

리더십 유효성과 리더십 및 팔로어십 스타일간 관련성에 대한 탐색적 연구

박 동 수*

〈目 次〉

I. 서 론	IV. 연구분석결과
II. 이론적 배경	1. 타당성 및 신뢰성검정
1. 리더십 행동연구	2. 연구변수의 기술적 통계
2. 팔로어십	3. 리더십 및 팔로어십 스타일의 상호작용
III. 연구조사의 설계	4. 리더십 및 팔로어십 스타일과 리더십 유효성간의 관계의 통합모형
1. 연구대상	V. 결 론
2. 변수의 측정	
3. 분석방법	

I. 서 론

조직이란 두 사람 이상이 모여 공동목표를 달성하고자 하는 유기체이다. 그러한 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위해서는 조직을 구성하고 있는 개인 및 집단들의 협력이 매우 중요하며, 이러한 개인 및 집단들의 협력은 그들과 직접적으로 상호작용하고 있는 리더의 역할이 없이는 실현될 수 없다. 다시 말해서, 리더십은 개인행동과 집단행동의 형성은 물론, 이들 행동을 조직의 성과로 연결시키는 직무행동개발에 가장 중요한 요인으로 인식되어 왔다. 그리하여, 리더십은 조직관리에 있어서 가장 중요한 주제들의 한 분야로서 이론적 관심뿐만 아니라 조직에서의 실무적 관심의 대상이 되어 왔다.

지금까지의 대부분 리더십연구들은 리더십을 발휘하는 사람, 즉 리더에게만 초점을 맞춰 리더십과 관련된 개념들을 개발하고 연구하는데 관심을 집중시켜왔다. 반면, 팔로어십은 리더십과정의 중요한 부분일 뿐만 아니라 조직운명에 중요한 역할을 하고 있음에도 불구하고 팔로어십 또는 팔로어의 역할에 대해서는 거의 연구가 이루어지지 않았다. 특히, 지금까지의

* 영남대학교 상경대 경영학부 교수

리더십연구들에서는 팔로어를 리더십 발휘의 대상으로만 인식하여 왔기 때문에 팔로어십은 그 만큼 소홀히 다루어질 수밖에 없었다. 하지만, 리더십의 개념은 두 당사자들, 즉 리더십을 발휘하는 리더와 그로부터 리드를 받는 팔로어의 존재를 가정하고 리더와 팔로어간 관계에서 일어나는 현상을 설명하는 개념이기 때문에 리더에만 초점을 맞추는 것은 단지 그 관계에서 일어나는 부분적인 현상만을 설명할 수 있을 뿐이다(박동수·정성한, 1999). Burns(1978)에 따르면, 리더십이란 용어 자체는 집합적 의미를 지니기 때문에 '리더 혼자만의 리더십(one-man leadership)'이란 본질적으로 모순된다고 지적하였으며, Gardner(1990)도 리더가 혼자 모든 것을 리드할 수 없으며 리더십은 반드시 집단구성원 전체와 공유되어야 한다는 것을 강조하였다. 이러한 측면에서, 팔로어십은 또 다른 관점을 제공하는데, 즉 리더십은 단지 리더에 초점을 맞추고 있는 반면, 팔로어십은 리더를 받는 추종자에 초점을 맞춰 리더와 팔로어간의 관계를 설명해준다. 리더십과 팔로어십은 그 용어 자체의 존재와 의미가 서로를 필요로 하고 있으며, 팔로어 없는 리더십은 무의미할 뿐만 아니라 그런 리더도 존재하지 않는다. Hollander(1978)에 따르면, 리더와 리더십에 관한 개념은 독립적으로 존재하는 것이 아니며 두 가지 모두는 팔로어십에 의존한다고 하였다. 따라서, 각 개념은 다른 개념이 없으면 존재할 수 없는 한 쌍을 이루고 있는 개념이기 때문에 리더십이나 팔로어십의 개념을 이해하기 위해서는 어느 하나만의 이해로는 충분하지 않고, 리더십과 팔로어십을 결합시킴으로써 그 관계에 대한 보다 완전한 이해를 가질 수 있다. Kelley(1992)에 따르면, 실무적 측면에서도 조직성공에 대한 리더의 기여는 많아야 20%정도인데 반해, 그 나머지 80%는 팔로어의 기여로 볼 수 있으며, 아무리 직급이 높은 리더라 하더라도 리더로 일하는 시간보다 팔로어로 일하는 시간이 더 많다고 한다.

또한, 리더십유효성도 리더십을 발휘하는 리더에 의해 영향을 받기도 하겠지만 궁극적으로 리더십의 발휘와 연계하여 최종적으로 리드를 받는 팔로어들에 의해 나타나는 결과이다. 하지만 불행히도 이들 팔로어들이 각기 독특한 팔로어십 스타일과 리더십에 대한 상이한 욕구를 가지고 리더의 행동에 대해 상이한 지각, 해석, 또는 반응을 보이고 있을 뿐만 아니라 이들 요소들 또한 시간의 흐름에 따라 변할 수 있기 때문에 리더십 유효성은 그 리더가 그 요소들을 효과적으로 관리·충족시켜 줄 수 있을 때 비로소 향상될 수 있을 것이다(박동수·정성한, 1999). 이는 리더십 유효성의 향상뿐만 아니라 리더와 팔로어간의 관계에서 일어나는 현상들을 올바르게 설명하기 위해서는 리더십뿐만 아니라 팔로어십에 대한 연구가 매우 중요하다는 것을 의미한다.

최근 들어, 소수 학자들에 의해 조직구성원의 대다수는 팔로어이며 대부분의 리더도 조직 상위 리더에 대한 팔로어로서 역할과 기능을 수행하고 있다는 주장이 제기되면서 팔로어십에

대한 연구가 확산되어 가고 있지만 팔로어십에 대한 연구들이 아직 걸음마단계에 있을 뿐만 아니라 그 현상을 실증적으로 분석한 연구들은 거의 전무한 상태이기 때문에 앞으로 리더십 연구에 못지 않은 많은 연구들이 수행되어야 할 것이다. 따라서, 본 논문에서는 조직 또는 집단에서의 리더십현상을 리더십과 팔로어십의 두 관점을 결합하여 살펴보기 위해 리더십 및 팔로어십 스타일들간의 관계 그리고 리더십 및 팔로어십 스타일과 리더십 유효성간의 관계를 시험하였다. 특히, 리더십 스타일과 팔로어십 스타일에 따라 리더십 유효성이 어떻게 나타나는가를 시험해보고, 나아가서는 각각의 팔로어십 특성에 따른 효과적인 리더십 스타일을 도출해보고자 하였다.

II. 이론적 배경

1. 리더십 행동연구

리더십의 연구자들은 각기 리더십에 대한 개념과 그의 방법론적 선호에 따라 리더십연구를 다양하게 진행시켜 왔고, 따라서 리더십연구에는 다른 어느 연구분야들보다 다양한 접근법들이 존재한다. 하지만 오늘날까지 지속적인 관심을 모으고 있는 한 주류는 리더십의 유효성이 리더나 관리자가 실제로 집단에서 무엇을 행하느냐에 따라서 결정된다는 전제하에 리더의 실제 행동을 연구하는 행동이론일 것이다. 이러한 행동연구는 리더들이 수행하는 활동들의 특성을 알아내고 그러한 활동들을 통해 효과적인 리더와 비효과적인 리더들간의 차이점을 파악하거나 리더행동과 리더십 유효성간의 관계를 평가하여 보편적이면서도 효과적인 리더행동과 그 차원들을 개발하여 왔다.

행동이론은 일반적으로 두 범주의 연구들로 나뉘질 수 있는데, 그 하나는 리더가 행하는 일의 성질에 대한 연구로 기술적 방법들(descriptive methods)에 의존하는 것이다. 이들의 초기 연구는 관리자들의 활동형태와 관리자들이 그들의 시간을 어떻게 보내는 지에 초점을 두었으나, 최근 연구에서는 리더의 역할, 기능, 관행과 같은 내용적 범주를 사용한 관리자 행동의 내용들을 시험하고 있다. 또한 상이한 관리지위에서 요구하는 관리자의 행동적 의무 및 책임과 다양한 직무요구에 대한 상대적 중요성의 지각들에 관한 연구들은 관리자의 일에 대한 또 다른 관점을 제공하고 있다. 그 대표적인 연구가 Mintzberg(1973)의 관리자 역할이다.

또 다른 한 범주는 효과적인 리더와 비효과적인 리더간의 행동형태에 대한 차이점을 찾는 것이다. 많은 연구들이 설문지에 의한 리더행동과 부하의 만족이나 성과간의 상관관계를 시

험하고 있고, 그렇게 많지는 않지만 리더행동이 부하의 만족이나 성과에 어떻게 영향을 미치는지를 조사하기 위해 현장실험과 실험실실험을 이용하고 있기도 하다. 그 대표적인 연구가 오하이오주립대학(Ohio State University)과 미시간대학(the University of Michigan)의 리더십연구들이다. 특히, 이들 연구들은 리더의 행동을 정의하고 설명함에 있어서 상당히 체계적이고 세심한 노력을 기울여 왔기 때문에 후속의 리더십 행동연구들의 이론적 기초를 제공해주고 있다.

본 연구에서 사용하고 있는 경로목표이론의 리더행동분류도 이들 연구들에 기초하고 있다. 즉, 경로-목표이론의 초기 연구(House, 1971)에서는 리더의 행동을 구조주도와 배려의 두 차원들로 보았는데, 구조주도는 경로-목표의 관계를 명확히 하는 리더행동으로 보았으며, 배려는 목표달성의 경로를 더욱 쉽게 만드는 리더행동으로 보았다. 그 후 경로-목표이론에 대한 연구들에서는 다른 2가지 행동을 추가하여 리더의 행동을 4가지 범주로 더욱 구체화시키고 있다(House & Michell, 1974). 먼저, 첫째 범주는 오하이오주립대학의 구조주도와 유사한 개념으로 부하들의 욕구충족에 대하여 생각하고, 그들의 복지와 안녕에 대한 관심을 보이며, 우애로운 분위기와 환경을 조성하는 지원적 리더십이다. 둘째 범주는 부하들의 활동을 계획, 조직, 통제, 조정하는 도구적 행동으로서 오하이오주립대학의 구조주도와 유사한 지시적 리더십이다. 이 지시적 리더십은 부하들에게 기대하고 있는 것이 무엇인가를 알려주고, 구체적인 작업지시를 행하고 규칙과 절차를 따르도록 요구한다. 셋째 범주는 참여적 리더십으로 부하들과 상의하고 정보를 교환하며 의사결정과정에서 부하의 의견이나 제안을 고려한다. 마지막 범주는 성취지향적 리더십으로 부하들에게 도전적인 목표를 설정하여 주고, 최고 수준의 과업성공을 기대하여 지속적인 개선을 도모하며, 부하들이 그 같이 훌륭한 성과를 올릴 수 있는 능력에 대하여 확신을 나타내 보인다.

이들 연구들은 2가지 가정에 기초하여 리더행동을 설명하고 있다. 첫째, 리더들은 서로 다른 부하들에게 상이한 리더십 스타일을 사용할 뿐만 아니라 같은 부하들에 대해서도 상황에 따라 다른 스타일을 사용할 수 있는 것으로 가정된다. House & Michell(1974)에 따르면, 리더들은 다양한 부하들에 대해 그리고 상이한 상황에서 이들 4가지 스타일 중에 특정 스타일이나 모든 스타일을 보일 수 있다고 한다. 경우에 따라 리더가 동시에 2가지 이상의 리더십 스타일을 결합하여 사용하는 것이 적합할 때도 있을 수 있다. 이는 리더들이 오직 한 유형의 리더십에 국한되지 않고 상황이나 그들 부하들의 동기부여적 욕구에 따라 그들 스타일을 채택해야 한다는 것이다. 둘째, 부하 및 상황의 특성들은 리더행동이 부하의 동기부여에 영향을 미치는 방식에 영향을 미친다고 가정되고 있다. 이는 특정 리더행동이 특정 상황에서

나 특정 부하들에게 부하의 동기부여에 영향을 미칠 수 있지만 다른 상황 또는 부하들에서는 상이한 영향을 미치거나 영향을 미치지 않을 수도 있다는 것이다. 상이한 리더행동들은 부하들 및 상황에 의존하여 리더에 대한 부하들의 수용성을 높이고, 부하들의 만족수준을 진작시키며, 높은 성과로 귀착하게 될 부하들의 기대감들을 향상시킨다.

초기 연구들에 뒤를 이어 많은 연구들이 계속적으로 진행됨으로써 이 이론은 더욱 확대되고 정련화되어왔다. 각 리더십 스타일에 대한 보다 구체적인 연구결과들을 요약하면 다음과 같다(박내희, 1987). 먼저 지원적 리더십은 부하들이 스트레스가 많고 단조롭고 위험하며 불만스러운 과업을 수행하는 상황에서 작업환경의 부정적인 측면을 최소화시킴으로써 그들의 과업을 보다 원활히 수행할 수 있게 해준다. 또한, 지원적 리더십은 내재적 유인가를 증대시켜 부하의 노력을 증가시키게 한다. 지원적 리더십은 과업이 어렵고 부하에게 자신감이 결여되어 있으며 실패에 대한 공포가 높은 경우에도 부하의 불안감을 감소시키고 부하의 자신감을 증대시킴으로써 노력-성과에 대한 기대를 높여 부하의 노력수준을 증진시키게 된다. 이와 반대로, 부하가 과업수행에 대한 자신감이 넘쳐 있고 실패에 대한 공포가 낮은 경우에는 지원적 리더십은 부하의 노력-성과의 기대에 거의 영향을 미치지 못하게 되는 것이다.

지시적 리더십은 역할모호성이 있는 상황에서는 부하의 노력이나 만족을 증대시킬 수 있지만 역할의 명확성이 있는 상황하에서는 그렇지 못하다. 역할모호성은 과업의 비구조화, 낮은 공식화, 과업성과에 대한 부하의 경험부족 등의 경우에 나타나는 현상이다. 이 때 부하는 자기에게 기대되고 있는 것이 무엇인가를 모르기 때문에 효과적인 과업성과에 대하여 비판적이게 된다. 이 경우 부하의 역할을 분명히 밝혀 주는 지시적 리더행동은 부하의 노력-성과의 기대를 높이게 되어 부하의 노력을 증대시켜준다. 또한, 지시적 리더십은 역할모호성을 줄이기 위하여 역할명료성의 증대를 시도하는 행동 이외에도 2가지 행동전략을 포함하고 있다. 즉, 부하의 과업성과와 보상을 보다 긴밀히 관련시키는 일과 과업성과에 대한 보상의 질과 양을 증대시킴으로써 노력을 증진시키려고 시도하는 행동전략이 그것이다.

참여적 리더십은 비구조화된 작업을 갖고 있는 상황에서 부하의 노력을 증대시킬 수 있다고 가정된다. 과업목표, 계획, 절차 등과 같은 의사결정에 참여함으로써 부하들은 과업과 그들에 대한 역할기대를 학습하게 된다. 따라서, 역할명료성은 증대될 것이며 부하의 노력-성과에 대한 기대도 증대된다. 만약 비구조화된 작업과 관련된 역할모호성이 부하의 선호도에 중요한 영향을 미친다면 참여적 리더십은 부하의 만족을 증대시키는 좋은 결과를 가져온다. 과업의 구조화 정도가 높고 부하의 직무에 대한 이해도가 높은 상황에서 참여적 리더십은 효과가 거의 없다. 또한, 부하의 자율성욕구 및 성취욕구가 높은 상황하에서는 의사결정의 참

여를 통하여 노력과 만족의 증대를 가져오는 부하의 작업에 대한 내재적 유인가를 높일 수 있다. 만약 부하의 자율성욕구 및 성취욕구가 낮고 부하가 오히려 참여를 불유쾌한 것으로 받아들인다면 참여적 리더십은 부하의 노력을 증대시키지 못할 뿐만 아니라 부하의 직무만족을 감소시킬 것이다.

성취지향적 리더십은 부하로 하여금 그들의 목표달성을 하는데 있어서 자신감을 갖게 해준다. 기대이론에 의하면 도전할 만한 목표를 갖고 있고 목표달성에 대한 자신감을 갖고 있는 리더는 부하의 노력-성과에 대한 기대를 증대시킨다고 한다. House와 Michell(1974)에 의하면, 이러한 관계는 부하가 비반복적이고 애매모호한 작업을 수행하는 상황하에서만 발생한다고 하였다. 반복적이고 과업의 구조화 정도가 높은 상황하에서 성취지향적 리더십은 부하의 기대나 노력에 아무런 영향이나 성과를 미치지 못한다.

2. 팔로어십

지금까지의 기존 리더십연구들은 리더십을 발휘하는 사람, 즉 리더에게만 초점을 맞춰 리더십과 관련된 개념들을 개발하고 연구하는데 관심을 집중시켜 왔다. 하지만, 리더십이 두 당사자들, 즉 리더십을 발휘하는 리더와 그로부터 리더를 받는 팔로어의 존재를 가정하고 리더와 팔로어간 관계에서 일어나는 현상을 나타내는 개념이기 때문에 단지 리더에만 초점을 맞추는 것은 그 관계에서 일어나는 부분적인 현상만을 설명할 수 있을 뿐이다(박동수·정성한, 1999). 예를 들면, Rost(1993)는 리더십을 리더와 팔로어간의 영향력관계로 정의하고 있는데, 이는 리더십의 위치에서 개인은 팔로어의 행동 및 태도들에 의해 영향을 받는다는 것을 의미한다. 실제로, 경로-목표이론과 같은 상황적합이론들은 리더들이 어떻게 상황들, 특히 팔로어들에 적합하게 그들의 행동을 조정하는가에 초점을 맞추고 있다. 따라서, 리더-팔로어 관계의 성질은 이들간의 영향력 상호교환과 관련되어 있다. Chaleff(1995)에 따르면, 리더에 대한 팔로어의 영향력은 리더를 효과적이게 만들거나 그의 결점을 부각시킬 수 있게 한다. 또한, 리더십과 팔로어십은 개인들이 다양한 상황에 따라 바뀌어지는 기본적인 역할들이고, 바람직한 리더십의 많은 특성들은 또한 매우 효과적인 팔로어들에서 발견된다. 대부분 개인들은 리더로서보다 팔로어로서 더욱 많은 시간을 보낼 뿐만 아니라 조직내 특정 집단의 리더인 개인조차 때때로 보조적인 팔로어의 역할을 수행하기도 한다. 이와 같은 측면들은 리더십을 논의하는데 팔로어십이 얼마나 중요한가를 잘 보여준다.

기존의 팔로어십에 대한 문헌들을 살펴볼 때, 팔로어십의 개념은 크게 두 가지 방식으로 접근되어 오고 있다. 첫째는 리더십연구에 있어서 그 하위개념으로 접근하는 것으로, 효과적

인 리더십을 위한 팔로어들과의 상관관계를 연구하는 방법이다. 예를 들면, 전통적 리더십 연구들에서는 팔로어십을 주어진 상황에서 조직목표 달성을 위하여 리더가 의도하는 바에 따라 팔로어가 개인이나 집단적 노력에 참여함으로써 개인적 목표를 획득하는 과정으로 간주함으로써 팔로어십을 리더십의 하위개념으로 취급하고 있다. 또 다른 접근법은 팔로어십을 리더십에서 분리하여 독립적으로 접근하는 방법으로 팔로어의 중요성을 좀 더 크게 부각시키는 연구방법이다. Kelley(1988)는 팔로어들의 역할에 기초하여 바람직한 팔로어는 전체와 부분을 동시에 보는 통찰력과 타인과 잘 융합할 수 있는 사회적 역량을 지니고 있고, 지위와 상관없이 활동하며 어떤 목적을 달성하기 위해 적극적으로 참여하고 노력하려는 의지를 보유하고 있다고 말하고 있다. 이와같이 팔로어십에 관한 기존 연구를 살펴볼 때, 대부분의 조직구성원들은 리더와 팔로어의 역할을 동시에 수행하는 경우가 많기 때문에 리더십이나 팔로어십에 대한 정의는 팔로어 자체보다는 팔로어의 역할에 중점을 두는 것이 타당하다고 주장한다.

팔로어십연구는 수적으로도 상당히 적을 뿐만 아니라 리더십연구와는 달리 그 스타일에 대한 체계적인 연구가 거의 이루어지지 않았고 있다. 최근들어, Kelley의 연구(1988, 1992)가 팔로어십에 대한 기초적인 틀을 구축하기 시작하였는데, 그는 팔로어십의 개념을 두 차원들로 특징지워 4가지 팔로어십 스타일을 제시해주고 있다. 첫 번째 차원은 독립적이고 비판적인 사고이다. 이 차원의 연속선상의 한 쪽인 독립적 팔로어는 스스로 생각하고, 건설적인 비판을 하며, 자기 나름의 개성이 있고, 혁신적이며 창조적인 개인들로서 묘사된다. 반면, 연속선상의 다른 한쪽인 의존적 팔로어는 해야 할 일을 지시받아야 하고, 스스로 알아서는 거의 일을 하지 못하며, 생각조차 하지 않으려 한다. 또 다른 차원은 적극적 행동인데, 이 차원의 한 쪽 끝에 있는 적극적 팔로어는 솔선수범하고 주인의식을 가지고 있으며, 적극적으로 참여하고 자발적이며, 맡은 일 이상을 수행한다. 반면, 다른 한 쪽인 수동적 팔로어는 수동적이고 게으르며, 늘 재촉과 감독을 받아야 되며, 책임을 회피한다.

Kelley는 또한 이들 두 차원들의 결합에 의해 소외형, 순응형, 실무형, 수동형 및 모범형 팔로어십 등 5가지의 팔로어십 스타일들로 분류하였다. 먼저, 소외형은 독립적이고 비판적인 사고는 견지하고 있지만 역할수행에는 그다지 적극적이지 않다. 비록 유능할 지는 모르겠지만 소외형 팔로어들은 리더의 노력을 빈정거리며 비판하면서도, 스스로는 노력을 하지 않거나 서서히 불만스러운 침묵 속으로 빠져드는 것이 보통이다. 둘째, 소외형의 반대에 있는 순응형은 적극적으로 참여한다는 점에서는 높이 살 만하지만, 독립적인 사고의 측면에서는 리더의 판단에 지나치게 의존하는 경향이 있다. 순응형은 주로 명령을 받고, 리더의 권한에 순

중하며, 리더의 견해나 판단을 따르는 데 지나치게 열중한다. 셋째, 실무형은 두 차원 모두에서 중간에 위치하는데 리더의 결정에 의문을 품기는 하지만, 그다지 자주는 아니며 비판적이지도 않다. 또한 요구받은 일은 수행하지만, 좀처럼 그 이상의 모험은 하지 않는다. 넷째, 수동형은 모범형의 정반대로, 극단적인 경우 생각하는 일을 모두 리더에게 맡길 뿐만 아니라 임무를 열성적으로 수행하지도 않는다. 이들은 일반적으로 책임감이 결여되어 있고 솔선하지 않으며 지시 없이는 주어진 임무를 수행하지 못할 뿐만 아니라 맡겨진 일 이상은 절대 수행하지 않는다. 마지막으로, 모범형 팔로어들은 리더나 집단으로부터 독립해 자주적이고 비판적으로 사고한다. 모범형은 독립심이 강하고, 혁신적이고 독창적이며, 건설적인 비판을 내놓으며 리더와도 용감하게 맞설 수 있는 경향을 가지고 있다. 또한, 이들은 조직의 이익을 위해서 자신의 재능을 유감없이 발휘하고, 적극적으로 나설 뿐만 아니라 그들은 솔선수범하고 주인의식을 가지고 있으며, 집단과 리더를 도와주고, 자기가 맡은 일보다 훨씬 많은 일을 한다.

Ⅲ. 연구조사의 설계

1. 연구대상

본 연구의 실증분석은 리더십 및 팔로어십 스타일과 리더십유효성간의 관계를 검증하기 위하여 대구·경북지역 군조직의 16개 중대에서 근무하고 있는 357명의 사병들을 대상으로 수행되었다.

본조사를 실시하기 전에 본 연구모형을 현장에 효과적으로 적용하는데 필요한 조직상황에 대한 이해를 얻고 본 연구조사에 대한 적절한 연구대상수준을 선정하기 위하여 각 중대의 중대장과 면접을 실시하였다. 이와 더불어 설문지구성상의 문제점을 점검하기 위하여 예비조사를 병행하였다. 이러한 중대장과의 면담과 예비조사에 대한 응답을 통하여 제기된 제안점 및 문제점들을 본조사의 수행과정에 반영하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해서는 먼저 적절한 리더의 수준을 결정하는 것이 중요한데, 중대장과의 면접을 통해 대부분의 조직활동들이 중대 중심으로 이루어지고 관리되고 있다는 사실에 근거하여 리더의 수준을 중대장으로 결정하였다.

그 결과, 총 400부를 배포하여 390부의 설문지를 회수하였고(회수율: 98%), 이 중 불성실한 응답경향을 보이는 33부의 설문지를 제외한 357부가 최종분석에 사용되었다.

응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 계급은 병장이 가장 큰 비율(34.7%)을 차지하고

있었고, 상병(27.5%), 일등병(24.9%), 이등병(12.9%) 순으로 분포하고 있었다. 이들의 연령은 대부분이 20대 중반이었다. 학력은 상당 부분이 대학 재학 중이었으며(57.1%), 대졸(31.1%), 전문대졸(5.6%), 그리고 고졸 이하(2.3%)의 순으로 나타났다.

2. 변수의 측정

1) 리더십 스타일

리더십 스타일을 측정하기 위해 다양한 척도들이 개발되어 있지만, 본 연구에서는 경로-목표이론의 리더십 스타일에 초점을 맞춰 리더행동을 4가지 차원들-지시적, 지원적, 참여적 및 성취지향적 리더십으로 분류하여 측정하였다. 경로-목표이론에서는 리더십 스타일에 대한 검증을 위해 지원적(배려) 및 지시적(구조주도) 리더십이나 그들의 대용물을 채택해왔다(Fulk & Wendler, 1982). 따라서, 리더십 스타일을 측정하기 위해 지원적 및 지시적 리더십 차원에 대해서는 LBDQ-XII(Stodgill, 1963)을 다소 변형하여 사용하였고, 참여적 및 성취지향적 리더십 차원에 대해서는 House와 Dessler(1974)의 정의에 기초하여 표본에 맞게 개발하여 사용하였다. 각 리더십 차원은 각 4문항으로 구성되었고 Likert의 5점 척도에 의해 측정되었다.

2) 팔로어십 스타일

팔로어십을 측정을 위해서 Kelley(1992)의 척도를 사용하였는데, 이 척도는 적극적 행동과 독립적 사고의 두 차원들로 분류되어 있다. 이 척도의 내용들이 대부분 일반 조직을 염두에 두고 개발되었기 때문에 군 조직에 적용할 수 있도록 부분적으로 변경하여 사용하였다. 이들 차원들은 각각 10문항으로 구성되었고 Likert의 5점 척도에 의해 측정되었다.

3) 리더십유효성

본 연구에서는 리더십유효성 변수로 3가지 태도변수들이 측정되었다. 먼저, 직무만족은 Job Descriptive Index(Smith, Kendall & Hulin, 1969)에서 제시된 문항들 중에서 5개의 문항들을 선택하여 측정되었다. 직무몰입은 Kanungo(1982)의 측정도구 중 5개 문항들을 선별하여 측정되었고, 조직몰입은 Mowday와 그의 동료들(1979)에 의해 개발된 문항들 중 5개 문항들을 선별하여 사용되었다. 이들 문항들은 모두 Likert의 5점 척도에 의해 측정되었다.

3. 분석방법

본 연구에서는 리더십 스타일, 팔로어십 스타일, 그리고 리더십유효성간의 관계를 시험하려는 연구목적에 따라 몇 가지 유형의 분석방법들을 사용하였다. 먼저, 각 변수들을 측정하고 있는 척도들에 대한 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였고, 또한 그 척도들의 신뢰성을 검증하기 위하여 Cronbach Alpha 값을 구하였다.

다음으로, 연구변수들간의 관련성을 파악하기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. 이러한 상관관계분석을 통하여 리더십 스타일과 팔로어십 스타일간의 관련성과 리더십 및 팔로어십 스타일과 리더십 유효성변수들간의 관련성을 시험하였다.

마지막으로, 리더십 및 팔로어십 스타일, 이들간의 상호작용, 그리고 리더십유효성 변수들간의 관계를 검증하기 위하여 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다. 특히, 조절회귀분석은 먼저 리더십유효성에 대한 각 리더십 및 팔로어십 스타일과 이들간 상호작용들의 개별적인 효과를 시험하기 위하여 각기 독립적으로 수행되었고, 마지막 부분에서 앞에서 얻어진 결과들에 기초하여 통합적인 계층적 회귀분석이 수행되었다. 이러한 회귀분석은 일련의 예측변수들이 단계적으로 회귀모형에 추가됨으로서 기준변수들의 변이(variance)를 예측하는 데에 유의한 기여를 하고 있는지에 대한 정보를 제공해준다.

특히, 본 연구에서는 리더십유효성에 대한 리더십 및 팔로어십 스타일의 상호작용효과를 검증하기 위하여 다중조절회귀분석절차(moderated multiple regression procedure)를 이용하였다. 이 방법은 예측변수에 대한 예측의 효과성을 향상시킬 수 있고, 서로 다른 유형의 예측변수들을 조화시킬 수 있으며, 변수들의 복합적인 관계를 잘 반영할 수 있기 때문에 오늘날 연속변수들의 상호작용효과를 시험하는데 가장 널리 사용되는 기법이다(Peter & Champoux, 1979). 특히, 이 방법은 특정 예측변수를 하위집단화할 때 일어날 수 있는 정보손실을 제거할 수 있기 때문에 연속적 변수의 성질을 가진 두 예측변수의 상호작용을 다루는데 매우 효과적이다(Cohen & Cohen, 1983; Zedeck, 1971).

이 절차에서는 단지 주효과(main effect) 항목만을 포함하는 제한된 구조의 회귀모형(restricted regression model)과 주효과 및 상호작용항목을 포함하는 전구조의 회귀모형(full regression model)을 구성하여 이 두 모형을 비교함으로써 효과를 제거한 상호작용효과를 측정할 수 있다(Cohen & Cohen, 1983). 그리고 두 변수간의 상호작용효과가 존재할 때 그 상호작용효과의 성질을 명확하게 제시하기 위하여 도표(plot)를 이용하였다.

부가적으로, 연구변수들 이외의 요소들이 가설에서 설정된 변수들간의 관계에 유의한 영향

을 미칠 수 있기 때문에 이러한 잠재적인 영향들을 통제하기 위하여 통제변수로서 세 변수, 즉 계급, 연령 및 교육수준을 회귀분석에 적용시켰다.

IV. 연구분석결과

1. 타당성 및 신뢰성검정

1) 연구변수들의 타당성

본 연구에서 사용되고 있는 개념들의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 이용한 구성개념적 타당성을 검증하였다. 본 연구에서는 3가지 유형의 변수군들, 즉 리더십 스타일 변수들, 팔로어십 스타일 변수들, 그리고 리더십 유효성 변수들을 사용하여 이들간의 관계를 시험하고 있는데, 이들 개념들이 본 연구에서 의도한 것과 같이 실증적 증거에 기초하여 개별 척도로서 받아들여질 수 있는지 그 수용성을 개별적으로 시험하였다.

요인추출방법으로는 주성분분석(principal components analysis)방식을 이용하였고, 요인 수의 결정은 고유값(eigen value)이 1이상인 요인만을 선택하였다. 또한, 요인적재치(factor loading)는 0.5을 기준으로 그 유의성을 판단하였으며, 요인행렬의 회전은 직각회전(varimax)방식을 택하였다.

먼저, 4가지 리더십 스타일 변수들의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시한 결과, <표 IV-1>과 같은 요인분석결과를 얻게 되었다. <표 IV-1>에서 제시하고 있는 바와 같이 16개의 문항들은 고유값이 1을 넘는 4개 요인으로 묶여졌다. 고유치는 그 요인이 설명하는 분산의 양을 나타내므로 이 값이 큰 요인이 중요한 요인으로 간주될 수 있는데, 모두가 2.65에서 2.45에 이르는 다소 높은 고유치를 보이고 있다. 이러한 결과는 선행연구의 개념적 정의에 기초하여 수립된 본 연구모형의 제변수들이 손실 없이 독자적인 속성들을 가지고 있다는 것을 입증해준다.

다음으로, 2가지 팔로어십 스타일의 타당성을 시험하기 위하여 요인분석을 한 결과, 20개 문항들은 고유값 1을 넘는 4개 요인으로 묶여졌다. 이 요인들 중 두 요인, 즉 요인 3(IT5, IT6, AT9, AT10)과 요인 4(IT1, IT9, AT1, AT2)가 예상과는 다른 결과를 보이고 있는데, 이들 요인들은 상이한 개념인데도 불구하고 한 요인으로 묶여졌을 뿐만 아니라 본래 의도한 요인에서도 0.4 이하의 낮은 요인적재치를 보이고 있고 그 요인적재치에서도 어떤 뚜렷한 패턴을 찾아 볼 수 없어 이들 문항들을 분석에서 제외시켰다. 이들 문항들을 제외한 후 다시 요인분석을 실시하였는데, 왜냐하면 이들 요인들이 제외됨에 따라 요인분석구조가 바뀌

〈표 IV-1〉 리더십 스타일에 대한 요인분석

요인 문항	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4
ACH 1	.80			
ACH 2	.78			
ACH 3	.54			
ACH 4	.52			
SUR 2		.80		
SUR 3		.75		
SUR 1		.62		
SUR 4		.58		
PAR 2			.75	
PAR 3			.65	
PAR 1			.65	
PAR 4			.58	
DIR 2				.78
DIR 3				.76
DIR 4				.65
DIR 1				.54
고 유 값	2.65	2.63	2.60	2.45
설명변량	16.57	16.46	16.24	15.33

ACH: 성취지향적 리더십, SUR: 지원적 리더십,

PAR: 참여적 리더십, DIR: 지시적 리더십

어질 수 있기 때문이다. 그 결과, 〈표 IV-2〉와 같은 요인분석결과를 얻게 되었다. 〈표 IV-2〉에서 제시하고 있는 바와 같이 12개의 문항들은 고유값이 1을 넘는 2개의 요인으로 묶여졌다. 이들의 고유치는 각각 3.38과 3.21로 다소 높은 값을 보이고 있다. 이러한 결과는 비록 다소 문항들의 손실이 있었으나 이들 문항들이 앙케이트 조사를 위한 문항들로 개발되어 아직 심리측정학적으로 건전한 척도로서 검증을 거치지 않았다는 점을 감안한다면 본 요인분석의 결과가 의미 있는 시사점을 제공해줄 수 있을 것이다. 또한, 이러한 결과는 비록 문항의 손실은 있었지만 팔로어십 스타일에 대한 두 변수들이 독자적인 속성들을 가지고 있다는 것을 입증해준다.

마지막으로, 리더십 유효성 변수로서 직무 및 조직 태도와 관련된 3가지 결과변수들의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였고, 그 결과가 〈표 IV-3〉에서 제시되고 있다.

〈표 IV-2〉 팔로어십 스타일에 대한 요인분석

문항	요인 1	요인 4
AT 7	.77	
AT 4	.72	
AT 8	.72	
AT 2	.70	
AT10	.68	
AT 3	.64	
IT 8		.81
IT10		.79
IT 2		.68
IT 3		.66
IT 7		.66
IT 4		.58
고 유 값	3.38	3.21
설명변량	28.18	26.77

AT: 적극적 행동, IT: 독립적 사고

〈표 IV-3〉에서 보는 바와 같이 15개의 문항들은 고유치가 1을 넘는 3개 요인으로 묶여졌다. 그 대부분 고유치가 2.64 이상의 비교적 높은 고유치를 보이고 있다. 이러한 결과는 선행연구의 개념적 정의 및 척도에 기초하여 수립된 결과변수들이 손실 없이 독자적인 속성들을 가

〈표 IV-3〉 리더십 유효성 변수들에 대한 요인분석

문항	요인 1	요인 2	요인 4
JS 1	.90		
JS 2	.80		
JS 4	.77		
JS 3	.76		
JS 5	.75		
OC 3		.80	
OC 2		.79	
OC 1		.72	
OC 5		.72	
OC 4		.67	
JI 3			.73
JI 4			.72
JI 2			.70
JI 1			.70
JI 5			.59
고 유 값	3.61	3.25	2.65
설명변량	24.09	21.69	17.64

JS: 직무만족, OC: 조직몰입, JI: 직무몰입

지고 있다는 것을 입증해준다.

2) 연구변수들의 신뢰성

Cronbach 알파계수를 통해 본 연구에서 사용된 척도들의 내적 일치성을 평가하였다. 일반적으로 신뢰성의 척도인 Cronbach 알파계수의 값이 0.6 이상이면 신뢰성이 있다고 보며, 따라서 전체 문항들을 하나의 척도로 종합하여 분석할 수 있다.

〈표 IV-4〉에서 보는 바와 같이 6개의 예측변수들과 3개의 결과변수들 모두가 0.74에서 0.91에 이르는 비교적 높은 내적 일치성을 가지고 있는 것으로 나타났다. 구체적으로, 예측 변수로서 지원적 리더십이 0.78, 지시적 리더십이 0.74, 참여적 리더십이 0.84, 성취지향적 리더십이 0.79, 그리고 결과변수로서 직무만족이 0.91, 직무몰입이 0.85, 조직몰입이 0.75로 각각 나타났다.

〈표 IV-4〉 Cronbach 알파계수

변 수	지원적 리더십	지시적 리더십	참여적 리더십	성 과 지 향 적 리더십	독립적 사 고	적 극 적 행 동	직 무 만 족	직 무 몰 입	조 직 몰 입
Cronbach α	0.78	0.74	0.84	0.80	0.83	0.83	0.91	0.85	0.75

2. 연구변수의 기술적 통계

본 연구에 포함된 변수들의 기술적 통계특성과 변수들간의 상관관계는 〈표 IV-5〉에서 제시되고 있다. 먼저, 예측변수로서 4가지 리더십 스타일들과 2가지 팔로어십 스타일들간의 관계를 살펴보면, 지시적 리더십과 독립적 사고를 제외한 나머지 모든 변수들간에는 비교적 유의한 정적 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 특히, 리더십 스타일들은 팔로어십의 적극적 행동에 대해 상대적으로 다소 높은 상관관계를 보이고 있었다.

다음으로, 4가지 리더십 스타일들과 리더십유효성 변수들간의 상관관계에서는 모두가 유의한 정적 관계를 보이고 있었다. 특히, 이들 리더십 스타일들은 전반적으로 조직몰입, 직무만족, 직무몰입의 순으로 높은 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 2가지 팔로어십 스타일들과 리더십유효성 변수들간의 상관관계에서도 모두가 유의한 정적 관계를 가지고 있는 것으로 나타났는데, 이들 유효성 변수들과의 관계에서 적극적 행동 변수가 상대적으로 보다 높은 상관관계를 보이고 있었다.

마지막으로, 각 변수군내의 변수들간 상관관계를 살펴보면, 리더십 스타일간, 팔로어십 스타일간 및 리더십유효성 변수들간 관계에는 예상했던 것과 같이 모두 비교적 높은 상관관계를 보이고 있었다. 특히, 리더십 스타일들간 및 팔로어십 스타일들간 상관관계는 0.42에서 0.68에 이르는 다소 높은 상관관계를 보이고 있었다.

〈표 IV-5〉 평균, 표준편차, 및 상관관계

변 수	평균	표준 편차	상 관 계 수												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
1. 지원적 리더십	3.26	0.70													
2. 지시적 리더십	3.53	0.61	.42**												
3. 참여적 리더십	3.33	0.71	.65**	.50**											
4. 성취지향적 리더십	3.22	0.69	.55**	.55**	.68**										
5. 독립적 사고	2.83	0.57	.14**	.08	.22**	.23**									
6. 적극적 행동	3.07	0.61	.32**	.27**	.35**	.41**	.51**								
7. 직무만족	3.19	0.76	.31**	.21**	.33**	.28**	.20**	.36**							
8. 직무몰입	3.22	0.66	.22**	.16**	.21**	.23**	.19**	.46**	.46**						
9. 조직몰입	3.21	0.74	.41**	.35**	.48**	.50**	.21**	.52**	.57**	.32**					
10. 계급	2.84	1.04	-.14**	-.12**	-.15**	-.17**	.08	.02	-.06	-.07	-.19**				
11. 연령	4.22	0.67	.00	-.09	-.01	-.05**	-.06	-.05	.02	-.05	-.04	-.15**			
12. 교육수준	22.78	0.88	.13**	-.12**	.09	-.09	.13**	-.00	.01	-.03	-.13**	.55**	-.18**		

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

3. 리더십 및 팔로어십 스타일의 상호작용

본 연구는 리더십, 팔로어십 및 리더십유효성간의 관계를 시험하는데 그 목적이 있다. 따라서, 이들 3가지 변수군간의 관계를 구체적으로 살펴보기 위하여 리더십유효성에 대한 각 리더십 및 팔로어십 스타일의 효과와 이들 두 변수들간 상호작용효과를 개별적으로 시험하였고, 다음으로 그 결과들에 기초하여 이들 변수들을 모두 포함하여 리더십 유효성에 대한 통합적인 모형을 시험하였다.

이 절에서는 조절회귀분석절차에 따라 리더십유효성에 대한 각 리더십 및 팔로어십 스타일간의 상호작용효과를 개별적으로 검증하였다. 본 연구에서 사용된 조절회귀분석절차는 계층적 회귀분석에 따른 4단계로 구성되어 있다. 단계 1에서는 통제변수들만이 회귀모형에 포함되었고, 추가적으로 각 단계마다 3가지 연구변수들, 즉 리더십 스타일, 팔로어십 스타일, 그리고 이들의 상호작용항목이 회귀모형에 차례로 부가되었다. 그 결과, 4개의 회귀모형에 대한 R^2 , 변수추가에 따른 R^2 의 증가분(ΔR^2), 그리고 마지막 단계에서의 비표준화된 회귀계수와 그에 대한 유의도를 표에서 제시하였다. 특히, 본 연구에서는 가설에서 제시하고 있는

것과 같이 두 예측변수들의 상호작용효과를 시험하는 것이 본 연구의 주요 목적들 중에 하나이기 때문에 상호작용항목이 추가되었을 때 그에 따른 유의한 R^2 의 증가를 가져오는가에 초점을 맞추고 있다.

1) 지원적 리더십과 팔로어십

리더십유효성에 대한 지원적 리더십, 독립적 사고 및 적극적 행동간의 상호작용효과를 검증한 결과들이 <표 IV-6>과 <표 IV-7>에서 제시되고 있다. 먼저, <표 IV-6>에서 보여주고 있는 것과 같이, 통제변수군에 부가적으로 지원적 리더십이 회귀모형에 추가됨에 따라 모든 유효성 변수들에서의 R^2 가 유의한 증가를 보이고 있고, 독립적 사고 또한 부가적으로 회귀모형에 포함됨에 따라 모든 유효성 변수들에 대해 유의한 R^2 의 증가를 가져 왔다. 예를 들면, 직무만족에서 계급, 연령 및 교육수준의 통제변수들이 포함되어 있는 회귀모형에 지원적 리더십이 추가적으로 포함됨에 따라 통제변수군이 포함된 회귀모형보다 0.08의 유의한 R^2 증가가 일어났고, 다음으로 독립적 사고가 추가됨에 따라 0.02의 유의한 R^2 증가가 발생되었다. 하지만, 이들 두 변수들간의 상호작용항목이 추가적으로 회귀모형에 부가되었을 때는 어떤 유의한 R^2 증가도 나타나지 않았다.

지원적 리더십과 적극적 행동과 관련된 조절회귀분석결과에서도 또한 <표 IV-7>에서 보여 주듯이 앞의 조절회귀분석결과와 거의 유사한 형태를 보이고 있었다. 지원적 리더십이 통제변수군에 부가적으로 회귀모형에 추가됨에 따라 모든 유효성 변수들에서의 R^2 가 유의한 증가를 보이고 있고, 독립적 사고 또한 부가적으로 회귀모형에 포함됨에 따라 모든 유효성 변수

<표 IV-6> 지원적 리더십-독립적 사고의 계층적 회귀분석

결과변수 예측변수	직무만족				직무몰입				조직몰입			
	β	t	R^2	ΔR^2	β	t	R^2	ΔR^2	β	t	R^2	ΔR^2
통제변수												
계급	-0.03	-0.79			-0.03	-0.83			-0.08	-2.04*		
연령	0.07	1.23			-0.01	-0.01			-0.02	-0.40		
교육수준	0.04	0.59	0.01		-0.05	-0.87	0.01		-0.06	-1.10	0.03*	
연구변수												
지원적 리더십	0.31	5.39 [!]	0.09 [!]	0.08 [!]	0.16	3.20 [!]	0.05 ^{**}	0.04 [!]	0.41	7.73 [!]	0.19 [!]	0.16 [!]
독립적 사고	0.19	2.66 ^{**}	0.11 [!]	0.02 ^{**}	0.18	2.77 ^{**}	0.22 [!]	0.17 [!]	0.21	3.27 [!]	0.22 [!]	0.03 ^{**}
지원적 리더십 × 독립적 사고	0.09	0.93	0.11 [!]	0.00	-0.10	-1.24	0.23 [!]	0.01	0.08	1.00	0.22 [!]	0.00

* p < 0.05 ** p < 0.01 ! p < 0.001

들에 대해 유의한 R^2 의 증가를 가져 왔다. 하지만, 이들 두 변수들간의 상호작용항목이 추가적으로 회귀모형에 추가되었을 때는 어떤 유의한 R^2 증가도 나타나지 않았다. 예외적으로, 직무몰입에 대한 조절회귀분석에서는 지원적 리더십과 독립적 및 적극적 행동간의 상호작용항목이 추가됨에 따라 0.01의 R^2 증가를 가져왔지만 그 증가분은 유의하지 않는 것으로 나타났다.

따라서, 지원적 리더십과 독립적 및 적극적 행동간의 상호작용들에서는 모든 리더십유효성 변수들에 대한 어떤 상호작용효과의 증거도 찾아볼 수 없었다.

〈표 IV-7〉 지원적 리더십-적극적 행동의 계층적 회귀분석

결과변수 예측변수	직무만족				직무몰입				조직몰입			
	β	t	R^2	ΔR^2	β	t	R^2	ΔR^2	β	t	R^2	ΔR^2
통제변수												
계급	-0.05	-1.07			-0.05	-1.35			-0.11	-2.80**		
연령	0.08	1.50			0.01	0.14			-0.01	-0.13		
교육수준	0.04	0.76	0.01		-0.04	-0.74	0.01		-0.05	-0.92	0.03*	
연구변수												
지원적 리더십	0.23	3.85 [†]	0.09 [†]	0.08 [†]	0.03	0.70	0.05**	0.04 [†]	0.28	5.56 [†]	0.19 [†]	0.16 [†]
적극적 행동	0.36	5.39 [†]	0.17 [†]	0.08 [†]	0.48	8.59 [†]	0.22 [†]	0.17 [†]	0.54	9.57 [†]	0.36 [†]	0.17 [†]
지원적 리더십 × 적극적 행동	0.01	0.14	0.17 [†]	0.00	-0.09	-1.44	0.23 [†]	0.01	0.04	0.62	0.36 [†]	0.00

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ † $p < 0.001$

2) 지시적 리더십과 팔로어십

리더십유효성에 대한 지시적 리더십, 독립적 사고 및 적극적 행동간의 상호작용항목의 효과를 검증한 결과들이 〈표 IV-8〉과 〈표 IV-9〉에서 제시되고 있다. 먼저, 〈표 IV-8〉에서 보여주고 있는 것과 같이, 통제변수군에 추가적으로 지시적 리더십이 회귀모형에 추가됨에 따라 모든 유효성 변수들에서의 R^2 가 유의한 증가를 보이고 있고, 독립적 사고 또한 추가적으로 회귀모형에 포함됨에 따라 모든 유효성 변수들에 대해 유의한 R^2 의 증가를 보이고 있다. 하지만, 이들 두 변수들간의 상호작용항목이 추가적으로 회귀모형에 추가되었을 때는 어떤 유의한 R^2 증가도 나타나지 않았다.

지시적 리더십과 적극적 행동과 관련된 조절회귀분석결과에서도 또한 〈표 IV-9〉에서 보여주듯이 앞의 조절회귀분석결과와 거의 유사한 형태를 보이고 있었다. 지시적 리더십이 통제변수군에 추가적으로 회귀모형에 추가됨에 따라 모든 유효성 변수들에서의 R^2 가 유의한 증가를 보이고 있고, 독립적 사고 또한 추가적으로 회귀모형에 포함됨에 따라 모든 유효성 변수들에 대해 유의한 R^2 의 증가를 보이고 있다. 하지만, 이들 두 변수들간의 상호작용항목이 추

가적으로 회귀모형에 부가되었을 때는 어떤 유의한 R^2 증가도 나타나지 않았다.

따라서, 지시적 리더십과 독립적 및 적극적 행동간의 상호작용들에서는 모든 리더십유효성 변수들에 대한 어떤 상호작용효과의 증거도 찾아볼 수 없었다.

〈표 IV-8〉 지시적 리더십-독립적 사고의 계층적 회귀분석

결과변수 예측변수	직무만족				직무몰입				조직몰입			
	β	t	R^2	ΔR^2	β	t	R^2	ΔR^2	β	t	R^2	ΔR^2
통제변수												
계급	-0.05	-1.00			-0.04	-0.94			-0.09	-2.22 [*]		
연령	0.05	0.92			-0.01	-0.21			-0.03	-0.68		
교육수준	0.05	0.77	0.01		-0.04	-0.65	0.01		-0.04	-0.63	0.03 [*]	
연구변수												
지시적 리더십	0.23	3.30 [!]	0.04 ^{**}	0.03 [!]	0.15	2.54 [*]	0.03 [*]	0.02 ^{**}	0.39	6.15 [!]	0.13 [!]	0.10 [!]
독립적 사고	0.23	3.12 ^{**}	0.14 [!]	0.10 [!]	0.21	3.28 [!]	0.22 [!]	0.17 [!]	0.26	3.85 [!]	0.34 [!]	0.21 [!]
지시적 리더십 × 독립적 사고	0.04	0.33	0.14 [!]	0.00	-0.03	-0.25	0.22 [!]	0.00	0.07	0.66	0.34 [!]	0.00

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$! $p < 0.001$

〈표 IV-9〉 지시적 리더십-적극적 행동의 계층적 회귀분석

결과변수 예측변수	직무만족				직무몰입				조직몰입			
	β	t	R^2	ΔR^2	β	t	R^2	ΔR^2	β	t	R^2	ΔR^2
통제변수												
계급	-0.06	-1.29			-0.05	-1.44			-0.11	-2.92 ^{**}		
연령	0.07	1.32			0.01	0.17			-0.01	-0.29		
교육수준	0.05	0.87	0.01		-0.03	-0.65	0.01		-0.03	-0.57	0.03 [*]	
연구변수												
지원적 리더십	0.13	1.90	0.04 ^{**}	0.03 [!]	0.03	0.47	0.03 [*]	0.02 ^{**}	0.25	4.22 [!]	0.13 [!]	0.10 [!]
적극적 행동	0.41	6.19 [!]	0.07 [!]	0.03 ^{**}	0.50	9.13 [!]	0.06 [!]	0.03 [!]	0.58	10.27 [!]	0.17 [!]	0.04 [!]
지시적 리더십 × 적극적 행동	0.00	0.02	0.07 [!]	0.00	-0.03	-0.40	0.06 ^{**}	0.00	-0.01	-0.07	0.17 [!]	0.00

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$! $p < 0.001$

3) 참여적 리더십과 팔로어십

리더십유효성에 대한 참여적 리더십, 독립적 사고 및 적극적 행동간의 상호작용항목의 효과를 검증한 결과들이 〈표 IV-10〉과 〈표 IV-11〉에서 제시되고 있다. 먼저, 〈표 IV-10〉에서 보여주고 있는 것과 같이, 통제변수군에 부가적으로 참여적 리더십이 회귀모형에 추가됨에 따라 모든 유효성 변수들에서의 R^2 가 유의한 증가를 보이고 있고, 독립적 사고 또한 부가적으로 회귀모형에 포함됨에 따라 모든 유효성 변수들에 대해 유의한 R^2 의 증가를 가져왔다.

하지만, 이들 두 변수들간의 상호작용항목이 추가적으로 회귀모형에 부가되었을 때는 어떤 유의한 R^2 증가도 나타나지 않았다.

참여적 리더십과 적극적 행동과 관련된 조절회귀분석결과에서도 또한 <표 IV-11>에서 보여 주듯이 앞의 조절회귀분석결과와 거의 유사한 형태를 보이고 있었다. 참여적 리더십이 통제 변수군에 부가적으로 회귀모형에 추가됨에 따라 모든 유효성 변수들에서의 R^2 가 유의한 증가를 보이고 있고, 독립적 사고 또한 부가적으로 회귀모형에 포함됨에 따라 모든 유효성 변수들에 대해 유의한 R^2 의 증가를 가져왔다. 하지만, 이들 두 변수들간의 상호작용항목이 추가적으로 회귀모형에 부가되었을 때는 어떤 유의한 R^2 증가도 나타나지 않았다.

따라서, 참여적 리더십과 독립적 및 적극적 행동간의 상호작용들에서는 모든 리더십유효성 변수들에 대한 어떤 상호작용효과의 증거도 찾아볼 수 없었다.

<표 IV-10> 참여적 리더십-독립적 사고의 계층적 회귀분석

예측변수	결과변수				적무만족				적무몰입				조직몰입			
	β	t	R^2	ΔR^2	β	t	R^2	ΔR^2	β	t	R^2	ΔR^2	β	t	R^2	ΔR^2
통제변수																
계급	-0.03	-0.63			-0.03	-0.70			-0.08	-1.78						
연령	0.04	0.82			-0.01	-0.28			-0.05	-1.01						
교육수준	0.03	0.52	0.01		-0.04	-0.81	0.01		-0.07	-1.26	0.03*					
연구변수																
참여적 리더십	0.31	5.34 [!]	0.10 [!]	0.09 [!]	0.17	3.33 [!]	0.05**	0.04 [!]	0.45	8.79 [!]	0.24 [!]	0.21 [!]				
독립적 사고	0.16	2.20*	0.11 [!]	0.01*	0.16	2.44*	0.07 [!]	0.02**	0.17	2.59**	0.25 [!]	0.01*				
참여적 리더십 x 독립적 사고	0.08	0.91	0.12 [!]	0.01	-0.08	-1.05	0.07 [!]	0.00	0.14	1.91	0.26 [!]	0.01				

* p < 0.05 ** p < 0.01 ! p < 0.001

<표 IV-11> 참여적 리더십-적극적 행동의 계층적 회귀분석

예측변수	결과변수				적무만족				적무몰입				조직몰입			
	β	t	R^2	ΔR^2	β	t	R^2	ΔR^2	β	t	R^2	ΔR^2	β	t	R^2	ΔR^2
통제변수																
계급	-0.04	-0.95			-0.05	-1.34			-0.09	-2.48*						
연령	0.06	1.22			0.01	0.13			-0.03	-0.62						
교육수준	0.05	0.79	0.01		-0.03	-0.72	0.01		-0.05	-0.96	0.03*					
연구변수																
참여적 리더십	0.24	4.15 [!]	0.10 [!]	0.09 [!]	0.05	1.03	0.05**	0.04 [!]	0.34	6.97 [!]	0.24 [!]	0.21 [!]				
적극적 행동	0.36	5.34 [!]	0.17 [!]	0.07 [!]	0.48	8.49 [!]	0.22 [!]	0.17 [!]	0.50	9.04 [!]	0.39 [!]	0.15 [!]				
참여적 리더십 x 적극적 행동	0.07	1.06	0.17 [!]	0.00	-0.04	-0.75	0.22 [!]	0.00	-0.02	-0.34	0.39 [!]	0.00				

* p < 0.05 ** p < 0.01 ! p < 0.001

4) 성취지향적 리더십과 팔로어십

리더십유효성에 대한 성취지향적 리더십, 독립적 사고 및 적극적 행동간의 상호작용항목의 효과를 검증한 결과들이 <표 IV-12>과 <표 IV-13>에서 제시되고 있다. 먼저, <표 IV-12>에서 보여주고 있는 것과 같이, 통제변수군에 부가적으로 성취지향적 리더십이 회귀모형에 추가됨에 따라 모든 유효성 변수들에서의 R^2 가 유의한 증가를 보이고 있고, 독립적 사고 또한 부가적으로 회귀모형에 포함됨에 따라 모든 유효성 변수들에 대해 유의한 R^2 의 증가를 보이고 있다. 하지만, 이들 두 변수들간의 상호작용항목이 추가적으로 회귀모형에 부가되었을 때는 어떤 유의한 R^2 증가도 나타나지 않았다.

성취지향적 리더십과 적극적 행동과 관련된 조절회귀분석결과에서도 또한 <표 IV-13>에서 보여주듯이 앞의 조절회귀분석결과와 거의 유사한 형태를 보이고 있었다. 성취지향적 리더십

<표 IV-12> 성취지향적 리더십-독립적 사고의 계층적 회귀분석

결과변수 예측변수	직무만족				직무몰입				조직몰입			
	β	t	R^2	ΔR^2	β	t	R^2	ΔR^2	β	t	R^2	ΔR^2
통제변수												
계급	-0.03	-0.58			-0.02	-0.56			-0.07	-1.41		
연령	0.04	0.78			-0.04	-0.37			-0.05	-1.02		
교육수준	0.04	0.68	0.01		-0.02	-0.70	0.01		-0.05	-0.85	0.03	
연구변수												
성취지향 리더십	0.26	4.33 [!]	0.07 [!]	0.06 [!]	0.18	3.48 [!]	0.06 [!]	0.05 [!]	0.49	9.25 [!]	0.25 [!]	0.22 [!]
독립적 사고	0.17	2.30 [*]	0.09 [!]	0.02 [*]	0.16	2.41 [*]	0.07 [!]	0.01 [*]	0.15	2.35 [*]	0.26 [!]	0.01 [*]
성취지향 리더십 x 독립적 사고	0.04	0.45	0.09 [!]	0.00	-0.10	-1.33	0.08 [!]	0.01	0.11	1.49	0.27 [!]	0.01

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$! $p < 0.001$

<표 IV-13> 성취지향적 리더십-적극적 행동의 계층적 회귀분석

결과변수 예측변수	직무만족				직무몰입				조직몰입			
	β	t	R^2	ΔR^2	β	t	R^2	ΔR^2	β	t	R^2	ΔR^2
통제변수												
계급	-0.04	-0.97			-0.05	-1.32			-0.08	-2.17 [*]		
연령	0.06	1.13			0.00	0.09			-0.03	-0.77		
교육수준	0.05	0.78	0.01		-0.03	-0.69	0.01		-0.04	-0.78	0.03 [*]	
연구변수												
성취지향 리더십	0.15	2.40 [*]	0.07 [!]	0.06 [!]	0.03	0.66	0.06 ^{**}	0.05 [!]	0.32	6.19 [!]	0.25 [!]	0.22 [!]
적극적 행동	0.37	5.27 [!]	0.09 [!]	0.02 [*]	0.48	8.36 [!]	0.07 [!]	0.01 [*]	0.48	8.33 [!]	0.26 [!]	0.01 [*]
성취지향 리더십 x 적극적 행동	-0.03	-0.43	0.09 [!]	0.00	-0.03	-0.53	0.08 [!]	0.01	-0.07	-1.11	0.27 [!]	0.01

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$! $p < 0.001$

이 통제변수군에 추가적으로 회귀모형에 추가됨에 따라 모든 유효성 변수들에서의 R^2 가 유의한 증가를 보이고 있고, 독립적 사고 또한 추가적으로 회귀모형에 포함됨에 따라 모든 유효성 변수들에 대해 유의한 R^2 의 증가를 보이고 있다. 하지만, 이들 두 변수들간의 상호작용항 목이 추가적으로 회귀모형에 추가되었을 때는 어떤 유의한 R^2 증가도 나타나지 않았다.

따라서, 성취지향적 리더십과 독립적 및 적극적 행동간의 상호작용들에서는 모든 리더십 유효성 변수들에 대한 어떤 상호작용효과의 증거도 찾아볼 수 없었다.

4. 리더십 및 팔로어십 스타일과 리더십 유효성간의 관계의 통합모형

〈표 IV-14〉은 앞에서 이루어진 분석결과들에 기초하여 모든 변수들을 포함하는 계층적 회귀분석의 결과들을 제시해주고 있다. 앞의 분석결과들에서는 모든 상호작용항목들이 유의하지 않는 것으로 나타났기 때문에 통합모형에서 제외되었지만 그 외의 모든 변수들은 계층적 회귀분석에 포함되었다. 이 계층적 회귀분석에서는 통제변수들, 리더십 스타일 변수들, 그리고 팔로어십 스타일 변수들의 3가지 변수군이 순서적으로 회귀모형에 추가적으로 부가하였을 때 이들 변수군들이 3가지 리더십유효성 변수들에 어떻게 영향을 미치고 있는가를 살펴보았다. 따라서, 〈표 IV-14〉에서는 각 변수군이 회귀모형에 부가되었을 때 그에 따른 R^2 및 그 R^2 의 증가분이 제시되었고, 모든 예측변수들을 포함하는 회귀모형의 표준회귀계수(Beta)와 회귀계수에 대한 t값이 제시되었다. 특히, 모든 변수들이 포함된 회귀모형에서의 각 변수에 대한 표준회귀계수 값은 각 리더십유효성 변수들에 대한 각 변수의 상대적 중요성을 평가할 수 있는 의미 있는 정보를 제공해준다. 먼저, 통제변수로서 인구통계학적 변수들과 리더십유효성 변수들간의 관계를 살펴보면, 이들 인구통계학적 변수군은 리더십 유효성에 대해 낮은 설명력(R^2)을 보이고 있을 뿐만 아니라 리더십 및 팔로어십 스타일 변수들이 통제된 후에도 조직몰입에서의 계급을 제외하고는 모든 변수들이 리더십유효성에 대해 어떤 유의한 영향도 미치고 있지 않는 것으로 나타났다. 단지 계급만이 조직몰입에 대해서 유의하면서도 부적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

다음으로, 리더십 스타일 변수들과 리더십유효성 변수들간의 관계를 살펴보면, 통제변수군에 추가적으로 리더십 스타일변수군이 포함되었을 때 모든 리더십유효성 변수들에서 유의하면서도 다소 높은 R^2 의 증가를 보이고 있을뿐만 아니라 직무만족에서의 성취지향적 리더십과 직무몰입에서의 지시적 리더십을 제외한 모든 유형의 리더십 스타일이 직무만족, 직무몰입, 그리고 조직몰입에 정적인 영향을 미치고 있었다. 하지만, 인구통계적 변수들과 팔로어십 스타일 변수들이 통제되었을 때 직무만족에서 참여적 리더십만이, 그리고 조직몰입에서 참여

적 및 성취지향적 리더십만이 유의한 효과를 가지고 있는 것으로 나타났다. 통제변수군에 부가적으로 리더십 스타일 변수군이 포함되었을 때 직무만족에 대한 이들의 결합된 관계는 0.11만큼의 유의한 R^2 증가($\Delta F_{1,335}=44.57$, $p<0.001$)를 보임으로써 이들 변수들이 직무 만족의 변이에 설명력을 11% 향상시켰다. 또한, 직무몰입과 조직몰입에 대해서는 유의한 ΔR^2 가 각각 0.06($\Delta F_{1,335}=21.82$, $p<0.001$)과 0.27($\Delta F_{1,335}=129.39$, $p<0.001$)로 직무몰입의 변이에 대한 설명력을 7%, 조직몰입의 변이에 대한 설명력을 27% 향상시켰다.

마지막으로, 팔로어십 스타일 변수들과 리더십 유효성변수들간의 관계를 살펴보면, 통제변수군 및 리더십 스타일 변수군에 부가적으로 팔로어십 스타일 변수들이 포함되었을 때 모든 조직유효성변수들에서 유의한 R^2 의 증가를 보였다. 각 팔로어십 스타일들을 개별적으로 살펴보면, 먼저, 독립적 사고는 인구통계적 변수군과 리더십 스타일 변수군이 통제되었을 때 모든 리더십 유효성 변수들에 부적인 영향을 미치고 있을 뿐만 아니라 어떤 유의한 효과도 나타나지 않았다. 반면, 적극적 행동은 인구통계적 변수군과 리더십 스타일 변수군이 통제되었을 때 직무만족, 직무몰입, 그리고 조직몰입 등 모든 리더십 유효성변수들에 정적인 영향을 미치고 있을 뿐만 아니라 유의하면서 가장 큰 효과를 보이고 있었다. 통제변수군과 리더십 스타일 변수군에 부가적으로 팔로어십 스타일 변수군이 포함되었을 때 직무만족에 대한 이들의 결합된 관계는 유의한 $\Delta R^2=0.06$ ($\Delta F_{1,333}=23.28$, $p<0.001$)으로 이들 변수들이 직무 만족의 변이에 설명력을 6% 향상시켰다. 또한, 직무몰입과 조직몰입에 대해서는 유의한 ΔR^2 가 각 0.16($\Delta F_{1,333}=68.68$, $p<0.001$)과 0.12($\Delta F_{1,333}=66.35$, $p<0.001$)로 직무몰입

〈표 IV-14〉 통합모형의 계층적 회귀분석

결과변수 예측변수	직무만족				직무몰입				조직몰입			
	Beta	t	R^2	ΔR^2	Beta	t	R^2	ΔR^2	Beta	t	R^2	ΔR^2
통제변수												
계급	-0.05	-0.90			-0.08	-1.29			-0.11	-2.12*		
연령	0.08	1.38			0.02	0.30			-0.02	-0.32		
교육수준	0.04	0.77	0.01		-0.03	-0.69	0.01		-0.03	-0.75	0.03*	
리더십스타일 변수												
지원적 리더십	0.12	1.82			0.02	0.37			0.07	1.27		
지시적 리더십	0.01	0.10			-0.01	-0.10			0.03	0.58		
참여적 리더십	0.16	2.05*			0.05	0.61			0.19	2.89**		
성취지향 리더십	-0.02	-0.28	0.12 [!]	0.11	0.01	0.81	0.07**	0.06	0.14	2.30*	0.30 [!]	0.27
팔로어십스타일 변수												
독립적 사고	-0.01	-0.08			-0.06	-1.12			-0.08	-1.56		
적극적 행동	0.27	4.36 [!]	0.18 [!]	0.06	0.47	7.85 [!]	0.23 [!]	0.16	0.41	7.86 [!]	0.42 [!]	0.12

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$! $p < 0.001$

의 변이에 대한 설명력을 16%, 조직몰입의 변이에 대한 설명력을 12% 향상시켰다.

전체적으로, 통제변수군, 리더십 스타일 변수군, 그리고 팔로어십 스타일 변수군이 모두 회귀모형에 포함되었을 때 직무만족에 대한 이들의 결합된 관계는 $R^2=0.18$ 으로 이들 변수들이 직무만족의 변이를 18% 설명하고 있다. 또한, 직무몰입과 조직몰입에 대해서는 R^2 가 각각 0.23과 0.42로 직무몰입의 변이를 23%, 조직몰입의 변이를 42% 설명하고 있다.

V. 결 론

본 연구에서는 리더십 및 팔로어십 스타일과 리더십 유효성간의 관련성을 검증하였다. 먼저, 리더십 유효성에 대한 리더십 스타일과 팔로어십 스타일의 상호작용분석에서 나타난 결과를 살펴보면, 이들간의 모든 상호작용은 모든 리더십유효성 변수들에 대해 어떤 유의한 영향도 미치고 있지 않는 것으로 나타났다.

다음으로, 리더십 및 팔로어십 스타일과 조직유효성간의 관계를 살펴보면, 참여적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 그리고 성취지향적 리더십이 조직몰입에 유의하면서도 정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 또한, 적극적 행동은 모든 리더십 유효성 변수들에 유의하면서도 정적인 영향을 미치고 있을 뿐만 아니라 이 팔로어십 스타일이 모든 유효성 변수들에 가장 크고 중요한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 다른 예측변수들은 모든 리더십 유효성 변수들에 대해 유의한 효과를 가지고 있지 않았다.

결론적으로, 본 연구의 취지는 몇몇 연구결과들을 통해 미래 리더십연구뿐만 아니라 기업 실무에도 몇몇 중요한 시사점을 제공하고 있다. 먼저, 실무적 시사점으로 효과적인 리더십이 발휘되기 위해서는 부하들의 팔로어십과 그 동기를 이해하는 리더가 되어야 한다는 것이다. 그러한 리더는 보다 쉽게 부하들과 공감할 수 있고 그들로부터 열성적인 반응을 이끌어낼 수 있을 것이다. 특히, 본 연구결과들에 따르면, 성취지향적 및 참여적 리더십이 부하들의 태도에 정적인 영향을 미치고 있음으로 부하들에게 도전적인 목표를 설정하여 주고, 최고 수준의 과업성과를 기대하여 지속적인 개선을 도모하며, 부하들이 그 같이 훌륭한 성과를 올릴 수 있는 능력에 대하여 확신을 나타내 보이는 성취지향적 리더십과 부하들과 상의하고 정보를 교환하며 의사결정과정에서 부하의 의견이나 제안을 참작하는 참여적 리더십을 개발·훈련할 필요가 있을 것이다. 또한, 리더는 부하들로 하여금 바람직한 팔로어십 스타일을 개발하거나 변환시킬 수 있도록 적합한 환경 및 관계를 조성시켜줄 수 있어야 할 것이다.

다음으로, 이론적 측면에서 본 연구는 리더와 부하들간의 관계에서 일어나는 현상에 초점

을 맞춰 리더십뿐만 아니라 팔로어십을 결합하여 살펴봄으로써 그 현상에 대한 이해를 보다 증진시킬 수 있는 정교한 이론적 틀을 제공해줄 뿐만 아니라 리더십 및 팔로어십 과정에 대한 이해를 더욱 증진시킬 수 있는 미래의 연구에 유용한 변수들을 제공하고 있다.

끝으로, 본 연구의 과정과 분석결과를 통하여 제기될 수 있는 몇 가지 한계점들을 지적하고 동시에 이러한 한계점들을 극복할 수 있는 앞으로 연구방향을 제시하고자 한다. 먼저, 연구표본과 관련된 연구결과의 일반화 문제이다. 본 연구가 군대 조직들을 대상으로 이루어졌고, 또한 제한된 사병들을 대상으로 표본자료를 수집하였기 때문에 여기에서 발견된 사실들을 다른 조직이나 환경에 일반화하는데는 다소 한계점이 따를 수밖에 없을 것이다. 이러한 한계점은 앞으로도 다양한 표본들을 대상으로 하는 지속적인 연구들이 필요하다는 것을 제안한다.

둘째, 본 연구는 예측변수들과 결과변수들간의 선형적 관계들을 중심으로 살펴보았다. 하지만, 이들 변수간의 관계는 보다 복잡할 수 있기 때문에 리더와 부하들간 관계에서 일어나는 현상을 보다 정확하게 밝혀내지 못할 수도 있을 것이다. 특히, 상호작용효과를 시험하는 데 있어서 상호작용에 따른 결과변수와 예측변수간의 비선형적 관계가 존재할 가능성이 높는데, 선형적 모형은 이들 관계를 밝혀주지 못할 뿐만 아니라 선형적 모형의 상호작용효과도 또한 상쇄시켜 버릴 수 있다. 따라서, 비선형적 관계를 포함하는 보다 다양하고 복잡한 관계를 동시에 시험할 수 있는 부가적인 연구들이 요구된다.

마지막으로, 본 연구에서는 자료수집의 주된 방법을 설문지법에 의존하고 있고, 또한 사병들만을 대상으로 자료를 수집하고 있다는 점이다. 이러한 방법은 그 성질상 자기보고(self-report)의 성질과 지각적인 성질을 가지고 있어서 사회적 요망성이나 의미상의 곤란성 등 그 자료의 타당성을 위협하는 요소를 내포하고 있으며, 자료원이 구성원들에 한정되었기 때문에 동일한 방법으로 인한 변량(common method variance)이 변수들간의 관계를 부풀릴 수 있는 문제점을 안고 있다. 따라서, 앞으로는 객관적인 측정치를 얻을 수 있도록 보다 다양한 자료수집방법 및 자료원을 개발할 필요가 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 박내희 (1987), 「현대리더쉽론-이론과 기법」, 서울: 법문사.
- 박동수, 정성한 (1999), "쌍방관계에서의 리더행동과 리더십유효성간 관계의 상황조절변수", 「경영학연구」, Vol.28, pp.21-50.
- Burns, J. M.(1978), *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chaleff, I.(1995), *The Courageous Follower: Standing Up to and For Our Leaders*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Cohen, J. & Cohen, P.(1983), *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fulk, J. & Wendler, B. J.(1982), "Dimensionality of leader-subordinate interactions: A path-goal investigation", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.30, pp.241-264.
- Gardner, J. W.(1990), *On Leadership*. New York: Free Press.
- Hollander, E. P.(1978), *Leadership Dynamics*. New York: Free Press.
- House, R. J.(1971), "A path-goal theory of leader effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, pp.321-339.
- House, R. J. & Dessler, G.(1974), "The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests", In J.G. Hunt and L.L. Larson (Eds.), *Contingency Approaches in Leadership*, pp.29-55. Carbondale IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. & Mitchell, T. R.(1974), "Path-goal theory of leadership", *Journal of Contemporary Buiness*, Vol.3, pp.81-97.
- Kanungo, R.(1982), "Mesurement of job and work involvement", *Journal of Applied Psychology*, Vol.67, pp.341-349.
- Kelley, R.(1988), "In praise of follower", *Harvard Business Review*, Nov-Dec., pp.142-148.

- Kelley, R.(1992), *The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow, and Followers Who Lead Themselves*. New York: Doubleday.
- Mintzberg, H.(1973), *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W.(1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, pp.224-247.
- Peters, W. S. & Champoux, J. E.(1979), "The role and analysis of moderator variables in organizational research," in R. T. Mowday and R. M. Steers (Eds.), *Research in Organizations: Issues and Controversies*, CA, Goodyear Publishing Company, pp.239-253.
- Rost, J. C.(1993), *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport, CN: Praeger.
- Smith, P. C., Kendall, L.M., & Hulin, C. L.(1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago, Rand McNally.
- Stogdill, R. M.(1963), *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire Form XII*. Ohio State University, Bureau of Business Research, Columbus.
- Zedeck, S.(1971), "Problems with the use of 'moderator' variables", *Psychological Bulletin*, Vol.76, pp.295-310.