
개별배려적 리더십행위와 구성원의 조직몰입:
성취욕구의 조절효과에 관한 연구
(Individualized Consideration Leadership Behavior and
Employee's Organizational Commitment:
The Moderating Effect of Need-for-Achievement)

서정하*

< 목 차 >

- I. 서론
- II. 구성원의 조직몰입과 개별배려 리더십행위
- III. 연구디자인
- IV. 실증분석 결과
- V. 결론: 요약 및 향후 연구방향

Summary : This study aims to investigate hypotheses for the effects of leaders' individualized consideration leadership behaviors(Bass, 1985) and employee's organizational commitment.

It is proposed that individualized consideration leadership behaviors will positively effect on employee's organizational commitment. And to understand the importance of followers' characteristics in recent leadership studies, it is also proposed that the follower's need for achievement(N-Arch) moderates in the relationship of individualized consideration leadership behaviors and organizational commitment.

After descriptive survey, research model setup, and field survey, this empirical

* 청주대학교 경상대학 경영학과 전임강사,(e-mail: junghasuh@cju.ac.kr, junghasuh@hanmail.net)

study investigated the above mentioned hypotheses thru SPSS for Windows 12.0. It involved linear regression analysis to reveal the significant main effect of the individualized consideration leadership behaviors. It also revealed moderating regression analysis to reveal the significant moderating effects of need for achievement between the independent variables(individualized consideration leadership behaviors) and dependent variable(the organizational commitment).

Results revealed that leaders' individualized consideration leadership behaviors positively affected to its employee's organizational commitment(Hypothesis 1). And positive moderating effect of N-Arch was strongly supported between leader's individualized consideration leadership behaviors and follower's organizational commitment(Hypothesis 2).

Keywords : Individualized Consideration Leadership, Organizational Commitment, Need-for-Achievement

I. 서 론

리더십 연구는 1940년대부터 정치, 종교, 경제, 경영 등의 분야에서 특성이론, 행동이론, 상황이론, 신경향 이론과 더불어 현재까지 많은 연구자들에 의해서 끊임없이 발전해 오는 분야이다. 최근 취업전문기업 인크루트(www.incruit.com)는 구직자와 직장인 624명을 대상으로 '선호하는 리더십 유형'을 설문조사한 결과 42.8%가 배려와 인간관계를 우선시하는 CEO으로 나타났다(국민일보, 2006).

상황에 따라 적합한 리더십이 다르겠지만, 현대인들은 조직의 성과나 결과위주의 합리적인 리더십보다는 리더의 동반자인 구성원의 존재자체를 중시하고 감성과 감정을 중시하고 배려해주는 감성위주의 리더십을 선호하여 궁극적으로 조직의 효율성을 높일 수 있을 것이다. 왜냐하면 현대와 같이 무한경쟁, 끊임없는 변화를 겪어야 하는 어려운 상황일수록 조직구성원의 사기를 높이고 열정을 이끌어 내고 신바람나게 일하게끔 함으로써 조직의 성과를 높이는 리더십이 더욱 적절하다고 판단되기 때

문이다. 높은 성과달성을 위해서는 리더가 성과달성을 강조하는 것도 중요하지만 보다 장기적인 인적자원예의 투자와 동기부여 차원에서 조직구성원의 의견에 귀를 기울이고 용기를 북돋워 주며 구성원을 배려해주고 보살피주는 리더십을 발휘하는 것도 매우 효과적인 것으로 사료된다. 또한 여러 선행연구(Steers; 1975; Begly & Boyd, 1987; Carsrud & Olm, 1986; 성수빈, 2001)의 결과에서 볼 수 있듯이 성취욕구의 조직성과에 대한 긍정적인 효과는 리더의 리더십행위에 간접적으로 영향을 미칠 것으로 기대하였다.

따라서 본 연구는 리더의 개별배려(individualized consideration)행위가 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치며 구성원의 성취욕구는 리더의 개별배려행위와 조직유효성간의 관계에 긍정적인 조절작용을 할 것이라는 가설을 실증적으로 분석하는 것을 목적으로 한다.

II. 구성원의 조직몰입과 개별배려 리더십행위

조직의 성공요인으로는 자금조달, 보유기술의 경쟁력, 기술개발능력, 마케팅, 인력수급, 시장개척능력, 신상품 아이디어, 판매능력 등이 있지만 조직의 리더의 영향력은 조직의 성공에 있어서 가장 중요한 요인이라고 할 수 있다. 또한 리더십은 역사적 조건과 제도라는 환경 및 재료를 가지고 실제 집을 지어가는 건축가와 같은 역할을 한다. 아무리 좋은 터와 적절한 재료를 가지더라도 건축가의 비전, 시공의 능력과 순서, 그리고 일꾼을 부리는 장악력이 없이는 집이 지어지지 않듯이 지도자의 개인적 자질과 역량은 조직의 성과에 있어서 결정적 역할을 한다(이현출,2004).

특히 조직이 위기상황을 맞이한 경우에는 모든 구성원들의 노력과 투지만만 아니라 구성원들을 이끌어가는 리더의 역할은 조직구성원의 동기유발, 직무만족, 조직몰입 등에 직접적인 연관이 있는 것을 알 수 있다. 리더십은 리더, 부하, 상황이라는 구성요소의 역동적 관계 속에서 이루어지며, 리더십의 주체인 리더가 ‘인격(Be)’, ‘지식(Know)’, ‘행동(Do)’의 기본 요건을 적절히 조화를 이루게 될 때 바람직한 리더십으로 발휘된다(김종두, 2006).

2006년 현재 우리나라는 급변하는 무역환경 및 미국, 유럽 OECD 국가들 간의 경

제/군사적인 마찰 등과 더불어 유사 이래 가장 극심한 경제위기를 겪고 있다. 이에 국내기업들은 금리하락, 소비심리위축, 실업률증가, 고용시장 불안정, 신용불량자 문제 및 이로 인한 여러 가지 사회문제에 직면해 있다. 최근 유가 인상이나 불안정한 국내외 경기전망 등의 외부 경영환경의 불확실성에 대비하여 최고경영자를 비롯한 경영진이 조직의 목표를 보다 분명히 하고, 구성원들의 열정과 노력을 이끌어 내어 목표를 달성하려 하고 있다. 어려운 시기일수록 리더들이 부하 직원의 의견에 귀를 기울이고 용기를 북돋워주면서 구성원의 사기를 높여서 궁극적으로 성과를 높이는 것이 중요한 것이다.

하나의 조직이 성공하기 위해서는 구성원 모두의 헌신과 노력이 필요한데 이러한 구성원의 노력을 이끌어 내는 것이 바로 리더의 역할인 것이다. 조직 구성원들의 조직에 대한 헌신은 지속적인 성공의 중요한 요인인데 그렇다면 리더십은 무엇이며 리더의 어떠한 행위들이 조직구성원의 조직에의 헌신과 노력, 즉 조직몰입을 이끌어 낼 수 있을까?

“리더십에 대한 정의는 리더십의 개념을 정의하려고 시도하는 사람들의 수만큼이나 다양하다”라는 Bass(1990)의 주장처럼 리더십은 산업조직심리학, 경영학, 행정학, 정치학 등의 행동과학분야에서 가장 광범위하게 연구되는 주제이면서도 명료하게 정의하기는 어려움이 있는 분야이다.

원래 리더십이란 용어는 우리말의 ‘지도력’ 또는 ‘지휘통솔’에 해당하는데 우리말로 정확하게 표현할 수 있는 어휘가 적합하지 않아서 사회과학 연구에 있어서 보편적으로 ‘리더십’이라 명명한다. 리더십에 대한 대표적인 정의는 많은 학자에 의하여 매우 다양하게 정의되고 있다. ‘리더십이란 바람직한 목표를 성취시키기 위하여 다른 사람들을 동기부여하고 지휘하며 영향력을 행사하는 능력’(Kotter, 1990), ‘어떤 목표의 달성을 위하여 의사소통과정을 통해서 개인간에 영향력을 행사하려는 시도’(Fleishman, 1973), ‘사람들로 하여금 공동목표를 달성하는데 따라오게끔 영향력을 행사하는 것’(Koontz & O'Donnell, 1976), ‘목표설정과 목표달성을 향해 노력하는 조직(또는 집단)의 행위에 영향력을 행사하는 과정’(Stogdill, 1950), 리더가 추종자를 위해 조직의 현실을 정의하면서 무엇이 중요한지에 대하여 부하들에게 명시하는 과정으로써의 ‘상징적인 행위(symbolic action: Pfeffer, 1981)’, ‘의미의 관리(management of meaning: Smircich & Morgan, 1982)’ 등이 있다. 이러한 여러 학자의 정의를 종합

하여 보면 결국 ‘리더십이란 일정한 상황에서 목표달성을 위하여 개인이나 집단의 행동에 영향력을 행사하는 과정’이라고 요약할 수 있다.

본 연구에서는 리더십을 ‘부하가 아닌 리더의 동반자로서의 추종자와 리더가 상호간에 끊임없이 영향력을 행사하며 개인과 조직차원의 목표를 달성하기위해 노력하는 일체의 과정’이라고 본다. 왜냐하면 리더 없는 추종자, 추종자 없는 리더는 존재할 수 없으며 리더십은 결국 리더 개인, 추종자 개인, 그리고 조직 혹은 집단의 목표를 달성하려는 리더-추종자들이 모여 목적달성을 위해 끊임없는 상호작용과 서로간의 영향력을 교환해 나가는 과정이기 때문이다.

리더십에 대한 초창기 연구로는 효과적인 리더에게는 남과 다른 개인적인 특성이 있다고 생각하고, 그 특성을 추출하려 했던 특성이론(trait theory)이 있다. 그러나 이 특성이론은 리더들의 공통적인 특성을 추출해 내지 못하고, 성공적인 리더십과 리더특성 간에 나타나는 연관성이 별로 발견되지 않아 곧 한계에 이르게 되었다.

그 이후에 리더십 연구는 밖으로 드러나는 리더의 행위를 관찰하는 방향으로 진행되었는데 이와 같이 리더의 지속적인 행위양식, 즉 리더십 스타일간의 관계를 규명하는 연구방향을 리더십의 행위이론(behavioral theory)이라고 한다. 주로 미국의 미시간 대학, 오하이오 주립대학 등에서 이와 같은 일련의 리더십 행동이론을 연구하였다.

기존의 리더십연구에서는 조직구성원의 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 리더십행위들로 카리스마, 비전제시, 봉사적 리더십 등을 든다. 특히 Bass(1985)는 변혁적 리더십이론은 리더의 카리스마, 지적자극, 개별배려 등의 다양한 행위들이 조직의 성과에 긍정적인 영향을 준다는 것을 주장하였다.

최근에는 구성원의 귀를 기울이고(Listen), 용기를 북돋우며(Encourage), 과업 수행을 지원하되(Assist), 이를 자신의 책임 하에 자율적으로 수행할 수 있도록 믿고 맡기는(Delegate) 리더십행위가 바람직하다는 주장도 제기되고 있다(노용진, 2004). 그러나 조직 안에서 고립되고 상실의 위기를 느끼는 현대조직의 구성원들은 자신의 리더가 개인적으로 인간적인 배려를 해주는 것을 원하는 경우가 많다.

이러한 개별배려행위는 과거 오하이오 주립대학의 연구에서 주장한 배려(consideration)행위와도 흡사한데 최근 많은 관심을 끌고 있는 VDL 리더십이론에서도 중심적으로 다루어지고 있는 리더십 행위이다(김병식, 이흥기, 2006). Margerison(1980)은 성공적인

관리자들의 성공의 원인이 초창기에 그들의 하부조직에 개별배려의 성격을 띤 하위 관리자들이 역할모델을 잘 해주었기 때문이라고도 주장하기도 한다.

국내에서 현대상선의 직원설문조사(1,478명의 대기업사원 대상)에서 나타난 결과는 응답자의 62%가 상사에게 수고나 실력에 대한 칭찬, 그리고 개인의 근황에 대한 격려성 질문들을 듣고 싶어한다는 사실을 통해 리더의 개별배려에 대한 조직구성원들의 욕구를 짐작할 수 있다. 또한 최근 국내의 취업전문기업인 인크루트(www.incruit.com)가 구직자와 직장인을 대상으로 설문조사를 실시하였는데, 우리나라 직장인들이 가장 '선호하는 리더십 유형'은 책임감이 강하고 현실적이며 업무 시스템을 중시하는 포드형 CEO보다는 배려와 인간관계를 우선시하는 간디형 CEO인 것으로 나타났다. 이는 현대조직의 리더들이 구성원들의 열정을 이끌어 내고 신바람 나게 일하게끔 만들기 위해서는 여러 가지 효과적인 리더십행위 중에서도 감성을 중시하고 감각적인 성향의 현대의 구성원 개개인에 대한 배려와 관심을 가지고 지도하는 것이 효과적일 수 있음을 보여주는 한 예라고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 리더십을 구성하는 한 요인으로서의 개별배려(individualized consideration behavior)라는 행위가 조직구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 연구가설 H1을 실증적으로 증명하고자 한다. 또한 조직의 목표와 개인의 목표달성에 조직구성원의 개인특징(자아통제력, 자기효능감, 자존심 등)이 리더십효과에 긍정적으로 영향을 줄 것으로 기대하고 구성원의 성취욕구(MacClelland, 1969)가 리더의 개별배려행위와 조직의 유효성간의 관계에 조절작용을 할 것이라는 본 연구의 연구가설 H2를 증명하고자 한다.

조직의 성과란 매우 다양하고 포괄적인 의미를 내포하고 있기 때문에 어떤 단일 기준으로는 그 전체적 의미를 파악하기 곤란하다. 조직성과는 대체로 양적인 지표(예, 생산량)와 질적인 지표(조직몰입, 직무만족)로써 설명할 수 있는데 한 연구에서 양적인 지표와 질적인 지표를 동시에 설정하여 사용하는 것이 바람직하지만 각 변수의 동질성 차원에 있어서 문제가 되며 양적인 지표의 경우는 측정이 매우 어렵다는 단점이 있다. 또한 어떤 특정 기간 내에 높은 생산량을 달성한 조직에서 양적인 지표가 높다고 해서 조직구성원들의 조직몰입이나 직무만족 등과 같은 질적인 지표도 똑같이 높을 것이라고 단정 지을 수는 없다(신유근 외, 1999). 그러나 대개의 경우 질적인 성과가 좋으면 양적인 성과도 좋다는 것이 일반적으로 인정되는 연구결과이

기 때문에 일반적으로 리더십 연구에서는 질적인 지표만을 가지고도 리더십의 유효성을 측정하고 있다. 따라서 본 연구에서는 조직성적을 인적자원개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 능력으로 보고 조직성적을 질적인 지표인 조직구성원의 조직몰입으로 정의하여 이를 연구모델에 포함하였다.

조직몰입(organizational commitment)은 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신념과 용인성, 조직의 이익에 상당한 노력을 발휘하려는 의지, 조직에 남아 있으려는 강한 욕구 등으로 정의할 수 있다(Steers, 1977). 또한 태도주의적 입장에서 조직몰입은 “조직에 대한 보다 적극적이고 긍정적인 성향”으로 정의하고 개념적으로는 1)조직의 목표와 가치관에 대한 강한 신뢰와 수용, 2)조직을 위해 열심히 노력하려는 의사, 3)조직의 구성원으로 남고자 하는 강한 욕구 등으로 정의되기도 한다. 즉, 조직몰입이란 개인이 조직의 목표를 내재화하여 조직의 목표달성과 개인의 욕구를 지속적으로 충족하기 위해 조직에 적극적으로 개입하는 것으로써 조직에 대하여 일체감을 가지고 몰두하거나 조직에 계속 남으려는 정도를 말한다(Mowday et al., 1979). 위의 여러 정의에 의하여 본 연구에서는 조직몰입이란 특정 조직에 대한 개인의 강한 일체감과 참여 의지로써 “조직의 목표와 가치에 대한 신념, 조직을 위한 자발적인 노력을 하겠다는 의지, 그리고 조직에 계속적으로 남으려는 강한 욕구”라고 정의한다.

개별배려는 리더가 추종자가 개인적 성장을 이룩할 수 있도록 그들의 욕구를 파악하여 개개인의 수준에 따라 각각 적합한 임무를 부여하는 것을 의미한다. 또한 추종자를 조직의 목표나 리더의 목표달성 수단이 아니라 진정으로 개인으로서 염려해주는 것을 말한다(Bass, 1985). 리더가 부하들을 개인적으로 대해주고 소외된 구성원들에게도 관심을 가지며, 부하들을 독립적인 존재로 대우하고 부하들의 욕구가 무엇인가를 파악하여 그들의 성장을 위해 적절한 임무를 부여하고 격려해 주는 리더십이다. 즉, 코치, 멘토링, 지속적인 피드백을 해주며 조직구성원의 욕구를 조직의 목표와 연결시켜주고 리더가 부하의 업무관련 사항과 개발욕구에 대하여 염려해주는 것을 말한다.

리더는 이 배려를 통하여 구성원(추종자)들이 능력을 계발하도록 개별적으로 지도하고 구성원의 능력이 향상되도록 하며 개별적으로 심리적인 동감과 지원을 하여 추종자의 자존감과 자기권능감을 고양시켜 의욕이 넘치도록 이끈다(Bass, 1985). 또한 개별배려행위는 다양한 계층의 추종자들을 지도하면서 그들의 인격을 존중하며

보살피며, 추종자 개개인을 배려하고 보살피거나 소외된 계층의 사람들을 보살피주고 이끌어주며 친밀감과 신뢰감을 줌으로써 추종자들을 바람직한 방향으로 변화시킬 수 있는 영향력이라고도 할 수 있다.

개별배려와 유효성과의 긍정적인 상관관계를 밝힌 연구(Yammarino & Bass, 1990; Bryman, 1993; 김정원, 2005)가 있고, 김용세(1995)의 연구에서는 모범형 추종자들이 리더의 개별배려행위를 더 높게 평가하는 것으로 나타났다. 그러나 강록춘(2001)의 연구에서는 이와는 다르게 순응형과 모범형이 개별배려에 대하여 다른 유형보다 영향을 적게 받는다는 상반되는 결과가 나타나기도 하였다. 본 연구에서는 개별배려를 리더가 추종자들을 개인적으로 관심을 가지고 대해주고 소외된 구성원들에게도 관심을 가지며, 추종자들을 독립적인 존재로 대우하고 추종자들의 욕구가 무엇인가를 파악하여 그들의 성장을 위해 적절한 임무를 부여하고 격려해 주는 행위로 정의한다.

따라서 본 연구는 리더의 개별배려행위는 조직구성원의 조직몰입에 긍정적으로 작용할 것으로 기대하고 본 연구모형을 구성하였다. 리더의 개별배려 리더십행위와 구성원의 조직몰입에 관한 연구가설 H1은 다음과 같다.

H1. 리더의 개별배려행위는 구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

리더에만 치중되어 결과적으로 조직의 성공에 80%를 기여하는 조직구성원에 대한 연구를 등한시 하는 기존의 리더십 연구(Kelley, 1994)에 경종을 울린 것은 Hersey & Blanchard(1971)의 상황이론으로써 추종자의 성숙도(readiness)에 따라 리더십 효과가 달라진다는 주장을 하면서 추종자의 중요성이 본격적으로 강조되기 시작하였다(Vecchio, 2003). 이후 Dansereau, Cashman, & Graen(1973)의 LMX(leader-member exchange) 이론과 Kelley(1994)의 followership 이론 등에서 추종자에 대한 연구가 꾸준히 진행되었다.

구성원 차원에서 리더십 효과를 조절하는 변수를 발견한 최근의 한 리더십 연구(Mumford, Connelly, & Gaddis, 2003)에서는 여러 변수요인(업무그룹의 진행과정, 리더의 보상 제어능력, 조직환경과 조직구조 등)과 함께 리더십 효과를 조절하는 변수로서 구성원의 창의력(the creativity of followers)을 발견하기도 하였다.

1980년대에 들어서면서 조직심리학적 연구에 영향을 크게 받은 리더십 연구는 다

양한 영역에서 성격과 개인특성의 중요성을 인정하는 긍정적 연구결과들이 나타나기 시작하였다. 합리주의 모델에서 무시되었던 문화적 요소가 조직현상을 설명하고 기업의 성공을 결정하는 핵심변수로 주목을 받게 되자 개인의 가치관, 신념 등 개인성향변수에 대한 새로운 관심이 제기된 것이다. 즉, 인간의 자율성과 존엄성이 다시 강조되고 개인의 창의성 개발과 참여가 조직의 목표와 성과측정의 기준이 됨으로써 개인성격과 다양성에 대한 관심이 새롭게 부각되었다(Drucker, 1999). 특히 조직구성원 개인을 중시하여 성격 등 개인특성변수를 주요인으로 하여 전략, 조직성과, 리더십, 직무특성 등과 같은 다른 조직변수와의 관계를 밝히는 연구가 확산되고 있음을 볼 수 있다(Hambrick & Mason, 1984).

원래 성취욕구의 개념은 Murray(1938)의 인간의 욕구이론에서 처음 소개되어 McClelland & Winter(1969)에 의해 발전되어 왔는데 Atkinson(1958)에 의하면 인간의 동기부여된 행동의 가장 중요한 영역을 대표한다고 한다. McClelland는 그의 성취동기이론에서 인간은 성취욕구, 권력욕구, 친교욕구에 의해 동기화 된다고 설명했다. 그가 처음 강조한 것이 성취욕구인데 인도의 기업인들을 대상으로 조사한 결과 성취욕구 충족은 문화를 초월하여 사람을 동기화시킨다는 것을 발견하였다(임창희, 2004). 성취욕구가 높은 사람은 문제해결을 위해 주도적으로 나서려 하고 목표를 제시하며 그 목표 달성을 위해 열정적으로 노력하는 성향이 있다고 주장하였다.

리더가 아닌 추종자의 성취욕구에 대한 연구로는 Steers(1975)의 연구가 있는데 그는 노동자를 대상으로 일에 대한 만족도 및 일의 성과와 성취욕구간에 어떠한 관계가 있는가를 연구하였다. 그 결과 성취욕구가 높은 노동자일수록 자기가 하고 있는 일에 대하여 더 많은 성취가 있었다는 것을 보여주었다.

성취욕구에 대한 연구 중 Begly & Boyd(1987)와 Carsrud & Olm(1986)의 연구는 조직의 성과와 리더의 성취욕구간의 관계를 밝혔으며 Stewart et al. (1998)의 연구는 벤처기업가들이 대기업과 소규모기업주들보다 높은 성취욕구를 가지고 있음을 증명하였다. Hornaday(1971)의 연구에서도 기업가들이 일반인들보다 더 높은 성취욕구를 가지고 있다는 것을 확인하였다. 그러나 이들 연구는 추종자가 아닌 리더의 성취욕구를 리더십 효과를 조절하는 변수로 연구한 것이다. 국내에서 성수빈(2001)의 연구에서도 성취욕구와 조직몰입은 정(+)의 상관관계를 가지며 조직내의 구성원의 강한 의욕이 조직유효성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(성수빈, 2001).

본 연구에서는 리더십행위의 효과를 조절하는 변수로써 구성원의 성취욕구(need for achievement)를 연구모델에 포함시켰다. 왜냐하면 업무나 성과에 대한 성취욕구가 매우 높은 구성원들은 리더의 개별적인 배려라는 리더십행위에 따라 조직에 대한 몰입을 더 많이 할 것으로 기대하였기 때문이다. 즉, 조직에서는 성취욕구가 높은 구성원이 낮은 구성원보다 리더가 발휘하는 개별배려 리더십행위에 대한 반응(효과)이 더 높을 것으로 기대하였다. 따라서 본 연구의 제안가설은 다음과 같다.

H2. 성취욕구가 높은 구성원은 성취욕구가 낮은 구성원보다 리더의 개별배려 행위에 대하여 조직몰입을 더 많이 할 것이다.

III. 연구디자인

1. 자료수집 방법과 대상

본 연구는 문헌조사를 종합, 분석하여 연구모형을 정립한 뒤, 설문조사를 실시하여 통계분석을 통해 가설을 검증하는 실증연구방식(empirical methodology)으로 전개하였다. 설문내용은 독립변수(1), 결과변수(1), 조절변수(1) 각 constructs에 대한 item을 13(개별배려 4, 조직몰입 4, 성취욕구 5)문항으로 구성하고 인구통계자료 7문항으로 하여 총 20문항으로 구성하였다.

모집단은 한국벤처협회에 등록된 벤처기업을 대상으로 벤처기업종사자들이 포함되었다. 샘플대상은 전국 50여개의 벤처기업의 직원이었으며 응답자에게 설문지를 작성하도록 한 후 회수하였으며 SPSS for Windows 12.0 패키지를 활용하여 분석하였다. 총 500부중 410부가 회수되어 회수율 82%를 보였으며 이중 불성실한 응답자의 설문지와 결측값이 있는 설문지는 제외하고 실제 분석에 사용한 설문지는 396부였다.

기술통계, 측정도구의 타당성과 신뢰성 검증을 위한 요인분석과 신뢰성 분석, 응답자의 현황을 알아보기 위한 빈도분석 등을 실시하였다. 또한 상호작용효과 및 성취욕구의 조절효과를 알아보기 위하여 조절회귀분석을 실시하였다.

2. 측정도구

본 연구의 측정대상이 되는 이론변수들은 다항목에 의하여 측정되었다. 본 연구에서는 개별배려(individualized consideration) 요소를 측정하기 위해서 Bass(1985)의 MLQ-5X에서 4가지 항목의 개별배려척도를 번역하여 알맞은 용어로 개정하여 사용하였다. 개별배려 변수는 예를 들어 “사장님은 내게 개별적으로 특별히 관심을 갖고 대해준다”라는 질문에 대하여 “전혀 아니다(1점)”, “매우 그렇다(5점)”와 같은 5점 리커트 척도로 동의를 구하였다.

종속변수인 조직몰입(organizational commitment) 변수를 측정하기 위하여 Mowday et al.(1979)의 척도 중 4가지 항목을 번역하여 알맞은 용어로 개정하여 사용하였다. 예를 들어 “나는 우리 회사에 다니는 것이 자랑스럽다”라는 질문에 대하여 “전혀 아니다(1점)”, “매우 그렇다(5점)” 등의 5점 리커트 척도로 동의를 구하였다. 조절변수인 성취욕구(need for achievement) 변수를 측정하기 McClelland & Winter(1969)의 척도 중 5가지 항목을 번역하여 사용한 성수빈(2001)의 척도를 본 연구에 알맞은 용어로 개정하여 사용하였다. 예를 들어 “나는 주어진 직무 외에도 기꺼이 업무를 찾아서 수행하려고 노력한다”라는 질문에 대하여 전혀 아니다(1점)”, “매우 그렇다(5점)” 등의 5점 리커트 척도로 동의를 구하였다.

3. 신뢰성검증과 분석방법

먼저 측정도구의 신뢰성검증을 하였는데 Cronbach's α 는 개별배려 0.827, 조직몰입 0.842, 성취욕구 0.728(2개 항목 제거 후)로 나타났다. 신뢰성 검증과정에서 성취욕구척도인 na1와 na2 항목이 2개 제거되었다. 이는 요인분석에서 공통성 0.5 이하의 요인들로서 신뢰성을 떨어뜨리는 항목을 제거한 것이다.

대부분의 연구들에서는 변수들 간의 인과관계에 대한 특정변수의 조절 효과를 보기 위한 방법으로 전통적으로 각 조절변수별로 표본을 2개 그룹으로 나누어(예를 들어 성취욕구가 높은 집단과 낮은 집단) 비교하는 하위그룹 분석방법(subgroup analysis)을 많이 이용하는데 본 연구에서는 조절회귀분석(moderated regression analysis)을 이용하였다.

IV. 실증 분석 결과

응답자 및 인구통계적 분석결과 남녀의 비율은 각각 78%, 22%였으며 연령은 30대가 55%로 가장 많고 그 다음이 20대로 35%를 나타내고 있다. 학력은 초대졸/대졸자가 전체의 72%를 차지하여 가장 많았고 그 다음이 고졸 14%, 대학원졸 12%였다. 근무기간은 1-3년이 37%로 가장 많았고 1년 미만이 29%, 3-5년 미만이 21%를 차지했다. 업종은 기타(의류기기, 애니메이션 등)가 32%로 가장 많았고 그 다음으로는 전기기기 및 장치제조업이 24%를 차지하였다. 직원 수에 따른 분류는 100-500명 미만이 47%, 50명 미만이 27%, 50-100명 미만이 20%를 각각 차지했다. 직위는 전체응답자의 62.3%가 일반사원이었으며 중간관리자가 37.7%를 차지했다.

가설 H1은 개별배려 리더십행위와 조직몰입의 관계를 나타내며 가설 H2는 개별배려 리더십행위와 조직몰입간의 관계에 있어서 성취욕구의 조절적 효과에 관한 것이다. 각각의 가설검증에 앞서 종속변수, 독립변수, 그리고 조절변수간의 상관관계를 계산한 결과 <표 1>과 같이 나타났다.

<표 1> 각 변수들간의 상관관계 및 평균, 표준편차(n=396)

	개별배려(CH)	조직몰입	성취욕구		평균(Mean)	표준편차(SD)
개별배려	1.00(.000)	.471**(.000)	.082(.000)	개별배려	2.98	.828
조직몰입		1.00(.000)	.386**(.000)	조직몰입	3.33	.766
성취욕구			1.00(.000)	성취욕구	4.00	.635

주1 **: 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의함. 괄호안의 값은 p 값을 나타냄.

먼저, 각 변수의 평균은 먼저 개별배려의 경우 5점 만점 척도에서 본 연구의 평균은 2.98로 나타나서 리더의 개별배려 점수는 평균3점보다 낮은 것으로 해석된다. 또한 구성원의 조직몰입은 3.33으로 평균보다 약간 높은 수준을 나타냈으며 성취욕구는 평균 4.00으로서 가장 높게 나타났다.

상관관계의 경우 개별배려와 조직몰입과의 상관관계는 .471로서 매우 유의적이었다(p=.000). 조절변수인 구성원의 성취욕구는 리더의 개별배려와 .082의 상관관계가 있는 것으로 나타나서 비유의적으로 나타났다. 그러나 구성원의 성취욕구는 조직몰입과 .386(p=.000)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

이하에서는 각각의 가설검증 결과를 서술한다.

먼저 가설 H1인 개별배려 리더십행위와 조직몰입의 관계에 관한 검증결과이다. 이를 검증하기 위하여 다음의 회귀분석이 사용되었다. 즉, 리더가 개별배려 행위를 발휘할 때 구성원들은 조직몰입을 더 많이 한다는 것을 의미한다.

<표 2> 응답자 및 인구통계적 분석(n= 396)

	개인적 특성	인원(명)	백분율(%)
성 별	여	86	21.7
	남	310	78.3
연 령	20-29세	137	34.6
	30-39세	221	55.8
	40-49세	37	9.3
	50-59세	1	0.3
학 력	고졸	55	13.9
	초대졸 및 대학	292	73.7
	대학원졸	49	12.4
근무기간	1년 미만	114	28.8
	1-3년	148	37.4
	3-5년	82	20.7
	5-10년	40	10.1
	10년 이상	12	3.0
업 종	정보처리 및 컴퓨터	72	18.2
	전기기기 및 장치제조	94	23.7
	기계제조	62	15.7
	영상음향 및 통신장비	39	9.8
	기타	129	32.6
직 원 수	50명 미만	108	27.3
	50-100명	80	20.2
	100-500명	188	47.4
	500명 이상	20	5.1
직 위	일반사원	247	62.3
	대리/과장/팀장/부장	149	37.7

다음은 가설 H1을 검증하기 위해 사용한 다중회귀분석의 기본식이다.

$$Y = \alpha_0 + \beta_1 X_1 + \varepsilon$$

<표 3>의 모형(1)은 통제변수인 7개의 인구통계변수와 개별배려의 조직몰입에 대한 회귀분석 결과이다.

먼저 가설 H1의 검증에 앞서 <표 3>의 모형(1)에 있는 인구통계관련 변수들을 보면 성별(b=.202, p<.05)과 직원수(b=.101, p<.01)가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 리더의 개별배려(b=.442, p=.000)는 조직몰입에 매우 유의적으로 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나서 본 연구가설은 지지되었다.

<표 3>의 모형(2)는 통제변수인 7개의 인구통계변수, 개별배려, 성취욕구의 조직몰입에 대한 회귀분석 결과이다.

성취욕구(NA)가 회귀식에 포함되자 인구통계관련 변수에서는 모형(1)과 비교하였을 때 성별에 의한 조직몰입의 정도의 차이가 없어지고 직원수(b=.119, p=.000)와 교육수준(b=-.043, p<.05)만이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 종업원의 수가 많은 조직의 구성원일수록, 교육수준이 낮을수록 조직에 대한 몰입을 더 많이 하는 것으로 해석할 수 있다. 또한 리더의 개별배려(b=.410, p=.000)와 구성원의 성취욕구(b=.461, p=.000)는 조직몰입에 매우 유의적으로 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

<표 3>개별배려행위가 조직몰입에 미치는 회귀값 추정(n=396)

(1)					(2)				
변수	b	표준화 계수(B)	t-value	유의확률	변수	b	표준화 계수(B)	t-value	유의확률
(상수)	2.257		5.809	.000	(상수)	.779		2.018	.044
남자	.202	.110	2.215	.027	남자	.102	.056	1.225	.221
연령	-.002	-.020	-.393	.695	연령	.001	.008	.173	.862
학력	-.018	-.037	-.811	.418	학력	-.043	-.088	-2.101	.036
근무기간	-.003	-.012	-.246	.806	근무기간	-.004	-.016	-.361	.718
업종	-.035	-.070	-1.447	.149	업종	-.011	-.022	-.508	.612
직원수	.101	.119	2.624	.009	직원수	.119	.155	3.761	.000
직위	-.020	-.017	-.363	.717	직위	-.044	-.037	-.872	.384
IC	.442	.479	10.285	.000	IC	.410	.445	10.528	.000
					NA	.461	.386	9.237	.000
F값	16.567(.000)				F값	27.518(.000)			
Adjusted R2	.245				Adjusted R2	.384			

주 1 : *p<.05, **p<.01, ***p<.001: 양측검정

주 2 : IC는 개별배려, NA는 성취욕구임.

다음은 가설 H2에 관한 것으로서 성취욕구가 높을수록 개별배려의 조직몰입에 대한 영향력이 클 것이라는 가설을 분석한 결과이다. 이를 검증하기 위하여 다음의 조절회귀분석이 사용되었다. 즉, 리더가 개별배려행위를 발휘할 때 높은 성취욕구를 가진 구성원이 낮은 구성원보다 조직몰입을 더 많이 한다는 것을 의미한다.

$$OC = \alpha_0 + \beta_1IC + \beta_2NA + \beta_3IC*NA + \varepsilon$$

여기서 성취욕구와 개별배려의 상호작용효과인 IC*NA 항의 p-value 값이 유의적이고 계수의 방향이 정(+)의 방향으로 나타나면 높은 성취성향의 조절효과에 대한 본 연구가설은 지지된다. 먼저 가설 H2의 검증에 앞서 <표 4>의 모형에 있는 인구통계관련 변수들을 보면 학력(b=-.041, p<.05)과 직원수(b=.120, p=.000)가 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조절회귀분석 결과에서 볼 수 있듯이 IC*NA(b=.137)의 p-value가 .021로써 p<.05수준에서 매우 유의적이며 계수의 부호가 (+)로 나타나 본 연구가설과 방향적으로 일치되었으므로 가설 H2는 지지되었다.

<표 4> 개별배려와 조직몰입에 대한 성취욕구의 조절효과(n=396)

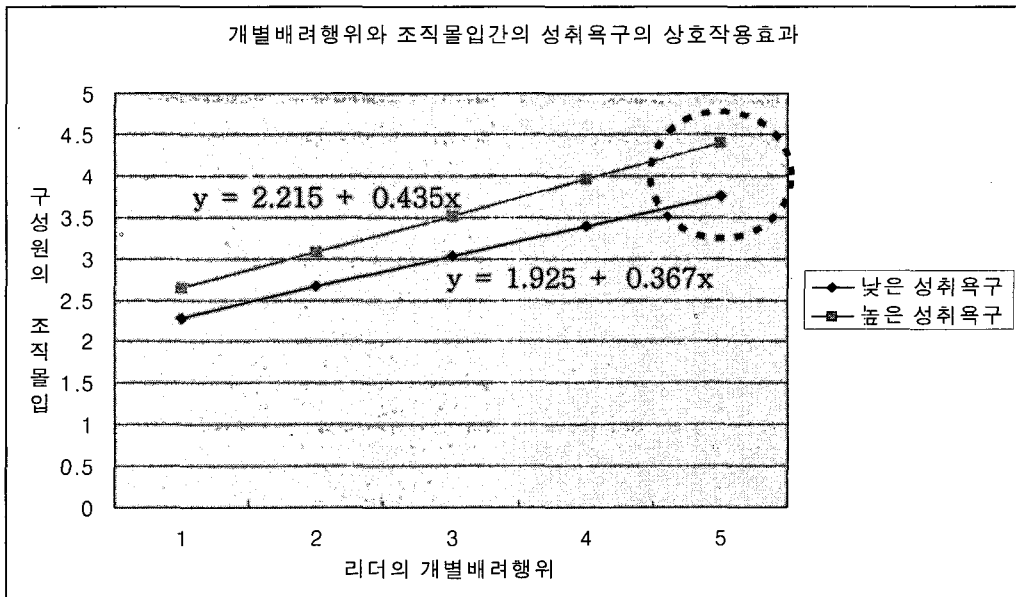
변수	b	표준화계수(B)	t-value	유의확률
(상수)	2.369		3.006	.003
남자	.087	.048	1.053	.293
연령	.001	.012	.255	.799
학력	-.041	-.084	-.193	.047
근무기간	-.006	-.021	-.469	.639
업종	-.014	-.028	-.643	.520
직원수	.120	.167	4.050	.000
직위	-.051	-.043	-1.016	.310
IC	-.148	-.161	-.605	.546
NA	.064	.053	.355	.723
IC*NA	.137	.726	2.310	.021
F값	25.588(.000)			
Adjusted R2	.391			

주 1 : *p<.05, **p<.01, ***p<.001

주 2 : IC는 개별배려, NA는 성취욕구, ICxNA는 개별배려와 성취욕구의 상호작용효과.

조절변수별로 표본을 전체 평균값을 중심으로 성취욕구가 높은 집단(n=253)과 낮은 집단(n=143)으로 나누어 두 집단을 비교하는 하위그룹 분석방법(subgroup analysis)을 이용하여 나타난 결과로서 <그림 1>이 있다. 이를 보면 리더가 개별배려 행위를 적게 할 경우(예, 개별배려 1점)에는 성취욕구가 낮은 구성원이 2.29, 높은 구성원이 2.65으로 별 차이가 없는 것으로 나타난다. 그러나 리더가 개별배려 행위를 많이 할 경우(예, 개별배려 5점)에는 성취욕구가 높은 구성원(4.39)이 성취욕구가 낮은 구성원(3.76)보다 조직몰입을 더 많이 하므로 이때의 성취욕구는 증폭요인으로 작용한다는 것을 볼 수 있다. 이러한 결과는 리더가 개별배려적인 리더십을 많이 발휘할수록 성취욕구가 낮은 구성원들에 비해 성취욕구가 높은 구성원들이 조직에 대한 몰입을 더 많이 한다는 것을 설명하는 것이다. 즉, 개별배려와 조직몰입간의 관계에 있어서 성취욕구가 상호작용을 하는 조절변수로서의 역할을 하는 것으로 이해할 수 있다.

<그림 1> 개별배려와 조직몰입의 관계에 대한 성취욕구의 상호작용효과



주 1 : 낮은 성취욕구 n=143, 높은 성취욕구 n=253.

V. 결론: 요약 및 향후 연구방향

본 연구는 기업의 경영자 및 구성원을 대상으로 한 리더십연구에 대한 문헌조사를 실시한 후 단순무작위(random)로 표본을 추출하여 서울, 경기 및 충청지역의 벤처기업의 종업원 396명을 대상으로 설문조사와 실증분석을 실시하였다.

본 연구에서는 개인특성과 조직몰입의 직접적 관계보다는 리더십행위와 조직몰입 간의 관계가 개인특성인 성취욕구에 따라 어떻게 달라지는가에 초점을 맞추어 개인적 특성에 따른 리더의 리더십이 구성원의 몰입에 긍정적인 영향을 미치며 이는 궁극적으로 기업의 성과향상에도 긍정적인 영향을 미칠 것임을 기대할 수 있었다.

먼저 개별배려 리더십행위는 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다는데 이는 조직의 구성원들이 리더가 개별배려행위를 발휘하였을 때 조직에 대한 더 많이 애착을 갖고 지속적으로 조직에 남으려고 한다는 것으로 해석할 수 있다.

성취욕구의 조절효과에 대한 가설은 개별배려 행위와 조직몰입 관계에 유의적인 상호작용을 하는 것으로 나타나서 본 연구가설이 지지되었다. 즉, 성취욕구가 더 많은 구성원은 리더가 개별배려행위를 발휘하였을 때 조직에 충성하거나 자랑스러워하며 조직에 오랫동안 남아있으려는 의지를 보이는 것으로 나타났다.

본 연구에서 수행한 추종자의 특징(성취욕구)의 조절효과 결과를 토대로 기업의 경영자들은 개별배려 리더십에 대한 중요성과 결과변수인 조직몰입의 중요성을 인식하고 조직몰입을 구성원들의 행동지침으로 활용할 수가 있음을 알 수 있었다. 왜냐하면 구성원들이 경영자의 리더십행위에 따라 조직을 위해서 충성하고 헌신하는 조직몰입을 더 많이 할수록 회사의 내적, 외적성장 또한 유발할 수도 있기 때문이다. 특히 구성원의 특징인 성취욕구는 리더십의 유효성에 미치는 영향이 크다. 그러므로 경영자들은 구성원의 성취욕구 상태를 정기적으로 관찰하여 적절한 성취욕구를 유지할 수 있도록 상담과 지도를 제공함으로써 긍정적인 방향으로 조직구성원을 리드하고 동기부여(motivate)하는 것이 바람직할 것이다.

또한 다양한 환경변화에 대비하여 개별배려 리더십행위 뿐만 아니라 21세기의 기업환경에 적합한 리더십 역량개발 프로그램을 도입하여 기업의 성과향상을 위하여 지속적으로 활용할 필요가 있을 것으로 짐작된다.

본 연구의 한계점은 첫째, 연구에 사용한 McClelland & Winter(1969)의 성취욕구

척도에 대한 타당성을 검증한 결과 총 5개 중 3개의 척도만을 사용할 수 있었는데 이는 보다 정밀한 전문가 검증을 거쳐서 척도를 사용하지 않았기 때문이라고 사료된다. 또한 개별배려를 측정하기 위하여 Bass(1985)의 척도를 사용하였는데 개별배려적 리더십행위에 대한 보다 전문가 검증을 거친 척도를 사용하는 것이 바람직 할 것이다. 둘째, 구성원의 성취욕구점수가 너무 높게 나타난 점인데 이는 응답자들이 자기보고식(self report) 응답 자료로 인하여 관대화 경향의 오류가 발생한 것으로 판단된다. 또한 이는 벤처기업의 위험을 감수하고 끊임없이 도전하는 벤처기업의 특징(성격)이 도전과 성취하려는 성격을 가진 구성원들을 유인하고 그렇지 않은 구성원은 퇴출되는 조직문화의 특성에 영향을 받은 것으로 이해할 수 있을 것이다. 물론 연구결과의 신뢰성에 심각한 영향을 미칠 수 있는 social desirability bias의 가능성도 배제할 수 없을 것이다. 셋째, 본 연구에서 사용한 data는 종단연구에 의한 longitudinal data가 아닌 1회 조사에 의한 cross-sectional data 이었다. 따라서 동일한 응답자로부터 관련변수를 측정함으로써 야기되는 공통방법편(common method variance)의 위험이 존재할 가능성이 있음을 밝힌다. 넷째, 본 연구에서 초점을 두고 증명하고자 하였던 것은 변혁적 리더십의 여러 하부요인인 이상적 영향력(카리스마), 영감적 동기부여(지적 자극) 등이 조직몰입이라는 종속변수에 미치는 영향을 검증하고자 한 것이 아니라, 보다 학술적인 연구성과에 근거하지 않은 채, 최근의 국내 설문조사기관의 조사결과를 토대로 부하직원을 개별적으로 보살펴주고 지도해주는 개별배려라는 리더십행위만을 염두에 두고 본 연구모형을 구성하여 결과적으로 연구자로서 큰 오류를 범하였음을 밝히는 바이다.

마지막으로 개별배려행위는 변혁적 리더십이론(Bass, 1985)의 여러 가지 리더십 행동(카리스마, 지적자극, 개별배려)중 하나로써 다양한 리더행동을 포함하지 않고 본 연구를 수행하여 종속변수인 조직몰입에 대한 개별배려행동의 영향이 과대하게 추정될 위험이 발생하였을 가능성도 있다. 감성적인 현대인들이 이성적이고 합리적인 리더의 행동보다는 구성원에게 개별적으로 관심을 가지고 배려를 해주는 리더의 개별배려행동을 선호하고 있음을 흥미롭게 생각하고 특정행동 하나만을 가지고 연구를 수행하여 이론적인 한계점을 내포한 것을 밝히는 바이다.

향후 연구에는 위에서 언급한 한계점을 보완하여 리더의 개별배려적 리더십행위가 구성원의 조직몰입뿐만 아니라 분배공정성, 직무만족, 또는 리더만족에 미치는

영향을 비교, 연구하는 것도 의미 있는 연구가 될 것으로 사료된다.

참고문헌

- 국민일보 (2006), 김준엽, 비즈 카페, 이건희- 포드형, 허창수-간디형, 2006년 5월 4일자.
- 강록춘 (2001), 「리더십 유형이 리더십 유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 농협리더를 중심으로」. 석사학위논문, 중앙대학교.
- 김병식·이흥기 (2006), 리더십유형이 구성원의 자발적 협력과 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구, 춘계학술대회발표논문집, 리더십학회.
- 김용세 (1995), 「Followership 유형과 변혁적 리더십 간의 관계 연구」. 석사학위논문, 국민대학교.
- 김정원·채순화·배성현 (2005), 변혁적 리더십과 상사신뢰 및 조직몰입의 다차원 관계: 신뢰의 직접효과와 조절효과검증, 인사관리연구, Vol. 29(4), 한국인사관리학회
- 김종두 (2006), “한국적 군사사상과 리더십,” 군사논단, 한국군사학회, Vol.45, pp.153-173, 2006.
- 노용진 (2004), “부하직원을 신나게 만드는 리더십,” LG 주간경제 794호, LG경제연구원, pp.14 - 17.
- 성수빈 (2001), “벤처기업의 구성원성격특성과 조직특성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” 홍익대학교, 석사학위논문.
- 송병식·고성돈 (2001), “리더십과 조직몰입, 임파워먼트간의 학습경험에 따른 조절효과,” 인사관리연구, 한국인사관리학회, Vol. 24(2), pp.167-191.
- 신유근 외 (1999), 「신조직환경론」, 서울: 다산출판사.
- 이현출(2004), “넉넉한 대통령, 그 한국적 지도자상을 위하여,” 역사와 사회, 32집, pp.181 - 190.
- 임창희 (2004), 『조직행동』 서울: 학현사.
- Atkinson, J. W. (1958) (Ed.), *Motives in fantasy, action and society*,

- Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: The Free Press.
- _____ (1990), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. 3rd ed. New York: The Free Press.
- Begly, T. and Boyd, D. (1987), "Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and small business," *Journal of Business Venturing*, 2, pp.79-93.
- Bryman, A. (1993), *Charisma and Leadership in Organizations*: London: Sage.
- Carsrud, A. and Olm, K (1986), "The success of male and female entrepreneurs: a comparative analysis of the effects of multidimensional achievement motivation and personality traits. In R. w. Smilor, & R. I. Kuhn (Eds.)," *Managing take-off in fast-growth companies*. pp. 147-162. New York: Praeger.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1999), *Charismatic leadership in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cronbach, L. J. (1987), "Statistical Tests for Moderator Variables: Flaws in Analysis Recently Proposed," *Psychological Bulletin*, 102, 414-417.
- Dansereau, F., Cashman, J. and Graen, G. (1973), "Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in mediating the relationship of leadership and turnover among managers," *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, pp.184-220.
- Drucker, P. F. (1999), *Managing oneself*, Harvard Business Review, Boston, Mar/Apr. Vol. 77, No.2.
- Fleishman, E. A. (1973), "Twenty Years of Consideration and Structure," in E. A. Fleishman and J. G. Hunts (eds.), *Current Developments in the Study of Leadership*, Carbondale: Southern Illinois University, p.3.
- Hambrick, D. C. and Mason, P. A. (1984), "Upper echelons: the

- organization as a reflection of its top managers," *Academy of Management Review*, 9(2).
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1971), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, Inc.
- Hornaday, J. A. and Abound, J. (1971), "Characteristics of Successful Entrepreneurs," *Personal Psychology*, 24, pp. 141-153.
- Kelley, R. E. (1994), *The power of followership*. New York: Doubleday.
- Koontz H. & O'Donnell, C. (1976), *Management: A System and Contingency Analysis of Managerial Functions*, 6th ed., New York: McGraw-Hill Book, Co., p.578.
- Kotter, J. P. (1990), *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York: The Free Press.
- Margerison, C. J. (1980), *How Chief Executives Succeed*, Bradford, England, MCB Publications.
- McClelland, D. C. and Winter, D. G. (1969), *Motivating economic achievement*, (New York: Free Press).
- Mowday, R. T. Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp.224-247.
- Mumford, M. D. Connelly, M. S. and Gaddis, B. (2003), "How creative leaders think: Experimental findings and cases," *The Leadership Quarterly*, 14, pp. 411-432.
- Murray, H. A. (1938), (Ed.), *Explorations in personality*, New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1981). "Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms," *Research in Organizational Behavior*, 3: 1-52.
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). "Leadership: the management of meaning,"

Journal of Applied Behavioral Science, 18: 257-273.

Steers, R. M. (1975), "The Need of Achievement of the Job-performance Attitude Relationship," *Journal of Applied Psychology*, 60, pp.678-682.

Stogdill, R. M. (1950). "Leadership, membership and organization," *Psychological Bulletin*, 47: 1-14.

Vecchio, R. P.(2003), "Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads," *Human Resource Management Review*, vol. 13, pp.303-327.

Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990), "Transformational leadership and multiple levels of analysis," *Human Relations*, 43, 975-995.