

碩士學位論文

구성원의 DISC유형과 변혁적  
Leadership이 직무스트레스에  
미치는 영향에 관한 연구

- 의료기관 중심 -

指導教授 宋 相 鎬

慶熙大學校 經營大學院

醫療經營學 專攻

姜 珠 賢

2007年 8月 日

구성원의 DISC유형과 변혁적  
Leadership이 직무스트레스에  
미치는 영향에 관한 연구

- 의료기관 중심 -

指導教授 宋 相 鎬

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

慶熙大學校 經營大學院

醫療經營學 專攻

姜 珠 賢

2007年 8月 日

# 姜珠賢의 經營學 碩士學位 論文을 認准함

主審教授 \_\_\_\_\_ (인)

副審教授 \_\_\_\_\_ (인)

副審教授 \_\_\_\_\_ (인)

2007年 8月 日

慶熙大學校 經營大學院

# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1절 연구의 필요성 및 목적 .....	1
제 2절 연구방법과 범위 .....	3
제 2 장 이론적 고찰 .....	5
제 1절 DISC .....	5
1. DISC 행동유형의 이론적 배경 .....	5
2. DISC 모델의 요소 .....	8
3. DISC 행동유형의 일반적 특징 .....	10
4. DISC행동유형별 선호하는/ 회피하는 환경 .....	14
5. DISC행동유형별 동기요인/스트레스 상황에서의 행동 .....	16
제 2절 리더십의 개념과 중요성 .....	18
1. 리더십에 대한 이론적 배경 .....	18
2. 리더십 이론의 접근방법 .....	20
3. 리더십의 유형 .....	24
4. 변혁적리더십 .....	25
제 3절 스트레스 .....	30
1. 스트레스에 대한 이론적 배경 .....	30
2. 직무 스트레스의 개념 .....	39
제 4절 DISC 행동유형과 직무스트레스와의 관계 .....	45
제 5절 변혁적 리더십과 직무스트레스와의 관계 .....	47
제 6절 DISC 유형에 따른 변혁적 리더십과 직무스트레스간의 연관성 ..	47
제 3 장 연구 설계 .....	49
제 1절 연구모형 .....	49

제 2절 연구가설 .....	50
제 3절 변수의 조작적 정의 .....	51
1. 독립변수: 구성원의 DISC유형 .....	51
2. 조절변수: 변혁적 리더십 .....	51
3. 종속변수: 직무스트레스 .....	52
제 4절 설문지 구성내용 .....	53
제 5절 조사절차 .....	53
제 6절 통계적 기법 .....	54
 <b>제 4 장 실증분석</b> .....	 55
제 1절 조사대상자의 일반적인 특성 .....	55
제 2절 신뢰성과 타당성 분석 .....	56
1. 신뢰성분석 .....	56
제 3절 변수들 간의 상관관계 분석 .....	62
제 4절 가설검증 .....	64
 <b>제 5 장 결 론</b> .....	 70
제 1절 연구결과의 요약 .....	70
제 2절 본 연구의 한계점과 미래 연구방향 .....	71
 <b>참고 문헌</b> .....	 73
<b>Abstract</b> .....	77
 <b>부 록 &lt;설문지&gt;</b> .....	 79
 <b>감사의 글</b> .....	 86

## 표 목 차

<표 2-1> DISC 모델 - 속도 .....	9
<표 2-2> DISC 모델 - 우선순위 .....	10
<표 2-3> 리더쉽의 다양한 정의 .....	19
<표 2-4> 리더쉽 이론의 구분 .....	20
<표 2-5> 리더쉽 유형간의 관계 .....	24
<표 2-6> 변혁적 리더쉽의 정의 .....	26
<표 2-7> 직무스트레스의 요인 .....	43
<표 2-8> 직무스트레스의 결과 .....	44
<표 3-1 연구가설> .....	50
<표 3-2> 설문지의 구성내용 .....	53
<표 3-3 > 분석기법 사용목적 .....	54
<표 4-1> 조사 대상자의 일반적인 특성 .....	55
<표 4-2> 독립변수 (DISC진단지) 의 신뢰성 분석결과 .....	57
<표 4-3> 조절변수 (리더쉽 1-15) 의 신뢰성 분석결과 .....	58
<표 4-4> 종속변수 (스트레스 중 환경변수 1-5) 의 신뢰성 분석결과 ....	58
<표 4-5> 리더쉽 요인 분석결과 .....	61
<표 4-6> 성분 행렬 표 .....	61
<표 4-7> 변수들 간의 상관관계 분석결과 .....	64
<표 4-8> 일원배치 분산분석결과 .....	65
<표 4-9> 선형회귀분석 .....	67
<표 4-10> 개체 간 효과검증 .....	69
<표 4-11> 가설 검증 결과표 .....	70

## 그림 목차

<그림 2-1> 변혁적 리더십의 역할도 .....	29
<그림 2-2> 스트레스의 자극 접근적 입장 .....	32
<그림 2-3> 반응 접근 입장 .....	33
<그림 2-4> 상호작용 접근 입장 .....	34
<그림 2-5> Stress의 내분비 화학 .....	37
<그림 2-6> 스트레스와 업무수행간의 관계 .....	38
<그림 3-1>가설의 연구모형 .....	49
<그림 4-1> 성분 행렬표 .....	62
<그림 4-2> 평균 도표 .....	65

# 제 1 장 서 론

## 제 1절 연구의 필요성 및 목적

의료기관은 100% 인적자원의 서비스접점으로 이루어져 있는 조직이기 때문에 인적자원을 어떻게 활용하느냐에 따라 성과가 크게 좌우된다고 해도 과언이 아니다. 즉, 다시 말해서 이제는 병원조직의 구성원들이 의료지식과 경영에 관련된 지식을 많이 함양하는 것도 중요하지만 온라인(On-line)화 되고 압축되어있는 무한한 의료와 경영에 관한 지식을 가지고 어떻게 조직구성원들이 스트레스를 최소화 하여 의료경영의 성과를 이끌어 내느냐가 성공의 키워드가 되는 것이다. 그러나 이 모든 것도 조직차원에서 보면 모든 사람들의 역량을 효과적으로 발휘하게 하고, 보다 바람직한 가치로 이끌어내기 위한 지도자의 리더쉽이 중요시 된다.

전국에 있는 42개 대학병원(3차 의료기관) 중 22곳의 2002년 경영실적을 분석한 결과, 환자 진료로 발생하는 ‘의료이익’ 부문에서 병원 평균 42억 2천만원의 적자가 발생, 2001년 24억 8천만원보다 70.2%가 증가했다. 이러한 요인은 80년대 중반 이후 신설 의과대학이 생기면서 의료서비스 시장의 수급구조 자체가 바뀌고 있기 때문이다.

1975년과 2003년 사이에 우리나라 인구는 3천5백만 명에서 4천 8백만명으로 늘어났지만 같은 기간 동안 의사 수는 16,800명에서 80,300명으로 4배 넘게 급증했다.(동아일보,2003) 이것은 의료기관들이 환자유치 경쟁을 유발시켰고 병원의 대형화, 체인화, 그리고 아웃소싱 그리고 신기술 개발과 첨단장비 도입 및 차별화 된 마케팅 전략의 필요성을 일깨워주었다. 실제로 90년대 이후부터는 병, 의원수가 급속히 증가하고 있고 ‘고객만족경영’의



개념이 대중화 되면서 문을 닫는 병원도 지속적으로 증가하고 있는 추세이다. 이러한 의료시장의 생존경쟁에서 살아남기 위해서, 병원 조직 내에 있는 인적자원들이 신체적, 정신적 노동능력을 보다 강화하는 노력이 절실히 요구되고 있고, 노동능력을 강화하기 위해서는 소위 조직구성원들 사이에 존재하는 스트레스의 강도에 따라 노동능력의 크기가 좌우되게 될 것이다. Bass(1990)는 인적자원인 구성원들로 하여금 조직의 목표달성에 매진할 수 있도록 동기부여를 하고, 투입된 인적, 물적 요소를 변화시켜 제품이나 서비스, 고객만족 등을 산출해 내는 변환 과정으로서의 리더십이야말로 성공적인 경영의 핵심요인이라 주장하였다. 그리고, 리더십의 종류 중 변혁적 리더십을 제시하면서 변혁적 리더십이야말로 가장 효과적으로 조직의 유효성을 증대시킬 수 있는 리더십이라 주장하였다.

조직 구성원들의 사기를 진작시키고 조직 몰입도를 높이는데 영향력을 높일 뿐만 아니라 인간 중심적이면서 미래지향적인 합리적 사고에서 발전된 변혁적 리더십 이론이 유교적 가치와 급속한 서구의 가치가 혼재되어 있는 한국의 의료조직 문화 하에서도 효과적인지에 대해서는 그동안의 선행연구들을 정리에 보면서 본 연구를 통하여 진전시켜 보고자 한다. 모든 병원조직에서 가장 중요한 구성요소인 인적자원 서비스의 질을 높이고, 이 직물을 최소화하기 위해서는 직무스트레스의 강도가 최소화 된 상태에서 이루어지는 것이 중요하며, 구성원의 직무스트레스에 미치는 영향이 무엇인지에 대한 실증적인 분석이 필요하며, 모든 사람들이 행동유형이 다 다르기 때문에, DISC이론으로 행동유형을 분석하고 개개인의 유형별로 변혁적 리더십이 직무스트레스를 최소화 시킬 수 있을지에 대한 부분에 대해서는 세부적인 분석이 필요하다는 문제의식에서 본 연구를 시작하게 되었다.

본 연구에서는 구성원의 DISC 유형과 변혁적 리더십의 학습과 실질적으로 의료기관의 설문문을 통해서 병원조직구성원들의 직무스트레스의 연관성을 알아보려고 한다.

첫째, 의료기관에서 구성원의 행동유형이 직무스트레스에 얼마나 영향을 끼치며, 특히, 어떠한 DISC행동유형이 가장 직무스트레스를 많이 받게 되는지 알아보고자 한다.

둘째, 구성원의 DISC 행동유형에 따라 변혁적 리더십의 구성요소 중 ‘카리스마’와 ‘개별적 배려’, ‘지적자극’ 이 구성원의 직무스트레스에 각각 어떠한 영향을 미쳤는지 200건의 설문지를 통해서 실질적인 자료를 분석하고자 한다.

셋째, 구성원의 DISC 행동유형에 따라 변혁적 리더십의 요인이 직무스트레스에 조절효과가 있는지 알아보고자 한다.

연구모형에서 제시하고 있는 가설들이 이론적, 실증적으로 타당한지 분석함으로써 구성원의 DISC유형별로 변혁적 리더십의 어떠한 요인이 직무스트레스에 가장 큰 영향을 주는지를 분석한 후 기존연구에 대한 개선방향을 정리하고 직무스트레스를 최소화 시킬 수 있는 방안을 제시하고자 한다.

## 제 2절 연구방법과 범위

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌연구를 통해 연구모형과 가설을 설정하고, 이를 검증하기 위하여 DISC행동유형을 분석하는 진단지의 설문문항과, 변혁적리더십, 스트레스에 관련된 여러 가지의 설문문항을 만들어 현재 의료기관에서 근무하는 조직구성원들을 대상으로 직접기입방식의 설문지를 배포하였다.

본 연구의 조사대상은 1,2,3차병원에서 근무하는 다양한 직업군을 가진 직원들이었으며, 설문대상 구성의 공정성을 위하여 의료기관에 종사하는 병원장을 제외한 인력들(간호사, 간호조무사,치과위생사,병원코디네이터,원

무행정 및 경영파트, 물리치료사, 임상병리사 등 의료기사)에게 설문조사를 실시하였다.

본 연구의 구체적인 연구방법은 다음과 같다.

첫째, 구성원의 DISC 행동유형에 따라 인지하는 직무스트레스의 차이를 알아보았다.

둘째, 변혁적 리더쉽과 구성원의 직무스트레스의 관계에 대하여 알아보았다.

셋째, 구성원의 DISC 행동유형에 따라 변혁적 리더쉽이 직무스트레스에 미치는 영향의 차이에 대해 알아보았다.

## 제 2 장 이론적 고찰

### 제 1절 DISC

#### 1. DISC 행동유형의 이론적 배경

의료서비스에 있어서 DISC라는 학문은 이미 많은 의료인들이 알고 활용되고 있을 정도로 의료서비스 응용심리학의 기본학문이 되어버렸으며, 환자의 행동유형을 환자와의 관계가 형성되기 이전에 환자에 대한 1차적인 성향을 분석할 수 있는 대표적인 Tool로 사용되어지고 있다. 행동유형은 성격유형과는 다르게 구분된다. 성격이란 개인의 천성적인 특성, 기질, 삶 전반에 걸쳐 나타나는 내적 에너지를 말하며 유전적 형질과 함께 어린시절 초기경험으로부터 형성된 개인의 고유한 내적 특성이다. 반면에 행동이란 겉으로 드러나는 개인의 외적 특성이기 때문에 행동은 반드시 성격과 일치하지 않을 수 있으며, 개인이 처한 환경에 따라 보다 가변적이고 유동적일 수 있다.(이창준,2002)

우리는 태어나면서부터 다양한 유형의 사람들과 상호작용을 하고, 그러한 개개인은 모두 다른 환경 속에서 성장하였다는 독특한 특성을 지니고 있으며, 집단생활 속에서 우리는 개인이 가진 독특한 성향을 보이며 타인과 관계형성을 해 나간다. 우리는 그것을 행동 패턴(Behavior Pattern) 또는 행동 스타일(Behavior Style) 이라고 한다. 사람들이 이렇게 행동의 경향성을 보이는 것에 대해 1928년 미국 콜롬비아대학 심리학교수인 William Mouston Marston박사는 ‘인간의 감정(The emotion of normal people)’ 이라는 저서에서 환경에 대한 인간의 인식을 바탕으로 인간행동을 이론화 하였고, 계속적인 인간의 행동연구를 통해 1979년에는 DISC라는 4가지 인간

행동유형을 모형화 하였다.

이는 인간이 직면하는 환경에 대한 관점과 환경에 비추어 자신의 개인적 힘을 어떻게 인식하느냐에 따라서 자기주장이 강하고 추진력이 뛰어난 주도형(D: Dominance), 낙관적이고 친근감 있는 사교형(I:Influence), 일관된 태도로 한결같은 안정형(S:Steadiness), 그리고 마지막으로 치밀하고 논리적이며 사실에 입각한 신중형(C:Conscientiousness) 이라고 명명하였다. (Carlson Learning co.,1994. 김영희 역,1997) 감정이론과 감정상태에서 보이는 행동특징에 대해 연구하였던 Marston은 생리심리학자로서 Clarke, Cleaver, Geier등의 학자들에 의해 발전된 성격의 4요인 모델 구축에 중요한 영향을 미쳤다.

Geier와 다른 학자들은 Lecky(1945)와 Cattell(1950), Jenkins(1950)가 수행한 성격에 대한 연구결과를 토대로 Marston의 모델을 변경하였다. Geier와 Carlson Learning社(1972)는 독특한 강제선택 방식의 자가진단도구를 개발하였는데 이 진단도구는 Marston 모델의 해석에 그 바탕을 두고 있다.

인간 개개인은 자신이 하고자 하는 어떤 상태를 선호하고 그 목표는 동기의 기반이 되며 그것은 세상을 바라보는 우리의 시각에 영향을 미친다. 만약 우리가 자신의 행동유형의 가치를 알고 자신의 장점과 약점을 안다면 저마다의 장점은 더욱 활용하고 약점은 더욱 계발하고 보완함으로써 개인 및 조직의 업무상 발생할 수 있는 심리적 스트레스 조절과 조직의 생산성을 높이는 데에 더욱 중요한 역할을 하게 될 것이다. 이러한 관점에서 Marston이 주장한 Disc 모델의 해석도구인 ‘개인프로파일시스템’은 이런 작업을 수행할 수 있도록 하는 객관적인 도구이며, Marston이 제시한 4가지 행동유형은 사람들이 일상생활 속에서 쉽게 관찰되고 서로 구별되는 자연스러운 행동유형이다. 사람들 개개인은 이러한 행동의 특성을 모두 가지고 있으며, 상황에 따라 보여 지는 모습이 조금씩 다르기도 하다. Marston의 모델을 적용하기 위하여 Carlson Learning Company(1972)가 개인 스스

로가 자신의 행동경향을 진단하고 해석할 수 있는 평가도구로서 개발한 것이 Personal Profile System(PPS)이다. 현재는 Carlson Learning社를 Inscape Publishing社에서 인수하여 계속적인 연구와 버전을 보완하고 있다.

한 개인의 행동이 언제나 변화무쌍하고 가변적인 것은 아니고, 인간의 행동은 비교적 오랜 시간에 걸쳐 반복적으로 학습된 것이기 때문에 일정한 경향성을 가지고 반복적으로 나타난다. 많은 행동 과학자들은 인간의 행동 특성을 다음과 같이 구분하고 있다.(이창준, 2002)

첫째, 행동은 성격이 아니라 개인의 외형적 특성을 나타낸다. 외형적이라는 것은 개인의 삶에 대한 생각, 감정, 태도, 가치 등의 내면적 요소가 아니라 밖으로 표출된 특성, 즉 바디랭귀지(Body language)라는 것이다. 따라서 조금만 주의 깊게 관찰하면 개인의 행동특성을 손쉽게 관찰할 수 있다.

둘째, 한 개인의 행동에는 일정한 패턴이 있다. 패턴이 있다는 것은 하나 하나의 행동이 다른 행동과 밀접하게 관련되어 있다는 것이며, 따라서 행동은 일정한 경향성 아래에서 이해될 수 있다는 것이다. 그러므로 하나의 특정한 행동으로 개인의 행동을 온전히 이해하는 것은 불가능하지만, 일정한 경향성을 가지고 다른 사람을 이해하면 어떤 행동을 통해 관찰되지 않은 다른 행동까지 예측하는 데에 도움을 받을 수 있게 된다.

셋째, 인간의 행동은 습관화 되어있다. 습관이란 우연적인 것이 아니라 오랜 시간에 걸쳐 학습된 것으로, 자연발생적, 자동적, 무의식적인 것이다. 그렇다고 해서 사람들이 언제나 로봇처럼 기계적으로 행동한다는 것은 아니다. 언제나 그렇다는 것이 아니라 그러할 것이라는 개연성을 가지고 있다는 것이다. 사람들은 상황에 따라 유사한 행동을 반복적으로 보여주고 있기 때문에 습관화 된 행동으로서 개인을 이해하는 것은 그 사람이 앞으로 어떤 행동을 하게 될 것인지 예측할 수 있게 해준다.

예를 들어, 잘 웃고 재미있는 사람, 다른 사람에게 지시하는 것을 좋아하

는 사람, 온순하고 변화를 싫어하는 사람, 꼼꼼하고 완벽한 사람 등 우리 주변에는 매우 다양한 사람들이 존재하는데, 이미 그들의 행동이 겉으로 드러난 것 뿐 만이 아니라 그러한 성향들이 일정한 경향성을 가지고 반복적으로 나타나고 있다는 것을 이해할 수 있다. 이러한 행동의 특성들을 평가함으로써 개인의 행동유형을 예측할 수 있다는 것은 개인의 직무스트레스 조절에 큰 역할을 할 수 있을 것이다.

## 2. DISC 모델의 요소

### 1) 환경

DISC 모델은 개인의 행동 스타일을 정의하는데 2가지 중요요소를 포함하고 있다. 하나의 요소는 개인이 처한 환경에 대해 우호적 혹은 비우호적으로 지각하는 지를 말한다.

(1) 환경을 경쟁적 / 적대적으로 봄: 주도형(D: Dominance), 신중형(C:Conscientiousness)

(2) 환경을 지원적 / 호의적으로 봄: 사교형(I:Influence), 안정형(S:Steadiness)

### 2) 개인의 힘

행동스타일을 결정하는 다른 중요 요소는 개인이 자신이 처한 환경에서 얼마나 많은 힘을 가지고 있는지를 인식하는 것이다. 개인의 행동유형은 자신이 처한 환경에 대해 호의적 혹은 비호의적으로 지각하느냐와 그 환경에 대한 자신의 힘을 어느 정도 지각하느냐의 조합으로 결정된다.

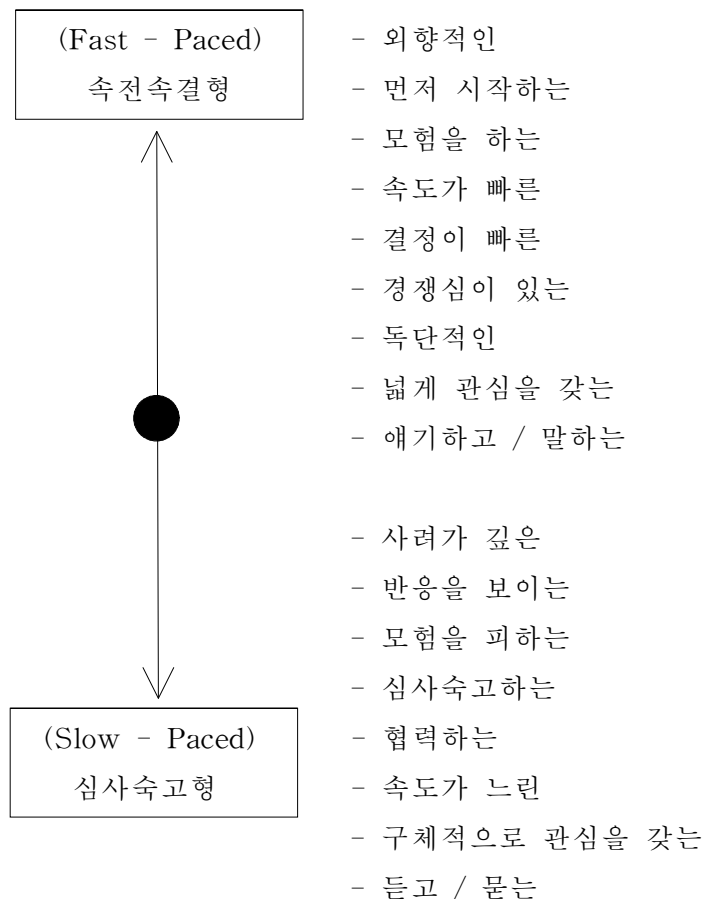
(1) 자신을 환경보다 강하게 인식: 주도형(D: Dominance), 사교형(I:Influence)

(2) 자신을 환경보다 약하게 인식: 안정형(S:Steadiness), 신중형(C:Conscientiousness)

### 3) 속도

속도란 의사결정 할 때라든지 행동이나 생각할 때의 속도를 말한다. 빠르기와 느린 속도란 사람이 일생동안 행동이나 생각, 의사 결정 할 때의 빠르기를 의미한다. 인간은 내적 모터의 작동에 따라 움직인다. 어떤 사람의 모터는 빠르게 움직이고 또 다른 사람의 모터는 보다 천천히 작동한다. 사람의 모터속도가 빠르다고 해서 다른 사람보다 더 나은 것은 아니다.

<표 2-1> DISC 모델 - 속도



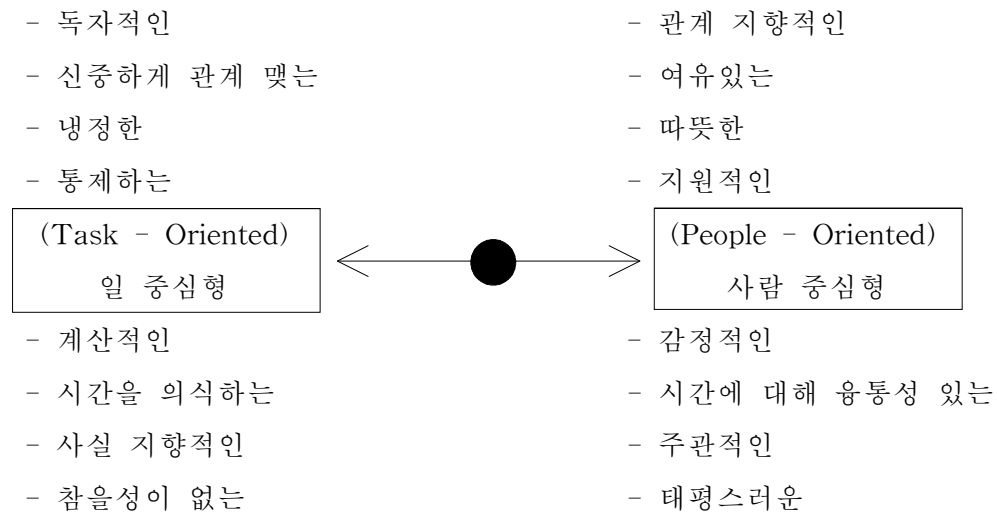
[‘가족발견프로파일 매뉴얼(The Family Discovery Profile Manual)’에서]



#### 4) 우선순위

나의 행동에 주는 동기의 우선순위로서 ‘나의 관심이 어디에 있는가’이다. 만약 ‘속도’가 우리 내면의 모터라면 ‘우선순위’는 우리에게 방향을 가리켜주는 나침반이다. 어떤 사람들은 일상적인 행동이 일 중심적이며, 어떤 사람들은 보다 사람 중심적이다. 그러나 이것은 좋거나 나쁜 것이 아니고 단지 다를 뿐이다.

<표 2-2> DISC 모델 - 우선순위



[‘가족 발견 프로파일 매뉴얼(The Family Discovery Profile Manual)’에서]

### 3. DISC 행동유형의 일반적 특징

[D형(주도형)의 이해]

속도가 빠르고 일 중심형인 사람은 D형, 혹은 주도적인/단호한 행동유형인 속전속결형으로 분류된다. 일반적으로 그들은 ‘일하는 것’에 초점을 둔다. 그들은 일을 계획하고 계획한대로 일한다. 그들은 자신이 일하는 방식

으로 일하기 위해서 종종 혼자 일하기를 더 좋아한다. 지시적이고 결단력이 있으며 종종 자기주장이나 요구가 많다. 그들은 통제하기를 좋아하고 자신의 목표를 달성하는데 어떠한 저항이나 장애물을 극복함으로서 동기를 부여받는다.

기본적인 경향: 자기주장이 강하고 독립적임

압력 하에서: 참지 못함

두려움: 남에게 이용당함

동기요인: 구체적인 결과성취

욕구: 도전, 변화, 자유, 권한, 다양성 행동, 무엇을 알고 싶어 함.

-D형(주도형) 의사소통의 특징

(1) 말할 때: 빠르고, 크고, 간단명료하다. 원하는 답을 정해놓고 질문한다.

(2) 들을 때: 답답하면 중간에 개입, 정리한다. 자기의 의견과 다르면 말을 자른다.

(3) 글 쓸때: 짧고 명료하게 쓴다. 화날 땐 흥분해서 쓰지만 보내지는 못한다.

(4) 질문할 때: 빠른 답을 요구한다. 내용이 명료하다. 명령조이다.

[I형(사교형)의 이해]

속도가 빠르고 사람중심형인 사람은 일반적으로 I형, 혹은 사교적인/설득력이 있는 행동유형으로 분류된다. 그들 역시 일이 자기가 원하는 방식대로 되길 원하지만 D형과는 다르다. 그들은 지시적인 행동이 아니라 자신들의 생각대로 따르도록 다른 사람들을 설득한다. 그들은 사람들과 함께 어울리는 것을 즐기며 즐거움을 추구하는 열정적인 사람들이다.

기본적인 경향: 자기주장이 강하면서 낙천적이며 상호의존적임

압력 하에서: 낙관적이고 비조직적임

두려움: 사회적 인정의 상실

동기요인: 사회적 인정

욕구: 명성, 지위, 우호적인 관계와 환경, 타인에게 동기부여의 기회, 아이디어를 표현할 기회

#### -I형(사교형) 의사소통의 특징

말할 때: 예화가 많다. 느끼면 바로 이야기 한다. 상대방의 반응(칭찬 등...)을 기대한다. 최고의 표현을 한다.(과잉감정표현이 많음)

들을 때: 무언가 들으면 입술이 움직인다. ‘저렇게 밖에 못하나’ 하고 답해한다.

글 쓸때: 답기는 내용보다는 설명표현이 더 많다. 글 자체보다는 전체 분위기에 집중한다. ‘차라리 말로하지...한다.

질문할 때: 목소리가 들떠 있고, 호기심이 많아 상대방에게 사소한 것도 계속 질문한다.

#### [S형(안정형)의 이해]

속도가 느리고 사람중심적인 사람들은 S형, 혹은 지원적이고/인정 많은 유형이다. 그들은 느긋하고 의존적이며 일상적으로 반복되는 일들을 좋아한다. 그들은 리드하기 보다는 주변 환경에 순응한다. 그들은 다른 사람들과 잘 협력하고 우호적이고 지원적인 상황에서 가장 편안함을 느낀다.

기본적인 경향: 내성적으로 자기주장이 약하고 상호의존적임

압력 하에서: 결정을 미루는, 소유하기 원하는, 일이 지연됨

두려움: 안전의 상실

동기 요인: 일관성 있는 실행

욕구: 진지하게 수용하고 감사함을 표현, 안정적이지 않은 환경, 현상유지, 협조적 자세

#### -S형(안정형)의 의사소통 특징

말할 때: 부드럽게 웃으면서, 목소리 톤은 조용하고 조심스럽게 상대방을 보면서 말한다.

들을 때: 상대방이 다 말할 때 까지 기다린다. 상대방의 이야기를 자기일처럼 받아들이고 도와주려 한다. 있는 그대로 받아들인다. 상대방을 신중하고 편안한 얼굴로 쳐다보면서 듣는다. 자기가 해줄 수 있는 일을 생각하면서 듣는다.

글 쓸때: 다른 사람이 봐도 한눈에 알 수 있도록 자세히 쓴다.

질문할 때: 목소리가 적다. 질문이 적지만 꼭 해야 할 경우에는 유순하게 질문한다.

#### [C형(신중형)의 이해]

속도가 느리고 일 중심적인 사람들은 C형, 혹은 엄격한/신중한 유형이다. 그들은 모든 일들이 자신들이 볼 때 ‘옳고’ 또는 ‘정확하게’ 행해지는 것을 좋아한다. 그들은 일을 체계적으로 잘 조직할 뿐만 아니라 분석적이며 격식을 중시하고 내성적이다.

기본적인 경향: 내성적으로 자기주장이 약하고 독립적임

압력 하에서: 포기, 고집스러워짐, 완벽한 것을 추구

두려움: 자기가 한 일에 대한 비판

동기요인: 자신이 생각했을 때 일을 올바르게 하기

욕구: 일할 때 정확하고 논리적 접근, 위험부담이 낮은 것, 재점검 할 시간, 상세한 설명

-C형(신중형)의 의사소통 특징

말할 때: 첫마디를 떼기가 어려운 경향이 있다. 과장하지 않고 사실 그대로 머릿속으로 정리한 다음에 말한다. 상대방의 반응에 관심이 많다.

들을 때: 논리적인 것에 관심이 있다. '거짓'에 예민하고 상대방에 대한 관심이 높다.

글 쓸때: 편지 쓰기를 선호한다. 고민하며 쓰는데 그냥 써 내려가도 틀이 잡힌다. 쓰고 난 뒤에는 불만족해 하지만 잘 쓰는 글이다.

질문할 때: 자주 하지는 않는다. 질문은 간결히 하되 끝까지 물고 늘어지는 경향이 있다.

#### 4. DISC행동유형별 선호하는/회피하는 환경

##### 1) 선호하는 환경

\* D형(주도형)

- (1) 업무의 결정권 극대화
- (2) 빠른속도, 결과지향
- (3) 결과에 대한 보상과 사건을 통제할 기회

\* I형(사교형)

- (1) 열정적이고 빠른 관계형성
- (2) 사회적 인정과 긍정적 피드백
- (3) 창의적이고 상상력 풍부한 아이디어 창출기회

\* S형(안정형)

- (1) 예측 가능한 과제와 활동
- (2) 상호 호의적, 비공식적, 협조관계
- (3) 개인적 적대감 최소화
- (4) 일 마무리의 일관성

\* C형(신중형)

- (1) 업무의 계획을 세워 구체적으로 피드백 제공
- (2) 조용하고 사무적 업무 환경
- (3) 자신의 기준에 맞추어 과제 완수할 충분한 시간
- (4) 과제 지향적

## 2) 회피하는 환경

\* D형(주도형)

- (1) 자신의 통제권이 없는 환경
- (2) 부드럽거나 약하다는 인식
- (3) 반복적이고 예측 가능한 환경
- (4) 다른 사람의 감독을 받을 경우

\* I형(사교형)

- (1) 상호 적대적인 분위기
- (2) 인정받지 못하는 환경
- (3) 세밀하고 반복되는 일
- (4) 사람과의 접촉이 적거나 거의 없는 환경

\* S형(안정형)

- (1) 불확실하고 예측 불가능한 경우
- (2) 무질서한 환경
- (3) 상호 적대적이고 공격적일 때
- (4) 불확실한 결과로 상황 불명확

\* C형(신중형)

- (1) 비판 받는 일
- (2) 통제를 못하여 책임지는 일
- (3) 결과가 미흡할 때

(4) 빠른 분석과 결과가 요구될 때

## 5. DISC행동유형별 동기요인/스트레스 상황에서의 행동

### 1) 동기요인

#### \* (D) 주도형

주도형을 동기부여 하기 위해서는 업무의 있어서의 간섭보다는 자신의 업무환경에 통제권을 가질 수 있도록 해주어야 하며, 다른 사람의 행동을 지시할 수 있는 근무환경을

조성해 주는 것이 필요하다. 그리고 새로운 업무에 도전할 수 있는 과정보다는 결과에 책임지는 상황을 선호하며, 승진할 수 있는 기회와 목표달성에 대한 보상을 제시해 주는 것이 필요하다.

#### \* (I) 사교형

사교형을 동기부여 하기 위해서는 자유롭게 일하고 말할 수 있는 기회, 즉, 상호대화의 교류가 긍정적인 분위기에서 이루어지기에 가능한 환경을 제공해 주는 것이 필요하다. 또한, 사교형 들은 열정적인 표현과 자신의 감정을 인정받는 것을 선호하기 때문에 그러한 기회를 제공해 주는 것이 필요하다.

#### \* (S) 안정형

안정형을 동기부여 하기 위해서는 권한과 책임이 명확하게 구분되고 질서 있고 예상 가능한 업무환경의 유지와 다른 사람과 협력해서 일할 수 있는 기회를 제공하는 것이 중요하다. 창의적인 업무의 지시보다는 반복적이고 전문적인 업무환경을 제공해 주는 것이 좋다.

\* (C) 신중형

신중형을 동기부여 하기 위해서는 자신의 기준에 맞고 품질과 정확한 일처리를 인정받는 환경을 제공하고 업무수행의 품질에 영향을 주는 요소를 통제하고 논리적, 체계적으로 접근하는 것이 중요하다.

## 2) 스트레스상황에서의 행동

\* (D) 주도형

주도형은 개인적으로 목적달성이 안되면 감정이 폭발하기 쉬우며 육체적인 활동으로 스트레스를 풀고 싶어 한다. 화를 직접적으로 표현하는 경향이 있음.

\* (I) 사교형

사교형은 압력을 받으면 말을 더 많이 하게 된다. 육체적으로 신경에너지가 나와서 주도형보다 더 감정적인 표출을 하게 되며, 다른 사람과 이야기를 하면서 스트레스를 회복하려고 하는 경향이 있다. 다른 유형에 비해 스트레스 회복시간이 짧다.

\* (S) 안정형

안정형은 스트레스를 속으로 삭이는 경향이 있고, 갈등을 싫어하며 심한 경우, 스트레스 상황에서 침묵을 지키는 경우가 많다. 다른 유형에 비해 에너지 소모가 가장 빠른 유형이고, 잠을 자면서 스트레스를 풀려고 한다.

\* (C) 신중형

신중형은 스트레스의 원인을 밝히는 경향이 있고, 혼돈을 싫어하며 스트레스를 받으면 혼돈스러운 복잡한 마음을 정리하기 위하여 혼자 있고 싶어 한다. 그러면서 음악 감상을 하거나 책을 읽으면서 스트레스를 풀려고 한다.



## 제 2절 리더십의 개념과 중요성

### 1. 리더십에 대한 이론적 배경

리더십에 대한 이론은 오랜 세월동안 그 본질을 규명하고자 다양한 방식으로 여러 가지 측면으로 연구되어 오고 있다. 리더십의 개념에 대하여는 Stogdill에 따르면 “리더십의 정의는 그 개념을 연구하는 학자의 수 만큼 많다”라고 말하고 있을 만큼 리더십의 개념은 연구자들이 각자 연구하는 시각이나 관점의 차이에 따라 다양하므로 한마디로 정의하기가 매우 어렵다. 이처럼 개념적 정의 자체를 내리기가 애매한 이유는 리더십 연구자들이 각기 나름대로의 시각에서 접근을 시도하고 있으며, 또한 연구의 대상이 ‘사람’ 이므로 개인의 복잡다단한 사고체계를 명확하게 분석할 만한 전형적인 접근이 어렵기 때문일 것이다.

그리고 이는 리더십의 다양성과 광의성을 내포하고 있다는 것을 암시하고 있는 것이라고도 할 수 있다. 많이 알려진 대표적인 리더십의 정의를 살펴보면 Koontz & O'Donnel(1968)등은 “Leadership is influencing people to follow in the achievement of a common goal”(리더십이란 사람들로 하여금 그들의 공동 목표 달성을 추구하게끔 영향을 미치는 것이다)이라고 하였고, Terry(1982)는 “Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for group abjectives”(모든 사람들이 집단 목표를 위해 자발적으로 노력하게끔 사람들에게 영향을 미치는 활동)이라고 하였으며, Hersey & Blanchard(1993)등은 “리더십이란 일정한 상황 하에서 목표를 달성하기 위한 개인이나 집단의 활동에 영향을 미치는 과정이다”라고 했다. 또한 Fleishman은 목표 달성을 위해 의사소통을 하는 과정에서 개인간에 영향력을 행사하려는 시도로 보았고, Etzlioni는 리더십이란 “지도자의 개인적 자질에 바탕을 두고, 추종자들로부터 자발적인 동의를 이끌어내는 능력”이라고 하였다. 그 밖에도 Gouldner는 리더란 “어떤 사람들 또는 집단의 행태를 유형화시키는 것을 유발하는 사람”이라고 하였다.

종합해보면, 리더쉽이란 리더가 조직구성원으로 하여금 조직의 목표달성에 자발적으로 노력하도록 영향을 주는 힘 또는 기술이라고 정의할 수 있다. 리더쉽은 대체로 일정한 상황 하에서 성취와 관련되며, 리더와 부하간의 관계이며, 자발성을 속성으로 하고 있음을 알 수 있다.<sup>1)</sup>

<표 2-3> 리더쉽의 다양한 정의

연구자	정의
Hemphil & coons (1957)	집단의 활동을 하나의 공동목표로 이끌어나가는 한 개인의 행동
Janda (1960)	독특한 유형의 권력(Power) 관계로서 집단의 한 구성원이 자신의 행동패턴을 다른 구성원이 규정할 권리를 갖는다고 지각할 때 발생하는 것
Tannenbaum, Weshler, & Massarik (1961)	주어진 상황에서 구체적 목표(들)의 달성을 위해 행사되는 대인간의 영향력으로서 커뮤니케이션 과정을 통하여 행사
House (1971)	조직의 목표를 향한 구성원들의 효과적 행동을 위해 그들의 동기, 능력과 만족에 긍정적으로 영향을 주는 것
Stogdill (1974)	기대와 상호작용 속에서 구조를 조직하고 유지하는 것
Katz & Kahn (1978)	기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행 또는 그 이상의 결과를 유도하는 영향력
Jago (1982)	과정으로서의 리더쉽은 강제성을 수반하지 않는 영향력 행사의 과정으로서 집단목표의 달성을 위해서 조직화된 집단의 구성원들에게 방향을 제시하고 그들의 활동을 조정하는 것. 개인 특성으로서의 리더쉽은 앞서의 영향력을 성공적으로 구사하리라 믿어지는 사람들이 갖는 일단의 자질 또는 성품
Rauch & Behling (1984)	조직된 집단이 목표달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정
Bass (1990)	상하간의 구조화(Structuring)나 재구조화(Restructuring)와 지각과 기대를 포함하는 둘 이상의 구성원들 간의 상호작용
Kouzes & Posner (1991)	리더가 달성하고자 하는 목표를 다른 사람들이 원해서 하도록 만드는 기술
Hersey & Blanchard (1993)	주어진 상황에서 목적을 달성하기 위해 개인이나 집단의 행동에 영향을 미치는 과정
Greengerg & Baron (1993)	한 사람이 집단이나 조직의 정해진 목표의 달성을 위해 집단 구성원들에게 영향을 미치는 과정
Drath & palus (1994)	사람들이 함께 일을 하는 것에 대한 감을 형성하는 과정으로 이를 통해 사람들은 이해하게 되고 몰입하게 된다.

자료: 이한검, 인간 행동론, 1994

1) 추헌, 경영조직론,(서울: 박영사, 1997)

## 2. 리더십 이론의 접근방법

리더십에 대한 연구는 그 개념의 중요성, 복잡성, 다차원성 등으로 인하여 다양하게 이루어져 왔다. 따라서 리더십에 대한 접근방법에 관해서도 학자에 따라 여러 가지로 구분된다. Jago는 리더 유효성에 대한 연구에 몇 가지 다른 방법을 주장해 왔다.<sup>2)</sup>

<표 2-4> 리더십 이론의 구분

구 분		이론적 접근	
		보편적	상황의 존적
초점이 되는 구성개념	리더특성	제1 유형 (보편적 특성)	제2 유형 (상황 적합적 특성)
	리더행동	제2 유형 (보편적 행동)	제4 유형 (상황 적합적 행동)

출처: Jago A G, "Leadership: perspective in theory and Reserch" Management Science, vol 28, no. 3(March 1982,) p316

이러한 4가지 접근법은 리더십 본질에 대하여 매우 다른 가정을 기본으로 한다. 그리고, 이러한 각각의 가정은 리더 유효성에 어떻게 관리되어야 하는지에 대하여 특정한 적용을 가진다. <표 2-4>는 이러한 4가지 접근법 중에서 상호 관계의 이해를 위한 틀을 나타낸다. 이 틀에서는 각 접근을 두 가지 차원에서 설명하고 있다.

첫 번째 차원은 그림의 앞면에 나타나 있는 것으로 접근법이 리더의 관찰 가능한 행동에 초점을 맞추는지 또는 리더 퍼스널리티 특성에 초점을 맞추는지에 있다.

두 번째 차원은 그림의 위쪽에 나타난 것으로 구성개념(특성 또는 행동)이 어떤 상황에서만(상호의존적) 영향을 미치는지 또는 모든 상황에서(보

2) Jago A G, "Leadership: perspective in theory and Reserch" Management Science, vol 28, no. 3 March 1982, p.316

편적) 영향을 미치는지에 있다. 이러한 2가지 차원의 교차점은 리더유효성을 연구하기 위한 기본적인 특성을 설명한다. 제 1의 유형의 접근법은 보편적인 특성을 연구하는 것으로 다양한 상황에서 리더의 유효성을 증대시키는 퍼스널리티 특성을 발견하려는 것이다. 만약 그런 특성이 발견되어질 수 있다면 리더 유효성을 관리하기 위한 조직에서의 적용은 리더쉽 위치에 적당한 특성을 가진 개인을 선발하게 될 것이다. 따라서 리더 선발 절차를 개발하는데 그 역량을 집중해야 할 것이다. 제 2 유형의 접근법은 보편적인 행동을 연구하는 것으로 여러 상황에 걸쳐 리더 유효성을 증가시키는 특정한 행동 또는 행동 스타일을 발견하는 것이다. 만약 그런 행동이 확인될 수 있다면 리더 유효성을 관리하기 위한 조직에서의 적용은 리더쉽 훈련에 초점을 맞출 것이다. 행동은 퍼스널리티보다 쉽게 수정될 수 있기 때문에 조직은 가장 효과적인 행동패턴을 수행하는 것에 관해 교육해야만 한다.

제 3유형의 접근법은 상황 적합적 특성연구로 특정한 상황에서 리더 유효성을 높이기 위한 퍼스널리티 특성을 발견하는 것이다. 보편적 특성 접근법과 달리 상황 적합적 특성 접근법은 하나의 특성이 모든 상황에 적당할 것이라고 가정하지 않는다. 오히려 상이한 상황은 상이한 특성의 종합을 필요로 한다고 가정한다. 만약 상황 적합적 특성이 확인될 수 있다면 조직에서의 적용은 인사배치 프로그램 이용을 통하여 리더 유효성을 관리하는데 이용될 수 있다. 제 4유형의 접근법은 상황 적합적 행동연구로 특정 상황에서 리더 유효성을 증가시키는 특정한 행동을 확인하는 것이다. 이 접근법은 상황 적합적 특성 접근법과 비슷하다. 그러나 리더 유효성을 관리하기 위한 조직에서의 적용은 어느 정도 다르다.

적당한 상황에 리더를 배치하는 대신에 조직은 리더 유효성을 차별화된 훈련을 통하여 가장 쉽게 관리할 수 있다. 즉, 관리자는 자신의 특별한 리더쉽 상황을 위해 가장 적당한 행동을 하도록 훈련받게 된다. 만약 관리자

가 한 상황으로부터 다른 상황으로 이동한다면 새로운 상황에서의 적당한 행동을 하도록 재훈련 받을 수 있다.<sup>3)</sup>

이상 4가지 접근법에 의해 리더십 이론은 방법적인 측면에 의해 특성이론, 행동이론, 상황이론으로 분류할 수 있다. 이러한 이론들을 순서대로 살펴보면 첫째, 특성론적 접근방법은 리더십 연구에 있어서 가장 오래된 역사를 가지고 있는 것으로, 성공적인 리더들은 어떤 공통된 특성을 가지고 있다는 전제하에 이들의 특성이나 자질을 규명함에 따라 리더십을 접근해 나가는 방법이다. 리더십을 행사하는 사람의 인품, 지식, 인간관계의 개인적인 자질과 특성이 리더의 지위와 기능에 영향을 준다고 간주하고, 그 특성을 규명하려는 것이다.

리더십 특성론에서 나타나는 훌륭한 리더는 선천적으로 자질을 가지고 있거나 다른 사람보다 뛰어난 어떤 특성을 소유하고 있고, 그것이 리더십 성과에 영향을 미치게 된다는 것이다. 리더십 특성론에 관련된 주요 연구자로서는 허세이,블렌차드(P. Hersey & K. H. Blanchard) 등이 있다.<sup>4)</sup> 이들이 수행한 연구결과는 보편적인 타당성을 이끌어내는데 실패하였으며, 나아가서는 리더가 특정한 자질을 갖추었다고 한 경우에도 유효성이 발휘되지 못하는 상황이 여러 곳에서 발견되는 한계를 극복하지 못하게 되었다.

둘째, 행동론적 접근방법이다. 이는 리더십의 효과에 영향을 미치는 것은 리더 개인의 특성이 아니라, 부하에 대한 리더의 행동이라는 관점이다. 이는 리더가 집단에서 무엇을 하느냐에 주된 관심을 두고 접근하는 방법이다. 즉, 행동론적 방법에서는 리더의 실제적 행동에 초점을 두면서 리더의 여러 가지 특정 행동이 부하의 업적과 만족에 어떠한 영향을 미치는가를

---

3) 박혜숙, 변혁적 리더십 및 거래적 리더십의 유효성에 관한 연구, 숙명여자대학교 경영학 박사논문, 1994 재인용

4) P. Hersey & K. H. Blanchard Management of organization Behavior, Prantice-hall, 1982, p.83.

연구하고자 하는 것이다. 특성이론은 리더 개인의 특성에 초점을 두고 대부분의 연구가 리더와 비 리더를 구분하려고 노력했는데 이에 반해 행동론적 접근방법은 리더의 행동에 초점을 두고 리더의 다양한 특정행동이 추종자들의 업적과 만족에 어떠한 영향을 미치는가에 초점을 두었다.<sup>5)</sup> 특성이론과 관련한 연구자들은 허세이와 블랜차드 (P. Hersey & K. H. Blanchard),<sup>6)</sup> 리커트(R. Likert)<sup>7)</sup> 등이 있다.

셋째, 상황 적응론적 연구방법(contingency approach)은 종래의 어떤 상황에서나 효과적인 단일의 리더쉽이 존재한다는 가설을 깨고 리더쉽의 유효성을 상황과 연결시키려는 접근방법이다. 리더는 리더쉽의 발휘과정에서 개입되는 여러 가지 상황을 고려하여 상황에 적절한 리더쉽을 사용함으로써 성과의 극대화를 추구할 수 있다는 것이다. 즉, 상황론적 방법에서는 주어진 상황 하에서 리더에게 가장 효과적일 수 있는 특성, 기능, 행동을 결정해주는 상황의 여러 측면을 확인하는 데에 관심을 두고 있으며, 시대의 조류나 과업의 성격, 그리고 부하의 특성 등에 의해 리더쉽이 결정된다고 본다. 주요 연구로는 피들러(F. E. Fieldler)의 리더쉽 상황이론 허세이와 블랜차드 (P. Hersey & K. H. Blanchard)의 리더쉽 상황이론 등을 들 수 있다. 상황이론은 리더쉽의 유효성이라는 상황변수를 고려하는 유효한 개념을 도출하였음에도 불구하고 그와 같은 상황으로 어떠한 변수들을 고려해야 하는가라는 부분에 있어서는 많은 한계와 과제를 내포하고 있다.

이후의 연구들로는 급변하는 환경에 대응하기 위하여 다양하게 나타나게 되었는데, 그 대표적인 연구로는 베스(B. M. Bass)의 거래적 리더쉽과 변혁적 리더쉽의 연구 유클의 통합적 접근법에 의한 다중연결 모델 등을 들 수 있다.

---

5) 박성균, “변혁적 리더쉽이 직무만족에 미치는 효과에 관한 연구”, 상지대학교 석사학위논문

6) P. Hersey & K. H. Blanchard Management of organization Behavior, Prantice-hall, 1982, p.88.

7) R. Likert, New patterns of management, New York: McGraw-Hill, 1961. p.78.

### 3. 리더십의 유형

리더십 행동을 연구하는데 있어서 행동유형과 측정치를 서로 다르게 사용하는 연구결과들을 비교하기란 상당히 어려운 부분 중의 하나이다. 리더십의 유형으로서 선행 연구된 학자들을 중심으로 분류한 것으로서, 이는 <표 2-5>와 같이 다양하게 분류되고 있다.

유클은 리더십 유형으로서 기타 유형간의 관계를 나타내는 가장 공통적인 리더십 유형 항목들로서 그 하나는 계획, 조정, 역할 명시 및 목표설정 등으로 포함한 직무중심형 리더십 행태의 차원과 두 번째는 의사결정의 참여, 칭찬이나 인정, 고려, 갈등 관리등을 포함하는 인간 중심형과 같은 리더 행태차원으로 구분하였다. 그리고 모스와 와그너(Morse & Wagner)는 리더십 특성을 동기화 및 갈등처리, 발전제공, 조직 및 조정, 그리고 전략적 문제해결, 정보취급, 환경 및 자원관리의 6가지 요인으로 구분하였다.

<표 2-5> 리더십 유형간의 관계

학 자	리더십 내용
Yukl	지지, 자문, 위임, 안정, 보상, 동기화, 갈등관리와 팀구성, 개발, 명료화, 계획 및 조직, 문제해결, 고지, 감시, 대표, 네트워크구성
Morse & Wagner	동기화 및 갈등처리, 발전제공, 조직 및 조정, 전략적 문제해결 정보취급, 환경 및 자원관리
Stogdill	배려, 자유에 대한 아량, 생산성 강조, 통합, 조직주도, 역할가정, 대표
Bowers & Seashore	리더의 지지, 목표강조, 상호작용 촉진, 업무촉진
House & Mitchell	지지적 리더십, 참여적 리더십, 성취지향적 리더십, 지시적 리더십
Luthans & Lockwood	동기화 및 강화, 갈등관리, 훈련 및 개발, 계획 및 조정, 문제해결 정보교환, 감시/통제, 외부인과 상호작용
Page	감독, 계획 및 조정, 의사결정, 자문, 통제, 대표, 조정

출처: 전병주, ‘관광호텔 경영자 리더십이 조직유효성에 미치는 영향’ (경기대학교 국제대학원 석사학위논문 2002년)

Stogdill은 배려, 자유에 대한 아량, 생산성 강조, 통합, 조직주도, 역할가정, 대표로 구분하였고, 보어와 시쇼어 (Bowers & Seashore)의 경우는 리

더의 지지, 목표강조, 상호작용촉진, 그리고 업무촉진의 4가지로 분류하였다. 하우스와 미첼(House & Mitchell)의 경우는 지지적, 참여적, 성취지향적, 그리고 지시적 리더십으로서 네가지 형태의 리더십 유형으로 구체화하여 분류하였다. 따라서 본 연구에서는 리더십 특성에 대한 선행 연구자들의 다양한 견해에 대해서 공통되는 요인을 중심으로 하여 연구에 활용하였다.<sup>8)</sup> 이와 같은 리더십의 정의와 이론들은 나름대로의 깊은 의미를 가지고 있으나, 변화하는 환경에 적응하여 태도, 신념, 가치, 욕구의 변화와 같은 질적인 변화 성과를 얻기 위해서는 그 한계점을 드러내게 되었다. 이러한 배경 하에 조직 하위 관리자들에 대한 임파워먼트가 불가피한 조직 환경과 부하들 관리에 가장 부합되는 리더십 이라 강조되고 있는 변혁적 리더십(Transformational leadership)이 등장하게 되었다.<sup>9)</sup>

#### 4. 변혁적리더십

변혁적리더십은 정치학자인 J. M Burns(1985)의 연구(군대조직과 산업조직의 하급자들을 대상)에 의해 처음으로 실시되었고, 정치적 리더십을 거래적 리더십과 변혁적 리더십 등 두가지 형태로 나누고 변혁적 리더십의 중요성을 강조하였다. Burns는 간디, 히틀러, 레닌, 월슨, 스탈린, 로즈벨트 등 근세에 영향력 있었던 리더들을 중심으로 리더십에 관한 연구를 하면서 변혁적 리더십에 대한 정의를 “리더는 종업원 내부에 있는 잠재적 동기를 찾아내고, 고차원의 욕구 충족을 모색하게 함으로써 리더와 종업원간 상호 자극과 성장관계를 유지하는 것”이라고 말하였다. 즉, 추종자가 처음에 기대했던 것 이상으로 업무를 수행하도록 동기를 유발 시키는 리더십을 말하며, 본 연구에서는 카리스마, 지적자극, 개별적 관심(Bass,1985)의 3가지 하위변인으로 조작화 하였다. 이러한 변환은 다음과 같은 두 가지 방식중의 하나에 의하여 달성된다. 첫 번째 방식은 중요한 것과 가치를 두는 결과에

8) 전병주, '관광호텔 경영자 리더십이 조직유효성에 미치는 영향' 경기대학교 국제대학원 석사 학위논문, 2002년

9) Burns J. M, Leadership, New York: Harper & Row, 1978



대한 의식수준이나 자각수준을 높이고 이를 달성하는 방법을 제시하는 것이며, 두 번째 방식은 팀이나 조직 혹은 더 큰 집단을 위하여 자신의 이익을 초월하도록 만든다. 마지막 방식은 추종자의 욕구수준을 높인다.(Bass,1985)

Bass(1985)는 Burns의 변혁적 리더십을 기업조직에서 변화를 제시하는 구체적인 리더의 모습으로 제시하였다. 이 변혁적 리더의 모습은 부하직원들에게 업적과 관련된 특정한 목표와 의미의 중요성을 인식시키고 조직 전체의 이익에 대해 부하들이 관심을 갖도록 설득하며, 부하들의 자아실현, 자부심과 같은 높은 욕구를 자극하고 만족시키는 것이라고 하였다. 그는 변혁적 리더십의 구체적 행위로서 카리스마(charisma), 지적자극(intellectual stimulation), 개별적 배려(individual consideration)를 제시하였다. 이와 같은 변혁적 리더십의 개념들과 주요 내용들을 살펴보고 리더십에 대한 정의를 정리해보면 다음과 같다.

<표 2-6> 변혁적 리더십의 정의

학 자	정 의
Burns,(1978)	하급자들의 흥미를 진작시키거나 확대시키고, 집단 내 목표나 사명감을 받아들이고 진작하게 하여 이기주의를 초월한 집단이익을 추구하게 하는 자
Bradford & Cohen, (1984)	'개발자로서의 경영자'로 공유된 책임 집단을 구성하고, 지속적으로 하급자들의 기술을 개발시키고 공동의 목표를 제시하는 자
Bass,(1985)	하급자들에게 영감을 심어주거나, 하급자 개인의 성취 욕구를 고취시켜 주며, 문제해결에 대한 새로운 방법을 제시하고, 개인적 노력을 고양시키는 자
Tichy & Devanna, (1986)	변화와 혁신을 추구하고, 기업가 정신을 소유한 자로 '경기부흥을 인식하며, 신 미래상을 창조하고, 변화를 제도화하는 자'
Leavit, (1986)	개척자적인 기질을 발휘하는 자
Kouzes & Posner (1987)	과정을 변화시키고, 행동을 고취시키며, 문제해결의 방법을 예시하고 감정을 자극하는 자

또한, Yukl(1994)은 변혁적 리더십은 조직의 목표에 몰입하도록 하며, 직원들이 목표를 성취하게 하도록 직원들을 empower하는 과정이라고 일컬었다. 그리고 개인의 이해관계에 호소하는 거래적 리더십과 구별되며, 합법적 권력이나 규칙, 전통 등을 강조하는 관료적 권한 체계와도 다르다.(Yukl,1989) 즉, 변혁적 리더십은 하위자 스스로 과업의 가치와 중요성을 인식하도록 하고 그들의 사적 이익을 조직의 이익에 일치시키도록 하위자를 변혁시키는 리더십 과정으로 이해되며, 변혁적 리더들은 부하들에게 보다 높은 이상과 도덕적 가치를 심어주고, 새로운 방식으로 문제에 접근하도록 하며, 고차원의 욕구를 충족케 할 뿐만 아니라 동시에 조직의 보다 높은 목표를 실현시키고자 끊임없이 동기를 부여하고 고무시킨다. 다시 말해 동기부여를 통하여 지휘하는 것이다. Bass(1985)<sup>10)</sup>는 변혁적 리더들에 대하여 부하들은 신뢰(trust), 감탄(admiration), 충성심(loyalty), 그리고 존경(respect)을 느끼며 자신들의 직무에 대해 기대 이상의 동기부여를 경험한다고 하였다. 즉, 부하들로 하여금 조직구성원으로서의 존재가치와 성취할 목표의 중요성을 깨닫고 과업결과에 대한 중요성을 보다 적극적으로 인지시켜주며, 자신의 이익에만 연연해하지 않고 집단이나 조직을 위해 자신의 역량을 발휘하도록 하며, 부하들의 상위 욕구를 자극하고 확장시키는 행위라고 하였다.

Bass가 제시한 변혁적 리더십의 구성요소인 카리스마(charisma), 지적자극(intellectual stimulation), 개별적 배려(individual consideration)의 내용은 다음과 같다.

### 1) 카리스마

카리스마(charisma)란, 그리스어로 보통 사람들에게서 볼 수 없는 비범한 재능(gift)을 의미하는 것으로서, 카리스마적 리더들은 부하들이 적절한 노

---

10) Bass B. M, Leadership and Performance beyond Expectations, New York: Free Press, 1985

력을 기울일 수 있도록 미래에 대한 비전을 제시하고, 리더에 대한 강렬한 애정을 유도하며, 부하들로 하여금 그 자신을 리더와 동일시 하도록 이끈다. 카리스마적 리더들은 부하들에게 영감을 불어넣기 위해 이들에게 높은 기대를 전달하고, 상징을 이용한다. Bass는 개인적으로 부하에게 가장 큰 영향을 미치는 사람으로 카리스마적 리더를 정의한 House 이론을 정교화시켜 변혁적 리더십에 관한 이론을 만들었으며, 카리스마를 리더십 요인의 가장 중요한 구성요소로 보았다.<sup>11)</sup>

## 2) 지적자극(intellectual stimulation)

지적자극이란, 조직 구성원이 주어진 문제를 해결하기 위해 새로운 창의력을 발휘 하도록 격려하는 것을 말한다. 또한 변화의 필요성을 인식하여 새로운 비전을 창출하고 구성원들과 함께 이러한 과정을 바람직한 방향으로 이끌어 가려고 한다. 그러므로 단순히 반응적(reactive)라기 보다는 예방적이며, 사고에 있어서 창의적이고 혁신적이며, 급진적인 성향을 보인다고 할 수 있다.<sup>12)</sup>

## 3) 개별적 배려(individual consideration)

개별적 배려는 리더가 조직구성원들을 1:1의 관계의 근거하여 공평하면서도 서로 다르게 대우함으로서 구성원의 욕구를 충족시켜주며 더욱 효율적으로 조직목표 달성을 추구하는 수단이다. 따라서 배려는 구성원들이 리더에 대해서 느끼는 만족도에 영향을 미치며, 또 여러 가지 상황속에서 구성원의 생산성에도 영향을 미치고 있다.(Bass, 1985)

Bass(1985)의 연구에 의하면 변혁적 리더는 뛰어난 능력을 가지고 있다

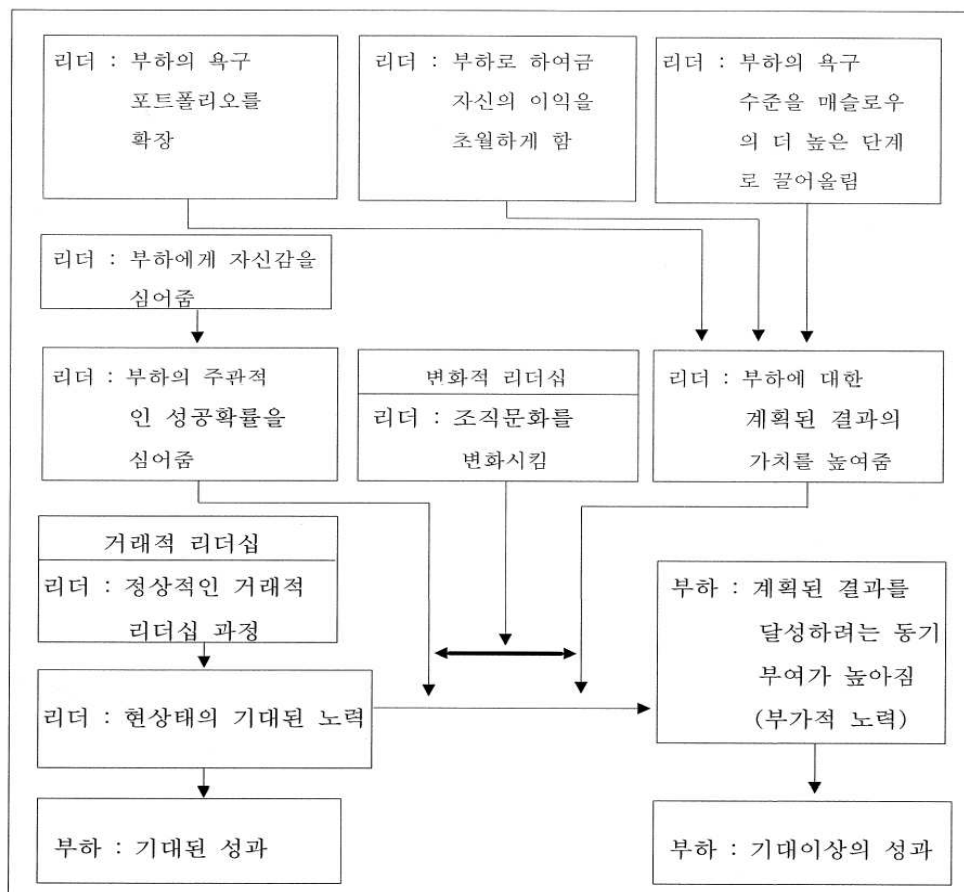
---

11) 김성일, '리더십유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구'. 경원대 석사학위논문, 1998, p.20.

12) 최희경, '리더십 유형과 임파워먼트가 간호사의 직무만족 및 직무몰입에 미치는 영향, 숙명여대, 2000, p.13.

고 하더라도 구성원을 자신과 동등하게 대우했으며, 격식이 없고 친근한 편이며 구성원이 발전하도록 충고하며 도우며, 지지하고, 격려하는 사람이라고 정의했다. 변혁적 리더십의 본질은 추종자들의 기존 태도와 인식에 큰 변화를 가져오도록 영향력을 행사하는 과정으로서 추종자들이 그들이 속해있는 조직의 사명, 목표, 그리고 전략에 대한 충실도를 높이고 높은 수준의 몰입을 이끌어내는 것이다.

Bass는 다음 <그림 2-1>에서 변혁적 리더십 과정을 종합적으로 제시하고, 변혁적 리더의 역할을 압축하여 설명하고 있다.



<그림 2-1> 변혁적 리더십의 역할도

## 제 3절 스트레스

### 1. 스트레스에 대한 이론적 배경

“팽팽하게 죄다”라는 뜻을 지닌 라틴어의 “Stringer”에서 유래한 스트레스(Stress)라는 말은 14세기 당시에는 고뇌, 억압, 역경 등의 심리, 정서적 의미로 사용되어져 왔으며, 18~19세기에 이르러 스트레스의 일반적인 의미가 변해 물체나 인간에게 작용하는 힘, 압력, 강한 영향력을 가리키는 뜻으로 사용되어 오다가 20세기에 이르러 의학분야에 스트레스의 개념이 소개되면서 생물학, 심리학, 사회학 분야에 까지 확산되어 그 개념이 다양해졌다. (이종목,1989).

스트레스는 여러 가지 방식으로 정의되지만 여기서 스트레스란, ‘한 개인이 지각하는 능력이 상황의 요구에 충분하게 따라가지 못할 때 생기는 것’으로 정의한다. 쉽게 말하면 어떤 사람이 과제수행에 직면하여 이를 잘 해결할 능력이 없다는 것을 스스로 예측할 때 스트레스가 생긴다. 우리가 흔히 경험하는 일로서 어떤 심각한 상황에 직면하여 골치 아프다. 미칠 것 같다. 불행이 일어날 것 같다...등의 표현을 하는데 이것이 바로 스트레스인 것이다. 환언하면, 스트레스란 상황에 대한 개인의 부적응을 의미한다.<sup>13)</sup> 다시 말해서 스트레스란 외부에서 가해지는 여러 가지 자극이나 내부에서 생리적으로 발생하는 자극 또는 마음속에서 일어나는 갈등 등으로, 일상생활을 해 나가는데 불편함이나 지장을 초래하는 모든 형태의 방해현상이라고 정의할 수 있다. 또, 만성적으로 불안상태를 불러일으키는 모든 자극을 통틀어서 말하기도 한다. 이러한 자극에 대하여 인간이 마음의 부담을 느끼거나 신체적으로 변화를 가져올 때를 스트레스에 의한 반응이라고 할 수 있다. 그러나 이러한 기분은 개인이 느끼는 상황에 따라 서로 다른 결과로

---

13) 추현: 스트레스와 정신건강, 학지사, 1996

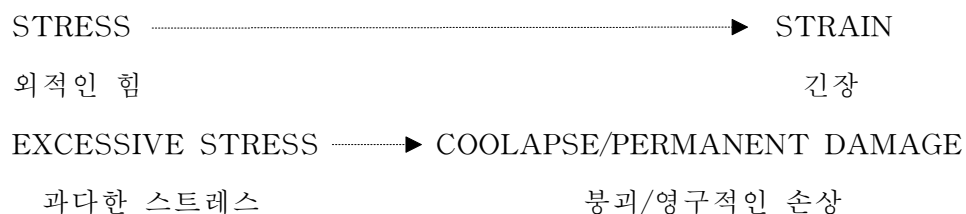
받아들여지기도 한다. 같은 정도의 스트레스라도 어떤 사람에게는 좋은 스트레스가 되고, 또 다른 사람에게 있어서는 나쁜 스트레스가 된다. 즉, 그 사람이 스트레스를 어떻게 받아들이는가에 따라 어떤 사람에게는 좋은 스트레스가 되고, 어떤 사람에게는 나쁜 스트레스가 된다. 즉 그 사람이 어떻게 스트레스를 받아 들이는가 또한, 그 사람 자신이 처한 입장이나 환경 등 조건에 따라 달라질 수 있는 것이다. 만약에 전혀 변화나 자극이 없다면 우리의 하루하루는 너무 권태롭고 지루할 것이다. 그래서 적당한 스트레스는 오히려 우리가 살아나가는데 있어 없어서는 안 될 삶의 활력소가 될 수 있다. 스트레스가 긍정적인 측면도 있다는 것이다.

적당량의 스트레스는 그 자체가 생명유지를 위해서 없어서는 안 될 귀중한 활력으로 작용하지만, 그 정도가 너무 커서 감당할 수 없을 때에만 충격으로 작용하고 병을 유발 한다. 그런데 스트레스가 미치는 영향은 질병 발생에만 국한되는 것이 아니다. 스트레스는 의사결정의 효율성이라든지, 대인관계의 유지와 같은 인간관계의 문제나, 작업의 질이나 양과 같은 생산성 수준에도 부정적인 영향을 끼친다. 스트레스에 대한 개념이 조직사회학 및 산업사회학 분야에 도입이 된 것은 1960년대 초라고 할 수 있으며, 초기의 직무스트레스에 관한 연구는 주로 개인의 생리적, 심리적 증상과 관련성을 중심으로 논의되어 왔다. 본질적으로 스트레스는 개인이 그가 처해있는 환경에서 작용하는 위협을 자각하여 나타내는 자연스러운 정서적, 생리적 반응을 나타내기도 하는데, Selye(1976)는, “스트레스란 신체에 가해진 어떤 외부적 자극에 대해 신체가 수행하는 일반적이고 비 특정적인 변화, 반응의 총화, 또는 신체 기능의 소모들” 이라고 하면서 만약에 어떤 변화가 야기되어 이 변화가 신체의 항상성을 무너뜨리게 되면 신체는 그 스스로를 보호하기 위하여 신체가 보유하고 있는 여러 자원을 재정비함으로써 대내적인 반응대비를 취하게 된다고 설명했다.(우명식, 1999)

사람에게 주어지는 스트레스는 크게 외적자극과 내적자극의 두 가지의

원인으로 구분된다. 외적자극이란, 주위 환경에서 발생하는 모든 자극, 예를 들면 복잡한 대인관계에서 일어나는 문제들, 직장에서의 좌절, 가까운 사람과의 이별이나 죽음 등 감정적 불안을 초래하는 사건 및 사고들, 또는 신체적 과로를 말한다. 내적자극이란 성적인 욕망, 의존적인 욕구, 공격적 본능 등을 포함한 모든 생체 내부의 생리적 욕망을 말한다. 이러한 외적 또는 내적 자극을 한 개인이 담당할 능력이 약화되거나 결핍 되었을 때 비로소 그 자극은 스트레스로 작용하게 된다. 이런 자극적인 상황이 오랫동안 또는 반복적으로 노출되면 스트레스가 만성화 되어, 정서적으로 불안과 갈등을 일으키고, 자율신경계의 계속적인 긴장을 초래하여 결국은 정신적, 신체적 기능장애가 나타나는 것이다. 그래서 노이로제(신경증), 또는 심신증(정신신체장애)에 해당되는 병적인 증세로 나타난다. 스트레스 연구의 전문가들은 스트레스를 자극접근, 반응접근, 자극반응, 상호접근과 같은 세 가지 입장으로 기술한다. 이 세 가지 접근법들에 대해서 알아보자.

**자극접근** 이 입장을 취하는 사람들은 스트레스를 외적 요인이나 외적인 힘으로 기술한다. 즉, 이 입장에서는 스트레스를 ‘압력’과 같은 자극의 개념으로 사용한다. 이런 개념은 건축가들에 의해서도 사용된다. 예컨대 어떤 건물이 지진과 같은 외부 압력에 견뎌내는 힘을 계산할 때 ‘스트레스’라는 개념을 사용한다. 이때 스트레스에 대한 반응을 긴장(Stran)이라고 하며 만약 건물에 과도한 스트레스를 주면 이 건물은 돌이킬 수 없는 손상이 생긴다고 하는데 이 입장을 아래의 <그림 2-2>로 나타낼 수 있다.



<그림 2-2> 스트레스의 자극 접근적 입장

사람들도 어느 정도의 외적 압력에는 견뎌낼 수 있지만 저항수준은 사람마다 차이가 있다. 즉, 어떤 사람은 생활 속에 나타나는 과다한 압력을 잘 견뎌내지만, 그렇지 못하고 쉽사리 쇠약해지는 사람도 있다. 어떤 연구자들은 이 개념을 더욱 발전시켜 “어떤 사람에게 가해지는 압력수준이 최적의 조건을 벗어날 때 스트레스가 발생 된다”는 입장을 채택 하고 있다. 스트레스를 일으키는 외적자극을 스트레스인자(Stressor)라고 하는데 성공적으로 스트레스를 관리하려면 생활 속에 나타나는 스트레스 인자를 찾아내지 않으면 안 된다.

**반응접근** 반응접근 방식을 취하는 사람은 환경적인 자극이나 요구에 대해 사람들이 보여주는 반응에 초점을 둔다. 이때의 반응은 심장박동이 빨라지는 것과 같은 생리적 반응일 수도 있고, 짜증이 나는 것과 같은 심리적인 것일 수도 있다. 이를 그림으로 나타내면 다음 <그림 3>과 같다.



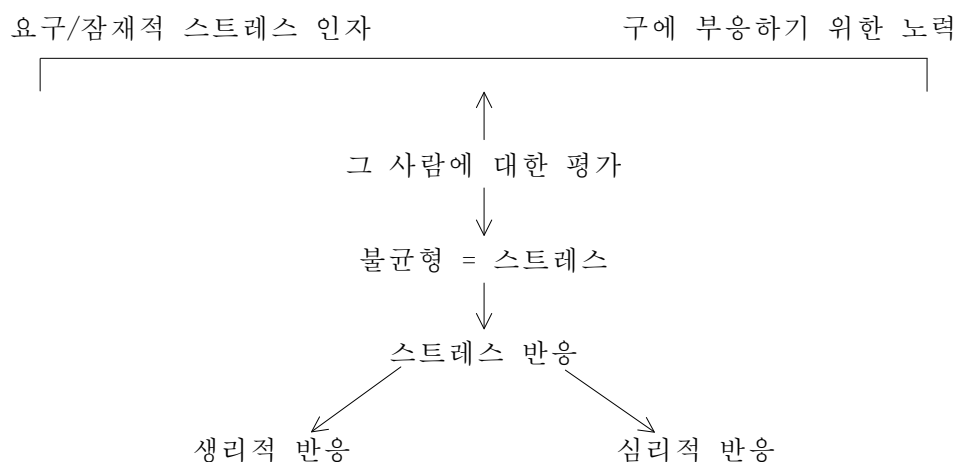
<그림 2-3> 반응 접근 입장

반응접근방식의 스트레스 개념은 스트레스 연구의 세계 최고 대가였던 캐나다의 Hans selye에 의해 제안된 개념이다. 그가 동물을 가지고 행한 실험에서 더위나 추위와 같은 극한적인 온도 상황이거나 위협을 일으키는 심리적 상황 등과 같이 어떤 종류의 스트레스를 가해도 모두 동일한 반응



을 보인다는 사실을 발견하였다. 그는 이러한 반응을 일산순응증후(general adaptation syndrome)이라고 불렀으며, 동물뿐만 아니라 사람에서도 이와 동일한 반응이 일어났다고 생각했다. 이 입장은 스트레스를 이해하는 데 매우 유익한 관점을 제시하였지만 스트레스의 복잡한 속성을 지나치게 단순화시켰다는 비판을 감수 하지 않을 수 없다. 오늘날의 연구자들은 스트레스 반응은 상황과 상황에 따라 달라진다고 보는데 이러한 견해는 바로 제 3의 입장인 상호작용 접근설을 제기하게 되었다.

**상호작용접근** 이 입장은 인간과 인간을 둘러싸고 있는 환경과의 상호작용을 보다 깊이있게 연구함으로써 스트레스를 한단계 깊게 생각한다. 지금까지 사람들이란 그들이 처해 있는 상황에 거의 자동적으로 반응하는 단순한 수동적 존재라고 인식해왔다. 이를 그림으로 나타내면 다음과 같다.



<그림 2-4> 상호작용 접근 입장

그러나 극히 최근에 와서 연구자들은 사람들이란 그들이 처한 상황의 요구를 저울질하기도 하고, 자신의 요구에 맞추기 위해 자신의 능력을 평가

하기도 하면서 환경과 자기 사이에 상호작용을 한다는 사실을 알게 되었다. 이 입장에서는 스트레스를 ‘사람들이 지각하는 요구 수준과 그 요구 수준에 맞추기 위한 자기 자신의 지각적 능력간의 불균형의 결과로 나타나는 것이다.

**스트레스에 대한 신체의 반응** 우리가 위협적인 장면에 부딪칠 때 몇가지 변화들이 신체 내부에서 일어난다. 이 반응들은 가깝스로 교통사고를 면하게 되었을 때나 지금 막 시험을 치기위해 자리에 앉았을 때나 무서운 상황에 노출되었을 때와 같은 긴급 상황에서 나타나는 반응들이다. 이러한 변화를 <그림 2-5>에 나타내었으며, 순차적인 진행은 다음과 같다.

(1) 위협적인 상황에 직면하게 되면 뇌속에 있는 전기적, 화학적 정보가 신경통로를 통해 시상하부라는 곳으로 이동되어 온다. 시상하부는 뇌의 제일 밑바닥에 있는데 이곳은 약물,스트레스 격한감정 등에 민감하게 반응하는 뇌부위이며 식욕, 성욕, 갈욕, 체중조절, 수분의 균형, 감정 등을 조절하는 중요한 곳이다.

(2) 시상하부에서는 피질자극-방출요인(Corticotrophic releas-ingfactor:CRF)이라 부르는 일종의 방출 호르몬을 생산하는데 CRF는 뇌의 가장 밑바닥에 위치하는 뇌하수체라는 곳으로 이동되어 온다.

(3) 뇌하수체는 다른 내분비선들의 호르몬 방출을 통제하는 최고의 분비선이다. 이곳에서는 부신피질 자극 호르몬(adrenocorticotrophic hormone: ACTH)과 갑상선 자극 호르몬(Thyroid stimulating hormone:TSH)이란 스트레스와 밀접한 호르몬을 생성, 방출한다.

(4) TSH는 목의 앞쪽에 있는 갑상선이란 내분비선을 자극하게 되어 이곳에서 갑상선 호르몬인 타이록신(Thyroxine)을 분비한다. 이 호르몬은 신체의 에너지 수준을 높혀 신진대사율을 증가시킨다.

(5) ATCH는 부신피질을 자극하는 호르몬이다. 부신은 신장 가까이에 있는 두 개의 작은 분비선으로서 바깥부분은 피질이고, 안쪽 부분은 수질을

이룬다.

(6) ATCH는 또한 부신의 안쪽에 있는 수질부위에도 영향을 미친다. 부신수질에서는 아드레날린과 노어아드레날린이란 두가지 호르몬이 생성되는데 이 호르몬들이 혈류에 분비되면 “싸움을 할 것인가, 도망을 갈 것인가”의 두가지 반응 중 어떤 한가지 반응이 일어나게 된다.

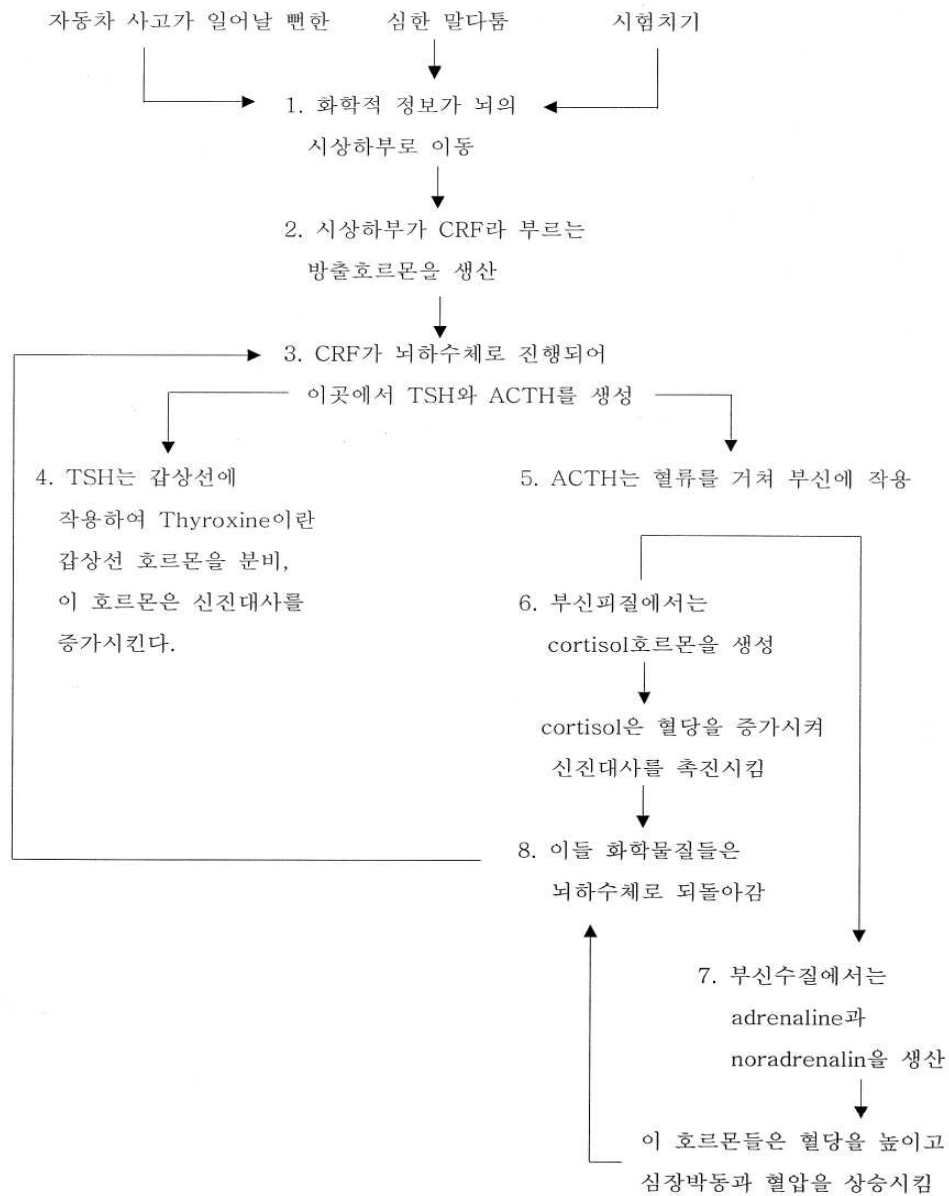
(7) 부신수질과 피질로부터 분비된 이 호르몬들은 뇌하수체로 되돌아오는데 이러한 피드백이 스트레스 반응의 통제를 계속하게 된다.

‘싸울까, 아니면 도망갈까(fight or flight)라는 반응’은 마치 이륙 직전의 비행기처럼 아드레날린과 노어아드레날린이 행동을 일으키기 전의 신체에 신진대사를 높이는 것과 같다. 이런 반응은 가장 원시적인 반응의 하나이며 원시인들이 생존하는데 가장본질적인 반응이다. 이 반응은 원시인들이 위험스런 동물과 맞섰을 때 필요로 하는 에너지를 즉각적으로 제공해 줄 수 있기 때문에 이 반응은 유익한 생존반응이라 할 수 있을 것이다.

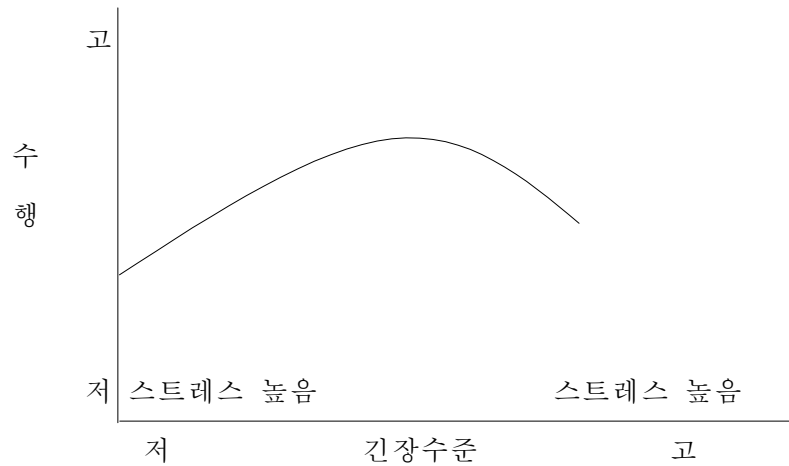
오늘날에는 이런 위험스런 상황이 잘 나타나지 않기 때문에 신체적 활성화가 일어날 필요성이 거의없다. 따라서 이들 호르몬이 신체 내에 쌓이게 되어 좌절감을 느낄 때나 짜증이 날 때 또는 참을성이 없을 때와 같은 정서상태 때에 이 호르몬이 작용한다.

아드레날린과 노어아드레날린은 각기 효과가 상이하다. 적절량의 아드레날린은 주의 집중력을 높여 기억을 증진시키는 작용을 하며, 행동을 활성화 시키고 각성화 시키는 작용을 한다. 노어아드레날린은 분비수준이 너무 낮으면 우울증이 생긴다. 수영, 달리기, 춤추기와 같은 운동은 노어아드레날린의 분비수준을 적절하게 높여 우울감을 극복하는데 도움을 준다. 그러나 때때로 스트레스는 파괴적이고 부정적일 수 있다. 어떤 상황에 당면하였을 때 충분치 못한 대비책을 가지고 있다면 스트레스 반응은 되풀이된다. 불안과 긴장을 느낄 때 에너지는 약화되고 인생에 대한 전망은 왜곡되기 시작하고 오직 살아남기 위한 투쟁만이 되풀이된다. 이런 경우에는 업무수행이 급격하게 낮아지며 기력이 빠지게 된다. 이때의 스트레스는 바로

절망과 고통이 된다. 스트레스와 업무수행간의 관계성이 <그림 2-5>에 예시되어있다.



<그림 2-5> Stress의 내분비 화학



<그림 2-6> 스트레스와 업무수행간의 관계

<그림 2-6>에서 긴장의 수준이 매우 낮은 경우도 과도한 수준의 긴장처럼 스트레스가 높아진다. 스트레스를 이기는 비결은 스트레스와 이완 사이에 적절한 균형을 유지하는 것이다. 만약 이 균형이 잘 유지되면 소모가 시작되려는 것을 막을 수 있으며, 업무수행곡선을 계속 높은 상태로 유지시킬 수 있다. 이러한 균형을 유지할 수 있는 비결은 아래의 내용과 같다.

**스트레스와 이완간의 균형** 긴장을 느끼게 되면 교감신경계통이 활동을 개시하게 된다.

이 때는 심장박동이 빨라지고 숨을 가쁘게 몰아쉬게 되며, 혈압이 올라가게 된다. 반면 긴장이 줄어들면 부교감신경계통이 활동을 개시하여 신체 활동을 낮추게 된다. 따라서 이때는 호흡이 느려지고, 심장박동은 줄어들며, 혈압은 낮아진다. 이처럼 부교감신경의 활동은 교감신경 활동에 의해 긴장화 된 활동을 안정 상태로 정상화 시키는 것이다. 만약 스트레스가 지

속되면 교감신경 활동이 계속되며 이에 따라 신체는 계속 과다하게 활성화되어 결국에는 지쳐버리고 만다. 스트레스를 긍정적 힘으로 활용하기 위해서는 교감신경계와 부교감 신경계가 마치 시소(see-saw)처럼 균형 있게 작용하도록 해야 할 것이다. 즉 활동기간 동안에 중간 중간 비 활동기간 휴식기나 이완기를 두어야 한다. 스트레스를 긍정적인 힘으로 활용한다는 것은 바로 이 두 신경 활동을 균형 있게 유지시켜주는 것이 된다.<sup>14)</sup>

## 2. 직무 스트레스의 개념

조직 내에서 조직구성원이 경험하는 스트레스인 직무 스트레스에 대한 개념도 이를 연구하는 학자에 따라 매우 다양하며 명확하게 정의를 내리기가 어렵다. 용어에서도 직무 스트레스(job stress), 직업 스트레스(occupational stress), 작업에서의 스트레스(stress at work), 조직 스트레스(organizational stress) 등 여러 가지 용어로 사용되고 의미상 약간의 차이가 있으나 일반적으로 직무스트레스라는 용어로 사용한다.

직무 스트레스는 환경의 자극으로도 볼 수 있고, 환경에 대한 개인의 성격도 있으며, 환경의 자극과 개인의 반응과의 상호작용으로 이해되는 측면도 있다. 그러나 개인과 환경과의 차원에서 직무스트레스를 이해하려고 한 점에서는 공통된 면을 가지고 있다. 일반적으로 직무스트레스가 불일치 현상을 나타내는 경우는 환경이 개인의 능력을 초월하는 직무가 있거나 개인의 욕구를 환경이 충족하지 못하는 상황에서 발생한다. 그러나 인간은 각기 다른 특성을 가지고 있기 때문에 스트레스를 지각하고 반응하는 정도는 상이하게 나타날 수 있고 그 개념도 다양하게 정립되고 있다.

French(1962)는 개인의 능력과 환경요구 간의 부적합, 개인의 욕구와 이를 만족시켜주는 직무환경과의 부적합 등을 직무 스트레스로 정의하였다. 즉, 그들은 직무 스트레스를 직무수행자와 직무환경 간의 부적합한 상태로

---

14) 추현: 스트레스와 정신건강, 학지사, 1996

보고 있다. Cooper와 Marshall(1976)은 직무 스트레스를 직무와 관련 있는 부정적인 환경요소라고 정의하였으며, Caplan(1975)은 개인의 직무활동을 위협하는 직무환경의 특성을 직무스트레스로 정의하였다(Beehr & Newman, 1978). Parker와 Decotiis(1983)는 직무 스트레스를 직무 수행 장소에서 직무요건이나 돌발적인 변호로 인해 직무수행자가 느끼는 역기능적 감정 또는 직무 수행 장소에서 이탈하고자 하는 감정으로 정의하였다. 이상의 다양한 견해들을 종합해보면 직무스트레스란 직무와 관련하여 직무수행자가 받게 되는 신체적·심리적 스트레스라고 할 수 있다. 이러한 직무스트레스는 아직까지 정확하게 측정할 수는 없으나 직무스트레스가 클수록 직무만족이 감소되고 이직율이나 결근율이 증가하는 등의 부정적 영향이 커진다는 것이 공통적인 견해이다.

스트레스는 긍정적인 면과 부정적인 면을 동시에 가지고 있는 중요한 특성을 가지고 있다. 지나친 스트레스는 부정적인 결과를 가져오지만 적당한 스트레스는 오히려 유용할 수 있다. 이러한 점에서 스트레스관리의 중요성이 대두되는 것이다. 이렇듯 개인에게 편익적인 측면과 파괴적인 측면을 동시에 가지고 있는 스트레스의 양면적 효과는 유스트레스(eustress)와 디스트레스(distress)의 개념으로 불려진다. 즉, 스트레스가 없거나 낮아서, 또는 지나치게 높아서 해로운 스트레스를 디스트레스로, 스트레스의 수준이 적정수준이어서 심리적 안정과 개발에 유익한 스트레스를 유스트레스로 구분한다. 과도한 스트레스와 과소한 스트레스는 조직에 있어서 성과의 감소를 가져오게 되며 적절한 수준을 유지함으로써 성과를 개선할 수 있다. 스트레스의 반응이 건전하고 긍정적이며 건설적인 결과로 나타나는 유스트레스는 개인과 조직의 복리와 관련된 성장성, 적응성, 높은 성과수준과 관련이 있다(Quick & Quick, 1984).

디스트레스는 부정적인 반응을 일으키며 개인의 다양한 질병과 높은 결근율, 낮은 성과 등 개인적, 조직적으로 파괴적인 결과를 가져온다. 그러나

사람들이 스트레스를 느꼈다면 유익한 스트레스가 아님을 뜻하므로 효과적으로 스트레스를 관리한다는 것은 디스트레스를 감소시키고 유스트레스를 얻기 위한 것이라고 할 수 있다(Matteson & Ivancevich, 1982). 본 논문에서 스트레스는 유해한 측면을 가진 디스트레스를 의미한다. 직무 스트레스를 원인에 따른 결과로 보는 인과모형과 스트레스 요인을 직무 또는 조직의 특성과 관련시켜 관리자가 직무 스트레스에 효율적으로 대처하는 전략을 포함하는 통합모형으로 나누어 살펴보고자 한다.

## 1) 직무스트레스의 이론적 모형

### (1) 인과모형

#### <Parker와 Decotiis의 모형>

Parker와 Decotiis(1983)는 직무스트레스 요인을 직무자체, 조직특성, 조직내 역할, 대인관계, 경력개발, 외적 참여의지와 책임감 등 6개 요인으로 분류하고 이에 따른 결과를 1차, 2차적 수준으로 나누어 제시하였다. 요인들에 의해서 1차적 수준 결과인 직무스트레스가 생성되고, 나아가서 이러한 직무스트레스가 해소되지 않을 경우 조직 내에서 2차 수준 결과가 발생한다고 보았다. 2차적 수준의 결과로는 조직몰입, 직무만족, 회피행동, 직무성과를 보았다. 그러나 이 모형은 스트레스 요인과 결과 간에 개인적 차이 등의 매개변수를 고려하지 않고 있다는 단점이 있다.

#### <Mitchell과 Larson의 모델>

Mitchell과 Larson(1978)은 스트레스 요인과 결과의 관계에 개인특성을 고려하여 모형을 제시하였다. 요인에 의한 결과를 도출하는 과정을 장단기적 심리상태로 세분화시켜서 생리 심리학적 차원에서 이론을 개발하였다. 그러나 스트레스 요인을 생리, 심리학적 측면에서 강조하다보니 요인의 분류면에서 체계성을 상실할 가능성과 전체적인 요인 중에서 비작업 요



인을 경시한 것이 단점으로 지적된다.<sup>15)</sup>

## (2) 통합모형

### <Matteson과 Ivancevich의 모형>

Matteson과 Ivancevich(1987)는 기존의 연구모형의 문제점을 보완하여 관리자적 입장에서 새로운 통합모형을 제시하였다. 이 모형은 스트레스 요인을 조직적 차원과 조직외적 차원으로 나누고 스트레스 유발정도에 대한 개인의 지각평가, 이에 따른 생리적, 심리적, 행동적 반응, 반응에 대한 결과로서 성과 등의 변수로 구성되어 있다. 그리고 이 모형은 스트레스 요인, 지각평가, 반응 및 성과 등의 각 단계에서 영향을 미치는 조절변수로서 개인차를 고려하고 있다. 또 대응행동이라는 조절변수를 스트레스의 지각평가과정에 연결시키고 있다.

### <Gibson, Ivancevich와 Donnelly의 모델>

Gibson, Ivancevich와 Donnelly(1985)는 Ivancevich와 Matteson의 모델을 조직관리에 활용할 수 있도록 개량하였다. 이 모형에서는 작업스트레스 요인을 물리적 환경스트레스 요인, 개인적 스트레스 요인, 집단 스트레스 요인 및 조직스트레스 요인으로 분류하고 조절변수로 개인차와 사회적 지원을 보았다. 이러한 요인들의 요구가 과도하다고 지각되면 직무수행자들은 직무스트레스를 느끼며, 그 정도는 개별 스트레스 요인에 대한 직무수행자들의 인지적 차이와 인구통계학적 속성 등에 따라 달라진다.

## 2) 직무스트레스의 요인

직무 스트레스 요인이란 직무환경과 관련되어 발생하는 스트레스 유발요인을 의미한다(양진환, 1991). 조직 내외의 스트레스 원인에 의해 발생하는

---

15) 유기현,(1992),스트레스관리, 무역경영사

직무스트레스는 조직구성원들의 작업 태도와 행동에 많은 영향을 미치므로 (Schermerhorn, 1985), 관리자들은 스트레스의 중요성을 인지하여야 하고 스트레스를 유발시키는 환경과 개인특성을 파악해야한다. 직무 스트레스 요인에 대해서 많은 선행연구가 있으나 연구자의 관점에 따라 그 분류기준이 다양하다. 대표적인 연구자들인 Beehr와 Gupta(1979), Ivancevich와 Matteson(1980), Quick(1984), Baron(1986) 등의 스트레스 요인을 종합하여 살펴보면 크게 물리적 환경요인, 조직관련요인, 직무관련요인, 개인관련요인, 조직 외 요인 등으로 나누어 볼 수 있으며 이를 정리하면 <표 2-7>과 같다.

<표 2-7> 직무스트레스의 요인

주요 스트레스 요인	세부 스트레스 요인
물리적 환경 요인 (physical environment related stressors)	조명, 소음, 온도, 음파 및 진동, 공기오염, 사무실 설계, 사회적 밀도 등
조직관련요인 (organization related stressors)	직업요건, 조직구조, 집단응집력, 조직풍토, 경력발달, 리더쉽, 성과평가, 조직정책 등
직무관련요인 (job related stressors)	직무특성, 기술, 의사결정참여, 역할갈등, 역할모호성, 역할과부하 등
개인관련요인 (person related stressors)	성격특성, 기술, 의사결정참여, 역할갈등, 역할모호성, 역할과부하 등
조직 외 관련요인 (extra-organizational stressors)	가족, 이주, 경제적 지위, 사회적 지위 등

### 3) 직무스트레스의 결과

직무 스트레스는 개인의 지각적 차이에 따라 결과변수에 다르게 영향을 미칠 것이다. 직무스트레스의 결과 변수에 관한 연구는 연구자들에 따라 매우 다양하다. Gibson(1980) 등은 실증연구결과 조직스트레스가 조직자체에 미치는 부정적 결과로서 결근율, 낮은 생산성, 소외감, 직무불만족, 조직

몰입, 충성심의 감소를 가져온다고 하였다. 스트레스 요인에 대한 신체의 방어행위 과정에 관한 한 연구에서는 스트레스가 결근율, 노사간 불화, 성과저하, 높은 사고율, 해고율, 조직분위기 경직, 작업저항, 직무불만족 등에 영향을 미친다고 보고했다(Cox, 1978). 그 외 많은 학자들이 직무스트레스가 조직에 미치는 영향과 결과변수에 대해 논의하였으나 여기에서는 Schuler의 연구와 Beehr와 Newman의 연구를 살펴보기로 한다.

#### (1) Beehr와 Newman의 직무 스트레스 결과연구

Beehr와 Newman(1978)은 직무스트레스의 결과를 개인적 측면과 조직적 측면으로 나누어서 논의하였다. 개인적 측면에서는 조직 내에서 개인이 여러 가지 다양한 스트레스 요인에 의해 직무스트레스를 경험할 때 개인의 신체적, 심리적, 행태적 반응을 보고, 조직적 측면에서는 직무성과, 직무불만족, 회피행위 등 조직에 미치는 결과를 나타낸다.

Beehr와 Newman의 직무 스트레스의 결과는 <표 2-8>과 같다.

<표 2-8> 직무스트레스의 결과

분류		직무 스트레스의 결과
개인적 결과 (Individual Consequences)	심리적 결과 (Psychological Consequences)	근심, 긴장, 사기저하, 불만족, 지루함, 신체적 불평, 심리적 피로, 노여움, 집중력 상실, 억압감
	신체적 건강 결과(physical Consequences)	심장혈관 질병, 호흡장애, 암, 관절염, 두통, 신체적 손상, 피부질환, 피로, 긴장, 사망
	행태적 결과 (Behavioral Consequences)	약물사용 또는 남용, 과식과 소식, 위험한 행동, 공격, 절도, 불편한 인간관계, 자살 및 자살기도
조직적 결과(Organizational Consequences)		직무성과의 변화, 회피행동의 증가, 수익·판매량의 변화, 환경통제능력, 혁신과 창조력의 변화, 고충, 직무불만족

## (2) Schuler의 직무 스트레스 결과 연구

Schuler(1981)는 직무 스트레스의 결과를 생리적 결과, 심리적 결과, 행태적 결과로 분류하고, 행태적 결과를 다시 개인 행태적 결과와 조직 행태적 결과로 분류하였다. Schuler의 개인적 결과는 Beehr와 Newman의 개인적 결과와 비슷하며 조직적 결과에는 낮은 성과, 낮은 직무관여도, 책임감 상실, 조직에 대한 관심 상실, 동료에 대한 관심 상실, 창의성 상실, 결근, 자발적 이직, 사고를 일으킬 가능성 등이 있다.

## 제 4절 DISC 행동유형과 직무스트레스와의 관계

구성원의 DISC 행동유형은 직무스트레스에 과연 영향을 미칠 수 있는 것인가?

본인들의 행동유형은 본인의 근무지에서 받는 스트레스의 강도에 어떠한 영향을 미치며 그 강도의 차이는 어떠한 것일까? 직무스트레스는 구성원 개개인의 DISC 행동유형과 어떤 관계가 있을지에 대한 의문을 갖게 한다. 이것은 직무스트레스에 매우 중요한 영향을 미친다. 직무스트레스의 강도는 개인의 신체적, 정신적 건강과 업무의 몰입성, 동기부여 등에 직접적인 영향을 미친다. 직무스트레스의 직접적인 원인으로는 다음의 7가지로 나눌 수 있다. 첫 번째로는 작업환경과 인간공학적 인자들이다. 지나치게 높거나 낮은 온도와 습도, 열악한 장비, 근무부서의 배치, 조명, 소음 등으로 들 수 있다. 두 번째로는 업무 요인의 유형으로서 교대근무, 장시간을 요하는 작업이나 위험한 작업 등을 들 수 있으며, 세 번째로는 업무 요구와 통제/자원 요인들을 들 수 있는데, 과중한 업무, 조직 내 지원부족, 지나치게 과소한 업무 등을 들 수 있다. 네 번째로는 역할 요인이다. 역할의 모호성, 역할 불확실성, 역할 갈등 등을 들 수 있고 다섯 번째로는 직업의 안전성 및

자기개발 가능성으로서 실직, 구조조정, 부서 재배치, 감원, 승진좌절, 좌천, 진급좌절 등이 있다. 여섯 번째로는 조직의 구조와 문화, 분위기 등을 들 수 있는데 다양한 생산성 향상운동, 무결점/ 무재해 운동 등을 들 수 있고 마지막으로 일곱 번째로는 학연, 지연 등에 기반한 불합리한 인사고과, 출산 및 육아문제와의 마찰, 성희롱, 인사에서의 불이익 등 다양한 원인들이 존재한다.

그러나 이러한 이유들도 DISC유형별로 직무스트레스를 인지하는 차이가 매우 다른 것으로 나타났는데, 행동유형 중 주도형은 다른 사람을 지시하고, 통제하고 감독하는 것이 편안한 유형이기 때문에 조직 안에서 다른 사람의 통제를 받고지시, 감독을 받는 것이 가장 힘든 유형이다. 그리하여 가장 직무스트레스의 강도가 높은 것으로 나타났다. 그리고 두 번째로 직무스트레스가 높은 유형은 분석적이고 체계적인 것에 동기부여가 되는 신중형이었다. 신중형은 업무의 완벽함을 지향하는 스타일이기 때문에 본인 스스로 완벽하다고 생각하기 전까지는 업무에서 손을 놓지 않는 경향이 강하다. 세 번째로 직무스트레스가 높은 유형은 사교형으로 나타났다. 다른 사람들과 어울리고 교류하는 것에 대해 동기부여가 되는 스타일로 과업지향적인 주도형과 신중형에 비해서는 직무스트레스를 덜 받는 것으로 나타났다. 마지막으로 직무스트레스가 가장 약한 유형이 안정형으로 나타났다. 안정형은 본질적으로 이해심이 많고 갈등을 회피하는 유형이기 때문에 이러한 유형이 직무스트레스의 강도를 직접적으로 낮게 인지하는 데에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상에서 보는바와 같이 구성원의 DISC유형에 따라 각 유형별로 인지하는 직무스트레스의 강도가 모두 다르게 나타났는데, 주도형의 스타일의 경우, 지도력을 발휘하고, 도전적이며, 다른 사람을 감독하는 것에 동기부여가 되는 유형이므로 다른 사람에게 지시를 받는 것에 가장 스트레스를 받는 것으로 나타났고, 그와 반대유형인 안정형이 다른 사람에게 지시를

받는 것에 스트레스를 가장 덜 받는 것으로 나타났다. 왜냐하면, 안정형은 오히려 다른 사람을 감독하거나 지시하는 것이 스트레스를 받는 요인으로 인식을 하기 때문이다. 이상에서 보는바와 같이 DISC 행동유형에서는 주도형(D: Dominance)이 가장 많은 스트레스를 받음을 알 수 있다.

## 제 5절 변혁적 리더십과 직무스트레스와의 관계

리더십이란 한 집단 내에서 목표달성을 위하여 리더가 부하들에게 의도적으로 영향력을 행사하는 과정으로서 부하들의 수용과 인식 여하에 따라 리더십의 유효성이 결정되므로 리더와 부하는 서로의 행동을 촉진시키거나 강화하는 상호의존관계에 있을 것이다.

변혁적 리더의 모습은 부하직원들에게 업적과 관련된 특정한 목표와 의미의 중요성을 인식시키고 조직 전체의 이익에 대해 부하들이 관심을 갖도록 설득하며, 부하들의 자아실현, 자부심과 같은 높은 욕구를 자극하고 만족시키는 것이다. 변혁적 리더십의 구체적 행위로서 카리스마(charisma), 지적자극(intellectual stimulation), 개별적 배려(individual consideration)가 있는데, 이러한 변혁적 리더의 모습들 중 지적자극(intellectual stimulation)이 직무스트레스의 조절요인으로 작용할 수 있음을 알 수 있다.

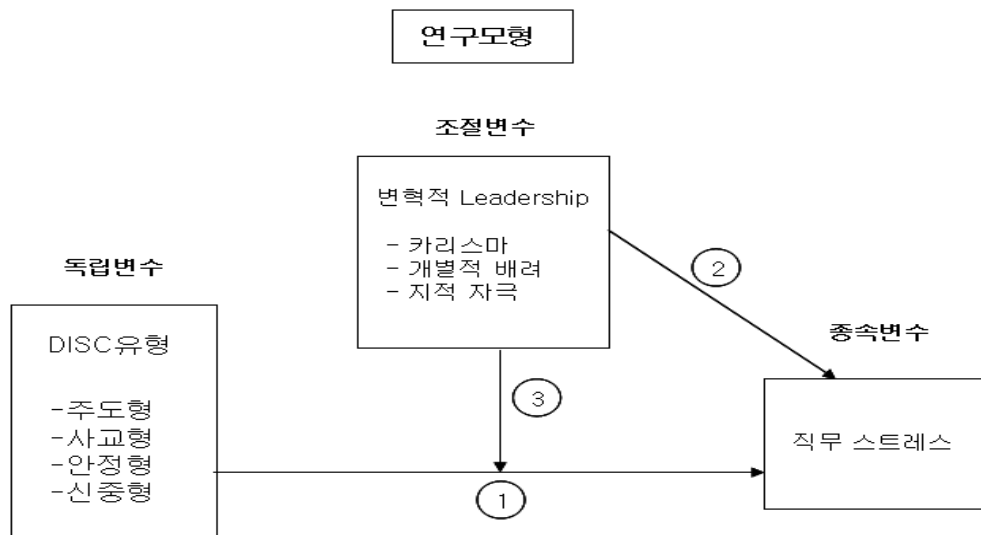
## 제 6절 DISC 유형에 따른 변혁적 리더십과 직무스트레스간의 연관성

병원조직 구성원의 직무스트레스에 직접적으로 영향을 미치는 것은 구성원 개개인이 타고난 행동유형(DISC)유형과 병원장(상사)의 변혁적 리더십

의 유형이 상호작용을 했을 때 나타날 수 있다. 변혁적 리더십은 하위자 스스로 과업의 가치와 중요성을 인식하도록 하고 그들의 사적 이익을 조직의 이익에 일치시키도록 하위자를 변혁시키는 리더십 과정으로 이해되며, 변혁적 리더들은 부하들에게 보다 높은 이상과 도덕적 가치를 심어주고, 새로운 방식으로 문제에 접근하도록 하며, 고차원의 욕구를 충족케 할 뿐만 아니라 동시에 조직의 보다 높은 목표를 실현시키고자 끊임없이 동기를 부여하고 고무시킨다. 다시 말해 동기부여를 통하여 지휘하는 것이다. 이러한 병원장(상사)의 변혁적 리더십 스타일이 병원조직의 각 DISC유형별 구성원의 직무스트레스의 강도를 조절해 줄 수 있는 것으로 나타났다.

## 제 3 장 연 구 설 계

### 제 1절 연구모형



<그림 3-1>가설의 연구모형

본 연구는 의료기관 조직 내의 구성원들의 DISC 행동유형에 따라 원장(상사)의 변혁적 리더십 요인이 구성원들의 직무스트레스에 어떠한 관계가 있는지 알아보기 위하여 위와 같은 연구모형을 설계했다. 이는 이직률이 다소 높은 병원조직에서 보다 효율적인 인적자원 관리와 생산성을 높이면서 개개인의 직무스트레스를 최소화하기 위함에 그 목적이 있다.



## 제 2절 연구가설

본 연구는 <그림 3-1>에서 사용한 의료기관에서 구성원의 DISC 행동유형에 따른 구성원의 직무스트레스의 관계와 구성원의 DISC 행동유형에 따른 원장(상사)의 변혁적 리더십 요인이 구성원의 직무스트레스에 어떠한 조절 효과가 있는지 알아보기 위한 연구이다. 다음과 같은 가설을 통하여 검증하고자 한다.

<표 3-1 연구가설>

가설 1	구성원의 행동유형에 따라 인지하는 스트레스의 강도가 다를 것이다.
	1-1) DISC 행동유형의 주도형이 인지하는 직무스트레스의 강도가 가장 클 것이다.
	1-2) DISC 행동유형의 안정형이 인지하는 직무스트레스의 강도가 가장 작을 것이다.
가설 2	변혁적 <i>Leadership</i> 의 요인 중 특정요인이 ‘카리스마’가 직무스트레스에 미치는 영향이 있을 것이다.
	2-1) 변혁적 <i>Leadership</i> 의 요인 중 ‘카리스마’가 직무스트레스에 미치는 영향이 있을 것이다.
	2-2) 변혁적 <i>Leadership</i> 의 요인 중 ‘개별적 배려’가 직무스트레스에 미치는 영향이 있을 것이다.
	2-3) 변혁적 <i>Leadership</i> 의 요인 중 ‘지적자극’이 직무스트레스에 미치는 영향이 있을 것이다.
가설 3	구성원의 행동유형에 따라 변혁적 <i>Leadership</i> 이 직무스트레스에 미치는 영향이 다를 것이다.
	3-1) 주도형 구성원은 변혁적 <i>Leadership</i> 이 직무스트레스의 강도를 조절해 줄 것이다.
	3-2) 사교형 구성원은 변혁적 <i>Leadership</i> 이 직무스트레스의 강도를 조절해 줄 것이다.
	3-3) 안정형 구성원은 변혁적 <i>Leadership</i> 이 직무스트레스의 강도를 조절해 줄 것이다.
	3-4) 신중형 구성원은 변혁적 <i>Leadership</i> 이 직무스트레스의 강도를 조절해 줄 것이다.

### 제 3절 변수의 조작적 정의

본 연구의 독립변수로는 DISC 행동유형을, 조절변수로는 변혁적 리더쉽 요인 카리스마(charisma), 지적자극(intellectual stimulation), 개별적 배려(individual consideration)를 선택했다. 그리고 종속변수로 직무스트레스를 설정했다. 이러한 추상적인 개념들을 구체적으로 표현하는 것이 변수에 대한 조작적 정의(operational definition)이며, 변수들은 5점 척도를 사용하여 측정 및 분석을 실시하였다.

#### 1. 독립변수: 구성원의 DISC유형

구성원의 DISC유형을 분석하기 위해 Geier와 Carlson Learning社(1972)가 개발한 PPS(Personal Profile System) 진단지를 사용하였으며, 구성원의 DISC 유형은 기주장이 강하고 추진력이 뛰어난 주도형(D: Dominance), 낙관적이고 친근감 있는 사교형(I:Influence), 일관된 태도로 한결같은 안정형(S:Steadiness), 그리고 마지막으로 치밀하고 논리적이며 사실에 입각한 신중형(C:Conscientiousness)을 의미한다.

#### 2. 조절변수: 변혁적 리더쉽

변혁적 리더쉽은 부하직원들에게 업적과 관련된 특정한 목표와 의미의 중요성을 인식시키고 조직 전체의 이익에 대해 부하들이 관심을 갖도록 설득하며, 부하들의 자아실현, 자부심과 같은 높은 욕구를 자극하고 만족시키는 것이다. 변혁적 리더쉽의 구체적 행위로서 카리스마(charisma), 지적자극(intellectual stimulation), 개별적 배려(individual consideration)로 구분되어지며, 설문지 구성은 Bass & Avolio(1995)의 다요인 리더쉽 설문지를 기업조직에 맞게 수정한 황의철<sup>16)</sup>이 사용한 것을 보완하여 작성하였다.

---

16) 황의철, '리더쉽 유형이 조직 유효성에 미치는 영향', 인천대학교 대학원 경영학 박사논문, 2004

### 3. 종속변수: 직무스트레스

의료기관 조직 구성원의 직무스트레스를 측정하기 위해 사용한 설문지의 구성은 직무환경, 직무내용, 직무상 인간관계 3가지로 나누어 직무 스트레스를 구성했다. 위 설문지의 구성내용은 Brayfield & Rothe (1951)이 개발한 설문지에 김용태<sup>17)</sup>가 의료기관 직무만족에 맞게 구성하여 사용한 내용을 직무스트레스에 맞게 수정하여 작성하여 사용하였다. 직무스트레스를 결정짓는 요인인 직무몰입에 대해 다음과 같이 정의한다.

#### (1) 직무환경

의료기관에서 의료장비와 의료시설의 완비는 직무환경 및 직무만족에 영향을 준다. 열악한 근무환경은 일과 동기부여에 의욕을 상실 시킬 수 있으며 이직의 요인이 될 수 있다. 이러한 근무환경은 직무스트레스에 밀접한 관계가 있다.

#### (2) 직무내용

직원들의 업무에 대한 지식과 기술, 흥미도, 책임과 권한, 대응방안 등이 라고 설명된다. 업무가 조직 내에서 사회적으로 가치가 있는가에 따라 직무만족의 정도도 달라질 것이다. 이는 직무에 대한 올바른 지각과 교육이 선행될 때 직무스트레스에 긍정적인 영향을 끼치게 될 것이다.

#### (3) 조직 내의 인간관계론

상사와의 관계는 상사에 대한 존경심과 인간적 친밀감, 일의 태도 등으로 볼 수 있다. 상사와의 관계는 일의 능률 및 직장 내의 분위기에 많은 영향을 주며 직무스트레스와 밀접한 관계가 있다고 할 수 있다.

---

17) 김용태, 구성원의 Followership유형과 원장의 Leadership요인이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구 - 의료기관 중심, 경희대학교 경영대학원 석사논문, 2005

## 제 4절 설문지 구성내용

<표 3-2> 설문지의 구성내용

구분	구성개념	구체적 변수	설문 항목	문항 수	출처
독립변수	DISC 유형	DISC 유형	1	28	Geier와 Carlson Learning社(1972)가 개발한 PPS(Personal Profile System) 진단지
조절변수	변혁적 리더쉽	카리스마	1,2,3,4,5	5	Bass & Avolio (1995)
		개별적 배려	6,7,8,9,10	5	
		지적 자극	11,12,13, 14,15	5	
종속변수	직무 스트레스	직무 환경 스트레스	1-1,1-2,1-3 1-4,1-5	5	Brayfield & Rothe (1951)
		직무 내용 스트레스	2-1,2-2,2-3, 2-4,2-5	5	
		직무 관계 스트레스	3-1,3-2,3-3, 3-4,3-5	5	
일반적인 사항		성별, 연령, 학력, 근무 병원 형태, 근무 년 수, 직책		6	
전체 문항 수				64	

## 제 5절 조사절차

본 연구의 설문지 조사는 2007년 5월 7일부터 5월 20일 까지 약 14일간의 기간 동안 실시되었다. 본 연구는 종합병원, 준 종합병원급, 의원급으로 했으며 전국을 대상으로 실시하였다. 서울, 부산, 울산, 경주, 안동지역을 기반으로 설문조사와 우편을 통하여 실시하였다. 설문지는 자기평가기입법

(Self-Administration)으로 설문내용에 응답하도록 지시하고 완성될 설문을 회수토록 하였다.

## 제 6절 통계적 기법

본 연구는 자료의 분석을 위해 SPSS 11.0 for windows 를 이용하였다. 인구통계변수를 처리하기 위해 먼저 빈도분석을 실시하였다. 독립변수와 종속변수, 조절변수의 측정문항의 일관성을 조사하기 위해 신뢰성 분석을 실시하였으며, 독립변수의 구성타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 그리고 변수들간의 유의성을 검증하기 위해 상관관계분석을 실시하였고, 디스크유형과 직무스트레스간의 상황요인(변혁적리더쉽)의 조절효과를 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였다.

<표 3-3 > 분석기법 사용목적

분석기법	사용목적
frequency analysis	인구통계변수의 처리
reliability analysis	Cronbach's alpha를 통한 변수의 내적 일관성 검증
factor analysis	각 변수들의 구성 타당성 검증
corelation analysis	변수들의 관계 유의성 검증
oneway ANOVA	직무스트레스와 DISC 유형간 차이 검증
regression analysis	DISC 유형과 직무스트레스간 변혁적 리더쉽의 조절효과 검증

## 제 4 장 실증분석

### 제 1절 조사대상자의 일반적인 특성

<표 4-1> 조사 대상자의 일반적인 특성

		빈도(명)	백분율(%)
성별	남	15	7.5
	여	185	95
연령	25세 이하	41	20.5
	25세-30세	116	58.0
	31세-35세	29	14.5
	36세-40세	10	5.0
	41세-45세	4	2.0
학력	고졸	34	17.0
	전문대졸	103	51.5
	대졸	60	30.0
	대학원이상	3	1.5
근무병원 형태	의원급	129	64.5
	준 종합병원급	37	18.5
	종합병원급	21	10.5
	기타	13	6.5
현 병원에서의 총 근무 년 수	1년 이하	56	28.0
	2-3년 이하	74	37.0
	4-7년 이하	42	21.0
	8-10년 이하	17	8.5
	10년 이상	11	5.5
현 병원에서의 직책	간호사	11	5.5
	간호조무사	55	27.5
	치과위생사	22	11.0
	코디네이터	40	20.0
	원무행정 및 경영	30	15.0
	의료기사	11	5.5
	기타	31	15.5
합계		200명	100%

## 제 2절 신뢰성과 타당성 분석

### 1. 신뢰성분석

가설검증에 앞서서 검토해야 할 것은 사용되는 변수들의 측정지표에 대한 신뢰성 및 타당성을 검증하는 일이다.

신뢰성이란 비교 가능한 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우, 결과가 비슷하게 되는 것을 의미한다. 그러므로 신뢰성이 높다는 것은 동일한 측정도구로서 동일한 대상을 측정하였을 때 측정치에 포함되어 있는 일관성 없는 변동오차(variable error)가 작다는 것을 의미한다.

신뢰성을 측정하는 방법에는 재검사법(test-retest method), 복수양식법(multiple forms technique), 반분법(split-half method), 내적 일관성법(internal consistency reliability) 등이 있다.

한 변수를 여러 문항으로 측정하는 경우 Chronbach's alpha에 의한 방법이 split-half 방법보다는 우수하기 때문에 본 연구에서 사용된 설문의 신뢰성 분석을 위해 여러 문항을 가진 변수들의 내적일관성을 Cronbach's alpha로 측정하였다.

<표 4-2>는 본 연구에서 설정한 변수들의 신뢰도 계수를 나타낸 것이다

<표 4-2> 독립변수 (DISC 진단지)의 신뢰성 분석결과

항 목	측 정 문 항	신뢰도 계수 (최고 / 최소 문항)
주도형(D형)	28	.82 / .81
사교형(I형)		.74 / .64
안정형(S형)		.75 / .75
신중형(C형)		.69 / .66
평균 신뢰도		.75 / .71

DISC 진단지는 행동유형 조사도구인 PPS(Personal Profile System)를 활용하였다.

(Carlson Learning Co. , 1994) PPS는 인간행동을 이론화 한 콜롬비아 대학 심리학 교수인 Marston의 연구결과를 토대로 미국의 칼슨러닝(Carlson Learning Co. , 1994)사와John Geier 연구팀이 공통으로 개발한 진단도구 이다. 본 연구에서 사용한 PPS는 개정판(Version 7.0)으로 1994년에 개발되었다. 이 진단지(개정판 Version 7.0)에 대한 신뢰도를 검증하는 연구는 미국에서 1993년에 수행되었다. 연구 Data 는 Atlanta, Boston,Huston,LosAngeles,Minneapolis에서 수집되었다. 피실험자 406명에 대하여 PPS진단지를 체크하게 하고, 이를 통해 결과 분석을 하였다. 피실험자는 성별, 연령, 교육수준, 직무, 업종별로 인구통계 비율을 고려하여 골고루 배분하였다. 인종역시 백인, 흑인, 남미, 인디언, 아시아,기타 등으로 구분하여 조사 분석하였다.(김영희 역, 2000)

PPS 개정판 (Version 7.0)에 대한 신뢰도 분석결과 측정도구인 Cronbach' s alpha계수가 대체로 0.70 이상을 기록 (Carlson Learning Co. , 1994)하여 측정도구로서 높은 신뢰도를 확보 하였다. 다양한 인종을 포함한 미국에서의 PPS 신뢰도 측정결과는 PPS진단지가 전 세계적으로 사용해도 큰 무리가 없다는 것을 보여주고 있다.(유한준 1994)



<표 4-3> 조절변수 (리더쉽 1-15) 의 신뢰성 분석결과

	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item total correlation	Alpha if Item Deleted
리더쉽 1	42.1700	77.8705	.5153	.8983
리더쉽 2	42.2550	77.7688	.5621	.8964
리더쉽 3	42.4850	77.5676	.5608	.8965
리더쉽 4	42.3350	78.2942	.5273	.8977
리더쉽 5	42.4550	79.3145	.5130	.8981
리더쉽 6	42.1550	77.0864	.5857	.8956
리더쉽 7	42.1050	78.4864	.5610	.8965
리더쉽 8	42.1000	75.3266	.6771	.8920
리더쉽 9	42.0000	79.6080	.3900	.9035
리더쉽 10	42.1800	77.7061	.5629	.8964
리더쉽 11	42.0750	76.2305	.6250	.8940
리더쉽 12	42.1300	77.1991	.6008	.8950
리더쉽 13	42.1450	74.6975	.6955	.8912
리더쉽 14	42.2350	75.5174	.6977	.8914
리더쉽 15	41.9050	75.4834	.7010	.8912

Reliability Coefficients N of Cases = 200.0 N of Items= 15 Alpha = .9019

조절변수 리더쉽 1-15문항의 신뢰성 수준은 알파(Alpha) 값이 0.90으로 나타났다. 알파는 0부터 1까지 값을 취하면 일반적으로 0.8 이상일 때 신뢰적인 것으로 인정되어 이 기준을 만족하여 신뢰성이 매우 높은 것으로 나타났다.

<표 4-4> 종속변수 (스트레스 중 환경변수 1-5) 의 신뢰성 분석결과

	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item total correlation	Alpha if Item Deleted
환경 1	10.7200	9.5594	.2486	.7602
환경 2	11.8200	7.6760	.5534	.6544
환경 3	11.5900	7.5195	.6293	.6259
환경 4	11.0650	7.4279	.5743	.6447
환경 5	11.2850	7.8229	.4504	.6976

Reliability Coefficients N of Cases = 200.0 N of Items= 5 Alpha = .7274

종속변수 (스트레스 중 내용변수 1-5) 의 신뢰성 분석결과

	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item total correlation	Alpha if Item Deleted
내용 1	9.7750	6.5069	.5661	.6804
내용 2	10.0050	6.9899	.5675	.6859
내용 3	9.9400	6.7803	.5464	.6892
내용 4	9.4250	7.0999	.3335	.7734
내용 5	9.5750	6.2356	.5821	.6730

Reliability Coefficients N of Cases = 200.0 N of Items= 5 Alpha = .7461

종속변수 (스트레스 중 관계변수 1-5) 의 신뢰성 분석결과

	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item total correlation	Alpha if Item Deleted
관계 1	9.9900	12.1708	.7139	.8339
관계 2	10.0000	12.3116	.7744	.8220
관계 3	9.9200	12.4458	.7123	.8351
관계 4	9.7850	11.9787	.6803	.8423
관계 5	9.8850	11.8611	.6056	.8659

Reliability Coefficients N of Cases = 200.0 N of Items= 5 Alpha = .8675

종속변수 스트레스의 환경변수의 1-5문항의 신뢰성 수준은 알파(Alpha) 값이 0.73으로 나타났고, 종속변수 스트레스의 내용변수의 1-5문항의 신뢰성 수준은 알파(Alpha) 값이 0.75으로 나타났으며, 종속변수 스트레스의 환경변수의 1-5문항의 신뢰성 수준은 알파(Alpha) 값이 0.87로 나타났다. 알파는 0부터 1까지 값을 취하면 일반적으로 0.8 이상일 때 신뢰적인 것으로 인정되나, 위의 신뢰도의 계수의 학자마다 다양한 의견을 보이고 있다.

Van de Ven & Ferry<sup>18)</sup>는 조직수준의 분석수준에서는 신뢰도계수가 0.6 이상이면 측정지표상의 큰 문제는 발생하지 않는다고 주장하고, 이영준<sup>19)</sup>은 일반적으로 사회과학에서 받아들일 수 있는 신뢰도의 계수의 기준 0.7

18) Van de Ven & Ferry. D. L. (1980). Measuring and assessing organizations. (NY:Wiely-interscience)

19) 이영준, SPSS/PC+를 이용한 다변량 분석, 서울:석정, 1991

을 제시하고 있다. 따라서 본 연구의 분석은 스트레스의 환경부분의 변수에 대한 신뢰성이 0.7274로 나타나 변수에 대한 신뢰도는 양호한 것으로 나타났다.

## 2. 타당성 분석

타당성의 문제는 조사자가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 측정하느냐의 문제를 의미한다. 타당성의 종류로서 내용타당성(content validity), 기준에 의한 타당성(criterion-related validity), 구성개념의 타당성(construce validity)등의 세 가지로 나눌 수 있다.<sup>20)</sup> 가운데의 구성개념 타당성은 측정지표의 실제 측정 결과가 본래 의도된 이론적 개념과 부합되는지를 평가하여 검증하는 타당성 측정방법으로 이 이론 연구를 하는데 있어서

가장 중요한 타당성이라 할 수 있다.

본 연구에서는 측정지표의 실제 측정결과가 본래 의도한 이론적 개념과 부합되는지를 평가하는 구성타당성을 검증하기 위해 일반적으로 많이 사용되는 요인분석방법을 적용하였다.

요인분석(factor analysis)은 많은 변수의 상호관련성을 소수의 기본적인 요인(factor)으로 집약하는 방법의 하나로 전체변수에 공통적인 요인이 있다고 가정하고 이 요인을 찾아내어 각 변수가 어느 정도 영향을 받고 있는지 그 정도를 산출하기도 하고 그 집단의 특성이 무엇인가를 기술하려는 분석방법이다. 요인분석결과는 <표 4-4>와 같다.

제 1축의 고유 값이 3.889, 제 2축의 고유 값이 3.053, 제 3축의 고유 값이 2.343으로 전체분산의 25.929%, 20.353%와 15.617%를 설명하고 이는 전체분산의 61.899%에 해당함을 볼 수 있다. 본 연구에서는 요인을 잘 해석하기 위해서 varimax법으로 회전하였으며 Hair et. al(1995)에 의하면 사회

---

20) 채서일, 전계서, 1994, p.255.

과학에서는 대체로 추출된 요인들이 전체분산의 60%이상을 설명할 경우 유의한 것으로 보고 있다.

<표 4-5> 리더쉽 요인 분석결과

성분	초기 고유 값			추출 제곱합 적재값			회전 제곱합 적재값		
	전체	%분산	%누적	전체	%분산	%누적	전체	%분산	%누적
조정된 값 1	5.977	42.924	42.924	6.425	42.831	42.831	3.889	25.929	25.929
2	1.476	10.599	53.523	1.558	10.387	53.218	3.053	20.353	46.282
3	1.293	9.289	62.812	1.302	8.681	61.899	2.343	15.617	61.899
4	.888	6.377	69.189						
5	.664	4.771	73.960						
6	.603	4.330	78.290						
7	.511	3.671	81.961						
8	.448	3.216	85.177						
9	.422	3.027	88.204						
10	.348	2.500	90.704						
11	.339	2.436	93.140						
12	.265	1.904	95.044						
13	.260	1.865	96.909						
14	.246	1.769	98.678						
15	.184	1.322	100.000						

<표 4-6> 성분 행렬 표

	조정된 값		
	성분		
	1	2	3
리더쉽 1	.573	.615	.119
리더쉽 2	.616	.371	.034
리더쉽 3	.618	.369	-.059
리더쉽 4	.572	.580	.187
리더쉽 5	.557	.340	.081
리더쉽 6	.645	-.135	.251
리더쉽 7	.621	-.116	-.021
리더쉽 8	.741	-.167	.134
리더쉽 9	.461	-.385	.656
리더쉽10	.619	-.258	.481
리더쉽11	.714	-.173	-.438
리더쉽12	.665	-.057	-.031
리더쉽13	.776	-.304	-.285
리더쉽14	.774	-.216	-.356
리더쉽15	.772	-.084	-.311

<표 4-6>의 성분 행렬표는 리더쉽의 유형을 결정하는 15개의 변수들이 3개의 추출요인으로 표현되는 방식을 제시한 것이다. 요인표현식은 다음과 같다.

$$\text{리더쉽 1} = 0.573 F1 + 0.615 F2 + 0.119 F3 + e1$$

$$\text{리더쉽 2} = 0.616 F1 + 0.371 F2 + 0.034 F3 + e2$$

$$\text{리더쉽 3} = 0.618 F1 + 0.369 F2 - 0.059 F3 + e3$$

$$\text{리더쉽 4} = 0.572 F1 + 0.580 F2 + 0.187 F3 + e4$$

$$\text{리더쉽 5} = 0.557 F1 + 0.340 F2 + 0.081 F3 + e5$$

$$\text{리더쉽 6} = 0.645 F1 - 0.135 F2 + 0.251 F3 + e6$$

$$\text{리더쉽 7} = 0.621 F1 - 0.116 F2 - 0.021 F3 + e7$$

$$\text{리더쉽 8} = 0.741 F1 - 0.167 F2 + 0.134 F3 + e8$$

$$\text{리더쉽 9} = 0.616 F1 - 0.371 F2 + 0.656 F3 + e9$$

$$\text{리더쉽 10} = 0.461 F1 - 0.385 F2 + 0.481 F3 + e10$$

$$\text{리더쉽 11} = 0.616 F1 - 0.371 F2 - 0.438 F3 + e11$$

$$\text{리더쉽 12} = 0.616 F1 - 0.371 F2 - 0.031 F3 + e12$$

$$\text{리더쉽 13} = 0.616 F1 - 0.371 F2 - 0.285 F3 + e13$$

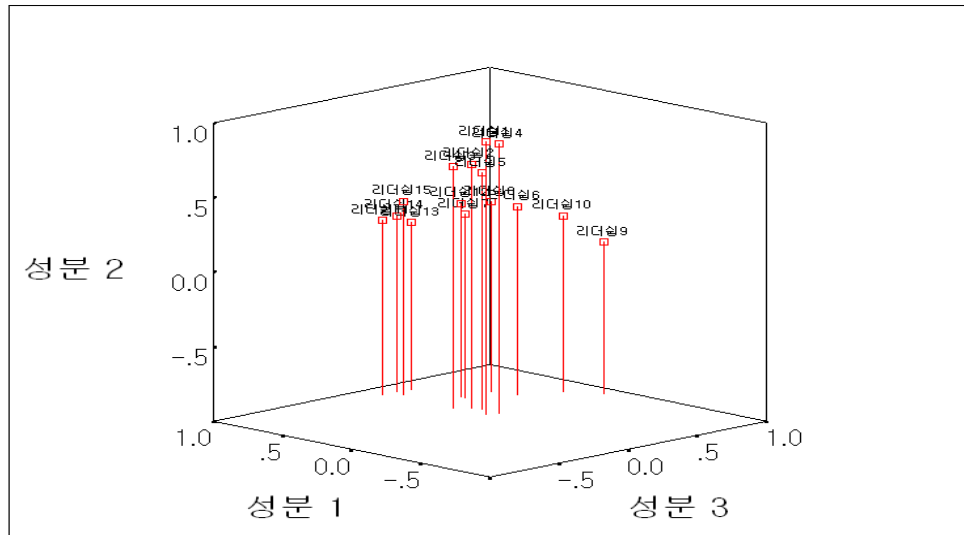
$$\text{리더쉽 14} = 0.616 F1 - 0.371 F2 - 0.356 F3 + e14$$

$$\text{리더쉽 15} = 0.616 F1 - 0.371 F2 - 0.311 F3 + e15$$

여기서 e1, e2, e3,..... 는 각 변수별 특수요인이다.

성분 행렬표를 좌표로 나타낸 것은 <그림 4-1>과 같다.

## 회전 공간의 성분 도표



<그림 4-1> 성분 행렬표

## 제 3절 변수들 간의 상관관계 분석

본 연구의 가설을 검증하기 위해서 먼저 Pearson 상관관계를 분석하였다. 상관관계분석은 하나의 변수가 다른 변수와 어느 정도 밀접한 관련성을 갖고 변화하는가를 알아보기 위해서 이용된다. 변수간의 관련성 정도는 특정변수의 분산 중에서 다른 변수와 같이 분산이 어느 정도 되느냐에 따라 좌우된다.

상관계수는  $r$ 이  $-0.1$ 과  $-0.7$  사이이면 강한 음적 선형관계

$-0.3$ 과  $-0.7$  사이이면 뚜렷한 음적 선형관계

$-0.1$ 과  $-0.3$  사이이면 약한 음적 선형관계

-0.1과 +0.1 사이이면 거의 무시될 수 있는 선형관계  
 +0.1과 +0.3 사이이면 약한 양적 선형관계  
 +0.3과 +0.7 사이이면 뚜렷한 양적 선형관계  
 +0.7과 +1.0 사이이면 강한 양적 선형관계로 해석 된다

각 변수들 간의 상관관계 분석결과는 <표 4-6>에 제시되어 있다.

<표 4-7> 변수들 간의 상관관계 분석결과

	구분수정	카리스마	개별배려	지적자극	직무환경	직무내용	직무관계
구분수정 Pearson상관계수 유의 확률 (양쪽) N	1 .200						
카리스마 Pearson상관계수 유의 확률 (양쪽) N	-.112 .114 200	1 .200					
개별배려 Pearson상관계수 유의 확률 (양쪽) N	-.012 .862 200	.498** .000 200	1 .200				
지적자극 Pearson상관계수 유의 확률 (양쪽) N	.094 .184 200	.537 .000 200	.624** .000 200	1 .200			
직무환경 Pearson상관계수 유의 확률 (양쪽) N	-.038 .596 200	-.327 .000 200	-.335 .000 200	-.495 .000 200	1 .200		
직무내용 Pearson상관계수 유의 확률 (양쪽) N	-.008 .910 200	-.226** .001 200	-.383 .000 200	-.481 .000 200	.494** .000 200	1 .200	
직무관계 Pearson상관계수 유의 확률 (양쪽) N	-.001 .993 200	-.391 .000 200	-.466** .000 200	-.580** .000 200	.509** .000 200	.613 .000 200	1 .200

\*\*, 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

## 제 4절 가설검증

가설 1. 구성원의 행동유형에 따라 인지하는 직무 스트레스의 강도가 다를 것이라는 가설의 결과를 <표 4-7>에서 나타냈다.

가설 1-1. DISC행동유형의 주도형이 인지하는 직무스트레스의 강도가 가장 클 것이다.

가설 1-2. DISC행동유형의 안정형이 인지하는 직무스트레스의 강도가 가장 작을 것이다.

가설을 검증하기 위한 검정통계량(F)의 유의확률이 0.032로 이는 유의수준 0.05보다 작으므로 유의수준 5%하에서 귀무가설을 기각하게 되어 구성원의 행동유형에 따라 인지하는 스트레스의 강도가 다르며, DISC행동유형의 주도형이 인지하는 직무스트레스의 강도가 가장 큰 것으로 나타났다. 그리고 안정형이 인지하는 직무스트레스의 강도가 가장 낮은 것으로 나타나 가설 1-1과 1-2는 모두 지지되었다.

<표 4-8> 일원배치 분산분석결과

기술통계    스트레스

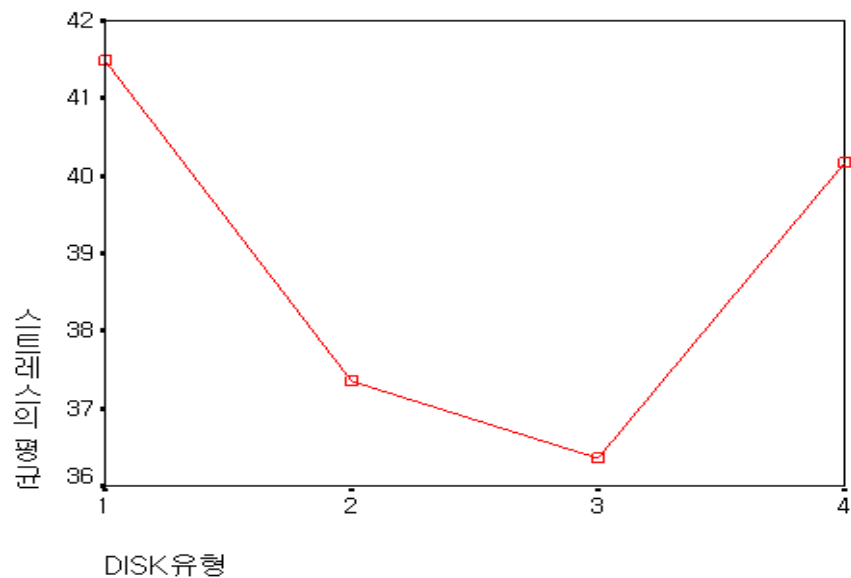
	평균에 대한 95% 신뢰구간							
	N	평균	표준편차	표준오차	하한값	상한값	최소값	최대값
1	39	41.49	10.115	1.620	38.21	44.77	18	59
2	85	37.35	8.724	.946	35.47	39.23	19	58
3	28	36.36	6.951	1.314	33.66	39.05	22	49
4	48	40.17	9.256	1.336	37.48	42.85	17	61
합계	200	38.70	9.058	.640	37.43	39.96	17	61



## 분산분석 스트레스

	제 곱합	자유도	평균 제 곱	F	유의 확률
집 단-간	714.144	3	238.048	2.989	.032
집 단-내	15612.251	196	79.654		
합 계	16326.395	199			

## 평균 도표



<그림 4-2> 평균 도표

가설 2. 변혁적 Leadership의 요인 중 특정요인이 직무스트레스에 미치는 영향이 있을 것이다.

가설 2-1. 변혁적 Leadership의 요인 중 ‘카리스마’가 직무스트레스에 미치는 영향이 가장 클 것이다.

가설 2-2. 변혁적 Leadership의 요인 중 ‘개별적 배려’가 직무스트레스에

미치는 영향이 가장 클 것이다.

가설 2-3. 변혁적 Leadership의 요인 중 ‘지적자극’이 직무스트레스에 미치는 영향이 가장 클 것이다.

<표 4-9> 선형회귀분석

진입/제거된 변수<sup>b</sup>

모형	진입된 변수	제거된 변수	방법
1	지적자극 카리스마 개별적 배려 <sup>a</sup>		입력

a. 요청된 모든 변수가 입력되었습니다.

b. 종속변수: 스트레스

모형 요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
1	.639 <sup>a</sup>	.408	.399	7.019

a. 예측값:(상수), 지적자극, 카리스마, 개별적 배려

분산 분석

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1 선형회귀분석	6669.115	3	2223.038	45.118	.000 <sup>a</sup>
잔차	9657.280	196	49.272		
합계	16326.395	199			

a. 예측값:(상수), 지적자극, 카리스마, 개별적 배려

b. 종속변수: 스트레스

계수<sup>a</sup>

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
	B	표준 오차	베타		
1 (상수)	63.602	2.472		25.729	.000
카리스마	-.100	.170	-.040	-.588	.557
개별배려	-.337	.182	-.134	-1.847	.066
지적자극	-1.180	.168	-.524	-7.023	.000

분석결과를 보면 선형회귀계수에 대해  $p < 0.05$ 로 유의하고 결정계수 (R-square)가 0.408로 40%의 설명력을 가지고 있으며 모델의 적합도가 매우 높은 편으로 나타났다. 비표준화계수 (B)값을 보면 카리스마가 -.100이고 개별적 배려가 -.337, 지적자극이 -1.180으로 나타나므로 ‘지적자극’이 직무스트레스에 미치는 영향이 가장 크게 나타났다. 그리하여 가설 1과 2는 기각이 되고 가설 3은 채택이 되었다.

가설 3. 구성원의 행동유형에 따라 변혁적 리더십이 직무스트레스에 미치는 영향이 다를 것이다

가설 3-1. 주도형 구성원은 변혁적 Leadership이 직무스트레스의 강도를 조절해 줄 것이다.

가설 3-2. 사교형 구성원은 변혁적 Leadership이 직무스트레스의 강도를 조절해 줄 것이다.

가설 3-3. 안정형 구성원은 변혁적 Leadership이 직무스트레스의 강도를 조절해 줄 것이다.

가설 3-4. 신중형 구성원은 변혁적 Leadership이 직무스트레스의 강도를 조절해 줄 것이다.

<표 4-10> 개체 간 효과검증

소스	제3유형 제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의확률
수정모형	16013.574	162	98.849	11.692	.000
정편	2245.346	1	2245.346	265.576	.000
DISC유형	5.345	1	5.345	.632	.432
카리스마	1212.960	15	80.864	9.564	.000
개별배려	563.520	15	37.568	4.443	.000
지적자극	1340.649	17	78.862	9.328	.000
카리스마*개별배려	132.773	5	26.555	3.141	.018
카리스마*지적자극	166.700	7	23.814	2.817	.019
개별배려*지적자극	116.194	5	23.239	2.749	.033
카리스마*개별배려*지적자극	.000	0	.	.	.
오차	312.821	37	8.455		
합계	315787.0	200			
수정합계	16326.395	199			

a. R 제곱 = .981 (수정된 R 제곱 = .897)

분석결과를 보면 분석결과를 보면 변혁적 리더십의 구체적인 행위에 해당하는 ‘카리스마’와 ‘개별적 배려’ 그리고 ‘지적자극’의 유의확률이 0.00으로 유의한( $p<0.01$ )것으로 나타났다. 그러므로 변혁적 리더십이 구성원의 DISC유형의 모든 유형의 직무스트레스 강도를 조절하여 준다는 가설은 모두 채택이 되었다.

<표 4-11> 가설 검증 결과표

가설1	<b>구성원의 행동유형에 따라 인지하는 스트레스의 강도가 다를 것이다.</b>	
	1-1) DISC행동유형의 주도형이 인지하는 직무스트레스의 강도가 가장 클 것이다.	채택
	1-2) DISC행동유형의 안정형이 인지하는 직무스트레스의 강도가 가장 작을 것이다.	채택
가설2	<b>변혁적 Leadership의 요인 중 특정요인이 직무스트레스에 미치는 영향이 있을 것이다.</b>	
	2-1) 변혁적 Leadership의 요인 중 ‘카리스마’가 직무스트레스에 미치는 영향이 가장 클 것이다.	기각
	2-2) 변혁적 Leadership의 요인 중 ‘개별적 배려’가 직무스트레스에 미치는 영향이 가장 클 것이다.	기각
	2-3) 변혁적 Leadership의 요인 중 ‘지적자극’이 직무스트레스에 미치는 영향이 가장 클 것이다.	채택
가설3	<b>구성원의 행동유형에 따라 변혁적 리더십이 직무스트레스에 미치는 영향이 다를 것이다</b>	
	3-1) 주도형 구성원은 변혁적 Leadership이 직무스트레스의 강도를 조절해 줄 것이다.	채택
	3-2) 사교형 구성원은 변혁적 Leadership이 직무스트레스의 강도를 조절해 줄 것이다.	채택
	3-3) 안정형 구성원은 변혁적 Leadership이 직무스트레스의 강도를 조절해 줄 것이다.	채택
	3-4) 신중형 구성원은 변혁적 Leadership이 직무스트레스의 강도를 조절해 줄 것이다.	채택

## 제 5 장 결 론

### 제 1절 연구결과의 요약

본 연구는 구성원의 DISC유형과 변혁적 리더십이 직무스트레스에 미치는 영향을 파악하여 원장의 변혁적 리더십 요인이 어떠한 적합성을 가지는지에 대해 원장(상사)과 직원의 상호작용 관계를 알아보기 위하여 이론적 고찰과 실질적인 자료를 통해 알아보았다. 이는 리더의 변혁적 리더십 요인이 직원들의 직무스트레스조절에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 중요성을 다시한번 인식하여 인적자원의 직무스트레스 조절과, 업무의 생산성을 높이고, 보다 활기찬 의료기관의 조직문화 형성을 기반으로 경영환경을 조성하는데 그 목적이 있다. 이를 위해 관련 문헌 고찰을 통한 이론의 흐름을 파악하고 이를 토대로 파악된 변수들의 관계를 확인하기 위하여 현재 의료기관에 근무하는 직원(간호사,간호조무사,치과위생사,코디네이터,원무행정 및 경영인력, 의료기사, 기타) 212명을 대상으로 서울, 경기지역 및 도서지역과 제주도를 제외한 전국의 도 단위의 시를 중심으로 설문을 실행했다. 표본추출의 절차는 212장의 설문지를 배포하여 200장의 회수율을 기록했다.

현재 병원에서 근무하고 있는 직원들을 대상으로 구성원의 DISC유형과 변혁적 리더십이 직무스트레스에 미치는 영향에 대한 관계가설을 설정하여 실증적으로 검토한 결과 다음과 같이 요약하고 해설 할 수 있다.

첫째, 구성원의 DISC 행동유형에 따라 인지하는 스트레스의 강도가 다른 것으로 나타났다. 특히, DISC행동유형의 주도형이 인지하는 직무스트레스의 강도가 가장 큰 것으로 나타났다. 주도형은 독립적이고 다른 사람을

지시하거나 감독하는 것에 동기부여가 되는 스타일로서 근무하는 환경에서 다른 동료 직원이나 원장(상사)의 감독을 받는 강도가 강할수록 직무스트레스를 가장 많이 받는 것으로 나타났다.

둘째, 구성원의 DISC유형의 안정형이 인지하는 직무 스트레스의 강도가 가장 작은 것으로 나타났다. 안정형은 다른 사람의 명확한 지시나 감독에 동기부여가 되는 스타일이고, 오히려 업무의 주도권을 주거나 다른 사람을 지시하는 업무를 맡는 것이 오히려 업무상 스트레스를 받을 수 있는 것으로 나타났다.

셋째, 구성원의 행동유형에 따라 변혁적 리더십이 직무스트레스에 미치는 영향이 모두 다른 것으로 나타났다. 그중에서도 변혁적 Leadership의 3가지 요인 중 ‘지적자극’이 직무스트레스에 미치는 영향이 가장 큰 것으로 나타났으며, 마지막으로 병원조직 구성원의 DISC행동유형에 따라 변혁적 리더십의 구체적인 행위인 ‘카리스마’ ‘개별적 배려’ ‘지적자극’모두가 병원조직 구성원의 직무스트레스를 조절해 주는 것으로 나타났다.

## 제 2절 본 연구의 한계점과 미래 연구방향

본 연구의 결과를 도출하면서 나타난 문제점과 미래의 연구방향은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 표본조사 인원이 200명에 달해 수천만의 의료인들 가운데에 극히 적은수의 인원에게 대한 결과표를 가지고 유의의 기준을 삼은 데에 한계점을 내포하고 있다. 앞으로 좀 더 세부적인 결과를 위해서는 연구대상 표본을 최소 500명 이상으로 하는 것이 바람직하다 하겠다.

둘째, 본 연구는 연구자가 개인이 작성한 질문에 의한 방법으로 객관적인 질문보다 주관적인 질문이 가미 되었다는 한계점을 내포하고 있다. 객

관적인 질문만을 엄선하여 설문지의 내용에 대한 신뢰성을 더욱 확보하여야 할 것이다.

셋째, 측정도구의 문제를 들 수 있다. 본 연구는 설문지법만 사용하여 설문지의 내용과 응답자의 반응태도에 따라 조사결과가 좌우되는 것을 피할 수 없었다. 이와 같은 설문 조사상의 문제는 관찰법과 면접법 등의 조사방법을 병행하고, 향후 리더와 구성원 모두를 대상으로 하는 조사방법을 통해 단일 응답자 오류를 (Single-Source Bias) 방지해야 할 것이다.

넷째, 본 연구의 구성원의 DISC 행동유형은 통계처리의 문제로 인하여 1차 행동유형(4가지 행동유형 중 가장 많이 나타나는 행동)으로만 분류하여 분석하였으며, 복합형에 대한 분석은 본 연구에서는 제외하였다. 따라서 향후 연구에서는 복합형(전형적 행동유형)에 대한 세부적인 연구가 필요하다고 하겠다.

다섯째, 본 설문의 항목들은 대부분 외국학자들의 외국인들을 대상으로 이루어진 것을 바탕으로 구성되어있기 때문에 본 연구에 좀 더 적합하도록 하기 위해 예비조사를 통한 항목 삭제와 수정이 이루어졌다는 점이다. 이에 우리나라의 의료계에 특성에 맞는 보다 더 체계적이고 알맞은 문항과 척도개발이 절실히 요구된다.



## 참고 문헌

### 국내 단행본

- 경영 조직론, 박영사, 1997
- 경영의 실제, 한국경제신문, 2006
- 나는 왜 이럴까, 조이선교회 출판부, 2000
- 사람들은 왜 나를 오해할까, 도서출판 디모데, 2002
- 스트레스와 정신건강, 학지사, 1996
- 스트레스관리, 무역경영사, 1992
- 스트레스가이드, 한국능률협회, 2004
- 스트레스심리학, 미래의창, 2005
- 우리 아이는 왜 이럴까 도서출판 디모데, 2001
- 이영준, SPSS/PC+를 이용한 다변량 분석, 서울:석정, 1991
- 재미있는 사람읽기, 이창준 2002
- 직무스트레스의 현대적 이해, 고려의학 1995
- 직무스트레스 평가방법, 고려의학 2004
- 채서일, 전계서, 1994, p.255

### 국내 학위논문

- 김규봉, DISC행동유형과 거래적, 변혁적 리더쉽과의 관계연구, 연세대학교  
교육대학원 석사논문 2005
- 김선숙, DISC행동유형에 따른 건강한 가족관계 회복을 위한 방안연구, 합  
동신학대학원 석사논문 2001

- 김성일, 리더쉽유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 경원대학교 석사학위논문. 1998
- 김용태, 구성원의 Followership유형과 원장의 Leadership요인이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구 -의료기관 중심, 경희대학교 경영대학원 석사논문, 2005
- 박성균, 변혁적 리더쉽이 직무만족에 미치는 효과에 관한 연구, 상지대학교 석사학위논문, 2004
- 박혜숙, 변혁적 리더쉽 및 거래적 리더쉽의 유효성에 관한 연구, 숙명여자대학교 경영학 박사논문, 1994
- 손수진, DISC 행동유형이 리더쉽, 팔로우쉽에 미치는 영향 연구, 경희대학교 대학원 박사논문 2005
- 송옥숙, 한국영화에 나타난 인물의 DISC행동유형에 관한 연구, 연세대학교 언론대학원 석사논문 2002
- 여명희, 종합병원 행정직 종사자의 직무만족도와 스트레스에 관한 연구, 전북대학교 보건대학원 석사논문 2002
- 이창희, 직무스트레스요인이 이직의도에 미치는 영향과 PI특성의 조절효과에 관한 연구, 세명대학교 경영행정대학원 석사논문 2003
- 이우성, 종합병원 중간관리자 리더쉽에 관한 연구, 건양대학교 보건대학원 석사논문 2006
- 이혜정, 임상간호사의 성격특성, 업무스트레스와 직무만족에 관한 연구, 조선대학교 보건대학원 석사논문 2002
- 이은진, 대인관계 개선을 위한 의사소통기법 훈련의 효과, 연세대학교 석사학위논문 2000
- 전병주, 관광호텔 경영자 리더쉽이 조직유효성에 미치는 영향, 경기대학교 국제대학원 석사학위논문, 2002

최옥자, 리더쉽 조직문화 유형 및 조직문화 강도가 조직 유효성에 미치는  
영향 -간호조직 중심, -인제대학교 보건대학원 석사논문 1999

최윤서, 기업체 조직구성원의 DISC행동유형과 Followship유형의 관계,한국  
과학기술대학원 석사논문 2005

최희경,리더쉽 유형과 임파워먼트가 간호사의 직무만족 및 직무몰입에 미  
치는 영향, 숙명여대, 2000

한운옥, 의사와 환자와의 상호 커뮤니케이션에 관한 연구, 성균관대학교연  
론정보대학원 석사논문 2006

황의철, 리더쉽 유형이 조직 유효성에 미치는 영향, 인천대학원 경영학 박  
사논문,2004

K-OSI Manual, 직무스트레스진단 매뉴얼, 1987 / 성균관대학교 의과대학  
삼성서울병원 이동수, 김지혜

## 외국문헌

Personal Profile System(1928), Dr William Marston(1893-1947)

Inscape Puvlishing 1996, The Personal Profile system and Models of  
personality Research report Item Number:0.232

Marston, William,1979 The emotions of normal people. Minneapolis;  
Persona Press, Inc

Jago A G, "Leadership: perspective in theory and Reserch" Management  
Science, vol 28, no. 3(March 1982,)

P. Hersey & K. H. Blanchard Management of organization Behavior,  
Prantice-hall, 1982

R. Likert, New patterns of management, New York: McGraw-Hill, 1961

Burns J. M, Leadership, (New York: Harper & Row, 1978)

Bass B. M, Leadership and Performance beyond Expectations, (New

- York: Free Press, 1985)
- Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric Theory* (2nd Ed), New York: McGraw-Hill Book Company
- Robert W. Norton (1978) "Foundation of a Communicator Style Construct" *Human Communication Research*, pp. 99-112
- Phillip Shaver, Ed, 1984. *Review of personality and social psychology: Emotions, relationships, and health*. Beverly Hills: Sage Publications, No. 5, Ch.5.
- Wiggins, Jerry S. 1980. Circumplex models of interpersonal behavior. In Wheeler, Ladd, Ed.
- Review of personality and social psychology*. Beverly Hills: Sage Publications, No 1, Ch.10
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1989). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Marston, W. M. (1979), *Emotion of Normal People*. Minneapolis: Persona Press.
- Van de Ven & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and assessing organizations*. (NY: Wiley-Interscience)

## *Abstract*

### *Study on the DISC pattern of constituent and the influence of revolutionary leadership that affects to job stress*

- Focus on medical institution-

by Joo-hyun Kang

Department of Business Administration

Graduate School of Kyung Hee University

Hospital is the organization that provides medical service and has a characteristic that people involved to provide service in the job process. Therefore organizational constituents' level of job stress should be minimized to provide high quality medical service from the point that organization member meets patient (client). In this matter, it would be helpful to each organization members' identify their pattern of conduct to manage their own job stress, hospital management, and smooth job allocation. For this reason, they would realize the need.

Specially, personnel resources are highly regarded in medical service areas, if each worker's individual characteristic is analyzed clearly and find the way that minimized the job stress, not only level of job stress minimized but also job satisfaction and job concentration would be increased and eventually make great contribution to increase hospital

earning structure.

Generally the patients (client) that visit hospital meet organization members not the director of a hospital in the first place. The first impression of the hospital influence the image of the hospital, and the level of job stress of the organization members will determine the quality of service that they provide to patients (clients) so that management of organization members' job stress is significant.

Particularly it is necessary to determine the main reason of high separation rate rather than just job stress and find the rational method to improve the matters. Thus, this study focus on the pattern of human conduct (DISC) and a director of hospital's leadership that influence job stress. Through preliminary examination, and with finalized 200 questionnaires to actual proof analyze the result is that type of the most job stress get are someone who is independent and receive motivation through supervising and directing others. The pattern that revolutionary leadership controls the level of the job stress is all type.

## 부 록

### 설 문 지

#### 구성원의 *DISC* 유형과 변혁적 *Leadership*이 직무스트레스에 미치는 영향에 관한 연구

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내주셔서 진심으로 감사드립니다.

저는 경희 대학교 경영대학원 의료경영학과에 재학 중인 학생으로써, '구성원의 *DISC* 행동유형과 변혁적 *Leadership* 유형이 직무스트레스에 미치는 영향에 관한 연구'에 관한 석사학위 논문을 준비하고 있습니다.

여러분께서 응답해 주신 내용은 무기명으로 실시되고, 통계적으로 처리하여 오로지 학문적인 연구목적을 위해서만 사용될 것입니다.

여러분의 진지하고 솔직한 응답을 부탁드립니다, 협조에 감사드립니다.

2007년 4월 일

경희대학교 경영대학원 의료경영학 전공

지도교수: 송 상 호 교수

석사과정: 강 주 현 드림

1. DISC진단지(퍼스널 프로파일 응답지)
2. 응답지의 28개 문항에 대해 직장환경(업무환경)에서 보여주는 자신의 행동경향을 생각하시면서 응답하시기 바랍니다.
3. 각 문항마다 4개의 단어 중 자신을 가장 잘 묘사한다고 생각하는 단어를 선택하여, 최고치 란에 하나, 자신과 가장 관계없다고 생각되는 단어를 선택하여 최소치 란에 하나를 각각 표시하여 주시기 바랍니다.
4. 만드시 각 문항마다 최고치와 최소치를 각각 1개씩만 선택하시기 바랍니다.
5. 표시 예) 매우 열정적이지만 만족해하지 않는 경우

	최고치	최소치
1. 열정적인	<input type="text" value="V"/>	<input type="text"/>
대담한	<input type="text"/>	<input type="text"/>
치밀한	<input type="text"/>	<input type="text"/>
만족해하는	<input type="text"/>	<input type="text" value="V"/>



Personal profile 응답지

각 문항에서 최고치와 최소치에 해당하는 것 한가지씩을 찾아 체크해 주세요

나이:                      성별:                      이름:                      진료구분:

1. 열정적인 대담한 치밀한 만족해하는	최고 최소	8. 호의적인 세심한 겸손한 참여성이 적은	최고 최소	15. 사람에게 호감주는 생각이 깊은 의지가 굳은 일관되게 행동하는	최고 최소	22. 재치있는 내향적인 강인한 화를 잘 안내는	최고 최소
2. 신중한 결단력 있는 확신을 주는 호의적인	최고 최소	9. 사려 깊은 동의를 잘 하는 매력적인 확고한	최고 최소	16. 잘 따지는 파감한 충실한 인기 있는	최고 최소	23. 남과 잘 어울리는 점잖은 활기찬 너그러운	최고 최소
3. 다정한 정확한 솔직한 변화가 적은	최고 최소	10. 용감한 격려하는 순응하는 수줍어하는	최고 최소	17. 사교적인 참여성 있는 자신감 있는 부드럽게 말하는	최고 최소	24. 호감 가는 흡족해하는 지시하는 양보하는	최고 최소
4. 말하기 좋아하는 자제력 있는 말쭙을 잘 따르는 결단력 있는	최고 최소	11. 내성적인 호의적인 의지가 강한 명랑한	최고 최소	18. 의존적인 의욕적인 철저한 활기 있는	최고 최소	25. 자기주장을 하는 체계적인 협력적인 즐거워하는	최고 최소
5. 도전하는 통찰력 있는 사교적인 굳건한	최고 최소	12. 남을 격려하는 친절한 주의 깊은 독립심 강한	최고 최소	19. 의욕적인 외향적인 친근한 싸우기 싫어하는	최고 최소	26. 유쾌한 세심한 결과를 요구하는 침착한	최고 최소
6. 온화한 설득력 있는 겸손한 독창적인	최고 최소	13. 경쟁심 있는 생각이 깊은 활발한 표현력이 적은	최고 최소	20. 유머가 있는 이해심 있는 공평한 단호한	최고 최소	27. 변화 추구하는 우호적인 호소력 있는 꼼꼼한	최고 최소
7. 표현력 있는 조심성 있는 주도적인 민감히 반응하는	최고 최소	14. 세밀한 유순한 완고한 놀이 좋아하는	최고 최소	21. 자제력 있는 관대한 활기 있는 고집스런	최고 최소	28. 공손한 새롭게 시작하는 낙천적인 도움을 주려하는	최고 최소

<다음은 귀하의 의료기관에서 원장님의 Leadership요인에 대해 묻는 문항입니다. 문항을 읽어보시고, 본인에게 해당하는 쪽에 동그라미 표시를 해주세요>

	1.전혀 아니다	2.그렇 지 않다	3.보통 이다	4. 그렇다	5.매우 그렇다
1.원장(상사)은 직원들에게 개인적 감정에 도 깊은 관심을 보인다.					
2.원장(상사)은 직원들에게 경력관리를 세심하게 고려해준다.					
3.원장(상사)은 직원들이 원하는 것을 알아내어 그것을 성취할 수 있도록 도 와준다.					
4.원장(상사)은 직원들의 개인적 감정에 도 깊은 관심을 보인다.					
5.원장(상사)은 소외되는 직원들에게 개 인적인 관심을 보여준다.					
6.원장(상사)은 나에게 새로운 시각으로 문제를 접근하도록 자극을 준다.					
7.원장(상사)은 내가 어떻게 해야 할지 모르는 문제에 대해 새로운 사고방식과 관점을 제시해준다.					
8.원장(상사)은 직원들이 새로운 아이디 어나 직원을 제시하도록 격려해준다.					
9. 원장(상사)은 새로운 방법으로 업무 수행을 하도록 자주 요구하는 편이다.					
10.원장(상사)은 새로운 방법으로 문제 해결을 시도하도록 자극을 준다.					
11.원장(상사)은 직원들에게 존경을 받 는다.					
12.원장(상사)은 직원들로 하여금 스스 로 과업에 열중하도록 만든다.					
13.원장(상사)은 직원들이 따를 만 한 모델이 되는 사람이다.					
14.원장(상사)은 직원들에게 성취의 표 상이 되고 있다.					
15.원장(상사)을 알게 되고, 같이 일하 게 된 것을 자랑스럽게 생각한다.					

<다음은 직무 스트레스에 관한 문항입니다.>

1. 직무환경

	5	4	3	2	1
	매우그렇다	그렇다	보통이다	그렇지않다	전혀그렇지않다
1. 현재 월급수준이 만족스럽지 않다.					
2. 우리병원의 시설은 다른 병원에 비해 좋지않아서 창피하다.					
3. 우리병원은 환경개선에 전혀 노력하지 않는다.					
4. 우리병원은 직원들을 위한 복지지원이 전혀 없다.					
5. 우리병원은 직원들의 자기 계발을 위한 교육의 기회가 전혀 없다.					

2. 직무내용

	5	4	3	2	1
	매우그렇다	그렇다	보통이다	그렇지않다	전혀그렇지않다
1. 병원에서 나의 업무는 별로 중요한 비중을 차지하지 않는다.					
2. 병원에 대한 업무내용을 잘 알지 못한다.					
3. 병원 일에 대한 보람과 책임을 잘 못 느낀다.					
4. 직원간의 업무가 적절히 구분되어 있지 않다.					
5. 직무 매뉴얼이 병원내에 없어서 일하기에 매우 답답하다.					

### 3. 직무관계

<일반적인 사항에 대한 질문입니다.>

	5 매우그렇다	4 그렇다	3 보통이다	2 그렇지않다	1 전혀그렇지않다
1. 병원에서 동료들과의 관계가 불편하다.					
2. 병원동료들 간의 팀웍이 깨져있다.					
3. 병원동료들끼리의 분위기가 침체되어있다.					
4. 원장과의 관계가 불편하다.					
5. 원장 또는 동료들과의 회의가 전혀 없다.					

### 1. 성별

- 1) 남성(    )    2) 여성(    )

### 2. 연령

- 1) 25세이하(    )    2) 25세~30세(    )    3) 31세~35세(    )  
4) 36세~40세(    )    5) 41세~45세(    )    6) 46세 이상(    )

### 3. 최종학력

- 1) 고졸(    )    2) 전문대졸(    )    3) 대졸(    )    4) 대학원이상(    )

### 4. 근무병원 : 1) 의원급(    )    2) 준 종합병원급(    )

- 3) 종합병원급(    )    4) 기타(    )

5. 현 병원에서의 총 근무 년 수

- 1) 1년 이하(    )    2) 2~3년 이하(    )    3) 4~7년 이하(    )  
4) 8년~10년 이하(    )    5) 10년 이상(    )

6. 현 병원에서의 직책

- 1) 간호사(    )    2) 간호조무사(    )    3) 치과위생사(    )  
4) 코디네이터(    )    5) 원무행정 및 경영(    )  
6) 의무기록사/ 방사선사/ 물리치료사/ 작업치료사 등의의료기사(    )  
7) 기타(    )

감사합니다.

## 감사의 글

2002년 월드컵이 열리던 해, 한국이 16강...8강...4강에 올라갔던 것처럼 그 해부터 제 인생은 조금씩 한 단계...한 단계씩 업그레이드 되어왔던 것으로 기억됩니다.

병원 원무과에서 환자와 씨름하며 의로서비스 제공의 현장에서 동료직원들과 환자의 성향하나 제대로 파악하지 못하고 좌충우돌하며 일하면서 힘들어하던 때가 엇그제 같은데 병원서비스코디네이터와 경영지원 실장 직을 거치고 우연한 기회에 의료인들 앞에서 의로서비스에 대한 강의를 하게 됨을 시작으로...횃수로 6년이라는 시간동안 전국 9개 지방을 돌며 병원 교육컨설팅 일과 아카데미 강의, 학업을 병행하는 것은 결코 쉽지 않은 일이었습니다. 대학원 합격 소식을 전화로 들었을 때에는, 부산에 있는 사회복지관에서 할머니들께 한글을 가르치는 봉사활동을 하는 중이었는데 어찌나 눈물이 나던지... 한글 수업을 들으시던 할머니들께서 단체로 축하해 주셨던 일도 눈앞에 선하게 기억이 납니다. 대학원 동기들과 반갑게 만나서 수업을 시작한지 엇그제 같은데 벌써 졸업이네요... 고마운 사람들이 여럿 스쳐 지나갑니다. 먼저 논문을 어떻게 써야할지 몰라 난감해 하며 전화를 많이 드렸는데도 친절하게 잘 받아주신 김용태 선배님, 가장 처음으로 생각이 납니다. 너무 감사합니다. 선배님은 변혁적리더 그 자체이십니다. 그리고 유한대학 남상요 교수님, 부족한 제자에게 관심과 격려를 쏟아주셔서 정말 감사드립니다. 교수님의 열정과 업적, 지식을 반만이라도 따라갈 수 있다면 정말 소원이 없을 것 같습니다. 저도 교수님처럼 항상 열심히 노력하고 연구하는 제자가 되겠습니다. 손태용, 김진순, 오현주 교수님, 학교에 갈 때마다 기억해주시고 반갑게 맞아주심에 늘 감사드립니다. 더 열심히

노력하는 제자가 되겠습니다. 그리고 친분도 없고 잘 모르시는 상태에서 부족한 저를 대학 강단에 처음으로 서게 해주신 KIT경남정보대학 치위생과 김지영 교수님, 이 고마움은 평생 꼭 가지고 가겠습니다. 교수님을 뵈 때마다 ‘프로페셔널’이라는 단어가 생각납니다. 정말 배울 점이 많은 멋진 분이십니다. 그리고 항상 말씀해주시는 현실적인 조언 마음 깊이 새기고 살아가겠습니다. 그리고 역시 부족한 저에게 강의를 맡겨주시고 나이가 어린데도 너무 잘 대해주셔서 늘 감사한 대경대학 병원의료행정과 차병준 교수님, 교수님께서도 많이 바쁘셔서 인사를 자주 못 드리지만 너무 좋으신 교수님 밑에서 강의를 하게 되어 개인적으로 정말 기쁘게 생각합니다. 그리고 일본병원 연수 때 알게 된 큰언니 같은 동주대학 작업치료과 이정숙 교수님, 교수님을 생각하면 그냥 무엇이든 해드리고 싶은 마음뿐입니다. 교수님의 웃음소리가 정말 그립습니다. 말씀은 없으시지만 정이 깊으신 마산대학 보건행정과 김지숙 교수님, 저에게 겸손함을 가르쳐 주신 분이십니다. 방학이 되면 교수님께서 해주신 밥이 많이 그리울 것 같습니다. 그리고 마산대학에서 가끔 뵈지만 남상요 교수님과 친분이 있으시다며 반갑게 맞아주시는 장영재교수님, 반가운 인사에 먼 거리를 오가는데 정말 많은 힘이 됩니다. 그리고 제가 영화감독이라면 꼭 캐스팅 하고 싶은 마산대학 최봉준 교수님, 위트 속에 깊은 철학을 가지고 계심이 느껴집니다. 이정민 교수님, 교수님과 이번학기에도 점심 같이 먹을 수 있는 거죠? 시간되면 교수님이랑 영화도 보고 맛있는 식사도 하러가고 싶습니다. 멀리서온다고 많이 먹으라며 점심시간에 밥 한 숟가락씩 나눠 주시면서 웃으시는 모습에 제 마음이 어찌나 따뜻해지던지... 그리고 사회복지과 김용준 교수님, 인사드릴 때마다 반갑게 맞아주셔서 정말 감사하게 생각합니다. 예수대학교 간호학부 윤진 교수님, 건강이 최고인거 아시죠? 언제나 어머님처럼 따뜻하게 맞아주셔서 늘 감사하게 생각합니다. 교수님의 미모가 언제나 부럽습니다. 그리고 서울, 부산, 구미, 안동, 울산, 익산지역 병원서비스 경영 관련 교육원

장님들, 오랜 시간동안 늘 말없이 믿고 찾아주심에 감사드립니다. 그리고 가족 같은 동생 형수, 컴퓨터 못하는 누나 때문에 고생 많았다. 우리가 알고 지낸지 벌써 8년째가 되어 가고 있고, 늘 고맙게 생각하고 살아가는데 많은 의지가 된다. 멋진 동생 지목이...학부와 대학원을 같이 다닌 유일하고 소중한 사람. 넌 잘 해낼 줄 알았고 앞으로도 더욱 큰 인물이 될 것이다. 메디서포트 대표 임은화 사장님, 백석대학교 출강을 진심으로 축하드립니다. 올해에는 더 큰 행운이 오기를 마음속으로 기도하겠습니다. 참 좋은 사람. 멋진 손성숙 선생님, 저에게 정말 소중한 분입니다. 늘 부러운 마음 가지고 살고 있는 거 아시죠? 감사해요. 추가영 선생님, 메디파트너의 멋진 교육과장님. 우리 참 할 이야기들이 많지요? 김영란 선생님, 김정우 원장님. 곧 청주에 한번 가겠습니다. 병원서비스 강의를 처음으로 시작하게 해주신 김영란 선생님께는 늘 가족처럼 생각하는 마음을 갖게 되는 것 같습니다. 그리고 논문의 컨셉을 잡을 수 있게 늘 뒤에서 조용히 힘이 되어주신 중앙일보인력개발원의 도홍찬 선생님, 정말 감사합니다. 경희대학교 연극영화과 박주영 교수님, NLP 트레이너 박정길 선생님, 의료분야의 HRD 쪽을 더 깊게 개발하는데 기본 지식을 함양하게 해주셔서 깊이 감사드립니다. 그리고 극단‘생연’의 임재찬 연출가님과 동기배우들, 인생의 깊은 철학을 배우고 공유할 수 있음에 감사드리고 당신들이 있어서 행복합니다. 그리고 논문학기에 바쁜 스케줄에 밀려 부족한 실력을 보여드리고 있는 가운데 믿고 출연 시켜주고 계시는 FM99.9Mhz 경기방송 소영선PD님, 아나운서 이숙영 선생님, 작가 나승현 씨에게도 깊은 감사를 드립니다. 그리고 사랑하는 최성미 선생님과 이정아 선생님, 신수진 선생님과 홍성갑 선생님, 최영임 선생님. 이 다섯 분들은 저의 가족 같은 분들입니다. 이 분들을 알게 된 것 자체를 기쁨으로 생각합니다. 그리고 의경 16기 동기들... 모두들 만나서 정말 반가웠습니다. 특히 친애하는 정지영 선생님, 많은 의지가 되고 있고, 앞으로 더욱 능력 있는 병원경영컨설턴트가 되실 거라 믿어 의심



치 않습니다. 그리고 저와 비슷한 논문 주제로 교수님 연구실을 오가며 많이 가까워진 양지원 선생님, 시간이 모자라 발을 동동 구르며 겨우겨우 일정을 맞춰나가는 저에게 많은 도움을 주셔서 깊이 감사드립니다. 마지막으로 경희대학교 의료경영대학원의 ‘멋진 오늘’을 만들어주고 계시는 정기택 교수님, 많은 것을 배웠습니다. 정말 감사드리고 논문지도해주신 송상호 교수님, 바쁘신 가운데 편안하게 잘 지도해 주셔서 정말 감사했습니다. 그리고 석철진 교수님과 신의철 교수님, 이명구 교수님. 저에게 깊은 가르침을 주신 수업시간들... 잊지 못할 것 같습니다. 어디선가 또 학생으로서 교수님들께 배울 수 있기를 간절히 바랍니다.

마지막으로 30대 중반, 젊은 나이에 혼자가 되어 좌충우돌 부족한 자식을 지금도 엄하게... 사랑으로 키워주시는 존경하는 어머님께 이 논문을 바칩니다.