

## 거래적·변혁적 리더십과 팔로워십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

정형일\* · 임대성\*\*

A study on the effects of transactional-transformational leadership & followership on organizational commitment

Jung, Hyung-Il\* · Lim, Dae-Sung\*\*

### Abstract

For organizational advancement in modern times, harmony must be achieved between the priority importance exclusive to the leader and organization constituents, the efforts of each individual follower and the understanding and sacrifice for the organization. By further considering the followership point centering on the priority of the existing leadership, the follower's self initiated actions for the organization is sought, and through this, the trust of the follower for the leader can be raised resulting in commitment to the organization. The aim of this study is to analyze the effects of the compatibility between the perceived leadership type of the superior and the followership type of the subordinate on organizational commitment based on the meaningfulness of the trust medium between the superior and the subordinate.

In conclusion, of the existing studies on leadership, transactional and/or transformational leadership have been mainly chosen topics of study. This study verified that match between leadership and followership types result in significant effects on members' organization commitment.

---

\* 동아대학교 경영대학 경영학과 교수

\*\* 동아대학교 대학원 경영학과 박사과정 수료

## I. 서 론

인적자원은 조직의 핵심적인 성공요인이다. 경영자는 조직의 발전을 위해 제한적인 경영자원을 보다 효율적으로 활용할 수 있는 능력을 가져야 한다. 특히 우수한 인적자원의 확보와 함께 유지 그리고 개발은 조직의 흥망을 가늠할 수 있는 중요한 요인이다. 그러므로 리더십에 대한 팔로워들의 조직몰입에 관한 연구는 시급한 실정이다.

또한, 기업은 항상 다양한 환경변화에 직면해 있으며 이러한 변화는 기업의 인적자원관리에도 많은 영향을 미친다. 조직의 지속적인 경쟁우위를 확보하고 유지하기 위해서는 팔로워들과의 적합성이 합리적인 경우에 조직의 몰입을 하게 되고 발전적으로 향상된다.

이는 기존의 연구에서의 리더십만의 연구가 아닌 리더십을 발휘하는 리더와 이를 받아들여지는 팔로워들이 리더십을 발휘하는 리더의 신뢰수준으로서 조직에 몰입되는 자발적인 동기부여의 현상을 보고자 한다.

이상의 문제인식에서 본 연구의 구체적인 연구 목적은 다음과 같다.

첫째, 종래의 리더십이 아닌 신조류 리더십 즉, 거래적·변혁적 리더십에서 팔로워십 유형과의 적합성에 따라서 리더에 대한 신뢰가 어떻게 달라지는가를 문헌적 고찰을 통하여 개념의 명료화를 도모한다.

둘째, 이렇게 형성된 리더에 대한 신뢰가 팔로워들의 조직몰입에 유의미한 결과를 가져오는가를 실증하는 것을 연구한다.

이상의 연구목적을 효율적으로 달성하기 위한 구체적인 연구방법으로서 관련 문헌에 대한 연구와 실증적 연구를 병행하였다. 문헌적 연구는 기존의 선행연구를 개관하여 거래적·변혁적 리더십과 팔로워십 그리고 신뢰와 조직몰입 등의 주제와 관련된 국·내외에서 발표된 논문과 저서들을 통하여 이론적 배경을 검토하고 최근의 연구동향을 살펴보았다. 이러한 선행연구 결과는 연구모형의 설정에 기초가 되도록 하였으며 이를 토대로 가설을 설정하였다. 이러한 가설을 검증하기 위하여 실증적 연구를 실시하였는데 이때 설문지를 작성, 배포, 회수하여 자료를 이에 적합한 분석기법으로 분석하여 그 결과를 해석하여 연구의 목적을 달성하도록 하였다.

연구범위인 즉 연구의 수준은 개인으로 실증적 연구를 실시하였다.

거래적·변혁적 리더십과 사고·행동성향 팔로워십 유형의 적합성이 독립변수 및 조절변수로서 조직몰입을 종속변수로서 설정하여 이 두 관계속의 사이에서 리더에 대한 팔로워의 호의성, 정직성, 능력의 신뢰가 매개한다는 연구모형을 도출하였다.

이를 통해서 보다 기초적인 기본을 바탕으로 개념화하여 새로운 연구를 하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 거래적·변혁적 리더십의 개념 및 구성요인

리더십 연구는 지난 반세기 동안 수많은 관련 연구를 생성하면서 발전을 거듭해왔다. 조직 상황이 복잡해질수록 어떻게 해야 조직이 설정한 목표를 위해 잘 움직일 수 있는가에 관심을 가지면서 이러한 조직의 바람직한 발전을 위해서 귀결되는 것은 결국 리더가 어떠한 리더십을 발휘하느냐로 그 관심이 모아지게 되었다. 조직에 있어서 리더십의 의존도가 높아지게 됨에 따라 효과적인 리더에 대한 새로운 정의가 내려지게 되었는데, 효과적인 리더들은 팔로워들이 조직에서 구체화된 최소수준을 넘어서 기꺼이 수행하기 위해 팔로워들의 태도, 기본가치, 신념을 형성시키거나 변화시킨다는 공통의 관점을 가진다(Podsakoff 등, 1990). 이에 따라 새로운 리더십의 개념이 등장하게 되었는데 이것이 바로 변혁적 리더십(transformational leadership)이다.

변혁적 리더십은 관리자(manager)가 아닌 참다운 리더이며 이는 변혁을 추구하도록 요구되는 성공적인 조직에서 나타나는 리더인 것이다. 본격적으로 이러한 아이디어가 지도성 연구의 주된 분야로 인식되어 온 것은 1978년 Burns에 의해 "Leadership" 이라는 책이 발간되면서 변혁적 리더십에 대한 연구가 활발히 진행되기 시작하였다. Burns(1978)는 리더십을 "부하의 동기유발과 만족을 주기 위하여 재원을 유용하거나 동기화할 수 있는 사람이 그러한 능력을 발휘하는 것"이라고 정의하면서 변혁적 리더십을 제시하였다. 그는 리더십의 본질은 4가지 요인인 동기, 자원, 리더, 부하의 밀접한 관계 속에서 실체가 드러난다고 주장하면서 그 관계를 구분하기 위해 변혁적 리더십과 구별하여 거래적 리더십(transactional leadership)이라는 개념을 상정하였다. 그에 따르면, 거래적 리더십은 리더에 대한 복종의 대가로 부하가 리더로부터 신입이나 보수를 얻는 것과 같은 리더와 부하간의 교환(exchange)적 관계에 그 토대를 두고 있으나, 이와 달리 변혁적 리더십은 리더와 부하 모두의 동기와 목적의식을 고취시키는 데에 중점을 둔다는 것이다. 또한, 변혁적 리더는 부하를 단순히 일차적 욕구 수준에 머물러 있는 개인으로 파악하는 것이 아니라, 전인적으로 파악하여 부하의 상위수준의 욕구를 강조한다고 설명한다. 거래적 리더십에서 리더와 부하 간에는 부하의 순응의 대가에 따른 보상을 주는 등의 묵시적인 계약관계가 존재하는데 이러한 범위 내에서 발휘되는 리더십은 상호 자극을 줄 수 있는 결속력을 주지는 못하며, 부하의 외재적 동기와 요구에 초점을 두고 이를 자극하는 교환조건으로 부하의 순응과 노력을 이끌어내려 한다. 반면 변혁적 리더십은 부하들의 내재적 동기를 인정하며 고차원의 욕구를 만족시키도록 자극하고, 부하들과 전인적 관계를 형성하려 하며, 부하의 변화를 자극한다. 리더와의 이러한 관계형성을 통해 부하는 현재의 모습을 넘어선 새로운 모습으로 변혁되어 가는 것이다. 변혁적인 리더는 새로운 사고와 학습 경험을 자극하고, 신념의 전달을 통해 보통 기대 수준

이상의 수행을 이끄는 반면, 거래적 리더는 상황적 보상이나 긍정적·부정적인 피드백을 통해 단순히 요구된 수행을 이끈다.

변혁적 리더십을 설명하는 또 다른 학자인 Bass는 Burns의 변혁적 리더십을 발전시켜 제시하였다(Bass, 1985; Bass, 1990). 그에 따르면 변혁적 리더는 부하들이 자신들에게 주어지는 기대 이상의 노력을 행하도록 영향력을 발휘하게 되며 그에 따라 부하들로부터 기대이상을 수행을 이끌어낼 수 있다고 한다. 변혁적 리더는 부하들에게 목표와 수단의 중요성을 일깨워주고, 부하들로 하여금 조직 전체의 이익을 위해 개인적 이해관계를 초월하도록 하며, 부하들의 상위수준 욕구를 자극하여 이를 충족시키는 활동을 하도록 한다.

Bass는 Burns와 몇 가지 점에서 다른 견해를 보이는데 Burns가 동일선상의 양극단으로서 두 리더십 유형을 지각하는 반면, Bass는 두 리더십 유형을 독립적인 차원으로 파악하여 한 면의 리더가 변혁적인 동시에 거래적일 수 있다고 한다. 또 다른 차이점은 변혁적 리더십을 설명하는 데에 있어서의 도덕적 리더십의 문제이다. Burns는 도덕적으로 선하지 않은 리더십은 변혁적 리더십으로 여기지 않는 반면, Bass는 도덕적 선·악에 관계없이 변화를 야기하는 것으로서 변혁적 리더십을 파악하였다(박봉수, 1994). 예를 들어, Burns는 리더십에 있어서 도덕성이 문제가 되는 히틀러를 변혁적 리더로 여기지 않았지만, Bass는 독일이라는 나라 전체에 변화를 이끈 히틀러도 그의 도덕적 선악에 상관없이 변혁적 리더로 간주하였다. 한편, 변혁적 리더십은 거래적 리더십의 효과를 증대시키는 즉, 거래적 리더십의 증대 효과를 야기 시킨다. 바로 이 점은 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 가질 수 있다는 점을 시사한다. 리더-성원간의 교환이론에서 주장하듯이 리더와 부하간의 관계는 교환관계에 의해서 설립된다. 그러나 이 둘의 관계가 지속되는 과정 속에서 좋아질 때, 리더와 부하는 처음의 교환관계에서 벗어나 상호 신뢰와 만족하는 정도가 높아짐으로써 새로운 관계가 성립된다. 이때, 리더가 발휘하는 리더십은 부하의 의사결정 참여와 개인적 배려를 통해 보다 나은 노력과 이에 따른 성과의 향상을 가져온다.

Bass가 제시한 변혁적 리더십의 하위 요인으로는 카리스마, 개인적 배려, 지적 자극을 들 수 있다.

첫째, 카리스마(charisma)는 변혁적 리더십의 대표적인 특성을 나타내는 가장 강력한 속성을 지니고 있다. 카리스마적 리더는 부하들에게 비전과 사명감을 전달하고, 긍지를 심어주며, 존경과 신뢰를 확보해 간다고 설명한다(Bass, 1990). 즉, 카리스마적 리더는 일반인들이 지니고 있지 못한 비범한 재능을 보유하고 있어야 하며, 위기나 절망적 상황에서도 합리적인 해결책을 제시하며, 부하들로 하여금 리더가 초월적인 능력을 지닌 것으로 여기게끔 하여야 하며, 지속적 성공을 보여주어야 한다. 일관된 연구들은 일반적으로 카리스마 요인인 변혁적 리더십과 가장 밀접한 관련을 맺고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 개인적 배려(individualized consideration)는 리더가 부하들에게 개별적인 관심을 갖고 그들을 신뢰하고 존중하며, 책임감을 고취시켜 학습하는 것을 도움으로써 부하들을 육성

하는 내용을 포함한다.

셋째, 지적자극(intellectual stimulation)은 상황을 분석함에 있어 기존의 틀을 뛰어 넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 리더가 부하들을 격려하는 것을 의미한다. 이는 리더가 새로운 아이디어를 제공하여 부하들에게 도전의식을 느끼게 하고 일상적인 문제에 대해 개념화하고 이해하는 능력을 키우도록 하고, 부하들로 하여금 새로운 방식으로 사고하도록 만든다.

거래적 리더십은 앞서도 제시했듯이, “하나는 다른 하나와 교환된다.”는 시각을 가지고 부하를 대하는 것이다. 거래적 리더십은 합의된 기준 달성을 위한 리더십으로 단기적 시각과 목표를 가진다. 리더와 성원간의 관계는 보수와 거래적인 교환의 역동을 통해서 이뤄지며, 리더는 필요 과업에 대해 명료화시켜야하며, 그것을 성원이 달성했을 때 그에 따른 보상을 내려야 한다. 즉, 리더는 부하들이 과업을 통하여 얻으려고 하는 것이 무엇인가를 인식하고, 과업수행이 성공적일 때, 부하들이 원하는 것을 얻을수 있다는 사실을 알게 한다. 또한 부하들의 노력에 따른 보상을 약속하고, 보상을 교환해야 하며, 과업수행에 대한 직접적인 보상을 제시한다.

거래적 리더십의 하위요인은 상황적 보상과 예외적 관리, 두 가지로 볼 수 있다.

첫째, 상황적 보상(contingent reward)은 리더와 부하가 공통으로 합의한 수행을 달성할 경우 이에 적절한 보상을 제공하는 것이다.

둘째, 예외적 관리(management by exception)는 부하들의 수행이 잘못될 시에 관여하는 것으로 이에 상응한 처벌을 추가하는 것이다.

## 2. 팔로워십의 개념 및 구성요인

팔로워십(followership)의 이론은 Kelley의 연구에 의하면 조직의 성공에 있어서 리더가 기여하는 것은 많아야 20%정도이고 그 나머지 80%는 팔로워들의 기여로 볼 수 있으며, 아무리 직급이 높은 리더라 하더라도 리더로 일하는 시간보다 팔로워로 일하는 시간이 더 많다고 하여 팔로워십에 대한 연구의 중요성을 제기하고 있으며, 리더가 아무리 중요하다고 해도 리더십만으로는 부족하고, 창조적인 리더십과 창조적인 팔로워십이 맞장구를 쳐주어야 창조적인 조직이 만들어질 것이라고 하였다.

팔로워십의 어원은 팔로워는 돕다, 후원하다라는 뜻의 고지대 독일어였던 Follaziohan이라는 고어에서 유래되었다고 한다. 이에 대응하는 Leader라는 말의 독일어 고어는 참다, 고통 받다라는 의미를 갖는다. 따라서 어원으로 풀이를 한다면, 팔로워는 남의 도움을 필요로 하는 리더를 돕는 존재를 뜻한다.

팔로워십의 배경은 오늘날의 사회가 필요 이상으로 리더를 숭배하는 잘못된 문화에 젖어 있다고 비판 리더십 낭만에 대한 집착과 팔로워들을 동기 부여시키기 위한 리더 능력에 대

한 과도한 의존문화와 전통적 팔로워 경시문화에 새로운 의미로서 부각되게 되었다.

팔로워십 이론이란 조직분야에 다양한 이론들은 수많은 연구들이 행해져 제대로 정립되어 있는 경우가 많으나, 정작 중요한 키워드인 팔로워에 대하여는 관리자 중심의 리더십에 묻혀서 그 연구의 횡수는 일천하다. 따라서 아직까지 공통된 개념들로 정립된 팔로워십 이론은 없는 실정이나, 지금까지 학자들 간에서 나름대로 정의되고 있는 내용을 종합하면 수동적인 개념보다는 적극적인 개념으로 주어진 상황에서 조직의 목표를 달성하기 위해 부하가 스스로 적극적인 자기개발과 함께 독립적으로 자기관리와 책임 하에 최선을 다하여, 무엇보다도 리더에게 신뢰를 주고 리더가 발휘하는 영향력을 수용하고 용기 있게 헌신, 노력하는 과정이라고 할 수 있다. 본 논문에서는 이러한 적극적 개념의 팔로워십 정의를 바탕으로 하여 팔로워십의 유형을 Kelley(1994)의 분류를 적용시켜 연구할 것이다. Kelley(1994)는 대부분의 사람들이 자신이 어떤 리더십 유형에 속하는지를 알고 있으며, 그들은 자신이 어떤 지도자인지, 리더로서의 장점과 약점은 무엇인지 그리고 자신이 추종자들에게 어떤 영향을 미치는지 이해하고 있지만 자신의 추종자유형에 대해서는 거의 인식하지 못하고 있다고 지적하면서 이러한 인식의 불균형은 대단히 위험한 일을 초래할 수 있다는 문제의식을 바탕으로 추종자의 유형을 구분하고 측정도구를 개발하였다.

그는 추종자의 유형을 구분 짓는데 있어 두 가지 특징을 주축으로 하였다. 첫 번째 특징은 독립적·비판적 사고이다. 최고의 추종자는 스스로 생각하고, 건설적인 비판을 하며, 자기 나름의 개성이 있고, 혁신적이며 창조적인 개인들로 묘사된다. 반대로 최악의 추종자는 할 일을 지시 받아야 하고 스스로 알아서 일을 하지 못하며, 스스로 생각하지 않는다. 그 중간에 전형적인 추종자가 있는데, 이들은 지시를 받으며 리더나 집단에게 저항하지 않은 사람들이다. 두 번째 특징은 능동적 참여이다. 최고의 추종자는 술선수범하고 주인의식을 가지고 있으며, 적극적으로 참여하고 자발적이며, 맡은 일 이상을 한다. 최악의 추종자는 수동적이고 게으르며, 늘 제촉과 감독을 받아야 하며, 책임을 회피한다. 전형적인 추종자는 해야 할 일을 지시 받은 뒤에는 감독 없이 일을 마치며, 자기 앞가림을 위해 변명을 늘어놓으며, 시류에 편승해 행동한다.

스스로 생각하는 것과 동시에 추종자 역할을 적극적으로 받아들일 수 있다는 두 가지 특징은 리더십과 달리 팔로워십이 서로 모순되는 면을 내포하고 있는 것처럼 보인다. 그러나 Kelley는 이 두 가지 특징이 서로 균형상태에 있을 때, 다음에서 검토하게 될 모범형 추종자라고 정의하고 있다. Kelley는 모범형 추종자를 포함하여 모두 다섯 가지의 추종자 정신 유형을 설정하고 있으며 각각에 대해서는 다음과 같다.

첫째, 모범형 팔로워는 조직 내에서 약 5%에서 10% 정도로 구성하고 있다. 모범형 팔로워는 리더나 집단으로부터 독립해 자주적이고 비판적으로 사고한다. 독립심이 강하고, 혁신적이고 독창적이며, 건설적인 비판을 내놓으며 리더와도 용감하게 맞서는 사람이다.

적극적으로 참여하지 않으면서 독립적인 사고를 하는 사람은 아이디어는 거창하지만 실현

하지 못하거나 리더를 괴롭히는 신랄한 냉소주의자가 될 수 있다. 고립적으로 사고하지 않으면서 적극적으로 참여하는 사람은 명령이 옳건 그르건 간에 무비판적으로 받아들이는 에스맨이 될 수 있다. 모범적 팔로워는 정직해야 하며 예리한 비평가로써 파괴적이지 않고 건설적인 비판을 통한 적극적인 참여로 리더의 힘을 약화시키는 것이 아니라 오히려 강화시킬 수 있다.

이러한 모범적 팔로워가 직무수행 상에서 부가가치를 창출하는 방법으로는 몰입과 공헌, 활동능력의 증대, 조직에 대한 자신에 대한 자신의 가치 증진을 통해 이를 수 있고 조직에서 인간관계 네트워크를 넓히고 활성화하는 방법으로는 팀 구성원이 되고, 조직적 네트워크를 만들며, 리더와 보조를 같이 하여서 용기 있는 양심을 키우는 것이다.

최고의 팔로워는 조직에 도우며 되는 방법으로 동료 그리고 리더와 함께 나갈 줄 안다. 조직을 희생해서라도 자신의 욕심만 채우는 것이 아니라 다른 사람과의 상호책임을 인식하고 있어야 한다. 이러한 인간관계에서 가장 중요한 것은 팀에서의 인간관계, 조직 네트워크에서의 인간관계, 리더와의 인간관계를 들 수 있다. 팔로워는 팔로워끼리 서로 도와야만 한다. 모든 구성원이 팀의 목표에 일치된 이해를 가지고 자신의 기여와 공헌이 관계되는 점을 파악하고 서로 도울 수 있어야 한다. 모범형 팔로워는 다른 구성원을 위해 도움이 되는 일이라면 무엇이든지 한다. 그리고 구성원들이 활기차게 참여할 수 있도록 도우려고 노력한다. 또한 언제나 유머와 균형 감각을 잃지 않는다. 또한 최고의 플레이어는 인정해야 할 사람이 있으면 인정한다. 팀을 대표해서 나서게 될 때는 다른 동료들의 공헌을 잊지 않는다.

둘째, 수동형 팔로워는 조직 내에서 5%에서 10% 정도 구성하고 있다. 이들은 생각하는 일은 리더에게 맡기고, 업무 또한 열성적으로 수행하지 않는다. 책임감이 결여되어 있고 술선 수범하지 않으며, 지시 없이는 주어진 임무를 수행하지 못한다. 맡겨진 일 이상은 절대 하지 않는다. 리더가 팔로워를 양처럼 대하면 팔로워는 생각 없는 양 때처럼 행동한다.

셋째, 실무형 팔로워는 조직 내에서 25%에서 35% 정도 구성하고 있다. 이들은 후회보다는 안전을 추구하고 있다. 위험을 감수하려는 의지가 적을 뿐만 아니라 실패하려고 하지 않는다. 이러한 실무형 팔로워는 다른 사람과 견해 차이가 있을 경우 실력을 발휘하기 어렵다. 신뢰받지 못하고 동기를 의심하기 때문이다. 또한 중요한 의사 결정에서 제외되고 유리한 일을 맞지 못하게 된다. 또한 누구를 믿어야 할지 모르게 되고 항상 경계심을 가지고 생활한다.

넷째, 순응형 팔로워는 조직 내에서 20%에서 30% 정도 구성하고 있다. 이들은 진심은 싫다라고 말하고 싶은데도 예라고 말하고 리더에게 질문하는 습관을 가지지 않는다. 적극적인 참여라는 면에서 높이 살만하지만, 독립적인 사고에서는 그렇지 못하다. 순응형 팔로워는 명령을 받고, 리더의 권위에 순종하며, 리더의 견해나 판단을 따르는데 지나치게 열중한다. 팔로워가 권한을 가진 위치에 있는 리더에게 복종하고 순응하는 것이 의무라고 생각한다. 이러한 순응주의를 야기하는 원인은 팔로워의 의존적인 성격, 사회적 요구와 더불어 성공하기

위해서는 지시 받은 대로만 하면 된다는 사고에서 기인한다.

순응형 팔로워는 스스로 생각하지 않는 사람으로 인식되어 신뢰를 잃게 된다. 순응한다는 점을 평가해 주는 리더도 일부 있겠지만, 대부분의 경우 충분한 공헌자로 보지는 않는다. 독자적으로 일을 할 수 있거나 리더십 역할을 넘겨받을 수 있는 사람으로 보지 않는 것이다. 따라서 순응형 팔로워는 이미 헌신적인 공헌자나 적극적으로 참여하고 있는 사람으로 평가되고 있기 때문에 독립적이고 비판적인 사고를 기르고, 그것을 행사하는 용기를 가질 필요가 있다.

다섯째, 소외형 팔로워는 조직 내에서 15%에서 25% 정도 구성하고 있다. 이들은 독립적이고 비판적인 사고는 하려고 하지만 역할 수행에 있어 적극적이지 못하다. 이러한 팔로워는 충족되지 않는 기대와 깨어진 신뢰에서 비롯된다.

신뢰의 결여는 팔로워에게 중대한 문제가 된다. 한 조사에 따르면 다섯명의 리더 가운데 두 명만이 신뢰와 자신감을 심어 줄 수 있는 사람으로 인정되고 있다는 결과가 나왔다. 직속관리자의 경우 2/3, 최고경영층에 대해서는 절반 정도밖에 신뢰하지 않는 것으로 밝혀졌다. 리더가 사적인 이익을 위해 팔로워를 이용하고 팔로워에게 부여한 목표를 바꾸고, 서로 공유된 목표가 팔로워가 불신하는 목표로 대체될 때 신뢰는 사라지게 된다.

소외형 팔로워는 또한 기대가 충족되지 않았을 때도 나타난다. 집단이든, 개인이든 우수한 성과에도 불구하고 공헌에 대해 2/3 정도는 인정받지 못하는 것으로 보여졌다.

이러한 신뢰가 무너져 버렸다면 다시 쌓아야 한다. 리더와 팔로워가 다같이 받아들일 수 있고 서로를 이어주는 목표를 찾아야 한다. 개인적 관점에서 보더라도 신뢰가 무너지고 기대가 충족되지 못한 것에 대해서 계속 부정적인 태도를 보여서는 안 된다. 그보다는 적극적인 참여가 필요하다. 독립적이고 비판적인 사고를 통해 지시의 의견을 솔직하게 나타내야 한다.

### 3. 조직몰입의 정의 및 개념

조직몰입에 대한 관심이 증대되고 있는 이유는 조직몰입이 높은 종업원일수록 직무수행의 성과가 양호한 것으로 나타나고 있으며(Porter, 1974) 또한 조직몰입도가 재직기간과는 정(+ )의 관계로, 이직률과는 부(-)의관계로 밝혀지는 등(Neal & Norchcraft, 1991) 여러 연구에서 종업원의 조직에 대한 애착의 원인으로 직무만족보다 더 좋은 측정도구로 드러나면서 비롯되었다.

몰입이라는 용어는 사회학적 배경에서 출발하였고 사회학자들은 특정한 개인 또는 집단이 고유한 행동양식을 나타낼 때 기술적 개념으로 이 용어를 사용하였으며 한편으로 종교 및 정치적 행위 등의 포괄적 현상을 분석할 때도 이 용어를 사용했다(Becker, 1960). 몰입이라는 개념이 조직몰입의 개념으로서 행동과학자나 경영자의 관심을 끌게 된 이유는 직무만족 이

라는 지표보다도 조직구성원이 조직에 대하여 얼마나 애착심을 가지고 헌신하려는 의사가 있는가를 보여주는 지표가 업무성과, 결근율, 이직율을 결정하는 변수로서 훨씬 더 의미가 있을 것이라는 생각 때문이었다(신유근, 1992). 이에 따라 몰입에 대한 연구는 다양한 분야에서 각기 다른 이론적 배경을 가진 여러 연구자에 의해 연구되어져 왔고 많은 행동과학자들이 이 개념을 이용하여 조직유효성을 설명하려고 연구하였지만 조직몰입에 대한 일관되고 통일된 견해는 아직 까지 이루어지지 않고 다양한 학문적 견해를 가지고 있다(March & Simon, 1985).

일반적으로 조직몰입은 조직에 대한 보다 적극적이고 긍정적인 지향으로 이해되고 있다. Porter와 Smith(1971)는 조직몰입을 "개인과 조직과의 관계로서 조직몰입이 높은 개인은 특정조직의 구성원으로 남아 있으려는 욕구가 강하고, 조직을 위해 높은 성취를 향 용의가 있으며 조직의 목표와 가치를 수용할 확고한 신념을 가지고 있는 것"으로 정의하였다. O'Reilly & Chatman(1986)은 조직몰입이란 개인의 태도와 행동의지의 결합으로 개인이 가지는 특정한 대상에 대한 정체성을 소유하거나 특정 대상에 공헌하는 것을 의미한다고 주장하고 조직몰입을 가치내면화, 동일시감정, 외면적 동조의 다면적 개념으로 정의하였다.

Mowday와 Porter와 Steer(1982)는 조직몰입이란 자신이 속한 조직의 가치를 내재화 하여 한 조직에 대해 적극적으로 개입하는 것으로 조직에 대한 동일시나 충성의 표현으로 나타낼 수 있다고 하였다. Buchanan(1974)는 조직몰입을 도구적 가치와는 상관없이 조직목표와 가치, 이와 관련한 자기의 역할 그리고 단지 조직 그 자체를 위하여 가지는 정서적 애착심으로 정의하였으며, Shore과 Wayne(1993)은 조직몰입을 조직 구성원들이 현재 소속되어 있는 조직으로부터 이탈하지 않고 계속적으로 잔류하고자 하는 의도로 정의 하였다.

### III. 연구 방법

#### 1. 거래적·변혁적 리더십 및 팔로워십의 신뢰

변혁적 리더십은 추종자들의 요구에 대해 관심을 보여주고 비전을 수행할 수 있는 능력을 보여주며, 집단을 위해 기꺼이 자기 자신을 희생할 수 있는 의지를 보여줌으로써 부하들의 리더신뢰 수준을 높이는데 공헌할 수 있다(Jong & Avolio, 2000).

반면 거래적 리더십은 리더가 미래 승진·인정·기회 제공 등의 보상을 부하의 성과와 조건적으로 연계시켜 교환하는 리더십이다(Burns, 1978; Bass, 1985). 거래적 리더십은 리더가 카리스마를 보유하지 못할 뿐 아니라, 부하들의 개별적인 욕구에 대한 배려도 하지 못하고, 그들에게 어떤 지적자극도 행하지 않는다. 그러므로 거래적 리더십은 부하의 리더신뢰수준 제고에 공헌하지 못하거나 오히려 리더신뢰를 저하시키는 결과를 초래할 수 있다.

하지만 거래적 리더십에 대한 선행연구가 일치 하지않은 않는다. 리더가 지속적으로 공정

한 상황적 보상을 행할 경우 리더의 보상행동에 대해 부하가 높은 수준의 리더신뢰를 가질 수도 있다(조경순, 2001). Cho(2001)의 연구도 거래적 리더십의 일관된 상황적 보상이 상하간 계산적 신뢰에 정의 관계를 갖는다는 연구결과를 제시했다.

앞에서도 언급한 바와 같이 팔로워십을 고려하여 거래적·변혁적 리더십과 리더신뢰의 관계를 살펴본다면 그 결과가 차이가 있을 것이다. 모범형 유형의 팔로워십을 가진 부하들에 대해서는 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 리더신뢰에 대해 효과적일 것이고 반대로 수동형 유형의 팔로워십을 가진 부하들에 대해서는 거래적 리더십이 변혁적 리더십 보다 리더신뢰에 대해 효과적이라고 판단할 수 있다.

이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설 1 : 리더십유형은 리더의 신뢰에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 리더십유형은 리더의 호의성 인식에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 리더십유형은 리더의 정직성 인식에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: 리더십유형은 리더의 능력 인식에 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 팔로우십 유형은 리더의 신뢰 인식에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 팔로우십 유형은 리더의 호의성 인식에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 팔로우십 유형은 리더의 정직성 인식에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3: 팔로우십 유형은 리더의 능력 인식에 영향을 미칠 것이다.

## 2. 신뢰와 조직몰입

신뢰는 조직구성원의 조직몰입에 매우 중요한 영향을 미친다고 할 수 있다. 리더에 대한 신뢰가 없다면 조직구성원이 조직에 헌신하려고 하는 의도와 자신이 행하는 일에 대한 확신에 신뢰도가 떨어져 결국 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 것이다. Mowday와 그의 동료들(1982)은 조직몰입에는 조직이 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용감, 조직을 위해 상당한 노력을 기꺼이 바치겠다는 의사, 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 욕구의 3가지개념이 포함되어 있다고 하여 신뢰의 중요한 부분을 차지하고 있다는 것을 보여주었다. 또한 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용감이 일차적으로 조직을 이끄는 리더에 대한 강한 신뢰를 기반으로 하여 형성된다고 볼 수 있다.

Likert & Willits(1940)의 보험영업사원을 대상으로 실시한 연구는 높고 낮은 성과 집단의 주된 차이가 그들의 직속상사에 대한 신뢰의 차이와 상관된다는 점을 밝혔으며, Likert(1976)는 대인신뢰가 지원적 리더행위, 상하 의사소통, 작업집단의 충성도 및 조직몰입과 직접적으로 관련됨을 입증하였으며, Pdsakoff, Mackenzie, & Bommer(1996)와

Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter(1990)등은 신뢰는 변혁적 리더십이 결과변수에 영향을 미치는 과정에서 잠재적 매개변수로서의 역할을 하게 됨을 제시한다.

변혁적 리더십은 부하들과 신뢰관계를 형성하는 리더십을 발휘하고(Bass, 1985), 변혁적 리더십에 의한 기대이상의 성과달성 동기유발은 부하들의 상사에 대한 신뢰 때문이며(Yukl, 1989), 조직의 상하간의 신뢰는 임파워먼트를 가능하게 해준다는 주장들(Argyris, 1998; Foster-Fishman & Keys, 1997; McLean Parks, 1992; Wetlaufer, 1999)과 함께, 변혁적 리더십과 결과변수로서 조직몰입 사이에서 신뢰는 매개역할을 한다고 한Podsakoff et al(1990;1996)등의 연구들은 변혁적 리더십의 결과변수로서 조직몰입에 미치는 영향에 있어서 신뢰가 매개역할을 하고 있다는 추론을 가능하게 해 준다.

감정적 몰입과 계산적 몰입의 2차원으로 구성되어 있는 본 연구의 조직몰입에 있어서는 리더에 대한 신뢰수준의 정도에 따라 감정적 몰입과 계산적 몰입에 미치는 신뢰의 유의성이 차이가 날것으로 볼 수 있다. Shapiro(1992)와 Lewicki & Bunker(1995, 1996)가 제시한 신뢰의 3가지 유형인 정직성인 제재(deterrence)를 기초로 한 신뢰, 능력인 상대방에 대한 지식(knowledge)을 기초로 한 신뢰, 호의성인 상대방과 동일시(identification)함을 기초로 한 신뢰가 있다.

가설 3 : 리더의 신뢰는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1: 리더의 신뢰는 감정적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 리더의 신뢰는 계속적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

## IV. 연구결과

### 1. 척도의 타당성 및 신뢰도 분석

측정도구의 타당성을 검증하기 위해서는 요인분석(Factor Analysis)을 이용하는데 이는 측정변수들 사이에 구성적 타당성 즉, 수렴적 타당성(convergent validity)과 차별적 타당성(discriminant validity)을 제시해 줄 수 있기 때문이다.

요인분석이란 여러 변인간의 상호관계로부터 공통변량을 구하고, 측정치의 중복성을 찾아내어 몇 개의 기본적인 변인 즉, 몇 개의 변인군을 추출하는데 사용되는 기법이다. 즉 요인분석에는 표본의 수가 50개 이상이어야 한다. 본 연구는 표본수가 287개이므로 이 요건을 충분히 충족시킨다고 볼 수 있다.

요인추출시 준거기준은 고유값(eigen-value)이 1.0이상인 요인에 한하며 부하량이 0.3이하인 항목들은 의미가 없으므로 제거하였다.

신뢰도란 동일한 대상, 특성 또는 구성을 비교가능하고 독자적인 측정으로 나타난 결과들이

어느 정도 유사한 가를 나타내는 것으로 의존가능성, 안전성, 일관성, 예측가능성, 정확성 등의 동의어로 사용된다. 즉, 신뢰성이란 동일한 개념에 대하여 측정을 되풀이했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다.

신뢰성의 측정방법은 동일한 측정도구를 동일한 대상에 시간을 달리하여 적용결과를 비교하는 검증-재검증, 항목분할 측정치의 상관도, 내적일관성 등이 있다. 본 연구에 사용된 측정도구인 신뢰성은 Cronbach  $\alpha$  계수를 이용하여 분석하였으며 일반적으로 0.6이상이면 비교적 신뢰성이 높다고 한다.

<표-1> 리더십의 타당성 및 신뢰도 분석

	요인1 변혁적리더십	요인2 거래적리더십	Cronbach's $\alpha$	
i1	.754	.052	.892	
i2	.689	.209		
i4	.674	.201		
i8	.667	.115		
i15	.662	.163		
i13	.656	.181		
i6	.598	.316		
i16	.573	.223		
i5	.563	.090		
i3	.519	.105		
i11	.476	-.075		
i7	.454	.118		
i12	.621	.032		
i9	.479	.130		
i10	.474	.042		
i14	-.120	.704		.685
i18	.201	.697		
i19	.018	.644		
i17	-.107	.628		
i20	-.191	.571		
고유값	5.160	3.449	-	
분산	25.802	17.246		
누적분산	25.802	43.047		

<표-1>과 같이 리더십 변수 총 20개의 요인으로 요인분석을 실시한 결과, 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 2가지 요인으로 도출되었다. 이 2가지 인자의 기여율은 43.04%임을 알 수 있었으며, 두 요인의 신뢰도 계수인 Cronbach  $\alpha$ 는 모두 .6 이상으로 리더십을 측정하기

위한 측정 도구로 적합한 것을 알 수 있었다.

<표-2> 팔로워십의 타당성 및 신뢰도 분석

	요인 1 행동성향	요인 2 사고성향	Cronbach's α
ii7	.778	-.046	.781
ii6	.623	.224	
ii2	.603	.286	
ii8	.552	.234	
ii1	.524	.150	
ii3	.499	.004	
ii9	.449	-.127	
ii5	.391	.034	
ii4	.377	.394	
ii10	.361	.452	
ii16	.071	.714	.656
ii15	-.007	.702	
ii18	-.189	.539	
ii12	.237	.524	
ii19	.030	.507	
ii11	.244	.463	
ii17	-.013	.457	
ii14	.240	.446	
ii13	.292	.371	
고유값	3.574	2.809	-
분산	18.810	14.782	
누적분산	18.810	33.592	

<표-2>와 같이 팔로워십 변수 총 19개의 요인으로 요인분석을 실시한 결과, 행동성향과 사고성향의 2가지 요인으로 도출되었다. 이 2가지 인자의 기여율은 33.5%임을 알 수 있었으며, 두 요인의 신뢰도 계수인 Cronbach α는 모두 .6 이상으로 팔로워십을 측정하기 위한 측정 도구로 적합한 것을 알 수 있었다.

<표-3>과 같이 리더신뢰의 변수 총 10개의 요인으로 요인분석을 실시한 결과, 호의성, 정직성 및 능력의 3가지 요인으로 도출되었다. 이 3가지 인자의 기여율은 58.3%임을 알 수 있었으며, 두 요인의 신뢰도 계수인 Cronbach α는 모두 .6 이상으로 리더신뢰를 측정하기 위한 측정 도구로 적합한 것을 알 수 있었다.

<표-3> 리더신뢰의 타당성 및 신뢰도 분석

	요인1 호의성	요인2 정직성	요인3 능력	Cronbach's α
iii1	<b>.760</b>	.223	.123	.647
iii2	<b>.731</b>	.238	.045	
iii4	<b>.526</b>	.045	.241	
iii7	-.126	<b>.769</b>	.202	.667
iii9	.209	<b>.761</b>	.017	
iii8	.361	<b>.636</b>	.169	
iii10	.151	.034	<b>.705</b>	.722
iii3	.061	-.017	<b>.693</b>	
iii6	-.034	.170	<b>.647</b>	
iii5	.312	.020	<b>.638</b>	
고유값	2.343	2.225	1.269	-
분산	23.425	22.250	12.687	
누적분산	23.425	45.675	58.362	

<표-4> 조직몰입의 타당성 및 신뢰도 분석

	요인 1 감정적몰입	요인 2 계속적몰입	Cronbach's α
iv3	<b>.793</b>	-.042	.604
iv6	<b>.752</b>	-.045	
iv8r	<b>.714</b>	-.167	
iv1r	<b>.713</b>	.053	
iv7	.252	<b>.698</b>	.699
iv2	.520	<b>.615</b>	
iv4	-.045	<b>.601</b>	
iv5	.100	<b>.589</b>	
iv9	.022	<b>.580</b>	
고유값	2.048	1.621	-
분산	22.756	18.008	
누적분산	22.756	40.764	

<표-4>와 같이 조직몰입 변수 총 9개의 요인으로 요인분석을 실시한 결과, 감정적 몰입과 계속적 몰입의 2가지 요인으로 도출되었다. 이 32가지 인자의 기여율은 40.7%임을 알 수

있었으며, 두 요인의 신뢰도 계수인 Cronbach  $\alpha$ 는 모두 .6 이상으로 조직몰입을 측정하기 위한 측정 도구로 적합한 것을 알 수 있었다.

## 2. 가설검증

1) 거래적·변혁적 리더십 유형은 리더의 호의성, 정직성, 능력 신뢰의 관계에 관한 가설 검증

가설 1 : 리더십유형은 리더의 신뢰에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 리더십유형은 리더의 호의성 인식에 영향을 미칠 것이다.

<표-5> 리더십이 리더의 호의성 인식에 미치는 영향

모형		비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	R 제곱	F	
		B	표준오차	베타					
1	(상수)	.784	.180		4.356	.000	.426	211.200	
	변혁적리더십	.768	.053	.652	14.533	.000			***
2	(상수)	.643	.184		3.506	.001	.443	113.090	
	변혁적리더십	.660	.063	.560	10.403	.000			***
	거래적리더십	.161	.054	.162	3.005	.003			

\*\*p<.01 \*\*\*p<.001

리더십이 호의성에 미치는 영향은 변혁적 리더십은  $B=.660(t=10.403)$ 으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 리더가 변혁적 리더십을 가지고 있다고 인식할수록 리더의 호의성이 높다고 인식하는 것으로 나타났으며( $p<.001$ ), 거래적 리더십이 호의성에 미치는 영향은  $B=.161(t=3.005)$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 리더가 거래적 리더십을 가지고 있다고 생각할수록 리더의 호의성이 높다고 인식하는 것을 볼 수 있으며( $p<.01$ ), 모형은 44.3%를 설명하고 있다. 또한 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 리더의 호의성에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러므로 이러한 검증을 바탕으로 리더십의 두 유형은 신뢰의 호의성에 영향을 미치는 것을 알 수가 있다.

가설 1-2: 리더십유형은 리더의 정직성 인식에 영향을 미칠 것이다.

<표-6> 리더십이 리더의 정직성 인식에 미치는 영향

모형		비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	R 제곱	F
		B	표준오차	베타				
1	(상수)	1.201	.162		7.405	.000	.390	182.002 ***
	변혁적리더십	.643	.048	.624	13.491	.000		
2	(상수)	1.114	.167		6.682	.000	.398	94.066 ***
	변혁적리더십	.576	.058	.559	9.994	.000		
	거래적리더십	.099	.049	.114	2.032	.043		

\*p<.05 \*\*\*p<.001

리더십이 정직성에 미치는 영향은 변혁적 리더십은 B=.576(t=9.994)으로 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타나 리더가 변혁적 리더십을 가지고 있다고 인식할수록 리더의 정직성이 높은 것으로 인식하는 경향이 높은 것으로 나타났으며(p<.001), 거래적 리더십이 정직성에 미치는 영향은 B=.099 (t=2.032)로 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타나 리더가 거래적 리더십을 가지고 있다고 생각할수록 리더의 정직성이 높다고 인식하는 것을 볼 수 있었다. 또한 모형은 39.8%를 설명하고 있다. 또한 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 리더의 정직성에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러므로 이러한 검증을 바탕으로 리더십의 두 유형은 신뢰의 정직성에 영향을 미치는 것을 알 수가 있다.

가설 1-3: 리더십 유형은 리더의 능력 인식에 영향을 미칠 것이다.

<표-7> 리더십이 리더의 능력인식에 미치는 영향

모형		비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	R 제곱	F
		B	표준오차	베타				
1	(상수)	1.468	.170		8.620	.000	.332	141.536 ***
	변혁적리더십	.595	.050	.576	11.897	.000		
2	(상수)	1.351	.174		7.752	.000	.348	75.693 ***
	변혁적리더십	.505	.060	.489	8.384	.000		
	거래적리더십	.134	.051	.153	2.629	.009		

\*\*p<.01 \*\*\*p<.001

리더십이 정직성에 미치는 영향은 변혁적 리더십은 B=.505(t=8.384)로 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타나 리더가 변혁적 리더십을 가지고 있다고 인식할수록 리더의 능력이 좋다

고 인식하는 것으로 나타났으며( $p < .001$ ), 거래적 리더십이 정직성에 미치는 영향은  $B = .134$  ( $t = 2.629$ )로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 리더가 거래적 리더십을 가지고 있다고 생각할수록 리더의 능력이 높다고 인식하는 것을 볼 수 있다. 또한 모형은 34.8%를 설명하고 있다. 또한 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 리더의 능력에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러므로 이러한 검증을 바탕으로 리더십의 두 유형은 신뢰의 능력에 영향을 미치는 것을 알 수가 있다.

2) 행동·사고 성향 팔로워십은 리더의 호의성, 정직성, 능력 신뢰의 관계에 관한 가설 검증

가설 2 : 팔로워십 유형은 리더의 신뢰 인식에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 팔로워십 유형은 리더의 호의성 인식에 영향을 미칠 것이다.

<표-8> 팔로워십이 리더의 호의성 인식에 미치는 영향

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	1.398	.291		4.805	.000
행동성향	.439	.094	.328	4.682***	.000
사고성향	.140	.103	.095	1.360	.175
$R^2 = .150$ $F = 26.201$ ***					

\*\*\* $p < .001$

팔로워십이 리더신뢰 중 호의성에 미치는 영향은 행동성향은  $B = .439$  ( $t = 4.682$ )로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 행동성향을 가지고 있는 부하일수록 리더가 호의적이라고 인식하는 경향이 높은 것으로 나타났고( $p < .001$ ), 사고성향이 호의성에 미치는 영향은  $B = .140$  ( $t = 1.360$ )으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의미한 영향이 아닌 것으로 나타나 행동성향 높은 부하일수록 리더의 호의성이 높다고 인식하며, 사고 성향은 리더의 호의성 인식에 영향을 미치지 못하는 것을 볼 수 있다. 또한 모형은 15.0%를 설명하고 있다. 그러므로 이러한 검증을 바탕으로 팔로워십의 유형은 신뢰에 유의하다는 관계가 나왔지만, 두 유형 중 행동성향이 신뢰의 호의성에 영향을 미치는 것을 알 수가 있다.

가설 2-2: 팔로워십 유형은 리더의 정직성 인식에 영향을 미칠 것이다.

<표-9> 팔로워십이 리더의 정직성 인식에 미치는 영향

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	1.737	.257		6.751	.000
행동성향	.342	.083	.292	4.122***	.000
사고성향	.136	.091	.106	1.489	.138

R<sup>2</sup>=.129, F=75.693\*\*\*

\*\*\*p<.000

팔로워십이 리더신뢰 중 정직성에 미치는 영향은 행동성향은 B=.342 (t=4.122)로 정(+)  
의 영향을 미치는 것으로 나타나 행동성향을 가지고 있는 부하일수록 리더가 정직하다고 인식  
하는 경향이 높은 것으로 나타났고(p<.001), 사고성향이 정직성에 미치는 영향은  
B=.136(t=1.489)으로 정(+)  
의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의미한 영향이  
아닌 것으로 나타나 행동성향 높은 부하일수록 리더의 정직성이 높다고 인식하며, 사고 성  
향은 리더의 정직성 인식에 영향을 미치지 못하는 것을 볼 수 있다. 또한 모형은 12.9%를  
설명하고 있다. 그러므로 이러한 검증을 바탕으로 팔로워십의 유형은 신뢰에 유의하다는 관  
계가 나왔지만, 두 유형 중 행동성향이 신뢰의 정직성에 영향을 미치는 것을 알 수가 있다.

가설 2-3: 팔로워십 유형은 리더의 능력인식에 영향을 미칠 것이다.

<표-10> 팔로워십이 리더의 능력인식에 미치는 영향

모형		비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	R 제곱	F
		B	표준오차	베타				
1	(상수)	1.357	.203		6.687	.000	.279	110.133 ***
	행동성향	.620	.059	.528	10.494	.000		
2	(상수)	1.104	.234		4.720	.000	.290	58.039 ***
	행동성향	.519	.075	.442	6.880	.000		
	사고성향	.177	.083	.137	2.137	.033		

\*p<.05 p<.001

팔로워십이 리더신뢰 중 능력에 미치는 영향은 행동성향은 B=.519 (t=6.880)로 정(+)  
의 영향을 미치는 것으로 나타나 행동성향을 가지고 있는 부하일수록 리더의 능력이 높다고 인식

하는 경향이 높은 것으로 나타났고( $p < .001$ ), 사고성향이 리더의 능력인식에 미치는 영향은  $B = .177(t = 2.137)$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 행동성향과 사고성향이 높은 부하일수록 리더의 능력이 높다고 인식하는 것으로 나타났다. 영향력은 행동성향이 사고성향에 비해 더 높은 것으로 나타나 사고성향이 높은 부하보다 행동성향이 높은 부하가 리더의 능력을 더 높이 평가하는 것을 볼 수 있다. 또한 모형은 28.5%를 설명하고 있다. 그러므로 이러한 검증을 바탕으로 팔로워십의 유형은 신뢰에 유의하다는 관계가 나왔지만, 두 유형 중 행동성향이 신뢰의 능력에 영향을 미치는 것을 알 수가 있다.

3) 리더의 호의성, 정직성, 능력 신뢰와 감정적·계속적 조직몰입의 관계에 관한 가설검증

가설 3 : 리더의 신뢰는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1: 리더의 신뢰는 감정적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

<표-11> 리더의 신뢰가 감정적 몰입에 미치는 영향

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	2.002	.194		10.317	.000
호의성	.096	.055	.129	1.728	.085
정직성	.076	.062	.089	1.225	.222
능력	.117	.058	.139	2.010*	.045
$R^2 = .078$ $F = 9.114^{***}$					

\* $p < .05$  \*\*\* $p < .001$

리더의 신뢰가 조직에 대한 감정적 몰입에 미치는 영향은 능력요인만이  $B = .117(t = 2.010)$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 리더의 능력이 높다고 인식할수록 감정적 몰입이 강한 것으로 나타났으며 호의성과 정직성은 유의미한 영향을 끼치지 못하는 것을 볼 수 있다( $p < .05$ ). 또한 모형은 7.8%의 설명력을 보이고 있다.

가설 3-2: 리더의 신뢰는 계속적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

리더의 신뢰가 조직에 대한 계속적 몰입에 미치는 영향은 호의성은  $B = .128(t = 2.160)$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고 정직성도  $B = .158(t = 2.388)$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 능력요인도  $B = .117(t = 2.010)$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 리더에 대한 신뢰가 높을수록 계속적 몰입이 강한 것으로 나타났다( $p < .05$ ). 계속적 몰입에 영향을 미치는 순서는 능력, 정직성 호의성의 순인 것으로 나타났으며 모형은 15.6%의 설명률

을 보이고 있다.

<표-12> 리더의 신뢰가 계속적 몰입에 미치는 영향

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	1.625	.208		7.824	.000
호의성	.128	.059	.154	2.160*	.032
정직성	.158	.066	.166	2.388*	.018
능력	.159	.062	.169	2.554*	.011
R <sup>2</sup> =.156 F=18.598***					

\*p<.05 \*\*\*p<.001

## V. 결 론

본 연구에서 연구적 추론에 의해 변혁적 리더십은 신뢰를 매개하였을 때 조직몰입에 매우 유의한 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 이는 변혁적 리더십이 적용되는 상황과 특성이 팔로워의 신뢰를 바탕으로 해야 한다는 것을 시사한다. 또한 변혁적 리더십은 사고의 전환과 같이 과거와 단절된 특정한 패러다임을 이끌어 가는데 필요한 리더십이기 때문에 신뢰가 변혁적 리더십 발휘의 성패에 강한 영향력을 미치고 있다고 볼 수 있다.

변혁적 리더십이 가지는 속성은 조직구성원의 높은 신뢰와 믿음을 형성하기 때문에 이러한 신뢰를 바탕으로 한 조직몰입은 그 유의성이 더욱 높은 것으로 볼 수 있다. 또한 신뢰는 조직행동의 역학 관계에 있어서, 그리고 개인과 개인, 조직과 개인 등의 관계에 있어서 매우 중요한 연결고리 역할을 한다.

가설을 통한 연구의 결과를 보면 거래적·변혁적 리더십과 팔로워십의 적합성은 리더십의 상황적 접합이론을 바탕으로 적합성을 정립하여 본 연구에서 두 관계를 적합수준으로 다루어 독립변수 및 조절변수로 각각 이용하였으며, 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십이 또한 팔로워십을 통한 신뢰에 큰 영향을 미친다는 선행연구의 바탕으로 매개하여서 측정된 결과 변혁적 리더십이 신뢰에 영향을 모두 미친다는 것을 알게 되었고, 팔로워십에서 행동성향이 신뢰에 영향을 미치는 것으로 알게 되면서 두 적합성이 신뢰에 크게 영향을 미친다는 결과를 얻었고, 종속변수인 감정적·계속적 몰입을 한다는 점에서 결과적으로 매개효과를 해서 독립이 종속으로 팔로워와의 적합성을 조절변수로서 끝으로 리더신뢰란 매개를 한다는 점을 설명을 해주고 있다.

검증결과를 설명하면 채택과 기각의 요소로 이루어져 있으며 본 선행연구의 결과치를 바탕으로 검증하였지만 어떤 부분에서는 만족할 결과치를 얻었고 어떤부분은 결과치를 얻지 못하는 결과를 얻었다.

이를 바탕으로 설명을 묘사한다면 첫째, 가설1을 보면 리더십유형은 리더의 신뢰에 영향을 미친다는 것인데 검증결과로서도 유의미한 결과를 얻었기에 가설은 지지되었고, 이는 리더십유형의 거래적 리더십이나 변혁적 리더십이 신뢰의 3요소에 (+)정의 영향관계를 주며 모두 유의미한 영향을 주었다. 하지만 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 유의미한 영향을 준다는 결과치를 얻었고, 처음 연구에서 가설한 변혁적 리더십이 더욱 신뢰에 영향을 준다는 부분을 뒷받침 해주는 결과를 얻었다. 둘째, 가설2를 보면 팔로워십 유형은 리더의 신뢰에 영향을 미친다는 것인데 검증결과로서도 유의미한 결과를 얻었기에 가설은 지지되었고, 이는 팔로워십 유형의 행동성향이냐 사고성향이냐 신뢰의 3요소에 (+)정의 영향관계를 주며 모두 유의미한 영향을 주었다. 하지만 이 두 요인이 유의미한 영향이었지만 행동성향이 사고성향보다 더 유의미한 준다는 결과치를 얻었고, 처음 연구에서 가설한 행동성향이 더욱 신뢰에 영향을 준다는 부분을 뒷받침 해주는 결과를 얻었다. 셋째로, 가설3을 보면 리더십과 팔로워십의 적합성을 보기위한 것인데, 리더십유형과 팔로워십 유형의 적합성에 관한 가설로서 리더십유형과 신뢰 및 조직몰입의 상관관계에 대한 팔로워십유형 조절효과를 하며 거래적 리더십의 신뢰에 미치는 긍정적 효과는 팔로워십의 사고성향 수준이 높을수록 더욱 증가할 것이라라는 전체적인 부분가설과는 가설검증 결과의 종합을 보았을 때 어떤 부분에서는 지지가 되었고 어떤 부분에서는 기각되었다. 또한, 변혁적 리더십의 신뢰에 미치는 긍정적 효과는 팔로워십의 행동성향 수준이 높을수록 더욱 증가할 것이라라는 전체적인 부분가설과도 가설검증 결과의 종합을 보았을 때 어떤 부분에서는 지지가 되었지만, 어떤 부분에서는 기각이 되었다. 이를 통해서 적합성이 유의미하게는 나왔지만, 기존의 연구치를 바탕으로 적합할 것이라는 부분이 다소 미흡하게 지지가 되지 못했다. 이 부분은 신뢰란 매개변수의 3요인으로 나누어서 각각의 유의성을 측정했기에 다소 예측과는 다른 결과치를 얻었다. 넷째, 가설4를 보면 리더의 신뢰는 조직몰입에 영향을 미칠 것이라라는 가설로서 리더의 신뢰가 감정적 몰입에 영향을 미칠 부분에 대한 측정은 능력에 유의미하고 호의성과 조직성에 대해서는 유의미한 결과를 얻지는 못했으며, 대신 리더의 신뢰가 계속적 몰입에 영향을 미칠 측정은 3요소가 모두 강하게 유의미하다고 나왔다. 이런 바탕으로 신뢰는 조직몰입을 이끌어 낸다는 사실을 알 수가 있다.

본 연구의 시사점은 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 있어서 신뢰의 매개역할을 조직구성원의 리더에 대한 신뢰수준의 단계로 규명했다는 것에 있다.

이는 기업에 있어서 조직구성원의 조직몰입을 높이려는 곳에 그 방향성을 제시해 준다고 할 수 있다. 또한, 패러다임시대에서의 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 두 유형중 기업에 적합한 한 부분을 이용하여 추종자인 팔로워의 성향과 만족도를 높일 수 있는 상황을 고려하여 리더가 신뢰란 목적성을 바탕으로 기업의 이익창출을 위한 밑거름인 조직몰입 함에 있어서 꾸준히 기업 속에서 적합한 가정을 찾기 위해서 꾸준히 노력이 이루어 져야 한다고 할 수 있다.

이러한 리더와 추종자의 적합성을 이루어 내어 신뢰를 매개체의 강한 믿음으로 조직에 강한 긍정심을 이끌어 몰입시킬 동기부여는 어떤 상황에서의 조직에서도 이는 설문에서 측정된 기업, 공장, 병원, 학교 등에 필요할 뿐만 아니라 현재의 불가항력의 불필요한 요소를 제거하며 조직의 향상성을 도모할 수가 있을 것이다.

### 참 고 문 헌

- Bass, B. M., Avoio, B. J. & Goodhim, L.(1985), "Quantitative Description of World-Class Industrial, Politica and military Leaders", School of Management, SUNY at BingHamton, Working paper, 12.
- Bass, B. M.(1985), Leadership and performance beyond expectation, The Free Press
- Bass, B. M.(1990), "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision", Organizational Dynamics, Winter, 19-31.
- Blanchard, K., Zigarmi, D., & Nelson, R.(1993), "Situational leadership after 25 years", The Journal of Leadership Studies, 1, 22-36.
- Burns, J. M.(1978), "Leadership", Harper & Row, Inc.
- Deluga, R. J.(1995), "The Relation between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior", Military Psychology, 7, 1-16.
- Harold. Koontz, Cysil. O'Donnel, & H. Weihrich(1976), Management, 7th, ed., McGraw-Hill
- Hater, J. J. & Bass, B. M.(1988), "Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership", Journal of Applied Psychology, 73, 695-702.
- Hersey, J. M. & Blanchard, K. H.(1988), Management of organizational behavior, Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall.
- John. Jr. French & Raven, Bertram.(1959), "Studies in Social power, Ann Arbor, M. I.", Institute for Social Research, 150-167.
- Kelly, R. E.(1988), "In Praise of Follower", Harvard Business Review, Nov.-Dec., 142-148.
- Maslow, A. H.(1954), "Motivation and Personality", N.Y.; Harper
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D.(1995), "An integrative model of organizational trust", Academy of Management Review, 20, 709-734.
- O' Reilly, C. III. & Chatman, J.(1986), "Organizational Commitment and Psychological

- Attachment : The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Podsakoff, M. & Schriesheim, C. A.(1985), "Field Studies of French and Raven's Bass of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research", *Psychological Bulletin*, 1(97), 387-411.
- Stogdill, R. M.(1974), "Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Fesearch", The Free Press, 7-15.
- Yukl, G. A. & Taber, T.(1983), "The Effective Use of Managerial Power", *Personnel*, 37-44.