

# 지방자치단체 사무관 리더십에 대한 탐색적 분석

## Leadership of the 5<sup>th</sup> Grade Civil Servants in Local Governments

하 태 수\* · 홍 진 이\*\*

Ha, Tae-Soo · Hong, Jin-Ie

### Ⅰ 목 차 Ⅰ

- I. 서론
- II. 선행연구 검토 및 이론적 논의
- III. 방법론
- IV. 경험적 분석
- V. 토론
- VI. 결론

이 연구는 지방자치단체에 근무하는 5급 사무관들의 리더십에 대해 탐색적 분석을 실시하였다. 먼저, 사무관들의 바로 밑 직급인 6급 공무원들에게 사무관들로부터 기대하는 리더십을 물었는데 이들은 ‘상황적보상,’ ‘공동체구축,’ ‘타인감정배려’ 순으로 응답하였다. 다음으로는 5급 사무관들에게 실제 행사하고 있는 리더십 내용에 대해 물었는데 이들은 ‘정직,’ ‘상황적보상,’ ‘공동체구축,’ ‘카리스마’ 순으로 응답하였다. ‘배려’와 ‘카리스마’ 두 가지는 6급과 5급 집단에서 모두 요인으로 추출되었는데 5급 사무관들이 6급 공무원들의 기대치 이상으로 행사하고 있었다. ‘상황적보상,’ ‘예외에의한관리,’ ‘공동체구축’ 세 가지도 양 집단에서 모두 추출되었지만 5급 사무관들의 실제 행사치가 6급 공무원들의 기대치에 미치지 못하였다. 한편 5급 사무관들은 좋은 리더가 되기 위해서는 ‘상황적보상’과 ‘공동체구축’ 두 가지 요소가 중요하다고 생각하는 것으로 분석되었다. 전반적으로 보면 ‘상황적보상’과 ‘공동체구축’ 두 가지가 중요한 사무관 리더십 요인인데, 사무관들은 그들의 중요성을 알면서도 6급 공무원들의 기대치에 미치지 못하는 수준으로 행사하고 있었다.

\* 경기대학교 행정학과 교수(제1저자)

\*\* 지방행정연구원 교수(교신저자)

논문 접수일: 2014. 11. 7, 심사기간(1, 2차): 2014. 11. 7 ~ 2014. 12. 18, 게재확정일: 2014. 12. 18

□ 주제어: 사무관, 리더십, 중간관리자

This study conducted an exploratory analysis on the leadership of 5<sup>th</sup> grade local civil servants. 6<sup>th</sup> grade officials, immediate subordinate to the officials, expect contingent rewards, community building, consideration of others' feeling in turn. The 5<sup>th</sup> grade officials responded that they exercise their leadership components in the order of honesty, contingent rewards, community building, and charisma. Both consideration and charisma were extracted as factors in 6<sup>th</sup> grade officials and 5<sup>th</sup> grade officials, but the 5<sup>th</sup> grade officials exercise the two factors more than the 6<sup>th</sup> grade officials expect. Contingent rewards, management by exception, and community building were extracted as factors in both groups, and the level that the 5<sup>th</sup> grade officials exercise fell short of 6<sup>th</sup> grade officials' expectations. On the other hand, the 5<sup>th</sup> grade officials responded that contingent rewards and community building were crucial for them to be a good leader. Overall, contingent rewards and community building are important factors for the 5<sup>th</sup> grade officials' leadership. However, the 5<sup>th</sup> grade officials exercise the leaderships lower than the 6<sup>th</sup> grade officials' expectations. We need to consider this point when designing leadership programs for the 5<sup>th</sup> grade officials.

□ Keywords: 5<sup>th</sup> grade officials, leadership, mid-level manager

## I. 서론

1991년 지방의회 선거, 1995년 지방의회 및 지방자치단체장 선거로 시작된 현재의 지방 자치는 벌써 20여년이 경과되어 가고 있다. 낮은 재정자립도, 경찰권의 지방 미이양, 특별지방행정기관의 막대한 숫자 등 아직도 부족한 측면이 없지는 않으나 초기와 비교해 볼 때 지방자치는 꾸준히 확대되고 있으며, 질적으로도 발전이 이루어지고 있다. 학계에서도 일일이 열거하기 어려울 정도로 많은 연구들이 발표되어 한국 지방자치 발전에 큰 기여를 하고 있다고 사료된다.

그럼에도 불구하고 아직 학자들의 주목을 많이 받지 못한 주제들이 존재하는데 대표적인 예가 지방자치단체 사무관 리더십이다. 지방자치단체에서 5급 사무관들이 차지하는 위상과 수행하는 역할은 중앙정부의 그것들과는 많은 차이가 있다. 우선 고시 출신보다는 9급이나 7급

에서 공직을 시작한 사람들이 많아 사무관 정도 되면 연령이 50대 초·중반이다. 그래서 지방자치단체 공무원 인력 구조에서 보면 사무관들은 거의 상층부에 속한다. 위로 4급~1급 공무원이 있기는 하지만 이 중에는 고시 출신들이 많아 비고시(非考試) 출신 대다수에게는 사무관이 사실상 도달할 수 있는 최고위 계급이라고 볼 수 있다. 즉 이들은 지방자치단체 공무원의 대다수를 차지하는 비고시 출신 공무원들 사이에서 사실상 최고참으로 후배 공무원들에게 상당한 영향력을 행사하고 있다. 선거로 당선된 자치단체장들도 인사권을 통해 사무관급 공무원들을 전보·승진시킬 수는 있어도 다수를 차지하는 주무관급 공무원들을 목표달성 쪽으로 통솔하기 위해서는 불가피하게 이들을 지렛대로 사용하지 않을 수 없다.<sup>1)</sup> 또한 이들은 해당 지역에서 20~30년 근무해왔기 때문에 누구보다도 해당 지역을 훤히 꿰고 있다. 자기 지역이 어떤 역사를 거쳐서 오늘에 이르게 되었는지, 앞으로 어떤 방향으로 가는 것이 좀 더 좋은지 등을 누구보다도 많이 그리고 잘 알고 있다. 선거직 단체장들도 각자 발전계획을 가지고 취임하겠지만 고참 공무원들을 설득하여 그들의 협조를 이끌어내지 못한다면 제대로 실행하기 어려울 것이다. 오랜 근무경력을 통해 지역사회에 탄탄한 인맥을 형성하고 있는 사무관들이 반대하거나 소극적 태도를 보일 경우 아무리 의지가 강한 단체장이라고 하더라도 자기의 발전계획을 실현하는 것은 굉장히 어려울 것이다. 이처럼 지방자치단체에 근무하는 주무관 출신 공무원들은 상급자와 부하들에게 양방향으로 영향력을 행사하면서 지방행정을 사실상 좌우하고 있다. 그러나 이들이 행사하는 리더십에 대해서는 아직 연구가 부족한 편이다.<sup>2)</sup>

이런 배경에서 본 연구는 지방자치단체 사무관들이 부하 공무원들에게 행사하는 리더십을 탐색적으로 분석해보고자 한다. 구체적으로는 첫째, 사무관 바로 밑 직급인 6급 공무원들이 사무관들에게 어떤 리더십을 기대하는지 둘째, 사무관들이 실제 어떤 리더십을 행사하고 있

1) 행정조직 규모의 확대, 기능의 다양화, 행정의 고도 전문화로 인해 해당 분야에서 전문지식을 갖춘 중간관리자의 역할이 점점 더 커지고 있다(지경이·김정원, 2010:236). 분권화·정보공유·팀제 도입 등의 경향과 부하직원들과의 잦은 접촉 기회로 인해 중간관리자들이 조직의 하위직 구성원들에게 리더십을 행사할 여지가 커졌다(김호정, 2001:198). 또한 중간관리자들은 기관장이 제시한 추상적 목표를 조직의 하위직 구성원들이 이해하기 쉬운 구체적 목표로 중계해주는 역할을 통해 부하직원들에게 리더십을 행사할 수 있다(이선영·이종원, 2010:19).

2) 유사 주제로 볼 수 있는 지방자치단체 중간관리자들의 리더십에 관한 연구는 2001년 이후 수 편 발표되었다(아래의 선행연구 검토 부분 참조). 반면, 대통령·장관·지방자치단체장·지방의회·공공기관장 리더십에 대해서는 지금까지 많은 연구들이 발표되었다. 대표적인 연구들을 살펴보면, 대통령의 리더십에 대해서는 성지은 외(2005), 장관 리더십에 대해서는 이선우 외(2000)와 정광호 외(2003), 지방자치단체장 리더십에 대해서는 이주희(1997)·유민봉(1998)·이승중(1998)·이창원(1999)·이창원(2000)·이창원(2002)·노우영 외(2005)·주재복 외(2009), 지방의회 리더십에 대해서는 양영철(2000), 공공기관장 리더십에 대해서는 유희림 외(2001)·정진우 외(2009)·이혜진 외(2011)·김경은(2012) 등이 발표되었다.

는지 셋째, 사무관들이 실제 행사하는 리더십과 6급들의 기대치 사이에는 어떤 차이가 있는지 넷째, 사무관들이 스스로를 좋은 리더라고 생각하는지 여부에 유의미한 영향을 미치는 리더십 요소들은 무엇인지 등을 분석하고자 한다.

## II. 선행연구 검토 및 이론적 논의

### 1. 선행연구 검토

2001년 이래 공공행정 분야에서 중간관리자의 리더십이 여타 조직관리 변수에 미친 영향을 분석한 선행연구들이 발표되어 왔다. 먼저 김호정(2001a:208-212)은 부산과 경남에 근무하는 하위직공무원들을 대상으로 한 조사에서 중간관리자들의 변혁적·거래적 리더십이 부하직원들의 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과 민간조직과 달리 공공행정조직에서는 중간관리자들의 거래적 리더십이 부하들의 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김호정(2001b:101-104)은 부산과 경남 지역 지방자치단체와 특별행정기관에서 근무하는 공무원들을 대상으로 한 조사에서 공공행정조직에서 더 늦게 등장한 변혁적 리더십이 기존의 전통적 리더십(구조주도/배려/거래적리더십)의 효과를 보완하기보다는 역으로 전통적 리더십이 변혁적 리더십의 효과를 상당히 보강하고 있음을 밝혀내었다. 바람직한 리더십 상으로는 구조주도·배려·거래적 리더십·변혁적 리더십 4가지 모두가 강하게 발휘되는 것이 제시되었다. 허전(2002:13-18)은 부산·경남 소재 중앙행정기관 외청, 지방자치단체인 시청, 구청, 사업소 등 19개 행정조직에 근무하는 공무원들을 대상으로 한 조사에서 전통적 리더십(구조주도와 배려)보다는 변혁적 리더십이 부하들의 가외적 노력과 리더에 대한 만족 같은 조직효과성 변수에 유의미한 영향을 미치고 있음을 밝혀내었다. 특히 카리스마가 종속 변수들에 가장 큰 영향을 미치고 있음을 밝혀내었다. 지경이·김정원(2010:248-249)은 기초자치단체의 6~9급 공무원들을 대상으로 한 조사에서 변혁적·거래적 리더십이 매개변수인 자기효능감을 경유하여 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 또한 두 가지 리더십이 경쟁가치모형이 말하는 4가지 조직문화에 미치는 영향도 분석하였다. 직무만족에 대한 영향을 보면 개별적 배려가 다른 변혁적 리더십의 하위 요소 및 거래적 리더십보다 큰 영향을 미쳤다. 조직몰입에 대한 영향을 보면 카리스마가 변혁적 리더십이 다른 하위 요소들 및 거래적 리더십보다 큰 영향을 미쳤다. 리더십이 조직문화에 미친 영향을 보면 조건적 보상이 변혁적 리더십 및 거래적 리더십의 다른 어떤 하위 요소들보다 조직문화(위계문화)에

가장 큰 영향을 미쳤다. 이선영·이종원(2010:862-864)은 경기도 산하 4개 기초자치단체 중간관리자들에 대한 연구에서 변혁적 리더십이 조직효과성에 직접 영향을 미치고, 임파워먼트를 통해 간접 영향도 미치고 있음을 밝혀내었다. 또한 거래적 리더십은 임파워먼트를 통한 간접 영향만을 미침을 밝혀내었다. 두 리더십 비교에서는 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미치고 있었다. 이유진·정재삼(2013:151)은 경기도청 5~9급 공무원을 대상으로 한 온라인 설문조사에서 중간관리자(부서장)의 변혁적 리더십 중 즉 지적 자극이 조직구성원의 무사안일에 직접 영향을 미치고, 조직구성원의 정서적 몰입과 지속적 몰입에도 큰 영향을 미치고 있음을 밝혀내었다.

이상의 선행연구들의 결과는 몇 가지 의문들을 제기한다. 첫째, 전통적 리더십과 거래적 리더십이 부하들에게 더 큰 영향을 미친다는 결과(김호정, 2001a, 2001b)와 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미친다는 분석결과(허전, 2002; 지경이·김정원, 2010; 이선영·이종원, 2010)가 혼재하여 과연 어느 리더십이 더 큰 영향을 미치는 것인지 의문이다. 둘째, 주로 전통적 리더십, 거래적 리더십, 변혁적 리더십 이론을 분석에 적용했기 때문에 이들 외의 리더십 이론들 예를 들면 자질론, 행태론, 감성리더십, 윤리적 리더십, 섬김 리더십은 중간관리자 본인들이나 부하들에게 과연 아무런 영향도 미치지 않는지 의문이다. 셋째, 중간관리자 리더십을 분석대상으로 하는 연구들임에도 불구하고 대부분 6~9급 부하공무원들을 주 조사 대상으로 하고 있는데, 중간관리자 본인들을 대상으로 하면 어떤 결과가 나올지 의문이다. 부하들 눈에 비춰진 리더십이 아니라 정작 본인들은 자신들의 리더십을 어떻게 인식하고 있는지 알아볼 필요가 있다. 이런 배경에서 본 연구는 서론 말미에 제시한 주제들을 파악하기 위해 5급 공무원들 당사자와 그들의 직근 부하들을 대상으로 조사를 실시하여 당사자들은 여러 리더십 이론들 중에서 어떤 것을 중시하는지를 살펴보고자 한다.

## 2. 리더십의 유형별 특징

### 1) 자질론과 행태론

자질론은 19C말~20C초에 유행했던 리더십 접근법이다. 소위 위대한 사람(great man) 리더십 이론으로 리더십의 자질들은 (특히 상류층 부모들로부터) 타고난다는 것이다(Kirkpatrick & Locke, 1991:48). 이 접근법은 건강·사교성·용모·지능 등 지도자들이 보유한 개인적 특성들에 주목한다. 그러나 자질론은 리더와 비(非)리더를 구분 짓게 해주는 특성에 관해 학자들마다 상이한 결과를 얻은 점, 특정 특성의 효과가 상황에 따라 다르다는 점 등의 문제가 있다(조석준, 1996:130-131).

행태론은 특정 유형의 리더를 만들기 위해 필요한 교육·훈련 내용 탐색을 목적으로 한다(윤건수, 2006:127). 오하이오주립대(1940s 후반~50s 초반), 미시간대학교(1960s), Blake & Mouton(1964) 등이 여러 가지 이론들을 제시하였는데 대부분 두 가지 기준을 교차시켜 4~5 가지 유형의 리더십을 제시한다. 리더십의 두 차원 중 하나는 구조주의(생산에 대한 관심)이고, 다른 하나는 배려(인간에 대한 관심)이다. 구조주의는 지도자와 종업원 사이의 관계를 명확히 해주고, 특정과업할당·절차구체화·작업계획수립 등을 통해서 성과를 제고하려는 것이다. 배려는 우호적인분위기·상호신뢰·존경·구성원의복지에대한관심 등을 통해서 성과를 제고하려는 것이다(Seltzer & Bass, 1990:694).

## 2) 상황론

상황론은 효과적인 리더십은 상황에 따라 다르고, 상황에 적합한 리더십이 발휘될 때 성과가 극대화된다는 접근법이다. Fiedler의 상황적합이론, Evans & House의 경로-목표이론, Vroom & Yetton의 리더-참여 이론, Hersey & Blanchard의 상황이론, Kerr & Jermier의 대체물 이론, Yukl의 다중연결모형 등이 대표적 이론들이다. 상황론이 종합적으로 분석하는 대신 한 두 가지의 상황 변수만을 편의적으로 선택하여 분석한다는 비판을 받아왔기 때문에(이창원 외, 2013:250-251), 여기서는 상대적으로 포괄적이라고 사료되는 Yukl(1989; 1994; 1998)의 다중연결모형을 선택 적용하고자 한다. 이 모형은 정보전파·명확화·환경과악및정보수집·계획및조직화·문제해결·협의·권한위임·사명의식고취및동기유발·공헌인정·보상·교제망개발및유지·인화추구·인재육성·배려 등을 세부 내용으로 제시한다.

## 3) 거래적 리더십

거래적 리더십 이론은 Burns(1978)가 제시한 교환적(exchange) 리더십 개념을 Bass(1985)가 발전시킨 것으로, 리더가 성과에 따라 추종자들을 보상하거나 처벌하는 것을 말한다. 세부적으로는 긍정적이고 적극적인 '상황적보상(contingent reward)'과 부정적이고 소극적인 '예외에의한관리(management by exception)' 두 가지다. 상황적 보상은 추종자들이 좀 더 높은 수준의 발전과 성과를 달성하도록 동기부여하는 데 효과적이다. 추종자가 과제를 성공적으로 수행하면 약속했던 보상(예: 보너스)을 제공해주는 것이다. 예외에 의한 관리는 교정적인 리더십으로 상황적 보상보다는 다소 효과가 떨어진다. 리더는 추종자들의 실수나 오차를 감독하다가 혹은 수동적으로 가만히 있다가 그런 것들을 발견할 때 교정적인 행동을 취한다(Bass & Riggio, 2006:8).

#### 4) 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 리더와 부하 간 교환관계를 떠나, 리더가 부하를 몰입시켜 부하들이 당초의 기대를 넘어서는 성과를 달성하도록 동기부여하는 리더십을 말한다(Bass, 1985:20; Conger, 1999:151). Bass(1985) 이래 여러 경험적 연구들을 통해 추출된 변혁적 리더십의 요소들은 이상화된 영향력(카리스마), 영감적동기부여, 지적자극, 개별적배려 네 가지이다. '카리스마'는 리더들이 부하들의 역할 모형이 되는 것을 말한다. 카리스마가 있는 리더들은 비범한 능력, 불굴의 의지, 높은 도덕성 등으로 인해 부하들로부터 존경받고 신뢰를 받는다. '영감적동기부여'는 리더들이 부하들에게 목표에 대한 도전 의식을 자극하는 것을 말한다. 미래에 대한 비전을 제시하고, 팀 정신을 일깨우고, 열정과 낙관론을 이끌어내는 것을 말한다. '지적자극'은 리더들이 전제들을 의심하고, 문제들을 재구조화하고, 오래된 상황을 새로운 방식으로 접근해서 부하들이 좀 더 혁신적이고 창조적이 되도록 자극하는 것을 말한다. '개별적배려'는 리더가 부하들의 말을 경청하고 멘토 역할을 하면서 부하들 개개인의 성취와 성장에 관심을 보이는 것을 말한다. 우호적인 분위기 속에서 새로운 학습 기회들을 제공하는 것이 전형적인 예이다(Bass & Riggio, 2006:5-7).

#### 5) 섬김 리더십과 윤리적 리더십

섬김 리더십은 리더가 자기 자신의 이익보다 추종자들의 욕구·열망·이익을 우선시하는 것이다. 섬김 리더들을 움직이는 일차적 동기는 지도(lead)가 아니라 봉사(serve)이다. 이들은 추종자들을 좀 더 건강하고, 현명하고, 자유롭고, 자율적으로 변화시키려고 노력한다(Greenleaf, 1977:13-14; Sendjaya & Sarros, 2002:57-58). 국내 선행연구들이 경험적 분석에서 많이 인용하는 Spears(1996)는 섬김 리더십을 경청·공감·치유·설득·인지·통찰력·비전제시·칭지기의식·추종자의성장에대한관심·공동체 형성 10가지로 구체화시켰다.<sup>3)</sup>

3) 경청은 리더가 구성원들의 이야기를 진지하게 들어주는 것이다. 공감은 역지사지하는 마음으로 구성원들의 노력이나 성과가 불만족스러워도 치지를 바꾸어 생각해 봄으로써 이를 이해하고 포용하는 것이다. 치유는 구성원들에게 스승 역할을 해서 구성원들의 스트레스나 감정적 아픔·좌절감 해결을 적극 모색하는 것이다. 설득은 쌍방향 의사소통을 통해 상대방이 자신의 입장을 이해하도록 유도하는 것이다. 인지는 동일한 조건에서 부하들보다 더 많은 것을 확인하고 깨닫는 것이다. 통찰력은 미리 아는 능력으로 추종자들이 앞일을 걱정하지 않도록 하는 것이다. 비전제시는 추종자들에게 미래의 청사진을 분명하게 제시하는 것이다. 칭지기의식은 조직 내 유·무형 자산의 소유자가 아니라 관리자 역할을 하는 것이다. 추종자의성장에대한관심은 구성원들이 새로운 일에 도전하여 스스로 성장하도록 도모하는 것이다. 공동체형성은 구성원들 사이의 활발한 의사소통을 통해 우리를 형성시키는 것이다(Spears, 1996:33).

윤리적 리더십은 리더가 정직하고, 타인을 돌보고, 공정한 결정을 내리기 위해서 원칙을 따르고, 추종자들과 윤리에 대해 의사소통하고, 분명한 윤리적 기준을 설정한 후 그 기준들이 준수되도록 보상과 처벌을 사용하고, 윤리적 행위들을 숭신수범하는 것을 말한다(Brown & Trevino, 2006:597). 장준호 외(2009:183-184)는 Brady(1999)의 연구를 참고하여 타인존중·봉사·정의·정직·공동체구축 다섯 가지 하위 요소를 제시한다.<sup>4)</sup>

## 6) 감성 리더십과 슈퍼 리더십

감성리더십은 조직 내 인간 및 조직관리에 있어서 감성을 활용하는 것을 말하며 구체적으로 리더가 자신의 내면을 이해하고, 구성원의 감정을 배려하고, 구성원들과의 관계를 자연스럽게 형성하여 조직의 감성역량을 높이는 능력을 의미한다(Goleman, 1999:26-27). 한태천·임재강(2011:259)은 자기감정관리·타인감정배려·조직감정관리 세 가지를 감성리더십의 하위 요소로 제시하였다. 자기감정관리는 자기감정을 이해하고 통제하는 능력을 말한다. 타인감정배려는 부하들의 감정을 이해하고 배려하는 능력을 말한다. 조직감정관리는 조직이 요구하는 감정역량을 유지하는 능력을 말한다.

슈퍼 리더십은 부하들의 잠재능력과 최선의 노력을 이끌어내고, 부하들이 스스로를 리드해 나갈 수 있도록 가르치고 이끄는 리더십을 뜻한다(Manz & Sims, 1991:18). 슈퍼 리더십은 네 측면이 결합되어야 한다. 첫째, 리더가 모범적인 행동을 통해 추종자들에게 역할 모형을 되어야 한다. 둘째, 리더는 부하들이 스스로 목표를 설정하게 하여 목표 달성에 대한 의욕과 책임의식을 가지도록 하여야 한다. 셋째, 적절한 보상과 건설적인 질책을 제공하여 추종자들이 목표를 달성할 수 있도록 지원해야 한다. 넷째, 격려와 지도를 통해 부하들의 능력을 육성하고 개발해 주어야 한다(전희원, 2013:229-230).

## 7) 기타 리더십

앞에서 제시된 리더십 이외에도 비교적 최근에 국내에 소개된 리더십들이 있다. 긍정의 리더십은 리더가 매사에 긍정적인 태도를 취하는 것이 추종자들과 자신의 성과를 향상시키는

4) 타인존중은 부하들의 말을 수용적인 자세로 경청하고, 공감을 나타내며, 관대하게 받아들이는 것이다. 봉사는 리더가 부하들에게 이타적인 섬김을 하는 것 즉, 부하들의 이익에 도움이 되는 쪽으로 행동하는 것이다. 정의는 부하들을 공평하게 대하는 것이다. 합리적인 사유가 있는 경우에만 차별적인 대우를 해야 한다. 정직은 거짓이 없음을 말하는데, 정직하지 않으면 부하들이 리더를 믿지 않고, 그러면 리더의 부하들에 대한 영향력도 굉장히 약해진다. 공동체구축은 리더와 부하들이 공통 목표를 추구해야 한다는 것이다.



데 큰 도움이 된다고 본다(Osteen, 2004; 정성목 역, 2005). 칭찬 리더십은 리더의 칭찬은 추종자들로부터 최대의 노력과 헌신을 이끌어낼 수 있다고 본다(Blanchard et al., 2000; 조천제 역, 2014). 코칭 리더십은 리더가 지시가 아닌 질문을 통해 부하들이 깨닫도록 만드는 것을 말한다(McDermott et al., 2005; 박정길 외 역, 2007). 셀프 리더십은 과업이나 업무를 수행하기 위해 자기 스스로를 동기부여 하는 것을 말한다(Lovelace, Manz, & Alves, 2007).

### 3. 리더십 이론 요소들의 종합 및 분석 항목 구성

리더십 이론 세부 내용들 사이에 나타나는 동일성이나 유사성을 정리하면서 분석에 적용할 항목들을 선정하면 다음과 같다. 먼저 자질론에서는 '두뇌명석,' '외모준수' 두 가지를 꼽을 수 있다. 한국적 상황에서 리더란 머리가 좋아서 일을 잘 할 수 있어야 하고, 남 앞에서 사람은 무엇보다 용모가 단정해야 한다는 이미지가 강하기 때문이다. 행태론은 '구조주의'와 '배려'로 압축되는데, 구조주의는 Yukl의 '명확화,' '계획및조직화'와 유사하고, 배려는 Yukl의 '배려'와 동일하다. 거래적 리더십은 '상황적보상'과 '예외에의한관리'로 압축되는데, 상황적보상은 슈퍼 리더십의 '적절한보상과건설적인질책,' Yukl의 '공헌인정,' '보상'과 유사하고, 예외에 의한 관리는 Yukl의 '문제해결'과 유사하다. 변혁적 리더십은 '카리스마,' '영감적동기부여,' '개별적 배려,' '지적자극'으로 정리되는데, 카리스마는 슈퍼 리더십의 '역할모형제시'와 유사하고, 영감적 동기부여는 섬김 리더십의 '통찰력,' '비전제시' 그리고 Yukl의 '사명의식고취및동기유발'과 유사하고, 개별적배려는 Yukl의 '인재육성,' 섬김 리더십의 '부하들의목표설정및목표달성의욕자극' 및 '추종자의성장에대한관심,' 슈퍼 리더십의 '격려및지도,' 윤리적 리더십의 '봉사'와 유사하고, 지적 자극은 Yukl의 '협의'와 유사하다. 감성리더십은 '자기감정관리,' '타인감정배려,' '조직감정관리' 세 가지로 정리되는데, 타인감정배려는 섬김 리더십의 '공감' 및 '치유'와 유사하고, 조직감정관리는 섬김 리더십의 '인지'와 유사하다. 윤리적 리더십은 봉사 이외에도 '타인존중,' '정의,' '정직,' '공동체구축' 등을 꼽을 수 있는데, 타인존중은 Yukl의 '정보전파' 및 섬김 리더십의 '경청'과 유사하고, 공동체구축은 Yukl의 '인화추구' 및 섬김 리더십의 '공동체형성'과 유사하다. 앞에서 소개한 이론들 중 아직 정리되지 않은 세부 요소들은 Yukl 모형 중 '환경파악및정보수집,' '권한위임,' '교제망개발및유지,' 섬김 리더십의 '선택'과 '청지기의식,' 기타 리더십의 '긍정적태도·칭찬·질문·스스로동기부여' 등이다.

〈표 1〉 리더십 요소 정리

리더십 이론	세부 내용
자질론	두뇌명석, 외모준수
행태론	구조주도, 배려
거래적 리더십	상황적 보상, 예외에 의한 관리
변혁적 리더십	카리스마, 영감부여, 개별적 배려, 지적 자극
감성 리더십	자기감정관리, 타인감정배려, 조직감정관리
윤리적 리더십	타인존중, 정의, 정직, 공동체구축
기타 요소들	환경파악및정보수집, 권한위임, 교체망개발및유지, 설득, 청지기의의식, 긍정적태도, 칭찬, 질문, 스스로동기부여

### Ⅲ. 방법론

#### 1. 표본추출 및 설문조사

본 연구는 서론에서 제시한 연구 질문들과 선행연구들의 의문점들을 분석하기 위하여, 가설을 설정하고 검증하는 접근법이 아니라, 탐색적으로 답을 찾는 접근법을 택했다. 먼저 지방행정연수원 '5급승진리더과정'<sup>5)</sup>에 입소한 사무관승진대상자 147명과 '중견리더십과정'<sup>6)</sup>에 입소한 사무관 근무경력이 보통 2~7년 정도인 129명을 표본으로 정하여 설문조사를 실시하였다. 전자들은 사무관으로 승진한 직후 아직 사무관 보직을 받지 못한 상태에서 연수원에 입소한 사람들이기 때문에 이들에게는 6급 시절에 자신이 5급 사무관들에게 기대했던 리더십 내용을 조사하였다. 후자들은 사무관으로 승진한 후 기초자치단체 과장 등 사무관 보직에서 최소 2년 이상은 근무한 후 교육에 입소한 사람들이기 때문에 이들에게는 사무관으로서 실제 행사했던 리더십 내용을 조사하였다. 전자와 후자 모두 전국의 광역 및 기초 지방자치단체에서 연수원으로 파견된 인원들이기에 주무관과 사무관의 전국적 대표성은 자연스럽게 확보되었다고 사료된다. 6급 공무원들은 모두 147명 이었는데 126명이 설문지에 응답을 해주었다. 이중 18부는 결측치가 있거나 무의미한 응답이어서 분석에서 제외하고 최종 108부

5) 서울시를 제외한 전국 각 지방자치단체 소속 5급사무관 승진 결정자가 교육대상이다. 이 프로그램은 사무관으로 정식 승진되기 위한 필수 교육과정으로, 이들이 사무관으로 승진하기 위해서는 일정의 교육이수 점수 취득이 필요하다. 이 과정에 입소하는 대상자는 6급 최고참이라고 할 수 있다.

6) 이 과정은 서울시를 포함하여 전국 각 자치단체소속 5급 사무관들이 교육대상이다.

를 분석에 사용하였다. 5급 사무관들은 모두 129명인데 전원이 설문지에 응답을 해주었다. 이중 결측치와 무성의한 응답 18부를 제외한 111부를 분석에 사용하였다. 분석에 사용된 두 과정의 대상자 세부 현황을 살펴보면 먼저 6급 집단은 147명 중 행정직·시설직·해양수산직 순으로 행정직이 91%로 압도적으로 많다. 여성은 15명으로 전체 인원에서 10.2%를 차지하며 평균 연령은 53세이다. 총 근무연수는 20년 이상이 대부분이며 현 직급(6급)에서 10년 이상이 107명으로 나타났다. 지역별 분포는 <표 2>에서 보듯 서울시와 대구·울산·세종시 등 일부를 제외한 각 지역에 두루 분포하고 있다. 5급 집단은 129명 중 84명이 행정직으로 역시 행정직이 많다. 여성은 10명이 포함되어 있으며 평균 연령은 51.03세이다. 시도별 현황은 <표 2>에서 보듯 서울을 포함하여 모든 지역을 포괄하고 있다.

<표 2> 6급, 5급 집단 지역별 현황

구분	계	서울	부산	대구	인천	광주	대전	울산	경기	강원	충북	충남	전북	전남	세종	경북	경남	제주
6급	147		26		2		2		36	14	8	9	15	10		19	6	
5급	129	13	7	5	7	4	3	3	18	6	5	8	7	8	2	13	15	3

## 2. 설문지(척도) 구성

6급 공무원들이 상관인 사무관들에게 기대하는 리더십, 5급 사무관들이 실제로 행사하는 리더십, 6급들의 기대와 실제 5급 사무관들이 행사하는 리더십의 차이 등을 분석하기 위해 앞에서 소개한 리더십 이론들을 이용하였다. 모두 59문항의 설문을 구성하였고, 이 59문항을 6급용 설문지와 5급용 설문지 두 형식으로 각각 수정하였다.<sup>7)</sup> 리더십 이론 요소 별 문항 구성은 다음과 같다. 자질론의 두뇌명석과 외모준수 관련 각각 1개(자체 구성), 행태론의 구조주도·배려 관련 각각 3개(Stogdill(1974)에서 발췌), 거래적 리더십의 상황적보상·예외적관리 관련 각각 3개(Bass & Avolio(1990)에서 발췌), 변혁적 리더십의 카리스마·영감적동기부여·개별적배려·지적자극 관련 각각 3개(Bass & Avolio(1990)에서 발췌), 감성 리더십의 자기감정관리·타인감정관리·조직감정관리 관련 각각 3개(Goleman et al.(2002)과 한태천 외(2011)에서 발췌), 윤리적 리더십의 타인존중·정의 관련 각각 2개, 정직·공동체구축 관련 각각 3개(Brown et al.(2005; 2006) 참고), 환경파악및정보수집·권한위임·

7) 예를 들어 행태론의 구조주도 관련 '명확한 업무 지시'란 질문을 6급용 설문지에서는 '사무관은 부하들에게 해야 할 일들을 분명하게 알려주어야 한다고 생각했었다'라고 묻고, 5급용 설문지에서는 '나는 부하들이 해야 할 일들을 분명하게 알려주었다'라고 물었다.

교제망개발및유지·설득·청지기의식·긍정적태도·칭찬·질문·스스로동기부여 관련 각각 1개(Yukl MPS와 안대영 외(2008)에서 발췌 & 상기 해당부분 이론서 참고), 기타 5개(자체 구성).<sup>8)</sup> 그리고 5급 사무관들을 대상으로는 좋은 리더십에 영향을 미치는 요소를 회귀분석을 통해 알아보기 위해 '귀하는 종합적으로 판단할 때 자신이 훌륭한 중견 리더(상관)였다고 생각하십니까?'라는 설문을 추가하였다.

### 3. 통계분석 방법

'6급 공무원들이 5급 사무관들에게 어떤 리더십을 기대하고 있었는가'와 '5급 공무원들이 실제로 어떤 리더십을 행사하였는가'를 파악하기 위해 SPSS 20.0을 사용하여 탐색적 요인 분석을 실시하였다. KMO값 .500 이상, Bartlett 구형성 검정 유의확률 .050 미만으로 요인추출을 검정하였고, 요인추출의 고유값(eigen value)은 1.000 이상을 기준으로 하였다. 요인추출 방법은 주성분분석 방법을 사용하였고, 요인회전은 베리맥스(Varimax) 방식을 적용하였다. 요인적재량은 응답자 수가 6급 108명, 5급 응답자가 111명이었기 때문에 .550을 기준으로 사용하였다.<sup>9)</sup> 요인이 추출된 후에는 각 요인에 포함된 문항들을 하나의 척도로 사용할 수 있는지를 검증하기 위해서 신뢰도 분석을 실시하였다. Cronbach's  $\alpha$ 값은 .600 이상을 기준으로 사용하였다. 6급 공무원들의 기대치와 5급 사무관들의 실제 리더십 사이에 유의미한 차이가 존재하는지를 파악하기 위해서 공통된 리더십 요소 별로 ANOVA 분석을 실시하였다. 이때 F값 유의수준은 .050 미만을 적용하였다. 좋은 리더십에 유의미한 영향을 미치는 요소를 파악하기 위해 5급 사무관들을 대상으로 물었던 '스스로 좋은 리더라고 생각하십니까?' 질문을 종속변수로 설정하고, 요인분석에서 추출된 요인들을 독립변수로 설정하여 다중회귀분석을 실시하였다. 이때는 회귀모형 검정 F값의 유의수준 .050 미만, Durbin-Watson 값 1.7~2.3, 독립변수 공차 .300 이상을 기준으로 적용하였다.

8) 이론적 토대는 없지만 한국 사회에서 상식적으로 리더에게 기대되는 특징으로 솔선수범, 상부의 불법적 지시 거부 및 저항, 맡은 일 책임 완수, 겸손, 정보공유 등이다.

9) Hair et al.(2009)에 의하면 응답자 수가 100~119명일 때 적절한 요인적재량 기준은 .550임.

## IV. 경험적 분석

### 1. 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

6급 응답자들에 대해 탐색적 요인분석을 실시하여 9개 요인을 추출하였고,<sup>10)</sup> 각 요인에 포함된 문항들의 내용을 토대로 '개별적배려,' '카리스마,' '상황적보상,' '공동체구축,' '타인감정배려,' '예외에의한관리,' '구조주도,' '배려,' '정의'로 명명하였다(〈표 3〉 참조). 각 요인의 신뢰도 계수(Cronbach's $\alpha$ )는 개별적 배려:.838, 카리스마:.816, 상황적 보상:.769, 공동체구축:.785, 타인감정배려:.715, 예외에 의한 관리:.694, 구조주도:.671, 배려:.697 이었다.

〈표 3〉 6급 공무원 대상 요인분석

	개별적배려 (변혁)	카리스마 (변혁)	상황적보상 (거래)	공동체구축 (윤리)	타인감정배려 (감성)	예외에 의한관리 (거래)	구조주도 (행태)	배려 (행태)	정의 (윤리)
q30	.765								
q33	.702								
q31	.617								
q32	.588								
q28	.576								
q29	.564								
q26		.707							
q36		.638							
q24		.626							
q37		.622							
q18			.692						
q47			.656						
q20			.640						
q48			.592						
q52				.660					
q51				.646					
q50				.572					
q39					.679				
q38					.623				
q22						.714			
q21						.643			
q14							.727		
q13							.694		
q12							.605		
q15								.802	
q16								.663	
q46									.804

10) KMO 값은 .825, Bartlett 구형성 검정 유의확률은 .000이었다. 고유값 1.000 이상의 요인은 모두 10개로, 총분산의 67.987%를 설명하였다. 이 중에서 내용적으로 서로 연결하기 곤란한 두 문항으로 묶인 요인은 제외하고, 모두 9개 요인을 분석에 사용하였다.

5급 응답자들에 대해서도 탐색적 요인분석을 실시하여 10개의 요인을 추출하였고,<sup>11)</sup> '자기감정관리,' '영감적동기부여,' '공동체구축,' '상황적보상,' '정직,' '카리스마,' '개별적배려,' '배려,' '예외에의한관리,' '정의'로 명명하였다(〈표 4〉 참조). 각 요인의 신뢰도 계수는 자기감정관리:.856, 영감적동기부여:.766, 공동체구축:.633, 상황적보상:.819, 정직:.710, 카리스마:.769, 개별적배려:.704, 배려:.704, 예외에의한관리:.689 이었다.

6급 공무원들을 대상으로 한 요인분석과 5급 공무원들을 대상으로 한 요인분석에서 추출된 요인들을 비교해보면 〈표 5〉와 같다. 먼저 자질론과 기타 리더십 요소들은 두 집단 모두에서 요인으로 추출되지 않았다. 행태론과 관련해서 6급 집단에서는 '구조주도'와 '배려' 두 가지가 추출된 반면에 5급 집단에서는 '배려' 한 가지만 추출되었다. 거래적 리더십과 관련해서 5급과 6급 집단 모두에서 '상황적보상'과 '예외에의한관리'가 모두 추출되었다. 변혁적 리더십과 관련해서는 6급 집단에서 '카리스마'와 '개별적배려' 두 가지가 추출된 반면, 5급 집단에서는 '카리스마'·'영감부여'·'개별적배려' 세 가지가 추출되었다. 감성 리더십과 관련해서 6급 집단에서는 '타인감정배려'가 추출된 반면, 5급 집단에서는 '자기감정관리'가 추출되었다. 윤리적 리더십과 관련해서 6급 집단에서는 '정의'와 '공동체구축' 두 가지가 추출된 반면, 5급 집단에서는 '정의,' '정직,' '공동체구축' 세 가지가 추출되었다. 기타 요소들이 독자적 요인으로 추출된 경우는 없었다.

11) KMO 값은 .765, Bartlett 구형성 검정 유의확률은 .000이었다. 고유값 1.000 이상의 요인은 모두 11개로, 총분산의 68.727%를 설명하였다. 이 중에서 내용적으로 서로 연결하기 곤란한 두 문항으로 묶인 요인은 제외하고, 모두 10개 요인을 분석에 사용하였다.

〈표 4〉 5급 공무원 대상 요인분석

	자기감정관리 (감성)	영감부여 (변혁)	공동체구축 (윤리)	상황적보상 (거래)	정직 (윤리)	카리스마 (변혁)	개별적배려 (변혁)	배려 (행태)	예외에의한관리 (거래)
q37	.803								
q42	.719								
q36	.711								
q43	.690								
q38	.657								
q39	.647								
q34		.751							
q35		.679							
q28		.591							
q29		.558							
q51			.702						
q40			.702						
q50			.604						
q20				.813					
q19				.768					
q18				.670					
q48					.765				
q47					.756				
q49					.753				
q25						.695			
q24						.673			
q26						.656			
q31							.837		
q30							.781		
q16								.779	
q15								.671	
q17								.595	
q21									.782
q22									.765
q46									

〈표 5〉 양 집단에서 추출된 요인 비교

리더십 이론	추출된 요인(6급)	추출된 요인(5급)
행태론	구조주도, 배려	배려
거래적 리더십	상황적 보상, 예외에 의한 관리	상황적 보상, 예외에 의한 관리
변혁적 리더십	카리스마, 개별적 배려	카리스마, 영감부여, 개별적 배려
감성 리더십	타인감정배려	자기감정관리
윤리적 리더십	정의, 공동체구축	정의, 정직, 공동체구축

\* 밑줄 친 요소들은 한 집단에서만 추출된 요인임.

## 2. 리더십 요인 별 평균값 비교

6급 집단과 5급 집단에서 추출된 요인들의 평균치와 그 값들의 순위를 보면 <표 6>, <표 7>과 같다. '상황적보상'과 '공동체구축'이 두 집단 모두에서 상위에 위치한 것은 유사하다. 그러나 5급 집단의 경우 6급 집단에서는 요인으로조차 추출되지 않은 '정직'이 1순위를 차지한 점, 6급 집단에서 3위를 차지한 '타인감정배려'가 5급 집단에서는 요인으로 추출되지 않고 감성 리더십과 관련하여 '자기감정관리'가 추출된 점 등은 주목할 만한 차이점이다.

<표 6> 6급 공무원들의 우선순위

리더십 요인	평균	순위
상황적보상	4.2963	1
공동체구축	4.1792	2
타인감정배려	4.1296	3
예외에의한관리	4.0602	4
개별적 배려	3.9762	5
구조주도	3.9383	6
배려	3.7407	7
카리스마	3.7252	8
정의	3.2870	9

<표 7> 5급 사무관들의 우선순위

리더십 요인	평균	순위
정직	4.3363	1
상황적보상	4.0121	2
공동체구축	4.0120	3
카리스마	3.9545	4
배려	3.9279	5
자기감정관리	3.8773	6
예외에의한관리	3.8559	7
개별적배려	3.8468	8
영감부여	3.7770	9
정의	3.2072	10

<표 8> 6급과 5급 간 리더십 요인 별 평균

이론	요인	집단	평균	이론	요인	집단	평균
행태론	구조주도	6급	3.9383	감성 리더십	타인감정배려	6급	4.1296
		5급	-			5급	-
	배려	6급	3.7407		자기감정관리	6급	-
		5급	3.9279			5급	3.8773
거래적 리더십	상황적 보상	6급	4.2963	윤리적 리더십	정의	6급	3.2870
		5급	4.0121			5급	3.2072
	예외에 의한 관리	6급	4.0602		정직	6급	-
		5급	3.8559			5급	4.3363
변혁적 리더십	카리스마	6급	3.7252	공동체 구축	6급	4.1792	
		5급	3.9545		5급	4.0120	
	영감부여	6급	-		개별적 배려	6급	3.9762
		5급	3.7770			5급	3.8468
	개별적 배려	6급	3.9762				
		5급	3.8468				



6급 집단의 기대치 평균과 5급 집단의 실제 행사치 평균을 비교해보면, 공통적으로 추출된 요인들 중에서 6급 집단의 기대치가 5급 집단의 실제 행사치보다 높은 요인들은 '상황적보상,' '예외에의한관리,' '개별적배려,' '정의,' '공동체구축' 5가지이고, 5급 집단의 실제 행사치가 6급 집단의 기대치보다 높았던 요인들은 '배려'와 '카리스마' 두 가지다(〈표 8〉 참조).

### 3. 두 집단 공통 요인 간 ANOVA 분석

양 집단에서 공통으로 추출된 요인들을 대상으로 평균값의 차이가 통계적으로 유의미한 차이인지 여부를 검증하기 위하여 ANOVA 분석을 실시하였다(〈표 9〉 참조). 분석결과를 보면 '배려'와 '카리스마' 요인들에서는 5급 집단의 실제 행사치가 6급 집단의 기대치보다 컸다. 즉 배려와 카리스마 측면에서는 5급 사무관들이 부하들이 기대하는 것 이상으로 실행하고 있다고 해석할 수 있다. 반면에 '상황적보상,' '예외에의한관리,' '공동체구축'에서는 6급 집단의 기대치가 5급 집단의 실제 행사치보다 컸다. 즉 이 세 가지 측면에서는 5급 사무관들이 6급 공무원들의 기대를 충족시키지 못하고 있다고 해석할 수 있다. 한편, '개별적배려'와 '정의' 요인에서는 6급의 기대치와 5급의 실제 행사치 사이에 유의미한 차이가 없었다. 즉 두 가지 측면에서는 6급들의 기대가 미충족 상태라고 볼 수는 없다고 해석할 수 있다.

〈표 9〉 두 집단 공통 요인 ANOVA 분석 결과

리더십 이론	리더십 요인		F	유의수준
행태론	배려 (6급 < 5급)	집단-간	5.008	.026
거래적 리더십	상황적보상 (6급 > 5급)	집단-간	15.466	.000
	예외에의한리 (6급 > 5급)	집단-간	9.091	.003
변혁적 리더십	카리스마 (6급 < 5급)	집단-간	9.944	.002
	개별적배려	집단-간	3.775	.053
윤리적 리더십	정의	집단-간	.323	.570
	공동체구축 (6급 > 5급)	집단-간	6.131	.014

#### 4. 좋은 리더십 결정 요인 분석

5급 공무원들을 대상으로 <좋은 리더가 되기 위해서는 어떤 리더십 요소가 중요하다고 생각 하는가?>를 파악하기 위해서 ‘스스로 자신이 좋은 리더라고 생각하십니까?’를 물어 종속변수로 설정하고, 앞에서 5급 공무원들을 대상으로 추출한 10개의 리더십 요인들을 독립변수로 설정하여 다중회귀분석을 실시하였다.<sup>12)</sup> 회귀분석 결과 회귀모형이 유의미하게 도출되었다.<sup>13)</sup> 분석결과 ‘상황적보상’과 ‘공동체구축’ 두 가지 요인들이 좋은 리더라는 종속변수에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 독립변수들의 영향력 크기를 보여주는 표준화 계수 베타( $\beta$ ) 값에서는 각각 .223, .221을 보여 두 가지 요인이 비슷한 정도의 영향을 미치고 있었다. 즉 사무관들은 자신들이 부하들의 성과를 공정하게 평가하고 그에 따라 보상을 해주고 있다고 생각할수록, 그리고 부하들이 서로 원활하게 소통하고 같은 팀(과)이라는 소속감을 갖게 하려고 노력할수록 스스로 자기 자신을 좋은 리더라고 생각하고 있음을 알 수 있었다(<표 10> 참조).

12) 회귀분석을 실시하기 전에 독립변수 간 다중공선성 문제를 예방하기 위해서 상관관계분석을 실시하였는데, 분석결과 Pearson 상관계수가 .600 이상인 것이 없어 모든 리더십 요인들을 회귀분석에 포함시켰다.

13) Durbin-Watson 값이 앞에서 설정한 엄격한 기준인 1.7 이하이지만, 1.638로 가까운 수치이고, 통상 수용되는 1.0~3.0 구간에 있기 때문에 잔차들 간 상관성이 없다고 해석하였다. 통제변수로는 사무관으로 근무한 개월 수와 부하 숫자를 설정하였다. 통상적으로 통제변수로 설정되는 성, 연령, 출신지역 등은 별도로 조사하지 않았다. 조사대상이 몇 명 되지 않고, 개인 신상 정보를 물을 경우 공무원 경력이 오래된 응답자들이 자신의 신분 노출을 우려하여 솔직한 응답을 할 것 같지 않았기 때문이다. 또한 앞의 방법론 부분에서 언급한대로 응답자들이 개인적 특징 면에서 동질성이 높아 별도로 통제하지 않아도 회귀분석 결과에 큰 영향을 미치지 않을 것으로 생각하였다.

〈표 10〉 다중회귀분석 결과

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	-.355	.672		-.528	.599		
자기감정관리	.274	.141	.206	1.948	.054	.655	1.526
영감부여	-.091	.143	-.073	-.634	.527	.556	1.800
공동체구축	.257	.124	.221	2.065	.042	.637	1.571
상황적보상	.245	.114	.223	2.160	.033	.683	1.464
정직	.066	.114	.057	.576	.566	.737	1.357
카리스마	.059	.125	.053	.473	.637	.572	1.748
개별적배려	.113	.107	.106	1.060	.292	.736	1.359
배려	.023	.116	.020	.199	.843	.694	1.441
예외예외한관리	-.066	.112	-.058	-.592	.555	.763	1.311
정의	.044	.050	.077	.876	.383	.948	1.055
근무기간	.001	.001	.053	.602	.549	.942	1.062
부하 수	.003	.004	.071	.778	.438	.871	1.148
수정된 R 제곱	.220						
Durbin-Watson	1.638						
F	3.512(유의수준:.000)						
N	111						

## V. 토론

분석결과를 토대로 서론에서 제기했던 연구 질문에 대해 답을 하면 다음과 같다. 첫째, 6급 공무원들은 거래적 리더십의 '상황적보상,' 윤리적 리더십의 '공동체구축,' 감성 리더십의 '타인감정배려,' 거래적 리더십의 '예외예외한관리' 순서로 5급 사무관들의 리더십을 기대하고 있었다(〈표 6〉 참조). 이런 결과는 선행연구들 중에서 김호정(2001a, 2001b)의 연구결과와 일맥상통한다. 부하들의 입장에서는 고차원적인 변혁적 리더십보다 좀 더 기본적인 차원으로 볼 수 있는 거래적 리더십을 더 의미있게 받아들이고 있다. 즉, 성과평가가 강조되는 시대적 경향 하에서 자기들의 업적에 대해 상관이 정확하게 평가·보상해주고, 문제가 생기기 전까지는 업무수행에 개입하지 않는 것을 강하게 원하고 있음을 알 수 있다. 또한 공동체구축, 타인감정배려 등이 높은 우선순위를 차지하고 있음을 발견한 것도 시사하는 바가 크다. 대부분의 선행연구들은 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 적용하여 분석을 하는데, 이 두 가

지 외에 다른 리더십들도 현실에서 공무원들에게 큰 영향을 미치고 있음에 주목할 필요가 있다. 현실 세계를 분석할 때 다양한 이론들을 통해 접근할 필요가 있다.

둘째, 5급 사무관들은 윤리적 리더십의 '정직,' 거래적 리더십의 '상황적보상,' 윤리적 리더십의 '공동체구축' 순서로 리더십을 행사하고 있었다(〈표 7〉 참조). 이 결과 역시 선행연구들의 연구경향에 시사하는 바가 크다. 중간관리층의 리더십 행태를 설명하는 데에는 거래적 리더십뿐만 아니라 윤리적 리더십도 상당히 적절할 수 있다는 것이다. 5급 공무원들은 부하들을 공정하게 평가하고 보상하는 상황적 보상과 더불어, 리더 자신이 흠결이 없어야 하고, 부하들이 한 식구처럼 지낼 수 있는 분위기를 조성하는 데 큰 관심을 가지고 있다.

셋째, 사무관들이 실제 행사하는 리더십과 6급 공무원들의 기대치 사이에는 다소 차이가 있었다. 리더십 세부 요인들의 평균값으로 본다면 6급 공무원들은 5급 사무관들이 성과에 걸맞는 보상을 해주고(상황적보상), 팀 의식을 발전시켜주며(공동체구축), 부하들의 감정을 배려해주길(타인감정배려) 바라는 반면, 5급 사무관들은 공정한 보상과 공동체 의식 발전 이외에도 자신의 정직과 카리스마를 높은 정도로 실천하고 있음을 알 수 있었다. 공통 요인에서도 6급 공무원들은 '상황적보상,' '예외에의한관리,' '공동체구축'에서 5급 사무관들의 실제 행사치보다 유의미하게 차이가 나는 높은 기대치를 보였다. 즉 이 세 요소에서 5급 사무관들은 6급 공무원들의 기대에 미치지 못하고 있음을 알 수 있다. 한편 5급 공무원들은 배려와 카리스마에서 6급 공무원들의 기대치보다 유의미하게 높은 실제 행사치를 보였다. 이 두 요소에서는 부하들의 기대치보다 과한 정도로 리더십을 행사하고 있음을 알 수 있다. 6급 부하들은 상관이 자율성을 인정해주고, 업무성과를 공정하게 평가해주는 것을 강하게 기대하는 반면, 5급 상관들은 스스로가 깨끗하고, 부하들을 인간적으로 챙겨주며, 카리스마로 압도하는 것을 중시하는 인식상의 괴리가 존재함을 알 수 있다. 이런 결과는 앞에서 연구자가 선행연구들에 대해 품었던 의문이 타당함을 어느 정도 확인시켜 주는 것이다. 부하들과 중간관리자들의 인식 차이가 크기 때문에 중간관리층의 리더십이나 그것의 효과를 분석하기 위해서는 부하들을 조사하는 것에 더하여 중간관리층 본인들을 직접 조사할 필요가 있음을 알 수 있다.

넷째, 5급 사무관들이 좋은 리더가 되기 위해 중요하다고 꼽은 리더십 요소는 '상황적보상'과 '공동체구축' 두 가지였고, 6급 공무원들 역시 이 두 가지를 가장 강하게 기대하고 있어 두 집단의 인식이 일치하고 있음을 알 수 있었다. 그러나 앞의 ANOVA 분석에서 보듯이 5급 사무관들의 실제 행사치는 6급 공무원들의 기대치에 미치지 못한다. 이런 결과는 5급 사무관들이 이 요소들이 중요한지 알고 있음에도 불구하고, 6급 공무원들의 기대치를 만족시키는 수준으로 행사하고 있지 않음을 의미한다. 향후 5급 공무원들을 대상으로 하는 제반 리더십 교육 프로그램들은 이 측면을 우선적으로 보강할 필요가 있다고 사료된다. 조직구성원들의 헌신적인 노력을 유도하는 변혁적 리더십 이론 등 최신 리더십 이론에 바탕을 둔 교육도 필

요하지만, 거래적 리더십과 윤리적 리더십 같은 비교적 기본적인 리더십 이론에 근거한 교육을 좀 더 철저하게 시킬 필요가 있다.

## VI. 결론

지방정부에서 5급 사무관들이 점하고 있는 지위와 그들의 영향력은 상당하다. 특히 기초 자치단체의 경우에는 이들이 인력구조에서 상층부를 차지하고 있고, 조직 직책상으로도 대부분 과장을 맡고 있다. 그렇기 때문에 이들이 부하 공무원들에게 미치는 영향력이나, 민원인들이 체감하는 영향력은 상당하다. 그렇기 때문에 지방자치가 현재보다 좀 더 성숙해지기 위해서는 사무관 리더십에 대한 분석과 이를 바탕으로 한 개선이 무엇보다 필요하다. 기존에 중간관리층 리더십의 효과에 대한 연구가 수 편 발표되었지만, 정확하게 사무관들을 조사한 사무관 리더십 연구가 없었는데, 본 연구는 바로 이 측면을 다루었다.

본 연구는 사무관 리더십 개선의 첫 단초를 바로 밑 직급인 6급 공무원들의 리더십 수요에서 찾았다. 6급 공무원들은 곧 5급으로 승진이 예정되는 공무원들이면서도 하위직급 공무원들 사이에서는 고참에 해당되기 때문에 이들과 5급 사무관들의 조화로운 조직분위기 조성 및 업무수행은 지방행정의 성공에 무엇보다 중요하다. 분석결과를 토대로 할 때 앞으로 지방 5급 공무원들의 리더십 훈련을 담당하는 기관이나 프로그램들은 리더십 요소들 중에서 6급 부하 공무원들이 강하게 기대하는 거래적 리더십의 '상황적보상', 윤리적 리더십의 '공동체구축', 감정 리더십의 '타인감정배려' 등을 제고할 수 있는 내용들을 확대시킬 필요가 있다. 이에 더하여 5급 사무관들이 매우 중요하게 생각하는 '정직' 관련 내용들도 확대시킬 필요가 있다. 학자들도 중간관리층의 리더십을 연구할 때 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 주로 사용하는 기존 경향에서 벗어나 다양한 리더십 이론을 분석에 적용할 필요가 있다. 특히 윤리적 리더십의 높은 우선순위에 주목할 필요가 있다.

끝으로, 이 논문은 다음과 같은 한계를 가지고 있다. 첫째, 분석대상인 6급 공무원과 5급 사무관들이 직접적인 상관-부하 관계에 있지 않다. 전국 지방자치단체들로부터 지방행정연수원에 입소한 공무원들을 대상으로 삼아 대표성을 확보하여 일반적인 결론을 이끌어내는데 초점을 맞추었기 때문에 이런 약점이 불가피했다. 향후 특정 지방자치단체를 대상으로 동일한 분석을 실시하여 결과를 비교하면 좀 더 정확한 결론을 얻을 수 있을 것으로 사료된다. 둘째, 6급의 경우 서울·대구·광주·울산·세종·제주에서 온 공무원들이 없었다. 지역을 수도권·호남권·영남권 등으로 크게 본다면 대표성에 문제가 없지만, 정확한 1:1 매칭 관점에서 본다면 다소 문제가 있을 수 있다. 향후 이런 한계들을 극복하는 분석들이 요청된다.

## 【참고문헌】

- 고경훈 외. (2010). 지방자치단체장의 리더십에 관한 실증적 연구: Yates의 모형을 기준으로. 『한국정책학회 하계학술대회 발표논문집』.
- 김경은. (2012). 은퇴한 공직자의 리더십 형성 요인에 대한 생애사 연구: 부산국제영화제 집행위원장 김동호의 '진화적 리더십'에 대한 스토리텔링 분석. 『한국행정학보』, 46(2): 369-393.
- 김호정. (2001a). 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공·사조직의 비교. 『한국행정학보』, 35(2): 197-216.
- 김호정. (2001b). 변혁적 리더십과 전통적 리더십의 관계 및 바람직한 리더십 모형: 공사조직의 중간관리층을 대상으로. 『한국정책학회보』, 10(3): 87-107.
- 노우영 외. (2005). 지방자치단체장의 리더십이 예산에 미치는 영향 분석. 『한국행정학회 하계학술대회 발표논문집』.
- 박정길 외 역. (2007). 『코칭바이블』. 서울: 웅진윈스.
- 성지은 외. (2005). 대통령과 과학기술 리더십. 『한국행정학회 추계학술대회 발표논문집』.
- 안대영 외. (2008). 서번트 리더십이 상관에 대한 만족에 미치는 영향. 『정부학연구』, 14(3): 163-186.
- 양영철. (2000). 지방의회의 리더십 향상 방안. 한국행정학회 비정기학술대회 발표논문.
- 유민봉. (1998). 지방자치단체장의 리더십 전이. 『한국행정학보』, 32(1): 163-180.
- 유홍림. (2001). 한국 NGO 리더십의 문화이론적 분석. 『한국행정학회 하계학술대회발표논문집』.
- 윤건수. (2006). 기초단체장의 변혁적 리더십 연구를 위한 새로운 접근. 『한국행정학보』, 40(2): 125-145.
- 이선영·이종원. (2010). 지방정부 중간관리자들의 변혁적·거래적 리더십의 효과분석: 조직효과성과 임파워먼트에 미친 효과를 중심으로. 『한국행정논문집』, 22(3): 845-867.
- 이선우 외. (2000). 장관의 역할과 직무수행에 관한 연구. 『한국행정학회 하계학술대회 발표논문집』.
- 이승중. (1998). 민선자치단체장 리더십의 영향요인. 『한국행정학보』, 32(1): 147-161.
- 이유진·정재삼. (2013). 중간관리자의 변혁적 리더십, 조직학습역량, 조직몰입, 무사안일의 관계 분석: G 도청 공무원을 대상으로. 『HRD연구』, 15(2): 135-164.
- 이주희. (1997). 시군구청장 리더십 유형과 행정개혁. 『한국지방자치학회보』, 9(4): 1-23.
- 이창원 외. (2013). 『새조직론』. 서울: 대영문화사.
- 이창원. (1999). 지방자치단체장들의 리더십 행태와 그 효과성에 관한 실증연구. 『한국행정학보』, 33(3): 273-286.
- 이창원. (2000). 지방자치단체의 계층이 단체장의 리더십 행태와 그 효과성에 미치는 영향. 『한국행정학보』, 34(2): 139-160.
- 이창원. (2002). 내용분석법을 이용한 우리나라 지방자치단체장들의 리더십 유형 및 요인 분석.

- 「한국행정논집」, 14(4): 1063-1087.
- 이혜진 외. (2011). 사회복지관장의 리더십 유형이 종사자의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 복지관장 감성지능의 조절효과를 중심으로. 「한국정책학회보」, 20(1): 213-242.
- 장준호 외. (2009). 윤리적 리더십이 리더-부하간 교환관계 질 및 조직시민행동에 미치는 영향. 「인적자원관리연구」, 16(1): 181-199.
- 전희원. (2013). 호텔기업에서의 슈퍼 리더십이 조직몰입, 직무만족, 직무성과에 미치는 영향. 「호텔리조트연구」, 12(3): 227-253.
- 정광호 외. (2003). 김대중 정부 장관들의 리더십 특징: 한국 관료들은 장관의 현상유지적 리더십보다 전환가적 리더십을 선호하는가? 「한국행정학회 춘계학술대회 발표논문집」.
- 정성묵. (2005). 「공정의 힘: 믿는대로 된다」. 서울: 두란노.
- 정재명. (2011). 지방자치단체의 상관 리더십 유형이 조직몰입 및 노조몰입에 미치는 영향 연구: 경상남도 지방공무원들의 인식을 중심으로. 「행정논총」, 49(2): 149-177.
- 정진우 외. (2009). 책임운영기관장의 리더십 유형이 조직몰입도에 미치는 영향에 관한 연구. 「행정논총」, 47(2): 95-119.
- 조석준. (1996). 「조직학개론」. 서울: 박영사.
- 조천제(역). 2003. 「칭찬은 고래도 춤추게 한다」. 서울: 21세기북스.
- 주재복 외. (2009). 지방자치단체장의 리더십 연구: 민선 기초자치단체장의 개인적 특성을 중심으로. 「한국행정학회 하계학술대회 발표논문집」.
- 지경이·김정원. (2010). 지방행정조직 중간관리자의 리더십, 자기효능감, 조직문화 및 조직유효성의 관계. 「인적자원관리연구」, 17(1): 235-257.
- 최성애. (2011). 스포츠지도자의 슈퍼리더십이 선수들의 셀프리더십과 개인학습에 미치는 영향. 「한국여성체육학회지」, 25(1): 157-170.
- 한태천·임재강. (2011). 감성리더십이 조직몰입에 미치는 영향. 「지방정부연구」, 15(1): 253-275.
- 허전. (2002). 공·사조직 중간관리자의 리더십이 부하 직원의 '가외적 노력'과 '리더에 대한 만족'에 미치는 영향. 「한국행정논집」, 14(4): 1135-1159.
- Bass, B. & Avolio, B. (1990). The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development. In W. Pasmore & R. Woodman(eds.), *Research in Organizational Change and Development* 4: 231-272. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bass, B. & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. N.Y.: Psychology Press.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. N.Y.: The Free Press.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Company.

- Blanchard, K. et al. (2000). *Whale done!: The power of positive relationships*.
- Brady, F. (1999). A Systematic Approach to Teaching Ethics in Business. *Journal of Business Ethics*, 19(3): 309-318.
- Brown, M., Trevino, L., & Harrison, D. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior in Human Decision Process*, 97: 117-134.
- Brown, M. & Trevino, L. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17: 595-616.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. N.Y.: Harper & Row Publishers.
- Conger, J. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly*, 10(2): 145-179.
- Goleman, D. (1999). *Working with Emotional Intelligence*. St. Ives plc. Clays Ltd.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. N.Y.: Paulist Press.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2009). *Multivariate Data Analysis*(7th ed.). N.J.: Prentice-Hall.
- Kirkpatrick, S. and Locke, E. (1991). Leadership: do Traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2): 48-60.
- Lovelace, K., Manz, C., & Alves, J. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17: 374-387.
- Manz, C. & Sims. H. (1991). SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics*: 18-35.
- McDermott, I. & Jago, W. (2005). *Coaching Bible*. London: Piatkus Limited.
- Osteen, J. (2004). *Your Best Life Now*. N.Y.: Warmer Faith.
- Seltzer, J. & Bass, B. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16(4): 693-703.
- Sendjaya, S. and Sarros, J. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(2): 57-64.



- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7): 33-35.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. N.Y.: Free Press.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*(2nd ed.). N.J.: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*(3rd ed.). N.J.: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*(4th ed.). N.J.: Prentice-Hall.

---

**하 태 수:** 2001년 영국 University of Exeter에서 <A Comparative Study of the Reform of Corporate Governance in the UK and Korea>로 행정학 박사학위 취득. 현재 경기대학교 행정학과 교수로 근무 중. 학문적 관심분야는 정부조직개편, 리더십, 조직관리이며, 2010년 “박정희 정권 출범 시기의 정부조직법 개정 분석: 발전국가 형성의 역사적 정치경제 배경을 중심으로(「한국사회와행정연구」 21(1))를 발표하고, 2014년 새한국정부론(공저, 개정3판, 대영문화사), 현대국가의행정학(공저, 제2판, 법문사) 등을 저술하였다(taesooa@hanmail.net).

**홍 진 이:** 일본 메이지대학에서 “고령화와 고령자정책이 정치/행정에 미치는 영향 분석”으로 정치학(행정학)박사학위 취득. 현재는 지방행정연수원 교수로 재직 중. 주요 관심분야는 지방자치제도, 지방행혁, 정책사례 등으로 “고령자보건복지정책과 지자체의 역할” “마을 만들기 사업과 지자체의 역량” “이공계 전공인력의 공직진출 현황분석과 제언” “오오사카도구상과 그 시사점” 등의 논문을 발표하였다(hji333@korea.kr).

## 【부 록 : 설문지】

1. 나는 두뇌를 명석하게 만들기 위해 노력하였다.  
 ①전혀 아니다,    ②아니다,    ③보통,    ④그렇다,    ⑤매우 그렇다
2. 나는 외모를 준수(혹은 단정)하게 만들기 위해 신경을 썼다.  
 ①전혀 아니다,    ②아니다,    ③보통,    ④그렇다,    ⑤매우 그렇다
3. 나는 긍정적 성격(태도)을 갖기 위해 노력하였다.  
 ①전혀 아니다,    ②아니다,    ③보통,    ④그렇다,    ⑤매우 그렇다
4. 나는 어려운 일이나 힘든 일을 솔선수범하였다.  
 ①전혀 아니다,    ②아니다,    ③보통,    ④그렇다,    ⑤매우 그렇다
5. 나는 환경파악 및 정보수집 능력을 기르기 위해 노력하였다.  
 ①전혀 아니다,    ②아니다,    ③보통,    ④그렇다,    ⑤매우 그렇다
6. 나는 교제망을 개발하고 유지하기 위해 노력하였다.  
 ①전혀 아니다,    ②아니다,    ③보통,    ④그렇다,    ⑤매우 그렇다
7. 나는 스스로 동기를 부여하였다.  
 ①전혀 아니다,    ②아니다,    ③보통,    ④그렇다,    ⑤매우 그렇다
8. 나는 상부의 불법적 지시에 대해 거부하거나 저항하였다.  
 ①전혀 아니다,    ②아니다,    ③보통,    ④그렇다,    ⑤매우 그렇다
9. 나는 맡은 일을 책임지고 완수하려고 노력하였다.  
 ①전혀 아니다,    ②아니다,    ③보통,    ④그렇다,    ⑤매우 그렇다
10. 나는 조직의 자원을 아껴 쓰려고 노력하였다.  
 ①전혀 아니다,    ②아니다,    ③보통,    ④그렇다,    ⑤매우 그렇다

11. 나는 사무관이 된 이후 겸손하려고 노력하였다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
12. 나는 부하들이 해야 할 일들을 분명하게 알려주었다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
13. 나는 부하들에게 무슨 일을 어떻게 해야 하는지 결정해주었다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
14. 나는 부하들이 표준화된 규칙과 규정을 준수하도록 지시하였다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
15. 나는 부하들이 생각하기에 친근하고 접근하기 쉬운 상사가 되기 위해 노력하였다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
16. 나는 부하들을 즐겁게 해주려고 노력하였다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
17. 나는 부하들의 개인적 복지에 관심을 가졌었다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
18. 나는 부하들에게 '일을 잘하면 인정받고 승진도 된다' 는 믿음을 주려고 노력하였다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
19. 나는 부하가 주어진 목표를 달성했을 때 인정해주고 보상해주었다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
20. 나는 부하들에게 성과에 따른 공정한 보상(평가)을 제공하였다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
21. 나는 부하들에게 문제가 있을 것이라고 예상되면 교정적 행동을 취하였다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다

22. 나는 문제가 발생하거나 일이 계획한 대로 진행되지 않을 때 교정적 행위를 취하였다.  
①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
23. 나는 일이 원활하게 진행되지 않을 때 부하들을 격려하고 지도하였다.  
①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
24. 나는 부하들을 감화시킬 수 있는 상사가 되려고 노력하였다.  
①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
25. 나는 부하들이 본 받을만한 모범이 되기 위해서 노력하였다.  
①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
26. 나는 부하들에게 어떤 난관을 만나도 극복할 것 같이 보이는 상사가 되려고 노력하였다.  
①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
27. 나는 미래에 대한 통찰력을 기르기 위해 노력하였다.  
①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
28. 나는 부하들에게 비전을 제시해주기 위해 노력하였다.  
①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
29. 나는 부하들의 사명의식을 고취시키고 동기를 유발하려고 노력하였다.  
①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
30. 나는 부하들의 자기계발을 도와주었다.  
①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
31. 나는 부하들이 새로운 일에 도전해 스스로 성장하도록 도와주었다.  
①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
32. 나는 부하들이 스스로 자기 목표를 설정할 수 있게 해주었다.  
①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다

33. 나는 부하들이 오래된 문제를 새로운 방식으로 생각하도록 유도하였다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
34. 나는 부하들에게 새로운 방법으로 사물을 보는 방법을 알려주려고 노력하였다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
35. 나는 부하들이 의문을 품지 않았었던 생각을 재고하도록 만들었다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
36. 나는 내 스스로의 감정 성향을 이해할 수 있는 능력을 기르기 위해 노력하였다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
37. 나는 내 스스로의 감정 상태를 판단할 수 있는 능력을 기르기 위해 노력하였다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
38. 나는 나의 감정을 통제하는 능력을 기르기 위해 노력하였다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
39. 나는 부하의 감정을 헤아리고 이해하는 능력을 기르기 위해 노력하였다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
40. 나는 부하의 감정표현을 인내하였다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
41. 나는 멘토가 되어서 부하들의 스트레스나 감정적 아픔, 좌절감 등을 해결해주었다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
42. 나는 조직의 돌발적 상황에서도 감정적 안정감을 유지하려고 노력하였다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
43. 나는 조직이 요구하는 감정적 능력을 개발하려고 노력하였다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다

44. 나는 부하들과 원만한 인간관계를 형성하려고 노력하였다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
45. 나는 부하들을 공정하게 대하려고 노력하였다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
46. 나는 합리적인 이유가 있을 때에만 부하들을 차별하였다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
47. 나는 정직하려고 노력하였다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
48. 나는 업무와 관련된 부정부패를 저지르지 않으려고 노력하였다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
49. 나는 사생활에 있어서도 도덕적이기 위해 노력하였다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
50. 나는 부하들끼리 서로 원만한 관계를 유지하도록 만들려고 노력하였다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
51. 나는 부하들 사이에 활발한 의사소통을 촉진시켰다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
52. 나는 부하들이 같은 팀(과)이라는 생각을 갖게 하기 위해 노력하였다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
53. 나는 부하들에게 질문을 해서 부하들이 스스로 문제점을 찾아내도록 코칭하였다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다
54. 나는 부하들을 업무 협의에 참여시켜 소속감을 부여하였다.  
 ①전혀 아니다, ②아니다, ③보통, ④그렇다, ⑤매우 그렇다

55. 나는 부하들의 말을 경청하였다.

- ①전혀 아니다,    ②아니다,    ③보통,    ④그렇다,    ⑤매우 그렇다

56. 나는 부하들에게 권한을 위임하였다.

- ①전혀 아니다,    ②아니다,    ③보통,    ④그렇다,    ⑤매우 그렇다

57. 나는 부하들을 가능하면 많이 칭찬해주었다.

- ①전혀 아니다,    ②아니다,    ③보통,    ④그렇다,    ⑤매우 그렇다

58. 나는 내가 파악하고 있는 정보들을 부하들과 공유하였다.

- ①전혀 아니다,    ②아니다,    ③보통,    ④그렇다,    ⑤매우 그렇다

59. 나는 부하들을 설득하는 능력을 기르기 위해 노력하였다.

- ①전혀 아니다,    ②아니다,    ③보통,    ④그렇다,    ⑤매우 그렇다

60. 귀하가 연수원에 입소하시기 전에 사무관으로 근무한 기간은?

(            )년 (            )개월

61. 귀하는 연수원에 입소하시기 직전에 몇 명의 부하를 통솔하셨습니다?

정규직, 비정규직 모두 포함. 공익요원은 제외.

(            )명

62. 귀하는 종합적으로 판단할 때 자신이 훌륭한 중견 리더(상관)였다고 생각하십니까?

- ①전혀 아니다,    ②아니다,    ③보통,    ④그렇다,    ⑤매우 그렇다

