

리더십 類型이 組織構成員의 滿足度에
미치는 影響에 관한 研究
-- 變革的 리더십을 中心으로 --

Effect of Leadership Style on the Satisfaction of Organizational
Members : Focusing on the Transformational Leadership

李 光 載

Lee Kwang Jae

(信一專門大學 事務自動化科)

◀ 차 례 ▶

초 록

제 I 장 서 론

1 : 연구의 목적 2 : 연구방법과 연구대상

제 II 장 변혁적 리더십이론

제 III 장 이론모델과 가설설정

1 : 이론모델 2 : 가설의 설정 3 : 리더십 유형척도

제 IV 장 분석 결과

1 : 제안모델의 평가 2 : 가설의 검증

제 V 장 결 론

참고문헌

초 록

지금까지 나타난 많은 리더십 이론이 주로 기독교 문화권인 서구에서 연구된 것을 문화권이 다른 우리 나라에 적용하고자 하는 것이 기존의 연구 경향이었다. 오랫동안 전통이 되어 온 우리 특유의 조직 문화 중에서 특히 관료적이고 권위주의적인 조직 문화에 새로운 변화가 일어나고 있는 과도기적인 현시점에서 최근에 나타난 리더십 이론인 B.M.Bass의 변형적 리더십 이론을 모델로 하여 우리 기업에 적절한 리더십 유형을 찾는 것이 일차적 목적이며 여기서 찾아낸 리더십 유형 별로 조직원의 상사 만족도에 미치는 영향을 알아보는 것이 이 연구의 목적이었다

따라서 이 논문에서 제시한 리더십 유형을 보면 변혁적 리더십 유형에 속하는 것으로 지원적배려, 카리스마, 과업 동기 자극으로 3분류하였으며 거래적 리더십 유형에 속하는 것으로 상황적보상, 예외 관리, 소극적 관리로 3분류하여 모두 6유형을 제시하고 신뢰성과 타당성을 확인하였다. 실증 연구 결과를 보면 우리 나라는 거래적 리더십 유형인 상황적보상, 예외 관리, 소극적 관리가 모두 조직원의 상사 만족도에 영향을 미치는 것으로 나타나 Bass의 주장과는 다소 상이하다 그러나 변혁적 리더십 유형인 카리스마, 지원적배려, 과업 동기 자극에서는 카리스마만이 조직원의 상사 만족도에 영향을 미치고 지원적배려는 영향력의 정도가 미약하며 과업 동기 자극은 거의 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 리더의 부하 통솔 및 지도 방향에서 아직도 우리 나라에서는 거래적 요소가 짙다는 것을 알 수 있었다. 비록 당분간은 리더가 거래적 리더십을 많이 사용하겠지만 기업의 역사가 길어지고 종업원의 교육 훈련의 기회가 많아지면 변혁적 리더십으로 전환되리라 생각된다.

第 I 章 序 論

1. 研究의 目的

組織社會에서 중요한 관심사는 人間의 行動이며 또 인간을 통해서 이룩하는 조직의 目標 達成을 우리는 “經營”이라고 認識하고 있다.¹⁾ 조직의 存續이 인간 생활에서 중요한 문제이듯이 조직의 維持 및 發展에 다른 어떤 要素보다 인간의 관리 분야인 리더십만큼 影響力이 큰 것은 없다. 특히 企業經營에서 從業員에 대한 研究는 일하는 사회적 관계에서 人間 즉, 經營이라는 環境을 배경으로 하여 활동하는 人間에 대한 연구로 집약시킬 수 있다.²⁾ 이처럼 많은 關心을 가진 리더십 研究가 어느 社會科學 分野에 비교할 수 없을 정도로 많은 知識과 理論이 蓄積 되었지만 아직까지 리더십에 대한 분명하고 통일된 理論이 없다는 것이 많은 學者들의 공통된 意見이다.

1) 이경선, “한국기업에 있어서 리더십 유형이 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, (전북대학교, 박사학위 논문 1991), p. 1.

2) 여진구, “자주적 관리시스템에 관한 행동과학적 연구”, (에구대학교, 상경론집, 1993), p. 90.

우리 나라의 狀況도 이와 비슷하여 리더십에 대한 關心과 研究意慾은 대단히 높으나 우리 실정에 適合한 현실 적응력이 있는 리더십 理論의 제시는 그렇게 많지 않다.

이러한 입장에서 리더십 이론 가운데 최근에 대두하기 시작한 變革的 리더십 理論에 관심을 갖게 되었다. 특히 지금까지 리더십 연구가 初期 理論에 토대를 두고 새로운 理論을 세우기보다 새로운 思考方式을 도입하기 위해 既存 理論을 도외시하는 경향이 있다고 지적하고 B.M.Bass는 자기가 8년간 시험해 온 모델은 지난 40년간 리더십 연구 조사를 支配해 온 기본적인 構造를 융합한 새로운 것이라 하면서³⁾ 1985년에 發表한 變革的 리더십 (Transformational Leadership)과 去來的 리더십(Transactional Leadership)에 관심을 가지고 이 研究를 시작하였다.

따라서 본 研究 目的은 첫째, Bass가 주장한 變革的 리더십과 去來的 리더십 理論을 개략적으로 紹介하는 동시에, 기독교 文化圈인 西歐에서 제시된 이 이론이 生活樣式과 社會規範 및 價値觀이 전혀 다른 儒敎中心의 文化圈인 우리 나라에 동일하게 適用되지 않는다고 생각하고 우리 企業에 적절한 리더십 類型을 제시하고자 새롭게 리더십 유형 분류를 하는 것이며 둘째, 제시된 리더십 類型중에서 課業動機刺戟, 예외 관리 및 소극적 관리인 경우 狀況調節變數(상사의 직위, 연령, 성별, 근무 기간)에 의해 統制를 받지 않는다면 이들 리더십 유형이 부하의 上司滿足도에 어떻게 影響을 미치는가를 實證分析 하는 것이며 셋째, 카리스마, 支援的 補償 및 狀況的 配慮는 부하의 上司滿足도에서 상황 조절 변수에 의해서 어떻게 影響을 받고 있는지를 差別的으로 分析하는 것이다. 따라서 이 分析結果는 효과적인 組織行動 管理에 도움이 되는 리더십 類型을 제시하는 것이 된다.

2. 研究方法와 研究對象

文獻研究는 주로 국내외에서 발표된 학술 논문과 著書를 통하여 B.M.Bass가 주장한 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 5가지 리더십 유형이 追從者의 행동에 어떻게 영향을 미치고 있는가에 대한 先行研究를 검토하고, B.M.Bass(1985)가 開發한 리더십 설문지(LQ)분석을 통해서 그가 주장한 리더십 유형과 본 연구에서 우리 나라 金融機關을 대상으로 실시한 리더십 說問資料를 요인 분석(factor analysis)한 후에 제시한 리더십 유형을 서로 비교하여 그 差異點을 알아본다.

실증 연구는 우리 나라 金融機關을 대상으로 上司의 리더십 유형(과업 동기 자극, 예외 관리, 소극적 관리)이 부하의 上司에 대한 滿足도에 어떻게 影響을 미치고 있는지 분석하였다. 또 部下의 上司滿足도에 있어서 리더십 유형(카리스마, 지원적 배려, 상황적 보상)별로 상황 조절 변수에 의해 어떻게 影響을 받고 있는지를 分析하였다. 原因變數는 6가지 리더십 유형(카리스마, 支援的 配慮, 과업 동기 자극, 상황적 보상, 예외 관리, 消極的 管理)을 사용하고 結果變數는 부하의 상사에 대한 滿足도를 사용하며, 狀況調節變數는 上司의 職位, 年齡, 性別 및 상사와 부하가 함께 勤務한 勤務期間으로 하였다. 조사 방법은 설문지법을 사용하였다.

통계 기법은 첫째, 구성 개념의 타당성(validity)를 알아보기 위하여 要因分析

3) B.M. Bass and B.J. Avolio, transformational leadership: A Response

(factoranalysis)을 하였고 信賴性을 알아보기 위해서는 Cronbach alpha 값을 利用하였다. 둘째, 다중 회귀 분석(multiple regression)을 사용하여 組織員의 상황 조절 변수를 統制한 후 3개의 리더십 유형(예외 관리, 消極的管理, 과업 동기 자극)이 部下의 上司滿足度에 대한 영향력을 檢證하고 또 부하의 上司滿足度에 있어서 3가지 類型(카리스마, 상황적보상, 지원적배려)의 리더십에 대한 狀況調節變數(상사의 연령, 성별, 직위, 근무 기간)의 영향력을 差別的으로 檢證하였다.

연구 대상은 대구 지역의 金融業으로 한정하여 銀行과 相互信用金庫로 하였다. 金融業속에서 保險會社와 證券會社는 그 조직의 業務特性상 리더십의 존재가 두드러지지 않는다고 判斷하여 除外 하였다. 또 業種 하나로 實證分析을 하고자 하는 理由는 여러 業種을 선택할 경우 각 業種별 固有職務에서 발생하는 직무 차이의 영향을 받아 분석 결과 해석이 달라질 수 있다는 短點 때문이다. 연구 대상이 어느 한 集團에 편중되는 것을 막기 위해 7개 銀行의 29개 支店과 9개의 相互信用金庫에서 비슷한 수의 標本을 무작위로 選擇한 결과 총 734 명을 분석 대상으로 하게 되었다.

따라서 설문 조사를 통한 實證研究에서 발견한 새로운 사실과 증거를 토대로 새로운 이론 정립이 가능하게 될 것이다.

第 II 章 變革的 리더십 이론

변혁적 리더십(transformational leadership)이란 用語는 1978년 정치학자 J.M Burns가 그의 著書 「Leadership」에서 처음 사용하였다.⁴⁾ Burns는 Maslow의 욕구 계층을 變革的 過程에 대한 기본 原理로 보았으며⁵⁾ 또 변혁적 리더십과 거래적 리더십(transactional leadership)을 하나의 연속선상에 存在하는 兩極端으로 보았다.

Burns는 변혁적 리더는 부하가 자신의 利益을 위해서가 아니라 높은 理想이나 목표에 대한 召命感으로 행동하도록 誘導하며 이를 통해 지도자와 추종자 모두에게 動機賦與와 成熟이 고취된다 하였다.⁶⁾ 따라서 변혁적 리더십이란 組織活動의 해석 방법에 대한 근본적인 變化를 의미한다.⁷⁾ 반면 거래적 리더는 부하의 利益을 充足시켜 줄 수 있는 補償을 제의함으로써 리더가 원하는 방향으로 부하들이 행동하도록 誘導하는 리더이며 리더와 추종자 사이에는 높은 生産性과 높은 對價의 상호 교환(exchange)이 이루어진다.

B.M. Bass는 Burns가 말한 정치적 리더십을 企業 組織狀況에 적용하기 위해 몇 가지 기본적인 수정을 하였다. Bass는 그의 著書인 「Leadership and Performance (1985)」에서 3가지 면에서 Burns의 主張과 다른 變革的 리더십을 주장하였다.⁸⁾ 첫째, 추종자의 욕구에 대한

4) J.M. Burns, Leadership, (N.Y: Harper and Row, 1978).

5) B.M. Bass, Leadership and Performance, (N.Y: Free Press, 1985), p. 14.

6) B.M. Bass(1985), op cit, p. 4.

7) Cynthia C. Haddock, "Transformational Leadership and the Employee Discipline Process", (Hospital & Health Services Administration, vol 34, No2, 1989), p.186.

8) B.M. Bass(1985), op cit, p. 20.

포트폴리오의 擴大를 追加했다. 이것은 욕구 계층에서 高次元의 욕구 계층으로 移動하는 그 자체가 변혁을 야기하는 중요한 證據라 하더라도 그것이 必要條件이 아니라 充分條件이라 제안하였다.⁹⁾ 둘째, Burns는 變革이란 인간이나 정치에 있어서 악(evil) 보다 善을 필연적으로 向上시키고 促進하는 것으로 보았지만 Bass가 취한 입장은 結果가 變化 된다면 이 둘을 모두 變革으로 認定했다. 셋째, Burns는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 하나의 연속선상의 兩極端으로 보았지만 Bass는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 다양한 形態로 나타나며 대부분의 리더는 強度와 量에서 差異는 있지만 이 두 가지 屬性을 모두 나타낸다고 하였다.

Bass는 初期 理論 構成에서 142개의 설문 항목을 11명의 경영학 석사 과정 學生과 社會科學 연구자에게 제출하여 변혁적, 거래적, 알 수 없음이라는 3개의 範疇로 구별하게 한 결과 73개의 항목으로 압축 수정하여 리더십 설문지를 만들었고¹⁰⁾ 이를 토대로 하여 初期에 미국 陸軍將校를 대상으로 한 실증 연구의 要因分析에서 리더십 유형을 7개의 유형으로 나누어 관찰하였으나 後續研究에서 연구 표본이 추가됨으로 일부가 수용되지 못하여 eigen values가 1.0을 넘어선 5개의 리더십 유형만 選擇하였다.

카리스마적 리더십(Charismatic Leadership), 상황적 보상(Contingent reward), 개별적 배려(Individualized consideration), 예외 관리(Management-by-Exception), 지적 자극(Intellectual stimulation)이 바로 그 5유형이며 變革的 리더십은¹¹⁾ 카리스마, 個別的 配慮, 知的 刺戟으로 분류하고 거래적 리더십은 狀況的 補償과 例外管理로 분류하였다.

B.J.Avolio와 D.A.Waldman과 F.J.Yammarino는 리더십 유형에 대한 Bass의 概念을 확대하여 변혁적 리더십의 構成要素로 개별적 배려(Individualized Consideration), 지적 자극(Intellectual Stimulation), 격려적 동기 부여(Inspirational Motivation), 이상적 영향력(Idealised Influence)으로 구별하여 이것을 4I's로 불렀다.¹²⁾ Bass도 후속 연구에서 변혁적 리더의 特性을 카리스마(Charisma), 격려(Inspiration), 지적 자극(Intellectual Stimulation), 개별적 배려(Individualized Consideration)로 특정지우고 거래적 리더의 特性으로 상황적 보상(Contingent Reward), 예외 관리(Management by Exception)-能動的, 예외 관리-受動的(Passive), 자유방임(Laissez-Faire)으로 확대하여 제록스 회사와 Mesta기계공업 주식회사를 對象으로 하여 실증 연구를 하였다.¹³⁾ 또 최근의 심포지엄에서 이러한 리더십 유형에 대한 정의¹⁴⁾를 내린 것을 보면 변혁적 리더로서의 행동 유형(4I's)으로,

9) B.M.Bass(1985), op cit, p.13.

10) B.M.Bass(1985), op cit, pp. 198-199.

11) B.M.Bass(1985), op cit, pp. 209-213.

12) B.J.Avolio etl, "Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership", (Journal of European Industrial Training, vol 15 No4.1991), p 9.

13) B.M.Bass, "From Transactional to Transformational Leadership", (Organizational Dynamics, 1990), p 22.

14) Bass의 발표내용 1991.8.11-14 The Universality of Leadership Theories Academy of Management Miami, Florida. 자료 p. 14. "Is there universality in the full range model of leadership"

- (1) 이상적 영향력(Idealized Infulence)--종종 리더는 추종자를 위해서 役割모델의 기능을 하면서 추종자에게는 칭찬의 源泉이 된다. 리더는 추종자의 자긍심, 충성심, 신뢰감을 強化시키고 공동 목표나 비전을 둘러싼 동일화를 통해서 추종자를 리더와 손잡게 한다. 이것은 카리스마라고도 함.¹⁵⁾
- (2) 격려적 동기부여(Inspirational Motivation)--비전을 단순한 방법을 통해서 명확하게 표현하고, 동기부여를 할 必要가 있는 일에 대한 意味와 目標感을 제공한다. 이 요소는 때로 카리스마적 리더십과 중복될 수도 있다.¹⁶⁾
- (3) 지적 자극(Intellectual Stimulation)--리더는 추종자들이 새로운 視覺으로 세계를 볼 수 있도록 한다. 즉 그들은 새로운 視覺으로 추종자를 이끌기 위해 기존의 假定條件, 信念, 規範에 의문을 제기한다.
- (4) 개별적 배려(Individualized Consideration)--개인적인 配慮를 통해 조직원 각각의 욕구를 분석하고 향상시킨다. 또 리더는 추종자의 발전을 促進시킨다.

거래적 리더십의 행동 유형에 대한 정의를 보면,

- (1) 상황적 보상(CR)--노력과 보상의 交換條件을 명확히 하고, 實行된 노력에 대해 精神的, 物質的 보상을 추구한다.
- (2) 적극적 예외 관리(MBE-A)--추종자의 업무를 감시하고 표준에서 離脫이 발생할 경우 訂正措置를 취한다.
- (3) 소극적 예외 관리(MBE-P)-- 標準이 충족되지 않을 때에만 개입할 뿐이다.
- (4) 방임주의 리더십(LF)--리더는 추종자에 대한 개입이나 責任을 회피한다.

그러나 Bass는 변혁적 리더십 가운데서 理想的 影響力과 激勵的 動機賦與를 카리스마라고 할 수 있다고 말하므로 초기의 주장을 支持하는 입장을 보이며 거래적 리더십에서 예외 관리를 消極的과 積極的으로 구분한 것일 뿐 초기의 주장과 변화가 없다.

Bass는 리더 활동의 特性이 나타나는 頻度數를 중심으로 積極性과 效率性에 대한 연구에서 최적 리더 행동 유형으로 1.변혁적 리더 행동(4Is), 2.상황적 보상(CR), 3.적극적 예외 관리(MBE-A), 4.소극적 예외 관리(MBE-P), 5.자유방임 리더(LF)의 순서로 적절한 效果를 가지면서 자주 行使하는 행동 패턴이라 하였고, 消極的이고 非效果的인 리더의 행동 유형은 정반대의 형태로 나타난다 하였다.¹⁷⁾

거래적 리더십은 House(1971)의 경로-목표 이론(Path-Goal Model)속에 그 뿌리를 두고 있다. 거래적 리더는 부하의 노력이 성공하면 더 많은 補償을 받을 수 있다는 부하의 期待를

15) 다른 논문에서는 카리스마로 표현하고 있음.

16) B.M.Bass and B.J.Avolio, Transformational Leadership: A Response to Critiques, (N.Y:Academy Press, 1993.), p.52.

17) B.M.Bass, "Is There Universality in the Full Range Model of Leadership", (N.Y: Academy of Management, 1991.), pp. 9-10.

충족시키기 위해 보상을 例示化 하면서 조직화한다.¹⁸⁾

Bass가 그림 제시한 거래적 리더십 모델은 거래적 리더십과 Vroom의 영향력 모델(force on a person to exert a given amount of effort in performance of his job)사이의 연관성이 있음을 나타내었다. 여기서 영향력(force)이란 조직원의 노력이 원했던 結果를 얻을 수 있으리라는 기대(expectation)와 같다 하였다. B.M.Bass는 조직원의 노력은 두 가지 要素에 달려 있다 한다.¹⁹⁾

첫째, 實績이라는 수단을 통해서 성과(outcome)를 얻을 수 있다고 믿는 사람들의 확신감(confidence), 주관적인 가능성, 또는 기대(expectation)이며,
둘째, 성과에 대한 가치(the value of the outcome)의 認識이다.

去來의 리더십 모델이 意味하는 것은 추종자의 努力水準은 추종자의 신념에 달려 있고 이 信念이란 자기의 노력이 바랬던 성과를 능가할 수 있으리라는 믿음을 말한다. 따라서 리더는 추종자들이 원하는 것을 認知하고, 이 인지된 욕구를 추종자의 노력과 실적에 대한 交換條件으로 어떻게 채워 줄 것인가를 確認하게 된다.

去來의 리더십 모델이 意味하는 것은 추종자의 努力水準은 추종자의 신념에 달려 있고 이 信念이란 자기의 노력이 바랬던 성과를 능가할 수 있으리라는 믿음을 말한다. 따라서 리더는 추종자들이 원하는 것을 認知하고, 이 인지된 욕구를 추종자의 노력과 실적에 대한 交換條件으로 어떻게 채워 줄 것인가를 確認하게 된다.

Zaleznik(1983)은 관리자는 보편적으로 거래적 리더라고 한다.²⁰⁾ 관리자는 자기 부하들의 욕구를 조사하는 경향이 있고 또 자기 부하로부터 合理的으로 豫測할 수 있는 노력에 근거하여 목표를 設定한다.

결국 거래적 리더인 管理者는 타협, 속임수, 통제와 같은 행동에 집중한다.

거래적 리더십과 변혁적 리더십 모두 추종자가 느끼는 욕구를 感知하는데 관련이 있지만 역할의 모델화(role modeling)와 명백함(articulation)을 통해 보다 높은 배려(consideration) 認識을 일어나게 하는 사람이 변혁적 리더이다.²¹⁾

리더와 부하 사이에서 變革的 리더십의 役割은 人間中心的 리더라는 의미를 강하게 포함하고 있으며 이것은 일반적으로 공감대를 形成하고 있는 未來에 대한 비전과 통하거나 또는 課業完遂에 대한 보상이라는 이기주의적 거래 관계 이상의 것이며 이것은 Kelman(1958)이 논의한 態度變化現像과 일치한다.²²⁾ 변혁적 리더는 부하로 하여금 일반적인 期待이상으로 업무를 遂行할 수 있도록 動機賦與를 하고 있으며 이러한 변혁적 리더십은²³⁾ 다음과 같이 相互

18) J.J.Hater and B.M.Bass, "Superiors, Evaluations and Subordinates, Perception of Transformational and Transactional Leadership", (Journal of Applied Psychology, 1988), Vol 73 No 4, p. 695.

19) B.M.Bass(1985), op cit, p. 12.

20) B.M.Bass (1985), op cit, p. 13.

21) B.M.Bass (1985), op cit, p. 15.

22) B.M.Bass (1991), op cit, p. 9.

23) B.M.Bass (1985), op cit, p. 20.

聯關이 있는 방법 중 어느 하나를 통해서 성취할 수 있다.

첫째, 계획된 성과의 중요성과 價値에 대해 또 그 成果에 이르는 방법에 대한 自覺水準과 意識水準의 향상을 통해서 이다.

둘째, 팀이나 組織 또는 보다 큰 集團全體를 위해서 자신의 利益을 초월하도록 說得 시킴으로서 성취된다.

셋째, 매슬로우(또는 엘더퍼)의 욕구 계층에 대한 욕구 수준의 代替나 욕구 포트폴리오의 擴大에 의해서 이다.

Bass의 변혁적 리더십 모델을 보면 去來의 리더십에서는 리더가 部下에게 예상한 努力程度에 일치하는 예상된 성과만 얻을 수 있지만 예상하지 못한 성과 즉, 期待를 능가하는 成果를 얻기 위해서 部下에게 去來의 交換條件을 능가하는 어떤 노력을 發揮하도록 部下를 동기부여시키는 것이 바로 變革的 리더십이라는 것을 설명하고 있다.²⁴⁾

Bass는 변혁적 리더십 모델에서 예상되는 추종자의 現在 努力水準은 거래적 리더가 지금 무엇을 성취했는가에 달려 있고, 이러한 노력은 변혁적 過程을 통해서 強化된다 하였다. 이 모델에서 제시한 중요한 것은 組織文化와 관련이 있다.

거래적 리더는 어떤 組織文化가 있을 때 그 조직 문화의 범위 안에서 일을 한다. 그러나 변혁적 리더는 조직 문화를 바꾼다. 한 조직의 문화란 그 조직의 核心的인 價値, 基本的인 原則, 그 조직의 技術的, 財政的, 人間的인 관심사로 이루어진다.

文化는 조직의 限界線을 설정하고, 共同社會意識, 忠誠意識, 參與意識을 조직 구성원에게 제공하는 것이라고 Siehl과 Martin(1982)은 설명했다.²⁵⁾

변혁적 리더는 象徴的 表現 또는 비유적 표현을 사용하면서 部下로 하여금 임무를 완수해가는 과정에서 自己開發을 促進하게 할 수 있다.²⁶⁾

일반적으로 거래적 리더는 集團과의 一體性을 받아들이지만 변혁적 리더는 그것을 바꾼다. 去來의 리더가 받아들이는 組織文化와 변혁적 리더가 변화시키는 조직 문화의 다른 측면은 종교, 이데올로기, 도덕성, 윤리, 시공 및 인간 본성에 대한 궁극적인 신념과 마찬가지로 作業集團의 規範을 포함한다.

거래적 리더는 그 조직의 價値觀를 전승하기 위해서 조직 문화에 속하는 의식(rituals), 내력(stories), 역할 모델을 받아들이고 이용하지만, 變革的 리더는 새로운 문화 형태를 만들어 내고 導入하고 進歩시킨다. 특히 Peter와 Wierman(1982)이 말한 “잘 관리된 會社들은 강력한 文化를 가지고 있었고, 이들 강력한 文化는 보편적으로 리더의 영향력(consequence)이었다”라는 관찰에 의해서 組織文化의 이데올로기에서 發展과 變化는 설명된다고 Kiechel(1983)이 지적하였다.²⁷⁾

24) B.M.Bass (1985), op cit, p. 22.

25) C.Siehl and J.Martin, “The Role of Symbolic Management: How Can Managers Effectively Transmit Organizational Culture?”, 7th NATO Conference on Leadership, St.Catherine’s Oxford, 1982.

26) J.J.Hater and B.M.Bass, op cit, pp. 695-696.

窮極的으로 變革的 리더십의 진귀성 유무,보편성 유무, 또는 복잡한 조직 속에서 평범성 유무와,이러한 리더십이 나타났을 때 보편적으로 生産的인지 非生産的인지에 관한 문제가 제기된다. 여기서 Zalesnik(1983)은 官僚組織속에 있는 자칭(would-be) 리더들은 풍부한 想像力, 목적을 具體化하는 능력, 새로운 價値를 창조해 내는 능력이 과소 평가 받고 있다 하였고, Bennis(1983)는 이러한 리더십이 희귀한 존재라기보다는 오히려 그가 연구 대상으로 삼았던 감독자의 成功事例에서는 變革的 리더십의 많은 요소들이 필수적이었다 하였으며, Prahalad와 Doz(1982)는 事業의 戰略的인 방향전환에 있어서 最高經營者의 중심 과업은 마음 자세(mind sets)와 자극 관리라 하였다.

이러한 변혁적 리더의 행동 유형에는 카리스마, 격려적 리더십, 개별적 배려, 지적 자극으로 구성되어 있으며 Bass 는 그 중에서 가장 중요한 것이 카리스마라 하였다.

결국 變革的 리더십은 리더십 接近法에 변화를 가져 왔을 뿐 아니라 初期 段階에는 去來的 리더십이 이루어지며 보다 高次元的인 변화는 變革的 리더십으로 이루어진다. 이것은 追從者의 成熟段階와 慾求水準이 높아지기 때문이다.

去來的 리더십과 變革的 리더십의 認識差異가 나타나는 理由는 첫째, 費用-便益의 交換理論이 가지고 있는 한계점에서 찾을 수 있다. 둘째, 동기부여(motivation)에 대한 接近法의 선택에서 오는 差異이다. 즉 이것은 어느 쪽을 선택하느냐에 따라 리더십 방향이 反轉될 수 있다는 의미이다.

Berlyne(1967)에 의하면 동기부여의 反應水準 差異는 자극에 대한 강도의 문제라는 것이다. 그러나 지금까지 研究는 주로 리더 행동의 頻度數 였으며 強度가 아니었다는 주장이다.

第 III 章 理論모델과 假說설정

1. 理論모델

1) 모델의 제시

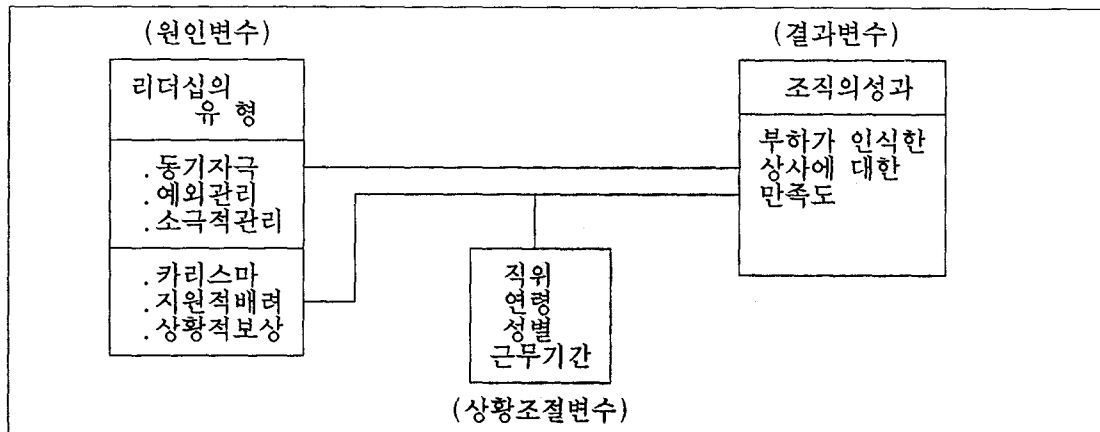
B.M Bass의 變革的 리더십 理論이 G.A.Yukl(1989)과 R.J.House(1993)등으로부터 몇 가지 批判을 받고 있다. 그 批判중 하나가 異種의 文化圈에 理論의 수정 내지 여과 없이 동일하게 適用할 수 있는가? 하는 것이다. 본 논문은 사람들의 生活慣習이나 社會規範 및 價値觀이 현저하게 다른 즉,文化圈이 相異한 상황에서 西洋 文化圈에서 제시된 變革的 리더십 理論이 東洋 文化圈에서는 수정이 필요하다 보았다. 따라서 [그림 3-1]과같이 研究모델을 設定 하였다.

B.M.Bass(1985,1991,1992), C.P.Mann(1988), J.Seltzer과 B.M.Bass(1990)등의 선행 연구 結果를 보면 西洋文化圈에서는 變革的 리더십의 構成要因이 카리스마,個別的 配慮,知的 刺戟으로 나타났으며 去來的 리더십의 構成要因은 狀況의 補償과 例外管理로 주로 나타났고

27) T.J Peter and R.H.Waterman, In Search of Excellence, (N.Y:Harper and Row. 1982).

W.Kiechel 3, "Wanted Corporate Leaders",(Fortune,May.30,1983),pp.135-140.

J.J.Hater와 B.M.Bass(1988)의 공동 연구에서는 예외 관리를 積極的인 것과 消極的인 것으로 細分했지만 커다란 差異는 발견되지 않았다. 또 이들 리더십 類型중 變革的 리더십이 가장 影響力이



[그림 3-1] 리더십의 研究모델

크며 그 가운데서 카리스마적 리더십이 組織員의 만족도와 효율성 및 추가 노력 發揮를 위한 動機賦與에 미치는 影響力이 가장 큰 것으로 나타났다. 그러나 研究對象이 東洋 文化圈이라는 점에서 리더십 類型分類에서 差異가 날 것이며 그 影響力도 달라질 것이다. 특히 金融業의 엄격한 業務處理 規程과 본점과 지점간의 裁量權의 制限등과 같은 特性을 감안할 때 선행 연구와 다른 리더십 類型이 존재할 것이다.

따라서 變革的 리더십의 構成要因을 支援의 配慮, 카리스마, 課業動機刺戟으로 하고 去來의 리더십의 構成要因을 狀況의 補償, 例外管理, 消極的 管理로 하여 연구 모델의 원인 변수로 삼았다.

또 리더십 類型중 Bass(1990)가 선행 연구에서 중요하다고 한 카리스마, 狀況의 補償 및 본 연구에서 제시한 支援의 配慮를 상황 조절 변수로 統制한 후 이들 리더십 유형이 部下의 上司滿足度에 어떻게 影響을 미치는가를 檢討하기로 하였다. 例外管理, 消極的 管理, 課業動機刺戟등을 제외한 이유는 선행 연구 結果를 分析해 볼 때 상황 조절 변수가 별로 影響을 미치지 못한다고 判斷하였기 때문이다.

리더십 類型分類을 위한 尺度는 B.M Bass가 개발한 LQ 73 문항을 사용하였다.

그 이유는 說問內容을 우리 사정에 適合하게 變形시키거나 任意로 操作하면 엄격한 比較 研究가 어렵고 또 文化圈 差異를 검증하기 어렵기 때문이다.

리더가 리더십을 발휘할 때 리더가 속해 있는 狀況의 影響力을 벗어날 수 없다. 또 상황 변수는 職種에 따라 달라질 수 있다. 본 연구에서는 職種의 相異함에서 오는 限界를 最小化하려는 目的에서, 또 普遍性을 확보하려는 의미에서 어느 職種이라도 共通的 상황인 上司와 部下의 勤務期間과 上司의 職位만 설정하였다.

우리 나라의 경우 組織員의 출신 지역, 교육 수준, 종교, 결혼 유무와 같은 個人的 特性도 조절 변수로서 리더십 발휘에 影響을 미치겠지만 본 研究目的인 리더십의 큰 源流를 찾는 데

는 변수로서 의미가 적다고 보아 除外하고 組織員의 基本적 사항인 年齡과 性別만 조절 변수로 사용하였다.

組織成果를 다루는 결과 변수도 生産性, 收益性, 賣出額, 組織沒入, 職務滿足, 缺勤率, 離職率 등이 일반적으로 자주 사용되고 있다. 그러나 본 研究에서 實證研究 對象으로 삼았던 業種이 金融業이란 특성 때문에 製造業의 生産數量 측정이나 販賣業의 販賣數量 또는 賣出額 측정과 같이 組織 構成員 개개인에 대한 具體的이고 客觀的인 實績把握이 어려운 점이 있어 除外하였고 또 結근율과 이직율의 경우 金融機關은 勤務條件이 양호한 편이라 結근율과 이직율이 점차 줄어드는 현상이 뚜렷하고 특히 女性의 경우에 結婚과 동시에 退職하던 과거의 慣習이 없어지고 既婚女性도 退職이 거의 없는 현실에서 이를 變數로 使用할 의미가 적다고 보아 除外 하였다.

따라서 결과 변수는 組織構成員이 느끼는 上司에 대한 滿足度로 限定 하였다.

上司滿足度는 부하가 上司와 일대일(1:1)의 관계에서 느끼는 全般的인 滿足感의 水準과 上司가 현재 發揮하고 있는 리더십 유형이 그 組織에서 正當하고 올바른 것이라고 믿는 부하의 認知水準으로 하여 이 두 要因을 모두 上司 滿足度로 하였다.

2) 리더십의 정의

본 논문에서 提示하는 變革的 리더십과 去來的 리더십의 類型에 대한 정의는 기본적으로는 B.M.Bass가 主張한 變革的 리더십 理論構造를 따르면서 우리 나라 金融業에 適合한 리더십 類型으로 다음과 같이 6가지 類型을 새롭게 提示하며 그 정의를 내린다.

變革的 리더십에 속하는 3가지 類型에 대한 정의는

(1) 支援的 配慮

리더는 部下에게 組織 目標達成을 위하여 強壓的인 統率 方法이나 強制性を 띄우지 않고 부하의 個人的인 目標達成을 이룰 수 있도록 方法을 提示해 주고 도와주며 부모와 같은 立場에서 이끌어 주는 것이다. 특히 부하의 能力水準에 적합한 組織目標을 설정해 주고 다른 組織員의 立場을 理解하기를 권하며 언제라도 부하의 개인적 相談에 응해 주며 또 부하의 慾求充足 過程에 세심한

주의를 기울이고 부하의 훌륭한 實績에 대한 補償이 이루어지도록 支援하는 것이다.

(2) 카리스마

리더는 부하에게 組織과 上司에 대한 忠誠心을 誘發시키면서 비전과 사명감을 提示하며 自負心을 불어 넣어 주며 上司에 대한 尊敬과 信賴를 구축하며 때로는 強압적인 指揮를 하기도 한다.

(3) 課業動機刺戟

리더는 부하에게 個人的 利益보다 組織의 利益을 優先하여 맡은 職務를 수행하도록 하며 또 組織目標를 強調하면서 부하에게 動機를 불어넣어 준다.

去來의 리더십에 속하는 3가지 類型에 대한 정의는

(1) 狀況的 補償

부하의 노력과 상사의 보상을 契約하며 부하의 훌륭한 업무 수행에 대한 組織의 보상을 確信시켜 주며 부하 개개인에게 組織 目標達成의 성공을 條件으로 가벼운 정도에 한하여 개인적으로 差別待遇도 한다. 특히 上司는 業務 執行時에는 팀의 동료로서 칭찬과 격려도 해준다.

(2) 例外管理

상사의 豫想대로 作業이 진행되는 한 어떤 變化도 시도하지 않으며 또 부하에게 職務 遂行上 필요한 能力이외에는 要求하지도 않으며 부하가 職務 遂行上 알아야 하는 것만 알려 줄 뿐이다.

(3) 消極的 管理

리더는 最惡의 경우에만 管理를 하지만 이 경우에도 부하가 個人的인 利益을 優先하여도 관여를 삼가며 먼 將來의 일보다 당장 直面하고 있는 일에 더 신경을 쓴다. 심한 경우에는 自由放任 즉, 리더십이 존재하지 않는다. 嚴格한 業務統制와 裁量權의 制限이 있는 職種에서 볼 수 있다.

2. 假說의 設定

선행된 몇몇 組織行動 研究에서 文化圈에 따라 리더십 認識에 차이가 나고 있다 하였다. 본 연구에서도 우리 실정에서는 리더십 類型分類에서 차이가 있으리라 전제하였다. 理論모델 提示에서 설명했듯이 우리 나름 대로 存在하는 리더십 類型을 基準으로 바람직한 리더십의 큰 흐름을 밝히고자 다음과 같이 두 가지 측면에서 研究假說을 設定하였다.

1) 리더십 類型別 부하의 上司滿足度에 대한 影響

B.M.Bass의 變革的 리더십 理論을 우리 나라 金融業에 擴張適用하여 리더십 類型을 分類하고 리더십 유형별로 상황 조절 변수를 통제한 연구 모델의 全體的인 입장에서 假說을 설정하였다. Bass는 變革的 리더십이 企業組織에서 效率性이 높고 異種의 文化圈에서도 경미한 차이는 있을지라도 普遍性이 있다 하였다. 그러나 리더십 類型 分類資料의 분석 결과 선행 연구와는 달리 상당한 부분이 Bass의 주장과 差異를 보였다.

따라서 社會,文化,業種의 固有特性을 고려하여 우리 나라 金融業에 適合한 리더십 類型分類을 새롭게 하였고 그 정의도 달리하였다.

박경규(1984)의 리더십의 比較文化的 연구 결과 組織員이 選好하는 리더십 행동은 文化에 따라 다르다는 주장과 N.J Adler(1986)의 同一 理論이라도 文化에 따라 서로 다르게 나타난다는 주장 및 배성현(1989)의 業種에 따라 약간의 差異는 있지만 金融,證券業에서는 온정이 몰입과 충성심에 가장 중요한 要因이라는 주장에 기초하여 다음과 같이 리더십과 組織成果에 대한 假說을 설정한다. 특히 支援의 配慮와 消極的 管理는 金融業이 갖고 있는 엄격한 業務節次와 본,지점 사이에 존재하는 裁量權의 제한 등에 起因하여 Bass(1985), Bass와 Avolio(1993), Hater와 Bass(1988), Seltzer(1990)등의 선행 연구에서 카리스마가 가장 영향력이 크다는 主張과는 差異가 있을 것이다.

- 假說 1-1. 上司의 課業動機刺戟은 부하의 上司滿足度에 負(-)의 影響이 있다.
- 假說 1-2. 上司의 例外管理는 부하의 上司滿足度에 正(+)의 影響이 있다.
- 假說 1-3. 上司의 消極的 管理는 부하의 上司滿足度에 負(-)의 影響이 있다.

2) 리더십 類型的 狀況要因에 의한 差別的 影響

배성현(1989)의 先行研究에서 組織員의 年齡,職位,勤務年數에 따라 組織風土의 지각 차이가 뚜렷하다는 주장과 Bass(1990)의 주장 즉, 리더가 계약 규정, 조직 규정, 組織政策, 기타 要因으로 행동에 제약을 받지만 補償과 罰則의 統制能力에 따라 부하의 鼓舞與否가 결정된다는 主張에 따라 본 연구에서는 상황 조절 변수인 연령, 성별, 직위, 근무 기간등이 각 리더십 유형에 따라 差別的인 影響력을 가지며 크기와 方向이 다르다고 期待하고 이를 분석하기 위해 假說을 설정한다.

- 假說 2-1. 리더십 類型別(카리스마,支援的 配慮,狀況的 補償) 부하의 上司滿足度는 상사의 職位에 따라 다르다.
- 假說 2-2. 리더십 類型別(카리스마,支援的 配慮,狀況的 補償) 부하의 上司滿足度는 상사의 年령에 따라 다르다.
- 假說 2-3. 리더십 類型別(카리스마,支援的 配慮,狀況的 補償) 부하의 上司滿足度는 상사의 性別에 따라 다르다.
- 假說 2-4. 리더십 類型別(카리스마,支援的 配慮,狀況的 補償) 부하의 上司滿足度는 상사와 부하의 勤務期間에 따라 다르다.

3. 리더십 類型尺度

리더십 설문지(LQ) 73문항으로 리더십 類型分類의 척도를 構成하고 연구 대상 企業에서 얻은 734개 표본을 要因分析 결과로 신뢰성 및 타당성을 평가하였다.

1) 信賴性 (Reliability)

提案모델의 독립변수인 리더십 類型分類에 대한 신뢰성을 評價하기 위하여 資料의 內的 一貫성을 나타내는 Cronbach alpha 값을 이용하였다.

이 방법에 따라 리더십 유형별 신뢰성 값을 구한 결과를 보면 狀況的 補償를 측정하고 있는 문항은 0.940, 支援的 配慮는 0.952, 카리스마는 0.945 例外管理는 0.763, 課業動機刺戟은 0.631 그리고 消極的 管理는 0.542로 alpha값이 나타나 內的 一貫성이 있는 척도로 構成되어 있다.

일반적으로 Cronbach alpha 값이 0.7(J.C Nunnally,1978.)이상이면 자료의 내적 일관성이 있다고 본다. 분석 결과를 보면 狀況的 補償, 支援的 配慮, 카리스마, 例外管理가 0.7 이상으로 높게 나타났으며 動機刺戟과 消極的 管理가 기대보다 약간 떨어진다. 그러나 문항 수가 2개로 구성되어 있으므로 내적 일관성이 있다.

종속변수인 조직원의 上司滿足度를 나타내는 2문항에 대한 신뢰도(reliability coefficients)를 나타내는 Cronbach alpha 값은 0.8299 로 상당히 높고 標準化된 항목(standardized item)의 Cronbach alpha 값도 역시 0.8319 로 상당히 높아 信賴性이 높다.

2) 構成概念 妥當性(Construct Validity)

構成概念 妥當性(construct Validity)을 評價하기 위하여 본 研究의 實證調査 資料에 탐색적 요인 분석(exploratory factor analysis)을 適用한 후에 리더십을 構成하는 주요 要因들의 패턴을 確認 하였다.

要因分析을 실시한 結果 일부의 變數들이 같은 下位因子別로 積載되지 않고 다른 因子에 높게 積載되는 경우가 나타나 B.M.Bass가 주장한 變革的 리더십의 유형 분류와 일치하는 鮮명한 결과를 얻지 못했다.

따라서 새로운 리더십 類型分類을 위해 탐색적 要因分析을 반복 適用한 다음 직교 회전(orthogonal rotation)방법인 Varimax Rotation 을 利用하였다. 조사 대상 기업의 特性을 감안하여 각 因子別 내부 항목들 사이의 상관 계수(intra item correlation coefficient)가 낮거나 또한 相異한 因子要素에 외부 항목들 사이의 상관 계수(inter item correlation coefficient)가 높은 문항들을 選別하여 除去한 후 반복적으로 要因分析을 실시한 結果 6개 要因은 고유치(eigen value)가 1 이상으로 나타나 각각의 要因으로 認定이 된다. 이들 문항의 통계적 特性을 分析해 보면 Kaiser-Meyer-olkin Measure of Sampling Adequacy=0.7923로 나타나 상당히 正確한 標本이었고, Bartlett Test of Sphericity=1254.1253, P=0.0001로 $\alpha=0.05$ 水準에서 통계적으로 有意한 資料로 나타났다.

6개의 각 類型은 서로 구별이 可能하며 要因 積載值가 모두 0.420 이상을 나타내므로 각 變數의 構成概念 妥當度가 있다. 그래서 要因 1 은 狀況的 補償(contingent reward:REW)으로, 要因 2는 支援的 配慮(supporting:SUP)로, 要因 3은 카리스마(charismatic leadership:CHA)로, 要因 4는 例外管理(management-by-exception:EXC)로, 要因 5는 課業動機刺戟(motivated stimulation:STI)으로 그리고 要因 6은 消極的 管理(passive management:PAS)로 명명하였다.

Bass(1985)의 理論的 構造에서 볼 때 變革的 리더십은 支援的 配慮, 카리스마, 課業動機刺戟으로 構成되고, 去來的 리더십은 狀況的 補償, 例外管理, 消極的 管理로 構成된다. 이 結果에 의해 B.M.Bass가 제시한 리더십의 5 유형과 본 研究에서 제시된 6 유형을 比較해 보면 표 3-1 와 같이 나타났다.

[표 3-1] 리더십 유형 연구의 비교

B.M.Bass의 이론	요 인	본 연구의 결과
카리스마 (변혁적리더십)	1	상황적보상 (거래적리더십)
상황적보상 (거래적리더십)	2	지원적배려 (변혁적리더십)
개별적배려 (변혁적리더십)	3	카리스마 (변혁적리더십)
예외관리 (거래적리더십)	4	예외관리 (거래적리더십)
지적자극 (변혁적리더십)	5	과업동기자극 (변혁적리더십)
없 음	6	소극적관리 (거래적리더십)

주: 각 리더십 유형은 eigenvalues가 높은 순서의 배열임

第 IV 章 分析結果

1. 제안 모델의 평가

[그림 3-1]에서 提示한 研究모델의 適合度를 評價하기 위하여 독립변수인 리더십 類型 즉, 예외 관리(EXC), 소극적 관리(PAS), 과업 동기 자극(SIT), 카리스마(CHA), 상황적 보상(REW), 지원적 배려(SUP)와 종속변수인 부하의 상사 만족도(SAT)는 복합 변수 要因이므로 factor score를 계산하여 統計處理 하였다.

상황 조절 변수인 職位(RANK)는 次長이하=0, 部長이상=1로 연령(AGE)은 39세까지=0, 40세 이상=1로 성별(SEX)은 남자=0, 여자=1로 勤務期間(LONG)은 1년 미만=0, 1년 이상=1로 하여 統計處理 하였으며 이를 土臺로 다중 회귀 분석을 利用하여 3가지 측면에서 提案 모델을 評價 하였다.

첫째, 독립변수인 리더십 類型과 狀況調節變數인 연령, 성별, 직위, 근무 기간을 포함하는 전체 모델의 適合度를 평가하였으며

둘째, 상황 조절 변수들을 統制하고 獨立變數인 리더십 類型과 結果變數인 組織員의 滿足度에 관한 하위 모델(sub-model)의 適合度를 평가하고

셋째, 상황 조절 변수군의 原因-結果變數에 대한 集團的 影響을 評價 하였다.

[그림 3-1]의 전체 모델에 대한 회귀 방정식은 式4-1과 같다. 이 공식을 利用하여

$$\begin{aligned}
 SAT = & \beta_0 + \beta_1EXC + \beta_2PAS + \beta_3SIT + \beta_4CHA + \beta_5REW + \beta_6SUP + \beta_7CHA*LONG + \\
 & \beta_8CHA*RANK + \beta_9CHA*AGE + \beta_{10}CHA*SEX + \beta_{11}SUP*LONG + \beta_{12}SUP*RANK + \\
 & \beta_{13}SUP*AGE + \beta_{14}SUP*SEX + \beta_{15}SIT*LONG + \beta_{16}SIT*RANK + \beta_{17}SIT*AGE + \\
 & \beta_{18}SIT*SEX. \text{-----}(式4-1)
 \end{aligned}$$

첫째,全體 研究모델의 適合度에 대한 分析結果는 표 4-1 와 같다.

표 4-1 에서 全體 研究모델의 實證資料에 대한 適合度는 $F=37.054(18,704)$, $p=0.0001$ 으로 $\alpha=0.05$ 수준에서 統計的으로 有意한 것으로 나타났다.

[표 4-1] 분산 분석표

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F-value	p-value
Model	18	280.8166	15.6009	37.054	0.0001 *
Error	704	296.4032	0.4210		
C Total	722	577.2199			
Root MSE	0.6488	R-square	0.4865		
Dep Mean	3.1037	Adj R-sq	0.4734		
C.V	20.9059				

주: *= $p < 0.05$.

둘째, 狀況調節變數群을 統制하고 독립변수와 결과 변수에 관한 下位研究모델의 適合度 分析을 위한 회귀 방정식은 式4-2와 같다.

$$SAT = \beta_0 + \beta_1EXC + \beta_2PAS + \beta_3SIT + \beta_4CHA + \beta_5REW + \beta_6SUP. \text{-----}(式4-2)$$

위 公式에 의한 下位研究 모델의 分析結果는 표 4-2 과 같다.

표 4-2에서 보듯이 리더십 類型이 부하의 上司満足度에 영향을 미치는 모델 適合性은 $F=107.259(6,726)$, $p=0.0001$ 으로 $\alpha=0.05$ 수준에서 統計的으로 有意한 것으로 나타났다.

또 상황 조절 변수를 統制한 후 리더십 類型別 회귀 계수를 보면 카리스마는 $p=0.0001$, 상황적 보상은 $p=0.0001$, 지원적 배려는 $p=0.0001$, 소극적 관리는 $p=0.0001$ 로 $\alpha=0.05$ 수준에서 統計的으로 有意한 것으로 나타났고 예외 관리는 $p=0.0788$ 로 $\alpha=0.05$ 에서는 有意하지 않았지만 $\alpha=0.1$ 에서는 有意한 것으로 나타났다.

그러나 과업 동기 자극은 $p=0.3750$ 으로 統計的으로 有意하지 않았다.

[그림 3-1]의 全體모델의 評價結果는 표 4-1와 같이 $p=0.0001$ 이며 상황 조절 변수를 統制한 하위 모델의 評價結果도 표 4-2과같이 $p=0.0001$ 로 統計的으로 有意한 모델로 나타났다.

그러나 adj R² 에서 볼 때 전체 모델의 adj R²=0.4734로 하위 모델의 adj R²=0.4655보다 資料 適合性이 약간 優秀한 것으로 나타났다.

[표 4-2] 분산 분석표

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F-value	p-value
Model	6	275.9614	45.9935	107.259	0.0001 *
Error	726	311.3141	0.4288		
C Total	732	587.2755			
Root MSE	0.6548	R-square	0.4699		
Dep Mean	3.0975	Adj R-sq	0.4655		
C.V	21.1404				
Variable (변수)	Parameter Estimate	Standard Error	t-value:	p-value	
Intercept	3.0975	0.0241	128.067	0.0000	
예외관리	0.0425	0.0242	1.760	0.0788	**
소극적관리	-0.1046	0.0242	-4.325	0.0001	*
과업동기자극	0.0214	0.0242	0.888	0.3750	
카리스마	0.3327	0.0242	13.749	0.0001	*
상황적보상	0.3513	0.0242	14.518	0.0001	*
지원적배려	0.3599	0.0242	14.871	0.0001	*

주: *= p<0.05 , **= p<0.1 .

셋째, 상황 조절 변수의 原因-結果變數 관계에 대한 集團的 影響의 評價를 보면 組織 員의 연령,직위,성별,근무 기간의 리더십 類型-부하의 上司滿足度에 대한 集團的 影響의 평가 에서 F=1.5659(12,704), p=0.0967으로 統計的으로 α=0.05 에서는 有意하지 않았지만 α=0.1 에서는 有意 하였다.

따라서 본 研究에서 提示한 리더십 滿足度 모델은 본 研究目的에 適合한 것으로 판단된다.

2. 가설의 검증

提示한 假說을 檢證하기 위해 리더십 類型을 獨立變數(지원적배려, 상황적 보상, 카리스마, 예외 관리, 동기 자극, 소극적 관리)로 하고 部下의 上司滿足度를 結果變數로 하여 dummy variables를 設定하고 式 4-1과 같이 다중 회귀 분석을 실시하였다. 각 變數에 대한 회귀 계 수(parameter estimates)를 보면 표 4-3과 같다.

1) 리더십 類型別 부하의 上司滿足度에 대한 影響

假說 1-1. 上司의 課業動機刺戟은 부하의 上司滿足度에 負(-)의 影響이 있다.

표 4-3 에서 課業動機刺戟에 대한 회귀 계수(β)=0.0132, $t=0.547$, $p=0.5844$ 로 統計적으로 有意하지 못한 결과를 보여 假說 1-1 은 採擇되지 않았다.

假說 1-2. 上司의 例外管理는 부하의 上司滿足度에 正(+)의 影響이 있다.

표 4-3 에서 例外管理에 대한 회귀 계수(β)=0.0479, $t=1.952$, $p=0.0513$ 에서 統計적으로 有意한 正(+)의 관계를 나타내었다. 따라서 假說 1-2 는 採擇되었다.

假說 1-3. 上司의 消極的 管理는 부하의 上司滿足度에 負(-)의 影響이 있다.

표 4-3 에서 消極的 管理에 대한 회귀 계수(β)=-0.1137, $t=-4.613$, $p=0.0001$ 에서 統計적으로 有意한 負(-)의 관계를 나타내었다. 따라서 假說 1-3 은 採擇되었다.

표 4-3을 綜合해 볼 때 리더의 리더십 類型이 카리스마인 경우 正(+)의 관계에서 $p=0.0237$ 로 $\alpha=0.05$ 수준에서, 狀況的 補償에서는 正(+)의 관계에서 $p=0.0441$ 로 $\alpha=0.05$ 수준에서, 例外管理는 正(+)의 관계에서 $p=0.0513$ 로 $\alpha=0.1$ 수준에서, 消極的 管理는 負(-)의 관계에서 $p=0.0001$ 로 $\alpha=0.05$ 수준에서 부하의 上司滿足度에 影響을 미치는데 統計적으로 有意하였고 課業動機刺戟은 正(+)의 관계에서 $p=0.5844$, 支援的 配慮는 正(+)의 관계에서 $p=0.1820$ 으로 $\alpha=0.1$ 수준에서도 有意하지 못했다. 그러나 표 6-6 에서 보듯이 狀況調節變數를 統制했을 때 支援的 配慮는 正(+)의 관계에서 $p=0.0001$ 로 $\alpha=0.05$ 수준에서 統計적으로 有意 하였지만 본 研究에서는 狀況調節 變數의 影響을 받는 경우를 중심으로 하였기에 有意하지 않은 것으로 보았으며 課業動機刺戟은 正(+)의 관계에서 $p=0.3750$ 으로 역시 有意하지 못한 리더십 類型 이었다.

[표 4-3] 리더십 유형별 다중 회귀 분석표

Variable (변수)	Parameter Estimate	Standard Error	t-value:	p-value
Intercept	3.0974	0.0251	123.310	0.0000
예외관리	0.0479	0.0245	1.952	0.0513 **
소극적관리	-0.1137	0.0246	-4.613	0.0001 *
과업동기자극	0.0132	0.0242	0.547	0.5844
카리스마	0.4202	0.1853	2.267	0.0237 *
상황적보상	0.4023	0.1994	2.017	0.0441 *
지원적배려	0.2491	0.1865	1.336	0.1820
카리-직위	0.0439	0.0610	0.720	0.4717
지원-직위	-0.1182	0.0643	-1.838	0.0665 **
보상-직위	0.1622	0.0626	2.588	0.0099 *
카리-연령	0.0015	0.0536	0.028	0.9776
지원-연령	0.0515	0.0532	0.968	0.3334
보상-연령	-0.1063	0.0552	-1.925	0.0547 **
카리-성별	-0.0984	0.1848	-0.532	0.5946
지원-성별	0.1463	0.1846	0.792	0.4284
보상-성별	-0.0179	0.1968	-0.091	0.9274
카리-근속	-0.0200	0.0497	-0.403	0.6868
지원-근속	-0.0976	0.0493	-1.978	0.0483 *
보상-근속	0.0273	0.0497	0.549	0.5832

주 : 카리 = 카리스마, 지원 = 지원적배려, 보상 = 상황적보상.

* p<0.05 , ** p<0.1 .

2) 리더십 類型의 상황 요인에 의한 差別的 影響

假說 2-1. 리더십 類型別(카리스마, 지원적 배려, 상황적 보상) 부하의 上司滿足度는 上司의 職位에 따라 다르다.

표 4-3에서 상사의 職位에 대한 리더십 類型別 影響을 보면 카리스마인 경우 회귀 계수 (β)=0.0439, t=0.720, p=0.4714로 α=0.1 수준에서 統計的으로 有意하지 못하며 支援的 配慮인 경우는 회귀 계수(β)=-0.1182, t=-1.838, p=0.0665로 α=0.1 수준에서 統計的으로 有意하며 狀況의 補償은 회귀 계수(β)=0.1622, t=2.588, p=0.0099로 α=0.05 수준에서 統計的으로 正(+의 관계에서 有意하게 나타났다.

假說 2-2. 리더십 類型別(카리스마, 지원적 배려, 상황적 보상) 부하의 上司滿足度는 上사의 年齡에 따라 다르다.

표 4-3에서 上司의 年齡에 대한 리더십 類型別 影響을 보면 카리스마인 경우 회귀 계수(β)=0.0015, $t=0.028$, $p=0.9776$ 으로 $\alpha=0.1$ 수준에서 統計的으로 有意하지 않으며 또 支援的 配慮의 경우에도 회귀 계수(β)=0.0515, $t=0.968$, $p=0.3334$ 로 $\alpha=0.1$ 수준에서 統計的으로 有意하지 않으며 狀況的 補償의 경우 회귀 계수(β)=-0.1063, $t=-1.925$, $p=0.0547$ 에서 $\alpha=0.1$ 수준에서 統計的으로 有意한 것으로 나타났다.

假說 2-3. 리더십 類型別(카리스마, 지원적 배려, 상황적 보상) 부하의 上司滿足度는 上사의 性別에 따라 다르다.

표 4-3 에서 上司의 性別에 따른 리더십 類型別 影響을 보면 카리스마의 경우

회귀 계수(β)=-0.0984, $t=-0.532$, $p=0.5946$ 으로 $\alpha=0.1$ 수준에서 統計的으로 有意하지 않으며 支援的 配慮의 경우엔 회귀 계수(β)=0.1463, $t=0.792$, $p=0.4284$ 로 $\alpha=0.1$ 수준에서 統計的으로 有意하지 않으며 狀況的 補償의 경우에도 회귀 계수(β)=-0.0179, $t=-0.091$, $p=0.9274$ 로 $\alpha=0.1$ 수준에서 統計的으로 有意성이 없다. 따라서 假說 2-3 은 採擇되지 않았다.

假說 2-4. 리더십 類型別(카리스마, 지원적 배려, 상황적 보상) 부하의 上司滿足度는 上사와 부하의 勤務期間에 따라 다르다.

표 4-3 에서 上司와 部下가 함께 勤務한 勤務年數에 따른 리더십 類型別 影響을 보면 카리스마의 경우 회귀 계수(β)=-0.0200, $t=-0.403$, $p=0.6868$ 로 $\alpha=0.1$ 수준에서 統計的으로 有意하지 않으며 支援的 配慮의 경우엔 회귀 계수(β)=-0.0976, $t=-1.978$, $p=0.0483$ 으로 $\alpha=0.05$ 수준에서 統計的으로 有意하며 狀況的 補償의 경우는 회귀 계수(β)=0.0273, $t=0.549$, $p=0.5832$ 로 $\alpha=0.1$ 수준에서 統計的으로 有意하지 않다.

第 V 章 結 論

지금까지 나타난 많은 리더십 理論이 주로 기독교 文化圈인 서구 지역에서 연구된 것을 文化圈이 다른 우리 나라에 適用하고자 하는 것이 既存의 흐름이었다. 오랜 기간 傳統이 되어 온 우리의 組織文化 특히, 기존의 官僚的이고 權威主義的인 組織文化에 크다란 변화가 일어나고 있는 過渡期的인 오늘의 관점에서 어떤 리더십 유형이 組織成果에 영향을 주는가에 至大한 관심을 가지고 최근에 대두되기 시작한 變革의 리더십 이론으로 研究하고자 하였다. 文化的 측면에서 研究되기 시작한 많은 리더십 研究方法와 이론이 있었지만 그 중에서 B.M.Bass가 주장한 變革의 리더십 理論을 중심으로 우리 나라 金融業의 리더십 類型을 導出하고자 이 研究를 시작하였다.

理論研究에서 모델이 되었던 B.M.Bass의 變革의 리더십의 큰 줄기에서부터 그 내용의 構成에 이르기까지 상당한 差異를 발견했다.

Bass는 實證研究 結果를 통해서 變革의 리더십에 속하는 類型으로 카리스마, 개별적 배려 및 지적 자극이라는 3개 類型과 거래적 리더십으로 상황적 보상 및 예외 관리라는 2개 類型으로 區分하였고 이 중에서 가장 重要的 리더십 類型이 카리스마라는 이론을 주장하였다. 물론 B.M. Bass의 實證研究는 미국과 유럽에서 주로 이루어진 것이었다.

그러나 본 연구는 變革의 리더십에 속하는 類型으로 지원적 배려, 카리스마 및 과업 동기 자극이라는 3개 類型과 거래적 리더십에 속하는 상황적 보상, 예외 관리 및 消極的 管理라는 3개 類型으로 Bass의 주장과는 差異를 보이고 있다. 특히 지원적 배려와 소극적 관리는 본 연구에서 밝혀진 유형으로 調査對象 業種의 특성이 반영된 리더십 유형으로 보였다. 이러한 리더십 類型 差異는 西歐社會와 우리 사회의 文化的 차이에서 기인하는 것으로 생각된다.

실증 연구는 우리 나라 金融業에서 6개 리더십 유형이 組織員의 上司滿足度에 미치는 영향을 검증하기 위하여 假說을 기본적으로 2가지 측면에서 설정하였다. 그 첫째가 부하의 上司滿足度에 대한 리더십 類型別 影響力에 관한 假說이며 둘째는 부하의 上司滿足度에 있어서 리더십 類型別로 狀況要因에 의해서 받는 差別的인 영향력에 관한 假說이었다.

첫째, 부하의 上司滿足度에 대한 리더십 類型別 영향을 보면 리더십 유형이 카리스마인 경우 正(+)의 관계에서 $p=0.0237$ 로 $\alpha=0.05$ 수준에서, 상황적 보상은 正(+)의 관계에서 $p=0.0441$ 로 $\alpha=0.05$ 수준에서, 예외 관리는 正(+)의 관계에서 $p=0.0513$ 으로 $\alpha=0.1$ 수준에서, 소극적 관리는 負(-)의 관계에서 $p=0.0001$ 로 $\alpha=0.05$ 수준에서 부하의 上司滿足度에 영향을 미치는데 통계적으로 有意 하였고 과업 동기 자극은 正(+)의 관계에서 $p=0.5844$ 로, 지원적 배려는 正(+)의 관계에서 $p=0.1822$ 로 $\alpha=0.1$ 수준에서는 有意하지 못했다.

實證研究 結果를 보면 우리 나라는 去來의 리더십 類型인 상황적 보상, 예외 관리, 소극적 관리가 모두 組織員의 上司滿足度에 영향을 미치는 것으로 나타나 Bass의 變革의 리더십이 組織 效率性과 組織員의 滿足度에 영향을 미치며 특히 카리스마가 중요하다는 주장과 다소 상반된다. 그러나 變革의 리더십 類型인 카리스마, 지원적 배려, 과업 동기 자극에서는 카리스마만이 組織員의 上司滿足度에 영향을 미치고 지원적 배려는 影響力의 정도가 微弱하며 과업 동기 자극은 거의 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

따라서 리더의 부하 통솔 및 指導方向이 去來의 요소가 짙은 것이 우리 나라에서는 아직도 널리 이용되고 있음을 알 수 있었다. 비록 당분간은 去來의 리더십으로 조직이 관리되겠지만 企業의 歷史가 길어지고 從業員의 教育訓練의 기회가 많아지면 變革的 리더십으로 轉換되리라 생각된다. 특히 우리 나라의 金融業에서 새롭게 나타난 지원적 배려가 影響力이 커질 것이라 예측된다.

둘째, 부하의 上司滿足度에 있어서 리더십 類型別로 狀況要因에 의해서 받는 差別的인 影響력을 보면 상사의 職位는 카리스마의 경우 $p=0.4714$ 로 $\alpha=0.1$ 수준에서 有意하지 못하며 지원적 배려는 $p=0.0665$ 로 $\alpha=0.1$ 수준에서 有意하며 상황적 보상의 경우는 $p=0.0099$ 로 $\alpha=0.05$ 수준에서 통계적으로 有意하였다. 즉, 지원적 배려가 職位에 의해서 差別的으로 부하의 上司滿足度에 影響을 받지만 그 影響력에서 職位가 높을수록 다소 減少하며 상황적 보상의 경우에는 職位가 높을수록 그 影響력은 增加한다.

상사의 年齡인 경우에 카리스마와 지원적 배려에서 부하의 上司滿足度에 상사의 年齡에 의해 影響을 받지 않지만 상황적 보상은 差別的인 影響력을 받는 것으로 나타났다. 그러나 그 影響력은 上司의 年齡이 많을수록 다소 減少하고 있다.

또 상사의 性別區分을 보면 카리스마와 지원적배려 및 상황적보상 모두에서 부하의 上司滿足度에 상사의 性別差異에 의해 差別的인 影響력을 거의 받지 않는 것으로 나타났으며, 상사와 부하가 함께 勤務한 期間인 경우엔 지원적 배려는 差別的인 影響력을 받으며 카리스마와 상황적 보상은 影響력을 받지 않는 것으로 나타났다. 그러나 지원적 배려에서도 부하와 상사가 함께 근무한 期間이 길수록 그 影響력은 감소하는 것으로 보인다.

따라서 전반적인 傾向을 보면 부하의 上司滿足度에 있어서 리더십 유형별로 일부가 上司의 特性에 의해서 影響을 받고 있다는 것이다. 이러한 사실을 上司가 알고 있음으로 效果的인 組織運營을 할 수 있을 것이다.

그러나 본 研究에도 전반적으로 몇 가지 限界點이 있었다.

첫째, 실증 研究의 標本企業을 金融業으로 制限하였다는 점이다. 많은 多樣한 業種을 研究 대상으로 삼아야 보다 普遍性이 크겠지만 한가지 業種만을 分析하였기 때문에 普遍性이 다소 약하다는 것이다.

둘째, 실증 研究를 위한 說問調查에서 일반적으로 발생할 수 있는 限界를 완전히 克服하지 못하고 있다는 점이다. 비록 客觀性과 正直性을 얻기 위해 無記名으로 조사를 하였다고 하나 응답자에게서 올 수 있는 誤謬, 응답자의 태도, 인식력 등의 限界를 모두 解消하지 못한 점이다.

셋째, 본 研究는 우리 나라 金融業의 리더십을 새로운 방법으로 分類하고 또 큰 흐름을 밝히고자 한 意圖 때문에 많은 狀況調節變數에 대한 統制를 하지 못하고 분석한 것이다. 이 문제는 後續研究를 통해서 持續적으로 補完해야 할 것이다.

결국 본 研究는 B.M.Bass의 變革的 리더십 이론을 우리 나라에서 아무런 修訂없이 적용할 수 없다는 사실과 우리 나라는 우리 나라 나름의 특이한 리더십(지원적배려, 소극적 관리)이 存在하고 있음을 確認하였고 상황에 따른 리더십의 差別化가 效果的이라는 것을 검증한 것이 이 研究의 가장 큰 成果였다. 하지만 多樣한 산업군을 對象으로 많은 後續研究가 이루어져 본 논문에서 미흡한 부분을 보완하여 보다 보편성이 큰 이론으로 發展시켜야 할 것이다. 따라서 본 研究의 缺點을 補完하는 많은 後續研究가 있기를 기대한다.

國內 參考文獻

- 金南鉉, 「관리적 리더십론」, 서울: 학문사, 1983.
- 김대은, 이성언, 박유진, 「組織과 리더십」, 서울: 형설출판사, 1987.
- 金日坤, 「儒敎文化圈의 秩序와 經濟」, 서울:韓國經濟新聞社, 1985.
- 金朱洙 역(P.B.Harris & R.T.Moran) 「國際經營과 異文化 管理」, 서울:녹원출판사, 1991.
- 金朱洙 역(Geert Hofstede), 「經營文化와 國際比較」, 서울:韓國生産性本部, 1990.
- 都玆淳, 「동아시아의 文化와 韓國文化」, 서울:교문사, 1988.
- 朴英培,李勝榮, 「比較經營論」, 서울:法文社, 1990.
- 안성호역 (C Hodgkinson), 「리더십철학」, 서울:대영문화사, 1990.
- 楊雲燮, 「産業經營心理學」, 서울:형설출판사, 1989.
- 王弼明 역 (曾仕強), 「中國의 經營理念」, 서울:韓國能率協會,1990.
- 柳永玉, 「組織行態論」, 서울:홍익제, 1991.
- 李勝榮,朴英培, 「比較經營論;組織行爲와 文化」, 서울: 박영사, 1990.
- 李章熙, 「朝鮮時代 선비연구」, 서울:박영사, 1989 .
- 李學鍾, 「韓國의 企業文化」, 서울:박영사, 1993.
- 秋 憲, 「組織行動論」, 서울: 형설출판사, 1992.
- 許哲夫, 「組織行動論」, 서울:형설출판사, 1990.
- 홍대식 역 (DeVille J), 「리더십의 人間心理」, 서울:성원사, 1992.
- 金正錫, 「組織 有效성과 組織 開發에 관한 研究」, 인사관리연구,제7집, 1983.
- 李庚善, 「韓國企業에 있어서 리더십 類型이 組織 有效성에 미치는 影響에관한 研究」, 전북대학교, 박사 학위논문, 1991.
- 고시천, 「經營의 國際比較」, 경영학연구,13 권 1 호 (1983.9).
- 김용구, 「진보주의성격이 조직상황지각에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구」, 한국경영학회, 1993. 5. 15 . pp. 411-433
- 민경호·강동건, 「組織論研究의 文化論의 접근과 組織文化」, 건국대학교 논문집,(사회과학) 제 9 집 1990. pp 211-237
- 朴 珉, 「리더십 有效성에 관한 研究」, 단국대학교,박사학위논문, 1985.
- 朴庚圭, 「價値觀과 리더십행위;상이한 文化에서의 實證的 研究」,경영학연구,제14권 제1호 (1984.9), pp. 83-109
- 裴聖鉉, 「組織特性變因과 組織風土의 관련성」,경북대학교, 박사학위논문,1989.6
- 백기복, 「한.미 企業管理者들의 리더십 類型比較」,인사조직연구,제1권제1호 1992. pp 259-286
- 서도원, 「韓國企業의 經營特性에 관한 研究」, 연세대학교, 박사학위논문, 1989.
- 손병두, 「管理者의 狀況適合의 리더십 類型과 勞使觀에관한 實證的 研究」,한양대학교, 박사학위논문, 1989.
- 신병현, 「조직내위계 및 작업집단별 직무지각,조직풍토,행동지향성에관한 통합적연구」, 연세대학교, 박사학위논문, 1988.
- 呂珍九, 「自主의 管理시스템에 관한 行動科學的 研究」, 대구대학교 상경론집,1983.
- 여진구·이정호·김윤상 「産業近代化 過程에서의 經營人의 機能」, 대구대학교 경상문제연구소,경상론집, 1982. No2
- 劉承東, 「企業의 自己組織性과 環境및 成果간의 關係」,경북대학교, 박사학위논문, 1990.
- 이 흥, 「문화적리더십과 수단적리더십의영역」, 한국경영학회, 1993.

- 李庚善, 「韓國企業에 있어서 리더십 類型이 組織 有效性에 미치는 影響에 관한 研究」, 전북대학교, 박사학위 논문, 1991.
- 李漢隆, 「企業文化와 組織有效性에 관한 研究」, 경희대학교, 박사학위논문, 1990.
- 田相浩, 「組織構成員의 職務態도와 리더행동의 相互作用에 관한 研究」, 한양대학교, 박사학위논문, 1987.

外國 參考文獻

- Adler, N.J. and Jelinek, M., "Is Organization Culture Bound?", *Human Resource Management*, 1986. Vol.25 No.1. pp.73-90.
- Adler, N.J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston, Massachusetts: Kent Publishing Company, 1986.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A and Einstein, W.O., "Transformational Leadership in a Management Game Simulation", *Group and Organization Studies*, Vol.43 No.10. 1990. pp.975-995.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A and Yammarino, F.J., "Leading in the 1990; the Four I's of Transformational Leadership", *Journal of European Industrial Training*, Vol.115 No.4. 1991.
- Bass, B.M., and Yokochi, Nobue., "Charisma among Senior Executives and the Special Case of Japanese CED'S Consulting Psychology Bulletin, Winter/Spring. 1991. pp. 31-38.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., *Transformational Leadership: A Response to Critiques*, N.Y: Academy Press, 1993.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., "Developing Transformational Leadership; 1992 and beyond", *Journal of European Industrial Training*, Vol.114 No.5. 1990.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., *Transformational Leadership Development, Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists Press, Inc. 1990.
- Bass, B.M., "Is There Universality in the Full Range Model of Leadership", N.Y: Academy of Management, 1991.
- Bass, B.M., *Decision-making and Leadership; Stress and Leadership*, Cambridge University Press, 1992. pp. 133-155.
- Bass, B.M., "From Transactional to Transformational Leadership; Learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, Vol.18 No.3. winter.1990. pp. 19-31.
- Bass, B.M., "Is there Universality in the Full Range Model of Leadership", Symposium ; The Universality of Leadership theories Academy of Management, Miama, Florida, August. 11-14. 1991. In press. *International Journal of Public Administration*.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., and Goodheim, L., "Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level", *Journal of Management*, Vol.13 No.1. 1987. pp. 7-19.
- Bass, B.M., Waldman, D.A., Avolio, B.J. and Bebb, M., "Transformational Leadership and the Folling Dominoes Effect" *Group and Organization Studies*, Vol.12 No.1. Mar.1987. pp. 73-87.
- Bass, B.M., *Handbook of leadership*, N.Y: The Free Press. 3th, 1990.
- Bass, B.M., *Leadership and Performance: Beyond Expectation*, Free Press, 1985.
- Burns, J.M., *Leadership*, N.Y: Harper and Row, 1978.

- Conger, J.A., "Inspiring Others ; the Language of Leadership", *Academy of Management Executive*, 1991. Vol.5 No.1. pp. 31-45.
- Day, D.V. and Lord, R.G., "Executive Leadership and Organizational Performance ; Suggestions for a New Theory and Methodology", *Journal of Management*. 1988, Vol.14 No.3. pp. 453-564.
- Gordan, J.R., Mondy, R.W., Sharplin, A. and Premeaux, S.R., *Management and Organizational Behavior* , Allyn and Bacon, 1990.
- Haddock, Cynthia.C., "Transformational Leadership and the Employee Discipline Process", *Hospital and Health Services Administration*, Vol.34 No.2. 1989.
- Hater, J.J. and Bass, B.M., "Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 1988. Vol.73 No.4. pp.695-702.
- House, R.J., "A Path-Good Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 1971. Vol.16. pp.321-339.
- House, R.J. and Howell, J.M., " Personality and Charismatic Leadership" *Leadership Quarterly*, 3. 1992. pp.81-108.
- House, R.J., Spangler, W.D. and Woycke, J., " Personality and Charisma in the U.S Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 1991. No.36. pp. 364-396.
- House, R.J. and Shamir, B., *Leadership Theory and Research ; Perspectives and Directions* , Academic Press, 1993.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C and Curphy, G.J., *Leadership : Enhancing the Lessons of Experience* , Boston:Richard D.Irwin Inc, 1993.
- Koontz, H. and Weihrich, H., *Management 9th*, N.Y:McGraw-Hill, 1988.
- Kuhnert, K.W. and Lewis, P., "Transactional and Transformational Leadership; A Constructive/Developmental Analysis", *Academy of Management Review* , Vol.12 No. 4. Oct. 1987. pp. 648-657.
- MacMilan, I.C., "New Business Development: A Challenge for Transformational Leadership", *Human Resource Management*, Winter. 1987. Vol.26 No. 4. pp.439-454
- Mann, C.P., " Transformational Leadership in the Executive Office", *Public Relations Quarterly*, Vol.33 No.1. Spr.1988. pp.19-23.
- Moorhead, G and Griffin R.W., *Organizational Behavior 3 Ed*, Boston : Houghton Mifflin Company. 1992.
- Matey, D.B., "Significance of Transactional and Transformational Leadership Theory on the Hospital Manager", *Hospital and Health Services Administration*, Vol.36 No.4. Win. 1991. pp.600-606.
- Miles, R.M., *Macro Organizational Behavior*, Goodyear, 1980.
- Mitchell, T.R and Wood, R.E., " Supervisor' Responses to Poor Performance; A Test of an Attribution Model", *Journal of Applied Psychology*, 1980. Vol.25. pp.123-138.
- Nicholls, J., "Meta Leadership in Organizations; Applying Burns Political Concept in Transforming Leadership", *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol.9 No.2. 1988. pp.17-22.

- O'Reilly-3,C.A., Chatman,J. and Caldwell,D.F., " People and Organizational Culture;A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", Academy of Management Journal. Vol.34 No.3. 1991.
- Popper,M., Landou,O. and Gluskinos,U.M., " The Israeli Defence;An Example of Transformational Leadership", Leadership and Organization Development Journal, Vol.13 No.1. 1992. pp.3-8.
- Seltzer,J. and Bass,B.M., "Transformational Leadership;Beyond Initiation and Consideration", Journal of Management, 1990. Vol.16 No.4. pp. 693-703.
- Smirich,Linda., "Concepts of Culture and Organizational Analysis", Administrative Science Quarlerly, Vol.28 No.3.
- Spector,B., "Transformational Leadership;The New Challenge For U.S Unions", Human Resource Management, Spr.1987.Vol.26 No.1. pp.3-16.
- Tichy,N.M. and Devanna,M.A., The Transformational Leader , N.Y: John Wiley and Sons ,1990.
- Yammarino,F.J. and Bass,B.M. " Transformational Leadership and Multiple Levels Analysis", Human Relations, Vol.43 No.10. 1990. pp.975-995.
- Yukl,G.A., " Managerial Leadership; A Review of Theory and Research", Journal of Management , 1989. Vol.15 No.2. pp. 251-289.

이 광 재 (李 光 載) 정회원

- 1952년 5월 25일 생
- 1983년 2월 계명대학교 경영학과 학사
- 1985년 8월 대구대학교 대학원 경영학석사(경영관리전공)
- 1994년 2월 대구대학교 대학원 경영학박사(경영관리전공)
- 1969년 7월 ~ 1983년 12월 신진건설주식회사 경리담당 상무이사
- 1985년 3월 ~ 1992년 2월 신일전문대학 경영과,보험세무과 조교수
- 1992년 3월 ~ 1995년 현재 신일전문대학 사무자동화과 부교수