

## 리더의 지성·경험·감성이 리더십효과성에 미치는 영향\*

- 스트레스가 많은 위기상황을 중심으로 -

박상록\*\*, 정상완

---

---

리더십연구에 있어 최근 연구자들은 효과적 리더십에 중요한 속성으로 감성지능, 사회지능, 학습능력 등이 확인되고 있다. 그러므로 이 중에서 리더십 효과성과 연관되고 위기상황을 관리하는데 도움을 줄 수 있는 리더 특성은 무엇이며 지성과 감성을 고루 갖춘 리더는 과연 존재하며 어떠한 리더가 더 효과적인가 그리고 이것을 위기상황 변수나 상사, 동료, 부하, 고객의 관계 그리고 경찰·소방조직특성을 고려한 보다 다각적인 연구시도도 가능할 것이다. 이 논문은 스트레스 정도에 따른 위기상황에서 리더의 인지자원과 감성의 역할을 검증하고 리더십 효과성에 어떠한 영향을 미치는지를 설명하려는 것이다. 연구결과 평상시와 위기상황에서 리더의 특성은 리더십 효과성에 모두 정(+)의 상관관계가 있으나 스트레스가 있으면 부(-)의 상관관계를 나타냈고 경험은 스트레스가 있을 때 평소에선 부(-), 위기상황에선 오히려 정(+)의 상관관계를 나타냈다. 즉, 소방·경찰조직의 긴급·응급상황에서 리더의 특성 중 지성과 감성은 리더십 효과성과 정(+)의 상관관계가 있으나 스트레스가 있으면 부(-)의 상관관계가 생기고 리더의 특성 중 경험은 스트레스가 있어도 리더십 효과성에 정(+)의 상관관계가 있음을 알 수 있었다.

**주제어:** 스트레스, 위기상황, 리더십 효과성

---

---

### 1. 서론

위기상황에서 리더는 주어진 시간과 물적·인적자원의 한계, 정보부족과 도덕적 해이 등으로 합리적 의사결정이 정상적으로 이루어지기 어렵다. 리더는 늘 긴박하고, 응급상황에서 오는 스트레스에 항상 노출되어 있으며 리더와 팀원의 생명을 담보로 위험한 근무환경 속에서 임무를 수행하고 있다.

그 중 가장 위험한 일선기관인 일선경찰서나 소방서에서 발생되고 있는 위기상황 하에서 중간관리자의 역할과 기대에 부합하는 이론적 뒷받침은 부족한 현실이다. 또한 긴급하고 스트레스가 높은 위기적 상황 하에서의 리더십에 대한 연구도 그 중요성에 비해 연구의 확산이 부족한 현실이다. 모든 공공조직에서 이러한 위기리더십에 대한 연구를 바탕으로 인적자원개발을 시도하고 있는 조직은 적고,

---

\* 본 논문은 학위논문 축약본임.

\*\* 교신저자.

국내에서 인지자원이론은 널리 알려지지 못했으며, 최일선 실무책임자에 대한 리더십연구는 최근에 국내에서 중요성이 부각되고 있긴 하지만 재난관리자나 군 지휘관 또는 지휘자에 국한되어 왔다(장석화, 2002; 김영후, 2005; 권욱, 2006; 장병욱, 2007; 김창진, 2007). 경찰관련 리더십연구의 대상도 경찰청장이나 경찰서장 등 최고책임자에게 집중되어 있으나 지구대장이나 수사과장, 수사반장, 기동대장, 기동소대장과 같은 중간관리자에 대한 리더십연구가 부족한 실정이다. 또한 소방관련 리더십 연구의 대상도 소방방재청과 시·도소방본부를 중심으로 소방서장인 경우가 많고 소방파출소장, 구조대장, 소방서주임 및 현장운영의 핵심인력(부소장, 부대장, 반장 등) 대다수의 소방관들과 지방소방본부의 방호·예방·구조구급·긴급구조본부파트리더 또는 상황실팀장 등에 대한 연구는 부족하다.

이에 본 논문은 위기상황에서 일선 소방·경찰리더의 지성과 경험, 감성의 정도에 따라 리더십 효과성에 어떠한 영향을 미치는지 또한 평시와 위기상황에서는 어떻게 차이가 나고 스트레스 정도에 따라 어떻게 조절되는지를 연구해 봄으로써 유용한 정보를 제공할 수 있는 기회가 될 것이다. 또한 본 논문은 리더십과 위기상황, 스트레스에 대한 선행연구를 살펴보고, 면접과 설문방법에 의한 조사를 충북 지역 일선경찰·소방관을 대상으로 연구되었다.

## II. 이론적 논의

### 1. 스트레스·위기상황리더의 관계

#### 1) 스트레스의 개념

스트레스는 대부분 직업에서 직무상 존재하는 불쾌감, 압력과 같은 것으로 이러한 상황에 의한 감정상태 즉, 불안, 두려움, 좌절 등을 기술하는 데 사용되기도 한다(박연호, 2007: 165). 또한 스트레스란 개인의 능력이나 자원한계를 벗어나는 위협적인 환경적 요구에 봉착한 개인이 경험하는 긴장상태로 정의될 수 있다(Berkman & Neider, 1987: 343).

우리는 조직관리에 있어 동기유발이나 조직몰입 또는 직무몰입에는 관심을 많이 보이지만 끊임없이 높은 생산성만을 강조하는 과정에서 발생할 수 있는 스트레스에 대해서는 관심이 상대적으로 적은 편이다(김병섭 외, 2008: 431).

스트레스의 원인은 욕구와 욕구간의 부적합이라 볼 수 있고 능력과 요구간의 부적합 즉, 공무원에게 요구되는 업무에 비하여 능력이 뒤따르지 못할 때 스트레스가 생긴다(김병섭 외, 2008: 434-439)는 것이다. 스트레스의 원인을 구체적으로 조직외적·내적·집단적·개인적 스트레스원에 따라 나눌 수 있다(박연호, 2007: 168-174). 조직외적 스트레스 원에는 사회·기술적 변화, 가족문제, 이주문제, 경제적·재정적 상황, 사회 계층문제 및 거주지와 지역사회의 상태 등이 포함된다. 조직내적 스트레스원은 조

직정책, 구조, 물리적 조건과 과정이며 집단적 스트레스원은 집단응집력의 결여, 사회적 후원의 결여, 개인내, 개인간 및 집단간 갈등이 있고 개인적 스트레스원은 역할특성으로 역할갈등과 역할모호성, 업무과소나 과중이 있으며 개인적 특성과 통제소재, 생활과 경력의 변화 등이다. 이 중 생활과 경력변화에는 상대적인 차이가 있고 1년동안 개인이 겪은 사건의 스트레스 총합을 따져 경미한 생활위기와 견딜만한 위기, 심각한 위기로 나눌 수 있다. 이 점수가 높을수록 병에 걸릴 위험이 높다는 Ruch & Holmes(1971)의 연구도 있다.

스트레스가 중요한 의미는 스트레스가 과연 조직의 성과나 개인에게 얼마나 영향을 미치는가이다. 스트레스는 직무성과에 도움을 줄 수도 있고 해를 끼칠 수도 있다는 것이 일반적 견해이며 대부분의 학자들이 스트레스-성과모형에서 스트레스의 고저에 따라 성과는 다르다는 점을 강조해 왔다. 스트레스가 전혀 없을 때 직무에 대한 도전이 없게 되고 성과는 낮다. 스트레스가 증가함에 따라 성과도 증가한다. 그러나 최고점에 오른 다음 태업이나 이직, 과실, 사고 불만족 등으로 인해 하강한다. 관리자 들은 최적의 스트레스점을 찾고자 하고 스트레스 한계점에 개인차가 있다고 본다(박연호, 2007: 174-175).

## 2) 스트레스의 유형

현대 사회에 살고 있는 사람은 모든 영역에서 스트레스를 경험한다. 스트레스 없는 일자리는 없으며 직무스트레스는 현대사회의 불가피한 현상의 하나로 인식되고 있다. 또한 스트레스가 평상시 보다는 외부의 자극이나 환경적 힘이 개인에게 압력을 주어 스트레스를 형성한다(노병일, 2008: 147-153).

스트레스는 일반적으로 직무스트레스와 대인스트레스로 나뉜다. 직무스트레스는 조직적 스트레스와 관련되고 대인스트레스는 개인적 스트레스와 관련된다. 외부의 환경에 의한 스트레스도 있을 수 있는데 이는 위기상황이나 위협, 재난, 재해, 사건, 사고 등과 관련된다. 이 논문의 스트레스는 이러한 직무스트레스와 대인스트레스 그리고 위기상황의 스트레스를 포함한다. 그리고 스트레스의 강도가 높고 스트레스가 많은 직무를 상징한다. 스트레스는 조직과 개인에게 한계상황, 극한의 상황에 가깝다. 이는 리더십 연구에 있어 중요한 관점을 제공해 준다. 리더십의 발현이 과연 스트레스가 거의 없는 시스템화 되어 있고 평범한 상황에서도 가능할 것인가에 대한 물음을 할 수 있기 때문이다.

스트레스의 유형은 스트레스의 원인이 얼마나 지속되느냐, 그 강도가 어느 정도인가로 나눌 수 있다. 스트레스의 회복력이 얼마나 강인가에 따라 일시적일 수도 있고 또한 장기간일 수도 있다. 스트레스의 정도가 약할 수도 심할 수도 있다. 스트레스가 일시적이고 그 정도가 세지 않다면, 대부분의 사람들은 스트레스의 영향을 금방 해소할 수 있을 것이다. 반면 심각한 압력이 장기간 지속될 수도 있다. 이 경우, 인간의 신체는 스트레스에 대처할 능력을 금방 다시 키울 수는 없기 때문에 스트레스와 싸우는 동안 신체적·심리적으로 약해지게 된다. 이런 상태가 바로 소진(burnout)이다(Davis & Newstrom, 1989: 484).

스트레스의 유형은 대체적으로 생리적·심리적·행동적 분야에 초점을 두고 반응으로서의 스트레스, 자극으로서의 스트레스, 개인-환경 상호작용으로서의 스트레스로 나누기도 한다(서홍수, 2002: 5-9). 또한 직무스트레스는 1970년대 들어 산업심리학, 행동과학, 기업경영학과 같은 조직적인 차원의 연구가 시작되면서 두각을 보이기 시작한 개념으로 보고 스트레스를 스트레스와 유익한 스트레스 그밖에 스트레스를 수직적·수평적·테크노 스트레스로 유형화하기도 한다(김병섭 외, 2008: 433).

### 3) 위기상황과 스트레스

위기(危機:Crisis)상황이란 조직의 목표를 달성하는데 중대한 사안이 발생하여 긴급하게 대응해야 하는 상황으로 정의할 수 있다. 위기의 어원은 그리스어 Krinein으로 본래 갑작스럽고 결정적인 병세의 악화를 가리키는 의학용어로 의사가 환자의 소생가능성을 판단할 때 회생가망이 없다고 결정하게 되는데 이는 위기란 용어가 어원에서 생사가 달린 중대한 결정을 내리는 절대절명의 전환국면이라는 뜻이 내재되어 있는 것이다(권오한, 2004: 14).

위기는 ‘개선되거나 악화되기 시작하는 전환점’ 또는 ‘조직의 미래성장과 이익, 혹은 생존에 위협을 가할 가능성이 있는 사건’, ‘조직의 일상업무를 뒤흔들고 조직의 미래활동에 위협을 주며 공중과의 관계에 부정적인 영향을 주는 사건을 통틀어 지칭하는 것’ 등으로 정의하기도 한다(길병옥·최병학, 2008: 6-10). 모든 위기는 스트레스를 동반하지만 모든 스트레스가 위기를 가져오는 것은 아니다. 위기는 자기한계적 상황이다. 위기에 따른 고통은 오랜기간 지속될 수 없기 때문에 해결책을 빨리 찾아야 한다(한인영 외, 2009: 67).

인지자원과 리더십 성과간의 관계는 리더가 집단의 과정과 결과에 대하여 어떻게 상황적으로 통제하는가 그리고 리더십 상황에 얼마나 많은 스트레스가 존재 하는가와 같은 요소들에 상당히 의존되어 있다(Fiedler, 1995: 7-8). 피들러에 의하면 대부분의 리더십 연구는 직무 스트레스, 즉 시간의 압박, 업무의 복잡성, 역할의 모호성, 그리고 위대한 작업환경의 결과로 초래되는 스트레스에 초점이 맞추어져 있다고 한다 (Fiedler, 1995: 7).

Yukl에 의하면 활력수준, 체력 및 스트레스 내구력과 같은 리더특성이 관리 효과성과 연관이 있다고 한다(Yukl, 2006: 226-227).

### 4) 위기상황 스트레스와 리더

위기상황은 리더의 역할이 절실해지는 시기로 리더에게 있어서는 상황의 정확한 판단과 합리적인 의사결정이 요구된다. 위기가 닥쳤을 때 빛나는 리더십이 있는 반면, 오히려 위축되는 리더십이 있다. 리더십연구에서 제시된 리더십 연구중 위기관리 리더십에서는 조직이나 집단 내 리더의 위기관리 능력은 그 조직, 집단의 흥망성쇠를 좌우하는 절대적인 것으로 본다(김재득, 2008: 369). 특히, 위기상황

중에서도 재난상황에서의 리더의 대처는 생사를 가른다. 미국의 9.11 참사 당시에도 82층에서 살아남은 회사가 있는가 하면 더 아래층이었는데도 초기에 대응을 잘 못해서 모두 희생된 층도 있다. 리더가 누구냐에 따라 생사가 결정되는 셈이다(우종민, 2004: 244).

상황론에 입각한 리더십연구에서 위기상황을 피드러의 인지자원이론에선 업무스트레스가 많은 상황으로 제시한바 있으며 감성리더십이론도 위기상황속에서 리더에게 시사하는 바 크다. 리더십연구에서는 리더의 특성과 자질 못지않게 상황변인과 중개변인의 중요성을 간과해선 안 된다.

Yukl(2002)은 리더십의 상황결정요인으로 관리의 직급수준, 조직단위의 크기, 횡적 상호의존성, 조직의 생애주기 단계 그리고 위기상황을 제시한다(Yukl, 2002: 48-54). 이중 위기상황은 집단이 어려운 과제를 수행하거나 적대적 환경에서 생존해야 하는 극단적인 압력을 받을 때라고 보고 이러한 상황에서 리더에 대한 역할기대가 변하며 부하가 바라는 리더유형으로 단호함, 지시적, 과감한 행동이라는 점과 부하들은 문제를 정의하고 해결책을 파악하고 위기에 대한 집단의 반응을 지휘하며 집단이 상황을 계속 파악할 수 있도록 리더가 주도적으로 행동하기를 기대한다는 점, 관리자들이 비위기 상황에서보다 위기상황에서 부하들과 협의를 덜한다는 점을 발견한 기존 연구결과를 제시한 바 있다.

경찰공무원과 소방공무원은 업무 특성상 24시간 시간 대기체계라는 근무환경과 직접적인 사건사고에 노출된다는 점에서 상당한 수준의 직무스트레스에 노출되고 있다. 그러므로 구급출동 건수 증가만큼이나 형사나 응급구조사의 역할은 다양해지고 있으며 직무와 관련된 스트레스도 다양해지고 있다.

## 2. 리더의 지성·경험·감성과 리더십 효과성의 관계

### 1) 리더의 지성과 리더십 효과성의 관계

Goleman(2006)과 Fiedler and Garcia(1987)의 연구에서 공통점은 리더의 지성이 리더십 효과와는 무관하지 않다는 점이다. 이는 그동안의 리더십 연구에서 많은 연구가 되어 있지 않은 부분에 대한 중대한 반론으로 지성이 높은 리더들은 상관과의 스트레스가 낮은 상황에서는 지성이 떨어지는 리더들 보다 실질적으로 성과가 높고, 상관과의 스트레스가 높은 상황에서는 성과가 낮다(Fiedler, 1995: 8). 이러한 점은 스트레스가 너무 낮거나(지루함) 높지(불안)않은 조건에서 최상의 지적 효율성과 지적 성취도를 보인다는 거꾸로 된 U자 모양과 유사하다(Goleman, 2006: 404). 이는 지성과는 리더십 성과가 관련이 없다는 결과에 대한 반론으로 감성과 리더십효과성에 대한 새로운 관련성을 제시하고 있는 것이다.

인지자원이론은(CRT)은 리더의 지적능력과 경험이 리더십 성과에 기여하기 위해서는 특별한 조건이 있음을 확인해 주고 있다. 이 이론이 지성과 경험이 리더십과 관리직에서 아주 중요하고 가치 있는 속성이라는 실제 실무가의 강한 믿음을 입증해 주고 있기도 하지만, 이러한 인지자원이 해를 끼치는 경우도 있고 어떤 조건하에서 그러한가를 또한 잘 지적해 주고 있다. 피드러는 지적능력이 우수한

사람을 최대한 활용하기 위해서는 조직기관이 사람들 간의 관계에서 존재하는 스트레스와 불확실성을 상대적으로 풀어주어 자유롭게 해주는 환경을 만들어 줘야 한다고 주장한다. 스트레스가 많은 상황이 리더가 자신의 지적인 능력을 최대한 활용할 수 있는 능력을 감소시킨다고 한다면, 그것은 스트레스를 줄이는 방법을 이용하면 리더의 창조적이고 지적인 능력을 효과적으로 활용할 기회를 증가시킨다는 말이 된다. 이점은 워싱턴주와 오레곤주 방위군사관학교(OCS)의 협조로 행해진 현장실험(Jacobs,1992b; Link,1992)에서 설명된바 있다(Fiedler, 1995: 21).

## 2) 리더의 경험과 리더십 효과성의 관계

소방업무는 가장 스트레스가 많고 육체적으로 힘든 직종중의 하나이고, 소방관들은 스트레스를 스스로 추구하는 경우도 있고, 아니면 스트레스에 익숙해지는 경우도 있다. 그러므로 이러한 스트레스가 심한 직무에서 리더십 성과를 결정하는데 있어서는 경험이 중요한 역할을 하지 않을 수 없고, 낮은 스트레스는 오히려 효과적인 성과를 방해하게 된다.

45명의 소방관 팀장을 분석 했는데(Fiedler, 1995: 10-12), 경험과 성과간의 상관관계와 그리고 지성과 성과간의 상관관계를 보여줬다. Murphy(1992)의 연구와 Macaulay(1992)의 연구를 통하여 리더의 스트레스 수준을 적절히 높여서 리더가 그의 경험을 더 많이 활용할 수 있게 할 수 있는지를 실험했다. 이 실험의 결과, 지성과 성과의 상관관계는 리더가 경험이 있을 때보다도 경험이 없을 때 일반적으로 높게 나타난다. 그리고 경험과 성과와의 상관관계는 리더가 높은 지성을 가졌을 때보다도 상대적으로 낮은 지성을 가졌을 때 높게 나타난다. 즉, 지성과 경험간에는 차이가 있고 이 차이는 실제 경험 측정치 보다 경험을 인식한 경우 더 크게 나타난다. 물론 전자(실제 경험)와 후자(경험 인식)중 어떤 것이 개인이 경험으로부터 얻은 바를 더 잘 반영하고 있는가는 정확히 알 수 없다. 분명한 것은 경험으로부터 얼마를 배웠다는 주관적인 판단은 리더로서 다양한 직위에서 복무한 개월 수보다 경험 가치를 나타내는 것이 보다 좋은 지표가 될 수 있다는 주장은 할 수 있을 것이다.

## 3. 리더의 감성과 리더십 효과성의 관계

감성지능과 리더십효과성의 관계에 대한 연구는 다른 리더십 연구에 비해 부족하지만 McClelland, Goleman, Mayer & Salovey, Feldman 등의 연구가 주목할 만하다. 그 중 맥클랜드의 연구에서 감성지능을 가진 사업부문 관리자들이 낮은 감성지능을 가진 관리자들보다 유의하게 높은 수행을 올렸다는 것을 발견하였다. 감성지능은 학습될 수 있지만 학교에서 지식위주의 훈련의 결과로 얻어지는 것은 아니다(Goleman, 1995: 13-36). 감성지능은 자기인식과 자기조절 그리고 감정이입의 3가지 구성요소기술들이 포함되며 이는 리더의 문제해결, 시간적 고려 그리고 상황의 적용, 위기상황의 관리와 관련된다. 골먼은 감성지능이 높은 리더들은 팀에 대하여 동기부여와 도전의식, 구성원간의 상호작용

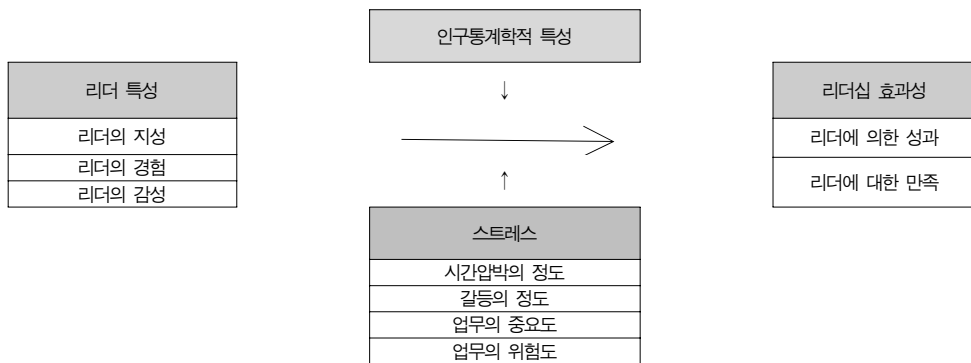
촉진, 신뢰 구축, 비전을 실행하기 위한 영감을 불어넣어 준다고 보았다.

리더십에 관한 선행연구는 일반적인 관련 요인들을 규명하는데 그치고 있으며, 능력을 지적인 능력과 감성적 능력으로 구분하지 않았다. 인지자원이론에서는 리더십 위기상황을 스트레스라는 조절변수로 제시했으나 과업의 성질에 대한 고려가 부족하여 리더가 위기상황에서 리더십을 효과적으로 발휘하는지에 대한 근거를 제시하는 데에는 설명이 부족하다.

### III. 연구 설계

#### 1. 연구모형과 가설

기존의 선행연구에서 논의된 모형들을 고려하여 이 연구의 연구모형으로 <그림 1>에서 보는 바와 같이 위기상황에서의 리더특성으로 리더의 지성·경험·감성이 리더에 의한 성과와 리더에 대한 만족에 영향을 미친다고 보고 인구통계학적 특성과 스트레스 정도에 따른 조절효과가 있다는 내용의 모형으로 구성하였다.



<그림 1> 연구논문의 분석모형

이 연구에서는 이론적 고찰과 연구분석 모델에서 선정된 변수의 구성단위를 근거로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 I 평상시와 위기상황에서 리더의 특성에는 차이가 있다

가설 II 위기상황에서 리더의 지성·경험·감성이 높을수록 리더십효과성이 높을 것이다.

가설 III 스트레스의 정도에 따라 위기상황에서 리더의 특성이 리더십 효과성에 미치는 영향은 다를 것이다.

## 2. 연구상의 조작적 정의

위 모형을 근거로 하여 변수는 리더의 지성·경험·감성, 스트레스, 리더십효과성으로 설정하였다. 이들 개념을 각각의 조작적 정의하면 다음과 같다.

### 1) 리더의 지성·경험·감성

#### (1) 리더의 지성

리더의 지성이란 직무상 지적능력으로 부하들에게 명확히 의사를 전달하고 정확한 정보에 의한 상황판단과 관련된 이성적 인지능력이다.

피들러의 리더십연구에서 지적 능력은 Wonderlic의 직원테스트(지성점수)로 측정되었으며, Horn(1986 : 10-26)의 유연한 지성과 경직된 지성에 대한 척도표에 의해 측정되기도 했다. 그러나 지성의 측정은 직무수행에 필요한 판단능력의 측정과 관련되고 직무와 관련된 조직원의 평가인 상대적·주관적 평가가 일반적 성인 지성측정보다 설득력이 있다고 판단되어 이 연구에서는 지성을 언어정보 전달능력과 정보분석속도, 상황판단의 정확도를 기본지표로 리커트(Likert) 5점 척도를 적용하고 평상시 8개 문항, 위기상황시 6개 문항을 구성하였다.

#### (2) 리더의 경험

리더의 경험은 직무상 학습능력으로 재직·보직기간이며 교육 및 훈련기간에서 습득된 기술적 노하우를 포함한 인지자원이다.

Kanfer & Ackerman(1989)은 위기상황에서 경험이 중요하다고 지적했고 Murphy(1992)와 Macaulay(1992)의 연구에서는 경험을 실제경험과 인식한 경험으로 구분했다. 이 연구에서 경험은 직무경력과 보직을 수행함으로써 얻은 훈련학습능력이라 할 수 있으며, 공무원의 교육훈련 및 총재직기간, 보직기간 등을 이 연구에서 지표로 정하고 리커트(Likert) 5점 척도를 적용하고 평상시 2개 문항, 위기상황에서 6개 문항을 구성하였다.

#### (3) 리더의 감성

리더에게 있어 감성이란 자신과 타인의 감성을 인식하고 본인의 감성을 조절하며 타인의 감성을 활용하여 조직의 효과성을 높이는 능력이다.

리더의 감성에 대해 Goleman(1995)은 자기인식, 자기조절, 감정이입을 제시하였으나 여기서는 리더

의 감성이 위기상황에서 원활한 상호작용이 요구되는 감성인식, 감성조절, 감성활용을 채택하여 지표로 정하고 리커트(Likert) 5점 척도를 적용하고 평상시 8개 문항, 위기상황에서 7개 문항을 구성하였다.

## 2) 인구통계학적 변수

이 연구는 긴급·응급조직의 위기상황에서 전문성을 제고하고 직무에 전념할 수 있는 방안을 모색하는데 목적을 두고 있다. 이러한 목적을 위해서 조사대상자 변수는 성별, 연령, 학력, 결혼여부, 근무지, 직업, 계급을 선정하였다. 이는 사람들의 성별이나 계급, 직업 등이 리더십효과성에 차이가 있다고 보기 때문이다. 조직심리학자들은 인구통계학적 변수와 리더십효과성이 유의미한 관계가 있음을 조사결과로 나타내고 있다. 특히 리더십연구의 최신경향인 추종자(Follower)에 대한 관점을 중심으로 연구하기 위해 조직원이 리더에 관한 문항을 기재할 수 있도록 본인과 리더에 대한 사항을 동시에 조사하였다.

## 3) 스트레스

상황조절변수로는 스트레스를 변수로 하고 이 스트레스를 시간의 압박과 갈등 그리고 업무의 중요도와 위험도에서 오는 스트레스로 하였다.

스트레스란 공공기관의 임무수행과정상에 긴급·응급상황에서 받는 조직구성원의 불안정한 심리상태이며, 시간의 압박과 직무상·대인간 갈등 등이 있고 업무의 중요도와 위험도를 높게 인식하게 되는 시기이다. 스트레스를 보다 구체적으로 측정하기 위하여 시간의 압박정도와 갈등의 정도, 업무의 중요도와 위험도로 구성하고 리커트(Likert) 5점 척도를 적용하기 위해 평상시 5개, 위기상황에서 6개 문항을 구성하였다.

## 4) 리더십 효과성

리더십 효과성이란 리더의 특성에 의해 리더십이 발휘되어 성과를 내거나 리더에 대한 만족을 얻는 것을 말한다. 리더십 효과성은 효과적인 리더십연구에 중요한 지표이다. 대부분의 성과측정은 사기, 응집력, 직무만족을 상정하고 있으나 이 연구의 성과측정은 본스와 피들러(Bons and Fiedler)가 만든 척도와 바스(Bass)와 유클(Yukl)의 리더 성과측정에 기초하여 리더의 성과·만족을 기본지표로 하였다. 이들 각 지표들을 보다 구체적으로 측정하기 위하여 리커트(Likert) 5점 척도를 적용하여 13개 문항을 구성하였다.

### 3. 조사방법

#### 1) 표본의 선정

이 연구는 상황특성인 위기상황여부와 빈도 그리고 조직특성을 감안하여 한국의 소방·경찰조직을 선정하였고 인구통계학적인 특성을 고려하였다.

이 연구의 모집단인 소방관은 총3만여명(2008년 소방통계연보상 2007년 12월 31일 현재 30,630명)이고 충북은 천여명(2007년 12월 31일 현재 1,058명)이며, 경찰관은 총10만명(2009년 경찰통계연보상 97,448명)이고 충북은 3천여명(2007년 자료상 3,018명)으로 연구조사방법에 위배되지 않는 범위내에서 전국의 소방관과 경찰관을 단순무작위 표본추출하는 데에는 조사방법상 시간과 자금의 부족함으로 연구조사의 편의상 충북지역의 소방관과 경찰관을 대상으로 확률표본추출방법인 단계별 집락표본(1단계: 충북소방·경찰 구분, 2단계: 1·2·3급서 구분, 3단계: 본서와 파출소 구분) 단순무작위 표본추출을 채택하였다.

이 연구는 2009년 4월 현재 충청북도 소방본부와 소방서, 충북지방경찰청과 경찰서의 소방관과 경찰관 등 500명을 표본으로 선정하여 미리 구조화된 설문지 조사와 면접조사방법을 병행하였다. 면접 조사는 표본의 10%에 해당하는 50명을 대상으로 각 기관을 방문하여 조사하였다.

우리나라의 소방조직은 지방소방제도를 채택하고 있고 경찰은 국가경찰제도를 운영하고 있으므로 소방조직은 도소방본부 1개소와 소방서 8개소를 경찰조직은 지방경찰청 소속의 1급 경찰서 2개소, 2급 경찰서 1개소, 3급 경찰서 1개소를 연구대상으로 하였다.

설문조사는 소방정이하 소방관과 총경이하의 경찰관을 대상으로 2009년 4월 1일부터 2009년 4월 10일까지 임의 추출된 20명의 소방관과 30명의 경찰관을 통한 예비조사를 실시하고 본조사는 2009년 4월 13일부터 4월 30일까지 실시하였다.

배포된 500부의 설문지 중에서 총 445부를 회수하였고 회수율은 89%이상이었다. 회수된 설문지중 분석대상으로 부적절한 8부의 설문지를 제외한 437부의 설문지를 대상으로 분석하였다.

#### 2) 조사 도구의 검증

##### (1) 신뢰성

측정변수들의 신뢰도 분석결과 <표 1>과 같이 크론바흐 알파(Cronbach  $\alpha$ )계수는 위기상황에서 지성 0.889, 경험 0.735, 감성 0.829로 측정도구 모두는 신뢰성이 있는 것으로 분석된다.

&lt;표 1&gt; 변수들의 신뢰성 검증결과

구분		최초항목수	최종항목수	Cronbach $\alpha$
리더특성	지성	6	6	0.889
	경험	4	4	0.735
	감성	7	7	0.829
스트레스	시간압박·갈등	4	4	0.759
	업무의 중요·위험	2	2	0.698
리더십	성과	4	4	0.836
효과성	만족도	6	6	0.889

### (2) 타당성

위기상황의 리더특성에 대한 타당성 검증결과 요인해석에 있어서 고유치(eigen value)가 1이상이며 0.4이상의 부하치(factor loading)를 의미 있는 것으로 보고 있기 때문에 위기상황의 리더특성 요인은 3개로 나타났으며 전체분산의 60.341%를 설명하고 있다.

스트레스에 대한 타당성 검증결과 고유치가 1이상이며 0.4이상의 부하치를 가진 스트레스 요인은 2개로 나타났으며 전체분산의 65.461%를 설명하고 있다.

리더십효과성에 대한 타당성 검증결과 고유치가 1이상이며 0.4이상의 부하치를 가진 리더십효과성 요인은 2개로 나타났으며 전체분산의 66.349%를 설명하고 있다.

### 3) 분석기법

이 연구의 목적을 달성하기 위하여 회수된 설문지의 분석은 SPSS를 이용하였다. 연구의 목적에 부합하는가에 대한 일반적이고 전체적인 경향을 알아보기 위해 자료에 대한 빈도분석을 하였으며, 측정도구의 신뢰성을 검증하기 위하여 크론바흐 알파(cronbach  $\alpha$ )를 이용한 신뢰도분석을 실시하였으며, 타당성을 검증하기 위하여 직각회전에 의한 요인분석을 실시하였다.

여러 가지 변수들 중 인구통계적특성변수에 따라서 변수들 간의 평균간의 차이를 검증하기 위해서 T검정(t-test)와 분산분석(ANOVA)을 사용하였으며, 가설을 검증하기 위하여 상관관계분석과 다변량 분석기법으로서 다중회귀분석을 실시하였다.

## IV. 실증적 연구의 결과

### 1. 표본의 특성

이 연구에서 연구대상으로 선정된 표본 집단의 특성은 <표IV-1>과 같다. 인구 통계적 특성을 보면, 성별은 남자가 88.1%인 385명으로 여자 11.9%인 52명보다 월등히 많았고 연령은 20대가 51명으로 11.7%, 30대는 179명으로 41.0%, 40대는 168명으로 38.4%, 50대 이상은 39명으로 8.9%나 되었다. 즉 30대와 40대가 가장 많았다.

학력은 고졸이 26.3%, 전문대졸이 34.9%, 대졸이 46.9%, 대학원졸이 1.8%였으며 결혼여부는 미혼이 23.3%인 102명, 기혼이 335명으로 76.7%나 되었다.

재직경력은 5년 이하 37.8%, 10년-20년 46.2%, 20년 이상 16.0%이며, 계급은 소방위(경위)이상이 12.6, 이하가 87.4이며, 근무지는 내근 27.5%, 외근 72.5%이며, 소방 55.8%, 경찰 44.2%로 나타났다.

### 2. 인구 통계적 변수에 따른 차이분석

인구통계학적인 특성과 리더특성, 스트레스, 성과, 만족도의 차이를 알아보기 위한 일원분산분석(ANOVA)을 실시한 결과 연령, 학력, 총재직경력, 보직기간, 리더의 총재직기간, 리더의 보직기간에 따른 통계적인 유의한 차이는 없는 것으로 나타났다. 대부분 차이가 없었으나 리더의 특성 중 감성은 리더의 보직기간에 따라 차이가 있었다. 또한 업무의 중요·위험도는 계급에 따라 차이가 났다.

결혼여부에 따른 위기상황에서 리더 특성, 스트레스, 성과, 만족도의 차이를 알아보기 위하여 t-test를 실시한 결과 성과·만족도와 차이가 있었다. 성별과 근무지에 따른 차이는 t-test를 실시한 결과 차이가 없었다.

### 3. 가설의 검증

#### 1) 변수들간의 상관관계

위기상황에서 리더특성의 지성, 경험, 감성과 스트레스, 리더십성과와 만족도와 관계를 파악하기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. 분석결과 <표 2>와 같이 성과에는 위기상황에서의 스트레스는 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 지성, 감성, 경험, 업무의 특성과는 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 만족도에는 위기상황의 시간압박·갈등은 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 지성, 감성, 경험, 업무의 특성과는 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

<표 2> 변수들 간의 상관관계

	성과	만족도	지성	감성	경험	스트레스
성 과	1					
만족도	.771(**)	1				
지 성	.434(**)	.394(**)	1			
감 성	.411(**)	.395(**)	.696(**)	1		
경 험	.388(**)	.398(**)	.054	.066	1	
스트레스	-.231(**)	-.187(**)	-.487(**)	-.586(**)	.169(**)	1

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01 수준에서 유의함.

평상시에서 리더특성의 지성, 경험, 감성과 스트레스, 리더십성과와 만족도와 관계를 파악하기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. 분석결과 리더십성과와 만족도 모두 위기상황에서의 스트레스는 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 지성, 감성, 경험과는 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 위기상황에서 리더의 특성 중 경험이 유일하게 스트레스와 정(+)의 상관관계에 있었으나 평상시에서는 부(-)의 상관관계를 보여 차이가 났다.

2) 평상시와 위기상황에서 리더십특성의 차이분석

평상시에서와 위기상황에서 리더십특성의 차이를 알아보기 위하여 “평상시와 위기상황에서 리더의 특성에는 차이가 있다”라는 가설 I 을 설정하고 대응 t-test를 실시하였다. <표 3>에서 보는 바와 같이 리더십특성 중 지성은 상관계수가 .449로서 평상시에서와 위기상황에서 연관성이 있으며, 평상시에서는 3.4345이고 위기상황에서는 3.3092로 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 감성은 상관계수가 .387로서 평상시에서와 위기상황에서 연관성이 있으며, 평상시에서는 3.4777이고 위기상황에서는 2.7307로 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 경험은 상관계수가 .276으로서 평상시에서와 위기상황에서의 연관성이 있으며, 평상시에서는 3.2889이고 위기상황에서는 3.1874로 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 그러므로 평상시와 위기상황에서의 리더십특성에 차이가 있는 것으로 나타났으며 위기상황보다 평상시에서 더 높게 나타났다.

<표 3> 평소·위기상황에서 리더특성의 차이

구 분	상 황	N	평 균	표 준 편 차	상 관 관 계	t	유 의 확 률 (양 쪽)	
리더특성	지성	위기	435	3.3092	.7266	.449**	-3.329	.001**
		평소	435	3.4345	.7675			
	감성	위기	436	2.7307	.7653	.387**	-12.578	.000**
		평소	436	3.4777	.7234			
	경험	위기	435	3.1874	.7687	.276**	-1.996	.047*
		평소	435	3.2889	.9738			

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01 수준에서 유의함.

3) 위기상황에서 리더특성이 리더십효과성에 미치는 영향

(1) 위기상황에서 리더특성이 리더십성과에 미치는 영향

위기상황에서 리더특성이 리더십성과에 어느 정도의 영향을 미치는지를 알아보기 위해 “리더의 지성·경험·감성이 높을수록 리더십효과성이 높을 것이다”라는 가설 H를 설정하고 검증하였다.

위기상황에서 리더특성(지성·감성·경험)이 리더십효과성 중 성과에 미치는 영향을 검증한 결과 <표 4>와 같이 전체설명력은 .347이고 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 리더의 지성이 회귀계수 .295, 감성의 회귀계수 .189, 경험의 회귀계수가 .350로 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4> 위기상황에서의 리더특성(지성·감성·경험)이 리더십성과에 미치는 영향

독립변수	β	t	유의확률	공차한계	VIF	R²	F	유의확률
(상수)	.609	3.342	.001			.347	76.023	.000**
지성	.295	5.297	.000	.516	1.937			
감성	.189	3.516	.000	.515	1.941			
경험	.350	9.237	.000	.995	1.005			

\*\* p < 0.01수준에서 유의함.

(2) 위기상황에서 리더특성이 리더십 만족도에 미치는 영향

위기상황에서의 리더특성(지성·감성·경험)이 리더십만족도에 미치는 영향을 검증한 결과 <표 5>와 같이 전체설명력은 .342이고 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 리더의 지성이 회귀계수 .169, 경험의 회귀계수가 .581로 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 감성의 회귀계수 .140으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

<표 5> 위기상황에서 리더특성(지성·감성·경험)이 리더십 만족도에 미치는 영향

독립변수	β	t	유의확률	공차한계	VIF	R²	F	유의확률
(상수)	.363	1.312	.191			.342	40.721	.000**
지성	.169	2.335	.020	.650	1.539			
감성	.140	1.761	.079	.650	1.538			
경험	.581	10.162	.000	.999	1.001			

\*\* p < 0.01수준에서 유의함.

4) 위기시 스트레스상황에서 리더특성(지성·감성·경험)이 리더십 효과성에 미치는 영향

위기시 스트레스상황에서 리더특성(지성·감성·경험)이 리더십효과성에 어느 정도의 영향을 미치는지를 알아보기 위해 “스트레스 정도에 따라 위기상황에서 리더의 특성이 리더십 효과성에 미치는 영향은 다를 것이다”라는 가설 III를 설정하고 검증하기 위하여 스트레스의 정도는 5점척도를 점수화하여 평균을 기준으로 스트레스가 낮고 높음으로 나눠 조절회귀분석을 실시하였다.

(1) 위기시 스트레스상황에서 리더특성(지성·감성·경험)이 리더십성가에 미치는 영향

위기시 스트레스상황에서 리더특성(지성·감성·경험)이 리더십성가에 미치는 영향을 검증한 결과 <표 6>과 같이 스트레스가 낮은 경우는 전체설명력은 .362이고 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 스트레스가 높은 경우는 전체설명력은 .381로 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 6> 위기시 스트레스상황에서 리더특성(지성·감성·경험)이 리더십성가에 미치는 영향

	독립변수	β	t	유의확률	공차한계	VI	R²	F	유의확률
스트레스 높은경우	(상수)	.516	2.201	.029			.381	50.454	.000**
	지성	.221	3.283	.001	.587	1.705			
	감성	.062	.859	.391	.583	1.716			
	경험	.554	10.510	.000	.981	1.019			
스트레스 낮은경우	(상수)	.418	1.348	.179			.362	33.617	.000**
	지성	.408	4.520	.000	.634	1.577			
	감성	.260	3.130	.002	.628	1.592			
	경험	.202	3.733	.000	.967	1.035			

\*\* p < 0.01수준에서 유의함.

스트레스가 낮은 경우는 리더의 지성이 회귀계수 .408, 감성의 회귀계수 .260, 경험의 회귀계수가 .202로 리더의 지성이 성과에 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 스트레스가 높은 경우는 리더의 지성이 회귀계수 .221, 감성의 회귀계수 .062, 경험의 회귀계수가 .554로 리더의 경험이 성과에 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

(2) 위기시 스트레스상황에서 리더특성(지성·감성·경험)이 리더십 만족도에 미치는 영향

위기시 스트레스상황에서 리더특성(지성·감성·경험)이 만족도에 미치는 영향을 검증한 결과 <표 7>과 같이 스트레스가 낮은 경우는 전체설명력은 .343이고 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 스트레스가 높은 경우는 전체설명력은 .354로 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 7> 위기시 스트레스상황에서 리더특성(지성·감성·경험)이 리더십 만족도에 미치는 영향

	독립변수	β	t	유의확률	공차한계	VIF	R²	F	유의확률
스트레스 높은경우	(상수)	.954	4.323	.000			.354	45.184	.000 **
	지성	.258	4.079	.000	.587	1.705			
	감성	-.018	-.257	.797	.583	1.716			
	경험	.488	9.857	.000	.981	1.019			
스트레스 낮은경우	(상수)	.429	1.280	.202			.343	31.016	.000 **
	지성	.224	2.300	.023	.634	1.577			
	감성	.409	4.554	.000	.628	1.592			
	경험	.252	4.302	.000	.967	1.035			

\*\* p < 0.01수준에서 유의함.

이를 종합해 보면 위기상황에서 리더특성이 리더십효과성에 영향을 미치지만 경찰·소방조직의 일선 리더에게는 정보전달능력이나 재직·보직기간, 감성조절이 높다고 해서 리더십만족도가 높은 것은 아니었다. 또한 스트레스가 높고 낮은 상황에 따라 차이가 났는데 이 중 시간압박·갈등이 높은 상황에선 지성이, 낮은 상황에선 경험이 높게 나와 기존의 선행연구에 다른 결과를 보였다.

## V. 결론

이 연구는 일선소방·경찰조직의 위기상황에서 리더의 특성으로 지성·경험·감성을 제시하였고, 위기상황에서 일어날 수 있는 시간압박과 갈등과 같은 스트레스를 상징했고 또한 업무의 중요함과 위험함도 포함했다. 위기상황에서 리더십이 발휘되고 난 이후의 효과성은 리더에 의한 성과와 리더에 대한 만족도로 보고 이들의 관계와 영향을 측정하였다.

가설검증을 위한 변수들간의 상관관계는 다변량분석기법인 다중회귀분석을 이용하여 단계적으로 실시하였다. 그 결과 리더십효과성인 성과측면에서는 위기상황에서의 리더특성과 정(+)의 상관관계로 나타났고 스트레스와는 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 리더특성인 지성·감성은 스트레스와 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나 경험은 정(+)의 관계로 나타났다. 경험은 평상시에선 스트레스와 부(-)의 상관관계를 보였다.

평상시와 위기상황에서 리더의 특성은 리더십효과성에 모두 정(+)의 상관관계가 있으나 스트레스가 있으면 부(-)의 상관관계를 나타냈고 경험은 스트레스가 있을 때 평상시엔 부(-), 위기상황에선 오히려 정(+)의 상관관계를 나타낸 것이다. 평상시와 위기상황에서 리더십특성의 차이를 알아보기 위하여 대응 t-test를 실시하였다. 리더십특성 중 지성과 감성, 경험은 평상시와 위기상황에서 연관성이 있으며, 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 소방·경찰조직은 평소 리더의 특성인 지성,

경험, 감성이 발휘되는 것보다 긴급·응급상황에선 덜 나타난다는 것을 알 수 있었고 평상시와 위기상황에서 리더십특성에 차이가 있음을 확인하였다. 이 결과는 기존의 연구결과에서 밝히지 못한 부분이며, 평상시와 위기상황을 분리하지 않고 스트레스를 연구한 기존의 결과와 차이가 있었음을 의미한다.

위기상황에서 리더특성이 리더십효과성에 어느 정도의 영향을 미치는지를 알아보기 위해 “위기상황에서 리더의 지성·경험·감성이 높을수록 리더십효과성이 높을 것이다”라는 가설을 설정하고 검증하였다. 위기상황에서 리더특성이 리더십성과에 미치는 영향을 검증한 결과 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 참고문헌

- 권 옥. 2005. 한국의 재난관리 리더십에 관한 연구. 경남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 권오한. 2004. 위기현장지휘자의 지휘행동이 현장구성원들의 사기·응집성·만족도에 미치는 영향. 호서대학교 대학원, 박사학위논문.
- 길병옥·최병학. 2008. 국가 위기관리의 이론과 범위. 국가위기관리의 현실과 발전방향, 한국위기관리연구소, 2008년도 위기관리 정책세미나자료.
- 김병섭 외. 2008. 휴먼조직론. 서울: 대영문화사.
- 김영후. 2005. 초급지휘관의 리더십에 관한 연구. 경희대 대학원, 박사학위논문.
- 김재득. 2008. 리더십. 서울: 대영문화사.
- 김창진. 2007. 군 지휘관의 리더십이 무형전력에 미치는 영향에 관한 연구. 조선대 대학원, 박사학위논문.
- 노병일. 2008. 산업복지론. 서울: 공동체.
- 박연호. 2007. 조직행동론. 서울: 박영사.
- 박우순. 2003. 조직관리론. 서울: 법문사.
- 서홍수. 2002. 119구급대원의 직무스트레스가 조직몰입과 소진에 미치는 영향에 관한 연구. 동국대학교 사회과학대학원, 석사학위논문.
- 성기수. 1988. 일선사회복지행정의 개선방안에 관한 연구. 경희대학교 행정대학원, 석사학위논문.
- 양기근. 2004. 위기관리 조직학습 체제에 관한 연구:한국과 미국의 위기관리 사례 비교분석을 중심으로. 경희대학교 대학원, 박사학위논문.
- 양장원. 2000. 119구조·구급업무의 전문화·활성화에 관한 연구. 제주대학교 행정대학원, 석사학위논문.
- 우종민. 2004. 급성기 대처: 위기 상황 스트레스 해소법. 재난과 정신건강. 6월호.
- 이대회. 2008. 감성정부. 서울: 대영문화사.
- 이재은 외. 2006. 재난관리론. 서울: 대영문화사.

- 이재호. 1999. 119구급업무집행 사례연구. 서울대학교 행정대학원, 석사학위논문.
- 장병욱. 2006. 경찰의 재난관리 대응능력 제고방안에 관한 연구. 영남대학교 행정대학원, 석사학위논문.
- 장석화. 2002. 일선 재난관리행정에 관한 연구. 동국대학교 대학원, 박사학위논문.
- 한인영 외. 2009. 의료사회사업론. 서울: 학문사.
- Bass, B. M. 1985. *Handbook of Leadership*, 3rd. New York: The Free Press.
- Berkman, Harold W. & Linda L. Neider. 1987. *The Human Relations of Organizations*. Belmont, CA: Wardsworth, Inc.
- Davis, Keith & John W. Newstrom. 1989. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 8th ed, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Fiedler, F. E. and J. E. Garcia. 1987. *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York: Wiley.
- Fiedler, F. E. and Link, T. G. 1994. Leader Intelligence, Interpersonal Stress, and Task Performance. in R. J. Sternberg and R. K. Wagner(eds.). *Mind in Context: Interactionist Perspectives on Human Intelligence*. London: Cambridge University Press.
- Fiedler, F. E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. 1995. Cognitive Resources and Leadership Performance. *Applied Psychology-An International Review*. January.
- Fiedler, F. E. 2002. The Curious Role of Cognitive Resources in Leadership. in riggio, R. E., Murphy, Pirozzolo, S. E.(eds.). *Multiple Intelligences and Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Goleman Daniel. 1995. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ*. New York: Bantam Books.; 한창호 역. 2008. EQ감성지능. 웅진지식하우스.
- Goleman Daniel. 2006. Social Intelligence. Brockman, Inc.; 장훈석 역. 2006. SQ사회지능. 웅진지식하우스.
- Horn, J. L. 1986. Intellectual Ability Concepts. In R. J. Sternberg(ed.). *Advances in Human Intelligence*(3). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Keller, Berry. 2003. *The Influentials*. The Free Press.
- Macaulay, J. E. 1992. *Group Performance: The Effects of Stress and Experience on Leader Uses of Fluid and Crystallized Intelligence*. Unpublished doctoral dissertation, University of Washington, Seattle.
- Murphy, S. E. 1992. *The Contribution of Leadership Experience and Self-efficacy to Group Performance under Evaluation Apprehension*. Unpublished doctoral dissertation, University of Washington, Seattle.

Northhouse, Peter G. 2001. *Leadership*. Sage Publications, Inc.

Wonderlic, E. F. 1977. *Wonderlic Personnel Test*. Northfield, IL: Wonderlic.

Yukl Gary. 2002. *Leadership in Organizations, Fifth Edition*. Prentice Hall; 이상욱 역(2004), 현대 조직의 리더십 이론. 서울: 시그마프레스.

---

**朴相祿:** 청주대학교에서 행정학 박사학위(논문제목: 리더의 지능·경험·감성이 리더십효과성에 미치는 영향, 2009)를 취득하고 현재 극동정보대학 경찰행정과 외래교수로 있으며 관심분야는 경찰, 소방, 복지행정이며 논문으로는 “다산정약용의 개혁정책과 관료의 역할”(2005), “참여정부의 혁신과 과제”(2006)가 있다(sang--rok@hanmail.net).

**鄭相完:** 청주대학교에서 행정학 박사학위(논문제목: 경찰공무원의 역할갈등과 직무만족에 관한 연구, 2004)를 취득하고 현재 극동정보대학 경찰행정과 교수로 재직하고 있으며 관심분야는 경찰행정 및 위기관리 분야이다(jsw@kdc.ac.kr)

투 고 일: 2010년 2월 1일

게재확정일: 2010년 2월 22일