

원칙중심의 리더십이 리더십의 4가지 차원에 미치는 영향에 관한 연구

이강옥* · 조영선** · 김성수***

A Study on the influence of the Principle centered Leadership on Four Organizational Dimensions of Leadership

Lee, Kang-Ok · Cho, Young-Sun · Kim, Sung-Soo

目 次

- I. 서 론
- II. 이론적 배경 및 가설 설정
- III. 연구방법
- IV. 실증분석 및 가설 검증
- V. 결 론 및 시사점

I. 서 론

21세기에 즈음하여 WTO의 탄생과 FTA로 인한 글로벌 무한경쟁시대와 국내적으로는 사회전반의 어려움과 기업들의 구조조정 등의 상황을 겪으면서 기업들의 가장 시급

* 조선대학교 경영학부 교수

** 조선대학교 경영학과 박사

*** 조선대학교 경영학과 박사과정 수료

한 문제는 변화에 대한 대처능력이다(신유근, 1994). 변화에 대한 대처능력이란 과거의 패러다임에서 새로운 패러다임으로의 유연한 전환을 이끌어 낼 수 있는 능력을 의미하며, 리더십의 중요한 요인으로 간주되고 있다(Covey, 1997, 방영원, 1996).

리더십이란 조직목표달성의 결정적 요소로서 리더십이 기업의 생존을 결정하는 중요한 핵심요소가 되는 시대적 특징이 강조되고 있다. 이제 리더란 단순히 앞에서 이끄는 사람, 전면에 나서는 사람, 전체를 대표하는 사람이 아니라 조직의 변화를 이끌고 구성원들에게 영향력을 행사하는 중추적 차원으로 정의되고 있다(백기복, 1994).

오늘날 기업의 가장 큰 과제는 인간육구의 다양화와 조직규모의 복잡으로 고도의 조직관리 능력이 절실히 요구되고 있어, 기업목표를 효과적으로 달성하기 위해서 조직이 환경변화와 내부적응에 대처해 나가기 위해 변화를 계획하고 실천해야 한다는 문제는 너무나 당연한 것이다. 이러한 변화는 조직 내 관련 있는 특정 부문만의 변화가 아닌 조직 전반에 걸친 총체적인 입장에서 체계적이고 지속적인 변화를 요구하고 있는 것이다(권대봉, 1994).

이를 위한 중요성이 최근에 널리 인식되고 있는 시점에서 과거와 같이 외국의 교육훈련 프로그램을 단편적으로 모방하는 수준에서 벗어나 기업문화 등을 고려하면서 개인 및 조직의 다양한 요구를 반영하여 자사 조직에 적합한 프로그램을 개발하려고 힘쓰고 있다. 이런 노력의 결과 우리나라 기업의 교육훈련 수준이 아직 전반적인 측면에서 선진 기업들 보다 뒤떨어져 있기는 하지만 과거와 비교해 볼 때 양과 질적인 측면에서 놀랄만한 발전을 이루었다. 이러한 활동의 밑바탕에는 기업이 경쟁에서 이기기 위해서 필요한 것은 역량이며, 그 사람 됨됨이인 인성은 가정 및 학교교육을 통해 이미 형성되었고 만약 부족하다고 해도 쉽게 개발될 수 없다는 사고가 놓여 있다. 그러나 기업경영에 있어 최근 중요하게 고려되고 있는 점은 인성의 문제이다. 그래서 최근 학교교육이 인성교육에 치중하려 하거나 국내외 대기업이 신입사원 선발 시 능력보다는 인성 및 성품을 선발기준으로 채택하고 있는 것을 볼 수 있다. 또한 국가간에 장벽이 없어진 무한경쟁의 시대에 살아남기 위해서는 지난날의 의식개혁을 위한 일과성 교육이나 슬로건을 내걸고 캠페인을 전개하는 등의 행사로는 더 이상 교육효과가 없음이 지적되고 있고, 경영목표 달성의 근본인 사람다움을 확실히 심어주는 일부터 하지 않으면 기업교육의 효과성은 한계에 부딪치고 말게 될 것이라고 지적되고 있다(김경섭, 이원석, 1994).

따라서 조직원들의 마음을 어루만져 정직하고 공정한 사람됨의 중요성을 일깨워주고

모든 조직원들이 상호 신뢰하고 협력할 수 있는 마음이 생기도록 하는 인성교육의 시도가 필요하다. 특히 인간의 존엄성이 강조되면서 기업교육의 내용이 확대되어 자기관리나 가정관리까지 그 영역을 넓히면서 윤리의식교육이나 인성교육의 실시 필요성이 대두되고 있다(Covey, 1989, 1997).

미국 내에서는 품성교육을 도입 실시하여 경영에 도움이 되었다는 사례가 많이 발표되고 있으나 국내에서는 L그룹 등 1996년도 이후 본격적으로 도입하여 몇 년이 지났지만 프로그램 실시효과에 대한 연구가 미미한 실정이다. 한편 기업교육 프로그램이 좋다는 반응만 나오면 기업의 교육 담당자들은 교육효과에 대한 검토 분석 없이 다른 기업보다 빨리 실시하는 것이 능력인 것처럼 판단하고 있어 이러한 오류를 막기 위해서라도 정확한 연구의 필요가 있다고 본다.

이와 같은 이유로 본 연구의 목적을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 기업체에서 실무적 리더십으로 사용하고 있는 원칙중심의 리더십이 이론적으로 타당한가를 살펴보고, 원칙중심의 리더십의 모델을 검증하고자 한다.

둘째, 원칙중심의 리더십을 배운 조직구성원이 리더십의 4가지 차원에 어떤 영향력을 미치는가에 대하여 알아보고자 한다. 이를 통하여 교육의 궁극적인 목적인 조직문화개선에 도움을 줄 수 있는 방법을 찾고자 한다.

셋째, 서구의 리더십 이론인 원칙중심의 리더십이 우리나라 실정에 맞게 전이화 되어 우리의 문화적 특성에 적용가능한지를 살펴보고자 한다.

Ⅱ. 이론적 배경 및 가설 설정

1. 리더십의 정의

리더십이란 용어는 그 말을 사용하는 사람이 어떤 환경에서 어떤 목적으로 사용하는냐에 따라 그 의미가 다르게 나타날 수 있는 것이다(박내희, 1996).

일반적으로 리더십은 좋은 것이고, 더 많이 갖고 있을수록 좋다는 주장이 당연한 상식으로 받아들여지고 있다. 그러나 리더십이 실제로 무엇을 의미하는가에 대해서는 많은 혼란이 있을 뿐만 아니라, 학자들 간에도 의견이 일치되지 않고 있다(Bass &

Stogdill, 1990)

이런 상황을 스톡딜은 “리더십을 정의하는 데 있어서 리더십을 연구하는 학자들의 수만큼이나 그 정의도 다양하다.”고 표현하였다. 이 때문에 수많은 학자들이 리더십의 개념을 명확히 정의하기 위하여 많은 노력을 기울여 왔는데 대표적인 논자들의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

Terry(1976)는 리더십을 모든 사람들이 집단 목표를 달성하기 위하여 자진해서 노력하도록 사람들에게 영향력을 행사하는 활동이라고 하였으며, Tannenbam(1973)은 리더십이란 주어진 상황에서 구체적인 목표달성을 지향하는 대인관계에서의 영향력으로서 커뮤니케이션과정을 통하여 이루어진다고 하였다. 또한 Koontz(1980)는 리더십이란 사람들로 하여금 집단목표를 위하여 자발적으로 노력하도록 그들에게 영향을 주는 기술 또는 과정이라고 설명하였다.

Bartol & Martin(1994)은 리더십을 조직의 목적달성을 위하여 다른 사람들에게 영향을 미치는 과정으로 설명하였으며, Jacobs & Laques(1990)는 리더십이란 노력결집을 위한 목표를 제시하는 과정이며, 목표달성을 위하여 쓰여진 자발적인 노력으로 이루어진다고 보았다.

마지막으로 Hersey & Blanchard(1993)는 리더십이란 일정한 상황 하에서 목표를 달성하기 위하여 개인이나 집단의 활동에 영향을 미치는 과정이며, 리더십 과정은 리더의 추종자 및 상황적 변수의 함수관계인 $L = f(I \times f \times s)$ 로 설명하였다. 이상의 여러 가지 리더십에 관한 정의들을 종합해 볼 때 리더십에 대한 정의는 연구자의 연구 목적이나 관점에 따라 달라질 수밖에 없을 것이다. 그러나 공통적인 것은 이것이 두 사람 이상의 상호작용에 의하여 이루어지는 집단 상황이라는 것이며, 또 목표달성을 위하여 리더가 다른 사람 또는 집단에 대하여 영향력을 행사하는 과정이라는 것을 알 수 있다.

2. 성품이론

성품이론은 특성이론과는 달리 성품의 개발을 통해 인간의 4가지 천부능력을 양성하는 것이다. 리더십 특성이론은 리더의 특성을 타고나지만, 성품이론은 내면의 변화를 통하여 외부의 변화를 가져온다는 것이다.

성품과 성격의 관계는 떠있는 빙산으로 설명할 수 있다. 성격은 빙산의 위 부분처럼

사람들의 눈에 보이는 부분이다. 이미지, 기교, 기술이 외형상의 성공에 영향을 줄 수 있지만, 진정한 성공을 이루게 해주는 것은 훌륭한 성품이다. 1940년까지 처음 150년간 내적 성품(character)이 좋고 훌륭한 인품을 갖춘 사람들이 정치나 경제를 이끌었다. 이 사람들은 성실, 정직, 근면, 검소, 언행일치, 신용 등을 가지고 사회를 이끌었기에 아무런 문제없이 잘 이끌 수 있었다. 그러나 1940년 이후 현재까지 외적 성격(personality)이 좋고 처세술이 능한 사람들이 사회를 이끌게 되었다. 보스 기질, 대인관계 기술, 요령, 상대방 취미 파악, 이름 외우기, 그릇 크게 행동하기, 카리스마 등의 성공 비결을 갖춘 사람들이다. 이 외적 성격 위주의 처세술이 1980년대까지 미국의 조직을 경영하거나 기업경영에 활용하여 엄청난 부작용을 초래하였다는 스티븐 코비의 연구는 시사하는 바가 크다.

기존의 리더십교육 내용은 주로 성격위주의 교육이었다면 현대사회에서는 성품교육이 강조되는 이유가 여기에 있다고 하겠다. 성품교육의 내용은 내면으로의 변화를 통하여 외부로 변화한다는 동양 사상의 수신제가치국평천하와 일맥상통한 면이 있으며 퇴계 이황의 성학십도에도 그 사상이 잘 나타나 있다. 또한 성품이론의 내용을 고전에서 찾으면 4단 7정의 내용에서 확인할 수 있는데 사단이란 맹자의 공손추 상편에 나오는 말로 인간의 본성에서 우러나오는 마음씨 즉 선천적이며 도덕적 능력을 말하며, 칠정은 예기의 예운에 나오는 말로 인간의 본성이 사물을 접하면서 표현되는 인간의 자연적인 감정을 말한다. 사단의 내용을 살펴보면 불쌍히 여기는 마음(측은지심), 자신의 불의를 부끄러워하고 남의 불의를 미워하는 마음(수오지심), 양보하는 마음(사양지심), 잘잘못을 분별하여 가리는 마음(시비지심)의 네 가지 도덕적 감정을 말한다. 이러한 내용은 순선에 관한 내용으로 성품의 내용과 일맥상통하며, 칠정은 기쁨, 노여움, 슬픔, 두려움, 사랑, 미움, 욕망의 일곱 가지 인간의 자연적 감정을 가리킨다.

원래 사단은 인·의·예·지의 덕목과 관련된 윤리적 범주에, 칠정은 인간의 감정을 총칭하는 인성론의 범주에 각각 속하여 서로 다른 맥락에서 사용되던 말이었다. 그러나 이 두 개념은 인간 심성이 발현되는 과정에서 도덕적 성격을 띠는 것과 그렇지 못한 것을 각각 나타내는 상반된 의미로 인식되어 대조되는 개념으로 쓰이게 되었다. 이러한 내용을 바탕으로 하는 성품교육은 원칙중심의 삶을 강조하는 것으로 성공하는 리더들의 7가지 습관의 기본정신으로 원칙중심의 리더십과의 깊은 관련성이 있다고 하겠다.

3. 원칙중심의 리더십

본 연구에서는 조직구성원들의 리더십 실태진단을 위해 측정도구로 활용된 스티븐 코비의 성공하는 사람들의 7가지 습관에 대해서 간략히 논하고 리더십 실태진단을 위해 사용된 제 2습관 “끝을 생각하며 시작하라”인 개인 리더십의 원칙과 제 7습관 “끊임없이 쇄신하라”의 균형적인 자기쇄신의 원칙에 대해서 중점적으로 다루어 리더십 실태진단 도구 개발의 이론적 배경을 설명하고자 한다. 또한 성공하는 사람들의 7가지 습관에 관한 내용을 바탕으로 원칙중심의 리더십을 3가지 차원으로 나누어서 설명하고자 한다. 원칙중심의 리더십은 크게 개인의 승리(습관 1,2,3), 공동의 승리(습관 4,5,6), 심신단련(습관 7)의 내용으로 구성되어 진다.

(1) 개인의 승리

개인의 승리란 인간의 성숙단계가 의존적인 단계에서 독립성의 단계로 발전되어 가는 과정을 말한다. 인간의 성숙단계가 독립성의 단계로 발전하기 위해서는 자신의 삶을 주도해야 하고(습관 1), 끝을 생각하고 행동해야 하며(습관 2), 소중한 것을 먼저 해야 한다(습관 3).

(2) 공동의 승리

공동의 승리란 인간의 성숙단계가 독립적인 단계에서 상호의존적인 단계로 발전되어 가는 과정을 말한다. 인간의 성숙단계가 상호의존적인 단계로 발전하기 위해서는 승-승을 생각하고(습관 4), 먼저이해하고 다음에 이해시키며(습관 5), 시너지를 활용해야 한다(습관 6).

(3) 심신단련

성공하는 사람들의 7가지 습관 중 마지막 습관인 “심신을 단련하라”의 내용은 매우

중요한 습관으로 나머지 습관을 둘러싸고 있으며, 이 습관 7 이야말로 나머지 모든 습관을 더욱 풍요롭고 새롭게 만드는 과정이다.

4. 리더십의 4가지 차원

스티븐 코비는 리더십의 네 가지 차원에 대해서 다음과 같이 설명하였다.

첫째는 가장 중심이 되는 개인적 차원으로 이는 나와 나 자신의 관계를 의미한다. 이것은 성공하는 사람들의 제 7 습관인 균형적인 자기쇄신의 원칙 즉 영적, 정신적, 신체적, 사회/감정적 영역의 쇄신과 일맥상통하는 개념이라 할 수 있다. 개인의 가진 성품과 역량의 조합으로 당신이 어떠한 존재인지, 무엇을 할 수 있는지를 말하는 것이다. Bennis(1990)는 미국의 톱 리더십을 발휘하는 CEO들의 “특성 중 공통적으로 나타나는 네 가지를 들고 있다. 그 중 하나가 자아의 관리인데, 우리가 자신에 대한 숙련을 통해 자아를 효과적으로 개발시키는 것이다. 이것이 없다면 리더와 관리자는 좋게 행할 수 있기보다는 나쁘게 행할 수 있다. 이렇듯 자기 자신의 관리란 가장 중요한 차원의 리더십 영역이다. 쇄신을 통한 자기 자신의 효과성 증대와 자기 신뢰성 핵심이다. 개인적 차원의 리더십은 본 연구에서 중점적으로 논의되고 다루어 질 것이다.

두 번째는 대인관계 차원이다. 이것은 사회/감정적 영역에서의 끊임없는 쇄신을 말한다. 다른 사람들과 친분을 쌓아올리고 시너지를 창출하고 상호이익을 모색하는 등 나와 다른 사람들과의 관계 및 상호작용이다. 대인 관계의 질 향상이야말로 리더십의 핵심이라 할 수 있다. 가장 작은 단위의 사회조직인 가족에서부터 시작해 본인이 속한 조직의 구성원에 이르기까지 모든 것은 관계로 시작해 관계로 끝난다. 삶은 관계의 연속이다. 두 번째 차원 역시 첫 번째 차원과 마찬가지로 본 연구에서 중점적으로 다루어 졌으며 실태분석을 위한 측정도구(설문)에 활용되었다.

세 번째는 관리차원으로 이는 승/승 이행과 합의 조성을 통한 풍요의 심리조성으로 더불어 일을 완수해 나가는 것을 말한다.

네 번째는 조직차원으로 사람들을 끌어 모으고 교육시키고 보수를 지급하고 팀을 구성하고 문제를 해결하고 나아가 구조전력과 시스템을 한 방향으로 정결 시키는 차원을 말한다.

이상의 네 가지 차원의 리더십의 영역을 개인차원과 대인관계 차원, 팀/부서차원, 조

직차원으로 나누어 실증분석을 통해 현 실태를 분석해 보고 또 스티븐 코비가 제시한 원칙중심 리더들의 특성 유발과의 상관관계를 알아보고자 한다.

5. 원칙중심의 리더십과 리더십의 4가지 차원과의 관계

최근의 리더십연구는 거래적 리더십에서 변혁적 리더십과 팔로우십, 섬김의 리더십 등으로 발전하고 있다. 이러한 리더십의 내용들은 원칙중심의 리더십과 상당히 관계가 있다. 선행연구를 살펴보면 성공하는 리더들의 7가지 습관을 교육시켜서 신제품개발, 원가절감, 품질개선, 고객감동, 이익증대효과가 있는 것으로 나타났으며 봉사정신, 상대방의 의견 경청 등 커뮤니케이션의 발달로 신뢰성과 신뢰의 덕목이 크게 향상하여 이익증대와 새로운 기업문화정착에 기여한 바가 크다. 그러나 몇몇의 선행연구에서 살펴본 바와 같이 대부분의 연구가 성품이론의 도입이 기업문화에 미치는 영향 정도로 단순하고 원론적인 연구에 그치고 있는 한계점을 가졌다. 따라서 효과성이나 셀프리더십을 높이기 위해서 포춘지 선정 500대 기업 중 470개 기업, 국내의 100대 기업 중 많은 기업에서 도입하여 운영 중인 프로그램인 점을 고려하여, 원칙중심의 리더십이 리더십의 4가지 차원에 어떠한 영향을 미치는가에 대하여 조사해보는 것은 의미 있다고 판단하였다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

I. 원칙중심의 리더십은 리더십의 4가지 차원에 영향을 미칠 것이다.

가설 I-1 원칙중심의 리더십은 개인차원의 신뢰성에 영향을 미칠 것이다.

가설 I-2 원칙중심의 리더십은 대인관계차원의 신뢰에 영향을 미칠 것이다.

가설 I-3 원칙중심의 리더십은 관리차원의 임파워먼트에 영향을 미칠 것이다.

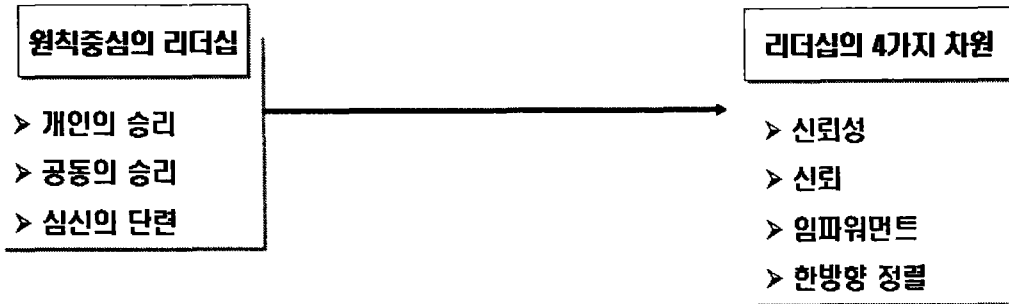
가설 I-4 원칙중심의 리더십은 조직차원의 한방향정렬에 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구모형의 설계

본 연구의 모형은 선행연구의 한계점을 바탕으로 원칙중심의 리더십이 리더십의 어떤 차원에 가장 영향력이 있느냐를 조사해보기 위하여 본 연구모형을 설정하였다. 본 연구는 지금까지 정리한 이론들과 선행연구들을 중심으로 원칙중심의 리더십을 독립변수로, 리더십의 4가지 차원을 종속변수로 하여 모형을 설정하였다. 특히 원칙중심의 리더십 중에서도 성공하는 리더들의 7가지 습관을 하나 하나의 변수로 설정하여 실증분석을 할 예정이며 리더십의 4가지 차원인 개인차원, 대인관계차원, 관리차원, 조직차원으로 분류하여 종속변수를 분석해볼 예정이다.

<그림 1> 본 논문의 연구 모형



2. 변수의 조작적 정의

1) 원칙중심의 리더십

원칙중심의 리더십이란 자연의 법칙 등과 같이 불변의 진리에 따르는 것으로 여기에서는 스티븐 코비의 성공하는 리더들의 7가지 습관을 주 내용으로 하고 있다.

(1) 개인의 승리

개인의 승리란 인간의 성숙단계가 의존적인 단계에서 독립성의 단계로 발전되어 가는 과정을 말한다. 개인의 승리를 가져오기 위하여 자신의 삶을 주도해야 하고(습관 1), 끝을 생각하고 행동해야 하며(습관 2), 소중한 것을 먼저 해야 한다(습관 3).

<經營經濟研究>

(2) 공동의 승리

공동의 승리란 인간의 성숙단계가 독립적인 단계에서 상호의존적인 단계로 발전되어 가는 과정을 말한다. 공동의 승리를 위해서는 승-승을 생각하고(습관 4), 먼저이해하고 다음에 이해시키며(습관 5), 시너지를 활용해야 한다(습관 6).

(3) 심신의 단련

심신의 단련이란 자신의 삶에 균형을 이루고 심신을 단련하는 방법을 알고 있으며 자연의 법칙에 따르는 것을 말한다.

2) 리더십의 4가지 차원

(1) 개인차원(신뢰성)

개인적 차원은 나 자신의 관계를 의미하는 것으로 신뢰성이란 신뢰할만한 가치가 있는 자질과 성향을 말한다. 신뢰성은 개인이 가진 성품과 역량의 조합으로 당신이 어떠한 존재인지, 무엇을 할 수 있는지를 말하는 것이다.

(2) 대인관계 차원(신뢰)

대인관계 차원은 나와 다른 사람들과의 관계 및 상호작용을 의미하는 것으로 신뢰성을 갖춘 사람들이 상호작용을 하게 되면 신뢰라는 열매를 맺게 되는 것을 말한다.

(3) 팀/부서 관리차원(임파워먼트)

팀/부서 관리차원은 승-승 이행과 합의 조성을 통한 풍요의 심리조성으로 더불어 일을 완수해 나가는 것을 말하며, 임파워먼트란 상대방을 신임하고 그가 가진 잠재능력을 최대한 발휘할 수 있도록 도와주는 것을 말한다.

(4) 조직차원(한방향 정렬)

조직차원은 사람들을 끌어 모으고 교육시키고 보수를 지급하고 팀을 구성하고 문제를 해결하고 나아가 구조전력과 시스템을 한 방향으로 정렬시키는 것을 말한다.

3. 설문구성

설문의 구성은 <표 1>의 설문지 구성 및 내용에서 살펴볼 수 있듯이 독립변수인 원칙중심의 리더십을 묻는 항목이 35문항으로서 개인의 승리에 관한 항목 15문항과 공동의 승리에 관한 항목 15문항, 심신단련에 관한 항목 5문항으로 구성되어 있다. 종속변수인 리더십의 4가지 차원을 묻는 항목 20문항 중 개인차원의 신뢰성에 관한 항목 5문항, 대인관계 차원의 신뢰에 관한 항목 5문항, 팀/부서 관리차원의 임파워먼트에 관한 항목 5문항, 조직차원의 한방향 정렬에 관한 항목 5문항으로 구성되어 있다. 마지막으로 인구통계학적 변수를 묻는 항목 6문항으로 총 61항목으로 선정하였다.

<표 1> 설문지 구성 및 내용

구분 주요내용	설문항목 내용	문항수
원칙중심의 리더십	개인의 승리 (1) 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15 공동의 승리 (1) 16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30 심신의 단련 (1) 31,32,33,34,35	35문항
리더십의 4가지 차원	개인차원 - 신뢰성 (2) 1,2,3,4,5 대인관계 차원 - 신뢰 (2) 6,7,8,9,10 팀/부서 관리차원 - 임파워먼트 (2) 11,12,13,14,15 조직차원 - 한방향 정렬 (2) 16,17,18,19,20	20문항

4. 표본의 특성

이론을 바탕으로 설정된 연구모형에서 도출한 가설이 현실적으로 타당한가를 파악하기 위하여 실증분석을 행하였다. 연구표본의 통계적 구성은 <표 2>과 같다.

<표 2> 표본의 특성

특 성	구분	빈도(명)	비율(%)	누적비율(%)
성 별	남 자	125	58.7	100
	여 자	88	41.3	
연 령	20 대	101	47.4	100
	30 대	47	22.1	
	40 대	36	16.9	
	50 대	23	10.8	
	60대 이상	6	2.8	
학 력	고 졸	19	8.9	100
	초 급 대졸	31	14.6	
	대 졸	124	58.2	
	대학원이상	35	16.4	
	기 타	4	1.9	
직 위	사 원	70	32.9	100
	주임/대리	24	32.9	
	과장/차장	31	14.6	
	부 장	3	6.1	
	임 원	12	5.6	
	사 장	29	13.5	
	기 타	34	16.0	
근무년수	1 - 3 년	107	50.2	100
	3 - 6 년	43	20.2	
	6-10 년	18	8.5	
	11-15년	11	5.2	
	16-20년	14	6.6	
	20년이상	20	9.3	
근무부서	관리부서	82	38.5	100
	영업부서	44	20.7	
	생산부서	49	23.0	
	교육/연구	12	5.6	
	기 타	26	12.2	

본 연구의 실증분석을 위하여 전국의 7H 교육을 이수한 사람들 중에서 전국의 교육 이수자 중 남녀구분 없이 무작위로 선정하여 연구 표본으로 삼았다. 2004년 6월부터 9월까지 4개월간에 걸쳐, 전국에 산재한 교육 이수자들에게 이메일을 보내서 설문을 받았다. 그 결과 225부가 회수되었으나 설문지의 응답자 중에 불성실하거나 중심화 경향이 높은 응답자를 제외하고, 실증분석에 유효하다고 판단되는 213명만이 최종연구 표본으로 확정되었다.

조사대상자들의 인구통계학적 분포를 살펴보면 남자가 58.7%, 여자가 41.3%를 차지하고 있다. 연령층으로는 20대가 47.4%, 30대가 22.1%, 40대가 16.9%, 50대 이상이 13.6%로 구성되어 있다. 학력은 대졸 58.2%, 대학원 이상이 16.4%로 대다수가 대학교 이상의 학력자인 것을 알 수 있다. 직위는 사원 32.9%, 주임/대리급 11.3%, 과장/차장 31%를 차지하였으나 특이한 사항은 사장이 13.6%를 차지하고 있는 점이다. 근무연수는 대부분 1 - 3년 50.2%와, 3-6년이 20.2%로 대부분을 차지하고 있다. 근무부서는 관리부서 38.5%, 영업부서 20.7%, 생산부서 23.0%를 차지하고 있다. 이러한 현상은 인터넷으로 설문조사를 한 결과로 20, 30대의 인터넷 주 사용자가 많았다고 보는 것이며, 기업을 운영하는 CEO들이 많이 참여한 점이 본 조사연구의 특징이라고 하겠다.

IV. 실증분석 및 가설검증

1. 신뢰성 및 타당성 분석

1) 신뢰성 검증

<표 3>는 본 연구에서 검증하고자하는 원칙중심의 리더십과 결과변수인 리더십의 4가지 차원에 대한 복합설문들의 신뢰성을 측정하는 것이다.

측정변수의 신뢰도는 항목분석방법 가운데 내적일관성 방법인 Cronbach's α 계수에 의한 신뢰성계수를 측정하였다. 분석결과 각 변수의 신뢰도 계수는 모두 .80을 넘어 전반적으로 분석에 이용한 측정변수들의 신뢰성은 높은 것으로 확인되었다.

〈표 3〉 변수들의 신뢰성 분석결과

범위	변수	설문항목	신뢰성계수
원칙중심의 리더십	개인의 승리	8	0.918
	공동의 승리	7	0.902
	심신단련	3	0.835
리더십의 4가지 차원	개인차원(신뢰성)	4	0.863
	대인관계 차원(신뢰)	5	0.877
	관리차원(임파워먼트)	5	0.875
	조직차원(한방향 정렬)	5	0.908

2) 타당성 분석

본 연구에서는 요인분석을 실시하여 설문지의 타당성을 평가하였다. 요인분석은 일련의 관측된 변수에 근거하여 직접 관측되지 않은 요인을 확인하기 위한 방법으로서 관련 요인으로 분류되지 않은 변수나 불필요한 변수들의 제거를 통하여 변수들을 축소하고 변수들의 특성을 파악하며, 나아가 측정도구의 타당성을 판정하는 목적을 가지고 있다(채서일, 1995).

요인을 결정하기 위해서 관측된 요인의 선형결합인 주성분 분석과 함께, 의미 있는 요인추출을 위해 직교회전 방식의 하나인 베리맥스 방식을 사용하였다. 이를 이용하여 개별요인의 상대적 중요도를 나타내는 아이겐 값(Eigen value)이 1이 넘는 요인만을 추출하였다.

(1) 원칙중심의 리더십에 대한 타당성 분석

분석결과 <표 4>에 원칙중심의 리더십에 대한 요인분석이 나타나 있다. 분석결과 요인1인 개인의 승리는 8개요인, 요인2인 공동의 승리는 7개요인, 요인3인 심신단련은 3개 요인으로 유효성의 차원으로 채택되었고 이들 3개 요인이 총분산 66.74%를 설명해주고 있다.

<표 4> 원칙중심의 리더십에 대한 항목별 요인분석

변수	구분	요인1	요인2	요인3
		개인의 승리	공동의 승리	심신단련
개인의 승리 13		0.82	0.13	0.16
개인의 승리 7		0.79	0.20	0.17
개인의 승리 3		0.75	0.22	0.24
개인의 승리 11		0.74	0.18	0.25
개인의 승리 12		0.74	0.29	0.18
개인의 승리 9		0.71	0.32	0.28
개인의 승리 6		0.69	0.21	0.20
개인의 승리 2		0.61	0.38	0.15
공동의 승리 19		0.32	0.77	0.00
공동의 승리 21		0.06	0.76	0.11
공동의 승리 23		0.14	0.76	0.27
공동의 승리 28		0.16	0.75	0.30
공동의 승리 25		0.35	0.73	0.11
공동의 승리 20		0.35	0.72	0.14
공동의 승리 26		0.41	0.65	0.21
심신단련 33		0.27	0.15	0.84
심신단련 34		0.43	0.18	0.77
심신단련 35		0.25	0.31	0.71
고유치		8.867	1.959	1.186
분산(%)		49.26	10.89	6.59
누적분산		49.26	60.15	66.74

(2) 리더십의 4가지 차원에 대한 타당성 분석

분석결과 <표 5>에 리더십의 4가지 차원에 대한 요인분석이 나타나 있다. 요인은 스티븐코비의 4가지 차원의 리더십의 요인으로 하였다.

분석결과 요인1은 리더십의 4가지 차원 중 조직적 차원인 한방향 정렬 5개 항목, 요인2는 리더십의 4가지 차원 중 대인관계적 차원인 신뢰로 5개 항목, 요인3은 리더십의 4가지 차원 중 팀/부서 관리 차원인 임파워먼트로 5개 항목, 요인4는 리더십의 4가지 차원 중 개인차원인 신뢰성으로 4개 항목이 유효성의 차원으로 채택되었고 이들 4개 요인이 총분산 71.26%를 설명해주고 있다.

〈표 5〉 리더십의 4가지 차원에 대한 항목별 요인분석

변수	구분	요인1	요인2	요인3	요인 4
		한방향정렬	신뢰	임파워먼트	신뢰성
한방향 정렬 18		0.83	0.25	0.14	0.21
한방향 정렬 19		0.79	0.23	0.23	0.19
한방향 정렬 17		0.78	0.24	0.30	0.10
한방향 정렬 20		0.75	0.12	0.28	0.21
한방향 정렬 16		0.65	0.35	0.32	0.17
신뢰 7		0.23	0.81	0.11	0.26
신뢰 10		0.19	0.74	0.24	0.10
신뢰 9		0.12	0.69	0.23	0.26
신뢰 8		0.29	0.69	0.26	0.24
신뢰 6		0.33	0.64	0.22	0.28
임파워먼트 12		0.21	0.19	0.76	0.27
임파워먼트 13		0.33	0.11	0.75	0.32
임파워먼트 14		0.21	0.30	0.70	0.25
임파워먼트 11		0.31	0.39	0.68	0.05
임파워먼트 15		0.30	0.24	0.62	0.26
신뢰성 2		0.16	0.21	0.22	0.82
신뢰성 1		0.15	0.32	0.12	0.75
신뢰성 4		0.25	0.38	0.32	0.66
신뢰성 3		0.37	0.14	0.38	0.63
고 유 치		9.724	1.520	1.244	1.052
분산 (%)		51.18	8.00	6.55	5.54
누적 분산		51.18	59.18	65.72	71.26

3) 상관관계 분석

상관관계 분석은 독립 변수들 간 관련성이 있는가를 파악하고, 서로 관련성이 있다면 어느 정도의 관련성이 있는지를 알고자 할 때 사용하는 분석기법이다. 그리고 상관관계 분석은 종속변수 및 독립변수가 연속형 데이터인 경우에 주로 사용한다. 일반적으로 널리 사용되는 척도로서 피어슨 상관계수(Pearson's correlation coefficient : r)가 있다. 상관관계 수 r은 $-1 \leq r \leq 1$ 의 값을 가진다.

본 연구에서는 각 변수들 간의 상관관계분석을 통해 각 변수들 간의 상호관련성 정도

를 파악한다. <표 6>는 본 연구에서 측정된 각각의 변수들에 대한 평균값과 표준편차, 그리고 상관관계를 나타내고 있다. 연구변수들의 상관관계 분석결과를 보면, 모든 변수들이 유의한 상관관계를 보이고 있음을 알 수 있다.

<표 6> 전체요인에 대한 상관관계 분석결과

	평균	표준편차	개인승리	공동승리	한방향정렬	신뢰	임파워먼트	신뢰성
개인승리	3.74	0.72	1.00					
공동승리	4.02	0.63	0.62**	1.00				
심신단련	3.71	0.83	0.63**	0.52**				
한방향정렬	3.75	0.73	0.64**	0.59**	1.00			
신뢰	4.09	0.65	0.63**	0.81**	0.62**	1.00		
임파워먼트	3.62	0.70	0.68**	0.64**	0.68**	0.64**	1.00	
신뢰성	3.65	0.77	0.74**	0.59**	0.60**	0.65**	0.66**	1.00

*p<.05 **p<.01

회귀분석을 실시함에 있어 주의해야할 점은 일반적으로 사회과학분야에서의 연구들은 측정될 변수의 수가 비교적 많기 때문에 각 변수들간의 일정한 상관관계가 존재하게 된다. 다시 말하면 다중공선성이라는 문제가 발생하게 된다(Hair, et al.1995). 다중공선성이란 회귀변수들간에 강한 상관관계가 존재하는 현상을 의미하게 된다. 본 연구에서는 다중회귀분석을 실시함에 있어 회귀계수들간의 다중공선성의 존재 여부를 알아보기 위해 분산팽창요인(Variance Inflation Factor : VIF), 공선조건지수(Condition Index), 계수의 분산비율(Variance Proportions) 등의 세 가지 방법을 이용하여 공선성의 여부를 진단하였다.

다중공선성 진단결과 분산팽창요인(VIF) 값이 대부분 이상적인 수준인 1에 근접한 것으로 나타났고(1.11~1.80), 공선지수 허용치인 30보다 적은 것으로 나타났으며, 계수의 분산비율 또한 0.90 미만으로 나타나 본 회귀모형에 있어 다중공선성은 없는 것으로 나타났다(Hair, et al.1995).

2. 가설검증

1) 원칙중심의 리더십과 리더십의 4가지 차원에 관한 가설 검증

가설 I-1의 검증결과는 다음 <표 7>와 같다. 원칙중심의 리더십과 리더십의 4가지 차원 중 개인차원의 신뢰성에 미치는 영향력 검증 결과 <표 6>에서 제시된바와 같이 설명력(R2)이 .587로 나타났으며 F값은 101.097(p=0.000)로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

<표 7> 원칙중심의 리더십이 신뢰성에 미치는 영향에 관한 검증

독립변수	종속변수						
	개인차원의 신뢰성						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R2	F
개인의 승리	.578	.068	.542	8.544	.000***	.587	101.097
공동의 승리	.222	.071	.182	3.150	.002**		
심신단련	.131	.054	.142	2.421	.016*		

* : P<.05, ** : P<.01, *** : P<.001

원칙중심의 리더십이 개인차원의 신뢰성에 미치는 영향은 개인의 승리가 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 다음으로는 공동의 승리, 심신단련의 순으로 나타났다. 이상의 결과에서 가설 I-1은 채택되었다고 볼 수 있다.

가설 I-2의 검증결과는 다음 <표 8>와 같다.

원칙중심의 리더십이 리더십의 4가지 차원 중 대인관계 차원의 신뢰에 미치는 영향력 검증결과 <표 8>에서 제시된바와 같이 설명력(R2)이 .684로 나타났으며 F값은 153.41(p=0.000)로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

<표 8> 원칙중심의 리더십이 신뢰에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 독립변수	대인관계 차원의 신뢰						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R2	F
개인의 승리	.169	.050	.186	3.362	.001***	.684	153.41
공동의 승리	.696	.052	.672	13.299	.000***		
심신단련	3.746E-02	.040	.048	.934	.352		

* : P<.05, ** : P<.01, *** : P<.001

원칙중심의 리더십 중 개인의 승리와 공동의 승리가 대인관계 차원의 신뢰에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 심신단련의 경우에는 비유의적인 결과를 보였다. 위의 결과는 공동의 승리인 H4, H5, H6이 대인관계 측면을 나타낸 결과로 보여지며, 심신단련은 대인관계와는 영향력이 없는 것으로도 설명할 수 있겠다. 원칙중심의 리더십이 리더십의 4가지 차원에 미치는 영향력은 개인차원의 신뢰성을 바탕으로 대인관계 차원의 신뢰로 확대되기 때문에 가설 I-1의 결과를 바탕으로 가설 I-2의 결과가 나왔다고 할 수 있다.

가설 I-3의 검증결과는 다음 <표 9>와 같다.

원칙중심의 리더십이 리더십의 4가지 차원 중 팀/부서 관리차원의 임파워먼트에 미치는 영향력 검증결과 <표 9>에서 제시된바와 같이 설명력(R2)이 .540으로 나타났으며 F값은 83.60(p=0.000)으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다. 원칙중심의 리더십 중 개인의 승리(H1,H2,H3)와 공동의 승리(H4,H5,H6)가 팀/부서 관리 차원의 임파워먼트에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 심신단련의 경우에는 비유의적인 결과를 보였다. 위의 결과는 가설 I-2의 결과와 같다고 할 수 있다.

〈표 9〉 원칙중심의 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 독립변수	팀/부서 관리차원의 임파워먼트						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R2	F
개인의 승리	.433	.064	.450	6.719	.000***	.540	83.60
공동의 승리	.392	.067	.356	5.833	.000***		
심신단련	1.729E-02	.051	.021	0.336	.737		

* : P<.05, ** : P<.01, *** : P<.001

이는 원칙 중심의 리더십이 내면의 변화를 통한 행동의 변화를 가져와야 한다는 내용으로서 대인관계 차원에서 신뢰를 확보해야 팀/부서 관리차원에서 조직원들을 임파워먼트 시킬 수 있다는 것이다.

가설 I-4의 검증결과는 다음 〈표 10〉와 같다.

〈표 10〉 원칙중심의 리더십이 한방향 정렬에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 독립변수	조직차원의 한방향 정렬						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R2	F
개인의 승리	.342	.072	.337	4.771	.000***	.489	68.20
공동의 승리	.326	.075	.281	4.363	.000***		
심신단련	.178	.057	.202	3.099	.002***		

* : P<.05, ** : P<.01, *** : P<.001

원칙중심의 리더십이 리더십의 4가지 차원 중 조직차원의 한방향 정렬에 미치는 영향력 검증결과 〈표 10〉에서 제시된바와 같이 설명력(R2)이 .489로 나타났으며 F값은 68.20으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다. 원칙중심의 리더십이 리더십의 4가지 차원 중 조직차원의 한방향 정렬에 미치는 영향력 검증결과 개인의 승리, 공동의 승리, 심신단련의 모든 요인이 유의한 영향을 미치고 있다. 위의 결과는 가설 I-1의 결과와

같은 것으로 보아 조직차원에서 한방향 정렬을 하기 위해서는 개인의 승리를 바탕으로 공동의 승리를 가져와야 하며, 조직의 성과를 높이고 직원들에게 임파워먼트 시키기 위해서는 심신단련도 중요한 요소임을 알 수 있다.

V. 결론 및 시사점

1. 연구결과 요약 및 결론

본 연구는 원칙중심의 리더십이 리더십의 4가지 차원에 미치는 영향을 분석함으로써 리더십의 4가지 차원에 원칙중심의 리더십이 미치는 영향을 검증하는 것이었다. 기존의 몇몇 연구는 원칙중심의 리더십을 도입하여 교육 전 후의 효과를 검증하는데 그쳐 교육 도입의 필요성을 역설하였다면 본 연구는 구체적으로 어느 측면에 많은 영향을 미치는가를 실증적으로 살펴보았다.

본 연구의 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 원칙중심의 리더십이 리더십의 4가지 차원 중 개인차원의 신뢰성에 미치는 영향은 개인의 승리가 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 다음으로는 공동의 승리, 심신단련의 순으로 나타났다. 이와 같은 결과로 볼 때 리더십의 4가지 차원 중 개인차원의 신뢰성은 자신 삶의 주인공은 자신이며 따라서 자기의 삶을 주도해 나가야 한다는 점과 자기의 정체성을 명확하게 확립하여 살아가는 것에 대한 중요성, 그리고 자기사명과 연계하여 자기관리를 잘 하여야 한다는 것 등으로 주로 개인의 삶의 변화에 관련된 내용으로서 영향력이 높게 나타난 것으로 보인다. 무엇보다도 원칙중심의 리더십에서 강조하는 것이 자기 자신의 내면의 삶의 변화를 통하여 가정이나 조직의 변화를 해 나가야 한다고 강조한 점과 맥을 이룬다고 보여 진다. 또한 서로에게 이익이 될 수 있도록 살아야 한다는 점과 상호 커뮤니케이션의 장애를 해소하는 방안에 관한 사항의 하나인 경청의 자세나 시너지를 활용할 수 있는 것이 공동의 승리로 연구의 중요한 바탕을 이룬다. 한편 심신단련의 수준은 세계보건기구가 제시한 참 건강인의 기준으로 신체적인 건강을 위하여 신체단련을 위한 운동을 열심히 하여야 하며, 정신적 건강을 위하여 독서 등을 하여야 하고, 사회/감정적인 건강을 위하여 봉사나 시너지를 활용해야

하며, 영적 건강을 위하여 학습과 명상을 위하여 한다는 점 등은 개인차원의 신뢰성에 많은 영향을 미치는 것이 당연하다고 믿어질 만큼 관련성이 있다고 본다.

둘째, 원칙중심의 리더십이 대인관계차원의 신뢰에 미치는 영향은 공동의 승리가 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 다음으로는 개인의 승리로 나타났다. 그러나 심신단련은 대인관계의 차원의 신뢰에서는 유의적인 영향이 없는 것으로 밝혀졌다. 이와 같은 결과는 집단과 조직의 공동체를 이끌어 가는 원칙과도 같은 승-승의 마인드, 커뮤니케이션의 활성화, 시너지를 활용하기 위한 차이점 인정 등으로 집단이나 조직공동체를 활성화하는데 가장 중요한 키워드라고 보여 진다. 다음으로는 개인차원의 신뢰성인데 대인관계에 있어서 신뢰는 개인의 신뢰성이 중요하다고 본다. 스티븐 코비는 성품과 역량이 있어야 개인차원에서 신뢰성이 갖추어지며, 이 신뢰성이 대인관계차원에서는 신뢰감이라고 하였다. 중요한 점은 대인관계에서 그 사람이 가지고 있는 인격이 중요하다고 본다.

셋째, 원칙중심의 리더십이 팀/부서 관리차원의 임파워먼트에 미치는 영향은 개인의 승리가 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 다음으로는 공동의 승리로 나타났다. 그러나 심신단련은 팀/부서 관리차원의 임파워먼트에 유의적인 영향이 없는 것으로 밝혀졌다. 위와 같은 결과는 원칙중심의 리더십이 내면의 변화를 통하여 외부의 변화를 가져온다는 것이다. 팀/부서 관리차원의 임파워먼트는 신뢰의 수준이 가장 중요하며, 직원들과의 신뢰관계가 높다면 그들을 직접 감독할 필요가 없을 것이라 본다. 직원들이 스스로 관리할 것이기 때문이다. 팀/부서 관리차원에서의 임파워먼트는 관리자로서도 도움이 되고 업무의 이행합의를 하여 조직의 기대치를 알 수 있도록 하는 것이다. 또 그들의 욕구와 조직의 욕구가 일치하도록 만들 수 있을 것이다. 각 직원들은 자발적인 이행합의에 따라 자신의 업무 실적을 평가하는 데에 참여할 것이다. 이런 체계 속에서 각 직원들은 자기 자신을 판단할 수 있도록 임파워먼트를 받게 될 것이다.

넷째, 원칙중심의 리더십이 조직차원의 한방향 정렬에 미치는 영향은 개인의 승리가 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 다음으로는 공동의 승리로 나타났으며, 심신단련의 경우에도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 위와 같은 결과로 볼 때 조직에서 직원들에 대하여 깊은 신뢰를 가지고 있다면, 위계질서는 아주 낮은 수준인 반면 융통성은 대단히 높을 것이다. 통제의 범위 또한 대단히 높을 것이다.

이상의 연구결과는 대체적으로 자료의 신뢰성과 타당성을 인정하며 대체적으로 가설

이 검증되었음을 말해준다. 이러한 연구결과를 토대로 다음과 같은 결론을 도출하였다. 원칙중심의 리더십이 리더십의 4가지 차원에 영향력을 행사하는 것으로 인간의 내면적인 품성을 개발하여 실천함으로써 원칙중심의 삶을 영위하고 효과적인 삶을 살 수 있다고 생각된다. 왜냐하면 허례허식과 더불어 자기이기주의와 출세지향주의 등으로 인간관계나 동료관계가 심각한 갈등으로 변환되어지며, 개인주의가 만연한 현실에서 이러한 원칙중심의 삶이 절실하다고 판단된다. 이러한 원칙중심의 삶이야말로 나 자신의 변화를 통하여 조직과 사회를 변화와 발전시킬 수 있는 초석이 될 것이기 때문이다.

2. 연구의 한계점 및 앞으로 연구방향

본 연구는 원칙중심의 삶에 대한 중요성에 대한 재인식을 입증한 결과이다. 그리고 국내에 있는 개인이나 조직에서 도입 운영되고 있는 원칙중심의 리더십의 효과성을 입증함과 아울러 보다 체계적이고 적극적인 모델개발에도 심혈을 기울여야 한다고 본다.

본 연구의 결과를 지지할 수 있게 하기 위해서는 다음과 같은 한계점을 극복해야 할 것으로 보여 진다.

첫째, 자료수집이 대기업과 중소기업, 그리고 개인으로 분류하여 분석되어서 차별화된 데이터 셋을 구축하지 못한 아쉬움이다.

둘째, 최고경영자와 중간관리자 등을 크로스 체크하여 자기 자신이 아닌 다른 시각으로 보는 연구 등을 병행했으면 하는 아쉬움이 남는다.

끝으로 앞으로의 연구방향에 대해 언급하겠다.

첫째, 원칙중심의 리더십의 경우 실무적 차원에서 많이 사용하고 있기 때문에 앞으로의 연구에서는 원칙중심의 리더십을 이론적으로 정립하여 다른 리더십 이론과 연계하여 비교 검토하는 후속연구를 하겠다.

둘째, 중소기업과 대기업 등을 대상으로 비교분석하며, 원칙중심의 리더십의 한국적인 모델개발에 대하여 힘쓰겠다.

참 고 문 헌

- 권대봉(1994), 「한국 기업교육이 사례연구」, 서울 : 박영사.
- 김경섭·이원석 역(1994), 「성공하는 사람들의 7가지 습관」, 서울 : 김영사.
- 김경섭 역(1997), 「소중한 것을 먼저 하라」, 서울 : 김영사.
- 김경섭 역(1998), 「성공하는 가족들의 7가지 습관」, 서울 : 김영사.
- 김경섭·박창규 역(2001), 「원칙중심의 리더십」, 서울 : 김영사.
- 백기복(1994), 「조직행동연구」, 서울 : 법문사.
- 박내희(1996), 「현대 리더십이론」, 서울 : 법문사.
- 방영원(1996), “기업 내 품성 개발 프로그램의 교육 효과에 관한 연구,”
연세대학교 석사학위 논문.
- 신유근(1994), 「조직행위론」, 서울 : 다산출판사.
- 채서일(1995), 「사회과학 조사방법론」 서울 : 학현사.
- Barnard. C. I. (1938), *The Function of Executive*, Harvard University Press.
- Bartol. K. N. and Martin, D. C. (1994), *Management*, New York : McGraw-Hill
- Bass, B. M. and Stogdill(1990), *Handbook of Leadership*, New York : Free Press.
- Bennis, W. (1990), *On becoming a leader*, Warrem Bennis Inc.
- Blaine Lee, (1997), *The Power Principle*, Franklyn Covey co.
- Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tahtam and William C. Black(1995), *Multivariate Data Analysis With Readings*, 4th ed., Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hersey, P. and Blanchard .K. H. (1993), *Management of Organization Behavior Utilizing Human Resourec*, 6th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Jacobs, T. O. and Laques, E.(1990), *Military executive leadership*, In K. E. Clack (Eds.), *Measure of Leadership*, New Jersey : Leadership

Library of America.

Stephen R. Covey. (1989), *The 7 Habits of Highly effective People*.

Stephen R. Covey. (1994), *First things First*.

Stephen R. Covey(1997), *The 7 Habits of Highly effective Families*.

Stephen R. Covey(1997), *Principle centered Leadership*.

Stogdill, R. M. (1994), *Handbook of Leadership : A Survey of theory and Research* Free Press.

Tannenbaum, R. and Schmidt, W. H. (1973), How to Choose a Leadership Pattern, *Harvard Business Review Vol.51, No.3*.

Terry, G. R. (1976), *Principle of management*, 3th ed., Homewood, II I, Richard D. Irwin, Inc.