비전 해석수준의 차이	100
3. 행동정체성 수준과 비전 해석수준 적합성	102

제 6 장 결론	106
제 1 절 요약 및 연구의 의의	106
제 2 절 연구한계 및 미래 연구방향	114
참고문헌	117
Abstract	140
<부 록>	144

표 차례

<표 2-1> 상위해석수준과 하위해석수준 비교	13
<표 2-2> 변혁적 리더십 하위구성요소	21
<표 2-3> 비전의 다양한 정의	26
<표 2-4> 비전의 구성요소	29
<표 2-5> 기업의 비전 설정시기	30
<표 2-6> 기업의 비전 설정유형과 공유유형	31
<표 4-1> 설문지 구성	63
<표 4-2> 행동정체성척도 측정현황	66
<표 5-1> 인구 통계적 특성	69
<표 5-2> 비전소통과 변혁적 리더십 요인분석 결과	72
<표 5-3> 팀원 태도 요인분석 결과	73
<표 5-4> 확인적 요인분석 결과	74
<표 5-5> 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계 분석결과	76
<표 5-6> 비전소통과 팀원 비전만족도 간 회귀분석 결과	78
<표 5-7> 비전소통과 팀원 동기부여 간 회귀분석 결과	79
<표 5-8> 비전소통과 팀원 열정 간 회귀분석결과	80
<표 5-9> 비전소통과 변혁적 리더십 간 회귀분석결과	81
<표 5-10> 변혁적 리더십과 팀원 비전만족도 간 회귀분석결과	83
<표 5-11> 변혁적 리더십과 팀원 동기부여 간 회귀분석결과	84
<표 5-12> 변혁적 리더십과 팀원 열정 간 회귀분석결과	85
<표 5-13> 비전소통- 비전만족도 관계에 대한 매개효과 분석결과	87
<표 5-14> 비전소통-동기부여 관계에 대한 매개효과 분석결과	88
<표 5-15> 비전소통-열정 관계에 대한 매개효과 분석결과	89
<표 5-16> 비전소통의 팀원 태도에 대한 행동정체성의 조절효과	91
<표 5-17> 변혁적 리더십의 팀원 태도에 대한 행동정체성의 조절효과	94
<표 5-18> 가설검증 총괄표	97

<표 5-19> 비전 인식수준 평균 및 표준편차	99
<표 5-20> 해석수준이 비전 인식에 미치는 영향 분석결과	100
<표 5-21> 행동정체성 수준에 따른 비전 해석수준 단순 주효과 분석(비전만족도) ·	100
<표 5-22> 행동정체성 수준에 따른 비전 해석수준 단순 주효과 분석(동기부여)	101
<표 5-23> 행동정체성 수준에 따른 비전 해석수준 단순 주효과 분석(열정)	101
<표 5-24> 비전만족도에 대한 행동정체성과 비전유형 간 평균 비교	102
<표 5-25> 동기부여에 대한 행동정체성과 비전유형 간 평균 비교	103
<표 5-26> 열정에 대한 행동정체성과 비전유형 간 평균 비교	104

그림 차례

<그림 1-1> 논문구성	10
<그림 2-1> 카리스마 리더십의 4단계	24
<그림 3-1> 연구모형	53
<그림 5-1> 연구방법 모델	86
<그림 5-2> 동기부여에 대한 행동정체성의 조절효과	92
<그림 5-3> 열정에 대한 행동정체성의 조절효과	93
<그림 5-4> 비전만족도에 대한 행동정체성의 조절효과	95
<그림 5-5> 동기부여에 대한 행동정체성의 조절효과	96
<그림 5-6> 열정에 대한 행동정체성의 조절효과	96

국문 요약

사람들은 동일한 현상 또는 대상이라도 현재 자신이 있는 곳을 중심으로 대 상까지의 심리적 거리감에 따라 다르게 해석하여 행동반응과 선택을 다르게 한 다. 다시 말하면 어떤 사람은 먼 거리에서 전체적이고 추상적인 시각으로 보지 만, 다른 사람은 가까운 거리에서 구체적이고 부분적인 것에 주목한다. 이러한 심리적 거리를 기반으로 하는 해석수준 이론이 최근 소비자심리 연구 영역에서 점차적으로 교육적, 인지적, 심리적 영향에 대한 논의로 확장되어 연구가 진행되 고 있다. 그동안 인사·조직 연구에서는 리더십 영향력의 강도가 구성원이 사회 적, 심리적, 공간적 측면에서 상사로부터 얼마만큼 멀거나(혹은 멀게 느끼느냐), 가까우냐(가깝게 느끼느냐)에 따라 달라질 것으로 예측하면서 사회적 거리, 심리 적 거리, 구조적 거리, 상호교류빈도, 위계적 접촉 등의 거리개념이 상황적 요소 로서 주로 연구되었다. 하지만 이러한 거리개념은 기존의 연구에서처럼 상황적 요소로서 뿐만 아니라 개인적 성향에 의한 거리개념으로도 연구될 수 있을 것이 다. 개인적 성향으로 심리적 거리를 다르게 해석하게 되고, 이에 따라 태도 또는 성과에 또 다른 결과를 도출할 수 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 이러한 해 석수준이 변혁적 리더십 및 비전소통과 성과 간에 어떠한 영향력을 발휘하는지 의 문제를 다루었다

그동안 변혁적 리더십은 독립변수로서 다른 조직변수들에 대하여 영향력을 주는 하향적 관점(downstream)의 변수로 주로 연구되었다. 그러나 변혁적 리더 십을 조직에서 긍정적으로 활용하기 위해서는 어떻게 변혁적 리더십을 이끌어 낼 것인가의 상향적 관점(upstream)으로 연구가 필요하다. 변혁적 리더십의 선행 변수에 대한 연구에서 리더 개인성격과 기질에 초점을 맞춘 결정론적 관점의 연 구는 리더십 개발 및 교육에서 한계를 가지게 된다. 따라서 개발론적 관점에서 비전 수행에 따른 변화에 대한 두려움을 줄여주기 위한 조직차원의 비전소통을 변혁적 리더십 행위의 선행변수인 리더십 발휘동기로 살펴보았다. 구체적으로는 변혁적 리더십이 성과에 영향력을 미치는 과정에 대한 다양한 가설을 설정하였 다. 선행연구 등에서 밝혀진 바와 같이 조직성과의 결정인자를 변혁적 리더십으 로 보고 본 연구의 주요 변수로 선정하였으며, 변혁적 리더십을 유도하는 선행변

수로는 비전소통, 변혁적 리더십과 성과 간을 조절하는 변수로는 개인수준의 행동정체성을 선정했다. 또한 성과변수로는 태도요소인 비전만족도, 동기부여와 열정을 선택하였다. 219개 팀(팀장과 팀원 각 1명)을 대상으로 행동정체성, 변혁적 리더십, 비전 인식수준, 비전소통, 그리고 성과변수(팀원 태도) 등을 설문문을 통하여 조사하였다. 214팀에 대하여 독립표본 t검증, 분산분석, 회귀분석, 그리고 위계적 회귀분석을 실시하였다.

가설검증 결과, 비전소통은 팀원 태도와 변혁적 리더십에 각각 양(+)의 영향력을 미치며, 변혁적 리더십도 팀원 태도에 양(+)의 영향을 주었다. 변혁적 리더십은 비전소통과 팀원 태도 간을 부분매개 하였다. 비전소통과 팀원 태도 간의 관계에서 행동정체성은 동기부여와 열정에만 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십과 팀원 태도 간의 관계에서 행동정체성은 모든 변수에서 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 행동정체성이 낮은 집단에서 비전소통을 활발히 하고 변혁적 리더십 행위를 증가하면 팀원들은 비전만족도가 높아지고 더 동기부여 되어 열정적으로 비전 달성에 노력한다는 점을 시사한다. 추가 분석을 통하여 심리적 거리에 따라 팀장과 팀원의 조직비전에 대한 해석수준은 다르며, 행동정체성이 낮은 경우에 구체적이고 과정 중심적인 조직비전 특성이 팀원 태도에 더 큰 영향력을 행사하는 것으로 분석되었다.

본 연구에서는 변혁적 리더십의 선행변수로 비전소통을 실증분석 하였으며, 해석수준의 높고, 낮음에 따라서 비전소통과 변혁적 리더십이 팀원 태도에 미치는 영향력을 분석하여 이론적 측면에서 시사점을 논의하였다. 실무차원에서도 행동정체성을 인사담당자가 채용 및 승진과 발령에 참고하고, 상위해석수준의 구성원으로 변화촉진자를 임명하며, 의사소통교육 과정에서 비전 인식수준 측정과 비전공유를 위한 비전소통 교육의 필요성을 제기하였다. 추가연구를 통하여 해석수준 적합성(fit)의 실증분석 결과를 제시하였다. 연구의 한계도 구체적으로 제시하였다. 끝으로 해석수준을 기반으로 하는 조직비전과 조직목표 설정이 성과에 미치는 메커니즘에 대한 연구가 요구된다는 점도 강조하였다.

주제어: 해석수준, 변혁적 리더십, 행동정체성, 조직비전, 비전소통, 동기부여, 열정, 비전만족도,

I. 서론

1. 문제의 제기 및 연구 목적

1) 문제의 제기

사람들은 동일한 대상을 보더라도 다르게 접근하여 해석한다. 어떤 사람은 먼 거리에서 전체적으로 추상적인 시각으로 보지만 다른 사람은 가까운 거리에서 구체적이고 부분적인 것에 주목한다. 현재와 자신이 있는 곳을 중심으로 대상에 대하여 멀거나 가까운 거리로 접근하는데 이러한 행동의 식별수준과 대상이나 현상에 대한 심리적 거리감에 따라 행동반응과 선택을 다르게 하여(정의준·유승호, 2015), 판단에 있어서 중대한 영향을 미친다. 이러한 심리적 거리를 기반으로 하는 이론이 해석수준 이론(Construal Level Theory)이다. Trope and Liberman(2003)에 의해 제안된 해석수준 이론은 사람들이 개인적으로 경험하는 심리적 거리에 따라 사건을 어떻게 해석하는가에 관한 이론이다. 해석수준 이론에 따르면 자신으로부터 심리적 거리가 먼 거리에 있는 대상에 대해서는 추상적이고, 중심으로 해석하는 상위수준해석(High Level Construal)이 이뤄지고, 심리적 거리가 가까운 것은 구체적이고 부차적으로 해석하는 하위수준해석(Low Level Construal)이 이뤄진다. 즉 심리적 거리가 먼 대상은 포괄적인 목표로 설명되는 반면, 심리적 거리가 가까운 대상은 구체적인 목표로 설명되어 진다는 것을 의미한다. 해석수준 이론은 최근 소비자심리 연구영역에 적용됨으로써 소비자들이 구매상황에서 느끼는 심리적 거리가 어떻게 소비자 태도와 구매결정에까지 영향을 미칠 수 있는지 연구되어 왔다(이윤진·정의준·장예빛·유승호, 2003; Ahluwalia and Gurhan-Canli, 2000; Troop and Liberman, 2000; Tsai and McGill, 2011).

인사·조직분야에서 리더십 영향력의 강도는 구성원이 사회적·심리적·공간적 측면에서 상사로부터 얼마만큼 멀거나(혹은 멀게 느끼느냐), 가까운(가깝게 느끼느냐) 거리에 있느냐에 따라 달라질 것으로 예측하였다. 이러한 가깝거나 먼 거리개념으로는 사회적 거리, 심리적 거리, 구조적 거리, 상호교류빈도, 위계적 접

축 등의 변수를 사용하였다. 하지만 이러한 거리개념은 개인적 특성에 의해서도 각자 다르게 인식되어질 수 있으므로 리더와 구성원이 개인의 해석수준에 따라서 상황이나 대상에 대한 행동반응과 선택, 그리고 판단에 차이가 있을 수 있다. 따라서 비전소통과 변혁적 리더십 행위 과정에서 구성원이 가진 개인특성을 기반으로 하는 해석수준의 조절효과에 대한 실증적 연구가 요구된다.

지식기반 경제시대 또는 지식사회(knowledge society)라고 일컬어지는 21세기 경영환경은 글로벌화, 국가 간 경쟁의 증가, 급격한 기술적 그리고 사회적 변화로 특징지을 수 있는데, 변화의 속도를 따라잡기 힘들고 충격이 커서 자칫 잘못 대응하게 되면 조직 전체가 도태될 수도 있으며, 개인에게 까지 심각한 영향을 줄 수도 있다. 이러한 조직을 둘러싼 환경변화는 리더십 부문에도 영향을 미쳐서 새로운 패러다임을 요구하게 되었고, 이러한 요구에 맞춰서 등장한 리더십의 새로운 패러다임 중 하나가 인본주의적 가치를 토대로 구성원들의 욕구, 가치관, 신념체계 그리고 행동양식의 변화를 통하여 급변하는 경영환경에 능동적으로 대응할 수 있는 역량을 이끌어 내고자 하는 변혁적 리더십이다. 이러한 변혁적 리더십에 의한 영향력을 입증하는 연구가 많이 수행되었다(정현우·김창호, 2006; Podsakoff, Mackenzie, Moorman, and Fetter, 1990).

변혁적 리더십은 단일 주제로는 많은 양의 연구결과 들이 발표되고 있으며, 국내에서도 1990년대 중반 이후 변혁적 리더십에 대한 연구가 매우 활발하게 이루어져 왔다. 이러한 현상은 변혁적 리더십이 조직에서 궁극적으로 지향해야 할 비전을 창출하고, 이를 구성원들에게 구체화하여 이들이 변화와 혁신을 추구하는 개념이기 때문이다. 한편으로는 지난 20여 년간의 변혁적 리더십에 관한 연구에서 변혁적 리더십이 개인과 조직의 긍정적인 성과와 관련이 있다고 밝혀졌으나 변혁적 리더십을 발휘하게 하는 선행변수에 대한 연구는 많이 수행되지 못하였다. 그 이유는 변혁적 리더십도 전통적인 리더십과 마찬가지로 아래로 영향을 주는 것(downstream)으로 간주되어 주로 독립변수로 보아왔기 때문이다(Bass, 1995). 하지만 이제는 시각을 바꾸어서 변혁적 리더십을 결과변수로 하여 선행변수를 찾는 연구(upstream)가 필요하다(Bommer, Rubin, and Baldwin, 2004).

경영환경의 급속한 변화는 위기와 기회가 공존할 수 있는 불확실성을 낳고, 불확실성이 증대됨에 따라 많은 기업들이 변혁적 리더십에 주목하게 된다. 변혁

적 리더십의 핵심요소인 비전은 불확실한 경영환경하에서 조직구성원들이 확고한 목표의식과 공유가치에 입각하여 일사불란하게 행동할 수 있는 구심적 역할을 하므로, 명확한 비전을 가지고 있는 기업은 구성원들을 동기부여 시켜 우수한 제품과 서비스를 생산하고 궁극적으로는 고객의 만족도를 높여 기업의 성과를 증대시킬 수 있다(George, 2003). 반면에 비전이 없거나 불명확하고 공유되지 못한 기업은 조직의 목표가 불투명하고 조직구성원들이 각기 개별적인 행동을 취함으로써 조직의 힘이 분산된다(Daft, 1999). 경영현장에서 이러한 비전에 대한 중요성의 인식에 따라 학계에서도 1980년대 초반부터 비전의 중요성에 공감하고 이에 대한 연구를 활발하게 진행하여 왔다. 1980년대 이후에는 조직의 전략적 계획의 일환으로 비전이 강조되었고(van der Helm, 2009), 리더십, 전략 실행, 인적 자원관리를 비롯하여 조직변화 영역 등에서 비전의 중요성이 광범위하게 인식되면서 학자들은 비전을 다양한 내용으로 정의하고 서술하였으며, 조직의 리더들도 비전의 중요한 의미를 더 깊이 깨닫게 되었다. 국내에서도 IMF 당시 다수의 기업들은 자신들의 목표와 비전, 그리고 전략적인 방향을 설정하기 시작하였다. 그러나 시간이 흐르면서 기업의 내·외적 환경변화에 따라 기업이 추구해 나갈 목표와 방향이 달라졌으며, 고객들을 충족시킬 새로운 가치를 창출하기 위해 조직의 내적역량을 다시 결집시킬 필요성이 절실했다. 그리고 기업 가치관이 단순한 경영문화 또는 기업문화의 중심요소가 아니라 모든 경영활동의 기초가 된다고 깊이 인식하게 되면서 달라진 기업 상황에 맞는 새로운 가치정립이 필요해진 상황에서 기업들은 자신들에게 적합한 나름대로의 비전을 설정하여 경영의 전환을 추구하여 왔다. 이렇게 중요한 비전이 무엇인가에 대해서는 학자들마다 다소 이견이 있지만 대부분의 학자들은 ‘비전이란 미래 조직의 이상적 상태를 위해 조직구성원들이 어떻게 행동하고 상호작용하여야 하는가에 대한 신념’이라고 정의하는데 동의하면서, 조직의 이상적인 미래상태를 달성하기 위해 조직구성원이 어떻게 행동해야하며 상호작용하여야 하는가를 제시하고 있다는 점에서 비전의 가치가 있다고 하였다(Strange and Mumford, 2005). 또한 비전은 조직의 중요한 동기유발 요인이며 조직구성원이 느끼는 자긍심의 원천이라고 제시하고 있다(Liu, 2006). 궁극적으로 비전은 조직구성원에게 목표에 대한 방향을 제시하고 그들 스스로가 조직의 중요한 구성요인이라 인식하게 함으로써 조직의 미래 목표

달성에 요구되는 조직구성원의 태도와 행동을 이끌어 내고, 조직구성원의 사기를 높여 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다(Bennis and Nanus, 1985; Conger, 1990; Hart, 1992). 조직비전에 대한 선행연구에서는 조직비전의 명료성과 공유성에 초점(김기근·문명·조윤희, 2013)을 두었다. 하지만 비전을 대하는 구성원의 해석수준에 따라 조직의 비전을 추상적이거나 구체적으로 인식할 수 있으므로, 조직비전의 인식유형을 분석하여 조직 구성원의 태도에 미치는 영향을 실증적으로 분석할 필요성이 있다. 선행연구 중에서는 리더는 조직을 변화시키기 위해 구성원들에게 비전 제시를 통하여 그들의 능력에 대한 신념을 강화시킨다(Nahavandi, 2000)라고 하였지만 실제로 경영현장에서는 비전의 제시는 최고경영자에 의해서 이루어지고, 중간관리자들이 비전을 전파하고 공유하며 비전이 달성될 수 있도록 하는 변혁적 리더십을 발휘한다. 따라서 변혁적 리더십에서 비전은 계층에 따라서 제시와 전파로 구분해서 볼 필요가 있다. 본 연구에서는 비전의 제시보다는 비전의 전파와 공유로 보았다.

조직에서의 비전공유는 조직구성원들로 하여금 상호존중을 하고 서로 도와주며 지원하도록 유도한다(Wong, Tjosvold, and Liu, 2009). 이는 비전의 공유를 위해서는 조직의 모든 구성원들과 꾸준히 소통이 필요함을 의미한다. 즉 경영진이 일정한 원칙에 따라 효과적으로 제도화하고, 조직 구성원들을 교육하며, 소통할 때 비전공유는 성공적이라고 보고 있다(Taly and Naama, 2004). 비전소통은 변혁적 리더십 수행의 유리한 환경을 조성해주는 역할을 한다. 선행연구에서 비전의 내용과 속성뿐만 아니라 비전소통도 조직의 성과에 영향을 크게 미치는 것으로 제시하고, 비전소통을 비전의 다차원적 개념의 하나로 인식하였다(Baum, Locke, and Kirkpatrick, 1998). 구성원의 비전에 대한 인식이 긍정적으로 형성되는데 영향을 미치는 요인으로 다양한 변수를 고려할 수 있으나 변혁적 리더는 개별화된 배려를 통하여 조직구성원들을 일방적인 상사 입장에서가 아니라 구성원 개인의 특성을 인정함으로써 조직의 목표에 동기화시키는 구성원과의 양방향 의사소통을 강조한다. 이러한 양방향 소통방식의 비전소통은 변혁적 리더십 행위에서 리더십 발휘 동기가 될 것으로 예상할 수 있으므로 비전소통을 변혁적 리더십의 선행변수로 추론할 수 있으며, 실증적 연구가 요구된다.

2) 연구 목적

본 연구의 목적은 그동안 변혁적 리더십의 선행연구결과를 기초로 하여 변혁적 리더십의 결과변수와 변혁적 리더십의 선행변수를 찾아서 실증분석 하는 것이다. 또한 변혁적 리더십이 발휘되어 팀원의 태도에 영향력을 미치는 과정에서 맥락요소로서 해석수준 이론을 기반으로 하는 구성원들의 행동정체성의 조절효과는 어떠한지에 대하여 살펴보는 것을 주요 목적으로 하였다. 아울러 비전공유를 위한 비전소통이 팀원의 태도에 영향력을 미치는 과정에서 행동정체성의 조절효과도 살펴본다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 3가지 연구과제를 설정하였다.

첫째, 변혁적 리더십에 관한 선행변수를 탐색하고 변혁적 리더십의 매개효과를 검증한다. 변혁적 리더십에 대한 선행연구는 변혁적 리더십이 구성원 만족, 조직몰입, 상사 만족, 추가노력, 이직의도, 조직시민행동, 그리고 전반적인 구성원 성과와 관련이 있다는 결과를 제시해 왔다. 하지만 변혁적 리더십의 선행변수에 대한 연구는 아직 부족한 상태이다. 따라서 변혁적 리더십의 선행요인을 탐색하고자 한다. 아울러 변혁적 리더십의 매개효과도 살펴볼 것이다.

둘째, 팀장의 변혁적 리더십과 팀장과 팀원의 비전소통 노력이 성과에 영향력을 행사하는 과정에서 조절변수를 탐색하여 리더십 유효성을 실증하는 것이다. 변혁적 리더십이 조직효과성을 증진시키는데 기여하고 있다는 결과를 제시해 왔지만, 리더십 발휘과정이 어떠한 경로를 거쳐 조직효과성에 영향을 미치는지에 대해 체계적으로 규명한 연구는 많지 않다(이창원·박희봉·Adler, 2005; 임준철·윤정구, 1999). 변혁적 리더십과 결과변수 사이에서 조절변수로는 주로 감성지능, 개인특성, 신뢰, 지각일치 수준, 임파워먼트, 국가, 자기 효능감, 내통제 성향, 성숙도, 지각된 상사지지, 자율욕구, 팔로워십, 자기 유능감, 팀 심리적 안전풍토, 조직 공정성, 집단주의 성향, 조직지원 등이 연구되었다.(이은국·박운정·김정훈, 2015), 본 연구에서는 변혁적 리더십과 비전소통이 팀원의 태도에 미치는 인과관계에서 해석수준 이론을 기반으로 하는 행동정체성의 조절효과를 실증분석하는 것이다. 비전소통의 효과를 극대화하기 위하여 리더들은 자신과 구성원 그리고 고객 사이의 심리적 거리에 따라 비전의 추상성을 교정해야하는데, 이러한 과정에서 비전소통을 위한 해석수준 적합을 이루려는 리더의 능력과 구성원의 참여

를 포함하는 연구가 더 필요하다. 이러한 해석수준 적합성(Construal Fit)을 이루는 수단으로서 변혁적 리더십과 비전소통이 구성원 태도와의 관계에서 행동정체성이 조절효과를 가지는지 실증적으로 확인하고자 한다.

셋째, 해석수준 이론을 인사·조직분야에 적용하여 실증연구를 수행하는 것이다. 해석수준 이론은 비교적 최근에 도입(Trope and Liberman, 2003) 되었음에도 불구하고, 심리학(Fujita, 2011; Magee and Smith, 2013), 마케팅(White, MacDonnell and Dahl, 2011), 전략 경영(Barreto, 2013), 리더십(Barreto, 2013) 같은 다른 분야에서 관심을 받고 있다(Berson, Halevy, Shamir, and Erez, 2015). 지금까지 상황적 변수로서 거리개념을 적용한 연구가 주로 수행되었으므로 본 연구에서는 해석수준 이론의 개인수준 변수인 행동정체성을 적용하여 조절효과를 실증분석 하는 것이다. 추가적으로 팀원들이 자신의 회사 비전을 어떠한 해석수준으로 인식하는지? 즉 조직의 비전을 상위해석수준인 추상적/왜(why) 달성해야 하는지/결과 중심으로 인식하는지? 아니면 하위해석수준인 구체적/어떻게(how) 달성해야 하는지/과정 중심으로 인식하고 있는지 살펴보고 이러한 비전 인식의 해석수준 차이에 따른 구성원 태도에 미치는 영향을 실증적으로 분석해 본다.

본 연구에서는 변혁적 리더십의 선행요인을 탐색하고, 변혁적 리더십 행위가 팀원 태도에 영향력을 미치는 과정에서 해석수준의 조절효과를 살펴봄으로서 이론적·실무적 시사점을 도출하여 능동적인 조직구성원들의 참여와 함께 경쟁적 우위를 굳건하게 확보할 수 있는 변혁적 리더십의 영향을 분석하고자 한다. 추가적으로 국내기업의 조직비전을 팀장, 팀원 그리고 전문가들이 어떻게 인식하고 있는지에 대하여 조사하여 비교해 본다.

2. 연구방법 및 범위

1) 연구방법

변혁적 리더십 행위가 구성원 태도에 미치는 과정에서 해석수준의 조절효과를 살펴보고자하는 본 연구의 목적을 달성하기 위해 문헌연구와 함께, 설문조사에 의해 수집된 자료의 실증분석을 병행하였다. 먼저 국내외 학술지논문 및 학위논문, 연구문헌, 저서 등 기존 선행연구를 통해 변혁적 리더십과 비전 관련 연구를 체계화하였으며, 해석수준 등의 구성개념에 대해서는 기존 연구들을 검토하되, 비전과 연계하여 검토하였다.

본 연구는 기존문헌들의 연구들을 토대로 해석수준의 개념과 해석수준의 준거가 되는 심리적 거리와 해석수준 이론의 개인수준 변수인 행동정체성에 관하여 살펴본다. 변혁적 리더십의 개념과 구성요소를 파악하고, 변혁적 리더십의 하위핵심요소인 비전을 비전정립 프로세스 관점에서 비전설정 및 인식, 비전속성 및 내용, 그리고 비전소통 및 비전공유 등의 차원으로 정리하고 실증분석을 위한 조작적 정의를 설정하였다. 조직성과에 영향을 미치는 개인수준의 태도변수를 종속변수로 설정하였는데 구체적으로는 비전만족도와 동기부여, 열정을 종속변수로 하여 변혁적 리더십 및 비전소통과의 인과관계를 살펴보고자 한다. 비전만족도와 동기부여, 열정을 통칭하여 팀원 태도로 명명하였다.

그리고 문헌연구를 통하여 해석수준, 변혁적 리더십, 비전소통과 구성원 태도 등 구성개념 간의 인과 및 매개, 조절관계를 설정한 연구모형을 제시하였다. 연구모형을 토대로 관련 구성개념 간의 가설을 설정하였다.

구체적으로는 구성개념 중에서 변혁적 리더십과 구성원 태도 간의 인과관계를 설정하였다. 그리고 변혁적 리더십의 선행변수로 비전소통을 설정하고, 선행변수와 결과변수 사이에서 변혁적 리더십의 매개역할도 분석에 포함하였다.

연구모형을 보다 세밀하게 파악하기 위해서 조절변수를 도입하고, 조절효과를 분석하였다. 본 연구에서 고려한 조절변수는 해석수준 이론을 기반으로 하는 행동정체성을 채택하였으며, 이들 구성개념에 대해서도 역시 선행연구들을 검토하였다. 또한 변혁적 리더십 행위와 해석수준(행동정체성)의 적합성을 높이기 위하여 향후 기업이 채택하여 나아갈 전략적 시사점을 제시하였다.

연구모형에 대한 실증분석은 설문조사를 통해 검토하였다. 설문지는 구성개념들의 조작적 정의를 통해 기존문헌들이 제시한 설문들을 수정하여 구성하였다.

본 연구는 앞에서 제기한 연구 과제를 해결하기 위해 팀 내의 중간관리자들을 팀장으로 선정하여 팀장의 리더십 행위와 비전소통에 대한 인식수준과 설정된 비전의 특성에 대하여 설문조사를 하였다. 팀원들을 대상으로 팀장에게 제시된 설문에 추가하여 팀원들의 해석수준과 팀원들이 인식하는 팀장의 리더십 행위, 성과변수인 팀원들의 태도들에 대하여 설문조사하여 자료를 수집했다. 또한 조직비전에 대한 인식의 객관성과 전문성을 더하기 위하여 기업별 비전에 대한 전문가의 인식수준을 설문으로 조사하였다.

자료수집 결과 219명의 팀장과 동수의 팀원의 자료가 확보되었다. 설문조사로 수집된 자료는 IBM SPSS 18.0과 Amos 18로 분석하였다.

본 연구에서는 데이터 1차 검정과 인구 통계적 자료를 분석하기 위해서 먼저 빈도분석을 실시하였다. 그리고 요인분석과 신뢰성분석을 통해 설문문항의 타당성 및 신뢰성에 대한 내용을 분석하였다. 가설검증을 위해서 우선적으로, 변혁적 리더십과 비전소통이 구성원태도에 미치는 영향에 대해서는 회귀분석을 실시하였다. 변혁적 리더십의 매개효과를 보기위한 매개회귀분석과 행동정체성의 조절효과를 파악하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시했다. 또한, 조절효과를 구체적으로 살펴보기 위하여 조절효과그래프를 표시하였다. 아울러 추가연구로 팀장과 팀원의 조직비전 인식에 차이가 있는지를 살펴보기 위하여 독립표본 t검정을 실시하였으며, 조직비전에 대한 해석수준과 팀원의 행동정체성의 적합성에 따른 팀원들의 태도의 차이를 살펴보기 위하여 이원분산분석(Two-Way ANOVA)을 실시하였다.

2) 연구범위

본 연구는 비전소통과 변혁적 리더십이 팀원 태도에 미치는 영향력을 검증하여 선행연구 결과의 지지여부를 확인하였다. 또한 변혁적 리더십이 비전소통과 구성원 태도 간의 관계를 매개하는지와 팀원의 개인적 특성인 행동정체성이 변혁적 리더십과 팀원 태도 간의 관계를 조절하는지를 밝히는 것이다. 추가적으로 해석수준의 관점에서 구성원이 소속된 기업의 비전속성과 내용을 분석하였으며,

본 연구의 구성은 다음과 같다.

첫째, 해석수준 이론, 변혁적 리더십과 비전에 대한 이론과 선행연구를 정리하였다. 해석수준의 개념과 현재까지 연구범위를 살펴보고, 향후 연구범위 확장 가능성에 대하여 포함하였다. 변혁적 리더십의 핵심요소인 비전의 속성과 내용의 수립절차에 대한 선행연구를 정리하였다.

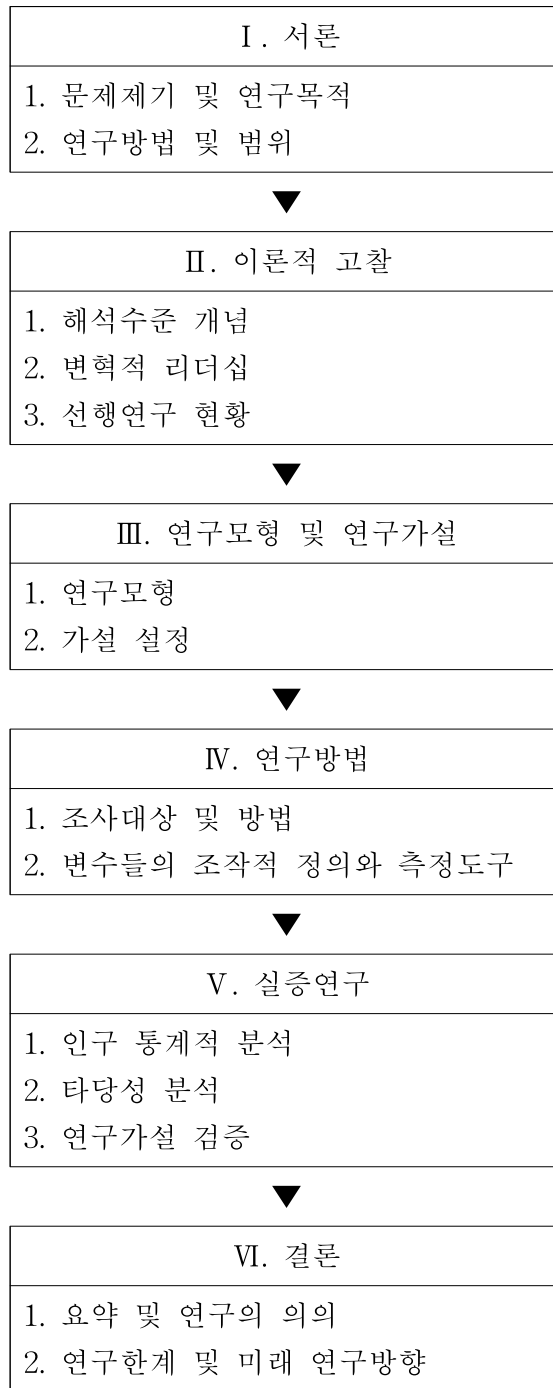
둘째, 변혁적 리더십 그리고 비전소통과 구성원 태도 간의 인과관계에 대한 가설을 수립하고 검증하였다. 구성원 태도 중 변혁적 리더십 및 비전소통과 관련성이 높다고 판단되는 비전만족도와 동기부여, 열정을 종속변수로 선정하여 가설로 수립하고 검증결과를 제시하였다.

셋째, 비전소통이 팀원의 태도에 영향을 미치는 과정에서 변혁적 리더십의 매개효과 여부를 확인하기 위하여 선행연구결과를 기반으로 가설을 수립하고 결과를 제시하였다.

넷째, 조절효과 확인에서 해석수준 이론을 기반으로 하는 팀원의 비인지적 요소인 행동정체성을 조절변수로 선택하였다. 이는 변혁적 리더십 및 비전소통과의 상호작용과정에서 행동정체성의 수준이 높고 낮음에 따라 팀원의 태도가 달라질 수 있다고 보았기 때문이다. 선행연구 결과를 기반으로 가설을 수립하고 결과를 제시하였다.

본 연구는 모두 6장으로 구성되었다. 제 1장은 문제제기와 연구목적, 연구범위, 제 2장은 본 연구의 초점인 해석수준 이론과 변혁적 리더십 그리고 구성원 태도에 대하여 이론과 선행연구를 살펴보았다. 제 3장에서는 앞에서의 논의와 분석을 종합하여 연구모델과 가설을 설정하여 제시하였다. 제 4장에서는 변수의 측정, 자료수집 등 연구의 방법을 설명하였다. 제 5장에서는 크게 두 가지로 구분하여 가설에 대한 인과관계 검증과 추가분석으로 국내기업들의 비전을 분석하여 결과를 제시하였다. 인과관계 검증은 각 변수들의 상관관계분석, 신뢰성 및 타당성분석, 변혁적 리더십과 비전소통이 구성원 태도에 미치는 영향력을 분석하였다. 또한 매개효과와 조절효과 분석을 위한 위계적 회귀분석을 통하여 가설을 검증하였다. 아울러 행동정체성과 비전유형 인식의 적합성이 팀원 태도에 미치는 영향을 분석하였다. 마지막으로 제 6장에서는 연구결과에 대한 논의와 결론으로 연구의 의의와 연구의 한계, 향후 연구방향을 제시하였다.

<그림1-1> 논문구성



II. 이론적 고찰

본 장에서는 기존 연구를 바탕으로 해석수준과 변혁적 리더십에 대한 이론적 고찰을 하고자 한다. 해석수준에 대해서는 해석수준의 개념과 해석수준의 상황적 요소인 심리적 거리와 개인수준 요소인 행동정체성을 살펴보았다. 해석수준에 관한 연구는 국내외에서 확장되고 있지만 인사·조직분야에서는 거리개념으로의 연구는 있었으나, 해석수준의 개념으로는 아직 연구가 이루어지지 않은 상태이다. 변혁적 리더십에 대해서는 변혁적 리더십의 정의와 구성요소, 변혁적 리더십과 비전의 관계, 그리고 비전소통에 대하여 살펴본다.

우선 해석수준의 개념에 대해 살펴보고, 변혁적 리더십에 대하여 살펴보도록 한다. 아울러 해석수준과 변혁적 리더십, 성과변수에 대한 선행연구를 검토하고 문제점을 논의하였다.

1. 해석수준의 개념

본 절에서는 사람들이 동일한 현상 또는 대상이라도 현재와 자신이 있는 곳을 중심으로 대상에 대하여 심리적 거리감에 따라 행동반응과 선택을 다르게 하여 판단에 중대한 영향을 행사하게 되는 해석수준 이론에 대하여 살펴보고, 해석수준 이론의 확장에 대하여 정리하였다.

1) 해석수준 이론

사람들은 동일한 현상을 보더라도 각 개인마다 그것을 각자가 다르게 식별(identification)한다. 예를 들어, ‘집 청소하는 것’을 어떤 사람은 ‘개인의 청결함을 보여주기’라고 생각하는 반면, 다른 사람은 그것을 ‘진공청소기로 바닥을 흡입하는 것’으로 여긴다. 즉 전자는 추상적인 의미와 핵심적인 목표로 그 현상을 식별하고 있는 것이고, 후자의 경우는 구체적인 행위와 표면적인 현상으로 해석하는 경향이 있는 것이다. 이렇게 사람마다 동일한 현상 또는 대상에 대하여 각기 다

르게 나타나는 이러한 다른 식별수준을 해석수준(Construal Level)이라고 한다.

해석수준 이론(Construal Level Theory)은 Trope and Liberman(2003)에 의해서 이론화되어 제안된 비교적 최근에 등장한 심리학적 이론으로서 사람들이 개인적으로 경험하는 심리적 거리에 따라 사건을 어떻게 해석하는가에 관한 이론이다. 심리적으로 가까운 것은 하위이자 구체적인 자극의 정신적인 표상으로 간주하는 반면, 심리적으로 먼 것은 상위이자 추상적인 것으로 간주하는 자극의 정신적 표상을 의미한다(Dhar and Kim, 2007). 해석수준 이론은 이러한 행동의 식별수준, 곧 해석수준의 차이에 주목해 각자가 현상이나 대상에 대한 심리적 거리감에 따라 해석수준이 달라지고 그에 따라 행동반응과 선택이 달라진다는 것을 규명하는 이론이다.

해석수준 이론에서 예를 들어 ‘나무에 오르는’ 행동의 경우 상위해석수준은 ‘좋은 경치 보기’와 같이 그 의미와 목적으로 해석하는 반면, 하위해석수준은 ‘나무가지 붙잡기’와 같이 그 방법에 대해 판단한다는 것이다. 이렇게 상위수준해석과 하위수준해석은 서로 다른 표상과 속성을 강조하기 때문에 같은 자극과 현상에 대해서도 서로 다른 수준의 평가를 하고, 결과적으로 서로 상이한 판단과 의사결정을 이끈다(Fujita and Han, 2009). 또한 상위수준의 해석을 실행하는 개인은 자신이 달성하고자 하는 결과의 궁극적 가치를 강조하는 바람직성(desirability)에 대해 더 민감하게 반응하는 반면, 하위수준의 해석을 실행하는 개인은 그 결과를 얻기 위한 과정이 얼마나 어려운지를 의미하는 실행가능성(feasibility)에 대해 더 민감하게 반응하는 것으로 나타났다(Liberman and Trope, 1998).

어떤 대상에 관한 심리적 거리가 멀어질수록 본질적 특성을 반영하는 why(목적) 측면에 관련된 상위수준의 해석을 하며 대상의 추상적(abstract)인 속성에 주목하는 반면에, 심리적 거리가 가까워질수록 구체적이고 부수적 특성을 반영하는 how(수단) 측면에 관련된 하위수준의 추론을 하며 구체적(concrete)인 속성을 기준으로 판단하고 결정을 내린다는 주장을 제시(Zacks and Tversky, 2001; Liberman and Trope, 2010)하고 있다. 더 나아가, 상위해석수준은 핵심적(core)이며, 일관적(coherent)이고, 상위적(superordinate)이며, 구조적(structured)이고, 탈맥락적(decontextualized)인 속성에 가까운 경향이 있다. 반면에 하위해석수준은 표면적(surface)이며, 비일관적(incoherent)이고, 하위적(subordinate)이며, 비구조적

(unstructured)이고, 맥락적(contextualized)인 속성에 가깝다. 상위해석수준과 하위해석수준의 속성을 비교하여 정리하면 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 상위해석수준과 하위해석수준 비교

상위해석수준	하위해석수준
추상적(Abstract)	구체적(Concrete)
간단(Simple)	복잡(Complex)
구조적(Structured)	비구조적(Unstructured)
일관성 있는(Coherent)	일관성 없는(Incoherent)
탈맥락적(Decontextualized)	맥락적(Contextualized)
주요한(Primary)	부차적(Secondary)
핵심(Core)	표면적(Surface)
상위적(Superordinate)	하위적(Subordinate)
목표와 관련(Goal relevant)	목표와 관련 없는(Goal irrelevant)

(1) 심리적 거리

심리적 거리란(psychological distance) 개인의 관심의 대상이 되는 객체가(object) 자신으로부터 얼마나 멀리 떨어져있는지 혹은 가까이 근접해 있는지에 대한 주관적 인식을 의미한다. 해석수준으로 보는 심리적 거리란 현재의 자아(self)가 심리적 거리를 측정하는 기준점이 되는 자기중심적(egocentric)인 거리인 식으로, 특정한 사건이나 대상에 대해 자신의 개인적·주관적 경험에 의해 형성되어 인지되는 심리적인 거리관념을 의미한다(Trope, Liberman, and Wakslak, 2007). 그 자아 중심적(egocentric) 기준점에서 특정대상(예, 시간, 공간, 사회적, 확률적)이 어느 정도로 가깝게 혹은 멀리 인식되고 있는가에 의해서 정보나 인식의 추상성에 차이가 발생한다는 예측을 제시하고 있다. 즉 개인이 인식하는 심리적 거리가 가까운 경우에는 인식의 대상을 이해하는데 있어 구체적인 세부특성에 대한 묘사를 중심으로 하는 하위해석수준(low-level construal)의 개념들을 이용하게 되고, 이러한 심리적 거리가 멀어짐에 따라 대상을 포괄적으로 이해하고,

표현할 수 있는 관념적이며 추상적인 상위해석수준(high-level construal)의 개념들을 이용하게 된다는 것이다. 사람들은 이러한 해석수준으로 마주치는 현상과 대상에 대해 이어지는 판단과 결정을 하게 된다. 특히 심리적 거리와 해석수준은 상호 순환관계를 이루기 때문에 심리적 거리가 증가할수록 상위수준으로 해석하는 성향을 보이며, 역으로 상위수준의 해석을 할수록 심리적 거리가 멀어질 수 있다(Trope and Liberman, 2010).

이러한 심리적 거리는 현재는 네 가지로 제시되고 있는데 그것은 시간의 가깝고 먼 것을 의미하는 시간적 거리(temporal: present vs. future), 물리적 멀고 가까움을 의미하는 공간적 거리(spatial: nearby vs. far away), 인간관계의 친밀함을 의미하는 사회적 거리(social: in-group vs. out-group), 흔하게 일어날 수 있는 사건인지에 관한 발생 확률적 거리(hypothetical: likely vs. unlikely)다. 해석수준의 심리적 거리는 위에서 말한 네 가지 거리, 즉 시간적·공간적·사회적·발생 확률적 거리에 따른 경험의 편향정도에 따라 다르게 나타나는데 이러한 거리 인식은 개인이 특정상황이나 대상에 대해 판단과 결정을 내리는 데 중요한 영향을 미치게 된다(정의준·유승호, 2015). 네 가지 거리에 대하여 차례로 살펴본다.

(2) 시간적 거리

해석수준 이론의 심리적 거리 중에서도 초기에 가장 활발한 연구대상이 되었던 분야는 시간적 거리의 효과에 관한 연구들이었다. 시간적 거리란 가까운 현재를 기준으로 가깝거나 먼 미래에 있을 현상이나 대상에 대하여 대상자가 표상하는 지각된 심리적 거리를 의미한다. 시간적으로 먼 거리에 대해서는 추상적인 상위수준의 해석을 하게 되며, 가까운 거리에 대해서는 구체적인 하위수준의 해석을 적용한다. 이러한 시간적 거리 해석은 사람들의 행동과 선택에 주요한 영향을 주게 된다. 이것은 또한 시간적 거리에 따라서 행동에 영향을 주는 정보의 종류도 다르다는 것을 의미한다. 보다 먼 미래에서는 상위수준해석의 영향이 커지기 때문에 선택을 통한 결과의 가치를 강조하는 바람직함(desirability)과 행동의 목적(why) 측면을 반영하는 정보에 중점을 두게 된다. 그러나 보다 가까운 미래의 사건에 대해서는 결과를 얻기 쉬운 실행가능성(feasibility)과 행동의 수단(how)과 관련된 정보에 영향을 더 많이 받는다.

(3) 공간적 거리

공간적 거리란 사물이나 대상이 자신의 근처에 있다거나 아주 멀리 떨어진 장소에 있다는 물리적 공간에 대한 거리인식을 의미한다. 사람들은 멀리 있는 공간에 대해 상위해석수준을 적용하며, 가까운 공간에 대해서는 하위수준으로 해석하는 성향을 보인다. 즉 사람들은 공간적 거리관념에 따라 보다 먼 곳에 있는 사람과 가까운 곳에 있는 사람을 판단하는 태도가 다르게 나타난다. 먼 곳에 있는 사람에 대해서는 그 사람의 본질적인 부분을 중심으로 객관적인 평가를 진행하는 반면, 가까운 곳에 있는 사람에 대해서는 부수적인 부분을 더 강조하며 다소 객관적이지 못한 평가를 내린다.

이러한 거리개념은 멀고 가까움의 거리관념이 일치할 때 보다 신속한 판단이 이루어진다. 사람들은 구체적 사물과 유사한(가까운) ‘그림’이 공간적으로 가까운 거리에 나타났을 때는 하위해석수준을 적용했으며, 추상적(먼) 기호인 ‘글자’가 먼 거리에 나타났을 때는 상위수준의 해석을 적용했다(Amit, Algom, and Trope, 2009). 이는 공간적 거리에 따라 해석수준의 차이가 나타남을 증명함과 동시에 다른 차원의 해석수준(내일-시간, 가까움-공간)이라도 그 해석수준이 일치할 경우 가장 빠른 판단을 이끌어 내고 있음을 보여준다(정의준·유승호, 2015).

(4) 사회적 거리

사회적 거리란 관계적으로 멀게 느끼거나 또는 가깝게 느끼는 사회적 관계성에 근간하여 개인이 느끼는 심리적 거리감이다. Fujita, Henderson, Eng, Trope, and Liberman(2006)은 사회적 거리를 유사성과 관련하여 해석수준 이론 효과로 설명하였다. 사람들은 대체로 자신과 비슷할수록 사회적으로 더 가깝다고 느끼는 반면, 덜 비슷할수록 사회적으로 더 멀리 있다고 느끼는 경향이 있다. 사람들은 자신과 공통점이 많은 타인의 행동에 대해서 가깝게 느끼기 때문에 하위수준으로 해석하는 성향을 보이며, 자신과 격차가 벌어질수록 상위수준으로 해석한다고 한다.

사회적인 대인관계 친숙도(familiarity)는 다른 사람에 대한 정보를 처리하는 과정에서 중요한 지표로 작용하게 된다. 행위관찰자 효과(Actor- Observer Effect)에 따르면, 사람들은 다른 사람들의 행동에 대해서는 보다 추상적으로 해

석하고 설명하는 반면, 자신의 행동을 설명할 때는 보다 구체적 상황의 맥락에서 설명하려는 성향이 있다고 한다(Jones and Nisbett, 1972; Fiedler, Semin, Finkenauer, and Berkel, 1995). 마찬가지로 사람들은 친숙한 사람에 대해서는 낯선 사람보다 더 구체적으로 해석 한다(Idson and Mischel, 2001).

(5) 발생 확률적 거리

발생 확률적 거리란 일어날 가능성의 정도에 따라 느끼는 심리적 거리다. 자신의 주위에서 일어날 가능성이 높은 사건일수록 구체적인 표상을 갖기 때문에 거리적으로 가깝게 느끼며, 실현가능성이 낮을수록 심리적으로 좀 더 멀게 느낀다는 것이다(Bar-Anan, Liberman, Trope, and Algom, 2007).

추상적 해석이 활성화될 경우, 사람들의 마음에 사건에 대한 불가능성을 불러 일으켜서 사건에 대한 확률 추정을 줄이게 되지만, 이와 반대로 구체적 해석이 활성화될 경우에는 사건의 가능성과 근접성을 증가시키게 된다(Trope, Liberman, and Wakslak, 2007). 다시 말해서, 사건의 발생 가능성이 낮을수록 그 사건에 대한 심리적 거리도 멀어지기 때문에 추상적으로 생각하려는 경향을 보이고, 발생 가능성이 높을수록 그 사건에 대한 심리적 거리가 가까워지기 때문에 구체적으로 생각하려는 경향을 보인다.

(6) 해석수준 적합성

매칭효과(matching effect)란 여러 요소가 매치됨으로써 발생하는 효과로 구성요소들을 선택하고 결합하여 조절함으로써 발생하는 효과이다. 이를 설명하는 용어로는 적합성(fit), 일치성(congruence) 등이 있다. 해석수준의 매칭효과는 세부적인 심리적 거리 간에 멀고 가까움에 대한 인식이 일치할 때 나타나는 보다 강력한 효과를 말하는데 브랜드 확장, 기업의 사회공헌활동(CSR)연구, 사회심리 등 다양한 영역에서 중요한 요인으로 고려되고 있다(정의준·유승호, 2015). 이렇듯 해석수준 이론은 개인의 심리적 요소로서 주목 받으면서 다양한 분야에서 적용되고 있다. 이전에는 소비자들의 구매결정에 합리성, 상황적 맥락, 제도, 문화 등의 요소가 영향을 주는 것으로 주목하였으나 최근의 연구에서는 개인의 심리적 요소에 초점을 맞추는 경향이 두드러지면서 소비행동 연구들에서 해석수준

이론을 적용한 연구가 많이 수행되고 있다.

2) 행동정체성 이론

심리적 거리의 멀고 가까움에 따라 사람들이 대상이나 사건에 대해 상위해석과 하위해석을 적용시킨다는 것을 앞에서 살펴보았다. 하지만 이러한 해석수준 이론은 상황에서 뿐만 아니라 개인적 성향에 의해서도 영향을 미칠 수 있다. 개인의 성향으로서 해석수준이 작용할 때 사람들의 태도 또는 행동에서 또 다른 결과를 도출할 수 있을 것이다. 해석수준은 상황적 요인뿐만 아니라 개인적 요인에 의해서도 결정될 수 있는데(김민철·이경렬, 2015), 사람들이 판단과 결정을 내리는데 있어 개인적 경향성에 따른 해석을 한다는 이론이다(Kim and John, 2008). 가령, 이빨을 닦는다고 상상해보자. 어떤 사람은 치아의 노폐물을 제거해 충치를 예방하고, 건강한 치아 상태를 유지하기 위해서 이를 닦는다고 할 것이다. 하지만 다른 어떤 사람은 칫솔을 입안에서 상하 좌우로 움직이며 닦는 것이라고 할 것이다. 즉 충치를 예방하여 건강한 치아를 유지한다와 같은 추상적인 상위행동으로 생각하는 사람이 있고, 칫솔을 입 안에서 상하좌우로 움직이는 것과 같은 구체적인 하위행동을 주로 인식하는 사람이 있다. 이러한 사람들이 여러 행동영역에서 특정 행동에 대한 개인적 인식성향에 따라 각기 다른 해석을 내린다.

동일한 현상이나 대상에 대하여 개인의 성향에 따라 개인차가 나타난다는 행동정체성 이론(Action Identification Theory)을 척도화하기 위해 Vallacher and Wegner(1989)는 행동정체성척도(The Behavior Identification Form)를 개발하였다. 설문문항의 답변 중 한 가지 대안은 상위해석수준에 대한 것으로 추상적인 관점에서 설명하고 있으며, 또 다른 대안은 하위해석수준에 대한 것으로 행동하는 방법을 구체적으로 설명하고 있다. 설문을 통하여 추상적인 응답을 14개 이상 선택한 사람들은 상위해석 성향을 지니고 있다고 판단하고, 그 이하로 선택한 사람들은 하위해석 성향을 가지고 있다는 판단을 내렸다. 이러한 행동정체성 이론은 개인이 현상이나 대상에 대하여 추상적이거나 혹은 구체적인 해석을 한다는 부분에서 해석수준 이론과 유사한 특징을 보이며 이를 지지한다(Kim and John, 2008). 즉 사람들은 먼 미래의 일은 추상적, 가까운 미래의 일은 구체적으로 생각

할 것이라고 판단할 수 있다.

행동정체성은 행동기술이 방법적인 측면을 의미하는 개인이 ‘어떻게(How)’ 행동하는지를 구체화하는 하위정체성에서부터, ‘왜(Why)’ 행동을 하는지를 구체화하는 상위정체성에 이르기까지의 인지적 위계로 구성되어있다(Vallacher and Wegner, 1989). 상위해석을 하는 사람들은 현상에 대해서 보다 추상적으로 판단하고 현상이나 대상을 ‘왜(Why)’라는 측면으로 해석하는 경향이 있고, 하위해석을 하는 사람들은 현상이나 대상에 대해서 좀 더 구체적으로 판단하고 현상이나 대상을 ‘어떻게(How)’라는 측면으로 해석하는 경향을 보인다. 즉, 동일한 현상 또는 대상이라도 개인의 해석수준 성향에 따라 그것에 대한 해석이 다양해질 수 있다는 것이다. 해석수준 이론에서 제시하는 추상적인 사고와 구체적인 사고에 관한 이론적인 배경은 Vallacher and Wegner(1987; 1989)가 제안한 행동정체성 이론에서 찾을 수 있다(현정석·이경은·김정윤·박찬정, 2014). 행동정체성 이론에서는 하위수준과 상위수준의 정체성이 모두 유용할 경우에 상위수준의 정체성이 더 우세해지는 경향이 있다고 가정한다. 이는 사람들이 자신의 행위에 대해 늘 더 큰 의미와 영향 그리고 의의를 부여한다고 보기 때문이다(Vallacher and Wegner, 1987).

해석수준 이론에 대한 기존 연구에서는 주로 시간적, 사회적, 공간적, 확률적 거리로서의 심리적 거리를 상황적 변수로 적용했지만, 본 연구에서는 해석수준 이론을 근원으로 하는 행동정체성 이론을 이용하여 해석수준 이론을 상황이 아닌 개인수준 변수로 설정하여서 구성원의 행동성향에 해석수준 이론을 적용하고자 한다.

본 절에서는 해석수준을 사람들이 개인적으로 경험하는 심리적 거리에 따라 사건을 어떻게 해석하는가에 관한 이론으로 정의하였다. 심리적으로 가까운 것은 하위이자 구체적인 자극의 정신적인 표상으로, 심리적으로 먼 것은 상위이자 추상적인 것으로 간주하는 자극의 정신적 표상을 의미 한다. 해석수준 이론은 이러한 행동의 식별수준, 곧 해석수준의 차이에 주목해 각자가 현상이나 대상에 대한 심리적 거리감에 따라 해석수준이 달라지고 그에 따라 행동반응과 선택이 달라진다는 것을 규명하는 이론이다. 그리고 심리적 거리에는 시간적 거리, 공간적

거리, 사회적 거리 그리고 확률적 거리가 있으며, 점차적으로 해석수준을 적용하는 변수들이 확장되고 있다. 이러한 해석수준을 개인수준에서 적용한 행동정체성은 Vallacher and Wegner(1989)에 의해서 행동정체성척도(The Behavior Identification Form)로 개발되었으며, 이는 개인의 해석수준을 측정하는데 주로 사용되고 있다. 본 연구에서도 행동정체성을 사람들이 판단과 결정을 내리는데 있어서 개인적 경향에 따른 해석을 하는 것으로 정의하였으며, 행동정체성척도를 개인수준의 해석수준 측정도구로 사용하여 실증연구를 수행하였다.

다음 절에서는 변혁적 리더십과 하위요소인 비전에 관한 선행연구에 대하여 살펴보고자 한다.

2. 변혁적 리더십

앞 절에서는 해석수준의 개념과 심리적 거리 그리고 행동정체성에 대하여 살펴보았다. 본 절에서는 변혁적 리더십의 개념과 구성요소, 변혁적 리더의 비전 전과행동, 비전소통에 대한 기존 연구의 고찰을 통해서 본 연구에 적절한 변혁적 리더십의 핵심요소로서 비전에 대한 개념을 이해 하고자 하였다.

1) 변혁적 리더십의 개념과 구성요소

변혁적 리더십은 급변하는 기업환경에서 조직의 경쟁력 강화와 생존을 위하여 조직의 변화를 유발할 수 있는 리더의 능력에 초점을 두고, 변화와 혁신을 인도해 나갈 수 있는 리더의 모습과 리더가 변화를 어떻게 시작하고 전개해야 하는지에 대한 방안을 제시하고 있다. 이러한 변혁적 리더십은 Burns(1978)의 연구에 의해 처음 개념이 도입된 이후 카리스마적 리더십, 또는 변혁적 리더십 등 다양한 명칭으로 연구가 진행되어왔다. Bass(1985)는 기존의 리더십 연구가 리더의 기대에 순응하는 보상으로 리더가 부하에게 보상을 해준다는 거래적 리더십에 치중되어 있다고 비판하고 House(1977)와 Burns(1978)의 이론을 토대로 변혁적 리더십이론을 제기하고 정교화 하였다.

(1) 변혁적 리더십의 정의

변혁적 리더십은 리더가 종업원에 대하여 더 많은 발전과 책임을 가지도록 격려하고 높은 수준의 욕구를 자극함으로써 부하의 욕구와 신념과 가치의 변화를 가져와 조직이 명시한 성과수준 이상을 달성하고자 하는 부하의 추가적인 노력을 유도하는 리더십으로 개념화 하였다. 변혁적 연구의 선두주자인 Burns(1978)와 Bass(1985)에 의해서 변혁적 리더십은 ‘부하들을 열정과 비전으로 고무시킬 수 있는 리더십’으로 정의되었다.

변혁적 리더십은 기존의 리더십과는 달리 독특한 방법으로 구성원들을 동기 부여 하여 공동의 사명과 비전에 대한 몰입을 유도하여 조직의 성과를 높일 수 있다는 점에서 오늘날의 기업환경에서 크게 각광을 받고 있다(Podsakoff,

MacKenzie, Moorman, and Fetter, 1990; Howell and Avolio, 1993).

(2) 변혁적 리더십의 하위구성요소

변혁적 리더십의 하위요소를 3가지(카리스마, 지적 동기유발, 개인적 고려)로 분류하거나 여기에 영감적 동기부여를 추가하여 4가지(카리스마, 영감적 동기부여, 개별적 고려, 지적자극) 또는 6가지(비전, 역할모델링, 집단목표육성, 고성과 기대, 개별적 배려, 지적자극)로 구분하고 있다. 변혁적 리더십을 단일구성개념으로 분석할 것인지, 아니면 하위구성개념별로 분석할 것인지에 대한 명확한 판단기준은 없다(정동섭·배범수·김학수, 2014). 공통적으로 카리스마(이념적 영향력), 지적 동기유발, 개인적 고려의 3가지로 보고 있으며, 여기에 구성요소를 추가하고 있다. 변혁적 리더십의 구성요소로 비전을 제시하지 않은 연구에서는 비전을 카리스마(이념적 영향력)과 영감적 동기부여에 포함하고 있다. 하위요소를 정리하여 <표 2-2>로 제시하였다.

<표 2-2> 변혁적 리더십 하위구성요소

하위요소	학자	비전 관련 요소
① 카리스마 ② 지적 자극 ③ 개별적 고려	Bass(1985)	① 카리스마
① 카리스마 ② 영감적 동기부여 ③ 개별적 고려 ④ 지적 자극	Bass and Avolio(1997) Pawar and Eastman(1997)	① 카리스마 ② 영감적 동기부여
① 비전 ② 역할모델링 ③ 집단목표육성 ④ 고성과 기대 ⑤ 개별적 배려 ⑥ 지적 자극	Podsakoff et al.,(1990)	① 비전

하위구성요소별 개념을 살펴보면, 카리스마는 리더가 조직구성원들에게 특출

한 성취를 보여줌으로써 존경을 얻고 자신의 인간적 능력과 매력을 통해 부하들을 이끌어 나가는 리더의 개인적 역량을 의미한다(Bass, 1985; Bass, Avolio, and Goodheim, 1987; Pawar and Eastman, 1997). 하위구성요소별로 내용을 살펴보면 우선, 비전(vision)은 미래에 이루고자 하는 조직의 이상적인 모습으로, 부하들에게 미래에 대해 꿈과 희망을 가지게 함으로써 조직 내 잠재적인 성장 동기를 유발시키는 것을 말한다(Bass, 1985).

개별적 고려는 조직 구성원들을 일방적인 상사의 입장에서가 아니라 구성원 개인의 특성을 인정함으로써 조직의 목표에 동기화시키는 개념으로 구성원과의 양방향적인 의사소통을 강조한다.

지적자극은 직접적인 행동의 변화보다 오히려 믿음과 가치, 상상력과 사고, 문제해결과 문제인식에 있어서 부하들을 변화시키고 자극하는 행동이다. 이는 조직 내의 기존의 업무수행방법에서 벗어나 창의적인 방법을 고안해낼 수 있도록 유도하여 능동적인 혁신행동을 유도하는데 토대가 된다고 볼 수 있다(이도화·강기형·이종법, 2009).

(3) 변혁적 리더십의 측정

변혁적 리더십 개념의 실증적 측정에 대한 시도는 Bass(1985)에 의해서 주도되었으며, 그는 변혁적 리더십의 측정도구로써 MLQ(Multi factor Leadership Questionnaire)를 개발하였다. Bass(1985)는 MLQ(Form-1)에서 변혁적 리더십은 카리스마(charisma)와 개별적 배려(individualized consideration), 지적자극(intellectual stimulation)의 세 가지 하위개념으로 구성된다고 하였다. 이후 Bass and Avolio(1992)는 변혁적 리더십의 하위개념에 영감적 동기부여(inspirational motivation)을 추가하여 MLQ(Form-6)를 개발하였다. Podsakoff et al.,(1990)은 6개 하위요소로 구성된 변혁적 리더십 측정설문을 개발하였다. 또한 Howell and Avolio(1993)가 MLQ Form-10을 개발하여 시험적으로 사용하고 있다. 신뢰성과 타당성을 확보하기 위한 수정을 거쳐 MLQ의 새로운 버전이 개발되었지만 다수의 연구에서는 최초 연구와 마찬가지로 카리스마와 영감적 동기부여가 하나의 요인으로 나타나고 있으며, 카리스마, 개별적 배려, 지적자극의 세 가지 요인이 리더십의 효과성과 통계적으로 가장 일관되게 유의한 결과를 보이는 것으로 보

고되고 있다(Howell and Avolio, 1993; Lowe, Kroeck, and Sivasubramaniam, 1996).

2) 변혁적 리더십과 비전

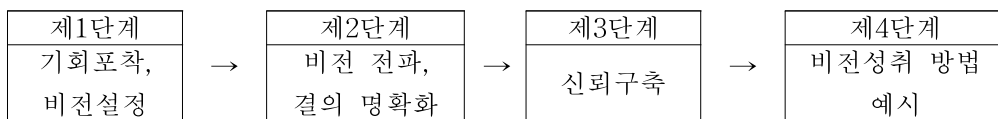
변혁적 리더는 구성원에게 이상적 비전을 제시하고, 그 비전의 달성을 위해 동기를 고취시키며 변화를 주도하는 리더다(Bass, 1985; Avolio and Bass, 1988). 변혁적 리더는 조직과 팀의 비전을 제시하면서 구성원들의 가치와 신념이 이러한 조직의 비전과 조화될 수 있도록 의사소통하고, 지적으로 자극하며 동기부여함으로써 ‘리더와 함께라면 변화하고 혁신할 수 있다’는 믿음과 팀 효능감을 구성원들로 하여금 지니게끔 하는 것이다. 변혁적 리더는 구성원들이 미래 지향적인 비전에 몰입하도록 동기부여시킴으로써 고성과를 달성해 나가는 리더다(Bass, 1985; Anderson and Gerbing, 1988; Thomas and Velthouse, 1990; Yukl, 2013).

비전은 그 어의가 가지는 추상성과 관찰될 수 없는 가설적 구성체라는 특징으로 인하여 기업 일선에서는 그 중요성이 간과될 수 있으나 미래에 조직이 성취해야 할 이상적인 목표를 설정하고, 이를 구체화시켜 성취하려는 리더 없이는 아무도 조직구성원들로 하여금 현실의 세계를 변화시키고 발전시키도록 동기부여할 수 없다는 측면에서 매우 중요한 리더십 요인 중의 하나이다.

(1) 변혁적 리더의 비전 전파

변혁적 리더십의 핵심요소의 하나로 비전을 취급 할 수 있는데(Nanus, 1992; Larwood, Falbe, Kriger, and Miesing, 1995), 리더는 조직을 변화시키기 위해 구성원들에게 비전제시를 통하여 그들의 능력에 대한 신념을 강화시킨다(Nahavandi, 2000). 리더가 제시한 비전은 구성원들에게 미래에 대해 꿈과 희망을 가지게 하여 조직 내 잠재적인 성장동기를 유발시키게 되는 것이다(Bass, 1985). 따라서 리더의 비전제시 행동은 미래의 이미지(Kouzes and Posner, 1987)로 추구해야 하는 방향성을 제공하고, 리더에 의해서 설정된 이상적인 목표의 집합(Conger and Kanungo, 1988)이며, 조직이 열망하는 공유된 가치의 발현이고(House and Shamir, 1993) 조직의 하나 됨을 밝히는 것이다(Berson, Shamir, Avolio, and Popper, 2001).

카리스마적 리더십 이론가들은 비전 자체만으로는 비전을 달성하거나 카리스마적 효과를 얻는데 실패한다는 점에 주목해 왔다. Sashkin(1988)은 카리스마적 리더는 비전이 구성원들에게 도달할 수 있도록 비전을 전파하여야 하며, 구성원들로 하여금 비전을 실천할 수 있도록 만들어 주어야 한다는 점을 강조하였다. 마찬가지로 Conger and Kanungo(1988; 1998)는 비전을 달성하기 위해 리더는 반드시 자신의 동기를 반영하는 행동이 필요하다고 지적하며, 이러한 행동으로는 비전에 대한 리더의 확신, 그러한 비전을 달성할 수 있으리라는 자신감, 그리고 비전을 달성하기 위한 리더 자신의 헌신 등을 예로 들었다. 또한 Friedland (1964)와 Conger and Kanungo(1998)는 카리스마적 리더는 구성원들에게 충분히 신뢰할 가치가 있다는 것을 행동을 통해서 보여주어야 한다고 주장하였다. 아울러 Conger and Kanungo(1988)는 리더가 어떻게 카리스마를 갖게 되는지에 대한 발전단계를 <그림 2-1>과 같은 4단계로 제시하였는데, 1단계에서 기회와 결점을 찾아내고 이해관계자의 욕구들을 고려하여 전략적 비전을 수립하고, 2단계에서는 설정된 비전을 구성원들에게 전파하는데 이 단계에서는 현 상태가 왜 불만족스러운지 그리고 제시된 비전이 어째서 바람직한 대안인지를 명확히 전달해야 한다. 3단계에서는 기술적 전문성, 개인적 위험감수, 자기희생, 그리고 하급자들이 기대한 이상의 행동을 보여줌으로써 신뢰(trust)를 쌓는다. 4단계에서는 비전성취의 방법을 제시해야 한다. 리더가 모범을 보이고 구성원들에게 힘을 심어주든가 아니면 다른 획기적이고 혁신적인 방법을 통하여 비전 성취방법을 구성원들에게 제시하여야 한다.



<그림 2-1> 리스마 리더십의 4단계

<출처: Conger, J. A. and Kanungo, R. N.(1988). *Charismatic Leadership*, San Francisco : Jossey-Bass, p. 27 에서 수정 인용>

Bennis and Nanus(1985)는 60여 명의 민간기업 CEO와 공공부문에서 두각

을 나타낸 30명의 리더들을 대상으로 면접 및 관찰연구를 통해서 효과적인 리더들은 조직의 미래에 대한 명확한 비전을 가지고 있으며, 이러한 비전은 리더 자신과 구성원의 행동방향을 제시해준다고 밝히면서, 비전전파에 있어서 리더가 중요한 역할을 담당하지만 비전의 출현은 조직 내 의 리더들과 부하들로부터 나와야 한다고 강조하였다.

(2) 비전의 정의와 구성요소

비전은 여러 의미로 사용되어 왔으며, 기업들은 비전과 비슷한 의미로 다른 용어들을 사용하기도 하는데 미션, 경영철학, 이념, 모토, 신조 등이 비전과 비슷한 의미로 사용되는 용어이다. 비전의 개념에 대하여 연구자들은 각자의 관점에서 다르게 정의하고 있는데 비전을 경영원리(Koontz and O'Donnell, 1980)로 파악하기도 하였다. 현재 기업과 학계에서 비전과 같은 의미로 사명(Mission), 가치 또는 가치관(Value), 신념(Beliefs), 원리(Principle), 목적(Purpose), 목표(Goals), 전략(Strategy), 경영이념(Ideology) 그리고 경영철학(Philosophy), 사훈(Motto Discipline)등과 같은 용어들이 혼용되어 사용되고 있는 실정이다(Levin, 2000). 이렇게 비슷한 듯하면서도, 합의되지 못한 다양한 내용들과 함께 다양한 용어들이 비전을 정의하기 위해 혼용되어 사용되고 있다.

학자들마다 여러 가지로 제시하고 있는 비전의 정의를 살펴보면, House and Shamir(1993)는 조직이 불러일으키고자 하는 공유된 가치를 나타내거나 이를 반영하는 이념, Conger(1999)는 미래에 성취하고자 하는 이상적인 목표라고 정의하였다. 실무적인 입장에서 조직의 리더들이 자신들의 선택과 행동을 이끌어 낼 수 있는 가치관(이진서·이홍배, 2013)으로 정의하기도 하였다. 또한 논리와 감정에 동시에 호소할 수 있는 현재와 미래의 모습(Snyder, Dowd, and Houghton, 1994), 부하들에게 매우 의미심장한 미래 지향적인 목표(Tichy and Devanna, 1986), 리더가 제시하여 부하들이 공유하는 미래에 대한 이상적인 미래목표(Conger and Kanungo, 1988), 조직의 리더가 달성하고자 하는 제품과 서비스 그리고 조직의 모습을 담고 있는 영적 이미지(Bennis and Nanus, 1985), 이상적이고 차별적인 미래 이미지(Kouzes and Posner, 1987), 조직구성원이 추구해 나가야 할 조직의 미래 지도(Barge, 1994), 조직이 성취하여야 하는 미래 이미지

(Baum et al., 1998)로도 정의하였다. 이외에도 많은 학자들이 다양한 내용으로 비전을 정의하였는데, 이상의 정의를 종합해 보면 비전은 ‘리더에 의해 제시된 조직의 공유된 목표의 미래 지향적 이상화’로 정의된다(House, 1977; Tichy, 1983; Bass, 1985; Conger and Kanungo, 1998; Berson et al., 2001; Greer, Homan, De Hoog, and Den Hartog, 2012). 이상의 비전에 대한 다양한 정의를 <표 2-3>으로 정리하였다.

<표 2-3> 비전의 다양한 정의

학자	정의
House and Shamir(1993)	조직이 불러일으키고자 하는 공유된 가치를 나타내거나 이를 반영하는 이념
Conger(1999)	미래에 성취하고자 하는 이상적인 목표
Snyder et al.,(1994)	논리와 감정에 동시에 호소할 수 있는 현재와 미래 모습
Tichy and Devanna(1986)	부하들에게 매우 의미심장한 미래 지향적인 목표
Conger and Kanungo (1988)	리더가 제시하여 부하들이 공유하는 미래에 대한 이상적인 미래 목표
Bennis and Nanus(1985)	조직의 리더가 달성하고자 하는 제품, 서비스 및 조직의 모습을 담고 있는 영적 이미지
Kouzes and Posner(1987)	이상적이고 차별적인 미래 이미지
Barge(1994)	조직구성원이 추구해 나가야 할 조직 미래 지도
Baum et al.,(1998)	조직이 성취하여야 하는 미래 이미지

(3) 비전의 속성

많은 연구자들이 성공적인 비전의 근본적인 속성을 기술하고자 노력하였다. Baum et al.,(1998)은 조직성과에 유효한 영향을 미치는 비전의 속성으로 간결성(Brevity), 명료성(Clarity), 추상성(Abstractness), 도전성(Challenge), 미래 지향성(Future-oriented), 안정성(Stability), 매력(Desirability) 또는 감정몰입(Ability to inspire)등 7가지 속성을 제시하였다. 7가지 속성을 상세히 살펴보면, ① 비전은 간결하여야 한다. 하지만 간결성으로 인하여 비전을 명백하게 서술하는 것이 방

해를 받아서는 안 된다. ② 비전은 어느 누구나 쉽게 이해하고 수용될 수 있도록 명확하고 정확하게 기술되어야 한다. 목표는 모든 사람이 이해할 수 있도록 하여야 한다. 이것은 설정된 기한 내에 달성하여야 할 주요 목표수준이 명확하게 명시되는 정도를 의미한다. ③ 비전은 달성해야 할 특수한 개별목표 보다는 일반적인 이상적(추상) 수준을 담아야 한다. 그래서 성취하고 나서 폐기하는 한시적이고 협소한 목표를 담아서 안 된다. ④ 조직 구성원들을 격려해서 최선을 다하여 바람직한 결과를 달성할 수 있는 도전적인 내용이어야 한다. ⑤ 미래의 환경과 앞으로 조직이 나아갈 장기적인 관점이 제시되어야 한다. ⑥ 시장이나 기술의 변화 등 환경변화에 영향을 받지 않는 일반적이며 추상적 내용을 담은 안정적인 것이어야 한다. 그러할 때에 기술이나 시장의 변화에도 영향을 적게 받고, 시간이 지나도 일관성을 유지 할 수 있다. ⑦ 비전이 달성되면 구성원들이 직접적으로 혜택을 받을 수 있는 매력적인 목표가 기술되어야 한다. 만약 구성원들이 비전을 매력적인 목표로 인식하지 않는다면 목표를 달성하기 위해서 업무에 몰입하지 않을 것이다. 그래서 매력 또는 감정몰입은 구성원들로 하여금 일할 만한 가치와 의미를 가질 수 있는 조직의 미래모습이 표현되어 있는 정도를 의미한다. Baum et al., (1998), Kantabutra(2009; 2010), Kantabutra and Avery(2009) 등은 성과와 연계하여 비전의 영향을 분석·평가하면서, 비전이 효과적이기 위해서는 앞에서 열거한 7가지 속성이 모두 결합되어야 한다고 주장하였다. 이러한 주장과 같이 비전의 어느 한 가지 속성만으로는 비전이 성과에 크게 영향을 미치지 못하거나 효과를 낼 수 없다. 비전은 일반적으로 바람직한 최종 상태(what)와 종합적 포부가 숨겨져 있는 광범위한 목적(why)을 제기하지만 일어나는 방법(how)에는 속하지 않으며(Conger and Kanungo, 1998), 조직의 바람직한 목표들의 집합이며, 미래에 대한 특유한 이미지를 담고 있다(Kouzes and Posner, 1987).

Yukl(2013)은 비전은 간단하고 이상적이어야 하며, 양적 목표와 상세한 행동 단계를 포함한 복잡한 계획이 아니라 바람직한 미래의 모습을 나타내야 한다고 하였다. 또한 비전은 눈앞의 실제이익보다는 먼 미래의 이데올로기 목표를 강조해야 하며, 도전할만하면서도 현실적으로 달성 가능해야 한다고 하였다. 이러한 비전이 의미 있고 믿을만하기 위해서는 소망적 공상이 아니라 현실에 바탕을 둔 달성 가능한 미래를 기술해야 한다. 비전은 조직에 무엇이 중요한지 조직이 어떻

게 환경과 연결되어야 하는지, 그리고 사람들을 어떻게 다루어야 하는지에 대한 기초적 가정을 이야기할 수 있어야 한다. 비전은 결정과 행동을 인도할 만큼 충분히 명확한 초점을 가져야 하면서도 비전달성을 위한 전략에서도 주도성과 창의성을 허용할 만큼 일반적이어야 한다.

(4) 비전의 구성요소

앞에서 살펴본바와 같이 비전은 다양한 정의로 사용되는 용어이며, 이에 따라서 때로는 혼란을 불러일으킨다. 비전을 구성하는 주요 요소에 대하여도 여러 가지 비슷한 용어로 제시되고 있다.

Yukl(2013)은 비전이 사명진술서, 가치진술서, 표어, 전략목표로 구성된다고 하였다. Collins and Porras(1996)는 비전은 핵심이념(Core Ideology)과 비전화된 미래(Envisioned Future)의 두 가지 개념으로 구성되어야 한다고 하였으며, 세부적으로 핵심이념은 핵심가치(Core Values)와 핵심목적(Core Purpose)으로 구성된다고 하였다. 배종석(2013)은 핵심가치, 핵심목표, 대범한 목표, 생생한 표현으로 분류하였다.

Yukl(2013)이 제시한 비전의 구성요소를 구체적으로 살펴보면 ① 사명진술서는 유권자나 고객을 위해 수행해야 할 활동의 유형에 의해서 조직의 목적을 기술한 것이다. ② 가치진술서는 조직을 위해 중요하다고 간주된 핵심가치나 이데올로기 주제목표이다. ③ 표어는 보다 커다란 비전의 일부이다. 단순화한 표어를 지나치게 강조하면 비전은 평범해 질 수 있으며 표어에 포함되지 않은 중요가치의 중요성은 감소될 수 있다. ④ 전략목표는 달성해야 할 실제적 성과 또는 결과이며 때로는 구체적인 기한을 가진다. Collins and Porras(1996)가 제시한 비전 구성요소로서 핵심가치는 지도원리(Guiding Principles)와 신조(Tenets)로 세분화되고, 핵심목적은 조직의 근본적인 존재이유를 제시한다. 그리고 핵심이념은 만들어 내거나 설정하는 것이 아니라 조직 내부에서 찾아내는 것이다. 비전화된 미래는 10년~30년 정도의 장기적인 담대한 목표(BHAGs)와 목표가 달성된 후의 모습에 대한 생생한 묘사 두 가지로 설정하였다. 이를 종합하면 체계상으로는 사명진술서, 가치진술서, 표어, 전략목표로 구성되고, 내용상으로는 핵심가치와 핵심 목적, 장기적 담대한 목표(BHAG), 생생한 표현의 4가지로 구성된다고

볼 수 있다. 비전의 구성요소를 <표 2-4>로 정리하였다.

<표 2-4> 비전의 구성요소

구분	구성요소		학자
체계상	사명 진술서, 가치 진술서, 표어, 전략목표		Yukl(2013)
내용상	핵심이념	핵심가치	Collins and Porras (1996)
		핵심목적	
	비전화된 미래	담대한 목표	
		생생한 묘사	
핵심가치, 핵심목적, 대범한 목표, 생생한 표현			배중석(2013)

또한 비전은 전략적 구성요소를 포함하는 조직의 목적과 방향의 명확한 표현과 이미지를 고취하며(House, 1977; Conger and Kanungo, 1998), 조직이 지향하는 미래의 모습이며, 공유된 가치의 발현을 의미하며(House and Shamir, 1993), 조직의 변화를 성공적으로 이끄는 중요한 요소로서, 조직구성원들은 조직비전 달성의 주체이다(류성민·권정숙, 2009). 이러한 이유로 조직의 비전은 리더십, 전략 실행, 변화관리에 있어 중요한 주제로 다루어져 왔다.

3) 비전소통

소통(communication)은 ‘전달자와 수신자 사이의 정보의 전환, 개인을 포함한 집단 간의 의미의 전달’ 이라고 정의(Bowditch, Buono, and Stewart, 2007.)되기도 하고 ‘일반적인 상징을 통한 정보나 의사의 전달’ 이라고 정의(Berson et al., 2015)하기도 한다. 즉 ‘의사나 정보를 갖고 있는 자가 그것을 받아들이려는 타인에게 전달하고 해석되어지는 과정’을 말한다.

(1) 비전의 설정과 공유

비전의 설정은 변혁적 리더의 리더십 행위 속성 중 핵심적인 속성으로 많은 학자들(House, 1977; Bradford and Cohen, 1984; Bass, 1985; Bennis and Nanus,

1985; Tichy and Devanna, 1986; Conger and Kanungo, 1987; Kouzes and Posner, 1987; Podsakoff et al., 1990)에 의해 연구되었다. 그리고 또 다른 변혁적 리더의 변형인 비전적 리더의 비전적 행위(visionary behavior)의 첫째로 비전 설정을 제시하기도 하였다(Awamleh and Gardner, 1999). 특히, 비전적인 리더의 비전적인 행위로 비전설정과 비전전파를 제시한 Awamleh and Gardner(1999)와 Dvir, Kass, and Shamir(2004)은 비전설정을 조직의 경영자가 조직, 그룹, 또는 구성원을 변화시키기 위한 시발점으로 간주하였다(이진서·이홍배, 2013). 기업의 비전 설정시기는 <표 2-5>와 같이 정리할 수 있다.

<표 2-5> 기업의 비전 설정시기

연구자	비전 설정시기
O'Connell, Hickerson, and Pilluta (2011)	<ul style="list-style-type: none"> ① 기업 창업 ② 기업이 성장 중 여러 요인으로 퇴보하면서 변화 기로에 직면 ③ 새로운 미래를 위해서 의도적으로 조직을 새롭게 기획
O'Brien and Meadows (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ① 기업 형태 변화(주식 공모 등 통해 주식회사로 변모 등) ② 최고경영층 교체 ③ 수익성에 큰 변화 발생 ④ 경쟁이 심화되는 등 조직 환경 급변 ⑤ 공식적으로 변화 프로그램을 새롭게 시작

한편, 비전설정은 조직구성원들과의 비전공유와 바로 직결되는 것으로, 비전을 어떻게 공유할 것인가라는 관점이 비전을 어떻게 설정할 것인가를 결정하게 된다고 할 수 있다. O'Connell et al.,(2011)은 비전정립 관련 연구문헌들을 검토한 문헌연구를 통하여 비전설정 초기에 구성원 참여정도로 비전 설정유형을 제시하였으며, Dvir et al.,(2004)은 최고경영자와의 인터뷰방법을 사용하여 최고경영자가 조직구성원과 행하는 비전공유 차원을 검토하였다. 이를 정리하면 <표 2-6>과 같다.

<표 2-6> 기업의 비전 설정유형과 공유유형

구분	내용	연구자
비전 설정	① 리더 혼자 비전 설정, 구성원들과 접적소통 ② 리더와 최고경영층 집단에서 비전 설정, 구성원들과 비전을 소통 및 공유 ③ 리더가 비전 제안, 구성원들이 서로의 생각을 교환하여 반복 수정 하면서 리더와 구성원이 협업으로 설정 ④ 대단위 집단 협업 과정 통해 전 구성원 참여	O'Connell et al., (2011)
비전 공유	① 종업원 실행자(Execution)유형 ② 계층적 파트너십(Hierarchical partnership)유형 ③ 절차적 파트너십(Procedural partnership)유형 ④ 종업원 소유권(Ownership)유형	Dvir et al.,(2004)

이렇게 비전 공유유형에 따라 네 가지로 분류하였지만, 이는 비전설정 초기에 조직구성원들을 참여시키는 정도에 따라 분류하는 비전 설정유형과 직결된다고 할 수 있다. 조직의 비전설정이라는 차원에서 유형을 제시한 O'Connell et al.,(2011)의 연구와 조직비전의 공유차원에서 유형을 제시한 Dvir et al.,(2004)의 연구는 유사한 성격을 지니고 있음을 알 수 있다. 비전 설정유형에 따라 비전공유의 차이가 확연하게 드러났으며, 조직구성원들과 협의를 통하여 비전을 설정하는 유형일수록 최고 경영자의 비전설정 의지를 조직구성원들이 강하게 인지하였고, 또한 동시에 비전공유도 더 많이 이루어지고 있다.

효과적인 리더들은 조직구성원들이 비전을 이해할 수 있도록 설득하여 조직구성원 간의 공감대를 형성시킨다. 리더는 조직의 변화 필요성과 조직이 나가야 할 방향을 조직구성원들에게 인내를 가지고 이해시키고, 비전이 조직구성원들에게 수용되고 실현될 수 있도록 노력한다. 이는 효과적인 비전소통의 중요성을 강조하는 것이다(Bennis and Nanus, 1985).

(2) 비전소통

조직구성원의 비전에 대한 인식이 긍정적으로 형성되는데 영향을 미치는 요인에 대해서 다양한 변수들을 생각해 볼 수 있겠지만, 중요한 요인 중 하나는 조직 내 원활한 소통이다. 이러한 소통은 메시지에 의해서 수신자에게 전달되며, 수신된 메시지는 수신자에 의해서 해석되는데, 그 의미가 제대로 해석되어야 영향력을 제대로 행사할 수 있다. 변혁적 리더는 개별화된 배려를 통하여 조직구성원들을 일방적인 상사의 입장에서가 아니라 구성원 개인의 특성을 인정함으로써 조직의 목표에 동기화시키는 구성원과의 양방향적인 의사소통을 강조한다.

조직의 비전을 공유하는 것은 조직구성원들로 하여금 상호존중하고 서로 도와주며 지원하도록 유도하는 것으로(Wong et al., 2009), 비전의 공유는 결국 비전을 소통함으로써 이루어진다. 이는 모든 구성원들과 꾸준히 소통하는 것을 의미한다. 즉, 경영진이 일정한 원칙에 따라 효과적으로 제도화하고, 조직구성원들을 교육하며, 소통할 때 성공적이라고 보고 있다(Taly and Naama, 2004). 또한 소통은 언행이 일치할 때 그 힘을 발휘하게 되므로 리더들이 솔선수범하여 행동으로 보여주는 것도 강력한 소통의 방법이라 할 수 있다.

조직구성원의 비전에 대한 공감과 공유를 이끌어내기 위해서는 원활한 조직 내 소통이 필요하다. 비전과 소통에 대해 Nanus(1992)는 공유된 목표를 비전과 소통의 합이라 주장하였고, Kouzes and Posner(1987)는 조직구성원이 비전을 지원해야 할 당위성을 납득시키기 위해 서면이나 대화 등과 같은 다양한 방법을 이용하여 비전을 모든 조직구성원에게 전파하여야 한다고 강조하였다. 이처럼 원활한 조직 내 소통은 비전달성을 위한 필수조건이라 할 수 있다. 특히 제도적 차원에서 다양한 소통방법을 도입하고 정비하는 것도 중요하지만, 실제 조직구성원이 지각하는 조직 내 소통에 대한 만족을 높이는 것도 매우 중요하다. 조직 내 상급자와 하급간의 수직적 소통이 활발하면, 상급자는 조직의 비전 및 전략과 직무에 대한 정보를 하급자에게 폭넓게 설명함으로써 하급자가 해야 할 일의 당위성이나 다른 일과의 관계에 대해 이해시킬 수 있고, 하급자는 업무성과 및 조직운영 상태에 대한 보고를 통해 조직에 적극적으로 참여할 수 있다(Farace, Monge, and Russel, 1977). 그리고 조직 내 수직적 소통이 활발할수록 상급자가 하급자에게 더 많은 피드백을 제공하고, 더 높은 사회적 지원을 제공하므로 상급

자와 하급자 간의 관계에 긍정적 영향을 미치게 된다(Ashford, 1986). 그 결과, 조직구성원은 원활한 수직적 소통을 통해 맡은 직무와 조직에 대해 보다 명확하게 이해하게 되고 조직목표에 대한 일체감 및 애착을 형성하게 될 것이다. 또한 수직적 소통이 원활하면 조직구성원의 참여의식이 제고되고 인간적 만족감 및 조직구성원으로서의 소속감 및 자긍심을 가지게 되어 조직에 더욱 헌신하게 될 것이다.

본 절에서는 변혁적 리더십을 ‘부하들을 열정과 비전으로 고무시킬 수 있는 리더십’으로 정의하였다. 그리고 하위구성요소는 연구자마다 다르게 제시하고 있으나 공통적으로 카리스마(이념적 영향력), 지적 동기유발, 개인적 고려의 3가지로 보고 있으며, 여기에 다른 하위구성요소를 추가하고 있음을 살펴보았다. 또한 변혁적 리더십의 핵심요소인 비전은 ‘리더에 의해 제시된 조직의 공유된 목표의 미래 지향적 이상화’로 정의하였다. 비전에 대하여 내용 및 구성요소, 리더의 비전 전달행동, 그리고 비전을 조직에서 공유하기 위한 방안으로 비전소통에 대하여 살펴보았다. 다음 절에서는 해석수준과 변혁적 리더십 그리고 성과변수에 대한 선행연구 결과를 살펴본다.

3. 선행연구

본 절에서는 해석수준, 변혁적 리더십과 비전소통, 그리고 성과변수들에 대한 선행연구에 관하여 살펴보고자 한다. 우선적으로 해석수준에 대한 선행연구를 살펴보고, 변혁적 리더십과 비전소통, 성과변수로서 구성원의 태도인 비전만족도, 동기부여 및 열정에 대하여 언급한 연구들에 대하여 고찰하여, 본 연구에서 요구되는 변수와 연구모형을 구상하고자 한다.

1) 해석수준에 관한 연구들

(1) 시간적 거리에 관한 연구들

시간적 거리의 효과에 관한 연구들은 심리적 거리 중에서도 초기에 가장 활발한 연구대상이 되었던 분야였다. 지금까지 많은 연구들은 공통적으로 먼 미래의 행동에 대해서는 보다 추상적인 표상(상위해석수준)을 만들고, 가까운 미래의 행동에 대해서는 보다 구체적인 표상(하위해석수준)을 만든다는 연구 결과를 발표했다(Trope and Liberman, 2003).

시간을 이용하여 해석수준을 조작한 실험연구에서 시간적 거리가 멀게 느낄수록(즉, 상위해석수준) 개인의 바람직성 관련 선택의 선호가 높아지고 실행가능성에 대한 민감성은 감소하는 것을 보이고 있다(Liberman and Trope, 1998; Trope and Liberman, 2000; 2003). 사람들이 시간적 거리감과 문제선택(부여된 과제의 흥미와 어려움)에 대해 나타나는 반응을 살펴본 Liberman and Trope (1998)의 연구에서는 실험 참가자들에게 먼 미래에 수행할 과제를 선택하게 할 때는 그들이 최종프로젝트의 결과물을 보다 흥미롭게 만들 수 있어 긍정적인 결과를 이끌어낼 수 있는 바람직성이 높은 어려운 과제를 선택했지만, 가까운 미래에 수행할 과제에 관해서는 덜 흥미롭더라도 프로젝트에 쏟아야 하는 시간과 노력을 적게 들이고도 실행가능성이 높은 상대적으로 쉬운 과제를 선택하였다. 즉 문제풀이 시한을 보다 가까운 미래로 설정했을 경우에는 사람들이 쉽지만 재미없는 문제를 선택하고, 보다 먼 미래로 설정하였을 때는 흥미롭지만 어려운 문제

를 선택하는 결과를 보였다. 즉, 먼 미래로 갈수록 바람직함이 선호되고 가까운 미래일수록 실행가능성을 선호한다는 것이다. Liberman and Trope(1998)은 상위 해석수준을 실행하는 개인은 자신이 달성하고자 하는 결과의 궁극적 가치를 강조하는 바람직성(desirability)에 대해 더 민감하게 반응하는 반면, 하위해석수준을 실행하는 개인은 그 결과를 얻기 위한 과정이 얼마나 어려운지를 의미하는 실행가능성(feasibility)에 대해 더 민감하게 반응하다고 주장하였다.

시간적 거리의 변화가 미래사건의 해석에 대한 영향뿐만 아니라 제품의 선호도와 사건예측에도 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 시간적 거리와 제품에 대한 정보제시 유형에 따른 소비자의 선호도를 연구한 Ledgerwood, Wakslak, and Wang(2010)의 실험에서 제품 구매상황이 멀수록 소비자들은 추상적 판단으로 인해 통계적·통합적으로 판단된 제품에 대해 더 긍정적으로 평가한 반면, 구매상황이 가까울수록 구체적인 판단으로 인하여 설명적이고 개인적으로 판단된 제품에 대해 더 긍정적으로 평가하는 것으로 나타났다.

이처럼 사람들은 심리적 거리 중 시간적 거리기준에 의한 판단에 있어서 먼 미래의 행동에 대해서는 보다 상위해석수준을 적용하고, 가까운 미래의 행동에 대해서는 보다 구체적인 하위해석수준을 적용한다는 연구결과를 보여주고 있다.

(2) 공간적 거리에 관한 연구들

공간적 거리에 대한 연구에서 사람들은 공간적으로 먼 장소에서 일어나는 사건을 표현할 때에 더 추상적으로 해석한다는 사실을 밝혔다. 뉴욕대학교 학생들을 대상으로 한 Trope et al.,(2007)의 공간적 거리에 대한 실험연구에서 학생들간의 대화영상을 보여준 후, 그 영상에서의 행동들에 대해 기술하여 제출하게 하였다. 분석결과 영상에 나온 인물들이 그들로부터 공간적으로 가까운 거리인 뉴욕에 있다고 믿은 학생들에 비해서 공간적으로 먼 거리인 남부지방의 플로렌스에 있다고 믿은 학생들이 추상적인 언어를 더 많이 사용하는 것으로 밝혀졌다. 즉, 공간적으로 멀리 있을수록 표현에 있어 추상적인 특징을 보이는 상위해석을 하지만 가까운 경우 표현에 있어 구체적인 특징을 보이는 하위해석을 한다는 것이다.

(3) 사회적 거리에 관한 연구들

사람들은 사회적으로 가깝다고 느끼는 사람들에 대해 보다 좋은 평가를 내렸다. Liviatan, Trope, and Liberman(2008)이 수행한 모르는 사람들을 대상으로 다른 사람들이 쓴 에세이를 평가하게 하는 실험연구에서, 사회적 거리가 먼 경우에는 에세이라는 본질적인 속성에 초점을 맞추어 엄밀히 평가하는 반면, 가까운 대상에 대해서는 자신과 유사성이라는 부차적인 속성이 더 영향력을 미치는 것을 확인하였다. 마찬가지로 사회적 거리는 타인에게 조언을 하는 경우에도 영향을 미친다. Kray and Gonzalez(1999)는 개인적 만족감이라는 본질적 속성과 지역이나 봉급 등 비본질적인 속성에 대해 사회적 거리에 따라 가중치가 달라진다고 하였다. Trope et al.,(2007)의 실험연구에서 참가학생들에게 그들과 유사하거나 혹은 그들과 다른 수업에 참여하는 다른 학생에 관한 글을 읽게 한 후, 그 학생의 행동에 대해서 상상하게 하였다. 실험참가자들은 자신과 유사하거나 혹은 다른 행동 중 하나를 선택하게 했는데, 실험결과 자신과 유사하지 않은 다른 사람의 행동이 더 추상적인 상위의 조건에서 표현되었을 때, 자신과 유사한 다른 사람들보다는 자신과 유사하지 않은 다른 사람들을 더 포괄적으로 이해하는 것으로 나타났다. 이러한 실험을 통해서 사람들은 그들 자신과 유사하지 않은 타인에 의한 행동을 더 추상적으로 해석할 것이라는 것을 확인하였다. 또 다른 연구에서는 사회적 거리를 증가시키는 힘을 촉진하는 사람은 추상적인 사고(즉, 나무보다는 숲에 초점을 맞춤)에 이르게 한다고(Smith and Trope, 2006)하였다.

(4) 확률적 거리에 관한 연구들

Wakslak and Trope(2009)는 추상적 해석이 활성화될 경우에는 사람들의 마음속에 사건에 대한 불가능성이 강해져서 그 사건에 대한 확률추정을 줄이게 되지만, 반면에 구체적 해석이 활성화될 경우에는 사건의 가능성과 근접성을 증가시킬 것이라고 제시했다. 즉, 사건의 발생 가능성이 낮을수록 그 사건에 대한 심리적 거리가 멀어지기 때문에 추상적으로 생각하려는 경향을 보이고, 발생 가능성이 높아질수록 그 사건에 대한 심리적 거리가 가까워지기 때문에 구체적으로 생각하려는 경향을 보이게 된다. Trope et al.,(2007)의 실험연구에서 연구보조원 구인광고를 제시하고, 높은 확률조건의 참가자들에게는 지원을 하면 100% 일자

리를 제공받을 것이라고 설명하고, 낮은 확률조건의 참가자들에게는 지원을 해도 합격하지 못할 수 있다고 설명했다. 참가자들에게 연구보조원 구인광고에 대한 재인검사를 실시한 결과, 높은 확률조건의 참가자들은 더 구체적으로 설명하려고 했던 반면, 낮은 확률조건의 참가자들은 추상적으로 설명하려는 경향성을 보였다.

Todorov, Goren, and Trope(2007)은 상품수령 비율(발생 가능성)과 상품수령 장소(실행 가능성)에 대한 상관관계를 연구했다. 상품수령 가능성이 낮은 상황에서는 여러 개를 받지만 먼 장소에서 수령하는 것을 선호했으나, 상품을 받을 가능성이 높은 경우에는 단일상품을 받지만 가까운 장소에서 수령하는 것을 선택하였다. 즉, 사람들은 발생할 확률이 낮은 경우보다는 발생할 확률이 높은 경우 심리적으로 더욱 가깝게 여기는 것으로, 발생 가능성이 높고 가까운 경우에는 실행가능성(가까운 장소에서 수령)을 우선으로 하고, 반대로 발생 가능성이 낮고 멀 경우에는 바람직함(보다 많은 상품 수령)을 더 우선으로 한다.

(5) 개인성향의 행동정체성에 관한 연구들

소비자의 제품구매에 있어서 구매상황과 더불어 개인의 해석수준성향이 영향력을 발휘하여 다양한 구매유형이 발생할 것이라고 예상할 수 있다. 양운·김민혜(2012)는 해석수준 이론은 상황에서 뿐만 아니라 개인적 성향에도 영향을 미칠 수 있는데, 개인의 성향으로서 해석수준이 작용할 때 사람들의 태도 또는 행동에 대해 또 다른 결과를 도출할 수 있을 것으로 보았다. 그는 실증적 분석을 통하여 특히 소비자의 제품구매에 있어서 구매상황과 더불어 개인의 해석수준성향이 영향력을 발휘해 다양한 구매유형이 발생하였으며, 이러한 이유로 개인적 요인들에 의해 결정될 수 있는 해석수준에 대해서도 고려해야만 한다고 하였다. 한상백(2011)은 친환경농산물의 인증마크가 소비자 구매의도에 미치는 영향에 대한 연구에서 사회심리적 소비가치가 높은(낮은) 집단은 상위(하위)해석수준 성향(행동정체성)의 사람들에게 더욱 긍정적이고, 기능소비적 소비가치가 높은(낮은) 집단은 하위(상위)해석수준의 사람들에게 더욱 긍정적이라고 제시하였다. 김민철·이경렬(2015)은 공인영어시험이라는 제품군을 대상으로 시간적 거리와 행동정체성 수준에 따른 광고메시지 유형별 효과에 대한 실험연구에서 개인의 행동정체성이

높은 집단에서는 추상적 메시지가 광고태도 및 브랜드태도의 형성에 더 효과적인 것을 증명하였다.

(6) 해석수준의 적합효과에 관한 연구들

해석수준의 적합효과에 관한 연구로는 소비자 행동분야에서 사회적 거리와 시간적 거리의 관계를 살펴본 연구가 있다. Kim, Zhang, and Li(2008)은 사회적 거리와 시간적 거리가 제품평가에 미치는 상호작용효과를 살펴보았다. 연구결과, 사회적 거리와 시간적 거리가 모두 가까울 때 참가자는 상위수준보다 하위수준의 관점에서 해석하여 제품을 평가했고, 그 외의 경우에는 모두 상위수준의 관점에서 제품을 평가했다. 또한 Zhao and Xie(2011)는 시간적 거리와 사회적 거리에 따라 동료추천의 영향력을 실험했다. 실험결과, 시간적 거리와 사회적 거리 간에 매칭효과가 있음을 발견했다. 즉, 가까운 미래에 제품을 구입하는 경우에 사회적 거리가 가까운 동료의 추천에 더 큰 영향을 받고, 먼 미래에 제품을 구입하는 경우에 사회적 거리가 먼 동료의 추천에 더 큰 영향을 받는다는 것이다. Fujita, Eyal, Chaiken, Trope, and Liberman(2008)은 대상의 시간적 거리와 추상성이 일치하지 않을 때 보다는 일치할 때가 강한 설득력이 있다고 논증하였다. 시간적으로 먼 과정에 대한 학생들의 태도는 과정의 구체적인 측면보다는 더 추상적인 측면에 의해 형성되었다. 대조적으로, 시간적으로 근접한 과정에 대한 학생들의 태도는 구체적인 측면에 의해 형성되었다. 또 다른 사례인 투표에서 유권자가 시간적으로 선택의 시간이 먼 때에는 높은 해석추론(즉, '왜')이 더 설득력이 있었고, 유권자의 선택의 시간적으로 가까운 때에는 낮은 해석추론(즉, '어떻게')이 더욱 설득력이 있었다(Kim, Rao, and Lee, 2008).

더 나가서 주체와 대상의 해석수준의 매칭효과는 해석수준 이론의 가장 특징적인 것으로 연구영역의 구분 없이 관심이 높은 주제다. 최근 소비자연구 분야에서 핵심 소비층을 겨냥해 광고나 홍보의 표현 방식과 부각시키는 포인트를 맞추는 지각적 적합성(perceived fit)에 대한 논의, 해석수준의 매칭을 통한 자기통제와 창의력 증진 등에 대한 논의가 제기되고 있다(정의준·유승호, 2015).

행동정체성 이론에서는 하위수준과 상위수준의 정체성이 모두 유용할 때, 상위수준의 개념화가 더욱 우세해지는 경향이 있다고 가정한다. 이는 사람들이 자

신의 행위에 대해 늘 더 큰 의미, 영향, 의의를 부여한다고 보기 때문이다 (Vallacher and Wegner, 1987). 리더십 분야에서도 구성원의 해석수준에 적합한 리더의 비전설계 및 공유노력과 해석적합을 이루려는 리더의 노력에 구성원의 참여를 포함하는 체계적인 연구가 필요하다(Berson et al., 2015). Berson et al.,(2015)은 가까운 사회적 거리보다 먼 사회적 거리가 비전과 부하의 동기부여의 관계를 더 촉진시키는 조절효과를 가질 것이며, 가까운 공간적 거리보다 먼 공간적 거리가 비전과 부하의 동기부여 관계를 더 촉진시키는 조절효과를 가질 것이라는 명제를 제시하였다.

지금까지의 선행연구에서 심리적 거리가 멀수록 사람들은 사건에 추상적인 포괄적 목표에 초점을 맞추어 상위해석을 적용시키고, 심리적 거리가 가까울수록 구체적인 목표에 초점을 맞춰 하위해석을 적용시킨다는 것을 알 수 있었다. 지금까지 인사·조직분야에서는 거리개념이 상황적 요소로서 주로 연구되었다. 하지만 해석수준은 상황에서 뿐만 아니라 개인적 성향에서도 영향을 미칠 수 있으므로 해석수준의 개인수준 변수인 행동정체성이 리더십과 리더십 유효성의 관계에서 내부 프로세스로서의 조절효과에 대한 실증분석이 요구된다. 아울러 행동정체성 수준(높음, 낮음)에 따라 비전 해석수준(상위해석, 하위해석)간 팀원 태도에는 차이가 있을 것으로 보고 이에 대한 분석도 요구된다.

2) 변혁적 리더십에 관한 연구들

변혁적 리더십에 대해서는 국내외에서 많은 연구가 수행되었다. 국외연구에서는 기술적(記述的) 연구(예, Bennis and Nanus, 1985; Tichy and Devanna, 1986)와 실증적 응용연구(예, Trice and Beyer, 1993; Conger, 1999)가 행하여졌고, 기업 실무뿐만 아니라 그 외의 조직분야, 즉 정치, 사회, 종교분야까지 그 적용 영역을 넓혀나가고 있다(Podsakoff and Schriesheim, 1985; Bass, Avolio, and Goodheim, 1987; Waldman, Bass, and Einstein, 1987; Avolio and Bass, 1988; Seltzer and Bass, 1990).

국내연구는 1999년부터 2014년까지 15년간 국내 경영학분야 주요학술지에 게재된 변혁적 리더십관련 연구논문 60편에 대한 연구동향을 분석(이은국 등, 2015)한 결과 대략 네 가지 연구경향을 보이고 있다. 첫 번째로는 변혁적 리더십

의 선행변수를 찾는 연구가 수행되었다. 두 번째로 변혁적 리더십과 조직구성원들의 심리적 성과 및 혁신성과 간의 관계에 대한 연구로 국내의 많은 연구들에서 변혁적 리더십과 성과변수들 간에 통계적으로 유의한 정(+)의 관계가 있음을 보고하고 있다(예, 임준철·윤정구, 1999). 세 번째는 변혁적 리더십을 하나의 구성개념으로 리더십 유효성을 측정하는 연구가 주로 수행되었으며, 리더십의 하위구성개념별 효과성을 비교하는 연구(예, 이진규·박지환, 2005)는 비교적 적게 행하여졌다. 마지막으로 변혁적 리더십과 성과변수 간 관계에서 내부 프로세스에 대한 연구로서 조절변수와 매개변수를 찾고자 하는 연구가 다양하게 진행되어왔으며(예, 오종석·정동섭·정현우, 2002), 매개변수를 찾는 연구, 조절변수를 찾는 연구, 매개변수와 조절변수를 동시에 찾는 연구의 순으로 수행되었다.

(1) 변혁적 리더십의 선행변수에 관한 연구

Bass(1995)에 의하면 변혁적 리더십은 다른 조직변수들에 대하여 독립변수로서 영향력을 발휘하는 변수로 주로 검토하는 하향적(downstream) 관점을 지향하고 있다. 하지만 변혁적 리더십의 긍정적 효과를 조직에서 활용하기 위해서는 변혁적 리더십을 개발하고 활성화하기 위한 방안이 필요하기 때문에 어떻게 변혁적 리더십을 이끌어 낼 것인가에 대한 상향적(upstream) 관점에서의 연구가 필요하다(Bommer et al., 2004).

신구범(2009)은 변혁적 리더십의 선행변수로는 서번트 리더십이 변혁적 리더십에 정(+)의 영향관계를 가지는 것을 증명하였으며, 김정훈(2011)은 리더십 개발 관점에서 감성적 동기, 규범적 동기, 사회·규범적 동기 측면의 리더십 발휘동기(motivation to lead)가 변혁적 리더십에 유의한 영향력을 주는 것을 밝혔다. 방호진(2014)은 선행요인으로 리더의 개인적 기질에 초점을 맞춘 변수의 경우에 결정론적 관점의 한계를 가질 수밖에 없음을 밝히면서 변혁적 리더 육성을 위한 개발론적 관점에서 리더의 조직비전 인지와 변화 필요성 인지를 변혁적 리더십의 선행변수로 식별하였다. 이러한 선행연구는 변혁적 리더십의 선행변수에 대한 지속적 연구의 필요성을 시사하고 있다.

(2) 변혁적 리더십의 매개 및 조절에 관한 선행연구

변혁적 리더십은 리더의 Big5 성격과 팀 에피커시를 부분매개(홍용기·박중혁, 2009)하고, 정서지능과 팀 만족 및 팀 성과를 완전매개(노현재·양동민·심덕섭, 2011)하였다. 한편 정서지능과 혁신행동(정현우·김창호, 2006), 소명의식과 이직의도(윤소천·이지현·손영우·하유진, 2013), 리더의 Big5성격과 팀 성과(최보인·권석균, 2014), 그리고 리더의 Big5성격과 조직시민행동·혁신행동(홍계훈, 2014) 간의 관계는 변혁적 리더십에 의해서 조절되는 것으로 연구되었다. 이러한 선행연구는 아직까지는 리더 개인의 개인적 기질에 초점을 맞춘 결정론적 관점이라는 한계점이 있으므로 임의론적 관점에서의 선행변수에 대한 변혁적 리더십의 매개효과에 대한 추가연구가 요구됨을 시사하고 있다.

(3) 변혁적 리더십의 결과변수에 관한 선행연구

Bass(1985)에 의해 제기된 변혁적 리더십은 많은 연구자들에 의해서 연구되어 왔으며, 그 효과성에 대해서는 더 이상 의구심이 존재하지 않는 상황이다 (Bommer et al., 2004). 국외연구에서 변혁적 리더십은 구성원 만족(예, Podsakoff et al., 1990), 조직몰입(예, Bycio, Hackett, and Allen, 1995), 상사신뢰(예, Podsakoff et al., 1990), 추가노력(예, Seltzer and Bass, 1990), 이직의도(예, Bycio et al., 1995), 조직시민행동(예, Podsakoff, MacKenzie, Paine, and Bachrach, 2000), 전반적인 구성원 성과(예, Yammarino, Spangler, and Bass, 1993)에 영향력을 주는 것으로 연구되었다. 국내연구에서도 조직시민행동(한광현, 1999; 이덕로·서도원·김용순, 2003; 윤대혁·정순태, 2006; 최충식·김정원·안종태, 2006; 2007; 김진희, 2008; 유영식·심덕섭·양동민·허영호·박성수, 2009; 양동민·심덕섭, 2013; 홍계훈, 2014), 조직몰입(이강욱·손태원, 2004; 김정원·채순화·배성현, 2005; 채순화·배성현·김정원, 2007; 장석인, 2009; 김동주·양봉희, 2011; 정예지·이수정·김문주, 2012), 직무만족(이용탁, 2004; 이규만·안광연, 2006; 임효창·김오현·정무관, 2008; 정환호·이혜영·강은주·한주희, 2011), 리더만족과 리더신뢰(이진규·박지환, 2005), 동기부여효과(신구범·박봉규·송경수, 2002), 팀 에피커시와 팀 몰입(차동욱·강대석, 2006), 직무 효과성(손경애, 2008), CSR(최희원·문철우, 2011) 등에 정(+의 영향을 주는 반면, 스트레스(한광현, 1999)에는 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 혁신행동(윤대혁·정순태,

2006; 정현우·김창호, 2006; 유영식 등, 2009; 이종법·박미성·이도화, 2009; 고수일, 2011; 양동민·심덕섭, 2013; 홍계훈, 2014), 창의성(장은영·이광희·박동진, 2013; 류정란·주규하, 2014; 정예지, 2014), 창의적 행동(김동주·양봉희, 2011), 혁신 성향(임준철·윤정구, 1999), 팀 혁신성과(김학수·이준호·한수진, 2013) 등에 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 연구되었다. 이러한 선행연구는 변혁적 리더십이 주로 혁신성과와 심리적 성과에 영향력을 행사하는 것으로 분석되었으며, 비전소통과 변혁적 리더십에 의한 태도변수로서 심리적 요소인 비전만족도와 비전에 의한 동기부여 그리고 열정에 대한 연구가 요구된다.

(4) 변혁적 리더십의 하위구성개념에 관한 연구

변혁적 리더십의 하위구성요소 중 카리스마와 개별적 배려가 스트레스 증세에 부분적으로 부(-)²의 영향을 주고(한광현, 1999), 카리스마가 사회적 CSR에, 지적자극은 전략적 CSR에 정(+)³의 영향을 주는 것(최희원·문철우, 2011)으로 나타났다. 또한 카리스마는 조직몰입에, 카리스마와 개인적 배려 지적자극이 임파워먼트에 정(+)⁴의 영향을 주는 것(이강욱·손태원, 2004)로 연구되었다. 정환호 등(2011)은 지적자극과 개인적 배려가 직무만족에 정(+)⁵ 영향을 주는 것으로, 최충식 등(2007)는 개인적 배려와 지적자극이 조직시민행동에 정(+)⁶의 영향을 주는 것을 검증하였다. 변혁적 리더십을 하나의 요인으로 볼 것인지 하위구성요인으로 볼 것인지에 대한 통일된 견해가 없는 상황에서 하위구성요소 각각에 대한 인과관계를 연구하는 실증분석도 요구되나 연구의 목적에 맞게 단일구성개념 또는 하위구성개념별 연구설계가 검토되어야 할 것이다.

(5) 변혁적 리더십과 결과변수 간 매개 및 조절효과에 대한 연구

변혁적 리더십과 결과변수 간에 매개변수로는 임파워먼트, 에피커시(셀프, 집단), 직무만족, 직무몰입, 조직몰입, 신뢰, 셀프리더십, LMX 등이 연구되었다. 임파워먼트는 변혁적 리더십과 조직몰입, 직무만족, 이직의도, 직무만족, 역할행동, 혁신행동 간의 관계를 매개하는 것(고성돈·송병식, 2000; 이강욱·손태원, 2004; 이용탁, 2004; 최충식 등, 2006; 채순화 등, 2007; 유영식 등, 2009; 이종법 등, 2009; 장석인, 2009)으로 나타났으며, 신뢰는 조직시민행동, 리더만족, 리더 효과

성, 추가노력, 직무만족, 이직의도, 이타주의, 참여적 행동, 역할외 행동을 매개하는 것(이덕로 등, 2003; 이진규·박지환, 2003; 임효창 등, 2008; 이경근·박성수, 2010)으로 나타났다. 그 외에도 자긍심 및 조직몰입(한광현, 1999), 자기 권능감(임준철·윤정구, 1999), 목표 지향성(고수일, 2011), 에피커시(이진규·박지환, 2005), 팔로워십(이도화 등, 2009), 직무만족 및 몰입(신구범 등, 2002; 권혁기·박봉규, 2010; 최석봉·김경환·문계완, 2010; 류동웅·신진교, 2013), 팀웍(김진희, 2008), 학습 지향성(최석봉 등, 2010), 동일시(양동민·심덕섭, 2013), 가치일치(이진규·박지환, 2006), 셀프리더십(고환상·서재현, 2012; 장은영 등, 2013), LMX(이규만·안관영, 2006; 정환호 등, 2011), TMX(김진희, 2013) 등이 변혁적 리더십과 결과변수를 매개하는 것으로 나타났다.

감성지능(이화용·장영철, 2004), 개인특성(오종석 등, 2002), 신뢰(김정원 등, 2005), 지각일치 수준(이진규·박지환, 2006), 임파워먼트(최충식 등, 2007), 국가(이철기, 2010), 자기 효능감(채주석·이길환·김찬중, 2011), 자율욕구(한주희·정진철, 2001), 팔로워십(박종훈·박경아, 2001), 자기 효능감(채주석 등, 2011), 조직 공정성(윤대혁·정순태, 2006), 집단주의 성향, 조직지원(정동섭·김대복, 2003) 등이 변혁적 리더십과 팀·조직수준의 조직유효성, 조직시민행동, 조직몰입 등의 결과변수를 조절하였다. 팔로워십과 신뢰 그리고 임파워먼트는 변혁적 리더십과 성과 간을 매개 및 조절을 동시에 하였다.

변혁적 리더십에 관한 연구는 주로 변혁적 리더십의 영향을 받는 결과변수에 관한 연구가 주로 수행되었으며, 변혁적 리더십과 성과변수 간 관계에서 내부 프로세스에 대한 연구로서 조절변수와 매개변수를 찾고자 하는 연구가 다양하게 진행되어왔다. 따라서 선행연구를 통해서 도출된 추가연구가 요구되는 분야로는 변혁적 리더십의 선행변수를 찾는 연구와 해석수준을 기반으로 하는 개인수준의 행동정체성이 변혁적 리더십과 상호작용을 통하여 리더십 유효성에 미치는 연구 등이다.

3) 비전소통에 관한 연구들

리더십 분야의 연구로는 장기비전을 설정하고 이러한 비전을 구성원들에게 전파하여 공감하게 하며, 비전실천에 대한 동기를 유발하고 지원하는 전략적 리

더십(Elenkov, Judge, and Wright, 2005)과 구성원들의 신념, 욕구, 가치를 변화시켜 공동의 사명과 비전에 대한 몰입을 유도하여 조직의 성과를 달성하고자 하는 변혁적 리더십에 관한 연구가 수행되었다. 비전은 조직이 지향하는 미래의 모습이며, 공유된 가치의 발현을 의미하며(House and Shamir, 1993), 또한 조직의 바람직한 목표들의 집합이며, 미래에 대한 고유한 이미지를 내포하고 있다(Kouzes and Posner, 1987). 이러한 이유로 조직의 비전은 리더십, 변화관리, 전략실행에 있어서 중요한 주제로 다루어져 왔다. 비전은 학계와 현장에서 지속적인 관심을 받아왔으며, 특히 경영학계에서는 리더십분야와 전략분야를 중심으로 비전에 대한 연구가 활발히 이루어져 왔다(예, Bennis and Nanus, 1985; Finkelstein and Hambrick, 1996). 전략적 리더십에 관한 연구에서는 조직성과와 생존에 결정적 영향을 미치는 CEO의 전략적 중요성에 초점을 두고 CEO의 미래 사업 환경분석, 비전수립 및 비전추구가 조직성과에 미치는 영향(Finkelstein and Hambrick, 1996; Hui, 2002)을 연구하였다. 변혁적 리더십 연구에서 비전은 리더십 연구에서 리더 속성의 한 변수로 주로 연구되어 왔으며(조운형·최우재, 2011), 조직변화의 주요 변수(장해미·장재윤·김민수, 2006; 서우종·홍진원·최근호·한봉호 2008; 이병주·장재윤, 2011)로 연구되었다. 비전은 카리스마와 변혁적 리더십 이론 등 여러 리더십 이론의 필수적인 부분으로 연구(예 : Bass, 1985; Conger and Kanungo, 1998) 되어왔다. 변혁적 리더십의 비전 제시는 단기적인 현상유지를 위해 환경을 변화시키려는 가시적 특성보다는 장기적 목표실현을 위한 노력과 강력한 이념적인 신념을 통해 구성원들을 변화 시킨다(House, 1977; Bass, 1985; House, Woycke, and Foder, 1988). 변혁적 리더십의 하위요소로서 비전이 리더십 유효성 및 성과에 미치는 영향에 대한 연구가 국내에서도(예, 임준철·윤정구, 1999; 이문선·강영순, 2000; 이진규·박지환, 2005; 이도화 등, 2009; 김학수 등, 2013) 수행되었다. 세부적으로는 성과관련 변수(재무성과, 서비스 품질, 조직 유효성, 조직시민행동 등)에 미치는 비전의 영향(류성민, 2005; 박성훈·김동준, 2011)에 대한 연구가 이루어져 왔다. 그리고 류성민·권정숙(2009)이 조직비전 실행주체인 조직구성원들에 초점을 둔 비전만족도의 선행 및 결과요인들을 제시한 것과 전성철·한철환·조미나(2011)의 가치관 경영 등은 비전정립과 관련한 국내연구이다.

(1) 비전공유에 관한 선행연구들

성공한 기업들은 조직구성원과 일관된 가치관으로 공유된 사명과 비전을 가지고 있는 것으로 분석(Collins and Porras, 1996; Hallinger and Heck, 2002; Kantabutra and Avery, 2009)되었다.

조직의 비전은 시간적으로는 동일하게 5~10년 후의 목표달성 결과이지만, 리더와 구성원들은 각자 자신들의 심리적 거리감을 준거로 비전에 대하여 구체적인 해석 또는 추상적인 해석 등 다른 접근방식을 갖게 되고, 그러한 방식을 통해 시간과 공간을 넘나드는 판단과 선택을 하게 된다. 조직비전의 핵심은 조직의 미래모습과 더불어 조직구성원들의 공유에 있다. 따라서 조직비전은 조직구성원들의 태도와 사기를 높여주는 등, 성과에 긍정적인 요소이면서 조직구성원들에게 소통·공유될 때 조직구성원들을 더 강력하게 동기부여 시킬 수 있다는 견해에 대체로 동의(류성민, 2005; 류성민·권정숙, 2009; Kirkpatrick and Locke, 1996; Pearce and Ensley, 2004) 하고 있다. 또한 리더와 조직구성원 간의 비전공유는 높은 조직성과를 내는 중요한 관건으로 널리 알려져 있다(Bass, 1985; Senge, 1990; Reardon, 1991; House and Aditya, 1997; Pearce and Ensley, 2004; Howell and Shamir, 2005, Kantabutra and Avery, 2009).

효과적인 리더들은 조직구성원들이 비전을 이해할 수 있도록 설득하여 조직구성원 간의 공감대를 형성시킨다. 또한 리더는 조직의 변화필요성과 조직이 나아가야 할 방향을 조직구성원들에게 인내를 가지고 이해시키고, 비전이 조직구성원들에게 수용되고 실현될 수 있도록 노력한다(Bennis and Nanus, 1985). 변혁적 리더십은 구성원들 간의 공유된 지각에 영향을 주는데(Jung and Sosik, 2002), 이러한 변혁적 리더십이 잘 발휘되려면 효과적인 비전소통이 전제가 되었을 때 구성원들 역시 리더의 가치와 집단의 비전을 내부화시키고, 동일시하게 되므로 구성원들은 자신이 아닌 집단의 관심사에 더욱 몰입하게 된다(Yukl, 2013). 비전이 의도한 목적을 달성하기 위해서는 조직구성원들의 비전에 대한 공감과 공유가 요구된다(Bennis and Nanus, 1985; Cartwright and Baldwin, 2007). 따라서 구성원 간의 조직비전에 대한 공유된 지각의 수단인 비전소통은 리더의 리더십 행위에 영향을 줄 것이다.

(2) 비전소통에 관한 선행연구

비전공유의 수단으로서 소통이 중요한 역할을 할 수 있는데, 국외연구에서는 비전소통이 구성원의 집단 정체성, 열정 그리고 그가 속한 그룹이나 조직에 대한 몰입과 연관이 있다는 연구결과를 내놓았다(Nanus, 1992; Shamir, House, and Arthu, 1993; Lowe et al., 1996). 국내의 연구들도 조직의 리더들이 조직비전에 대한 실행주체인 조직구성원들과 조직비전에 대한 같은 인식수준 즉, 비전소통을 통하여 명료하게 공유할 때 조직성과는 물론이고 기업변화를 성공적으로 이끌어 낼 수 있다는 사실을 많은 연구자들(류성민, 2005; 장해미 등, 2006; 류성민·권정숙, 2009; 박성훈·김동준, 2011; 조운형·최우재, 2011)이 제시하였다.

조직구성원들은 자신들의 리더가 제시하는 비전을 충분히 공유하고 있다고 인식하게 되면 자신들의 욕구와 열망이 충족될 수 있다고 믿게 되며, 목표달성을 위하여 자신들의 태도와 행동을 변화시키게 된다(조운형·최우재, 2014). 조직의 이상적인 미래목표를 담은 비전은 소통과정을 거쳐서 구성원에게 전달되고 해석되는 것으로 생각할 수 있다(Berson et al., 2015). 이러한 비전소통은 리더십과 경영행동, 부하 동기부여 및 성과 간의 관계를 연결해주는 주요 이론적 접근이다(Shamir et al., 1993; Locke and Latham, 2002; Van Knippenberg and Stam, 2013).

소통과정에서 리더의 비전에 대한 인식수준과 구성원의 인식수준은 매우 중요하다. 사람들은 거의 무의식적으로 동일한 사물이나 상황이라도 자신의 준거인 심리적 거리감에 따라서 해석하는 정도나 수준을 다르게 한다. 이는 주체와 대상의 관계가 변수로 작용해서 심리적 거리감을 결정하고, 심리적 거리감에 의해서 주체의 해석이 결정되고, 그에 따라서 주체의 행위가 결정된다는 메커니즘을 가진다. 이를 비전소통에 적용해보면 비전을 해석하는 리더나 구성원의 인식과 그에 따른 구성원의 태도가 변수로 작용하게 된다. 즉, 리더 또는 구성원은 비전에 대한 각자의 심리적 거리감을 결정하고 심리적 거리감에 의해서 비전에 대한 해석이 결정되고 그에 따라서 구성원의 태도가 결정된다는 메커니즘을 가진다.

(3) 비전 인식과 구성원 태도에 관한 선행연구

비전의 역할은 더 높은 수준의 노력과 성과로 사람들을 동기부여 하는데 있

으며(Berson et al., 2001), 강력한 비전은 사람들을 고무시키며 높은 조직성적을 달성하는 것과 관련되어 있는데(Baum et al., 1998) 비전을 제시하는 리더는 구성원들이 조직에 매력을 느끼도록 하는 가치를 강화한다(Berson et al., 2001). 비전은 단기적인 현상유지를 위해 환경을 변화시키려는 가시적 특성보다는 장기적 목표실현을 위한 노력과 강력한 이념적인 신념을 통해 구성원들을 변화시킨다(House, 1977; Bass, 1985; House et al., 1988).

구성원들에게 동기를 부여하기 위해 비전을 사용하면 더 높은 동기개발의 중요성을 포함한다(Bass, 1997). 비전에 의존하는 리더는 추종자들이 자신의 목표와 직장에서의 노력에 속하는 내재적 가치를 강화하여 구성원들을 동기부여한다(Berson et al., 2015). 비전을 통하여 리더는 자신감을 발산하고, 과업을 계획하고 달성하려는 구성원들의 욕구를 지원한다(Shamir et al., 1993; Conger and Kanungo, 1998). 비전실현을 위해 구성원들을 적극적으로 동기부여하는 행동은 비전 달성과정에서 발생할 수도 있는 실패에 대한 두려움과 불안을 불식시키며, 구성원들로 하여금 비전에 보다 강하게 고무되도록 자극한다(이창준·윤정구, 2007). 비전은 부하들로 하여금 미래에 대한 꿈과 희망을 가지게 함으로써 조직내 잠재적인 성장동기를 유발시키는 기능을 하게한다(Bass, 1985).

비전은 조직이 지향하는 장래의 모습이며, 공유된 가치의 발현을 뜻하며(House and Shamir, 1993), 또한 비전은 조직의 바람직한 목표들의 집합이며, 장래에 대한 고유한 이미지를 내포하고 있다(Kouzes and Posner, 1987). 조직은 비전을 통해 이상적 미래 상태에 도달하기 위해 구성원들에게 신념과 의지를 불러일으키고 조직의 전략이나 실행에 있어서 기준을 제시할 수 있다(Strange and Mumford, 2005). 비전을 통하여 구성원들은 자신의 업무가 기업조직이나 사회에 어떤 공헌을 할 수 있는지에 대해서도 알 수 있게 된다(허문구·문상미, 2009). 뿐만 아니라 비전에 제시된 이상적인 조직의 미래상태는 상당한 희생이나 불편까지도 감수한 상황하에서 타인을 돕고자하는 최고경영자의 이타적, 도덕적 원리가 반영된 경우가 많고(Mendonca, 2001) 기업의 다양한 이해관계자들도 고려하게 된다(Waldman, Siege, and Javidan, 2006).

비전의 명확성과 공유가 성과에 미치는 영향력에 대한 연구는 그간 꾸준히 수행되었지만 비전소통과 구성원 태도 간의 관계에서 해석수준을 기반으로 하는

행동정체성의 역할에 대한 연구는 아직 부족하다.

4) 결과변수들에 관한 연구들

(1) 비전만족도

조직의 시스템을 유지하기 위해서는 구성원들의 욕구충족을 위한 노력을 존중해 주어야 한다. 리더십 유효성 측정요소로 가장 많이 활용되는 것이 구성원의 만족도에 관한 것이다. 비전은 조직의 이상적인 미래목표와 이를 위해 조직구성원이 어떻게 행동하고 상호작용하여야 하는가에 대한 가치인 반면, 비전만족도는 비전의 다양한 측면에 대해 느끼는 조직구성원의 만족도를 의미한다. 이러한 비전만족도는 조직구성원들이 조직이 제시한 비전의 내용을 얼마나 잘 이해하고 있는지에 대한 비전공유도, 주어진 경영환경에서 비전이 얼마나 조직의 미래상을 적절히 제시하고 있다고 생각하는지에 대한 비전공감도, 그리고 조직이 비전제시에 그치지 않고 비전달성을 위해 얼마나 다양한 계획과 노력을 하고 있다고 생각하는지에 대한 비전 실행수준을 포함하는 개념으로 볼 수 있다(류성민·권정숙, 2009).

만약 조직구성원 개개인이 비전을 충분히 이해하고 적극적으로 비전을 추구하고자 노력하지 않는다면, 비전이 아무리 잘 정립되어 있고 리더가 훌륭하다 하여도 목표로 하는 비전을 달성할 수 없을 것이다. 따라서 비전에 대한 조직구성원의 적극적인 참여와 몰입을 이끌어내기 위해서는 조직구성원이 비전을 이해하고 이에 만족할 필요가 있다. 이러한 측면에서 중요하게 제시되는 개념이 조직구성원이 느끼는 비전만족도(vision satisfaction)이다.

조직의 비전달성을 위해서는 조직차원의 적절한 비전개발과 리더의 비전추구 및 비전실행 촉진도 중요하지만, 조직구성원의 비전에 대한 이해와 자발적인 참여 역시 매우 중요하다(Bennis and Nanus, 1985; Conger, 1990). 조직구성원은 단순한 리더의 추종자가 아니라 독립적이고 능동적인 주체로 조직업무 수행의 주역일 뿐만 아니라, 조직성공의 80%~90%는 부하의 팔로워십(followership)에 의해 결정된다고 할 만큼 조직성공에 미치는 영향력이 매우 크다(Kelley, 1988).

류성민·권정숙(2009)의 연구에서 비전소통 만족도는 비전만족도에 유의한 정

(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 비전만족도는 조직몰입과 서비스품질에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 수직적·수평적 소통만족도 역시 조직몰입과 서비스품질에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 변혁적 리더십은 구성원들의 직무만족(이용탁, 2004; 이규만·안광연, 2006; 임효창 등, 2008; 정환호 등, 2011)과 리더만족(이진규·박지환, 2005)에 영향을 주는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십이 비전만족도에 영향을 줄 것이라는 선행연구는 부족하지만 위의 선행연구를 통해서 비전만족도에 영향을 줄 것으로 유추해 볼 수 있다.

(2) 동기부여

동기부여는 동기유발 혹은 동기화라고도 하며 개인이나 집단이 자발적 내지 적극적인 책임감을 가지고 일하고자 하는 의욕이 생기게끔 그 행동의 방향과 정도에 영향을 행사하는 것으로 조직의 목표달성을 위한 행동을 유발시키는 역동적인 과정이라고 할 수 있다(서진욱·유종서·윤종락, 2002). Campbell and Pritchard(1976)는 동기부여를 ‘일정 과업을 수행하기 위한 노력의 시작, 노력의 양, 노력의 지속성을 선택하는 것’으로 정의하였다. Atkinson(1964)은 동기부여를 ‘행동에 방향성을 주는 것이며, 행동을 계속하도록 하는 것이며, 행동이 발생하여 계속해 가는 시점에서 작용하는 것’이라고 정의하였다. 한편 Steers and Porter (1997)는 ‘인간활동을 활성화하는 각성촉발의 차원’이라고 하였다. 이러한 동기부여의 개념을 일반적으로 정의한다면 ‘어떤 사람들을 심리적·행동적으로 자극하여 바람직한 행동을 하도록 이끄는 것’이라고 할 수 있다.

동기부여의 유형은 조직구성원에게 동기를 부여하는 근원에 따라 내재적 동기부여와 외재적 동기부여로 구분할 수 있다. 내재적 동기는 구성원이 직무를 수행하면서 자신이 직면한 상황이 의미를 부여할 정도로 중요하고 도전적이라고 믿는 유의미성, 지시나 명령이 아닌 자율적인 환경에서 업무를 수행할 수 있는 자율성, 주어진 업무를 성공적으로 수행하면서 얻게 되는 성취감 등과 같이 조직구성원 스스로에 의해서 발생하는 동기이다(Deci, 1975; Luthans and Thomas, 1989). 그리고 외재적 동기부여는 직무자체가 아닌 직무를 수행하는 외부적인 환경요인에 의해서 영향을 받기 때문에 발생하는 동기유형으로 급여, 성과급, 승진

정책, 상위관리자의 감독 등이 대표적인 예이다.

변혁적 리더의 도전적인 비전전파와 공유는 부하들로 하여금 개인적 이해관계를 초월하여 집단이나 조직의 목표를 인식하게 하고 그것을 달성하도록 동기부여 시킨다(Bass, 1985). 비전은 구성원에게 영향력을 주고 동기부여시킨다(Kohles, Bligh, and Carsten, 2012). 또한 비전은 조직에서 구성원들이 확고한 목표를 인식하고 공유된 가치에 입각하여 일사불란하게 행동할 수 있는 구심적 역할을 하며, 동기부여를 장려한다(Tichy and Devanna, 1986).

동기부여와 비전의 관계에서 비전의 역할은 더 높은 수준의 노력과 성과로 사람들을 동기부여 하는데 있다(Berson et al., 2001). 강한 비전은 사람들을 고무시키며 높은 조직성과와 관련되어있는데(Baum et al., 1998) 비전을 제시하는 리더는 부하들이 조직에 매력을 느끼도록 하는 가치를 강화한다(Berson et al., 2001). Shamri et al.,(1993)는 비전은 구성원들의 감정, 집단 정체성, 자신의 포부와 리더와의 관계적 친밀성에 의하여 구성원들에게 동기를 부여하고 성과를 향상시킨다고 하였다.

최고경영자가 조직구성원들을 동기부여 시킬 수 있는 명확하며 실천 가능한 비전을 제시하고 중간관리자들이 비전을 전파하고 구성원 모두가 공유하는 노력을 한다면, 구성원들의 기본가치나 신념, 태도가 조직의 핵심가치와 신념 그리고 태도에 맞춰지게 되어 리더가 제시하는 조직의 비전과 목표를 구성원 자신의 것으로 인식하게 된다(Wang, Law, Hackett, Wang, and Chen, 2005). 비전소통 및 공유에 의해서 조직비전에 대해 긍정적인 태도를 갖는 조직구성원들은 몰입과 성과향상으로 동기부여 되며(Nanus, 1992; Kirkpatrick and Locke, 1996), 조직구성원들이 조직비전에 대해 공감하고 만족할 때, 업무태도 및 기업성과가 향상된다(류성민·권정숙, 2009; Kirkpatrick and Locke, 1996; Baum et al., 1998; Testa, 1999; Pearce and Ensley, 2004). 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 부하들에게 집단의 비전을 공유하도록 하고 집단의 과업을 성공적으로 수행할 수 있도록 적절한 역할모델을 제시하며 나아가 집단목표를 달성하도록 부하들을 동기부여시킴으로써 자신들이 속해 있는 집단의 역량에 대해 긍정적으로 지각하도록 유도한다(이진규·박지환, 2005). 이러한 선행연구를 통하여 비전소통과 변혁적 리더십은 구성원의 동기부여에 영향력을 미치는 것으로 추론해 볼 수 있다.

(3) 열정

열정은 어떤 대상에 동기부여된 사람이 그것에 집중하면서 적당히 흥분된 상태를 말한다. 변혁적 리더들은 부하들의 요구에 대해 관심으로 보여주고 비전을 수행할 수 있는 능력을 보여준다(Jung and Avolio, 2000). 이러한 리더십을 발휘하는 리더는 현실에 안주하기 보다는 새로운 미래를 창조하기 위해 솔선수범하며 부하들의 열정을 이끌어낸다(이진규·박지환, 2003; Burn, 1978; Bass, 1985). 높은 수준의 비전을 성취하려는 리더는 대부분 그에 상응하는 높은 수준의 방향 감각을 지니고 있어 부하들 모두가 조직이 어디로 가고 있는지를 알고 그 목표 달성에 열정을 가지고 매진하게 한다(Nanus, 1992). 비전은 조직에서 구성원들이 확고한 목표를 인식하고 공유된 가치에 입각하여 일사불란하게 행동할 수 있는 구심적 역할을 하며(Conger, 1999), 열정에 영감을 보여준다(Tichy and Devanna, 1986).

본장에서는 구성원들의 현상과 대상에 대한 심리적 인식수준인 해석수준 이론에 있어서 심리적 거리의 네 가지 요소인 시간적 거리, 공간적 거리, 사회적 거리 그리고 확률적 거리에 대하여 살펴본 후에 해석수준 이론의 확장에 대하여 정리하였다. 이어서 변혁적 리더십과 비전에 대하여 살펴보았으며, 비전소통에 대하여 살펴보았다. 마지막으로 해석수준, 변혁적 리더십과 비전, 그리고 구성원 태도에 대한 선행연구를 고찰하여 기존 연구의 한계에 대하여 논의한 후 본 연구의 시사점을 제시하였다.

다음 장에서는 선행연구에서의 고찰을 바탕으로 비전소통 및 변혁적 리더십과 성과변수들 간의 관계 그리고 이러한 관계에 영향을 미치는 매개효과 및 조절효과를 포함하는 연구모형을 제시하였고 구체적인 가설 여섯 가지를 설정했다.

Ⅲ. 연구모형 및 연구가설

본 연구의 초점은 중간관리자인 팀장과 팀원의 비전소통과 변혁적 리더십이 팀원들의 태도변수인 비전만족도, 동기부여 및 열정과의 관계에서 팀원 개인차원의 해석수준인 행동정체성에 의해서 어떠한 영향을 받는가를 확인하는 것에 있다. 구체적으로는 팀장이 발휘하는 변혁적 리더십이 팀원의 태도에 영향력을 미치는 과정에서 직접적인 효과와 내부 프로세스로서 조절효과에 대하여 실증분석하여 이론적 확장을 시도하고, 실무에 활용할 수 있는 방안을 제시하고자 한다. 구체적인 연구질문은 다음과 같다.

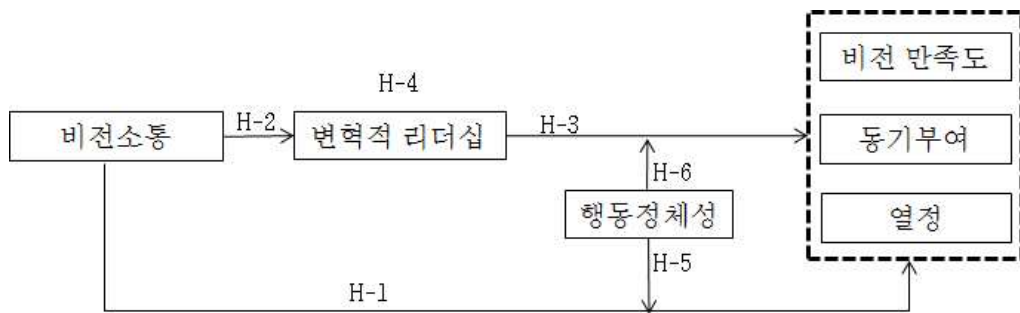
첫째, 팀장의 변혁적 리더십의 새로운 선행변수를 탐색하고, 변혁적 리더십의 매개변수로서 역할을 실증분석 한다. 선행연구에서 변혁적 리더십의 선행변수 연구는 충분하지 못하여 지속적인 연구가 요구됨을 앞에서 기술하였었다. 우선 비전소통이 성과변수에 주는 영향력에 대하여 확인하고, 비전소통을 변혁적 리더십의 선행변수로 탐색하였다. 또한 변혁적 리더십이 태도에 미치는 영향력에 관한 선행연구의 결과를 재확인한다.

둘째, 변혁적 리더십 및 비전소통과 팀원 태도와의 인과관계에서 해석수준의 개인특성 변수인 행동정체성과의 상호작용효과에 의해서 영향력이 증감하는가를 살펴보는 것이다. 리더십은 부하와의 상호작용에 의한 과정이므로 변혁적 리더십 역시 상황에 의해 영향을 받을 수 있다. 다수의 연구자들이 변혁적 리더십에 대한 조절효과를 확인하려는 시도를 해오고 있으며, 연구는 크게 개인특성, 과업특성, 조직특성의 범주 내에서 연구가 산발적으로 이루어져 왔다. 이 가운데 본 연구는 개인특성으로서 행동정체성의 조절효과를 실증적으로 규명하고자 한다.

셋째, 추가연구로 조직 비전특성 인식에 있어서 비전특성에 대한 해석수준과 팀원의 개인차원 변수인 행동정체성의 해석수준 적합(fit) 여부가 팀원 태도에 미치는 영향력에 차이가 있는지를 살펴보는 것이다. 주체와 대상의 해석수준의 매칭효과는 해석수준 이론의 특징적인 것으로 팀원의 해석수준에 적합한 비전 설계와 공유노력이 필요하다.

1. 연구모형

이론적 배경에서 언급하였듯이 비전소통, 변혁적 리더십, 해석수준, 구성원 태도 등의 네 가지 구성개념에 대한 인과관계에 따라 본 연구에서는 연구모형을 <그림 3-1>과 같이 설정하였다. 본 연구모형을 구성하는 구성개념들의 인과관계는 기존연구들이 분석·검토하여 제시해 온 관계들을 토대로 설정하였다.



<그림 3-1> 연구모형

2. 가설 설정

본 연구는 변혁적 리더십의 비전전파 행위가 팀원의 태도에 영향력을 미치는 과정에서 맥락요소로서 해석수준 이론을 기반으로 하는 팀원들의 행동정체성의 조절효과는 어떠한지에 대하여 살펴보는 것을 주요 목적으로 하였다. 아울러 변혁적 리더십의 선행변수로서 비전소통을 탐색하고, 비전소통이 팀원의 태도에 영향력을 미치는 과정에서 행동정체성의 조절효과도 살펴본다.

아래에서는 비전소통이 팀원 태도에 미치는 영향에 대한 가설을 제시하고 나서, 비전소통이 변혁적 리더십에 미치는 영향력, 그리고 변혁적 리더십이 팀원 태도에 미치는 영향력에 대한 가설을 제시하였다. 그리고 변혁적 리더십의 비전소통과 구성원 태도 간 매개효과에 대한 가설을 제시하였다. 마지막으로 해석수

준의 조절효과에 대한 가설을 제시하였다.

1) 비전소통과 팀원 태도의 관계

조직에서 구성원들은 비전소통을 통하여 비전을 명료하게 공유할 때 조직성과는 물론이고 기업변화를 성공적으로 이끌어낼 수 있다(류성민, 2005; 장해미 등, 2006; 류성민·권정숙, 2009; 박성훈·김동준, 2011; 조운형·최우재, 2011). 기업의 비전이 제대로 공유되어야 구성원들의 자발적인 참여와 기업의 성장을 달성할 수 있다(Nadler and Tuschman, 1990). 조직이 미션을 달성하려면 반드시 비전공유가 필요하고(Grunig, 1992), 비전소통이 조직의 성과에 영향을 크게 미치게 된다(Baum et al., 1998). 또한 비전소통은 구성원의 열정과 연관이 있다(Nanus, 1992; Shamir et al., 1993; Lowe et al., 1996). 조직구성원들은 자신들의 리더가 제시하는 비전을 충분히 공유하고 있다고 인식하게 되면 자신들의 태도와 행동을 변화 시킨다(조운형·최우재, 2014).

선행연구와 논의를 좀 더 확장해서 보면, 조직비전에 관한 구성원 간의 공유 과정을 소통으로 볼 수 있으며, 소통을 통해서 구성원들은 조직비전을 충분히 공유하고 있다고 인식하게 되면 자신들의 태도를 변화시키는 것으로 추론할 수 있다.

이러한 논의를 토대로 비전소통은 성과변수에 영향을 미칠 것이라는 <가설 1>을 도출 할 수 있을 것이다.

가설1. 비전소통은 성과변수(비전만족도, 동기부여, 열정)에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설1-1. 비전소통은 비전만족도에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2. 비전소통은 동기부여에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설1-3. 비전소통은 열정에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

2) 비전소통과 변혁적 리더십의 관계

변혁적 리더십 연구들은 측정도구의 개발과 측정도구의 타당성을 검증한 연구들, 모델의 요인구조와 안정성을 실험한 연구, 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 비교와 상대적 설명력 또는 증분효과 분석, 변혁적 리더십과 성과 변수간의 인과관계와 매개변수 검증, 그리고 상황요인들의 조절작용 검증 등의 범주에서 주로 수행되었다(김정훈, 2011). 하지만 변혁적 리더십의 긍정적 효과를 조직에서 활용하기 위해서는 이를 개발하고 활성화하기 위한 방안이 필요하기 때문에 변혁적 리더십을 어떻게 이끌어 낼 것인가에 대한 관심이 요구된다(방호진, 2014).

앞에서 언급하였듯이 지난 20여 년간의 변혁적 리더십에 관한 연구에서 변혁적 리더십이 개인과 조직의 긍정적인 성과와 관련이 있다고 밝혀졌으나 변혁적 리더십을 발휘하게 하는 선행변수에 대한 연구는 많이 수행되지 못하였다. 그 이유는 변혁적 리더십도 전통적인 리더십과 마찬가지로 아래로 영향을 주는(downstream) 것으로 생각하여 주로 독립변수로 보아왔기 때문이다(Bass, 1995). 하지만 이제는 시각을 바꾸어서 변혁적 리더십을 결과변수로 하여 선행변수를 찾는(upstream) 연구가 필요하다(Bommer et al., 2004). 따라서 리더십 행위의 선행변수들을 리더십 연구의 중심으로 끌어들이는 것은 기존 리더십연구의 흐름에서 중요한 의미를 갖는다. 기존연구에서 변혁적 리더십의 선행요인에 대한 실증연구에서는 대부분의 연구에서 선행요인으로 리더 개인의 성격과 기질에 대해당되는 리더의 내적통제소재(Howell and Avolio, 1993), 리더의 친화력, 전문성, 환경적 민감성(Conger and Kanungo, 1998), 통제소재, 신중성, 윤리적 사고(Bass, 1999)가 리더의 변혁적 리더십 행동과 유의한 관계를 나타낸다고 밝혔다. 김정훈(2011)은 변혁적 리더십의 선행변수로 감정적 동기와 비계산적 동기, 그리고 사회·규범적 동기를 선행변수로 하는 탐색적 연구를 수행하였다. 방호진(2014)은 일부 진행되어온 변혁적 리더십의 선행요인에 대한 실증연구가 대부분 리더 개인의 성격과 기질에 초점을 맞춘(Bommer et al., 2004) 인지적 관점에서 연구되었다는 한계점을 언급하면서 리더의 조직비전 인지와 변화필요성 인지를 선행요인으로 실증분석하였다. 하지만 조직비전 인식과 변혁적 리더십의 경로계수가 상대적으로 낮은 수준으로 지지되어서 추가해석이 필요함을 제시하였다.

Bommer et al.,(2004)는 리더의 변화냉소주의(CAOC)는 변혁적 리더십 행위에 부(-)의 영향력을 행사하며, 리더의 동료에 의해 보여 지는 변혁적 리더십 행

위의 수준은 리더의 변혁적 리더십 행위의 수준과 양(+)의 관계를 가진다고 하였다. 또한 리더의 동료에 의해서 보여 지는 리더십 행위의 수준은 리더의 변화냉소주의와 리더의 변혁적 리더십 행위간의 관계를 조절하며, 동료의 변혁적 리더십 행위는 변화냉소주의와 변혁적 리더십 행위의 부정적 관계를 줄여준다고 하였다. Griffeth, Hom, and Gaertner(2000)는 조직을 떠나려는 성향을 가진 사람은 임금만족이나 소속감 같은 변수보다는 이직의도가 가장 강력한 변수라고 하였다. 강력한 변수를 관리하는 것은 긍정적 요소보다는 부정적 요소를 줄여서 성과를 향상 시킬 수 있다는 것이다. 이와 마찬가지로 변화에 대한 냉소를 줄여주면 변혁적 리더십 행위에 긍정적 영향력을 행사하는 것으로 추론할 수 있다. 따라서 새로운 비전에 따른 변화에 대한 두려움 등 부정적 요소를 비전소통을 통하여 줄여주는 리더십 발휘 동기는 변혁적 리더십 행위에 영향을 주는 선행변수가 될 것으로 유추할 수 있다. 또한 변혁적 리더십의 하위구성요소인 개별적 배려는 조직 구성원들을 일방적인 상사의 입장에서가 아니라 구성원 개인특성을 인정함으로써 조직의 목표에 동기화시키는 개념으로, 구성원과의 양방향적인 의사소통을 강조하므로 비전소통은 변혁적 리더십 행위의 리더십 발휘동기로서 역할을 수행할 것이다.

이러한 논의를 토대로 비전소통은 변혁적 리더십에 영향을 미칠 것이라는 <가설2>를 도출 할 수 있을 것이다.

가설2. 비전소통은 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 변혁적 리더십과 팀원 태도와 관계

변혁적 리더십은 조직구성원 간의 의사소통 및 정서적 교환 등을 활성화시키는 집단 심리과정을 통하여 영향력을 발휘한다(Avolio, and Bass, 1988). 변혁적 리더십은 부하들의 기본적인 가치관, 신념, 태도 등을 변화시켜 높은 수준의 성과를 달성한다(Bennis and Nanus, 1985; Thomas and Velthouse, 1990; Avolio and Gibbons, 1991). 성과의 달성은 부하들로 하여금 개인적 이해관계를 넘어 기대 이상의 성과를 달성하도록 높은 수준의 욕구를 충족시키고 업무성과의 중요성과 가치를 인식시킴으로써 동기부여하고, 열정과 비전으로 고무시킬 수 있다

(Burns, 1978; Bass, 1985).

(1) 비전만족도와의 관계

변혁적 리더십이 직무만족에 영향을 미친다는 연구(박중훈·박경아, 2001; 이용탁, 2004; 이화용·장용철, 2004; 임호창 등, 2008; 이도화 등, 2009; 권혁기·박봉규, 2010; 이철기, 2010; 정환호 등, 2011; 손성진, 2012)가 수행되었다. Kantabutra and Avery(2009)는 비전은 조직구성원과 고객만족도에도 상당한 정(+)의 영향을 미치고 있다고 주장하였다. 하지만 변혁적 리더십이 비전만족도에 영향을 줄 것이라는 직접적인 연구는 아직은 부족하다.

비전이 변혁적 리더십의 핵심 하위구성개념이며, 변혁적 리더들이 부하들의 요구에 대해 관심으로 보여주고 비전을 수행할 수 있는 능력을 보여주며, 집단을 위해 기꺼이 자신을 희생할 수 있는 의지를 보여줌으로써 부하들은 리더에 대한 신뢰 및 만족수준을 높일 수 있게 되고(Jung and Avolio, 2000), 이러한 리더의 비전 전파행위에 의해서 구성원들의 기본가치나 신념, 태도가 조직의 핵심가치와 신념 그리고 태도에 맞춰지게 되어 리더가 전파하는 조직비전과 목표를 구성원 자신의 것으로 인식하게 되어 구성원들의 비전에 대한 만족도가 높아질 것이다.

(2) 동기부여와의 관계

변혁적 리더십이 구성원들의 동기부여를 통한 성과달성에 강력한 영향력을 미치고 있음이 많은 연구(Barling, Weber, and Kelloway, 1996; Lowe et al., 1996; Waldman, Ramirez, House, and Puraman, 2001; Dvir, Eden, Avolio, and Shamir, 2002)에서 입증되었다. 또한 변혁적 리더십은 구성원들에게 자신의 과업에 의미와 가치를 느끼게 하고(Kark, Shamir, and Chen, 2003), 주도적으로 과업을 수행하도록 하며(Dvir et al., 2002), 자율성을 통하여 일에 대한 동기를 향상시킨다(Elkins and Keller, 2003). 변혁적 리더는 조직에 대한 구성원들의 기여를 강조하며, 구성원들로 하여금 조직의 성공을 촉진하기 위한 아이디어를 제공하게 하고, 개발에 대한 동기를 부여한다(Vera and Crossan, 2004). 따라서 팀원들은 변혁적 리더십 행위인 팀장의 비전전파에 대하여 공감하고, 비전달성을 위하여 내재적으로 동기부여 될 것이다.

(3) 열정과의 관계

변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 현실에 안주하기 보다는 새로운 미래를 창조하기 위해 솔선수범하며 부하들의 열정과 몰입, 그리고 자발성을 이끌어낸다(이진규·박지환, 2003; Burns, 1978; Bass, 1985). 리더의 비전을 제시하는 카리스마 행동이 높은 집단은 흥미와 열정을 더 많이 경험할 것이다(이창준·윤정구, 2007). 리더들은 비전을 전파하고, 구성원들에 대한 높은 기대를 전달하며, 자신과 구성원들의 능력에 대해 자신감을 보이고 그들의 자아개념과 동일시함으로써 성과를 낳도록 하며, 궁극적으로 리더와 구성원 사이에서 감정적 상호작용에 영향을 주게 되어 그 과정에서 매우 고무된 집단정서인 열정을 창출하고 활용하게 될 것이다. 리더들은 미래에 대한 낙관과 기대, 자신감과 성취에 대한 열망으로 채움으로써 열정이라는 긍정적 정서를 유발하게 될 것이다.

이러한 논의를 통하여 변혁적 리더의 비전 전파와 능력에 대한 자신감의 표현 그리고 미래에 대한 낙관적인 기대와 자신감으로 구성원의 집단정서인 열정에 영향을 주는 것으로 입증되었으며, 본 연구에서는 팀장의 변혁적 리더십이 팀원 태도에 영향력을 미칠 것으로 <가설3>을 설정하였다.

**가설3. 변혁적 리더십은 성과변수(비전만족도, 동기부여, 열정)에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.**

**가설3-1. 변혁적 리더십은 비전만족도에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.**

**가설3-2. 변혁적 리더십은 동기부여에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.**

**가설3-3. 변혁적 리더십은 열정에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.**

4) 변혁적 리더십의 매개효과

변혁적 리더십의 매개변수로서의 연구는 많이 수행되지 못하였다. 노현재(2011)는 변혁적 리더십이 상사의 정서지능과 팀 만족 및 팀 성과를 각각 완전매개 한다고 주장하였다. 홍용기(2009)는 리더의 Big5 성격과 팀 에피카시의 관계를 변혁적 리더십이 매개하는 연구를 수행하였다. 이처럼 변혁적 리더십의 매개

효과에 대한 연구에서 선행변수로는 정서 및 성격 등으로 제한적이다. 따라서 변혁적 리더십의 선행변수를 탐색하는 연구가 추가적으로 수행되어야 하겠다. 또한 리더십의 선행변수를 찾는 연구의 연장선에서 리더십 특성과 성과가 실증연구에서 통계적으로 유의적인 관계를 보여주는 경우라 할지라도 그 매개변인으로서의 행위를 인정하지 않을 수 없다. 리더십 동기가 리더의 행위를 매개로 하여 성과와 연결된다는 가설이 입증되지 않으면 동기변수의 가치는 무엇인가라는 의문을 가지게 된다(김정훈, 2011). 김정훈(2011)은 리더십을 그 자체로서 목적이 아니라 성과를 내기 위한 중간다리의 역할을 하는 변수로 보고 ‘리더십 발휘동기-리더십 행위-리더십 성과’라는 종합모델을 제시하면서 리더십 발휘동기와 리더십 행위의 구현 그리고 결과 등의 관계가 명확하게 밝혀지지 않으면 리더십 발휘동기 변수의 효용가치에 대하여 수궁하기 힘들 수도 있다고 하였다. 변혁적 리더는 추종자들이 저차원욕구를 추구하는데 머물러 있지 않고 고차원 욕구를 추구하도록 변화시킬 수 있는 리더이며, 추종자들과 물질적 거래나 계약의 관계 대신에 미래의 비전과 이상을 추구하기 위해서 오늘 더 많이 노력하고 고통을 인내할 수 있어야 한다. 변혁적 리더십은 리더십 발휘동기(감정적 동기, 비계산적 동기, 사회·규범적 동기)와 리더십 성과(조직 몰입, 신뢰, 효과성)간을 매개(김정훈, 2011)하며, 변혁적 리더십은 조직비전 인식 및 변화필요성 인식과 팀 몰입과 변화지향 조직시민행동 간을 매개(방호진, 2014)한다. 리더의 변혁적 리더십 행위가 발현되는 맥락과 관련하여 우선적으로 조직변화와 변화관리를 고려할 수 있고(이병주·장재운, 2011), 둘 중에 조직변화는 계획적인 변화와 비계획적인 변화로 구분되는데, 경영관리의 측면에서 의미있는 조직변화는 의도적 개입활동을 통한 계획적 변화라고 할 수 있다(Cummings and Worley, 2005).

본 연구에서는 의도적 개입활동을 적극적인 비전소통으로 보았으며, 소통이 팀원의 태도에 영향력을 미치는 과정에서 변혁적 리더의 팀원들에 대한 개별적 배려와 지적자극을 통하여 이상적 비전을 전파하고, 그 비전의 달성을 위해 동기를 고취시키는 리더십 행위를 통하여 팀원의 태도와 성과에 영향을 줄 것으로 추론하였다. 이러한 논의를 기반으로 하여 변혁적 리더십이 비전소통과 구성원 태도 간의 관계를 매개할 것으로 <가설4>를 설정하였다.

가설 4. 비전소통과 성과변수(비전만족도, 동기부여, 열정) 간의 관계는
변혁적 리더십에 의하여 매개될 것이다.

가설 4-1. 비전소통과 비전만족도 간의 관계는 변혁적 리더십에 의하여
매개될 것이다.

가설 4-2. 비전소통과 동기부여 간의 관계는 변혁적 리더십에 의하여
매개될 것이다.

가설 4-3. 비전소통과 열정 간의 관계는 변혁적 리더십에 의하여
매개될 것이다.

5) 해석수준(행동정체성)의 조절효과

Bass(1990)는 거리가 멀어질수록 상사-구성원 관계의 질과 리더의 영향력에 부(-)의 영향을 미친다는 것에 주목했다. Daft and Lengel(1984)는 거리는 리더의 영향력에 부정적 영향을 끼치게 된다고 하였다. Sundstrom(1986)은 물리적 거리가 줄어들수록 구성원의 만족과 성과가 증가됐다고 하였다. Judge and Ferris(1993)는 리더가 구성원의 성과를 관찰할 기회가 많을수록 그들의 성과를 높이 평가한다고 말했다. 김성희(2009)는 카리스마적 리더십과 발언, 충성간의 관계 강도는 리더-구성원 간 공간적 거리가 먼 경우보다 가까운 경우가 더 크고, 조건적 보상과 조직몰입 간의 관계 강도는 리더-구성원 간 공간적 거리가 먼 경우보다 가까운 경우가 더 크다고 하였다. 견병하(2010)는 리더의 부하에 대한 자기희생 행동이 부하의 동기부여적 자아개념에 미치는 영향은 리더-부하 간 거리가 원거리 일 때보다 근거리일 때 더욱 크다고 보고했다. 이공희·이호선(2012)은 권력거리는 LMX와 조직헌신과의 관계는 강화시키고, LMX와 이직의도와의 관계는 완화시키는 조절효과를 보인다고 주장하였다. 또 다른 연구에서는 개인특성 변수인 외향성이 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계를 조절하였다(오종석 등, 2002).

선행연구에서는 공간적 거리나 권력거리 등을 멀거나 가까운 거리개념의 상황적 변수로서 조절효과를 분석하여, 리더 행위와 리더십 유효성 간의 관계를 조절하는데 있어서 거리가 가까울수록 만족과 성과가 높아짐을 주장하였다. 이러한

선행연구 결과에 따라서 해석수준의 개인적 수준인 행동정체성이 비전소통 및 변혁적 리더십과 팀원 태도 간의 관계를 조절할 것이며, 세부적으로는 행동정체성이 낮은 경우가 높은 경우보다 성과변수에 주는 영향력이 더 클 것으로 추론하여 <가설5>와 <가설6>을 설정하였다.

가설 5. 팀원의 해석수준(행동정체성)이 낮으면 높은 경우보다 비전소통이 성과변수(비전만족도, 동기부여, 열정)에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.

가설 5-1. 팀원의 해석수준(행동정체성)이 낮으면 높은 경우보다 비전소통이 비전만족도에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.

가설 5-2. 팀원의 해석수준(행동정체성)이 낮으면 높은 경우보다 비전소통이 동기부여에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.

가설 5-3. 팀원의 해석수준(행동정체성)이 낮으면 높은 경우보다 비전소통이 열정에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.

가설 6. 팀원의 해석수준(행동정체성)이 낮으면 높은 경우보다 변혁적 리더십이 성과변수(비전만족도, 동기부여, 열정)에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.

가설 6-1. 팀원의 해석수준(행동정체성)이 낮으면 높은 경우보다 변혁적 리더십이 비전만족도에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.

가설 6-2. 팀원의 해석수준(행동정체성)이 낮으면 높은 경우보다 변혁적 리더십이 동기부여에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.

가설 6-3. 팀원의 해석수준(행동정체성)이 낮으면 높은 경우보다 변혁적 리더십이 열정에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.

본 장에서는 기존이론의 고찰과 실증적 연구결과를 통하여 비전소통과 팀원

태도, 변혁적 리더십과 팀원 태도 간 관계와 두 변수 간의 관계에서 해석수준의 조절효과를 구성한 연구모형과 각개 변수들 간의 관계 및 방향성을 나타내는 가설을 도출하였다.

다음 장에서는 가설을 검증하기 위한 방법에 대하여 기술하고자 한다. 구체적으로 조사대상 및 범위, 본 연구에 사용되어진 변수들의 조작적 정의, 그리고 설문조사 등을 통하여 이루어진 자료수집방법 등에 대하여 정리하였다.

IV. 연구방법

1. 조사대상 및 범위

본 연구에 필요한 자료를 수집하기 위하여 2016년 3월부터 4월까지 46개 기업 219개 팀, 총 438명(팀장 219명, 팀원 219명: 분석 표본 수: 214팀)을 대상으로 하였다. 본 연구에 필요한 자료의 수집은 설문조사방법을 활용하였다. 설문분석의 경우에 단일원천(single source)으로부터 자료를 수집할 때 발생할 수 있는 자기보고식 문제점(Podsakoff and Organ, 1986)과 동일방법편의(common method variance)의 문제(Avolio, Yammarino, and Bass, 1991)를 최소화하기 위하여 설문을 팀장 응답과 팀원 응답의 설문지 2권을 배포하였다. 팀장과 팀원 각 1명이 분석의 기본단위가 되는 것이다. 자료를 수집하기 위하여 각 개별 기업을 방문하여 우선적으로 팀장을 만나 조사의 목적, 방법, 소요시간 등 조사개요에 대하여 설명을 한 후 팀장에 대한 설문지를 배포하여 설문에 응답하도록 요청하였다. 이후 팀원을 추천받아 개별적으로 설문조사를 실시하였다. 팀장에게는 독립변수(비전소통)와 매개변수(변혁적 리더십)에 대하여 측정하였고, 팀원에게는 독립변수 및 매개변수와 조절변수(행동정체성), 종속변수(팀원 태도)등에 대해 측정하였다. 또한 비전특성 인식에 대한 해석수준의 비교를 위하여 인사·조직 전문가(박사 5명, 박사과정 11명)에 의한 검증을 실시하였다. 이를 간단히 표로 나타내면 아래의 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 설문지 구성

구분	변수명	문항수	설문 대상
독립변수	비전소통	4	팀장, 팀원
	비전 특성	3	팀장, 팀원
매개변수	변혁적 리더십	20	팀장, 팀원
조절변수	해석수준(행동정체성)	25	팀원
종속변수	비전만족도	4	
	동기부여	6	
	열정	6	

2. 변수들의 조작적 정의와 측정도구

본 연구에 사용되어진 변수들의 조작적 정의 및 측정도구에 대하여 논의하고자 한다. 조작적 정의는 2장의 이론고찰과 선행연구를 바탕으로 본 연구의 수행 목적에 맞게 조작하여 정의하였다. 측정도구의 사용은 원칙적으로 기존의 연구에서 신뢰성 및 타당성이 입증된 것을 활용하고자 하였다. 몇몇 변수들의 측정도구는 기존의 연구에서 신뢰성과 타당성이 입증된 것이 있어서 기존의 도구를 활용하였다. 하지만 본 연구에 적합한 측정도구가 없는 변수는 본 연구자가 직접 설계한 측정도구를 사용하였다. 또한 행동정체성 측정도구는 예비조사를 통하여 국내기업에 적용 가능성을 검증하였다.

물론 기존의 연구에서 신뢰성 및 타당성이 입증된 측정도구에 대해서도 연구 대상 및 목적 등이 다르므로 신뢰성 및 타당성에 대하여 다시 검증하였다.

1) 비전소통

본 연구에서는 비전소통을 ‘구성원들에게 비전을 전파하여 함께 공유하고 공감하며, 비전에 맞추어 행동하는 과정’으로 정의하였다. 이에 따라 장해미 등(2006), 류성민·권정숙(2009), 조운형·최우재(2011), 이서현(2015) 등의 연구를 토대로 “우리 회사는 미래에 대한 비전을 조직구성원들 모두에게 공유하고 있다.”, “우리 회사의 구성원은 회사의 비전에 대하여 공감하고 있다.”, “우리 회사는 다양한 채널과 방식을 통하여 회사의 비전을 구성원들에게 전달한다.”, “나는 우리 회사의 주요 임원들이 비전과 일치하는 행동을 하고 있다고 생각한다.”의 4가지 문항을 “Likert-type” 5점 척도로 측정하였다. Cronbach’s α 는 0.854로 나타났다.

2) 변혁적 리더십

변혁적 리더십이란 ‘구성원에게 이상적 비전을 전파하고, 그 비전의 달성을 위해 동기를 고취시키며 변화를 주도하는 것’(Avolio and Bass, 1988; Bass, 1985) 이라고 정의하였다.

변혁적 리더십 및 거래적 리더십에 대한 측정은 기본적으로 Bass(1985)가 제

시한 여섯 개 요인 모델로 미 육군을 대상으로 MLQ-1를 이용한 연구결과이지만 측정문항에 대한 많은 논란이 있다. 이후, 다양한 버전의 MLQ(Hater and Bass, 1988; Bass and Avolio, 1995; Bycio et al. 1995; Bass, 1997; Avolio, Bass, and Jung, 1999)가 개발되었으나 아직도 이에 대한 문제가 논의되고 있다. 국내연구에서는 Bass(1985)의 MLQ-5X로 이를 연구실정에 맞게 번역하여 인용하거나 수정하여 사용된 연구, Bass and Avolio(1992)가 개발한 측정도구, 2개 이상의 측정도구를 혼합하여 연구목적에 맞게 선별하여 사용한 연구가 수행(이은국 등, 2015)되었다. 본 연구에서는 변혁적 리더십에 대한 측정은 MLQ-5X 문항 중에서 변혁적 리더십을 측정하는 항목만 사용하였고, 특히 Avolio et al.,(1999)의 연구에서 타당성이 검증된 20개 설문문항을 “Likert-type” 5점 척도로 측정하였다. 설문문항은 “나는 팀원들에게(나의 팀장은) 미래에 대하여 낙관적으로 이야기한다.”, “나는 팀원들에게(나의 팀장은) 무엇을 달성해야 할 것인지에 대하여 열성적으로 이야기한다.”, “나는 팀원들에게(나의 팀장은) 조직의 미래에 대한 비전을 명확하게 알려준다.”, “나는 팀원들에게(나의 팀장은) 목표 달성의 자신감을 표출한다.” 등으로, 내적 일관성 지표인 Cronbach's α 는 0.943로 나타났다.

3) 행동정체성

본 연구에서는 행동정체성을 ‘사람들이 판단과 결정을 내리는데 있어서 개인적 경향에 따른 해석을 하는 것’으로 정의한다. 측정은 개인의 해석수준 성향을 측정하기 위해 Vallacher and Wegner(1989)에 의해 개발된 행동정체성척도(The Behavior Identification Form)를 사용하였다.

행동정체성척도 질문지는 특정행동을 설명하는 25문항으로 구성되어있고, 한 문항 당 두 가지 종류의 보기가 제시된다. 하나는 행동에 대해 추상적인 설명을 하고, 또 다른 하나는 행동에 대해 구체적인 설명을 한다. 추상적인 설명을 제시한 보기를 선택할 경우에만 1점을 부가해 총 점수가 14점 이상인 경우 상위해석을 하는 팀원으로, 14점 미만인 경우 하위해석을 하는 팀원으로 구분하였다 (Vallacher and Wegner, 1989).

본 연구에서는 행동정체성척도 적용의 타당성을 확보하기 위하여 인사·조직 전공자, 일반기업 구성원 등을 대상으로 예비조사를 수행하여 Vallacher and

Wegner(1989)가 제시한 결과와 비교하였다. 본 연구에서의 평균은 14.91, 표준편차는 4.33으로 Vallacher and Wegner(1989) 연구의 평균 15.83, 표준편차 5.32와 유사하므로 타당성이 확보된 것으로 간주하여 분석에 사용하였다. 측정현황 비교 결과를 <표 4-2>로 제시하였다

<표 4-2> 행동정체성척도 측정현황

순번	측정 대상	n	m	sd	비고
1	University of Texas undergraduates	274	16.18	5.33	평균 15.83 표준 편차 5.32
2	University of Texas undergraduates	100	16.24	5.2	
3	University of Texas undergraduates	285	15.87	5.36	
4	Trinity University undergraduates	42	15.71	5.88	
5	Illois Institute Technology undergraduates	49	16.04	5.6	
6	Trinity University faculty, staff, and employees	110	14.98	5.82	
7	Illois Institute Technology undergraduates	98	15.63	5.48	
8	Florida Atlantic University undergraduates	48	15.67	5.08	
9	Florida Atlantic University undergraduates	95	15.61	5.07	
10	Florida Atlantic University undergraduates	53	16.15	4.85	
11	Florida Atlantic University undergraduates	66	16.62	5.13	
12	Medical Research Associates(San Antonio) gynecological outpatients	59	15.72	5.02	
13	Bexar County Department of Juvenile Probation(San Antonio) juvenile detainees	125	15.43	5.32	
14	제주대 경영학 전공 학생	87	14.79	4.3	예비 조사
15	코롱그룹 직원	50	15	4.14	
16	MG 새마을금고 직원	15	15.67	4.19	
11	본 연구	214	14.91	4.33	

출처: Vallacher and Wegner,(1989). "Level of Personal Agency: Individual Variation in Action Identification", *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(4), pp, 660-671. 재구성

4) 팀원 태도

(1) 비전만족도

비전만족도는 '비전의 다양한 측면에 대해 느끼는 조직구성원의 만족도로 비전공유도, 비전공감도, 비전실행도를 포함하는 개념'으로 정의한다. 측정은 Collier, Fishwick, and Floyd (2004)의 연구와 Pearce and Ensley(2004)의 연구 등을 참조하여 4개의 문항으로 작성하였으며, 설문문항은 “나는 회사가 추구하는 비전에 대해서 잘 이해가 된다.”, “나는 회사의 비전이 직원 모두가 성실하게 추구해야 하는 훌륭한 미래상이라고 생각한다.”, “나는 회사의 비전은 세계시장의 변화와 발전에 부응한다고 생각한다.”, “나는 회사가 비전 달성을 위한 여러 가지 사업들(실행 아이템)을 추진하고 있다고 생각한다.”이며, “Likert-type” 5점 척도로 측정하였다. Cronbach's α 는 0.826로 나타났다.

(2) 동기부여

본 연구에서 동기부여는 '조직에서 비전을 달성하려는 자발적인 의지의 정도 또는 내적 심리상태'로 정의한다. 측정은 Marco, Mirjam, and Kees(2005)의 연구 등을 참조하여 6개의 문항으로 작성하였으며, 구체적으로 설문문항은 “회사에서 나는 비전달성을 위한 내가 하는 일로부터 많은 만족을 얻고 있다.”, “회사에서 비전달성을 위한 나의 일은 노력을 할 만한 가치가 있다.”, “회사에서 비전달성을 위한 나의 일에 나는 매우 만족한다.”, “회사에서 비전달성을 위해 나는 종종 자발적으로 일에 착수한다.”, “ 회사에서 비전달성을 위해 나는 나의 일에 대하여 열정적이다.”, “회사에서 비전 달성을 위해 일하는 동안 나는 하루가 어떻게 가는 지 모를 정도로 신바람이 난다.” 이며, “Likert-type” 5점 척도로 측정하였다. Cronbach's α 는 0.916로 나타났다.

(3) 열정

열정은 '높은 자부심과 책임의식을 바탕으로 비전을 수행함에 있어 난관을 극복하고 끝까지 성취해내는 강한정신'으로 정의한다. 측정은 백기복·서재현·구자숙·김정훈(2010)의 연구 등을 참조하여 6개의 문항으로 작성하였으며, 구체적으

로 설문문항은 “나는 회사의 비전달성을 위해서 개인적 생활을 기꺼이 희생할 수 있다.”, “나는 회사의 비전달성을 위해서 어떠한 희생을 치르더라도 책임을 완수할 것이다.”, “나는 회사의 비전달성을 위한 일에 있어서 열정을 발휘할 것이다.”, “나는 회사의 비전달성을 위한 일에 있어서 높은 책임감을 느끼게 될 것이다.”, “나는 회사의 비전달성을 위한 나 자신의 일에 대하여 자부심을 가지게 될 것이다.”, “나는 회사의 비전이 달성된 후에도 비전의 지속적인 사후관리를 위해 노력할 것이다.” 이며, “Likert-type” 5점 척도로 측정하였다. 내적 일관성 지표인 Cronbach’s α 는 0.909로 나타났다.

5) 조직비전

본 연구에서는 조직비전을 ‘조직이 열망하는 공유된 가치와 미래에 대한 이상적인 목표의 집합으로서, 조직의 바람직한 미래모습’으로 정의한다. 이에 따라 조직비전을 3가지 분야로 나누어서 측정하였다. 우선 회사의 비전을 기술하도록 하였다. 두 번째로 회사의 비전에 대한 인식수준을 측정하기 위하여 귀하 회사의 비전은 “왜(why) 달성해야 하는지에 대하여 잘 작성하였다 vs. 어떻게(how) 달성해야 하는지에 대하여 잘 작성하였다.”, “추상적으로 작성하였다 vs. 구체적으로 작성하였다.”, “결과 중심(what)으로 작성하였다 vs. 과정 중심(how)으로 작성하였다.”의 연속선상에서 어느 정도인지를 측정하였다. Cronbach’s α 는 0.667로 나타났다. 본 연구에서는 추가분석으로 수행하였다.

V. 실증적 분석결과

1. 인구 통계적 분석

본 연구를 위한 조사대상은 국내기업의 중간관리자인 팀장과 과업수행자인 팀원들이다. 자료수집을 위하여 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 팀장과 팀원 각 1명씩 총 219팀을 대상으로 실시하였다. 이중 연구목적에 중요한 변수에 응답하지 않았거나 중심화 성향의 일관된 내용으로 인해서 분석에 사용할 수 없는 5부의 설문지를 제외하고 총 214(팀원 214명, 팀장, 214명)부를 분석에 포함시켰다.

조사대상자들의 인구통계학적 분포를 살펴보면, 다음의 <표 5-1>과 같다.

<표 5-1> 인구 통계적 특성

구분	분류	팀장(리더)	팀원(구성원)
성별	남	186명(86.9%)	150명(70.1%)
	여	28명(13.1%)	64명(29.9%)
학력	고졸	2명(0.9%)	4명(1.9%)
	전문대졸	14명(6.5%)	24명(11.2%)
	대졸	123명(57.5%)	139명(65.0%)
	대졸 이상	75명(35.0%)	47명(22.0%)
직급	사원	-	93명(43.5%)
	대리	27명(12.6%)	63명(29.4%)
	과장	47명(22.0%)	33명(15.4%)
	차·부장	131명(61.2%)	25명(11.7%)
	임원	9명(4.2%)	-
근속연수	5년 미만	19명(8.9%)	85명(39.7%)
	5년~10년	40명(18.7%)	67명(31.3%)
	11년~15년	49명(22.9%)	34명(15.9%)
	16년~20년	31명(14.5%)	12명(5.6%)
	21년 이상	75명(35.0%)	16명(7.5%)
직종	서비스업	38명(17.8%)	대기업(22개/146팀)
	제조업	76명(35.5%)	중소기업(9개/13팀)
	금융업	35명(16.4%)	공기업(9개/30팀)
	건설업	10명(4.7%)	기타(6개/25팀)
	공기업	30명(14.0%)	기업 평균(4.54팀)
	기타	25명(11.7%)	
팀장과 팀원 평균 근무기간		28개월	
연령		45.56세(SD: 7.19)	36.37세(SD: 7.98)

본 연구를 위한 설문에 응답한 조사대상자들의 인구 통계적 특성을 살펴보면 <표 5-1>에서 보는 바와 같다. 우선, 팀장은 설문에 응답한 총 214명 중 성별로는 남자가 86.9%, 여자가 13.1%를 보였다. 직급별로 살펴보면 대리가 12.6%, 과장이 22.0%, 차장/부장이 61.2%, 임원이 4.2%의 분포를 보였다. 학력별로는 고등학교졸업이 0.9%, 전문대학졸업이 6.5%, 대학교졸업이 57.5%, 대학교졸업 이상이 35.0%로 대학교졸업 이상이 대부분을 차지하였다. 근속기간별로는 5년 이하가 8.9%, 5~10년이 18.7%, 11~15년이 22.9%, 16~20년이 14.5%, 21년 이상이 35.0%로 나타났으며, 직종별로는 서비스업이 17.8%, 제조업이 35.5%, 금융업이 16.4%, 건설업이 4.7%, 공기업이 14.0%, 기타 11.7%로 나타났다. 성별로는 남자가 여자보다 6.6배 많았으며, 직급은 차장/부장이 61.2%로 가장 많았다. 학력은 대학교졸업 및 대학교졸업 이상이 92.5%로 나타났다. 근속기간은 21년 이상이 35.0%로 가장 많았다. 직종은 제조업(35.5%)을 제외하면 10% 대로 고른 분포를 보였다.

팀원은 설문에 응답한 총 214명 중 성별로는 남자가 70.1%, 여자가 29.9%로 남자가 여자보다 2.3배 많았다. 직급별로 살펴보면 사원이 43.5%, 대리가 29.4%, 과장이 15.4%, 차장/부장이 11.7%의 분포를 보였다. 학력별로는 고등학교졸업이 1.9%, 전문대학졸업이 11.2%, 대학교졸업이 65.0%, 대학교졸업 이상이 22.0%로 대학교졸업 이상이 대부분을 차지하였다. 근속기간별로는 5년 이하가 39.7%, 5~10년이 31.3%, 11~15년이 15.9%, 16~20년이 5.6%, 21년 이상이 7.5%로 나타났다. 직급별로는 대리 이하가 72.9%로 다수를 차지하고 있으며, 학력은 대학교졸업 및 대학교졸업 이상이 82.0%이며, 근속기간은 10년 이하가 71%로 나타났다.

기업규모별 설문 평균 팀 수는 대기업은 6.6팀, 중소기업 1.4팀, 공기업 3.3팀, 기타 4.2팀으로 평균 4.54팀이었다. 이러한 결과는 중소기업에서는 비전을 제시한 기업이 대기업에 비하여 상대적으로 소수에 불과하였음을 보여준다.

2. 타당성 분석

타당성은 연구자가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 척도가 얼마나 정확하게 측정하는가를 의미한다. 즉, 측정개념에 대한 조작적 정의의 타당성을 의미한다. 타당성의 종류에는 내용 타당성, 기준관련 타당성, 구성개념 타당성의 세 가지로 나눌 수 있다. 이 가운데 구성개념 타당성은 측정지표의 실제측정 결과가 본래 의도된 이론적 개념과 부합되는지를 평가하는 것이므로 가장 중요한 타당성이라 할 수 있다. 구성개념 타당성은 실증적으로 검증이 가능하며, 검증하는데에는 일반적으로 요인분석이 이용된다.

본 연구에서도 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 하였다.

1) 요인분석 결과

연구대상 변수인 변혁적 리더십, 비전소통, 행동정체성, 구성원 태도(비전만족도, 동기부여, 열정)의 요인분석을 실시하였다. 요인추출은 아이겐 값이 1 이상으로 주성분분석을 하였고, 요인구조를 단순화하기 위하여 Varimax 회전을 하였다. 각 변수별로 요인분석을 실시한 결과, 기존의 연구들에서 제시했던 세부요인들과 동일한 분포를 보여 주었다. 관찰변수의 공통성 0.4 이상, 요인 적재값 0.5를 기준으로 하였다. 각 변수들의 타당성 검증 결과를 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

(1) 독립변수 및 매개변수에 대한 요인분석

독립변수인 비전소통과 매개변수인 변혁적 리더십에 대한 요인분석 결과 변혁적 리더십에서만 4문항 제외되었고, 총 4개 요인으로 추출되었다. 요인1은 ‘변혁적 리더십의 카리스마(이념적 영향) 및 영감적 동기부여’, 요인2는 ‘변혁적 리더십의 지적자극’ 요인3은 ‘비전소통’ 요인4는 ‘변혁적 리더십의 개별적 배려’로 분류되었다. 이념적 영향과 영감적 동기부여가 하나의 요인으로 추출된 것은 Bass(1985)가 변혁적 리더십의 하위요소로 카리스마 리더십과 개별적 고려 그리고 지적자극을 제시한 연구결과, Howell and Avolio.(1993), Lowe et al.,(1996)의

연구에서 카리스마(이념적 영향)과 영감적 동기부여를 하나의 요인으로 보아서 카리스마, 개별적 배려, 지적자극의 세 가지 요인이 리더십 효과성과 통계적으로 가장 일관되게 유의한 결과를 보이는 것으로 제시한 연구와 같은 결과를 보였다.

각 구성개념에 해당하는 요인적재값은 모두 0.5 이상으로 각 변수의 타당도는 양호한 것으로 나타났다. 초기고유값은 1번 요인인 변혁적 리더십의 이념적 영향 및 영감적 동기부여(비전 제시)가 7.717로 가장 높은 것으로 확인되었으며, 변혁적 리더십의 개별적 배려는 1.087로 모두 기준인 1을 초과하였고, 총분산은 65.304%로 확인되었다. 이러한 결과는 비전소통과 변혁적 리더십에 대한 측정척도들이 충분히 타당도를 갖는다는 것을 보여준다. 요인1의 분산(38.583%)이 총분산(65.304)의 59%로 동일방법편의 가능성이 있으나 Multi-source(팀장-팀원)로 자료를 확보하여 이러한 문제점을 해결하였다. 요인분석 결과를 아래의 <표 5-2>와 같이 제시하였다.

<표 5-2> 비전소통과 변혁적 리더십 요인분석 결과

문항	공통값	요인1	요인2	요인3	요인4
영감적 동기부여2	.677	.787	.165	.087	.153
영감적 동기부여1	.561	.712	.024	.158	.167
영감적 동기부여4	.605	.711	.271	.019	.162
이념적 영향력7	.511	.659	.176	.098	.189
이념적 영향력3	.617	.634	.448	.069	.098
이념적 영향력I8	.548	.620	.389	.093	.061
이념적 영향력2	.567	.608	.426	.075	.100
영감적 동기부여3	.607	.588	.456	.038	.228
이념적 영향력I5	.507	.521	.448	.084	.168
지적 자극3	.723	.243	.806	.037	.116
지적 자극1	.664	.219	.773	.066	.119
지적자극2	.670	.291	.759	.012	.100
지적자극4	.619	.456	.515	.045	.380
비전소통3	.800	.053	.054	.891	-.011
비전소통2	.811	.168	.057	.882	.032
비전소통1	.782	.137	.032	.872	.032
비전소통4	.694	.022	.031	.820	.144
개별적 배려2	.774	.080	.092	.038	.870
개별적 배려3	.679	.374	.091	.041	.728
개별적 배려1	.646	.262	.291	.130	.689
고유값		7.717	2.850	1.407	1.087
분산 설명비율		38.583	14.251	7.035	5.435
누적분산 설명비율		38.583	52.834	59.869	65.304

(2) 결과변수에 대한 요인분석

결과변수인 팀원 태도(비전만족도, 동기부여, 열정) 대한 요인분석에서 제거한 문항은 없었으며, 분석결과 총 3개 요인으로 추출되었다. 요인1은 ‘동기부여’, 요인2는 ‘열정’, 요인3은 ‘비전만족도’로 인식되었다.

각 구성개념에 해당하는 요인적재값은 모두 0.5 이상으로 타당도는 양호한 것으로 나타났다. 초기고유값은 1번 요인인 동기부여가 8.743으로 가장 높은 것으로 확인되었으며, 비전만족도도는 1.081로 모두 기준인 1을 초과하였다. 모든 요인의 총분산은 70.076%로 확인되었다. 이러한 결과는 3가지 구성개념들이 모두 독립된 개념들이며, 측정척도들이 충분히 타당도를 갖는다는 것을 보여준다. 결과변수에 대한 요인분석 결과를 아래의 <표 5-3>과 같이 제시하였다.

<표 5-3> 팀원 태도 요인분석 결과

문항	공통값	요인1	요인2	요인3
동기부여3	.818	.837	.202	.276
동기부여4	.703	.789	.227	.169
동기부여2	.696	.754	.246	.257
동기부여5	.740	.734	.378	.241
동기부여1	.703	.725	.258	.332
동기부여6	.636	.686	.343	.218
열정1	.696	.179	.805	.131
열정2	.710	.217	.801	.144
열정4	.743	.298	.749	.305
열정3	.699	.337	.707	.292
열정5	.734	.364	.702	.329
열정6	.692	.306	.680	.368
비전만족도3	.676	.149	.187	.787
비전만족도1	.714	.312	.245	.746
비전만족도2	.712	.343	.287	.716
비전만족도4	.541	.291	.266	.621
고유값		8.743	1.388	1.081
분산 설명비율		54.645	8.677	6.754
누적분산 설명비율		54.645	63.322	70.076

(3) 확인적 요인분석 결과

분석방법은 집중타당도를 평가하는 평균분산추출지수(AVE)는 0.5, 개념 신뢰도(CR)는 0.7을 기준으로 적용하였으며(Anderson and Gerbing, 1988), 변인들의

판별타당성을 평가하기 위해 각각의 AVE가 개념들 간 상관계수의 제곱 값을 상회하는지를 검토하였다(Fornell and Larcker, 1981). 확인적 요인분석 결과를 <표 5-4>로 제시하였다.

<표 5-4> 확인적 요인분석 결과

	Estimate	S.β	오차 분산	CR	AVE	개념 신뢰도
동기부여6	1.000	.760	.037		.654	.990
동기부여5	.883	.823	.020	12.690		
동기부여4	.886	.778	.026	11.887		
동기부여3	1.044	.873	.020	13.604		
동기부여2	.902	.799	.024	12.251		
동기부여1	1.015	.815	.028	12.546		
열정6	1.000	.835	.020		.642	.988
열정5	1.127	.869	.020	15.905		
열정4	1.102	.867	.019	15.863		
열정3	.970	.827	.019	14.718		
열정2	1.168	.702	.057	11.593		
열정1	.980	.684	.044	11.181		
비전만족도4	1.000	.673	.048		.554	.968
비전만족도3	.996	.662	.050	8.638		
비전만족도2	1.098	.804	.030	10.195		
비전만족도1	1.211	.824	.034	10.392		
비전소통1	1.000	.848	.035		.691	.982
비전소통2	1.010	.882	.029	16.338		
비전소통3	.951	.836	.034	15.008		
비전소통4	.843	.755	.042	12.849		
변혁적 리더십1	1.000	.734	.029		.510	.990
변혁적 리더십2	1.006	.734	.030	10.676		
변혁적 리더십3	1.047	.743	.030	10.815		
변혁적 리더십5	.980	.706	.032	10.255		
변혁적 리더십8	.929	.692	.031	10.032		
변혁적 리더십10	.974	.710	.031	10.311		
변혁적 리더십11	1.145	.785	.029	11.466		
변혁적 리더십12	.919	.691	.031	10.022		
변혁적 리더십14	.843	.666	.029	9.634		
변혁적 리더십15	.895	.659	.034	9.537		
변혁적 리더십16	.971	.731	.028	10.634		
변혁적 리더십20	.993	.711	.032	10.333		

$\chi^2 = 814.834$, $df = 454$, $\chi^2/df = 1.795$, RMSEA = .016, CFI = .921, TLI = .908

위의 <표 5-4>에서 집중타당도를 평가하는 AVE의 경우, 동기부여(.654), 열정(.642),비전만족도(.554), 비전소통(.691), 변혁적 리더십(.510)으로 모든 변인들이

기준인 0.5를 상회하는 것으로 확인되어 변인들의 집중타당성이 확보되었다. 또한 판별타당성 평가는 변인 간 상관관계가 가장 높은 값을 제공한 값과 변인들의 AVE가 가장 낮은 값을 비교하였다(Fornell and Larcker, 1981). 비교결과 변인 간 상관관계가 가장 높은 값(.678)을 제공한 값(.459)보다 AVE가 가장 낮은 값(.510)이 높은 것으로 나타나 변인들의 판별타당성이 확보되었다고 볼 수 있다. 측정도구의 내적일관성을 나타내는 개념 신뢰도(CR)은 측정변인들의 CR 값이 0.968~0.990에 분포하여 기준인 0.7을 초과하여 변수들의 신뢰성이 확보되었다.

본 연구에서의 적합도 평가는 χ^2/df , CFI, RMSEA 지수를 활용한다. 우선, χ^2 통계량은 모형의 타당성을 검증하는데 활용되지만 표본크기에 민감한 단점이 있어 이를 보완하기 위해 χ^2/df 를 사용했으며, χ^2/df 의 기준은 χ^2/df 가 2 이하를 좋은 모형으로 제안한다. 둘째, CFI(comparative fit index)는 증분적합지수로 CFI 값이 0.9이상이면 적합도가 좋은 것으로 간주한다(Kline, 2005). 하지만 CFI는 모형의 간명성을 고려하지 않는다는 단점이 있어, 이를 보완하기 위해 RMSEA와 NNFI를 함께 고려하는 것을 제안하고 있다(홍세희, 2000). 셋째, RMSEA(root mean square error of approximation)는 최근 연구에서 가장 많이 활용되는 지수로 모형의 간명성을 고려하는 간명조정지수이다. RMSEA 적합도 기준과 관련하여 MacCallum and Hong(1997)은 RMSEA 값이 .05보다 낮은 경우 매우 좋은 적합도로 평가한다. 분석결과 $\chi^2 = 814.834$, $df = 454$, $\chi^2/df = 1.795$, RMSEA = .016, CFI = .921, TLI(NNFI) = .908로 나타나 측정모형의 적합도가 수용 가능한 것으로 확인되었다.

2) 상관관계분석 결과

본 연구에서 설정한 연구변수들의 기술통계량(평균, 표준편차)과 상관계수는 <표 5-5>에 제시되어 있다. 신뢰도를 파악하기 위한 방법은 여러 가지가 있으나 본 연구에서는 내적 일관성을 알아보기 위하여 Cronbach's α 를 사용하였다. 일반적으로 알파계수가 0.6이상이면 분석 가능한 수준의 신뢰도를 갖고 있는 것으로 알려져 있다(채서일, 1997). 연구에 설정된 가설들을 검증하기 위해 각 변수들의 기술적 통계 특성과 변수들 간의 상호관련성을 파악하기 위하여 Pearson 상관관계분석을 실시했다.

<표 5-5> 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계 분석결과

	평균	표준 편차	비전 소통	변혁적 리더십	행동 정체성	비전 만족도	동기 부여	열정
비전 소통	3.659	.6679	.854					
변혁적 리더십	3.809	.469	.639**	.943				
행동 정체성	14.911	4.330	-.036	-.013	-			
비전 만족도	3.708	.717	.622**	.504**	-.049	.826		
동기 부여	3.692	.683	.494**	.503**	.033	.664**	.916	
열정	3.729	.699	.553**	.563**	.105	.645**	.678**	.909

* n = 214, * : p<.05 ** : p<.01(양측 검정), 대각선은 Cronbach's α 값

분석결과 변수의 신뢰도를 나타내는 Cronbach's α는 변혁적 리더십, 비전만족도, 동기부여, 열정과 비전소통 모두가 0.826 이상을 상회하고 있어 측정도구가 신뢰성을 갖고 있다고 볼 수 있다.

<표 5-5>를 구체적으로 살펴보면, 본 연구의 주 관심변수인 비전소통과 변혁적 리더십은 결과변수인 비전만족도, 동기부여, 열정 모두와 유의한 것으로 나타났다. 비전소통은 결과변수인 비전만족도, 동기부여 그리고 열정과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 상관계수는 0.678 이하로 극단적(0.80 이상)으로 높지 않다.

3. 연구가설 검증

가설검증을 위하여 다양한 통계기법이 사용되었다. 우선적으로 <가설1>, <가설2>, <가설3>을 검증하기 위하여 단순회귀분석을 실시하였고, <가설4>를 검증하기 위하여 Baron and Kenny(1986)이 제시한 매개회귀분석을 이용하였다. <가설5>과 <가설6>을 분석하기 위해 위계적 회귀분석 방법을 이용하였다. 추가 분석은 독립표본 t검증과 분산분석(2-way ANOVA)을 실시하였다.

1) 비전소통의 팀원 태도에 대한 영향력에서 가설검증 결과

비전소통의 팀원 태도에 대한 영향력을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 5-6>, <표 5-7>, <표 5-8>로 제시하였다.

<가설1-1>의 검증을 위하여 비전만족도를 종속변수로 분석한 결과는 결정계수(R^2)가 .477($p<0.001$)이고, 표준화된 베타계수가 .607($p<0.001$)로 통계적으로 모두 유의한 결과를 얻었다. 따라서 <가설1-1> ‘비전소통은 비전만족도에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다.’는 지지되었다. 분석결과는 <표 5-6>으로 제시하였다.

<가설1-2> 검증을 위해 동기부여를 종속변수로 분석한 결과는 결정계수(R^2)가 .352($p<0.001$)이고, 표준화된 베타계수가 .442($p<0.001$)로 통계적으로 모두 유의한 결과를 얻었다. 따라서 <가설1-2> ‘비전소통은 동기부여에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다.’는 지지되었다. 분석결과는 <표 5-7>로 제시하였다.

<가설1-3> 검증을 위해 열정을 종속변수로 한 결과는 결정계수(R^2)가 .399($p<0.001$)이고, 표준화된 베타계수가 .496($p<0.001$)로 통계적으로 모두 유의한 결과를 얻어서 <가설1-3> ‘비전소통은 열정에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다.’는 지지되었다. 분석결과는 <표 5-8>로 제시하였다.

종합적으로 ‘비전소통은 성과변수(비전만족도, 동기부여, 열정)에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다.’는 <가설1>은 지지되었다.

<표 5-6> 비전소통과 팀원 비전만족도 간 회귀분석 결과

변수		비전만족도						
		모형1			모형2			
		β	t	VIF	β	t	VIF	
통제 변수 /A형	성별	.160*	2.081	1.325	.158*	2.580	1.325	
	연령	-.132	-1.015	3.827	-.147	-1.415	3.827	
	근무기간	.125	1.441	1.689	.030	.435	1.719	
	직종	-.466	-1.919	13.265	-.141	-.722	13.613	
	직위	더미1	-.010	-.088	3.035	.031	.337	3.041
		더미2	.060	.413	4.707	.076	.663	4.707
		더미3	.138	1.550	1.796	.098	1.380	1.801
	학력	더미1	-.206	-1.076	8.262	-.098	-.640	8.301
		더미2	-.408	-1.116	30.196	-.185	-.632	30.361
		더미3	-.499	-1.404	28.519	-.272	-.957	28.690
	근속	더미1	-.100	-.869	3.003	-.082	-.887	3.004
		더미2	.006	.048	3.691	.034	.331	3.694
		더미3	-.068	-.582	3.119	.007	.073	3.138
		더미4	-.064	-.392	6.001	-.064	-.488	6.001
통제 변수 /B형	성별	-.126	-1.601	1.398	-.077	-1.216	1.407	
	연령	.023	.165	4.416	.152	1.353	4.471	
	근무기간	-.031	-.347	1.842	.034	.475	1.856	
	직종	.515*	2.088	13.691	.167	.836	14.093	
	직위	더미1	-.170	-1.775	2.063	-.107	-1.399	2.076
		더미2	-.210*	-2.133	2.191	-.131	-1.657	2.212
		더미3	-.024	-.234	2.455	-.101	-1.212	2.474
	학력	더미1	-.049	-.264	7.746	.047	.318	7.776
		더미2	-.074	-.281	15.682	.149	.706	15.848
		더미3	-.138	-.571	13.136	.072	.371	13.282
	근속	더미1	.196*	2.060	2.041	.058	.755	2.104
		더미2	.240*	2.491	2.087	.066	.836	2.187
		더미3	.124	1.469	1.614	-.005	-.075	1.670
		더미4	-.006	-.051	3.175	-.030	-.313	3.177
비전소통					.607***	10.342	1.222	
R ²		.148			.477			
ΔR^2		.148			.329			
F		1.367			6.855***			
ΔF		1.367			118.226***			

* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001,

<표 5-7> 비전소통과 팀원 동기부여 간 회귀분석 결과

변수		동기부여						
		모형1			모형2			
		β	t	VIF	β	t	VIF	
통제 변수 /A형	성별	.113*	1.499	1.325	.112*	1.654	1.325	
	연령	-.052	-.404	3.827	-.063	-.545	3.827	
	근무기간	.183	2.147	1.689	.114	1.481	1.719	
	직종	-.072	-.301	13.265	.164	.758	13.613	
	직위	더미1	.015	.127	3.035	.045	.436	3.041
		더미2	.073	.512	4.707	.085	.667	4.707
		더미3	.104	1.185	1.796	.075	.952	1.801
	학력	더미1	-.114	-.607	8.262	-.036	-.211	8.301
		더미2	-.145	-.403	30.196	.017	.054	30.361
		더미3	-.205	-.586	28.519	-.040	-.126	28.690
	근속	더미1	-.275	-2.425	3.003	-.262	-2.572	3.004
		더미2	-.165	-1.311	3.691	-.145	-1.285	3.694
		더미3	-.169	-1.459	3.119	-.114	-1.096	3.138
		더미4	-.214	-1.336	6.001	-.214	-1.488	6.001
	통제 변수 /B형	성별	-.335	-4.327	1.398	-.299	-4.297	1.407
		연령	-.159	-1.153	4.416	-.065	-.523	4.471
근무기간		-.157	-1.765	1.842	-.109	-1.364	1.856	
직종		.159*	.654	13.691	-.095	-.431	14.093	
직위		더미1	-.093	-.990	2.063	-.048	-.562	2.076
		더미2*	-.144	-1.485	2.191	-.086	-.987	2.212
		더미3	.124	1.210	2.455	.068	.739	2.474
학력		더미1	-.022	-.123	7.746	.047	.290	7.776
		더미2	-.151	-.583	15.682	.011	.048	15.848
		더미3	-.213	-.899	13.136	-.061	-.283	13.282
근속		더미1*	.137	1.462	2.041	.037	.429	2.104
		더미2*	.188	1.984	2.087	.061	.704	2.187
	더미3	.107	1.289	1.614	.013	.171	1.670	
	더미4	.066	.563	3.175	.049	.464	3.177	
비전소통					.442***	6.812	1.222	
R ²		.175			.352			
Δ R ²		.175			.177			
F		1.668*			4.081***			
Δ F		1.668			51.322***			

* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001,

<표 5-8> 비전소통과 팀원 열정 간 회귀분석 결과

변수		열정						
		모형1			모형2			
		β	t	VIF	β	t	VIF	
통제 변수 /A형	성별	.046	.611	1.325	.045	.682	1.325	
	연령	-.082	-.638	3.827	-.094	-.844	3.827	
	근무기간	.117	1.371	1.689	.040	.534	1.719	
	직종	-.277	-1.157	13.265	-.012	-.059	13.613	
	직위	더미1	-.039	-.337	3.035	-.005	-.049	3.041
		더미2	.137	.960	4.707	.150	1.217	4.707
		더미3	.119	1.350	1.796	.086	1.128	1.801
	학력	더미1	-.168	-.889	8.262	-.080	-.485	8.301
		더미2	-.373	-1.033	30.196	-.190	-.607	30.361
		더미3	-.368	-1.048	28.519	-.182	-.598	28.690
	근속	더미1	-.174	-1.526	3.003	-.159	-1.605	3.004
		더미2	-.127	-1.007	3.691	-.105	-.955	3.694
		더미3	-.126	-1.082	3.119	-.064	-.635	3.138
		더미4	-.134	-.834	6.001	-.134	-.959	6.001
	통제 변수 /B형	성별	-.183*	-2.359	1.398	-.143*	-2.115	1.407
		연령	-.182	-1.317	4.416	-.077	-.636	4.471
근무기간		-.019	-.215	1.842	.034	.444	1.856	
직종		.285	1.174	13.691	.001	.006	14.093	
직위		더미1	-.226*	-2.396	2.063	-.175*	-2.130	2.076
		더미2	-.252*	-2.595	2.191	-.187*	-2.213	2.212
		더미3	.063	.613	2.455	.000	.004	2.474
학력		더미1	-.086	-.468	7.746	-.007	-.046	7.776
		더미2	-.243	-.936	15.682	-.061	-.270	15.848
		더미3	-.205	-.861	13.136	-.034	-.162	13.282
근속		더미1	.281**	2.993	2.041	.168*	2.037	2.104
		더미2	.391***	4.120	2.087	.249**	2.954	2.187
		더미3	.172*	2.064	1.614	.067	.904	1.670
		더미4	.172	1.469	3.175	.153	1.503	3.177
비전소통					.496***	7.869	1.222	
R ²		.185			.399			
Δ R ²		.185			.214			
F		1.791**			4.996***			
Δ F		1.791*			66.908***			

* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001,

2) 비전소통의 변혁적 리더십에 대한 가설검증 결과

비전소통의 변혁적 리더십에 대한 영향력을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 5-9>로 제시하였다.

<표 5-9> 비전소통과 변혁적 리더십 간 회귀분석 결과

변수		변혁적 리더십						
		모형1			모형2			
		β	t	VIF	β	t	VIF	
통제 변수 /A형	성별	.026	.347	1.325	.024	.406	1.325	
	연령	.004	.032	3.827	-.011	-.104	3.827	
	근무기간	.125	1.466	1.689	.031	.458	1.719	
	직종	-.169	-.709	13.265	.152	.792	13.613	
	직위	더미1	.032	.284	3.035	.073	.810	3.041
		더미2	.242	1.704	4.707	.258	2.293	4.707
		더미3	.183*	2.081	1.796	.143	2.051	1.801
	학력	더미1	-.315	-1.676	8.262	-.208	-1.392	8.301
		더미2	-.514	-1.428	30.196	-.292	-1.021	30.361
		더미3	-.508	-1.453	28.519	-.283	-1.017	28.690
	근속	더미1	-.186	-1.637	3.003	-.167	-1.858	3.004
		더미2	-.194	-1.541	3.691	-.166	-1.667	3.694
		더미3	-.195	-1.685	3.119	-.120	-1.306	3.138
		더미4	-.108	-.674	6.001	-.108	-.845	6.001
	통제 변수 /B형	성별	-.070	-.910	1.398	-.021	-.348	1.407
		연령	-.220	-1.598	4.416	-.092	-.839	4.471
근무기간		-.084	-.949	1.842	-.019	-.272	1.856	
직종		.189	.779	13.691	-.156	-.799	14.093	
직위		더미1	-.173	-1.841	2.063	-.111	-1.483	2.076
		더미2	-.205*	-2.118	2.191	-.127*	-1.638	2.212
		더미3	.076	.740	2.455	.000*	-.003	2.474
학력		더미1	.029	.157	7.746	.124	.854	7.776
		더미2	-.031	-.118	15.682	.190	.921	15.848
		더미3	-.033	-.139	13.136	.175	.923	13.282
근속		더미1	.244*	2.612	2.041	.108	1.429	2.104
		더미2	.371***	3.926	2.087	.199*	2.589	2.187
		더미3	.152	1.834	1.614	.024	.361	1.670
		더미4	.003	.028	3.175	-.020	-.218	3.177
비전소통					.601***	10.469	1.222	
R ²		.194			.501			
Δ R ²		.194			.307			
F		1.901*			7.559***			
Δ F		1.901			115.678***			

* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001,

변혁적 리더십을 종속변수로 한 결과는 결정계수(R²)가 .501(p<0.001)이고, 표준화된 베타계수가 .601(p<0.001)로 통계적으로 모두 유의한 결과를 얻었다. 따라

서 <가설2> ‘비전소통은 변혁적 리더십에 양(+의 영향력을 미칠 것이다.’는 지지되었다.

3) 변혁적 리더십이 팀원 태도에 미치는 영향력에 대한 가설검증 결과
변혁적 리더십의 팀원의 태도에 대한 영향력을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하여 그 결과를 <표 5-10>, <표 5-11>, <표 5-12>로 제시하였다.

<가설3-1> 검증을 위해 비전만족도를 종속변수로 한 결과는 결정계수(R^2)가 .379($p<0.001$)이고, 표준화된 베타계수가 .522 ($p<0.001$)로 통계적으로 모두 유의한 결과를 얻었다. 따라서 ‘변혁적 리더십은 비전만족도에 정(+의 영향을 미칠 것이다.’는 <가설3-1>은 지지되었다. 검증 결과는 <표 5-10>으로 제시하였다.

<가설3-2> 검증 결과는 <표 5-11>로 제시하였으며, 검증을 위해 동기부여를 종속변수로 분석한 결과는 결정계수(R^2)가 .377($p<0.001$)이고, 표준화된 베타계수가 .486($p<0.001$)으로 통계적으로 모두 유의한 결과를 얻었다. 따라서 <가설3-2> ‘변혁적 리더십은 동기부여에 정(+의 영향을 미칠 것이다.’는 지지되었다.

<가설3-3> 변혁적 리더십의 팀원 열정에 대한 영향력을 검증하기 위하여 열정을 종속변수로 한 결과는 결정계수(R^2)가 .406($p<0.001$)이고 표준화된 베타계수가 .515 ($p<0.001$)로 통계적으로 모두 유의한 결과를 얻었다. 따라서 <가설3-3> ‘변혁적 리더십은 열정에 정(+의 영향을 미칠 것이다.’는 지지되었으며, 검증결과는 <표 5-12>로 제시하였다.

종합적으로 ‘변혁적 리더십은 성과변수(비전만족도, 동기부여, 열정)에 정(+의 영향을 미칠 것이다.’는 <가설3>은 지지되었다.

<표 5-10> 변혁적 리더십과 팀원 비전만족도 간 회귀분석 결과

변수		비전만족도						
		모형1			모형2			
		β	t	VIF	β	t	VIF	
통제 변수 /A형	성별	1.326*	2.081	1.325	.146*	2.210	1.326	
	연령	3.827	-1.015	3.827	-.134	-1.198	3.827	
	근무기간	1.709	1.441	1.689	.060	.796	1.709	
	직종	13.301	-1.919	13.265	-.377	-1.805	13.301	
	직위	더미1	3.036	-.088	3.035	-.027	-.271	3.036
		더미2	4.780	.413	4.707	-.067	-.531	4.780
		더미3	1.838	1.550	1.796	.043	.554	1.838
	학력	더미1	8.387	-1.076	8.262	-.041	-.250	8.387
		더미2	30.529	-1.116	30.196	-.140	-.443	30.529
		더미3	28.844	-1.404	28.519	-.234	-.761	28.844
	근속	더미1	3.047	-.869	3.003	-.003	-.034	3.047
		더미2	3.738	.048	3.691	.107	.967	3.738
		더미3	3.167	-.582	3.119	.033	.325	3.167
		더미4	6.016	-.392	6.001	-.008	-.054	6.016
	통제 변수 /B형	성별	1.405	-1.601	1.398	-.089	-1.314	1.405
		연령	4.477	.165	4.416	.138	1.136	4.477
근무기간		1.851	-.347	1.842	.013	.162	1.851	
직종		13.736*	2.088	13.691	.416	1.958	13.736	
직위		더미1	2.101	-1.775	2.063	-.079	-.956	2.101
		더미2	2.244*	-2.133	2.191	-.103	-1.202	2.244
		더미3	2.462	-.234	2.455	-.064	-.711	2.462
학력		더미1	7.747	-.264	7.746	-.064	-.400	7.747
		더미2	15.684	-.281	15.682	-.058	-.256	15.684
		더미3	13.137	-.571	13.136	-.121	-.581	13.137
근속		더미1	2.116*	2.060	2.041	.069	.822	2.116
		더미2	2.261*	2.491	2.087	.046	.534	2.261
		더미3	1.644	1.469	1.614	.045	.609	1.644
		더미4	3.175	-.051	3.175	-.008	-.075	3.175
변혁적 리더십		1.262			.522***	8.099	1.262	
R ²		.148			.379			
Δ R ²		.148			.231			
F		1.367			4.586***			
Δ F		1.367			69.891***			

* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001,

<표 5-11> 변혁적 리더십과 팀원 동기부여 간 회귀분석 결과

변수		동기부여						
		모형1			모형2			
		β	t	VIF	β	t	VIF	
통제 변수 /A형	성별	.113	1.499	1.325	.100	1.518	1.326	
	연령	-.052	-.404	3.827	-.054	-.479	3.827	
	근무기간	.183*	2.147	1.689	.122	1.627	1.709	
	직종	-.072	-.301	13.265	.010	.049	13.301	
	직위	더미1	.015	.127	3.035	-.001	-.012	3.036
		더미2	.073	.512	4.707	-.045	-.356	4.780
		더미3	.104	1.185	1.796	.015	.197	1.838
	학력	더미1	-.114	-.607	8.262	.039	.233	8.387
		더미2	-.145	-.403	30.196	.104	.329	30.529
		더미3	-.205	-.586	28.519	.042	.135	28.844
	근속	더미1	-.275*	-2.425	3.003	-.185	-1.846	3.047
		더미2	-.165	-1.311	3.691	-.071	-.639	3.738
		더미3	-.169	-1.459	3.119	-.074	-.726	3.167
		더미4	-.214	-1.336	6.001	-.162	-1.149	6.016
	통제 변수 /B형	성별	-.335***	-4.327	1.398	-.301***	-4.421	1.405
		연령	-.159	-1.153	4.416	-.052	-.428	4.477
근무기간		-.157	-1.765	1.842	-.116	-1.484	1.851	
직종		.159	.654	13.691	.067	.314	13.736	
직위		더미1	-.093	-.990	2.063	-.009	-.109	2.101
		더미2	-.144	-1.485	2.191	-.044	-.515	2.244
		더미3	.124	1.210	2.455	.087	.969	2.462
학력		더미1	-.022	-.123	7.746	-.036	-.227	7.747
		더미2	-.151	-.583	15.682	-.136	-.599	15.684
		더미3	-.213	-.899	13.136	-.197	-.948	13.137
근속		더미1	.137	1.462	2.041	.018	.218	2.116
		더미2	.188*	1.984	2.087	.007	.086	2.261
		더미3	.107	1.289	1.614	.033	.451	1.644
		더미4	.066	.563	3.175	.064	.627	3.175
변혁적 리더십					.486***	7.529	1.262	
R ²		.175			.377			
Δ R ²		.175			.202			
F		1.668*			4.550***			
Δ F		1.668***			61.001***			

* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001,

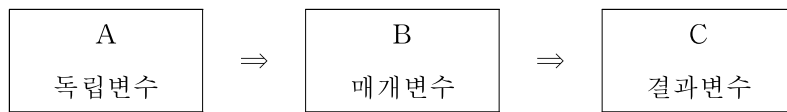
<표 5-12> 변혁적 리더십과 팀원 열정 간 회귀분석 결과

변수		열정						
		모형1			모형2			
		β	t	VIF	β	t	VIF	
통제 변수 /A형	성별	.046	.611	1.325	.033	.503	1.326	
	연령	-.082	-.638	3.827	-.084	-.760	3.827	
	근무기간	.117	1.371	1.689	.053	.714	1.709	
	직종	-.277	-1.157	13.265	-.190	-.921	13.301	
	직위	더미1	-.039	-.337	3.035	-.055	-.562	3.036
		더미2	.137	.960	4.707	.012	.098	4.780
		더미3	.119	1.350	1.796	.025	.323	1.838
	학력	더미1	-.168	-.889	8.262	-.005	-.032	8.387
		더미2	-.373	-1.033	30.196	-.108	-.346	30.529
		더미3	-.368	-1.048	28.519	-.106	-.349	28.844
	근속	더미1	-.174	-1.526	3.003	-.078	-.790	3.047
		더미2	-.127	-1.007	3.691	-.027	-.249	3.738
		더미3	-.126	-1.082	3.119	-.025	-.250	3.167
		더미4	-.134	-.834	6.001	-.079	-.567	6.016
통제 변수 /B형	성별	-.183*	-2.359	1.398	-.147*	-2.194	1.405	
	연령	-.182	-1.317	4.416	-.068	-.573	4.477	
	근무기간	-.019	-.215	1.842	.024	.316	1.851	
	직종	.285	1.174	13.691	.188	.898	13.736	
	직위	더미1	-.226*	-2.396	2.063	-.137	-1.670	2.101
		더미2	-.252*	-2.595	2.191	-.147	-1.731	2.244
		더미3	.063	.613	2.455	.024	.270	2.462
	학력	더미1	-.086	-.468	7.746	-.100	-.638	7.747
		더미2	-.243	-.936	15.682	-.228	-1.018	15.684
		더미3	-.205	-.861	13.136	-.188	-.918	13.137
	근속	더미1	.281**	2.993	2.041	.155	1.885	2.116
		더미2	.391***	4.120	2.087	.200*	2.349	2.261
		더미3	.172*	2.064	1.614	.094	1.293	1.644
		더미4	.172	1.469	3.175	.170	1.691	3.175
변혁적 리더십					.515***	8.119	1.262	
R ²		.185			.406			
Δ R ²		.185			.221			
F		1.791**			5.138***			
Δ F		1.791**			69.809***			

* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001,

4) 변혁적 리더십의 매개효과에 대한 가설검증 결과

본 연구에서 변혁적 리더십의 매개효과를 검증하기 위하여 Baron and Kenny(1986)가 제시한 매개회귀분석을 이용하였다. 그들이 제안한 인과관계분석 모델은 매개변수가 실제로 독립변수와 종속변수 사이에서 매개역할을 하고 있는지 검증하기 위해 개발된 것이다. 이들이 제안하고 있는 측정방법은 다음과 같다.



<그림 5-1> 연구방법 모델

위의 연구모델에 근거한 매개회귀분석의 단계별 회귀식 모형은 다음과 같다.

[단계 1] $B = A$

[단계 2] $C = A$

[단계 3] $C = B$

[단계 4] $C = B + A$

위의 단계별 회귀식에 따라 각 단계의 베타계수의 유의여부를 확인하고, 다음으로 단계 4의 B(매개변수)에 대한 베타계수가 유의하고, 단계 4의 A(독립변수)에 대한 베타계수가 단계 2의 A(독립변수)에 대한 베타계수보다 적으면 매개기능이 있다고 할 수 있다. 또한 위의 조건을 만족시키면서 단계 4의 베타계수가 유의하지 않으면 완전 매개효과가 있는 것으로 본다.

비전소통과 구성원 태도 관계에 대한 변혁적 리더십의 매개효과 분석 결과를 아래의 <표 5-13>, <표 5-14>, <표 5-15>로 제시하였다.

<표 5-13> 비전소통-비전만족도 관계에 대한 매개효과 분석결과

독립 변수	회귀분석	R ²	F	β	t	VIF	조건 충족
비전 소통	B = A	.501	7.559***	.597***	10.755	1.160	충족
	C = A	.477	6.855***	.618***	10.873	1.160	충족
	C = B	.379	4.586***	.535***	8.360	1.241	충족
	C = B + A	.503	7.272***	B: .228**	3.119	1.241	충족
A: .482***				6.826	1.160	충족	
Sobel Z=6.488(p<.001)	회귀계수(a)		.419	회귀계수(b)	.521	부분매개	
	표준오차(Sa)		.039	표준오차(Sb)	.064		

N = 214, * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001, A: 비전소통, B: 변혁적 리더십 C: 비전만족도

<표 5-13>을 구체적으로 살펴보면, 매개효과 검증모형에서 R²=.379~.503, F=4.586(p<.001)~F=7.559(p<.001)로 유의확률을 나타내고 있어 검토된 단계별 모형들은 모두 통계적으로 유의하다고 판단할 수 있다. 또한 검증모형에서 VIF=1.160~1.241로 다중회귀모형의 다중공선성 문제도 발생하지 않았다.

매개효과를 분석하기 위한 단계별 검증절차에 따른 결과를 보면 ① 비전소통이 변혁적 리더십을 종속변수로 하는 영향관계(B=A)에서 β= .597, t=10.755(p<.001)로 유의미한 정(+)의 관계를 나타낸다. ② 비전소통이 비전만족도를 종속변수로 하는 영향관계(C=A)에서 β= .618, t=10.873(p<.001)로 유의미한 정(+)의 관계를 나타낸다. ③ 변혁적 리더십이 비전만족도를 종속변수로 하는 영향관계(C=B)에서도 β= .535, t=8.360(p<.001)로 유의미한 정(+)의 관계를 나타낸다. ④ 비전소통과 변혁적 리더십이 동시에 비전만족도에 미치는 영향관계(C=B+A)에서 비전소통이 β= .482, t=6.826(p<.001), 변혁적 리더십이 β= .228, t=3.119(p<.01)로 유의미한 정(+)의 관계를 보이고 있어 단계 1부터 단계 4까지 Baron and Kenny(1986)가 제기한 조건을 다 충족시켰다. 특히, 단계 4의 비전소통이 비전만족도에 미치는 영향(β= .482)가 단계 2에서 비전소통이 비전만족도에 미치는 영향(β= .618)보다 작고, 유의하므로 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다.

Sobel 검증에서도 Z값이 6.488(p<.001)로 유의한 결과를 나타내고 있어서 비전소통과 비전만족도의 관계에서 변혁적 리더십의 매개효과는 유의미한 것으로 판단된다. 따라서 <가설4-1> ‘변혁적 리더십은 비전소통과 팀원의 비전만족도 간의 관계를 매개할 것이다.’는 지지되었다.

<표 5-14> 비전소통-동기부여 관계에 대한 매개효과 분석결과

독립 변수	회귀분석	R ²	F	β	t	VIF	조건충족
비전 소통	B = A	.501	7.559***	.597***	10.755	1.160	충족
	C = A	.352	4.081***	.453***	7.164	1.160	충족
	C = B	.377	4.550***	.501***	7.810	1.241	충족
	C = B + A	.410	5.000***	B: .342***	4.299	1.241	충족
A: .249**				3.240	1.160	충족	
Sobel Z=5.281(p<.001)	회귀계수(a)		.464	회귀계수(b)	.730	부분매개	
	표준오차(Sa)		.065	표준오차(Sb)	.093		

N = 214, * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001, A:비전소통, B: 변혁적 리더십, C: 동기부여

<표 5-14>의 분석결과에서, 매개효과 검증모형은 R²=.352~.501, F=4.081 (p<.001)~F=7.559(p<.001)로 유의확률을 나타내어 단계별 모형들은 통계적으로 모두 유의하다고 판단할 수 있다. 다중공선성 문제도 발생하지 않는다.

매개효과를 분석하기 위한 단계별 검증절차에 따른 결과를 보면 ① 비전소통이 변혁적 리더십을 종속변수로 하는 영향관계는 유의미한 정(+)의 관계를 나타낸다. ② 비전소통이 동기부여를 종속변수로 하는 영향관계(C=A)에서 β= .453, t=7.164(p<.001)로 유의미한 정(+)의 관계이다. ③ 변혁적 리더십이 동기부여와의 영향관계(C=B)도 β= .501, t=7.810(p<.001)로 역시 유의미한 정(+)의 관계를 나타낸다. ④ 비전소통과 변혁적 리더십이 동시에 동기부여에 미치는 영향관계(C=B+A)에서 비전소통이 β= .249, t=3.240(p<.01), 변혁적 리더십이 β= .342, t=4.299(p<.001)로 유의미한 정(+)의 관계를 보이고 있어 단계 1부터 단계 4까지 제기한 조건을 다 충족시켰으며, 단계 4의 비전소통이 동기부여에 미치는 영향(β = .249)이 단계 2에서 비전소통이 동기부여에 미치는 영향(β= .453)보다 작고, 유의하므로 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다.

Sobel 검증에서는 Z값이 5.281(p<.001)로 유의한 결과를 나타내고 있어서 비전소통과 동기부여의 관계에서 변혁적 리더십의 매개효과는 유의미한 것으로 판단된다. 따라서 <가설4-2> ‘변혁적 리더십은 비전소통과 팀원의 동기부여 간의 관계를 매개할 것이다.’는 지지되었다.

<표 5-15>비전소통-열정 관계에 대한 매개효과 분석결과

독립 변수	회귀분석	R ²	F	β	t	VIF	조건충족
비전 소통	B = A	.501	7.559***	.597***	10.755	1.160	충족
	C = A	.399	4.996***	.498***	8.180	1.160	충족
	C = B	.406	5.138***	.523***	8.355	1.241	충족
	C = B + A	.454	5.981***	B: .332***	4.334	1.241	충족
A: .300***				4.058	1.160	충족	
Sobel Z=5.841(p<.001)			회귀계수(a)	.521	회귀계수(b)	.780	부분매개
			표준오차(Sa)	.064	표준오차(Sb)	.093	

N = 214, * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001, A: 비전소통, B: 변혁적 리더십, C: 열정

위의 <표 5-15>에서, 매개효과 검증모형이 R²=.399~.501, F=4.996(p<.001)~F=7.559(p<.001)으로 유의확률을 나타내어 단계별 모형들은 통계적으로 모두 유의하다고 판단할 수 있으며, 다중공선성 문제도 발생하지 않는다.

매개효과 분석을 위한 단계별 검증절차에 따른 결과를 보면 ① 비전소통이 변혁적 리더십을 종속변수로 하는 영향 관계는 유의미한 정(+)의 관계를 나타낸다. ② 비전소통이 열정에 미치는 영향관계(C=A)에서 β= .498, t=8.180(p<.001)로 유의미한 정(+)의 관계이다. ③ 변혁적 리더십이 열정과의 영향관계(C=B)도 β= .523, t=8.355(p<.001)로 유의미한 정(+)의 관계이다. ④ 비전소통과 변혁적 리더십이 동시에 열정에 미치는 영향관계(C=B+A)에서 비전소통은 β= .300, t=4.058 (p<.001), 변혁적 리더십이 β= .332, t=4.334(p<.001)로 유의미한 정(+)의 관계를 보이고 있어서 단계 1부터 단계 4까지 제기한 조건을 다 충족시켰다. 특히, 단계 4의 비전소통이 열정에 미치는 영향(β= .300)이 단계 2에서 비전소통이 열정에 미치는 영향(β= .498)보다 작고, 유의하므로 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다.

Sobel 검증에서도 Z값이 5.841(p<.001)로 유의한 결과를 나타내고 있어서 비전소통과 열정의 관계에서 변혁적 리더십의 매개효과는 유의미한 것으로 판단된다. 따라서 <가설4-3> ‘변혁적 리더십은 비전소통과 팀원의 열정 간의 관계를 매개할 것이다.’는 지지되었다.

비전만족도와 동기부여, 그리고 열정에 대해서는 변혁적 리더십이 선행변수인 비전소통에 대해서 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 4>

는 지지 되었다고 할 수 있다.

5) 해석수준의 조절효과에 대한 가설검증 결과

조절변수가 변혁적 리더십과 구성원 태도 간의 관계를 조절하는지 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 연구모형 방정식은 다음과 같다.

모형 1: 팀장 태도 = A(비전소통 / 변혁적 리더십)

모형 2: 팀원 태도 = A + B(행동정체성)

모형 3: 성과 = A + B + A · B

우선 본 연구에서는 상호작용 효과를 검증할 경우 발생할 수 있는 다중공선성 문제를 해결하기 위해 변수들을 평균중심화(Mean Centering)하여 다중공선성 문제를 제거하였다.

(1) 비전소통과 성과 간에 행동정체성의 조절효과에 대한 가설검증 결과

우선적으로 비전소통과 팀원 태도 간의 관계에 있어서 행동정체성의 조절효과인 <가설5>를 검증하기 위한 위계적 회귀분석을 실시한 결과를 아래의 <표 5-16>과 같이 제시하였다.

비전만족도를 종속변수로 한 회귀분석 결과를 보면, 회귀모형 2에서 회귀모형 3으로 변화될 때 R^2 변화량은 유의하지 않은 것으로 나타났으므로 <가설 5-1> ‘행동정체성이 낮으면 높은 경우보다 비전소통이 비전만족도에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.’는 기각되었다. 동기부여를 종속변수로 한 회귀분석 결과를 보면, 회귀모형 2에서 회귀모형 3으로 변화될 때 R^2 변화량은 .015(ΔF : 4.193, $p < 0.05$)으로 통계적으로 유의하고, 모형3에서 베타계수는 -.782 ($p < 0.05$)로 나타나서 <가설5-2> ‘행동정체성이 낮으면 높은 경우보다 비전소통이 동기부여에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.’는 지지되었다. 열정을 종속변수로 한 회귀분석 결과를 보면 회귀모형 2에서 회귀모형 3으로 변화될 때 R^2 변화량은 .013 (ΔF : 4.001, $p < 0.05$)으로 통계적으로 유의하고, 모형3에서 베타계수는 -.725($p < 0.05$)로 나타나서 <가설5-3> ‘행동정체성이 낮으면 높은 경우보다 비전

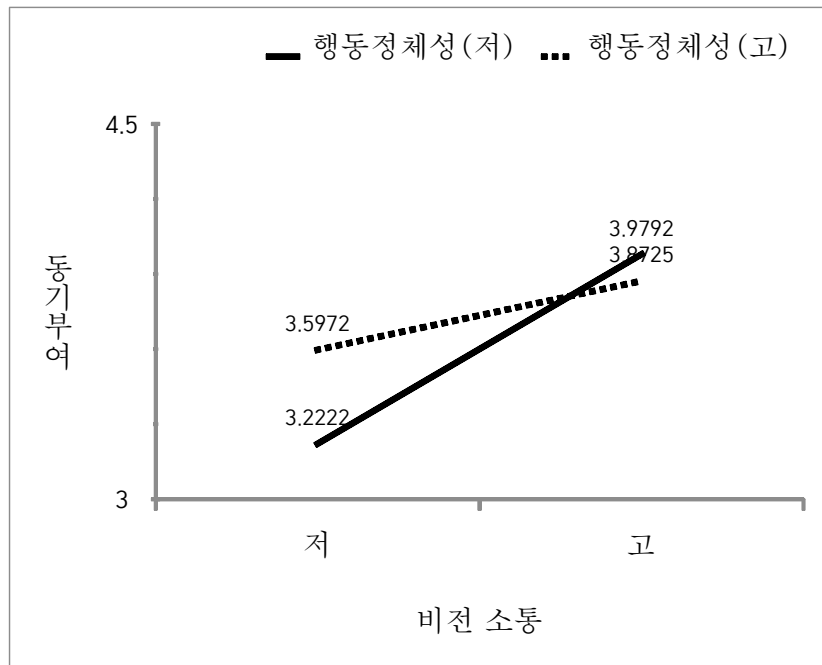
소통이 열정에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.’는 지지되었다.

<표 5-16> 비전소통의 팀원 태도에 대한 행동정체성의 조절효과

종속 변수	독립 변수	단계1		단계2		단계3	
		β	t	β	t	β	t
비전 만족도	A	.622***	11.552	.621***	11.507	.904***	4.698
	B			-.027	-.495	.424	1.418
	AxB					-.530	-1.532
	R ²	.386		.387		.394	
	F	133.454***		66.612***		45.475***	
	ΔR^2			.001		.007	
	ΔF			.245		2.348	
	동기 부여	A	.494***	8.267	.496***	8.287	.913***
B				.051	.083	.716*	2.169
AxB						-.782*	-2.048
R ²		.244		.246		.261	
F		68.345***		34.493***		24.741***	
ΔR^2				.003		.015	
ΔF				.728		4.193*	
열정		A	.553***	9.662	.557***	9.821	.945***
	B			.124*	2.193	.741*	2.365
	AxB					-.725*	-2.000
	R ²	.306		.321		.334	
	F	93.358***		49.921***		35.088***	
	ΔR^2			.015		.013	
	ΔF			4.808*		4.001*	

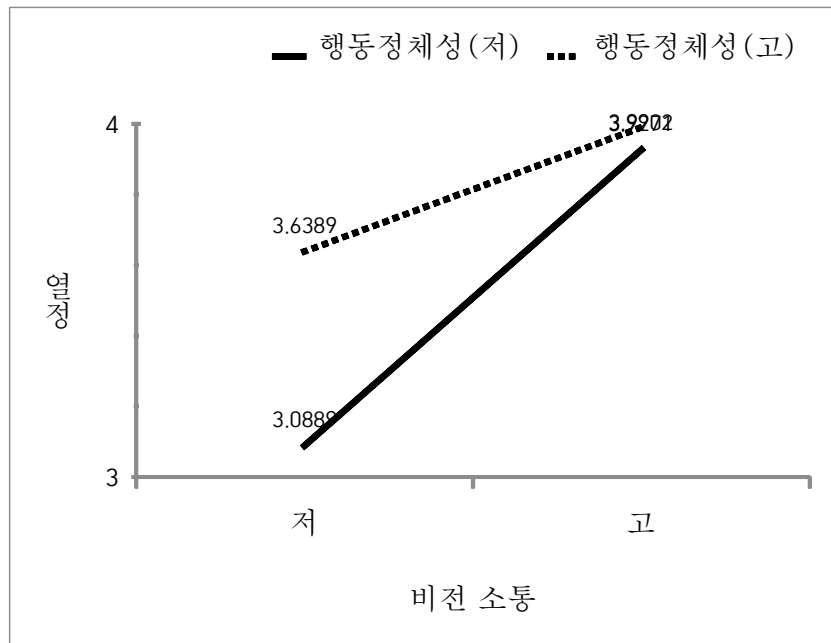
* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

조절효과를 구체적으로 파악하기 위하여 그림으로 표현하였다. 비전소통을 고/저로 나누고, 행동정체성을 고/저로 나누어 네 개의 집단을 만들었다(2×2). 네 집단에 대한 팀원 태도의 평균을 도식하였다.



<그림 5-2> 동기부여에 대한 행동정체성의 조절효과

<그림 5-2>를 살펴보면, 비전소통이 낮고 행동정체성이 높은 경우 동기부여(M=3.5972)가 행동정체성이 낮은 경우의 동기부여(M=3.2222) 보다 높은 것으로 나타났다. 반면에 비전소통이 높고 행동정체성이 낮으면 동기부여 평균(M=3.9792)이 행동정체성이 높은 경우의 동기부여 평균(M=3.8725) 보다 높게 나타났다. 행동정체성이 낮은 집단의 기울기가 높은 집단 보다 더 커서 Howell and Dorfman(1986)이 제시한 강화요인으로 작용하는 것으로, 행동정체성이 낮은 집단이 높은 집단보다 비전소통이 동기부여에 미치는 영향력이 더 큰 것을 뜻한다. 이러한 결과는 행동정체성이 낮은 집단에서 비전소통이 증가하게 되면 비전에 대하여 더 구체적으로 설명을 듣고, 이해하게 되어 궁극적으로는 더 동기부여가 된다. 반면에 행동정체성이 높은 사람들은 외재적 요인인 비전소통이 낮아도 자신의 행위에 늘 더 큰 의미와 영향, 의의를 부여하기 때문에(Vallacher and Wegner, 1987) 자긍심에 의해서 내재적으로 동기부여 되어 행동정체성이 낮은 집단보다 동기부여가 더 된다는 시사점을 주고 있다. 따라서 <가설5-2> ‘행동정체성이 낮으면 높은 경우보다 비전소통이 동기부여에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.’를 입증하는 것이다.



<그림 5-3> 열정에 대한 행동정체성의 조절효과

<그림 5-3>에서, 행동정체성이 낮은 집단의 기울기가 높은 집단의 기울기보다 더 크게 나타났다. 이는 비전소통이 증가하면 행동정체성이 낮은 집단이 높은 집단보다 열정을 증가시키는 폭이 더 큰 것을 나타내는 것으로, 이러한 결과는 동기부여와 마찬가지로 행동정체성이 낮은 집단의 팀원들은 증가된 비전소통을 통하여 비전을 구체적으로 인식하게 되면 더 열정적인 태도를 보이게 된다는 것이다. 이러한 결과는 <가설5-3> ‘행동정체성이 낮으면 높은 경우보다 비전소통이 열정에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.’를 입증하는 것이다.

(2) 변혁적 리더십과 성과 간에 행동정체성의 조절효과 가설검증 결과

변혁적 리더십과 팀원 태도 간의 관계에 있어서 행동정체성의 조절효과를 검증하기 위한 위계적 회귀분석 결과를 아래의 <표 5-17>로 제시하였다.

비전만족도는 회귀모형 2에서 회귀모형 3으로 변화될 때 R^2 변화량은 .017($\Delta F : 5.024, p < 0.05$)으로 통계적으로 유의하고, 모형3에서 베타계수는 -1.168 ($p < 0.05$)로 나타나서 <가설6-1>은 지지되었다. 동기부여는 회귀모형 2에서 회귀모형 3으로 변화될 때 R^2 변화량은 .014($\Delta F : 3.879, p < 0.05$)으로 통계적으로 유의하고, 모형3에서 베타계수는 -1.030($p < 0.05$)으로 나타나서 <가설6-2>도 지지되

었다. 열정은 회귀모형 2에서 회귀모형 3으로 변화될 때 R^2 변화량은 .014(ΔF : 4.475, $p < 0.05$)로 통계적으로 유의하고, 모형3에서 베타계수는 -1.047($p < 0.05$)로 나타나서 <가설6-3>는 지지되었다. 따라서 <가설6> ‘해석수준(행동정체성)이 낮으면 높은 경우보다 변혁적 리더십이 성과변수(비전만족도, 동기부여, 열정)에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.’ 는 지지되었다.

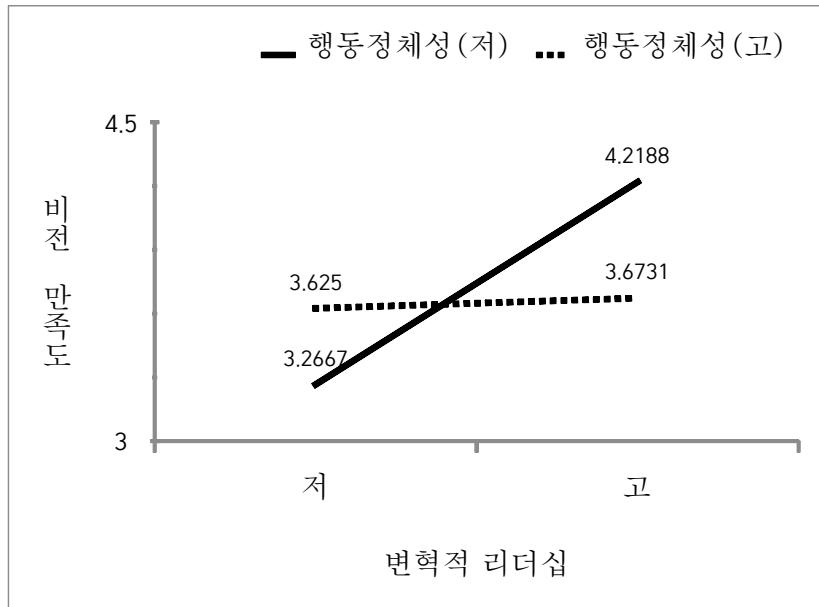
<표 5-17> 변혁적 리더십의 팀원 태도에 대한 행동정체성의 조절효과

종속 변수	독립 변수	단계1		단계2		단계3	
		β	t	β	t	β	t
비전 만족도	A	.504***	8.507	.504***	8.487	.957***	4.546
	B			-.042	-.713	1.032*	2.137
	AxB					-1.168*	-2.241
	R^2	.254		.256		.274	
	F	72.371***		36.356***		26.374***	
	ΔR^2			.002		.017	
	ΔF			.508		5.024*	
	동기 부여	A	.503***	8.480	.504***	8.477	.903***
B				.040	.671	.987*	2.037
AxB						-1.030*	-1.970
R^2		.253		.255		.268	
F		71.913***		36.088***		25.680***	
ΔR^2				.002		.014	
ΔF				.450		3.879*	
열정		A	.563***	9.926	.565***	10.019	.971***
	B			.112*	1.985	1.075*	2.343
	AxB					-1.047*	-2.115
	R^2	.317		.330		.344	
	F	98.524***		51.915***		36.671***	
	ΔR^2			.013		.014	
	ΔF			3.944*		4.475*	

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

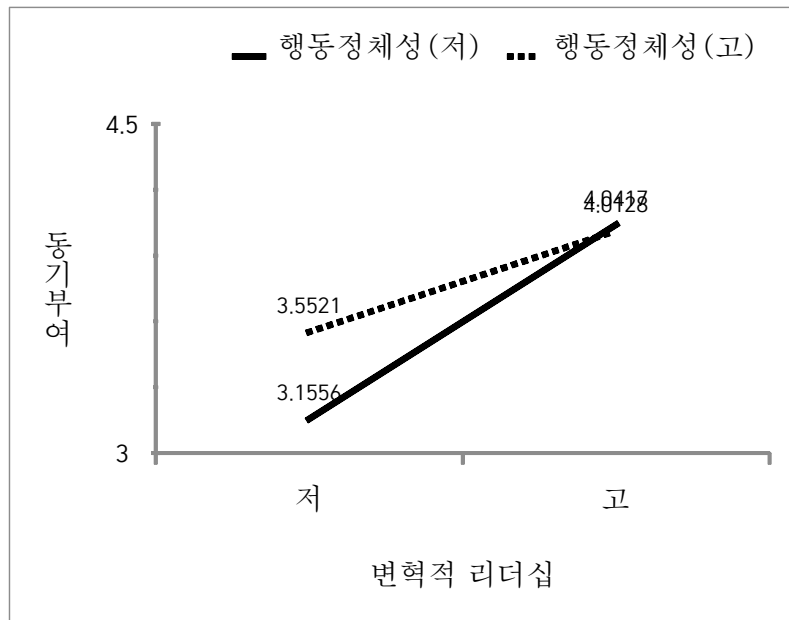
조절효과를 구체적으로 파악하기 위하여 그림으로 표현하였다. 변혁적 리더십을 고/저로 나누고, 행동정체성을 고/저로 나누어 네 개의 집단을 만들었다

(2×2). 네 집단에 대한 팀원 태도의 평균을 도식하였다.



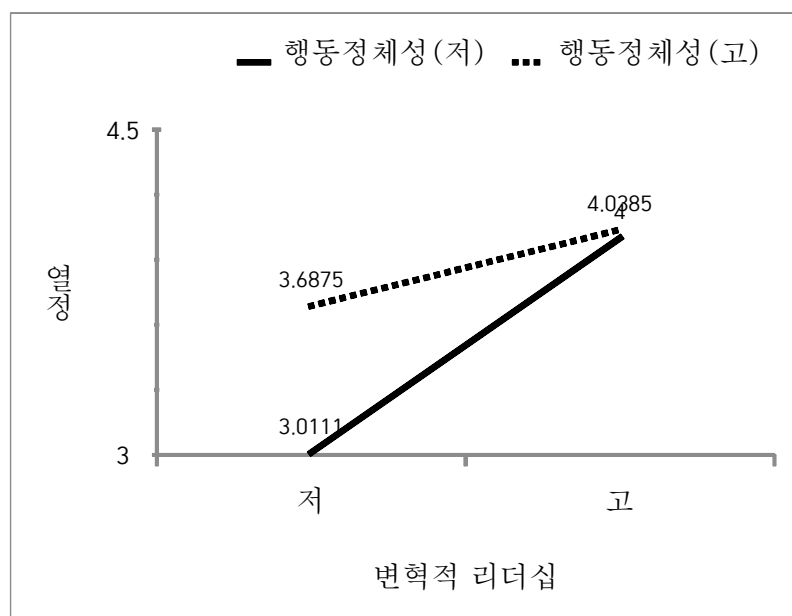
<그림 5-4> 비전만족도에 대한 행동정체성의 조절효과

<그림 5-4>에서 변혁적 리더십이 낮고 행동정체성 수준이 높은 집단의 비전 만족도(M=3.625)는 행동정체성이 낮은 집단의 비전만족도(M=3.2667) 보다 높다. 이 경우는 행동정체성이 높은 집단은 외재적 요인인 변혁적 리더십 행위가 낮아도 자신의 행위에 늘 더 큰 의미와 영향, 의의를 부여하여 비전에 대한 만족도가 높아질 것이기 때문이다. 반면에 변혁적 리더십이 증가되면 행동정체성이 높은 집단의 비전만족도(M=3.6731)가 낮은 집단의 비전만족도(M=4.2188) 보다 낮아진다. 행동정체성이 낮은 집단에 대하여 팀장이 변혁적 리더십 행위를 증가시켜 미래에 조직이 성취해야 할 이상적인 목표인 비전을 설명하고, 이를 구체화시키는 방법과 성취하려는 목표에 대하여 지적 자극을 주고, 개별적 배려를 통하여 평가와 피드백을 제공하게 된다면 팀원들은 비전에 더욱더 만족하게 된다는 시사점을 주고 있다. 이러한 결과는 <가설6-1> ‘행동정체성이 낮으면 높은 경우보다 변혁적 리더십이 비전만족도에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.’를 입증하는 것이다.



<그림 5-5> 동기부여에 대한 행동정체성의 조절효과

<그림 5-5>에서, 행동정체성이 낮은 집단의 기울기가 행동정체성이 높은 집단의 기울기 보다 더 크다. 이러한 결과는 <가설6-2> ‘행동정체성이 낮으면 높은 경우보다 변혁적 리더십이 동기부여에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.’를 입증하는 것이다.



<그림 5-6> 열정에 대한 행동정체성의 조절효과

<그림 5-6>에서는 변혁적 리더십이 낮고 행동정체성이 높은 경우 열정(M=3.6875)이 행동정체성이 낮은 경우의 열정(M=3.0111) 보다 높다. 변혁적 리더십이 높을 때 행동정체성이 높은 집단의 열정(M=4.0385)이 행동정체성이 낮은 집단의 열정(M=4) 보다 높게 나타나서 조절은 보완효과를 보인다. 하지만 행동정체성이 낮은 집단의 기울기가 더 크다. 이러한 결과는 <가설6-3> ‘행동정체성이 낮으면 높은 경우보다 변혁적 리더십이 열정에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.’를 입증하는 것이다. 가설검증 총괄현황을 <표5-18>로 제시하였다.

<표5-18> 가설검증 결과 총괄표

내용		채택 여부
H1	비전소통은 성과변수(비전만족도, 동기부여, 열정)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
	1-1 비전소통은 비전만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
	1-2 비전소통은 동기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
	1-3 비전소통은 열정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
H2	비전소통은 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
H3	변혁적 리더십은 성과변수(비전만족도, 동기부여, 열정)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
	3-1 변혁적 리더십은 비전만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
	3-2 변혁적 리더십은 동기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
	3-3 변혁적 리더십은 열정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
H4	비전소통과 성과변수(비전만족도, 동기부여, 열정) 간의 관계는 변혁적 리더십에 의하여 매개될 것이다.	지지
	4-1 비전소통과 비전만족도 간의 관계는 변혁적 리더십에 의하여 매개될 것이다.	부분매개
	4-2 비전소통과 동기부여 간의 관계는 변혁적 리더십에 의하여 매개될 것이다.	부분매개
	4-3 비전소통과 열정 간의 관계는 변혁적 리더십에 의하여 매개될 것이다.	부분매개

<표5-18> 가설검증 결과 총괄표(계속)

내용		채택 여부
H5	해석수준(행동정체성)이 낮으면 높은 경우보다 비전소통이 성과변수(비전만족도, 동기부여, 열정)에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.	부분지지
	5-1 행동정체성이 낮으면 높은 경우보다 비전소통이 비전만족도에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.	기각
	5-2 행동정체성이 낮으면 높은 경우보다 비전소통이 동기부여에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.	지지
	5-3 행동정체성이 낮으면 높은 경우보다 비전소통이 열정에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.	지지
H6	해석수준(행동정체성)이 낮으면 높은 경우보다 변혁적 리더십이 성과변수(비전만족도, 동기부여, 열정)에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.	지지
	6-1 행동정체성이 낮으면 높은 경우보다 변혁적 리더십이 비전만족도에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.	지지
	6-2 행동정체성이 낮으면 높은 경우보다 변혁적 리더십이 동기부여에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.	지지
	6-3 행동정체성이 낮으면 높은 경우보다 변혁적 리더십이 열정에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.	지지

본 절에서는 실증분석 결과를 기술하였다. 구체적으로 인구 통계적 특성에 대하여 기술하였고, 각 변수들을 측정된 측정도구들에 대하여 요인분석 및 Cronbach's α 분석을 통하여 타당성 및 신뢰성에 대하여 조사하였다. 상관관계 분석을 실시하여 변수들 간의 관계를 살펴보았다.

마지막으로 설정한 가설에 대하여 검증을 수행하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 비전소통은 팀원 태도 및 변혁적 리더십과 정(+)의 관계가 있으며, 변혁적 리더십도 팀원 태도와 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십은 비전소통과 팀원 태도 간의 관계를 부분매개하였다. 비전소통과 팀원 태도와의 관계에서 행동정체성은 동기부여와 열정은 조절효과가 있었으나 비전만족도는 조절효과가 없었다. 변혁적 리더십과 팀원 태도 간의 관계에서 행동정체성은 비전만족도, 동기부여, 열정 모두에서 조절효과가 있었다.

4. 추가분석

앞 절에서는 변혁적 리더십의 선행변수로 비전소통의 영향력을 확인하였고, 비전소통과 팀원 태도 간의 관계에서 변혁적 리더십의 매개효과, 그리고 행동정체성의 조절효과에 대해서는 가설을 수립하여 검증결과를 제시하였다. 이와는 별도로 비전을 해석수준 이론을 기반으로 인식한 비전특성과 개인수준의 해석수준으로 행동정체성의 적합성(fit) 관계에 따른 성과의 차이를 실증분석해 보고자 한다.

1) 비전 인식현황

조직비전에 대한 인식수준을 팀장, 팀원, 전문가 그룹으로 구분하여 분석한 결과를 살펴보면 <표 5-19> 및 <표 5-20>과 같다.

<표 5-19> 비전 인식수준 평균 및 표준편차

		왜 달성해야(1) / 어떻게 달성해야(5)	추상성(1)/ 구체적(5)	결과중심(1)/ 과정중심(5)
평균	팀장	3.019	3.303	2.880
	팀원	2.942	2.904	2.639
	전문가	2.868	2.694	2.620
	평균	2.943	2.967	2.713
표준편차	팀장	1.231	1.216	1.240
	팀원	1.166	1.270	1.263
	전문가	.356	.503	.454
	평균	.667	.688	.694

* ()의 숫자는 척도를 나타내는 숫자 임.

분석결과 동일한 조직비전에 대하여 최고경영층과 심리적 거리(공간적·확률적·사회적)가 상대적으로 가까운 팀장이 비전을 어떻게 달성해야 하는지에 대하여 구체적으로 그리고 과정 중심으로 인식하였다. 즉 하위해석수준으로 인식하고 있으며, 심리적 거리가 먼 전문가 > 팀원 > 팀장의 순으로 상위해석수준으로 인식하는 것으로 나타났다.

<표 5-20> 해석수준이 비전 인식에 미치는 영향 분석결과

	구분	n	평균	표준편차	t
비전 해석수준	팀장	214	3.0623	.94737	2.644**
	팀원	214	2.8193	.95412	

* p<.05, ** p<.01

<표 5-20>에서 팀장과 팀원의 해석수준의 차이가 비전인식에 미치는 영향에 차이가 있는지를 검증한 결과 통계량의 t값은 2.644이며, 유의확률이 .009(p<.01)이다. 그러므로 유의수준 .01에서 팀장과 팀원 집단 간에 유의미한 차이가 존재한다고 할 수 있다. 구체적으로는 비전으로부터 심리적 거리(공간적, 확률적, 사회적)가 가까운 팀장의 비전 해석수준의 평균은 3.0623, 심리적 거리가 먼 팀원의 비전 해석수준의 평균은 2.8193이다. 따라서 심리적 거리가 더 가까운 팀장이 비전을 상대적으로 구체적(하위해석수준)으로 인식하며, 팀원은 추상적(상위해석수준)으로 인식하여 팀장과 팀원의 조직비전 해석수준에는 차이가 있다.

2) 행동정체성 수준에 따른 비전 해석수준의 차이

팀원의 행동정체성 수준에 따른 비전 해석수준별 팀원 태도의 차이를 알아보기 위하여 이원상호작용효과 검증을 실시하였다. 연구결과 행동정체성 수준과 비전 해석수준 간의 이원상호작용효과는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(비전만족도 F = 4.769 p<.05, 동기부여 F = 3.001 p<.05, 열정 F = 7.824 p<.001).

행동정체성의 높고 낮음에 따라 비전 해석수준 간 팀원의 태도 차이를 알아보기 위하여 표본을 행동정체성 수준이 높은(행동정체성=>14) 집단과 낮은(행동정체성<14) 집단으로 구분한 후 각각에 대하여 추가적으로 단순 주효과 분석을 실시했다. 분석결과는 <표 5-21>, <표 5-22>, <표 5-23>으로 제시하였다.

<표5-21> 행동정체성 수준에 따른 비전 해석수준 단순 주효과 분석(비전만족도)

구분	자승합	자유도	평균자승	F	유의확률
A at B1	2.810	1	2.810	6.023	.015
A at B2	4.156	1	4.156	7.919	.006

A : 비전 해석수준 간 비전만족도 차이,

B1 : 행동정체성 수준 고, B2 : 행동정체성 수준 저

행동정체성 수준이 높은 집단과 낮은 집단 모두에서 비전 해석수준에 따른 비전만족도에는 차이가 있다.

<표 5-22> 행동정체성 수준에 따른 비전 해석수준 단순 주효과 분석(동기부여)

구분	자승합	자유도	평균자승	F	유의확률
A at B1	1.726	1	1.726	4.699	.032
A at B2	2.332	1	2.332	3.846	.054

A : 비전 해석수준 간 동기부여 차이,
B1 : 행동정체성 수준 고, B2 : 행동정체성 수준 저

<표 5-22>에서 행동정체성 수준이 높은 집단에서는 비전을 높은 해석수준으로 인식하는 집단과 낮은 해석수준으로 인식하는 집단 간 동기부여에는 차이가 있는 것으로 나타났다. 하지만 행동정체성이 낮은 집단에서는 비전을 높은 해석수준으로 인식하는 집단과 낮은 해석수준으로 집단 간에 차이가 통계적으로 유의미하지 않은($F= 3.846, p>.05$) 것으로 나타났다.

<표 5-23> 행동정체성 수준에 따른 비전 해석수준 단순 주효과 분석(열정)

구분	자승합	자유도	평균자승	F	유의확률
A at B1	.555	1	.555	1.247	.266
A at B2	8.541	1	8.541	19.165	.000

A : 비전 해석수준 간 열정 차이,
B1 : 행동정체성 수준 고, B2 : 행동정체성 수준 저

<표 5-23>에서 행동정체성 수준이 높은 집단에서는 비전을 높은 해석수준에 인식하는 집단과 낮은 해석수준으로 인식하는 집단 간에 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다($F= 1.247, p>.05$). 하지만 행동정체성이 낮은 집단에서는 비전을 높은 해석수준으로 인식하는 집단과 낮은 해석수준으로 집단 간에 열정에 차이가 있는 것으로 나타났다.

결과적으로 비전만족도는 행동정체성이 높거나 낮은 집단 모두에서 비전 해석수준에 따른 차이가 유의미하였으나, 동기부여는 행동정체성이 높은 집단, 열정의 경우는 행동정체성이 낮은 집단에서만 비전 해석수준에 따른 차이가 유의미하였다.

3) 행동정체성 수준과 비전 해석수준 적합성

Kim et al.,(2008)의 실험연구 결과에서 유추해보면 비전 해석수준과 행동정체성이 모두 하위수준일 조건에서만 하위수준(구체적) 비전특성에 따른 팀원 태도가 높게 나타나고, 비전 해석수준과 행동정체성 둘 중에 하나라도 먼 조건에서는 상위수준(추상적)의 비전유형이 선호된다. 한편, 하위수준 행동정체성과 상위수준 행동정체성이 모두 유용할 때는 상위수준 행동정체성이 하위수준 행동정체성보다 우세하여 팀원 태도에 더 큰 영향력을 행사하게 될 것이다. 이는 사람들이 자신의 행위에 대해 늘 더 큰 의미, 영향, 의의를 부여한다고 보기 때문이다(Vallacher and Wegner, 1987). 행동정체성과 비전 해석수준의 적합성에 대한 검증은 행동정체성의 높고 낮음, 비전유형을 추상적, 구체적으로 분류한 4개 집단으로 구분하고, 집단 별로 팀원 태도의 평균값을 산출하였으며, 분석결과는 <표 5-24>, <표 5-25>, <표 5-26>과 같다.

<표 5-24> 비전만족도에 대한 행동정체성과 비전유형 간 평균 비교

구분		행동정체성 수준	
		낮음	높음
비전 특성	How(행동의 방법) 강조	3.7286	3.5439
	Why(행동 목적/이유) 강조	3.7328	3.9512

구분		행동정체성 수준	
		낮음	높음
비전 특성	구체적 묘사	3.9139	3.8619
	추상적 묘사	3.4342	3.4479

구분		행동정체성 수준	
		낮음	높음
비전 특성	How(과정) 중심 묘사	3.9110	3.8704
	What(결과) 중심 묘사	3.4625	3.5287

<표 5-24>에서 팀원의 행동정체성이 낮은 경우 비전을 하위해석수준(구체적, 과정중심)으로 비전을 인식하는 집단의 비전만족도(M=3.9139, 3.9110)가 상위해석수준(추상적, 결과중심)으로 인식하는 집단의 비전만족도(M=3.4342, 3.4625)보다 높게 나타났으며, 그 차이는 유의한(p<.05, p<.05) 것으로 나타났다. 반면에

행동정체성이 높은 경우는 비전을 상위해석수준(Why)으로 인식하는 집단의 비전만족도(M= 3.9512)가 하위해석수준(How)으로 비전을 인식하는 집단보다 비전만족도(M= 3.5439)가 높았으나 이와는 반대로 비전을 추상적(상위해석수준)으로 인식할 때 비전만족도(M=3.4479)가 구체적(하위해석수준)으로 비전을 인식하는 집단의 비전만족도(M=3.8619) 보다 낮고 그 차이가 유의(p<.05)하여 일관된 방향을 보여주지 못하고 있다. 이는 상위수준 개념화가 우세한 사람은 조직의 비전의 특성 보다는 자신의 해석수준에 의한 판단과 행위에 대하여 늘 더 큰 의미와 의의를 부여한 다는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 해석수준 이론은 행동정체성이 낮은 집단에서 차별적인 성과를 보여준다는 것을 의미한다.

<표 5-25> 동기부여에 대한 행동정체성과 비전유형 간 평균 비교

구분		행동정체성 수준	
		낮음	높음
비전 특성	HOW(행동의 방법) 강조	3.6238	3.6104
	WHY(행동 목적/이유) 강조	3.8851	3.8211

구분		행동정체성 수준	
		낮음	높음
비전 특성	구체적 묘사	3.8825	3.8259
	추상적 묘사	3.4079	3.4896

구분		행동정체성 수준	
		낮음	높음
비전 특성	HOW(과정) 중심 묘사	3.8672	3.8642
	WHAT(결과) 중심 묘사	3.4542	3.5273

위 <표 5-25>에서 팀원의 행동정체성이 낮은 경우 비전을 하위해석수준(구체적, 과정중심)으로 비전을 인식하는 집단의 동기부여 평균(M=3.8825, 3.8672)이 상위해석수준(추상적, 결과중심)으로 인식하는 집단의 동기부여 수준(M=3.4079, 3.4542) 보다 높게 나타났으며, 그 차이는 유의한(p<.05, p<.05) 것으로 나타났다. 반면에 행동정체성이 높은 경우는 비전을 하위해석수준으로 인식하는 집단의 동기부여평균(M=3.6104, M=3.8259, M=3.8642)과 상위해석수준으로 비전을 인식하는 집단의 동기부여 평균(M=3.8211, M=3.4896, M=3.5273) 간의 차이가 유의하지

못하였다. 따라서 행동정체성이 낮은 집단에서는 구체적이고 과정중심적인 비전이 동기부여에 더 영향력을 미칠 것으로 판단되며, 행동정체성이 높은 경우에는 비전특성에 유의할 수준의 차이가 없는 것으로 분석하였다.

<표 5-26> 열정에 대한 행동정체성과 비전유형 간 평균 비교

구분		행동정체성 수준	
		낮음	높음
비전 특성	HOW(행동의 방법) 강조	3.6857	3.7027
	WHY(행동 목적/이유) 강조	3.5345	3.9878

구분		행동정체성 수준	
		낮음	높음
비전 특성	구체적 묘사	3.8443	3.9303
	추상적 묘사	3.3158	3.6285

구분		행동정체성 수준	
		낮음	높음
비전 특성	HOW(과정) 중심 묘사	3.8785	3.8827
	WHAT(결과) 중심 묘사	3.2917	3.7350

<표 5-26>을 보면 팀원의 행동정체성이 낮은 경우 비전을 하위해석수준(구체적, 과정중심)으로 비전을 인식하는 집단의 열정 평균(M=3.8443, 3.8785)이 상위해석수준(추상적, 결과중심)으로 인식하는 집단의 열정(M=3.3158, 3.2917) 보다 높게 나타났으며, 그 차이는 유의한($p < .05$, $p < .05$) 것으로 나타났다. 반면에 행동정체성이 높은 경우는 비전을 하위해석수준으로 인식하는 집단의 열정 평균과 상위해석수준으로 비전을 인식하는 집단의 열정 평균 간의 차이가 유의하지 못하였다. 따라서 팀원의 행동정체성이 낮을 경우에는 구체적이고 과정 중심으로 작성한 비전이 열정에 더 많은 영향력을 행사한다.

종합적으로 행동정체성이 낮은 경우 구체적이고 과정 중심적인 비전특성이 성과에 더 큰 영향력을 행사할 것으로 분석되었으나 행동정체성이 높은 경우에는 일정한 방향으로 영향력을 보이지 않았다.

본장에서는 실증분석 한 결과와 추가분석 결과를 기술하였다. 구체적으로 인구 통계적 특성에 대하여 기술하였고, 각 변수들을 측정된 도구들에 대하여 타당성 및 신뢰성에 대하여 조사하였다. 상관관계분석을 실시하여 변수들 간의 관계를 살펴보고, 가설 여섯 가지에 대한 검증을 수행하였다. 또한 추가분석으로 행동정체성 수준에 따른 비전유형 간 성과의 차이와 행동정체성 수준과 비전 해석 수준의 적합성이 성과에 미치는 영향을 확인하였다.

다음 장에서는 본 연구의 결과를 요약하고 이론적 및 실무적 시사점에 대하여 제시하였다. 또한 본 연구의 한계점에 대하여 구체적으로 기술하였다. 끝으로 미래의 연구방향에 대하여 제언하였다.

VI. 결론

1. 요약 및 연구의 의의

지금까지 비전소통과 변혁적 리더십이 팀원 태도에 미치는 직접효과와 변혁적 리더십의 매개효과, 그리고 해석수준의 조절효과를 실증적으로 분석하였다. 본 장에서는 연구결과를 요약하고 연구의 의의에 대하여 기술하고자 한다. 아울러 연구의 한계에 대하여 논하고 미래의 연구방향을 제시하겠다.

1) 연구결과 요약

본 연구는 국내기업에 근무하고 있는 팀장과 팀원들을 대상으로 ‘리더와 구성원이 심리적 거리에 따라서 상황이나 대상에 대한 행동반응과 선택, 그리고 판단에 차이가 있을 수 있다’는 해석수준 이론에 대하여 살펴보았다. 그리고 해석수준 이론을 기반으로 개인특성의 관점에서 팀원의 행동정체성이 비전소통과 변혁적 리더십 행위와 팀원 태도 간을 어떻게 조절하는가를 살펴보았다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 비전소통과 변혁적 리더십이 팀원 태도에 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 변수들에 대한 회귀분석을 수행하여 비전소통과 변혁적 리더십은 모두 팀원의 태도(비전만족도, 동기부여, 열정)에 양(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이것은 기존연구를 지지하는 결과이다. 여기에서 변혁적 리더십을 조직비전을 전파하기 위해서는 팀원에 대한 개별적 고려와 지적자극 등을 동시에 고려해야 하므로 단일구성개념으로 보고 인과관계를 분석하였다.

둘째, 변혁적 리더십의 매개효과이다. 비전소통과 팀원 태도(비전만족도, 동기부여, 열정)와의 관계에서 변혁적 리더십이 비전소통과 팀원 태도 간의 관계를 모두 부분매개 하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 비전소통이 변혁적 리더십의 선행변수로 유용함을 증명하는 것이다. 또한 변혁적 리더십이 독립변수로서 결과변수에 영향력을 준다는 기존의 연구범위를 확장하여, 리더십은 그 자체가

목적이 아니라 성과를 내기 위한 중간다리 역할을 하는 변수임을 시사해주는 것이다.

셋째, 해석수준을 기반으로 하는 행동정체성이 변혁적 리더십과 팀원 태도 간의 관계에서 비전만족도, 동기부여, 그리고 열정을 모두 조절하는 것으로 나타났다. 반면에 비전소통과 팀원 태도 간의 관계에서는 비전만족도를 제외하고 동기부여와 열정만 부분적으로 조절하는 것으로 나타났다. 이는 비전소통이 증가하게 되면 행동정체성이 낮은 집단의 팀원들이 비전소통과정을 통하여 비전에 대하여 더 구체적으로 설명을 듣고, 이해하게 되어 궁극적으로는 행동정체성이 높은 집단보다 더 동기부여 되고, 열정적일 것으로 해석된다. 하지만 비전소통과 비전만족도 간의 관계를 조절하지 않는 것은 비전만족도는 행동정체성의 높고 낮음 보다는 비전소통 자체의 영향을 직접적으로 받는 것으로 평가할 수 있다. 또한 비전소통 과정에서 구성원들의 기본가치나 신념, 태도가 조직의 핵심가치와 신념 그리고 태도에 맞춰지게 되어 팀장이 전파하는 조직의 비전과 목표를 구성원 자신의 것으로 인식하게 되어 비전만족도가 높아지는 것으로 예상할 수 있다. 총체적으로는 행동정체성이 낮은 집단에서는 비전소통과 변혁적 리더십 행위가 더욱 중요함을 시사해준다.

넷째, 추가분석을 통하여 비전유형과 행동정체성이 팀원 태도에 미치는 영향력 검증에서 우선, 심리적 거리에 따라 팀장, 팀원의 조직비전에 대한 해석수준은 다르며, 그 차이는 유의미함을 보여주었다. 이어서 행동정체성이 낮은 경우 비전이 구체적이면 더 큰 영향력을 받으나 행동정체성이 높은 경우에는 영향력이 일관된 방향을 보여주지 못하고 있다. 이는 행동정체성이 낮은 집단에서 차별적인 성과를 보여주고 있지만 상위수준 개념화가 우세한 사람은 조직의 비전특성 보다는 자신의 해석수준에 의한 판단과 행위에 대하여 늘 더 큰 의미와 의의를 부여한 다는 것으로 해석할 수 있으므로 추가연구가 필요하다.

2) 이론적 및 실무적 시사점

이와 같은 연구결과 및 연구방법은 이론적 측면과 실무적 측면에서 의의를 찾아 볼 수 있을 것이다. 우선적으로 학문적 공헌을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십 연구범위의 확장이다. 선행연구들이 주로 변혁적 리더십

을 선행변수로 하는 결과변수와의 인과관계를 규명하는 연구가 주로 수행되었으며, 본 연구에서도 변혁적 리더십과 팀원 태도의 인과관계에서는 변혁적 리더십이 비전만족도와 동기부여 그리고 열정에 모두 양(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 변혁적 리더십의 비전이 고객 만족도에 영향을 줄 것이라는 선행연구들의 연구결과와 동일한 결과를 보인 것으로 만족도의 하위유형으로서 비전만족도를 리더십 유효성 변수로 확인 할 수 있었다.

하지만, 변혁적 리더십의 선행변수에 대한 연구는 상대적으로 활발하지 못하였다. 따라서 본 연구는 상향적(upstream) 관점에서 변혁적 리더십의 선행요인을 탐색한 가치가 있다. 결정론적 관점을 탈피하여 개발론적 관점에서 탐색하기 위하여 변혁적 리더십 행위의 리더십 발휘 동기로서 의도적 개입활동인 비전소통을 선행변수로 하는 실증분석을 수행하여 비전소통이 변혁적 리더십 행위에 유의한 영향력을 미치는 것을 확인하였다. 팀장이 비전을 명확하게 인식할수록 변화를 이끌기 위한 자발적인 리더십 활동을 발휘하려는 리더십 발휘동기가 발생하고, 이러한 인식을 바탕으로 의도적 개입활동인 비전소통 노력으로 조직의 변화 필요성과 주변 환경에 대한 인식이 증가 할수록 변혁적 리더십 행동을 발휘하게 될 가능성이 증가할 것이다. 이러한 시도를 통하여 비전소통과 변혁적 리더십의 이론적 연결고리를 제시하였으며, 비전소통이 변혁적 리더십 행위를 매개로 성과변수인 팀원 태도와 연결된다는 가설의 입증을 통하여 리더십 동기변수인 비전소통의 가치를 확인 할 수 있었다. 아울러 리더십은 그 자체로서 목적보다는 성과를 내기 위한 중간 연결고리 역할을 하는 변수라는 차원에서 비전소통 노력이 직접적으로 팀원들의 태도에 영향을 줄 수도 있지만 변혁적 리더십의 비전전파, 개별적 배려, 지적자극과 같은 변혁적 리더십 행위의 종합적인 발휘를 통하여 팀원들의 태도에 긍정적인 영향력을 행사할 수 있음을 확인할 수 있었다.

둘째, 변혁적 리더십을 단일구성개념으로 보았다. 선행연구에서 변혁적 리더는 구성원에게 이상적 비전을 제시하고, 그 비전의 달성을 위해 동기를 고취시키며 변화를 주도하는 리더(Bass, 1985; Avolio and Bass, 1988)로 연구되어왔다. 하지만 비전의 제시는 최고경영자가 하는 것이고, 실제 경영현장에서는 변혁적 리더십의 발휘는 중간관리자에 해당하는 팀장들이 팀원들을 대상으로 조직의 비전을 전파하고, 공유하는 리더십 행위를 통하여 동기를 고취시키며 변화를 주도

하는 개념으로 보는 것이 타당할 것이다. 여기에서는 비전의 제시가 아닌 전과가 적절한 의미일 것이다. 조직의 허리에 해당하는 팀장들이 조직의 미래지향적 비전을 효과적으로 전파하고, 팀장들이 기술적 전문성을 더하여 비전을 수행할 수 있는 능력을 보여주며, 집단의 공익을 위하여 팀장이 먼저 희생할 수 있는 의지를 팀원들에게 보여주고, 팀원들의 요구에 대하여 개별적 배려를 하게 되면 팀원들은 팀장에 대한 신뢰를 가지게 되고, 비전에 대한 만족수준을 높여서 성과로 연결 될 수 있다. 또한 팀장은 팀원들에게 지적자극을 주어 조직에 대한 기여를 강조하게 되면 팀원들은 비전의 달성을 위한 우수한 아이디어를 제출하게 되고, 자신의 아이디어가 반영되어 비전이 실현될 수 있다는 사실에 대하여 내재적으로 더욱 동기부여 될 것이다. 변혁적 리더십을 발휘하는 팀장은 현실에 안주하기 보다는 발전적인 조직의 미래를 위하여 솔선수범하며, 팀원들에게 힘을 실어주거나 획기적인 방법으로 비전 달성방법을 제시하면 팀원들은 자발적이고, 열정적인 태도를 보일 것이다. 이러한 변혁적 리더십은 하위구성개념별로 태도에 영향을 미칠 수도 있으나 비전(카리스마, 영감적 동기부여), 개별적 배려, 지적자극이 종합적으로 발휘될 경우에 태도에 더 긍정적인 영향력을 줄 것이다. 비전을 중심으로 하는 연구에서는 단일구성개념으로 보는 것이 타당할 것이다. 하지만 하나의 구성개념으로 볼 것인지 아니면 하위구성개념별로 인과관계를 확인 할 것인지는 추가적인 연구가 요구된다.

셋째, 해석수준 이론의 적용범위의 확장이다. 해석수준 이론이 가장 활발하게 적용되는 분야는 주로 소비자 태도, 광고와 마케팅 등의 영역이라고 할 수 있다. 상품에 대한 심리적 거리감이나 구매까지의 시간적 거리를 중심으로 신뢰와 구매의도에 미치는 영향까지 다양하게 다루어져 왔으며, 광고와 마케팅에 대해서는 비교광고와 사전 마케팅 등에서 해석수준과 관련한 소비자 접근에 대한 전략을 도출하는 논의가 이루어져왔다. 최근에는 교육적, 인지적, 심리적 영향에 대한 논의로 확장되고 있다(정의준·유승호, 2015). 인지능력과 창의력에 대해서는 해석수준에 따른 인지정보처리방식의 차이와 해석수준의 표상에 따른 창의성의 활성화에 대한 논의로 확장되고 있는데 본 연구는 이러한 논의 확장을 실증분석하였다. 지금까지 인사·조직 영역에서는 리더십 영향력의 강도가 구성원이 사회적, 심리적, 공간적 측면에서 상사로부터 얼마만큼 멀거나(혹은 멀게 느끼느냐), 가까우냐

(가깝게 느끼느냐)에 따라 달라질 것으로 예측하면서 사회적 거리, 심리적 거리, 구조적 거리, 상호교류빈도, 위계적 접촉 등의 거리개념이 상황적 요소로서 주로 연구되었다. 하지만 상황적 변수에서 확장하여 거리개념을 해석수준을 기반으로 하는 개인수준 변수인 행동정체성으로 측정하고, 이에 따라 태도 또는 성과에 또 다른 결과를 도출할 수 있을 것이다. 본 연구결과는 행동정체성이 비전소통과 팀원 태도 간 그리고 변혁적 리더십과 팀원 태도 간의 관계에서 조절효과를 보여 주고 있어서 인사·조직분야에서도 해석수준 이론이 적용 가능함을 증명하는 것이다.

아울러 추가분석으로 변혁적 리더십의 하위구성개념인 비전을 해석수준으로 인식하고, 팀원 개인의 성격특성을 기반으로 하는 해석수준인 행동정체성과의 적합성에 대한 연구를 시도하였다. 조직 내에서 공식적으로는 동일한 비전이라 하여도 각자의 위치에서 심리적 거리를 준거로 하는 해석수준의 차이로 인하여 개개인에게 다가오는 느낌은 다를 수 있고, 그러한 차이로 인하여 비전을 바라보는 계층 간 그리고 같은 계층이라도 개개인의 태도는 다르게 나타나고 비전은 체계적으로 추진될 수 없다. 따라서 이러한 차이점의 존재와 영향을 해석수준 적합(fit)이라는 기준으로 실증적으로 분석하였다. 비전의 명료성과 공유정도로 성과와의 관계를 살펴보는 기존의 연구범위를 넘어서 비전의 내용을 각자 해석수준에 따라 다르게 인식할 수 있음을 전제로 해석수준의 적합성이 특히 비전에 대한 해석수준과 구성원의 개인특성을 기반으로 하는 행동정성이 낮을 때 성과 평균이 가장 높다는 것은 해석수준에 의해서 소비자 태도가 조절 될 수 있다는 소비자 행동연구를 확장하여, 리더십에서도 행동정체성과 비전 해석수준의 상호작용이 팀원 태도 간의 관계에서 차이를 가져올 수 있다는 것을 시사하고 있다.

넷째, 분석 대상을 확대하였다. 기존의 비전에 대한 연구는 최고경영층을 대상으로 설정하고 있다. 그러나 현재의 경영방식은 각 팀을 맡고 있는 팀장에게 자원 배분권이나 의사결정권 등 권한위양이 이루어지고 있기 때문에 이들을 대상으로 조직비전 달성을 위한 노력이 실질적으로 출발되도록 하는 것은 중요하다.

다섯째, 연구 방법론상 의의를 가지고 있다. 기존의 많은 연구에서 제기한 동일측정오류를 제거하기 위하여 노력했다. 본 연구는 사전조사와 설문조사, 전문

가 사전조사 등 다양한 자료수집 방법을 통하여 자료에 대한 신뢰성을 높였을 뿐만 아니라, 설문조사자도 복수(팀장, 팀원)로 하여 동일측정오류를 제거하였다. 행동정체성척도에 대해서는 적용의 타당성을 확보하기 위하여 인사·조직 전공자, 일반기업 구성원 등을 대상으로 3차에 걸쳐 예비조사를 수행하여, 척도를 개발하여 13차례에 걸쳐서 현장조사를 수행한 개발자의 현장조사결과와 비교하여 유사한 결과를 확인하고 타당성이 확보된 것으로 간주하여 분석에 사용하였다.

실무차원에서도 본 연구의 시사점을 찾을 수 있을 것이다.

첫째, 조직관리 측면에서 활용 가치가 높다. 인사담당자는 신입사원을 채용하거나 중간관리자 승진·발령 시 본 연구의 결과를 참고할 수 있을 것이다. 구성원들의 만족도를 높이고, 동기부여 시키며, 열정적으로 만드는 변혁적 리더십을 발휘하는 팀장을 보직하여 팀원들에게 비전전파 활동을 할 수 있도록 하여야 한다.

변혁적 리더십을 발휘하는 팀장은 팀원들에게 조직의 비전을 공유하도록 하고 과업을 성공적으로 수행할 수 있도록 적절한 역할모델을 제시하며, 나아가 조직목표를 달성하도록 팀원들을 동기부여시킴으로써 자신들이 속해 있는 조직의 역량에 대해 긍정적으로 지각하도록 유도할 것이다.

둘째, 변화관리 과정에서 비전의 전파와 효과적인 공유가 필요하다. Kotter (1995; 1996)는 ‘변화 8단계 모형’에서 강력한 변화추진팀이 구성되어 비전을 창출하고, 비전을 전달하며, 구성원을 임파워먼트 시켜서 단기적 성과를 달성하고, 지속적인 후속변화를 창출하여 변화를 정착화하고 제도화해야 하는 과정을 제시하였다. 이를 위하여 변화관리팀에 상위해석수준의 구성원을 참여시켜 변화추진자(change agent)로 임명하여 비전의 전파 및 공유과정에서 역할을 수행할 수 있도록 하는 방안이다. 비전은 어의적으로 추상성과 가설적 구성체라는 특징으로 인하여 일선조직에서 상징적인 것으로 인식될 수 있다. 따라서 상위해석수준의 팀장은 조직비전의 추상성과 가설적 구성을 팀원들의 해석수준에 맞추어 해석하여 비전을 전파하면서 팀원들의 가치와 신념이 조직의 비전과 조화될 수 있도록 소통하고, 지적으로 자극하며, 동기를 부여하여 현실세계를 변화시키고 발전시키도록 하여야 한다.

셋째, 상위해석수준의 역량을 강화시켜야 한다. 구성원들로 하여금 충동과 유혹을 극복하기 위해서는 단기적인 성과에 매몰되어 상대적으로 충동적이고 근시

안적인 성향을 보이게 되는 하위수준의 해석수준을 자기통제를 증강시키면서 목표의 인지적 접근성을 강화시키는 상위수준의 해석수준으로 전환(Fujita, and Sasota, 2011)하는 노력이 필요하다. 일상을 비롯한 다양한 상황에서 끊임없이 자신들의 만성화된 성향이나 바람직한 자기개념대로 행동하려는 구성원들의 욕구는 충동이나 유혹을 향한 자기통제나 조절, 인내에 대한 자기갈등에 기반으로 하고 있다. 이러한 자기갈등을 극복하기 위해서는 다양한 맥락에 걸친 자신의 행동을 보다 안정적이고 일관성 있게 보이고 더 명료한 자기개념을 가지고 있는 상위해석수준의 역량을 강화할 필요가 있다.

넷째, 기업에서 교육담당자들이 본 연구결과를 활용할 수 있을 것이다. 현재 조직 내부교육에서 한 축을 이루고 있는 것이 의사소통교육이다. 의사소통교육 과정에서 비전의 인식수준을 측정하고, 비전공유를 위한 비전소통교육을 진행할 필요가 있을 것이다. 이러한 교육과정에서는 조직이 제시하고 있는 비전을 조직 구성원들이 공유하기 위해서 누구나 쉽게 이해할 수 있도록 정확하고도 간결하게 설명할 필요가 있으며, 더불어 비전에 대한 조직구성원들의 의견을 상부에 편안하게 표현할 수 있도록 다양한 의사소통 채널이 마련되어야 한다. 예를 들어 사내 정기포럼, 제안제도, 비전 워크숍과 같은 제도적 장치를 통해 가능할 것이다. 이를 통해 조직의 비전을 팀장과 팀원이 동일한 해석수준으로 인식하고, 더 나아가 상위수준으로 해석하게 되어 일부분이 아닌 조직 전체와 주변 환경 전체를 통찰할 수 있는 혜안을 가지도록 교육하게 된다면 구성원들은 비전에 만족하여 동기부여 되고, 열정을 가지고 과업에 임하여 높은 성과를 달성하고 궁극적으로는 조직비전이 높은 수준으로 달성될 것이다. 비전 실현을 위해 구성원들을 적극적으로 동기부여 하는 행동은 비전 달성과정에서 발생할 수도 있는 실패에 대한 두려움과 불안을 불식시키며, 구성원들로 하여금 비전에 보다 강하게 고무되도록 자극한다. 지속적인 의사소통교육을 통하여 구성원들은 자신의 업무가 기업 조직이나 사회에 어떤 공헌을 할 수 있는지에 대해서도 알 수 있게 되고, 비전에 제시된 이상적인 조직의 미래 상태는 상당한 희생이나 불편까지도 감수한 상황에서 타인을 돕고자하는 최고경영자의 이타적, 도덕적 원리를 이해하고, 다양한 이해관계자들도 고려하게 되어 조직에서 부서 간 그리고 계층 간 갈등도 관리할 수 있을 것이다.

다섯째, 조직구성원 개인측면에서도 의의가 있다. 자신의 가치관을 조직의 가치관과 일치시키는 노력을 통하여 주인의식을 가지고 업무를 수행하게 될 것이며, 이를 통하여 개인의 성장과 조직의 성장을 함께 달성할 수 있다. 구성원들의 기본가치나 신념, 태도가 조직의 핵심가치와 신념 그리고 태도에 맞춰지게 되어 리더가 제시하는 조직의 비전과 목표를 구성원 자신의 것으로 인식하게 된다. 경영환경의 변화에 따른 위기의식 확산과 평생고용개념이 위태하여짐에 따라 조직구성원은 자신의 미래를 걸고 헌신할 수 있는 기업을 선정할 때, 기업의 비전과 비전을 구성하는 기업의 핵심가치관에 주목하게 된다. 즉 조직구성원은 인본주의적인 가치관과 달성가능하면서 매력적인 비전을 제시하는 기업에 더욱 매료될 것이다. 이러한 상황에서 우수한 인력의 이직을 예방하기 위해서는 기업은 조직구성원의 의욕을 고취시킬 수 있는 비전을 세우고, 비전에 대한 조직구성원의 이해와 공감을 이끌어 내도록 노력하여야 할 것이다. 또한 구성원들은 조직의 가치에 본인의 가치관을 일치시킴으로써 더욱 비전에 만족하고, 동기부여되어, 열정을 가지고 업무를 수행하게 될 것이다.

지금까지 본 연구결과에 대하여 간단히 요약을 하였고, 이론적 및 실무적 차원에서의 시사점에 대하여 기술하였다. 다음 절에서는 연구의 한계 및 미래 연구 방향에 대하여 정리하였다.

2. 연구의 한계와 미래 연구방향

앞에서 제시된 의의에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계를 가지고 있다. 한계점들을 기술하고 향후 연구를 위한 제안을 하고자 한다. 본 연구의 한계점들을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 변수들의 제한성이다. 비전소통과 변혁적 리더십의 조절변수에 한계가 있었다. 특히, 해석수준 이론을 적용한 조절변수로는 개인차를 반영하는 행동정체성 하나의 변수에 대해서만 실질검증을 하였다. 이는 자료 수집상 너무 많은 자료를 구하려면 오염될 가능성이 높기 때문에 변수들을 제한할 수밖에 없었다. 그러나 차후의 연구에서는 창의성, 조절초점 등 다양한 변수들을 포함시켜 연구의 질을 높였으면 한다.

둘째, 횡단연구에 그쳤다. 본 연구모형 같은 인과관계 연구는 종단연구가 필요함에도 불구하고 다양한 제약으로 인해 종단연구를 하지 못했다. 차후의 연구에서는 인과관계를 명확히 밝힐 수 있는 종단연구가 이루어졌으면 한다.

셋째, 추가분석으로 변혁적 리더십의 하위요소인 비전에 대하여 초보적인 연구만 수행하였다. 초보적 연구에 그치게 된 것은 팀장과 팀원이 조직비전에 대하여 정확하게 알지 못하는 기업이 다수 있었으며, 이로 인하여 비전 인식수준이 오염될 가능성이 있었다. 예비조사에서 국내 300대 기업의 비전을 인사·조직 전공자에게 제시하고 기업의 비전이 추상적으로 작성되었다고 생각하는지? 아니면 구체적으로 작성되었다고 생각하는지? 확인한 결과, 추상적으로 작성되었다고 생각하는 응답 비율이 전체기업의 60%, 구체적 25%, 비전으로 판단하기에는 불명확하다고 응답한 비율이 15%로 다양한 시각이 존재하고 있었다. 세부적으로는 비전을 비전 슬로건, 핵심가치 등과 혼돈하고 있는 응답자도 다수 있었다. 따라서 설문조사법이 아닌 중요사실기술법과 시나리오를 통한 실험 등 연구설계의 다양화가 필요하다.

넷째, 조사대상의 자료수집 한계에 따른 문제이다. 표본의 규모가 작아서 표본의 정규성이 보장되지 않을 경우에는 ICC 값에 문제가 발생할 수 있다. 본 연구에서 비전소통과 변혁적 리더십의 변수들이 팀 수준으로 분석되므로, 변수들의 집단 내 동의도와 합산의 정당성을 확보할 필요가 있다. 본 연구에서 분석대상이

인원수로는 428명이지만 기업 수는 46개 기업으로 기업별 팀 평균이 4.543팀, 표준편차가 4.023팀으로 표본의 규모가 작아서 ICC 값과 η^2 값을 상호 보완적으로 사용하였다(윤필현·한주희, 2012). 따라서 개인수준 팀원의 태도와의 관계에서 비전소통과 변혁적 리더십의 영향의 자료를 팀 수준의 합산자료로 계산하는 것이 적절한지 판단하기 위해 ICC와 η^2 을 이용하여 타당성에 대한 검증을 실시하였다. ICC(1) 값은 팀 수준 비전소통 측정치(.26), 팀 수준의 변혁적 리더십 측정치(.24)으로 기준값 .20 이상을 만족하였다. ICC(2) 값은 팀 수준 비전소통 측정치(.56), 팀 수준의 변혁적 리더십 측정치(.55)로 일반적인 평가기준인 0.7 이상에 미치지 못하였다. 선행연구에서 .58 이상도 수용(김문주·윤정구, 2012)하고 있지만 본 연구의 결과는 평가기준에는 조금 부족한 결과이다. η^2 통계량은 팀 수준 비전소통 .379($p < .001$), 팀 수준 변혁적 리더십 .372($p < .001$)로 모두 .20 이상으로 산출되어 자료 합산의 정당성을 인정할 수 있었으나 ICC(2)는 충분히 만족스럽지 못하였다.

앞에서 언급한 한계점을 극복하는 연구의 방향 외에도 향후의 연구를 위한 제언을 하고자 한다. 우선, 변혁적 리더십의 하위구성개념별 리더십 유효성의 검증 필요성이 있다. 변혁적 리더십을 하나의 구성개념으로 수행한 분석과 하위구성개념별로 분석한 결과에는 차이가 있을 수 있으며, 자칫하면 결과를 왜곡할 수 있으므로 연구목적에 따라 하위구성개념별 성과를 측정해볼 필요성이 있다. 따라서 연구의 목적에 따라서 단일구성개념으로 할 것인지 하위구성개념별로 연구를 수행할 것인지는 연구 설계단계에서 면밀한 검토가 필요하다.

둘째, 해석수준을 기반으로 하는 비전소통과 조직목표설정이 성과에 미치는 메커니즘에 대한 연구가 요구된다. 조직성과라는 유사한 효과에도 불구하고, 효과적인 비전 성명서(Vision statement)는 이미지에 기반을 둔 광범위하고 시대를 초월한 상대적으로 추상적인 경향이 있으나 이와는 대조적으로 효과적인 목표설정은 특별하고, 도전적이고, 시간이 제약된 목표 수립을 포함한다(Locke and Latham, 1990; Conger and Kanungo, 1998; Van Knippenberg and Stam, 2013). Kirkpatrick and Locke (1996)는 비전과 목표는 어떤 면(예를 들어, 모두 바람직한 결과)에서는 비슷하지만 그들 사이의 차이는 상당하다고 하였다. 비전은 일반적이고 실제적으로 완벽하게 달성되지 못하지만, 반면에 목표는 특정하고 쉽게

달성 할 될 수 있으며, 비전은 추상적이고 결과 중심으로 수립하고, 목표는 구체적이고 과정중심으로 설정하여야 할 것이다. 이러한 비전과 목표설정의 특성과 리더와 구성원의 심리적 거리의 상호작용이 성과에 미치는 영향에 대한 연구도 필요하다. 지금까지의 연구수행에서는 목표설정에 대한 연구는 심리학자 및 조직 행동학자들에 의해 연구되는 반면, 비전에 대한 연구는 리더십 학자들에 의해 주로 연구되는 것으로 경계가 구분되는 경향이 있었다. (Berson et al., 2015)은 비전소통과 목표설정이 구성원 동기부여와의 관계에서 구성원의 심리적 거리의 조절효과에 대한 연구에서 명제수준의 탐색적 연구를 수행하였다. 앞으로의 연구에서는 비전과 목표설정을 동시에 변수로 고려하는 실증연구와 함께 종합모형으로의 발전이 필요하다.

셋째, 다른 리더십 유형에서 해석수준의 역할에 대한 연구도 요구된다. 본 연구는 변혁적 리더십의 비전전파를 중심으로 연구하였다. 하지만 최근에 변혁적 리더십이 재무적 성과와의 약한 유의성, 이론적 한계 등 제한성을 언급하는 연구들이 수행되고 있으며, 이러한 제한성을 극복하고 기업의 재무성과 창출에 보다 유의한 영향을 미칠 수 있는 현장 중심적이고 과업 중심적인 리더십으로 제시된 이슈리더십과 성과 간의 관계에서 해석수준의 적용 가능성도 살펴볼 필요성이 있다. 변혁적 리더십의 하위요소인 비전제시의 경우에 집단 내 다른 비전을 가진 다른 리더에 의해서 영향을 받으면 역할 모호성과 역할충돌이 증가할 수 있다는 이론적 한계와 비전이라는 어의 자체가 상위해석으로 인식될 수도 있다. 하지만 본 연구에서는 최고경영자의 비전 제시나 구성원 각자의 비전을 제시하는 것이 아니라 조직의 비전을 팀장이 팀원에게 전파하는 것으로 연구를 설계하였다. 이에 따른 결과는 해석수준(행동정체성)이 낮으면 높은 경우보다 변혁적 리더십이 성과변수(비전만족도, 동기부여, 열정)에 미치는 영향이 더 크게 나타나는 것으로 실증분석되었다. 구성원 누구나 이슈창출을 할 수 있는 실무중심적인 이슈리더십과 성과 간의 메커니즘에서 어떤 수준의 해석수준이 재무적 성과에 긍정적 영향력을 발휘하는지 연구해볼 가치가 있다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 견병하(2010), “리더의 행동유형이 부하의 동기부여적 자아개념에 미치는 영향: 리더 부하간 거리 조절효과를 중심으로”, 위덕대학교 대학원 박사학위논문.
- 고성돈·송병식(2000), “변혁적 리더십이 구성원의 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구”, *대한경영학회지*, 23, 415-439.
- 고수일(2011), “혁신행동에 대한 변혁적. 거래적 리더십의 효과”, *조직과 인사관리 연구*, 35(1), 1-21.
- 고환상·서재현(2012), “변혁적 리더십, 조직후원인식, 성취욕구가 조직몰입에 미치는 영향”, *대한경영학회지*, 25(1), 435-459.
- 권혁기·박봉규(2010), “변혁적 리더십과 자기효능감이 직무만족에 미치는 영향 - 일몰입과 조직몰입의 매개효과-”, *인적자원관리연구*, 17(2), 203-218.
- 김기근·문명·조운형(2013), “조직구성원들의 조직비전 인식과 조직변화에 대한 태도와의 관계: 조직신뢰의 매개역할”, *인적자원관리연구*, 20(3), 115-143.
- 김동주·양봉희(2011), “확장된 개념의 변혁적 리더십이 조직구성원들의 조직몰입과 창의적 행동에 미치는 영향”, *조직과 인사관리연구*, 35(4), 89-116.
- 김문주·윤정구(2012), “교육적 배경 다양성이 의사결정의 효율성과 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 자위 다양성이론을 중심으로”, *인사·조직연구*, 20(1), 129-176.
- 김민철·이경렬(2015), “시간적 거리와 행동정체성 수준에 따른 광고 메시지 유형별 효과에 관한 연구: 공인영어시험 광고를 중심으로”, *광고학 연구*, 16(8), 119-144.
- 김성희(2009), “카리스마적 리더십과 성과의 관계에 대한 거리, 셀프 에피커시, 응집력의 조절효과 검증; 조건적 보상 행위와의 비교, 서울과학종합대학원대학교 박사학위논문.
- 김정원·채순화·배성현(2005), “변혁적 리더십과 상사신뢰 및 조직몰입의 다차원 관계 : 신뢰의 직접효과와 조절효과검증”, *조직과 인사관리연구*, 29(4),

31-62.

- 김정훈(2011), “리더십 발휘동기, 리더십 행위 그리고 성과 간의 관계에 관한 탐색적 연구”, *한국콘텐츠학회논문지*, 11(4), 321-337.
- 김진희(2008), “팀웍, 조직냉소주의 및 조직시민행동에 대한 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과”, *인사조직연구*, 16(4), 1-40.
- 김진희(2013), “변혁적 리더십이 TMX와 조직몰입을 통해 조직시민행동에 미치는 효과”, *대한경영학회지*, 26(8), 2043-2067.
- 김학수 · 이준호 · 한수진(2013), “연구개발팀의 혁신성과에 대한 팀장의 변혁적 리더십 영향과 팀 심리적 안전 풍토의 조절역할에 대한 연구”, *대한경영학회지*, 26(8), 1971-2002.
- 노현재 · 양동민 · 심덕섭(2011), “상사의 감성지능이 팀 만족 및 팀 성과에 미치는 영향”, *조직과 인사관리연구*, 35(3), 199-217.
- 류동웅 · 신진교(2013), “변혁적 리더십이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향 및 개인특성의 조절효과”, *인적자원관리연구*, 20(2), 215-238.
- 류성민(2005), “항공사에서의 비전만족도 및 커뮤니케이션 만족도가 종업원 만족 및 종업원 태도에 미치는 영향”, *한국항공경영학회지*, 3(1), 197-215.
- 류성민 · 권정숙(2009), “비전만족도의 선행요인 및 결과요인에 관한 연구”, *인사관리 연구*, 33(3), 127- 158.
- 류정란 · 주규하(2014), “변혁적 리더십이 조직구성원의 창의성에 미치는 영향”, *인적자원관리연구*, 21(5), 187-201.
- 박성훈 · 김동준(2011), “사회적 기업에서 조직시민행동과 그 선행요인에 대한 비전공유와 가치일치의 조절효과”, *인적자원연구*, 18(3), 25-54.
- 박중훈 · 박경아(2001), “리더십과 followership간의 적합성이 조직유효성에 미치는 효과 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십 비교”, *조직과 인사관리연구*, 24(2), 87-115.
- 방호진(2014), “변혁적 리더십의 선행요인에 대한 연구”, *무역연구*, 10(5), 719-741.
- 배종석(2013), *가치, 사람 그리고 제도 인적자원론*, 제2판. 서울, 홍문사.
- 백기복 · 서재현 · 구자숙 · 김정훈(2010), “한국형 리더십”, *인사조직연구*, 18(4),

33-69.

- 서우중·홍진원·최근호·한봉호(2008), “성공적인 BSC 도입 및 운영을 위한 변화관리 진단 모델 개발과 적용사례”, *기업경영연구*, 15(2), 105-125.
- 서진욱·유종서·윤종락(2002), “호텔내 종업원 동기부여에 영향을 미치는 커뮤니케이션의 요인에 관한 연구”, *서비스경영학회지*, 3(2), 114-135.
- 손경애(2008), “대학총장의 변혁적, 거래적 리더십과 직무효과성의 관계 - 대학교수들의 인식을 중심으로-”, *인적자원관리연구*, 15(1), 111-129.
- 손성진(2012), “변혁적 리더십과 기업문화가 말씀블드리지 품질경영과 조직유효성에 미치는 효과”, *대한경영학회지*, 25(3), 1461-1484.
- 신구범(2009), “서번트 리더십, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 간의 관계에 관한 실증분석”, *인적자원관리연구*, 16(1), 87-101.
- 신구범·박봉규·송경수(2002), “변혁적 리더십이 동기부여효과에 미치는 영향 : 직무태도의 매개역학을 중심으로”, *인적자원관리연구*, 5, 167-193.
- 양동민·심덕섭(2013), “변혁적 리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향: 개인적 동일시와 사회적 동일시의 매개효과”, *경영학연구*, 42(1), 121-152.
- 양윤·김민혜(2012), “해석수준, 메시지유형, 시간적거리가 메시지에 대한 태도와 구매의도에 미치는 영향”, *광고학 연구*, 23(2), 151-172.
- 오중석·정동섭·정현우(2002), “변혁적 리더십이 부하의 조직시민행동에 미치는 효과 및 개인특성의 조절효과에 관한 연구”, *조직과 인사관리연구*, 26(3), 161-192.
- 유영식·심덕섭·양동민·허영호·박성수(2009), “변혁적 리더십과 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동 간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개 효과”, *인적자원관리연구*, 16(2), 107-127.
- 윤대혁·정순태(2006), “변혁적 리더십이 조직시민행동과 조직구성원의 혁신적 행동에 미치는 영향에 관한 연구 -조직공정성의 조절효과를 중심으로-”, *인적자원관리연구*, 13(3), 139-169.
- 윤소천·이지현·손영우·하유진(2013), “소명의식이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향 -심리적 자본과 조직 동일시의 매개효과와 변혁적 리더십, 지각된

- 상사 지지의 조절효과-”, *인적자원관리연구*, 20(4), 61-86.
- 윤필현·한주희(2012), “팀원의 참여와 직무만족간의 관계에서 팀 업무유연성과 집단 잠재력의 영향”, *조직과 인사관리연구*, 36(1), 101-130.
- 이강옥·손태원(2004), “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, *대한경영학회지*, 45, 1571-1594.
- 이경근·박성수(2010), “변혁적, 거래적 리더십과 역할외 행동 간의 관계에서 동일화기반 신뢰 및 계산기반 신뢰의 매개효과”, *대한경영학회지*, 23(2), 1161-1184.
- 이공희·이호선(2012), “상사부하 교환관계, 권력거리, 개인주의-집단주의가 이직 의도 조직헌신에 미치는 영향에 관한 연구”, *조직과 인사관리연구*, 36 (3), 135-167.
- 이규만·안관영(2006), “변혁적 리더십과 리더-구성원 교환관계 및 구성원 반응간의 관계”, *인적자원관리연구*, 13(4), 107-123.
- 이덕로·서도원·김용순(2003), “변혁적, 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 -신뢰의 매개효과를 중심으로-”, *경영학연구*, 32(2), 449-474.
- 이도화·강기형·이종범(2009), “변혁적 리더십과 팔로워십이 조직구성원의 성과에 미치는 영향”, *인적자원관리연구*, 16(특별호), 227-245.
- 이문선·강영순(2000), “변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과”, *조직과 인사관리연구*, 24(1), 33-57.
- 이병주·장재윤(2011), “변화 필요성 인식, 비전 명확성, 및 임파워먼트가 변화 성과에 미치는 영향; 집합적 정서의 매개 효과”, *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 24(3), 575-596.
- 이서현(2014), “CEO의 비전 설정 및 공유 태도가 조직몰입, 조직시민행동과 성과에 미치는 영향”, *경일대학교 대학원 박사학위논문*.
- 이용탁(2004), “변혁적 리더십과 직무만족과의 관계에 임파워먼트가 미치는 영향. *대한경영학회지*, 46, 2139-2160.
- 이윤진·정의준·장예빛·유승호(2003), “심리적 거리가 소비자의 온라인 구전 정보 수용에 미치는 영향”, *한국심리학회지: 소비자광고*, 14(2), 365-383.
- 이은국·박운정·김정훈(2015), “국내 변혁적 리더십 연구 동향 분석 : 경영학 분야

- 학술지를 중심으로”, 리더십 연구, 6(4), 83-115.
- 이종범·박미성·이도화(2009), “변혁적·거래적 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향”, 조직과 인사관리연구, 33(4), 155-178.
- 이진규·박지환(2003), “부하가 인지한 상사의 변혁적·거래적 리더십과 성과 간 신뢰 및 가치일치의 매개효과 검증”, 경영학 연구, 32(4), 925-954.
- 이진규·박지환(2005), “변혁적 리더십 구성요인별 효과성에 관한 연구: 중간관리자를 대상으로”, 인사조직연구, 13(3), 171-199.
- 이진규·박지환(2006), “변혁적 리더십에 대한 리더와 부하의 지각일치 수준이 리더 유효성에 미치는 영향”, 조직과 인사관리연구, 30(2), 93-116.
- 이진서·이홍배(2013), “CEO의 비전설정 행위와 조직성과 간 조직시민행동의 매개 효과분석 : 비전설정 유형의 조절효과를 중심으로”, 산업경제연구, 26(6), 2875-2902.
- 이창원·박희봉·Adler, R. W(2005), “리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 있어 집단효능감의 매개역할 - 한국과 뉴질랜드 단체장 리더십의 비교”, 한국정책과학학회보, 9(4), 25-45.
- 이창준·윤정구(2007), “정서와 리더십에 대한 한 이론적 모형의 검증-카리스마적 및 감성적 리더십, 집단정서, 집단효과성”, 인사조직연구, 15, 1-51.
- 이화용·장영철(2004), “변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 조직과 인사관리연구, 28(4), 215-247.
- 이철기(2010), “변혁적, 거래적 리더십의 효과에 관한 한국과 중국의 비교 연구”, 대한경영학회지, 23(6), 3101-3124.
- 임준철·윤정구(1999), “부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신 성향에 미치는 영향: 자기 권능감(Self-Efficacy)의 매개역할을 중심으로”, 인사조직연구, 7(1), 1-42.
- 임효창·김오현·정무관(2008), “변혁적 리더십과 성역할 정체감이 구성원의 리더에 대한 신뢰와 태도에 미치는 영향”, 인적자원관리연구, 15(3), 151-174.
- 장석인(2009), “변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 구조 모형분석”, 인적자원관리연구, 16(2), 213-229.
- 장은영·이광희·박동진(2013), “변혁적 리더십과 셀프리더십이 창의성에 미치는

- 영향”, *인적자원관리연구*, 20(5), 115-132.
- 장해미·장재윤·김민수(2006), “조직변화 단계 진단 척도 개발”, *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 19(1): 1-24.
- 전성철·한철환·조미나(2011), *가치관경영*, 서울, 쌤앤파커스.
- 정동섭·김대복(2003), “변혁적, 거래적 리더십, 셀프 에피커시, 조직지원 및 성과간의 관계”, *인적자원관리연구*, 6, 203-219.
- 정동섭·배범수·김학수(2014), “팀장의 변혁적 리더십이 개인 적응성과에 미치는 영향”, *인사조직연구*, 22(2), 99-142.
- 정예지(2014), “변혁적 리더십과 진성 리더십이 팀 성과에 미치는 차별적 효과에 관한 연구”, *경영학연구*, 43(3), 705-743.
- 정예지·이수정·김문주(2012), “변혁적 리더 대 진성 리더: 변혁적 리더십의 재조명”, *경영학연구*, 41(3), 539-573.
- 정의준·유승호(2015), *해석수준 이론과 거리감 효과*. 서울, 커뮤니케이션 북스.
- 정현우·김창호(2006), “종업원의 감성지능이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구 - 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 조절효과”, *조직과 인사관리연구*, 30(4), 29-61.
- 정환호·이혜영·강은주·한주희(2011), “교향악단에서 지휘자의 변혁적 리더십과 리더”, *대한경영학회지*, 24(4), 2053-2071.
- 조윤희·최우재(2011), “인지된 조직지원과 상사지원이 조직시민행동에 미치는 영향; 조직비전정립의 조절효과”, *경영학연구*, 40(3), 633-658.
- 조윤희·최우재(2014), “조직정치 지각은 조직변화에 대한 저항을 증가시키는가?: 조직비전과 리더 비전 인식의 조절효과”, *인적자원관리연구*, 21(1), 19-40.
- 차동욱·강대석(2006), “인지된 조직의 팀 지원과 변혁적 리더십이 팀 구성원들의 교환관계, 에피커시, 그리고 몰입에 미치는 영향”, *조직과 인사관리연구*, 30(4), 175-208.
- 채서일(1997) *사회과학조사방법론*, 제2판, 서울, 학현사.
- 채순화·배성현·김정원(2007), “변혁적 리더십, 심리적 임파워먼트와 조직몰입간의 다차원적 관련성 - 심리적 임파워먼트의 매개효과검증”, *대한경영학회지*, 20(6), 2611-2638.

- 채주석·이길환·김찬중(2011), “변혁적 리더십이 조직구성원의 창의성에 미치는 영향”, *대한경영학회지*, 24(5), 2617-2640.
- 최보인·권석균(2014), “구성원 성격 다양성이 팀성과와 만족에 미치는 영향과 변혁적 리더십의 조절효과”, *인적자원관리연구*, 21(5), 47-71.
- 최석봉·김경환·문계완(2010), “변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향 - 학습지향성과 조직몰입의 매개효과검증-”, *인적자원관리연구*, 17(4), 225-243.
- 최충식·김정원·안종태(2006), “대학직원의 조직시민행동에 대한 변혁적 및 거래적 리더십의 영향: 임파워먼트의 매개효과 검증”, *대한경영학회지*, 19(6), 2435-2457.
- 최충식·안종태·김정원(2007), “변혁적 리더십, 거래적 리더십, 임파워먼트 및 조직 시민행동의 다차원 관계 - 임파워먼트의 조절효과검증”, *대한경영학회지*, 20(3), 1243-1267.
- 최희원·문철우(2011), “CEO 변혁적 리더십 특질과 기업의 재무성과가 CSR에 미치는 영향”, *인적자원관리연구*, 18(2), 213-234.
- 한광현(1999), “변혁적 거래적 리더십 요인과 스트레스와의 관계에 대한 탐색적 연구”, *경영학연구*, 28(1), 51-74.
- 한상백(2011), “친환경농산물의 인증마크가 소비자 가치와 구매의도에 미치는 영향: 조절초점과 해석수준의 조절효과를 중심으로”, *금오공과대학교대학원 박사학위 논문*.
- 한주희·정진철(2001), “변혁적 리더십과 팀 유효성에 관한 연구 - 자율욕구의 조절효과를 중심으로-”, *조직과 인사관리연구*, 24(2), 145-166.
- 홍계훈(2014), “부하직원의 Big5성격과 지각된 조직시민행동 및 혁신행동 간의 관계들에서 변혁적 리더십의 조절효과에 대한 다수준 연구”, *조직과 인사관리연구*, 38(4), 77-114.
- 홍용기·박종혁(2009), “리더의 빅 파이브(Big Five) 성격이 팀 애피커시에 미치는 영향”, *인적자원관리연구*, 16, 303-320.
- 홍세희(2000), “구조방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거”, *한국심리학회지*, 19(1), 161-177.
- 허문구·문상미(2009), “인적자원관리, 공유가치 및 지식공유”, *한국인사·조직학회*

2009년도 춘계학술연구발표회 발표논문집, 405-422.

현정석·이경은·김정윤·박찬정(2014), “추상적 사고수준 측정을 위한 2차 행동정
체성 문항개발”, 한국 컴퓨터교육학회 학술발표대회논문집, 18(1), 143-147.

2. 해외문헌

Ahluwalia, R., and Gurhan-Canli, Z(2000), “The effects of extensions on the
family brand name: An accessibility–diagnosticity perspective”, *Journal of
Consumer Research*, 27, 371-381.

Amit, E., Algom, D., and Trope, Y(2009), “Distance–dependent processing of
pictures and words”, *Journal of Experimental Psychology, General*, 138.
400-415.

Anderson, J. C., and Gerbing, D. W(1988), “Structural equation modeling in
practice: A review and recommended two step approach”, *Psychological
Bulletin*, 103, 411-423.

Ashford, S(1986), “Feedback–seeking in individual adaption: A resource
perspective”, *Academy of Management Journal*, 29, 465-487.

Atkinson, J. W(1964), *An Introduction to Motivation*, Princeton, N. J: Van
Nostrand.

Avolio, B. J., and Bass B. M(1988), Transformational leadership, charisma,
and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baglia, H .P. Dachler, and C.A.
Schriesheim(eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 29-50), Lexington,
MA: Lexington Books.

Avolio, B. J., Bass, B. M., and Jung, D. I(1999), “Re examining the
components of transformational and transactional leadership using the
Multifactor Leadership”, *Journal of occupational and organizational
psychology*, 72(4), 441-462.

Avolio, B. J., and Gibbons, T. C(1991), Developing transformational leader; A

- life span approach. In Conger, J. A. and Kanungo, R. N., and Associates(eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, CA: Jossey-Bass.
- Avolio, B. J., Yammarino, F. J., and Bass, B. M(1991), "Identifying Common Method Variance with Data Collected from A Single Source: An Unresolved Sticky Issue", *Journal of Management*, 17(3), 571-587.
- Awamleh, R. and Gardner, W. L(1999), "Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance", *The Leadership Quarterly*, 10, 345-373.
- Bar-Anan, Y., Liberman, N., Trope, Y., and Algom. D(2007), "Automatic processing of psychological distance: Evidence from a Stroop task", *Journal of Experimental Psychology : General*, 136, 610-622.
- Barge, J. K(1994), *Leadership: Communication skills for organizations and groups*, New York: St. Martin's Press.
- Barling, J., Weber, T., and Kelloway, E. K(1996), "Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment", *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A(1986), "The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Barreto, I(2013), "Toward a theory of intraorganizational attention based on desirability and feasibility factors", *Strategic Management Journal*, 34, 687 - 703.
- Bass, B. M(1985), *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M.(1990), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*(3rd ed.), New York: The Free Press.

- Bass, B. M.(1995), “Transformational leadership: Looking at other possible antecedents and consequences”, *Journal of Management Inquiry*, 4, 293 - 297.
- Bass, B. M.(1997), “Does the transactional - transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?”, *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M.(1999), “Two decades of research and development in transformational leadership”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 9-32.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J.(1992), *Organizational description questionnaire: Sampler set*, Mind Garden, Incorporated.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J.(1995), *MLQ multifactor leadership questionnaire*, Redwood City. CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., and Avolio. B. J.(1997), *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., and Goodheim, L(1987), “Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level”, *Journal of Management*, 13, 7 - 19.
- Baum, J. R., Locke, E. A., and Kirkpatrick, S. A(1998), “A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms”, *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43-54.
- Bennis, W. G., and Nanus, B(1985), *Leaders: The strategies for taking charge*, NY: Harper and Row.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., and Popper, M(2001), “The relationship between vision strength, leadership style, and context”, *The Leadership Quarterly*, 12(1), 53 - 73.
- Berson, Y., Halevy, N., Shamir, B., and Erez, M(2015), “Leading from different psychological distances: A construal-level perspective on

- vision communication, goal setting, and follower motivation”, *The Leadership Quarterly*, 26, 143-155.
- Bommer, W. H., Rubin, R. S., and Baldwin, T. T(2004), “Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior”, *The Leadership Quarterly*, 15, 195 - 210.
- Bowditch, J. L., Buono, A. F., & Stewart, M. M(2007), *A primer on organizational behavior*, Wiley.
- Bradford, D. L., and Cohen, A. R(1984), *Managing for excellence: The guide to developing high performance organizations*, New York, itd: Wiley.
- Burns, J. M(1978), *Leadership*, New York : Harper and Row.
- Bycio, P., 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.
- Campbell, J. P., and Pritchard, R. D(1976), *Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology. Handbook of industrial and organizational psychology*, Wiley, New York, 63-130.
- Cartwright, T., and Baldwin, D(2007), “Seeing your way: Why leaders must communicate their visions”, *Leadership in Action*, 27(3), 15-24.
- Collier, N., Fishwick, F., and Floyd, S. W(2004), “Managerial involvement and perceptions of strategy process”, *Long range planning*, 37(1), 67-83.
- Collins, J. C., and Porras J. I(1996), “Building Your Company’s Vision”, *Harvard Business Review*, september-october, 65-77.
- Collins, J. C., and Smith, K. G(2006), “Knowledge exchange and combination: The role of human resource practice in the Performance of high technology firms”, *Academy of Management Journal*, 49, 544-560.
- Conger, J. A(1990), “The dark side of leadership”, *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Conger, J. A(1999), “Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider’s perspective on the developing streams of

- research”, *The Leadership Quarterly*, 10, 145 - 180.
- Conger, J . A., and Kanungo, R. N(1987), “Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings”, *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J. A., and Kanungo, R. N(1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership. In J. A. Conger, and R. N. Kanungo(Eds.), *Charismatic leadership*(pp.40-77), San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A., and Kanungo, R. N(1998), *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Cummings, T. G. and Worley, C. G(2005), *Organizational development and change*, Ohio: South-Western College Publishing.
- Daft, R. L(1999), *Leadership: The theory and practice*, Orland: The Dryden Press.
- Daft, R. L., and Lengel, R. H(1984), “Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design”, *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Deci, E. L(1975), *Intrinsic motivation*, N. Y. : Plenum.
- Dhar, R., and Kim, E. Y(2007), “Seeing the forest or the trees: Implications of construal level theory for consumer choice”, *Journal of Consumer Psychology*, 17(2), 96-100.
- Dvir, T., Kass, N., and Shamir, B(2004), “The emotional bond: Vision and organizational commitment among high-tech employees”, *Journal of Organizational Change Management*, 17, 126-143.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., and Shamir, B(2002), “Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment”, *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.
- Elenkov, D. S., Judge, W., and Wright, P(2005), “Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-Cluster Comparative Study”, *Strategic Management Journal*, 26, 665-682.

- Elkins, T., and Keller, R. T(2003), “Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework”, *The Leadership Quarterly*, 14(4), 587-606.
- Farace, R. V., Monge, P. R., and Russel, H. M(1977), *Communicating and organizing*, California: Addison-Wesley Publishing Company.
- Fiedler, K., Semin, G. R., Finkenauer, C., and Berkel, I(1995), “Actor observer bias in close relationships: The role of self-knowledge and self-related language”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 525-538.
- Finkelstein, S., and Hambrick, D. C(1996), *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*, St. Paul, MN: West Publishing.
- Fornell, C., and Larcker, F. D(1981), “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”, *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Friedland, W. H(1964), “For a sociological concept of charisma”, *Social Forces*, 43, 18-26.
- Fujita, K(2011). “On conceptualizing self-control as more than the effortful inhibition of impulses”, *Personality and Social Psychology Review*, 15, 352 - 366.
- Fujita, K., Eyal, T., Chaiken, S., Trope, Y., and Liberman, N(2008), “Influencing attitudes toward near and distant objects”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(3), 562 - 572.
- Fujita, K., and Han, H. A(2009), “Moving beyond deliberative control of impulses: The effect of construal level on evaluative associations in self-control conflicts”, *Psychological Science*, 20(7), 799-804.
- Fujita, K., Henderson, M. D., Eng, J., Trope, Y., and Liverman, N(2006), “Spatial distance and mental construal of social events”, *Psychological Science*, 17(4), 278-282.
- Fujita, K., and Sasota, J. A(2011), “The effects of construal levels on

- asymmetric temptation-goal associations”, *Social Cognition*, 29, 125-146.
- Greer, L. L., Homan, A. C., De Hoog, A. H. B., and Den Hartog, D. N.(2012), “Tainted visions: The effect of visionary leader behaviors and leader categorization tendencies on the financial performance of ethnically diverse teams”, *Journal of Applied Psychology*, 97, 203 - 213.
- George, B.(2003), *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*, San Francisco: Jossey Bass.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., and Gaertner, S.(2000), “A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium”, *Journal of Management*, 26, 463 - 488.
- Grunig. J. E.(1992), *Model of Public Relations and Communication: Excellence in Public relations and Communication management*. NJ: Lawrence Erlbaum Associations, 285-326.
- Hallinger, P., and Heck, R.(2002), What do you call people with visions? The role of vision, mission and goals in school leadership and Improvement, in: Leithwood, K., Hallinger, P. and Colleagues(Eds.) *The Handbook of Educational Leadership and Administration*, 9-40.
- Hart, S. L.(1992), “An integrative framework for strategy making processes”, *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.
- Harter, J. J. and Bass, B. M.(1988), “Superiors’ evaluations and subordinates’ perceptions of transformation and transactional leadership”, *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- House, R. J.(1977), A 1976 Theory of Charismatic Leadership, in J.G. Hunt and L. L. Larson(Eds.), *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., and Aditya, R. N.(1997), “The social scientific study of leadership: Quo vadis?”, *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- House, R. J., and Shamir, B.(1993). Toward the integration of transformational,

- charismatic and visionary theories of leadership, In M. Chemers and R. Ayman(Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*(pp. 81-107), San Diego, CA: Academic Press.
- House, R. J., Woycke, J., and Foder, E. M(1988), Charismatic and noncharismatic leaders : Difference in behavior and effectiveness. In J. A. Conger, R.N. Kanungo, and associates (Eds.), *Charismatic leadership The elusive in organizational effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Howell, J. M., and Avolio, B. J(1993), “Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance”, *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Howell, J. M., and Dorfman, P. W(1986), “Moderator Variables in Leadership Research”, *Academy of Management Review*, 11(1), 88-192.
- Howell, J. M., and Shamir. B(2005), “The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences”, *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112.
- Hui, W(2002). *CEO leadership attributes and organizational effectiveness: the role of situational uncertainty and organizational culture*, Unpublished doctoral dissertation, Hong Kong University of Science and Technology.
- Idson, L. C., and Mischel, W(2001), “The personality of familiar and significant people: The lay perceiver as a social-cognitive theorist”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 585-596.
- Jones, E. E., and Nisbett, R. E(1972), The actor and the observer: Divergent perceptions of the causes of behavior. In E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelly, R. E. Nisbett, S. Valins, and B. Weiner(Eds.), *Attribution: Perceiving the cause of behavior*(pp.79-94). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Judge, T. A., & Ferris, G. R.(1993), “Social Context of Performance

- Evaluation Decisions”, *Academy of Management Journal*, 36(1), 80 - 105.
- Jung, D. I., and Avolio, B. J.(2000), “Opening the black box : An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership”, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 949-964.
- Jung, D. I., and Sosik, J. J.(2002), “Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective efficacy on perceived group performance”, *Small Group Research*, 33(3), 313 - 336.
- Kantabutra, S.(2009), “Toward a behavioral theory of vision in organizational setting”, *Leadership and Organization Development Journal*, 30, 319-337.
- Kantabutra, S.(2010), “Vision effects in Thai retail stores: Practical implications”, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 36, 323-342.
- Kantabutra, S., and Avery, G. C.(2009), “Shared vision in customer and staff satisfaction: Relationships and their consequences”, *Journal of Applied Business Research*, 25(4), 9-21.
- Kaplan. R. S. and Norton, D. P.(1996), *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 52.
- Kark, R., Shamir, B., and Chen, G.(2003), “The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency”, *Journal of applied psychology*, 88(2), 246.
- Kelly, R. E.(1988), “In praise of followers”, *Harvard Business Review*, 66(6), 142-148.
- Kim, H., and John. D. R.(2008), “Consumer response to brand extensions: Construal level as a moderator of the importance of perceived fit”, *Journal of Consumer Psychology*, 18, 116-126.
- Kim, H., Rao, A., and Lee, A.(2008), “It’s time to vote: The effect of matching message orientation and temporal frame on political persuasion”, *Journal of Consumer Research*, 35, 877 - 889.

- Kim, K., Zhang, M., and Li, X(2008), “Effects of temporal and social distance on consumer evaluations”, *Journal of Consumer Research*, 35, 98-110.
- Kirkpatrick, S. A., and Locke, E. A(1996), “Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes”, *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.
- Kohles, J. C., Bligh, M. C., and Carsten, M. K(2012), “A follower-centric approach to the vision integration process”, *The Leadership Quarterly*, 23(3), 476-487.
- Koontz, H., and O'Donnell., C(1980), *Management: A Systems and Contingency Analysis of the Managerial Functions*, McGraw-Hill.
- Kotter, J(1995), “Leading change: Why transformation efforts fail”, *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Kotter, J. P(1996), *Leading change*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. M., and Posner, B. Z(1987), *The Leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kray, L., and Gonzalez, R(1999), “Differential weighting in choice versus advice : I'll do this, you do that”, *Journal of Behavioral Decision Making*, 12, 201-217.
- Larwood, L., Falbe, C. M., Kriger, M. P., and Miesing, P(1995), “Structure and Meaning of Organizational Vision”, *Academy of Management Journal*, 38(3), 740-769.
- Ledgerwood, A., Wakslak, C. J., and Wang, M. A. (2010), “Differential information use for near and distant decisions”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(4), 638-642.
- Levin, M. L(2000), “Vision revisited”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36, 91-107.
- Liberman, N., and Trope, Y(1998), “The role of feasibility and desirability considerations in near and distant future decisions: a test of temporal

- construal theory”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 5-18.
- Liberman, N., and Trope, Y.(2010), “Construal-level theory of psychological distance”, *Psychological Review*, 117(2), 440-463.
- Liu, C. M.(2006), “The effect of organizational vision on service quality delivery”, *The Service Industries Journal*, 26(8), 849-859.
- Liviatan, I., Trope, Y., and Liberman, N.(2008), “Interpersonal similarity as a social distance dimension : Implications for perception of others’ actions”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(5), 1256-1269.
- Locke, E. A., and Latham, G. P.(1990), “Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel”, *Psychological science*, 1(4), 240-246.
- Locke, E. A., and Latham, G. P.(2002), “Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey”, *American Psychologist*, 57(9), 705 - 717.
- Lowe, K. B., Kroeck, K., and Sivasubramaniam, N.(1996), “Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature”, *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Luthans, F., and Thomas, L. T.(1989), “The Relationship between Age and Job Satisfaction: Curvilinear Results from an Empirical Study - A Research Note”, *Personnel Review*, 18(1), 23-26.
- Magee, J. C., and Smith, P. K.(2013), “The Social Distance Theory of Power”, *Personality and Social Psychology Review*, 17(2), 158 - 186
- Marco, V. H., Mirjam, V. P., and Kees(2005), “The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation: an Empirical Study”, *De Economist*. 153(3). 303 - 329.
- Mendonca, M.(2001), “Preparing for ethical leadership in organizations”, *Canadian Journal of Administrative Science*, 18(4), 266-276.
- Nadler, D. A., and Tushman, M. L.(1990), “Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change”, *California management review*, 32(2), 77-97.

- Nahavandi, A(2000), *The Art and Science of Leadership*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Nanus, B(1992), *Visionary Leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- O'Brien, F., and Meadows, M(2003), "Exploring the current practice of visioning: Cases studies from the UK financial services sector", *Management Decision*, 41, 488-497.
- O'Connell, D., Hickerson, K., and Pilluta, A(2011), "Organizational Visioning: An Interactive Review", *Group and Organization Management*, 36(1),
- Pawar, B. S., and Eastman, K. K(1997), "The Nature and Implications of contextual influences on Transformational leadership: A Conceptual examination", *Academy of Management Review*, 22(1), 80-109.
- Pearce, C. L., and Ensley, M D(2004), "A Reciprocal and Longitudinal Investigation of the Innovation Process: The Central Role of Shared Vision in Product and Process Innovation Teams(PPITs)", *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 259- 278.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R(1990), "Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors", *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107 - 142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G(2000), "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, 26, 513 - 563.
- Podsakoff, P. M., and Organ, D. W(1986), "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects", *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Podsakoff, P. M., and Schriesheim, C. A(1985), *Leader reward and punishment behavior: A methodological and substantive review. Research*

- in organizational behavior*, San Francisco: Jossey-Bass
- Reardon, K. K.(1991), *Persuasion in Practice*, Newbury Park, CA: Sage.
- Ronald, G. R., and Albert, C. H.(1988), “Followership and federal worker”, *Public Administrative Review*, 48, 962-968.
- Sashkin, M.(1988), The visionary leader, in J.A. Conger and R.A. Kanungo (eds.), *Charismatic Leadership: the Elusive Factor in Organizational Effectiveness*,(pp. 122-160), San Francisco: Jossey-Bass.
- Seltzer, J., and Bass, B. M.(1990), “Transformational leadership: Beyond initiation and consideration”, *Journal of management*. 16(4), 693-703.
- Senge, P. M.(1990), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, New York, NY: Double day.
- 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.
- Smith, P. K., and Trope, Y.(2006), “You focus on the forest when you’re in charge of the trees: Power priming and abstract information processing”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(4), 578 - 596.
- Snyder, N. H., Dowd, J. J. Jr., and Houghton, D. M.(1994), *Vision, values and courage: Leadership for quality management*, New York: Free Press.
- Steers and Porter(1997), *Organizational Work and Personnel Factors in Employee Turnover and Absenteesim’s Contemporary Problems in Personnel*, rev. ed. By W.C. Hamner and F. L. Schmidt, Chicago. St. Clairpress, 369-370.
- Strange, J. M., and Mumford, M. D.(2005), “The origins of vision: Effects of reflection, models, and analysis”, *The Leadership Quarterly*, 16(1), 121-148.
- Sundstrom, E.(1986), *Work Places: The Psychology of the Physical Environment in Offices and Factories*, New York, Cambridge University Press.

- Taly, D., and Naama, K(2004), “The Emotional Bond”, *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 126-143.
- Testa, M R(1999), “Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Empirical Investigation”, *Leadership and Organization Development Journal*, 20(3), 154-161.
- Thomas, K. W., and Velthouse, B. A(1990), “Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation”, *Academy of management review*. 15(4), 666-681.
- Tichy, N. M(1983), *Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics*, New York: Wiley.
- Tichy, N. M., and Devanna, M. A(1986), *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Todorov, A., Goren, A., and Trope, Y(2007), “Probability as a psychological distance: Construal and preference”, *Journal of Experimental Psychology*, 43, 473-482.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations* (pp. 419-420). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Trope, Y., and Liberman, N(2000), “Temporal construal and time-dependent changes in preference”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 876-889.
- Trope, Y., and Liberman, N(2003), “Temporal construal”, *Psychological Review*, 110(3), 403-421.
- Trope, Y., and Liberman, N(2010), “Construal-Level Theory of Psychological Distance”, *Psychological Review*, 117(2), 440-463.
- Trope, Y., Liberman, N., and Wakslak, C(2007), “Construal levels and psychological distance: Effects on representation, prediction, evaluation, and behavior”, *Journal of Consumer Psychology*, 17(2), 83-95.
- Tsai, C. I., and McGill, A. L(2011), “No pain, no gain? How construal level and affect consumer confidence”, *Journal of Consumer Research*, 37,

807-821.

- Vallacher, R. R., and Wegner, D. M(1987), “What do people think they’re doing? Action identification and human behavior”, *Psychological Review*, 94(1), 3-15.
- Vallacher, R. R., and Wegner, D. M(1989), “Levels of personal agency: Individual variation in action identification”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(4), 660-671.
- van der Helm, R(2009), “The Vision Phenomenon: Towards a Theoretical Underpinning of Vision of the Future and the Process of Envisioning”, *Futures*, 41, 96-104.
- Van Knippenberg, D., and Stam, D(2013), Visionary leadership. In D.V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations*, New York: Oxford University Press.
- Vera, D., and Crossan, M(2004), “Strategic leadership and organizational learning”, *Academy of management review*, 29(2), 222-240.
- Wakslak, C., and Trope, Y(2009), “The effect of construal level on subjective probability estimates”, *Psychological Science*, 20(1), 52-58.
- Waldman, D. A., Bass, B. M, and Einstein, W. O(1987), “Effort, performance, and transformational leadership in industrial and military settings”, *Journal of Occupational Psychology*, 60, 177-186.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., and Puranam, P(2001), “Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty”, *Academy Management of Journal*, 44(1), 134-143.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., and Javidan, M(2006), “Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility”, *Journal of Management Studies*, 43(8), 1703-1725.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D. Wang, D., and Chen, Z. X(2005), “Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between

- Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior”, *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- White, K., MacDonnell, R., and Dahl, D. W(2011), “It’s the mind-set that matters: The role of construal level and message framing in influencing consumer efficacy and conservation behaviors”, *Journal of Marketing Research*, 48(3), 472 - 485.
- Wong, A., Tjosvold, D., and Liu, C(2009), “Cross-functional team organizational citizenship behavior in china: shared vision and goal interdependence among departments”, *Journal of Applied Social Psychology*, 39(12), 2879 - 2909.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., and Bass, B. M(1993), “Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation”, *The Leadership Quarterly*, 4, 81 - 102.
- Yukl, G(2013), *Leadership in organizations*, 8th ed, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zacks, J. M., and Tversky, B(2001), “Event structure in perception and conception”, *Psychological Bulletin*, 127(1), 3-21.
- Zhao, M., and Xie, J. H(2011), “Effect of social and temporal distance on cosumer’s responses to peer recommendations”, *Journal of Marketing Research*, 48(3), 486-496.

<Abstract>

**The Moderating Effects of Construal-level among
Vision Communication, Transformational leadership and Performance**

by Eun-Kook Lee

Department of Business Administration
Jeju National University
Jeju, Korea

One can construe the same phenomenon/object differently, or makes behavioral reactions and choices based on its psychological distance from his(her) current location. In other words, some keep a distance from a phenomenon or object by seeing it from an overall and abstract perspective, while others concentrate on concrete and fragmental factors of the same phenomenon or object by taking a closer look at it. Researchers have recently applied so-called construal level theory based on the said psychological distance to a broader range of fields, gradually extending the research areas from consumer psychology to educational, cognitive, and psychological impacts of the theory. Previous studies on the OB/HR predicted that the impacts of leadership would differ depending on how far or close the team members are (or think they are) from or to their leader in social, psychological, and spatial senses. In this process, the studies considered the concept of distance, including social distance, psychological distance, structural distance, interactional frequency, and hierarchical contact, as a situational factor.

However, such a concept of distance has potential to provide a research topic with a focus not just on the situation but also on personal traits. Personal traits may result in different interpretations of psychological distance. These findings will also be able to bring about different outcomes in terms of behavior or performance. Therefore, this study examined what impacts the afore-mentioned construal levels could have on the relationships among transformational leadership, vision communication, and the performance.

Previous studies mainly addressed transformational leadership with a downstream approach, viewing it as an independent variable which affects the other organizational variables. To utilize the notion of transformational leadership in an organization positively, however, it is necessary to take an upstream approach, studying how to derive such leadership. A deterministic research on the antecedent variables of transformational leadership with a focus on the personality and traits of a leader results in putting limitations on leadership development and education. Thus, from the perspective of development theory, this paper assumed vision communication at the organizational level introduced to reduce fear for change, which fulfilling the vision might bring, as a motivator for leadership, the antecedent variable of transformational leadership.

Specifically, this study proposed various hypotheses on the process that transformational leadership affect the performance. Transformational leadership was selected as a major variable in this study as preceding studies proved it is the decisive factor of the organizational performance. Vision communication was determined as the antecedent variable that induces transformational leadership, while behavior identification at the individual level was considered as the variable that coordinates between transformational leadership and performance. Additionally, the performance variables include such attitudes as satisfaction with the vision, motivation, and enthusiasm.

A survey on behavior identification, transformational leadership, perception of the vision, vision communication, and the performance variables (i.e. the attitudes of the team members) was conducted for 219 pairs (respondents include the leader and one member of each team pair). Additionally, 214 pairs underwent the independent-samples t-test, analysis of variance, regression analysis, and hierarchical regression analysis.

As a result, vision communication had a positive influence on the attitudes of the team members and transformational leadership, and transformational leadership had a positive influence on the attitudes of the team members. Transformational leadership mediated vision communication and the attitudes of the team members. The analysis on the relationship between vision communication and the attitudes of the team members showed that behavior identification moderated the motivation and enthusiasm of the team members. In terms of the relationship between transformational leadership and the attitudes of the team members, behavior identification moderated all variables. The results imply that when activating vision communication and increasing transformational leadership in a team with a low level of behavior identification, the members will see a rise in the levels of their satisfaction with the organizational vision and will be further motivated, and will eventually make enthusiastic efforts to accomplish the vision. Additional analyses also indicated that the team leader and the team member construe the organizational vision differently depending on their psychological distance. However, concrete and process-centric vision influenced the attitudes of the members even more greatly when the team exhibited a low level of behavior identification

This study conducted an empirical analysis on vision communication, regarding the concept as the antecedent variable of transformational leadership. It also analyzed the influence of vision communication and

transformational leadership on the attitudes of the team members depending on their construal level. The purpose of the said analyses was to have theoretical reviews of their implications. On top of that, the study made suggestions on actual tasks, advising the personnel officials to consider behavior identification when making decisions on recruitment or promotion, to appoint a change agent as a member with a high-level construal, to measure perception of the vision in the communication training, and to educate the team members on vision communication for mutual efforts for the shared vision. It conducted an additional analysis and presented the results of the empirical fit analysis of construal level as well as the limits of the research. Finally, it emphasized that further research is required to identify the mechanism where the organizational vision and goal setting based on the construal level has an influence on the organizational performance.

Key Words: Construal-level, Vision Communication, Transformational leadership, Behavior Identification, Organizational Vision, Vision Satisfaction, Motivation, Enthusiasm

설문지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 설문조사에 협조해 주셔서 대단히 감사드립니다.

본 설문은 귀하 회사의 비전 특성과 비전소통 현황, 그리고 귀하의 리더십 유형에 대하여 설문을 통해 귀하의 인식수준을 조사하기 위하여 작성되었습니다. 조사결과는 순수한 학문적 목적 이외에는 결코 사용되지 않으며, 비밀보장은 물론 응답자에게 어떠한 피해도 가지 않을 것임을 약속드립니다.

귀하께서 성의 있게 응답하여 주신내용은 학문 발전에 유익한 자료가 될 것입니다. 바쁘시더라도 귀하의 회사 비전을 상세히 읽은 후에 설문에 응답해 주시면 대단히 고맙겠습니다.

감사합니다.

2016. 3월

제주대학교 대학원 경영학과 박사과정 인사조직 전공

지도교수 : 김 정 훈

연구자 : 이 은 국

연구자 휴대전화 : 010-5116-7436

연구자 E-mail : navychunghae@hanmail.net

<설문지 작성 요령>

1. 본 설문에는 정답이 없습니다. 질문을 읽고 난 후 떠오르는 생각이나 느낌을 사실 그대로 표시하여 주시기 바랍니다.
2. 바람직하다고 생각되는 방향으로 응답하지 말고, 본인의 솔직한 느낌을 표시하여 주시기 바랍니다.
3. 서로 비슷하다고 생각되는 항목이 있더라도 빠짐없이 모두 응답하여 주시기 바랍니다.

I. 귀하 회사의 비전에 대한 이해도를 묻는 설문입니다.

1) 아래의 빈 칸에 귀하 회사의 비전을 적어보세요.

기록한 비전을 자세히 읽고 비전의 특성을 잘 파악하시기 바랍니다.

<p>기업명 :</p> <p>비전 :</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>

2) 귀하 회사의 비전에 대한 귀하의 인식수준에 대한 질문입니다.

아래의 응답기준에 따라 의견이 일치하는 곳에 √해 주십시오.

① ----- ② ----- ③ ----- ④ ----- ⑤	
<p>왜(why) 달성해야 하는지에 대하여 잘 작성하였다.</p>	<p>어떻게(how) 달성해야 하는지에 대하여 잘 작성하였다.</p>
① ----- ② ----- ③ ----- ④ ----- ⑤	
<p>추상적으로 작성하였다.</p>	<p>구체적으로 작성하였다.</p>
① ----- ② ----- ③ ----- ④ ----- ⑤	
<p>결과(what) 중심으로 작성하였다.</p>	<p>과정(how) 중심으로 작성하였다.</p>

II. 다음은 귀하 회사의 비전소통에 대한 질문입니다.

아래의 응답기준에 따라 의견이 일치하는 곳에 √해 주십시오.

1	2	3	4	5
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

	내용	①	②	③	④	⑤
1	우리 회사는 미래에 대한 비전을 조직구성원들 모두에게 공유하고 있다.					
2	우리 회사의 구성원은 회사의 비전에 대하여 공감하고 있다.					
3	우리 회사는 다양한 채널과 방식을 통하여 회사의 비전을 구성원들에게 전달한다.					
4	나는 우리 회사의 주요 임원들이 비전과 일치하는 행동을 하고 있다고 생각한다.					

III. 귀하의 리더십 행위에 대한 질문입니다.

아래의 응답기준에 따라 의견이 일치하는 곳에 √해 주십시오.

1	2	3	4	5
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

나는 팀원들에게

	내용	①	②	③	④	⑤
1	가장 중요한 가치관과 신념에 대하여 이야기 한다.					
2	같이 일할 때, 나에게 자긍심을 심어준다.					
3	강한 목적의식을 가지는 것의 중요성에 대해 이야기 한다.					
4	그룹의 이익을 위하여서는 자신의 이익을 희생한다 .					
5	존경하게끔 행동한다.					
6	어떤 결정에 따르는 도덕적, 윤리적 결과를 고려한다.					
7	힘과 자신감을 피력한다.					

1	2	3	4	5
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

	내용	①	②	③	④	⑤
8	임무에 대해 공동체적 사명감을 갖는 것이 중요하다고 강조한다.					
9	미래에 대하여 낙관적으로 이야기 한다.					
10	무엇을 달성해야 할 것인지에 대해서 열성적으로 이야기 한다.					
11	조직의 미래에 대한 비전을 명확하게 알려준다.					
12	목표 달성에의 자신감을 표현한다.					
13	기본적이며 중요한 가정들이 과연 적절한가 다시 검토한다.					
14	문제를 해결할 때, 다른 관점들에서도 보려고 한다.					
15	나로 하여금 문제를 다른 여러 각도에서 보게끔 한다.					
16	어떻게 임무를 완성하는 지에 대해 새로운 길을 제시하여 준다.					
17	가르치고 코치하는 데에 시간을 할애한다.					
18	단지 그룹의 일원으로 보다는, 하나의 개인으로서 나를 대해 준다.					
19	나에게 남들과 다른 욕구 및 능력과 야망이 있음을 고려한다.					
20	나의 장점을 개발하도록 도와준다.					

IV. 본 연구의 통계적 분류를 위한 문항입니다.

귀하의 해당 항목에 √해 주십시오.

1. 성별 : ① 남자() ② 여자()
2. 연령 : ()세
3. 직급 : ① 대리() ② 과장 ③ 차·부장() ④ 임원()
4. 현재의 팀원과 같이 근무한 기간 : ()개월
5. 학력 : ① 고졸() ② 전문대졸() ③ 대졸() ④ 대졸이상()
6. 근속 : ① 5년 미만() ② 5~10년() ③ 11~15년()
④ 16~20년() ⑤ 21년 이상()
7. 직종 : ① 서비스업() ② 제조업() ③ 금융업() ④ 건설업()
⑤ 공기업() ⑥ 기타()

수고하셨습니다.

빠진 문항이 없는지 다시 한번 살펴보시기 바랍니다.

귀하의 소중한 의견은 본 연구에 소중한 자료로 활용될 것입니다.

팀원	
----	--

설문지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 설문조사에 협조해 주셔서 대단히 감사드립니다.

본 설문은 귀하 회사의 비전 특성과 비전소통 현황, 그리고 귀하의 리더십 유형에 대하여 설문을 통해 귀하의 인식수준을 조사하기 위하여 작성되었습니다.

조사결과는 순수한 학문적 목적 이외에는 결코 사용되지 않으며, 비밀보장은 물론 응답자에게 어떠한 피해도 가지 않을 것임을 약속드립니다.

귀하께서 성의 있게 응답하여 주신내용은 학문 발전에 유익한 자료가 될 것입니다. 바쁘시더라도 귀하의 회사 비전을 상세히 읽은 후에 설문에 응답해 주시면 대단히 고맙겠습니다.

감사합니다.

2016. 3월

제주대학교 대학원 경영학과 박사과정 인사조직 전공

지도교수 : 김 정 훈

연구자 : 이 은 국

연구자 휴대전화 : 010-5116-7436

연구자 E-mail : navychunghae@hanmail.net

<설문지 작성 요령>

1. 본 설문에는 정답이 없습니다. 질문을 읽고 난 후 떠오르는 생각이나 느낌을 사실 그대로 표시하여 주시기 바랍니다.
2. 바람직하다고 생각되는 방향으로 응답하지 말고, 본인의 솔직한 느낌을 표시하여 주시기 바랍니다.
3. 서로 비슷하다고 생각되는 항목이 있더라도 빠짐없이 모두 응답하여 주시기 바랍니다.

I. 귀하 회사의 비전에 대한 이해도를 묻는 설문입니다.

1) 아래의 빈 칸에 귀하 회사의 비전을 적어보세요.

기록한 비전을 자세히 읽고 비전의 특성을 잘 파악하시기 바랍니다.

<p>기업명 :</p> <p>비전 :</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>

2) 귀하 회사의 비전에 대한 귀하의 인식수준에 대한 질문입니다.

아래의 응답기준에 따라 의견이 일치하는 곳에 √해 주십시오.

① ----- ② ----- ③ ----- ④ ----- ⑤	
<p>왜(why) 달성해야 하는지에 대하여 잘 작성하였다.</p>	<p>어떻게(how) 달성해야 하는지에 대하여 잘 작성하였다.</p>
① ----- ② ----- ③ ----- ④ ----- ⑤	
<p>추상적으로 작성하였다.</p>	<p>구체적으로 작성하였다.</p>
① ----- ② ----- ③ ----- ④ ----- ⑤	
<p>결과(what) 중심으로 작성하였다.</p>	<p>과정(how) 중심으로 작성하였다.</p>

II. 다음은 귀하 회사의 비전소통에 대한 질문입니다.

아래의 응답기준에 따라 의견이 일치하는 곳에 √해 주십시오.

1	2	3	4	5
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

	내용	①	②	③	④	⑤
1	우리 회사는 미래에 대한 비전을 조직구성원들 모두에게 공유하고 있다.					
2	우리 회사의 구성원은 회사의 비전에 대하여 공감하고 있다.					
3	우리 회사는 다양한 채널과 방식을 통하여 회사의 비전을 구성원들에게 전달한다.					
4	나는 우리 회사의 주요 임원들이 비전과 일치하는 행동을 하고 있다고 생각한다.					

III. 귀하의 팀장의 리더십 행위에 대한 질문입니다.

아래의 응답기준에 따라 의견이 일치하는 곳에 √해 주십시오.

1	2	3	4	5
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

내가 평가하는 나의 팀장은

	내용	①	②	③	④	⑤
1	가장 중요한 가치관과 신념에 대하여 이야기 한다.					
2	같이 일할 때, 나에게 자긍심을 심어준다.					
3	강한 목적의식을 가지는 것의 중요성에 대해 이야기 한다.					
4	그룹의 이익을 위하여서는 자신의 이익을 희생한다 .					
5	존경하게끔 행동한다.					
6	어떤 결정에 따르는 도덕적, 윤리적 결과를 고려한다.					
7	힘과 자신감을 피력한다.					

1	2	3	4	5
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

	내용	①	②	③	④	⑤
8	임무에 대해 공동체적 사명감을 갖는 것이 중요하다고 강조한다.					
9	미래에 대하여 낙관적으로 이야기 한다.					
10	무엇을 달성해야 할 것인지에 대해서 열성적으로 이야기 한다.					
11	조직의 미래에 대한 비전을 명확하게 알려준다.					
12	목표 달성에의 자신감을 표현한다.					
13	기본적이며 중요한 가정들이 과연 적절한가 다시 검토한다.					
14	문제를 해결할 때, 다른 관점들에서도 보려고 한다.					
15	나로 하여금 문제를 다른 여러 각도에서 보게끔 한다.					
16	어떻게 임무를 완성하는 지에 대해 새로운 길을 제시하여 준다.					
17	가르치고 코치하는 데에 시간을 할애한다.					
18	단지 그룹의 일원으로 보다는, 하나의 개인으로서 나를 대해 준다.					
19	나에게 남들과 다른 욕구 및 능력과 야망이 있음을 고려한다.					
20	나의 장점을 개발하도록 도와준다.					

IV. 귀하 회사의 비전 실행과정이 귀하의 태도에 미치는 영향을 응답해 주세요.

아래의 응답기준에 따라 의견이 일치하는 곳에 √해 주십시오.

1	2	3	4	5
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

	내용	①	②	③	④	⑤
1	나는 회사의 비전 달성을 위해서 개인적 생활을 기꺼이 희생할 수 있다.					
2	나는 회사의 비전 달성을 위해서 어떠한 희생을 치르더라도 책임을 완수할 것이다.					
3	나는 회사의 비전 달성을 위한 일에 있어서 열정을 발휘할 것이다.					
4	나는 회사의 비전 달성을 위한 일에 있어서 높은 책임감을 느끼게 될 것이다.					
5	나는 회사의 비전 달성을 위한 나 자신의 일에 대하여 자부심을 가지게 될 것이다.					
6	나는 회사의 비전이 달성된 후에도 비전의 지속적인 사후관리를 위해 노력 할 것이다.					
7	나는 회사가 추구하는 비전에 대해서 잘 이해가 된다.					
8	나는 회사의 비전이 직원 모두가 성실하게 추구해야 하는 훌륭한 미래상이라고 생각한다.					
9	나는 회사의 비전은 세계시장의 변화와 발전에 부응한다고 생각한다.					
10	나는 회사가 비전 달성을 위한 여러 가지 사업들 (실행 아이템)을 추진하고 있다고 생각한다.					
11	회사에서 나는 비전 달성을 위한 내가 하는 일로부터 많은 만족을 얻고 있다.					
12	회사에서 비전 달성을 위한 나의 일은 노력을 할 만한 가치가 있다.					
13	회사에서 비전 달성을 위한 나의 일에 나는 매우 만족한다.					
14	회사에서 비전 달성을 위해 나는 종종 자발적으로 일에 착수한다.					
15	회사에서 비전 달성을 위해 나는 나의 일에 대하여 열정적이다.					
16	회사에서 비전 달성을 위해 일하는 동안 나는 하루가 어떻게 가는지 모를 정도로 신바람이 난다.					

아래의 내용을 천천히 읽어보시기 바랍니다.

어떤 행동이던지 여러 가지 방법으로 설명될 수 있습니다.

예를 들어, 어떤 사람은 “글쓰기” 라는 행동을 “종이에 적기” 로 설명하는 반면에, 또 다른 사람은 그 행동을 “키보드 두드리기” 로 설명합니다. 하지만 다른 어떤 사람은 그 행동을 “생각을 표현하기” 로 설명하기도 합니다.

우리는 얼마나 많은 행동들이 설명될 수 있을지에 대해서 귀하가 생각하는 개인적 선호도에 관심을 가지고 있습니다.

다음 페이지에서 귀하는 여러 가지 다른 행동들이 적혀있는 것을 보실 수 있을 것입니다. 각 행동마다 그 행동이 설명될 수 있는 두 개의 다른 행동 방법들이 함께 제시 될 것입니다.

여기 예시 문제가 있습니다.

1. 수업에 참여하기

- a. 의자에 앉기
- √ b. 칠판을 바라보기

귀하에게 주어진 행동을 할 경우 행동을 가장 잘 설명한다고 생각되어지는 것을 a와 b 중 한 가지를 선택하셔서 알파벳 옆에 간단히 체크해주시면 됩니다. 둘 중 한 가지만을 선택할 수 있습니다.

물론, 각 문제에는 정답이나 오답이 없습니다. 사람들은 각기 다른 행동에 대하여 선호도에 있어 차이를 나타낼 것입니다. 각 행동마다 선택하신 답변에 체크해주시기 바랍니다.

주의해야 할 것은, 이 때 두 개의 선택 답변 중 하나를 선택하여 귀하가 개인적으로 가장 적절하다고 생각 되어지는 답변을 선택해야 한 다는 것입니다.

이제 다음 장으로 넘어가도록 하겠습니다.

V. 다음은 귀하의 성향을 묻는 설문입니다.

아래의 일을 할 경우 귀하는 무엇을 먼저 생각하는지 a, b 중에서 선택하여 √해 주십시오.

- | | |
|---|---|
| 1. 목록 만들기
a. 조직화 하기
b. 할 일 적기 | 14. 나무에 오르기
a. 좋은 경치 보기
b. 나뭇가지 붙잡기 |
| 2. 읽기
a. 인쇄물 줄 따라 내려가기
b. 지식을 얻기 | 15. 성격테스 질문지 기입하기
a. 질문에 응답하기
b. 당신이 어떤 사람인지 밝히기 |
| 3. 군대에 지원하기
a. 국가의 방어를 도와주기
b. 군대에 자원하기 | 16. 이빨 닦기
a. 충치 예방하기
b. 입 안에서 칫솔 좌우로 움직여 닦기 |
| 4. 세탁하기
a. 옷에서 냄새 없애기
b. 옷들을 세탁기에 넣기 | 17. 시험보기
a. 질문에 응답하기
b. 개인의 지식수준을 보여주기 |
| 5. 사과 집기
a. 무엇인가 먹을 것을 획득하기
b. 나뭇가지에서 사과 따먹기 | 18. 누군가와 인사하기
a. 안녕이라 말하기
b. 친근함을 나타내기 |
| 6. 나무 베기
a. 도끼 휘두르기
b. 땀감 얻기 | 19. 유혹에 저항하기
a. '아니오'라고 말하기
b. 도덕적인 용기를 보여주기 |
| 7. 카펫을 깔기 위해 방 크기 측정하기
a. 리모델링 준비하기
b. 줄자 사용하기 | 20. 먹기
a. 영양분을 섭취하기
b. 씹고 삼키기 |
| 8. 집 청소하기
a. 개인의 청결함을 보여주기
b. 진공청소기로 방을 청소하기 | 21. 정원을 가꾸기
a. 식물 심기
b. 신선한 채소를 얻기 |
| 9. 방을 페인트 칠하기
a. 붓 칠하기
b. 방을 새롭게 보이게 만들기 | 22. 자가용으로 여행하기
a. 지도를 보며 길 따라가기
b. 시골길 구경하기 |
| 10. 임대료 지불하기
a. 살 장소를 유지하기
b. 지불수표 작성하기 | 23. 충치 치료하기
a. 이빨을 보호하기 위해
b. 치과의사에게 가기 |
| 11. 실내 화초 기르기
a. 식물에 물을주기
b. 방을 멋있어 보이게 만들기 | 24. 아이에게 말 걸기
a. 아이에게 무언가를 가르치기
b. 단순한 단어들을 사용하기 |
| 12. 문 잠그기
a. 열쇠로 자물쇠 걸기
b. 집을 보호하기 | 25. 초인종 누르기
a. 손가락을 움직이기
b. 누군가가 집에 있는지 확인하기 |
| 13. 투표하기
a. 선거에 영향을 미치기
b. 투표용지에 마킹하기 | |

VI. 본 연구의 통계적 분류를 위한 문항입니다.

귀하의 해당 항목에 √해 주십시오.

1. 성별 : ① 남자() ② 여자()
2. 연령 : ()세
3. 직급 : ① 사원() ② 대리() ③ 과장() ④차·부장()
4. 현재의 팀장과 같이 근무한 기간 : ()개월
5. 학력 : ① 고졸() ② 전문대졸() ③ 대졸() ④ 대졸이상()
6. 근속 : ① 5년 미만() ② 5~10년() ③ 11~15년()
④ 16~20년() ⑤ 21년 이상()
7. 산업 : ① 서비스업() ② 제조업() ③ 금융업() ④ 건설업()
⑤ 공기업() ⑥ 기타()

수고하셨습니다.

빠진 문항이 없는지 다시 한번 살펴보시기 바랍니다.

귀하의 소중한 의견은 본 연구에 소중한 자료로 활용될 것입니다.