

## 의존성과 독립성의 조화: 변혁적 리더십의 양면성과 신뢰 및 지각된 통제의 매개역할

김 병 직<sup>†</sup>

서울대학교 뇌인지과학과

정 명 호<sup>‡</sup>

이화여자대학교 경영대학

변혁적 리더십이 구성원의 긍정적 조직성과를 만들어내는 과정은 다소 신비로운 것으로 남아 있다. 본 연구는 변혁적 리더십이 리더에 대한 구성원의 의존성을 증대시키는 측면과 구성원 자신의 독립성을 증대시키는 양 측면을 통해 작동한다고 보고, 1,136명의 조직 구성원을 대상으로 변혁적 리더십이 신뢰와 지각된 통제를 매개변인으로 조직몰입에 영향을 미치는 과정을 분석하였다. 이를 위해, 구조방정식을 사용하여 변혁적 리더십, 신뢰, 지각된 통제, 조직몰입 등의 변인들 간의 관계모형을 설정하고 그 적합도를 확인하였다. 분석 결과, 본 연구의 예측대로, 변혁적 리더십은 신뢰와 지각된 통제라는 이중적인 심리적 과정을 매개로 조직몰입에 영향을 미쳤다. 양 매개변인은 모두 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 부분 매개하는 것으로 나타났다. 위의 결과를 중심으로 본 연구가 변혁적 리더십 연구에 대해서 갖는 함의와 한계점, 그리고 후속연구에 대한 시사점을 논의하였다.

주요어 : 변혁적 리더십, 의존성과 주도성, 신뢰, 지각된 통제, 조직몰입

<sup>†</sup> 제 1 저자, 서울대학교 뇌인지과학과 박사과정

<sup>‡</sup> 교신저자: 정명호, 이화여자대학교 경영대학, 02-3277-6648, myhoc@ewha.ac.kr

최근 경영환경의 급격한 변화는 조직 구성원들이 과거의 수동적인 관점에서 벗어나서 복잡한 환경변화에 능동적이고 신속하게 대응할 것을 요구하고 있다. 이러한 측면에서, 조직 구성원들이 개인의 이익만을 추구하는 수동적 자세를 뛰어 넘어 소속집단이나 조직 전체를 위해 자신의 잠재력을 최대한 끌어내어 헌신하도록 만드는 변혁적 리더십(transformational leadership)이 학계와 실무에서 큰 관심을 끌고 있다. Bass(1985), Burns(1978) 등에 의해 토대가 마련된 변혁적 리더십은 리더의 특정한 행위나 특성이 구성원들로 하여금 자신의 가치관, 신념, 태도 등을 변화시켜 더 높은 수준의 목표달성을 하도록 이끌 수 있다고 주장한다(유승동, 2001; Conger, 1999; Yukl, 1998). 변혁적 리더십은 구성원들에게 장기적인 비전을 제시하고, 이를 달성할 수 있다는 자신감을 고양시킨다. 또한 개인적인 이익에서 벗어나서 조직 전체의 가치나 더 높은 수준의 가치를 추구할 수 있도록 변화시킨다는 점에서 많은 주목을 받아왔다(Bass & Avolio, 1993).

그런데 변혁적 리더십이 구성원들의 만족도와 몰입, 조직성과 등에 긍정적인 영향을 미친다는 것은 선행연구들을 통해 충분히 밝혀져 왔지만(O'Reilly & Chatman, 1986), 그 작동기제를 밝힌 매개변인에 관한 연구는 아직 초기 단계이다(Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002). 또한 변혁적 리더십과 조직성과 사이의 매개변인을 다루었다고 하더라도, 리더의 강력한 영향에 의한 리더 중심의 변화를 다룬 연구가 대부분이지 조직 구성원의 주도적인 심리적 변화에 대해 다룬 연구는 많지 않았다(Kark, Shamir, & Chen, 2002).

한 선행연구는 변혁적 리더십이 구성원의

성과에 영향을 미치는 과정을 다음과 같이 흥미롭게 설명하고 있다. 변혁적 리더십과 같이 영향력이 강한 리더십은 의도하지 않게 구성원들을 약화시키고 그들의 의존성(dependency)을 높인다는 것이다(Howell, 1988). 변혁적 리더에 의해 영향을 받는 구성원들은 심리적으로 항상 리더의 인정과 승인을 추구하게 되기 때문에 만약 리더의 지도와 안내가 없다면 스스로 성과를 향상시킬 수 있는 가능성이 제한될 수 있다. 이러한 점에서, 대부분의 기존 연구들이 변혁적 리더십에 의해 유발된 조직 구성원들의 (리더에 대한) 신뢰를 조직에 긍정적인 영향을 미치는 변인으로만 바라본 것은(Lazarus & Folkman, 1984; Mishra & Spreitzer, 1998) 다소 성급한 결론일 수 있다. 그것은 리더에 대한 신뢰가 리더-구성원 간의 동등한 관계에서 형성된 것이 아니라 심리적으로는 '정서적 의존성'을 내포하고 있다는 점에 주목하지 않았기 때문이다.

변혁적 리더십은 본질적으로 구성원의 성장과 독립성(independence)을 촉진하고 임파워먼트를 가능하게 하는 요인이다(Bass, 1985). 그동안 변혁적 리더십이 신뢰, 자기 존중감(self-esteem) 등의 심리적 변화를 매개로 하여 주요한 조직 성과들과 연결된다는 것이 밝혀져 왔다(Bennis & Nanus, 1985; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). 그러나 변혁적 리더십이 한편으로는 독립성과 임파워먼트를 촉진하고, 다른 한편으로는 리더에 대한 구성원들의 의존성을 증가시키는 역설적인 현상에 대해서는 거의 연구가 시도되지 않았다. 예외적으로, 최근 Kark과 동료들(2003)은 변혁적 리더십이 의존성과 임파워먼트라는 양면적 결과를 가져오는 요인은 구성원들이 리더 개인에게 동일시하느냐, 아니면 부서 전체에 동일시하느냐라

는 동일시(identification)의 유형에 달려있다는 것을 밝혔다. 그러나 이 연구에서도 두 가지 동일시가 어떻게 조화되어야 하는지에 대해서는 구체적인 언급을 찾아보기 어렵다. 이들은 초기에 리더의 '개인화된 카리스마'에 의한 종속성이 시간이 지날수록 구성원의 독립성 획득으로 진행되는 것으로 기술하고 있다. 따라서 지금까지 변혁적 리더십이 만들어내는 의존성과 독립성을 본격적으로 조명한 연구는 거의 없었다.

본 연구는 선행연구들의 이러한 한계점을 고려하여, 변혁적 리더십과 조직성과를 매개하는 변인들을 탐색함에 있어서 다음과 같은 측면에 주목하고자 한다. 변혁적 리더십은 리더의 강력한 영향력으로 인해 신뢰라는 구성원들의 정서적 의존성을 유발하게 되며, 동시에 '지각된 통제(perceived control)'라는 구성원의 독립적인 역량을 향상시킴으로써 궁극적으로 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 다시 말해서, 변혁적 리더십을 통해서 구성원의 의존성과 독립성을 조화롭게 균형을 이루어야만 비로소 변혁적 리더십이 조직에 긍정적인 성과를 가져올 수 있는 것이다. 같은 맥락에서, 최근의 한 연구는 리더가 영감적 동기부여와 같은 변혁적 리더십 행동을 하더라도 구성원들이 리더가 조직 전체가 아닌 자기 자신을 위한 가치(self-enhancement)를 갖고 있다고 인식하면 부하들에게 미치는 긍정적 영향이 감소하며, 1년 6개월이 지난 시점에도 이러한 부정적 효과가 지속된다는 점을 보여주고 있다(Fu, Tsui, Liu, & Li, 2000). 이것은 조직 구성원들이 강력한 리더에 의해 변화되는 수동적 존재가 아니라 리더의 가치와 지향성을 적극적으로 파악하고 리더와의 관계를 통해 긍정적 결과를 만들어 나가는 능

동적 주체라는 것을 말해 준다. 어떤 관리자라도 잘 만들어진 교육 프로그램에서 효과적인 훈련을 받으면 변혁적 리더십 행위(예를 들어, 4I)를 어느 정도 체득할 수 있겠지만, 리더십 행위라는 기능을 학습했다고 해서 모든 리더의 변혁적 리더십이 동일한 효과를 가져오는 것은 아닐 것이다. 요컨대, 변혁적 리더십은 현재 조직에서 가장 각광받고 있는 리더십 중의 하나임에도 불구하고 그 작동기제에 대해서는 아직 많은 연구가 필요하다고 할 수 있다. 특히, 본 연구는 지금까지 변혁적 리더십 연구에서 거의 다뤄지지 않았던 지각된 통제를 구성원의 인지적 역량(cognitive competence)의 증대라는 측면에서 살펴보고자 한다. 즉, 본 연구는 변혁적 리더십에 의하여 유발된 구성원들의 신뢰는 본질적으로 구성원들의 정서적 의존성을 내포한다고 보고, 변혁적 리더십이 조직성과에 작용하는 메커니즘을 신뢰라는 '정서적' 측면과 지각된 통제라는 '인지적' 측면의 통합적인 분석틀로 바라 볼 것이다.

본 연구는 지금까지 변혁적 리더십의 작동기제를 정서적 차원과 인지적 차원이라는 분석틀/framework)로 조명한 연구는 거의 없었던 점을 고려하여, 구성원들의 정서적 의존성과 관련되는 신뢰라는 요인과 구성원들의 독립적 인지적 능력과 관련되는 지각된 통제를 매개변인으로 선정하고, 변혁적 리더십이 조직몰입에 영향을 미치는 과정을 검증하고자 한다. 아래에서는, 먼저 변혁적 리더십의 특성을 살펴보고, 의존성과 독립성을 대표하는 각각의 매개변인이 변혁적 리더십과 관련되는 메커니즘을 이론적으로 고찰한 다음, 이에 근거하여 도출한 가설적 모형을 구조방정식의 모형검증을 통하여 모형의 적합도와 개별 경로의 유의성을 확인해 보도록 하겠다.

### 변혁적 리더십

Burns(1978)는 리더가 부하와의 관계를 자신의 이익에 근거한 거래적인 교환관계로 설정하는 거래적 리더십과 더 높은 차원의 동기와 도덕 수준을 추구하는 변혁적 리더십을 구분하였다. Bass(1985)는 이를 확장시켜서, 변혁적인 리더는 조직 구성원들이 개인적인 보상과 이익을 초월하여 상위 단계의 가치를 추구하도록 이끈다는 점에 주목하였다. 즉, 변혁적 리더는 조직 구성원으로 하여금 개인적인 목표 달성에 몰두하기보다 조직의 사명과 비전을 성취하기 위하여 자발적으로 문제를 해결하도록 격려하고 이끄는 것이다(Bass, 1985; Podsakoff, Mackenzie, & Moorman, 1990). 변혁적 리더는 물질적인 보상, 처벌이나 업무환경 조정을 통하여 부하들에게 영향을 미치는 것이 아니라, 리더 자신의 가치관과 신념을 통하여 부하들에게 자신감과 확신을 불어넣어 준다(House, Woycke, & Foder, 1988). 또한 부하들 개개인에 대한 개별적인 배려를 통하여 적절한 자극을 제시함으로써 조직 구성원들의 성과와 만족을 높인다. 변혁적 리더는 이상적인 목표와 가치를 제시하고 스스로 모범을 보임으로써 구성원들의 자발적인 협력을 이끌어낸다(Bass & Avolio, 1993).

구체적으로, 변혁적 리더십은 이념화된 영향력(혹은 charisma), 영감적 동기부여, 지적 자극, 그리고 개별적 배려라는 4가지 하위 요인으로 구성된다(Bass & Avolio, 1994). 변혁적 리더는 조직 구성원들에게 성공과 성취의 상징이 됨으로써 그들의 매력적인 역할모델이 되고, 구성원들은 리더의 행동을 본받고 동일시하려고 한다. 또한 구성원들에게 높은 수준의 비전과 사명감을 심어 줌으로써 그들이 이를

실현하는데 최선을 다하도록 동기를 부여한다. 지적 자극은 구성원들로 하여금 기존에 지니고 있던 신념, 가치관 등에 의문을 제기하도록 격려함으로써, 새롭고 창의적인 관점을 이끌어내는 행위이다. 구성원들에게 새로운 아이디어를 제공함으로써 도전의식을 느끼게 하고, 익숙한 문제를 새로운 방식으로 접근할 수 있도록 돕는다(Avolio, Waldman, & Einstein, 1988). 마지막으로, 개별적 배려는 구성원들 각각의 개별적인 특성, 욕구, 상황 등에 세심한 관심과 주의를 나타내고, 이를 존중하는 행위를 말하며(Bass, 1985), 이를 통해 구성원들의 역할 모호성이 감소된다(Podsakoff, Todor & Schuler, 1983).

그동안 많은 연구들을 통해서 변혁적 리더십이 구성원들의 만족과 몰입, 조직성과 등에 긍정적인 영향을 미친다는 사실이 밝혀져 왔다(Howell & Avolio, 1993; O'Reilly & Chatman, 1986). 변혁적 리더십의 하위 영역 중 카리스마는 내재적 보상을 더 강조함으로써 구성원들의 조직몰입을 증가시켰으며(Shamir, House, & Arthur, 1993), 다른 연구들에서도 변혁적 리더십의 하위요인들(카리스마, 개별적 배려, 지적 자극)이 구성원들의 정서적 몰입이나 직무만족과 유의미한 관련성을 보였다(고성돈, 송병식, 2001; Bycio, Hackett, & Allen, 1995).

그러나 이렇게 활발한 연구흐름 속에서도, 변혁적 리더십의 작동기제를 다룬 매개변인에 대한 연구는 아직 초기 단계이며(Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002; Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005), 이러한 연구들 중에서도 리더 개인의 초월적 능력에 의한 구성원의 수동적인 변화 측면과 구성원의 주도적 능력이 증진되는 측면을 동시에 다룬 연구는 많지 않았다(Kark et al., 2003). 이는 기존의 연구들이

리더 개인의 중요성과 리더-중심적 통제를 바탕으로 하는 전통적인 리더십 관점을 완전히 벗어나지 못했기 때문이다. 반면에 새로운 리더십 관점은 리더와 조직 구성원들이 함께 결정하고 만들어 나가는(co-determination) 것을 강조한다(Shamir, 2007). 즉, 리더십의 주체는 뛰어난 능력을 지닌 리더 개인이 아니라 조직 구성원 전체가 되는 것이다. 유사한 목표를 추구하는 조직 구성원들이 역동적인 상호작용을 통해 만들어내는 ‘공유된 리더십(shared leadership)’ 이론은 이러한 관점의 한 가지 예라고 할 수 있다(Morgeson, 2005; Pearce, 2004).

### 변혁적 리더십과 신뢰

변혁적 리더십은 조직 구성원들이 조직 내에서 존중받고 보호받고 있다고 느끼게 만들으로써 상사와 동료들 신뢰하게 만들 수 있다(박영석, 조용주, 1999). 신뢰는 본질적으로 타인으로 하여금 자신에게 영향력을 발휘하도록 허용하며, 더 나아가서 그러한 허용을 적극적으로 요청하는 행위이다. 신뢰는 본질적으로 자신이 위협해 질 수 있음에도 이를 극복하고 타인을 믿는 행위이며(Mayer, Davis, & Shoorman, 1995), 남이 자신을 이용하지 않을 것이라는 느낌과 양자 간의 정서적 유대에 의해 만들어지는 정서적인 속성을 지니는 것이다(McCallister, 1995). 변혁적 리더십에서 강조하는 구성원에 대한 진정성 있는 배려와 개별화된 관심은 구성원들로 하여금 리더와의 강한 정서적 유대를 경험하게 함으로써, 인지적 신뢰(trust-based trust)보다는 정서적 신뢰(affect-based trust)를 형성할 가능성을 높게 만든다. 다시 말해서, 변혁적 리더십이 만들어내는 신뢰는 한편으로 구성원의 ‘정서적인 의존성’을

증가시킨다고 말할 수 있다.

이와 같은 신뢰의 의존적 측면은 기존 연구들에서도 다양하게 조명되고 있다. Mayer, Davis, & Shoorman(1995)은 신뢰가 위험을 감수하고 상대방을 믿는 행위이기에, 필연적으로 취약성(vulnerability)을 수반하는 개념이라는 점을 강조한다. 신뢰는 상대방에 대한 감시나 통제 없이도 상대방이 자신의 기대에 어긋나지 않게 행동할 것이라는 자발적인 믿음이기 때문에, 그에 따르는 불확실성에 대한 위험을 감수해야 하는 것이다. 유사한 맥락에서, 타인을 믿음으로써 감수해야 하는 취약성을 드러내고 받아들이는 심리상태가 신뢰의 본질이라고 주장한 연구도 있다(Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998).

본 연구 역시 이러한 관점을 수용하여, 신뢰의 본질이 정서적 의존성에 있음을 강조하고자 한다. 신뢰는 인지적인 속성을 지니고 있지만, 근본적으로 정서적인 측면이 더 강하다. 정서는 ‘구체적인 사건 및 경험들에 대한 인지적 해석의 결과 발생하는 정신적 반응(Weiss & Cropanzano, 1996)’이라고 정의되는데, 신뢰는 본질적으로 타인이 나에게 해를 끼치지 않을 것이라는 인지적 해석으로부터 발생하는 심리적 상태이기 때문이다. 아울러, 신뢰는 일종의 의존성이다. 왜냐하면 신뢰는 타인이 자신에게 영향력을 행사하도록 허용하는 행위일 뿐만 아니라, 타인을 믿게 되는 과정에서 발생하는 위험과 취약성을 적극적으로 극복하는 행위이기 때문이다. 신뢰는 타인의 영향력을 허용할 뿐만 아니라, 적극적으로 그러한 허용을 신뢰의 대상에게 요청한다는 점에서 상당한 의존성을 내포한다.

신뢰가 조직에 긍정적인 영향을 미친다는 사실은 수많은 연구결과들에 의해 뒷받침되어

왔다. 신뢰는 경제적, 사회적 상호작용에서 발생하는 거래비용을 감소시키고, 사회적 관계에 대한 통제기제(control mechanism)를 대체한다(김명언, 2000; Kramer, 1999). 신뢰는 구성원들 사이의 적대감과 갈등을 해소시켜 주며, 위기에 효과적으로 대처할 수 있게 돕는다(Rousseau et al., 1998). 또한, 협력 행동을 촉진하고, 공통의 목표를 달성하기 위한 자발적 노력과 조직시민행동(OCB)을 유도하며(Gambetta, 1988; Lewicki, McAllister, & Bies, 1996; McAllister, 1995), 조직몰입 증대, 이직의도 감소 등 조직 구성원들의 태도와 행위에 많은 영향을 미침으로써 조직의 유효성에 중요한 역할을 한다(이재훈, 최익봉, 2004; Boss, 1978; Cook & Wall, 1980; Morgan & Hunt, 1994; Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998).

하지만 이러한 신뢰가 변혁적 리더 개인에 대한 동일시에 의해 형성될 경우, 구성원들은 심리적으로 항상 리더의 인정과 승인을 추구하게 되기 때문에 의존성을 증가시킬 가능성이 있다. 한 연구는 정신분석학적 관점에서, 리더의 카리스마가 구성원들로 하여금 어린 시절에 경험한 부모와의 관계를 리더와의 관계에 투사시키게 만든다고 주장한다(Kets de Vries, 1988). 대부분의 어린 아이들이 자신의 부모를 이상화, 절대화하는 것과 마찬가지로, 리더에게서 자신의 부모 모습을 본 조직 구성원들은 리더를 이상화하고 절대화하게 되는 것이다. 이렇게 되면 어린 아이들이 부모에게 좋은 평가와 인정을 받기 위해 노력하는 것처럼, 구성원들은 리더의 인정과 승인을 얻기 위해 분투하게 되는 것이다(Conger & Kanungo, 1998). 변혁적 리더십의 각 하위요인들이 신뢰를 증진시키는 현상을 의존성의 측면에서 바라보면 다음과 같다.

첫째, 카리스마를 지닌 리더와 함께 일하는 구성원들은 리더의 능력에 대한 믿음을 통해 리더를 신뢰하게 되며, 이는 자연스럽게 특정한 문제가 발생했을 때 리더의 능력에 의존하게 만든다(임준철, 윤정구, 1999). 둘째, 리더의 영감적 동기부여는 구성원들에게 조직과 자신들의 미래에 대한 희망을 부여하고, 리더와의 일체감을 형성하게 함으로써 강한 신뢰를 유발하지만(Mishra & Spreitzer, 1998), 동시에 리더와 구성원 자신을 개인적으로 동일시하게 만듦으로써 리더에 대한 의존성을 증가시킨다(Kark et al., 2003). 셋째, 리더의 지적 자극은 구성원들이 직면한 문제에 대해 새로운 접근 방식을 제공함으로써, 구성원들이 문제를 해결할 수 있는 여러 대안을 마련하게 돕는다. 이 과정에서 구성원들은 성취감을 경험하게 되며, 이는 리더의 역할수행 능력을 신뢰하게 함으로써 리더에 대한 인지적인 신뢰를 향상시킨다(임효창, 2008). 특히 비 구조화된 문제 상황에서 리더가 자신의 지식과 정보를 구성원들과 공유하는 행위는 문제의 모호성과 불확실성을 감소시킨다. 이를 통해 구성원들은 리더를 공동의 협력자로 인식하게 되며, 그 결과 리더에 대한 신뢰가 증진된다(Lazarus & Folkman, 1984). 그런데 지적 자극을 통해 인지적인 신뢰를 형성하는 과정에서 리더와 구성원들 사이에 긍정적인 상호작용이 일어남으로써, 리더에 대한 정서적인 신뢰가 나타난다. 또한 구성원들은 자신이 경험한 개인적 향상과 긍정적인 성과가 리더의 영향력으로 인한 것이라고 귀인할 수 있으며, 이는 점진적으로 리더에 대한 의존성을 심화시킬 것이다. 마지막으로, 리더가 구성원들의 욕구, 상황, 복지 등에 적극적인 관심과 배려를 보이며 공정하게 대우할 때 구성원들의 신뢰가 증진된다

(Mishra & Spreitzer, 1998). 리더의 이러한 행동은 구성원들로 하여금 자신이 인격적인 대우를 받고 있으며, 존재가치를 인정받고 있다고 느끼게 함으로써 리더에 대한 정서적인 신뢰를 형성하며, 이 역시 구성원들로 하여금 리더의 평가와 인정에 의존하게 만든다.

이상의 논의를 종합하면, 변혁적 리더십은 구성원의 리더에 대한 의존성을 기반으로 한 신뢰를 매개로 조직몰입에 영향을 미친다는 것을 예측해 볼 수 있다.

**가설 1.** 변혁적 리더십은 신뢰를 매개로 하여 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

#### 변혁적 리더십과 지각된 통제

한편, 정서적 의존성과 동시에 구성원의 주도적인 인지적 능력을 나타내는 지각된 통제(perceived control) 역시 변혁적 리더십이 조직몰입에 영향을 미치는데 있어서 주요한 매개요인으로 기능할 수 있다. 지각된 통제에 대한 많은 선행연구들은 통제를 “한 개인이 자신을 둘러싼 환경에 대해 자신이 원하는 방향으로 영향을 미칠 수 있는 능력에 대한 믿음”으로 정의한다(Greenberger et al, 1989; Hui & Bateson, 1991; White, 1959). Elliot과 Dweck(2005), Heckhausen과 Schulz(1995) 등은 개인은 환경에 영향을 주는 주체(agent)이며, 역사적, 문화적 맥락을 막론하고 주변 환경에 대한 통제는 인간의 보편적이고 기본적인 욕구라고 주장한다. 대상에 자신이 영향을 미칠 수 있음을 판단하기 위해서는 정서적인 기제가 아닌 인지적 기제를 사용해야 한다는 점에서 지각된 통제는 일종의 ‘인지적 능력’이라고 파악할 수 있다.

많은 학자들은 지각된 통제 개념을 조직 장면에 적용함에 있어서 두 가지 이론적 관점에서 접근해왔다. 첫째는 자기결정 이론(self-determination theory)에 기반한 접근이고, 다른 하나는 직무요구-통제 모형(job demands-control model)에 근거한 접근이다. 먼저, 자기결정 이론에 의하면, 사람들이 심리적 건강을 유지하고 인격의 통합성을 증진시키기 위해서는 자율성(autonomy)과 효능감(competence), 그리고 긍정적 관계(positive connection)라는 욕구가 반드시 충족되어야 한다(Deci & Ryan, 1985). 이 세 요소는 인간이 타인과의 상호작용에서 보편적으로 경험하는 본질적 욕구로서, 내적 동기 형성의 핵심이다(Deci & Ryan, 2000). 자율성은 자신의 행동을 스스로 결정한다는 지각이다. 자신이 자신의 행동을 주도하는 근원(origin)이라고 생각하는지 아니면, 단지 환경 자극에 반응하는 수동적인 대상이라고 생각하는지에 따라 자율성이 결정된다. 직무를 수행함에 있어서 자신이 높은 수준의 재량권을 지니고 있다고 인식하는 사람은 자율성이 높다고 할 수 있다. 효능감은 개인이 자신의 역량을 발휘할 기회를 갖고, 실제 충분히 발휘할 수 있을 때 얻어진다. 마지막으로 긍정적 관계는 다른 사람들과 진정으로 연결되어 있는 느낌에서 충족될 수 있다. 자신을 다른 사람들과의 관계 속에서 파악하고자 하고, 그들에게 수용되어 조화를 이루고자 하는 욕구는 특히 다른 사람들과의 통합성과 관련이 깊은 욕구이다(Deci & Ryan, 2000). 이 세 요인들 중 본 연구와 직접적으로 관련이 있는 것은 자율성과 효능감이다. 지각된 통제를 경험하는 사람은 통제의 소재가 자신에게 있고, 자신이 원하는 대로 행동한다고 느낀다. 이 때 내재적 동기, 활력 및 에너지가 형성된다. 또한 지각된 통제를

경험하게 되면 자신의 역량에 대해 자신감을 갖게 되어 보다 적극적, 열정적으로 행동하게 되므로 궁극적으로 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다(이승윤, 박혜원, 배중훈, 문형구, 2008).

다음으로, 직무요구-통제 모형은 지각된 통제가 조직에 어떠한 영향을 미치는지 설명할 수 있는 이론적 기반을 제공한다(Karasek, 1979). 직무요구-통제 모델에 의하면, 높은 수준의 직무요구와 높은 수준의 통제를 경험하는 상황에서, 조직 구성원들은 효율적으로 문제를 해결하고, 기술을 발전시키며, 자신의 직무에 숙달(mastery)되어 높은 생산성을 보인다. 반면에, 낮은 수준의 요구와 낮은 수준의 통제를 경험하는 상황에서는 구성원들의 동기가 감소되며 소극적인 직무태도와 낮은 생산성을 나타낸다. 그리고 높은 수준의 요구와 낮은 수준의 통제가 결합된 환경에서, 구성원들은 직무에 대한 스트레스를 경험하고, 불안이나 분노 같은 부적응적인 심리적 결과와 신체적인 고통, 불면증 등을 가져온다(De Croon et al., 2004; Fox et al., 1993). 이를 해결하기 위해서는, 통제의 수준을 높임으로써 직무요구와 통제 사이의 균형을 유지하는 것이 필요하다. 따라서 지각된 통제감은 직무 스트레스에 대한 완충작용을 함으로써 심리적인 건강을 유지할 수 있게 한다(이명숙, 김정남, 2005; Dweyer & Ganster, 1991).

조직적 관점에서 볼 때, 지각된 통제는 구성원들이 조직 상황에서 동료나 직무에 효과적으로 영향을 미치려는 동기에서 나온 조절행위라고 정의할 수 있다(Evans & Fischer, 1992). 자신의 행위와 의사결정이 조직 내에서 중요하고 많은 영향력을 발휘한다고 지각할 때, 구성원들은 지각된 통제를 경험하게 된다.

높은 수준의 지각된 통제를 경험하는 사람들은 보다 낙관적이며 더 열심히 일하고, 어려움에 처하더라도 더 잘 견디며, 더 높은 수준의 성과를 낼 것이다(Skinner, 1996). 이렇게 지각된 통제는 개인에게 심리적인 측면에서 긍정적인 영향을 미침으로써 성과를 증진시키는 기능을 한다(Greenberger et al., 1989). 또한 지각된 통제감을 경험하는 구성원은 자신의 직무에 보다 적극적으로 몰입하고, 내재적인 보상(intrinsic reward)을 추구하며, 과업 지속성과 성과를 증진시킨다(Parker & Price, 1994).

지금까지 변혁적 리더십과 지각된 통제의 관계를 직접적으로 다룬 연구는 거의 없었다. 하지만 변혁적 리더십의 특성과 하위요인들을 고려해 본다면, 구성원들의 지각된 통제를 증진시킬 것임을 추론할 수 있다. 변혁적 리더는 조직 구성원들이 개인의 이익을 넘어서 더 높은 수준의 가치를 추구하게 만듦으로써 개인의 자긍심을 고취시킨다. 이러한 자긍심은 자신의 직무가 단순히 생계를 유지하기 위한 수단이 아니라, 더 의미 있고 가치 있는 목표를 추구하기 위한 일이라는 의식을 형성하게 한다(Katzenbach & Santamaria, 1999). 이러한 의식 상태에 있는 구성원들은 자신의 직무를 상사가 시켜서 해야 하는 의무라고 받아들이는 것이 아니라, 그 자체로 즐겁고 의미 있는 것으로 받아들인다. 또한, 직무를 통해 더 높은 가치를 실현할 수 있다고 생각하기에 그 직무를 '자신의 것'으로 느낀다(Conger & Kanungo, 1988). 결과적으로, 변혁적 리더의 영향을 받은 조직 구성원들은 보다 자율적으로 자신의 직무를 수행하게 되고, 결과에 대한 책임을 기꺼이 지며, 자신의 직무에 대해 더 큰 통제지각을 갖게 될 것이다.

지각된 통제는 변혁적 리더십의 각 하위차

원들과도 관련 된다. 리더의 카리스마는 구성원들로 하여금 리더를 역할모델로서 여기게 만들며, 리더와의 일체감을 느끼려는 동기를 부여한다(Mishra & Spreitzer, 1988). 따라서 변혁적 리더와의 동일시는 구성원들이 더 이상 수동적인 지시이행자의 위치와 관점이 아니라, 자신들이 났고 싶은 바로 그 리더의 위치와 관점에서 직무를 바라 볼 수 있게 해 준다. 이를 통해 구성원들은 직무에 대한 수동적인 태도에서 벗어나, 보다 자율적인 직무태도를 갖게 될 것이다(탁진국, 장중순, 2003). 이는 다시 구성원들이 자신의 직무에 대해 더 큰 통제를 느끼게 만들 것이다. 또한 영감적 동기부여는 구성원들이 높은 수준의 비전을 실현하도록 이끄는데, 이 과정에서 구성원들은 자긍심과 자율성을 경험하게 된다. 지적 자극은 구성원들로 하여금 조직 내 업무수행 방식뿐만 아니라, 구성원 자신과 동료들의 가치관, 믿음 등에 대해 자유롭게 의견을 제시할 수 있도록 허용하고 지원한다. 이 과정에서 구성원들은 자신들이 주어진 지시사항을 이행하는 존재가 아니라 적극적으로 의사결정에 참여하는 존재라는 인식을 갖게 된다. 이는 더 큰 소유의식(ownership)을 가지고 자신의 직무를 수행하게 만들고 결국 더 높은 수준의 지각된 통제를 경험하게 한다. 마지막으로, 리더의 개별적 배려는 구성원들 개개인이 조직 내에서 중요하고 의미 있는 존재임을 느끼게 만든다. 리더의 인격적인 존중과 배려는 구성원들로 하여금 자신들의 존재가치를 인정받고 있다고 느끼게 함으로써, 조직 내에서 심리적 안전감(psychological safety)을 경험하게 만든다. 자신이 조직 내에서 안전하다고 느끼게 되면 보다 자유롭게 자신의 의견을 표현할 수 있을 뿐만 아니라, 직무수행에 있어서도 보다 큰 자율성

을 경험하게 될 것이다(Edmonson, 1999). 그리고 이러한 자율성으로 인해 자신의 직무에 대한 통제지각은 더 높아질 것이다.

변혁적 리더십과 지각된 통제의 관계에 대한 추론은 변혁적 리더십과 임파워먼트(empowerment)의 관계에 대한 연구를 통해서도 뒷받침될 수 있다. Bass(1995)에 의하면, 변혁적 리더의 구성원들에 대한 지원과 배려, 자기개발 기회부여 등은 임파워먼트의 하위 요인인 직무에 대한 소유의식, 자기결정, 자신감, 영향력 등을 증진시킨다. 즉 변혁적 리더십을 통해 구성원들은 자신의 직무에 대해 더 큰 의미를 느끼게 될 뿐만 아니라 자신이 보다 자율적으로 영향력을 행사할 수 있다고 여기게 되는 것이다(유승동, 2001; Conger & Kanungo, 1988; Seltzer & Bass, 1990). 또한, 변혁적 리더십은 조직에 대한 동일시를 매개로 구성원의 임파워먼트로 연결되었다(Kark et al., 2003). 변혁적 리더십에 의해 형성된 임파워먼트를 통해 조직 구성원들은 자신의 직무에 대해 더 큰 통제감을 경험하게 되는 것이다.

이상의 변혁적 리더십과 지각된 통제, 그리고 조직몰입에 대한 논의를 종합하면, 변혁적 리더십이 지각된 통제라는 인지적 능력을 매개로 하여 조직몰입에 영향을 미칠 것임을 예측할 수 있다.

**가설 2.** 변혁적 리더십은 지각된 통제를 매개로 조직 몰입에 영향을 미칠 것이다.

#### 변혁적 리더십과 신뢰, 그리고 지각된 통제

다음으로, 본 연구의 두 매개변인인 신뢰와 지각된 통제의 관계에 대해서도 살펴보겠다. 신뢰와 지각된 통제의 관계를 직접적으로 살

퍼 본 선행연구는 거의 없지만 신뢰의 속성과 신뢰의 결과변인들의 특성을 통하여 신뢰와 지각된 통제 간의 관계를 추론해볼 수 있다. 서비스 조직에 대한 한 사례연구는 조직 내 구성원들 간의 신뢰가 임파워먼트의 선행요인이라고 밝히고 있다(Foster-Fishman & Keys, 1997). 임파워먼트의 구성요인 중 자기결정(self-determination)은 자신이 업무방법, 속도 등을 결정할 수 있다고 느끼는 정도를 나타내기 때문에 지각된 통제와 유사한 속성을 지니고 있다. 즉, 구성원들 사이의 신뢰는 구성원으로 하여금 자신의 직무를 수행함에 있어서 보다 높은 수준의 통제를 지각하게 만드는 것이다. 또한, Moorman(1991), Niehoff와 Moorman(1993) 등은 조직 내에서 적지 않은 자율성이 허용되고 있다면 그것은 구성원들 사이에 신뢰가 형성되어 있음을 나타내는 것임을 보여 주었다. 이것은 신뢰를 통해 조직 내 자율성이 증진됨으로써 구성원들은 더 높은 수준의 통제를 경험할 가능성을 암시하는 것이다. 그리고 상사에 대한 신뢰와 구성원들에 대한 신뢰가 내재적 동기를 유발한다는 연구결과들을 고려해 본다면(McLean Parks, 1992; Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994), 신뢰가 구성원으로 하여금 보다 자발적이고 자율적인 행위를 하도록 함으로써 더 큰 통제를 느끼게 만들 것이라고 추론해 볼 수 있다. 이러한 연구들은 구성원들이 자신이 속한 조직, 상사, 동료 등을 신뢰함으로써, 조직 내에서 심리적 안전감을 경험하게 되고, 이는 보다 적극적이고 능동적인 태도를 갖게 만들 것이라는 측면에서 이해될 수 있겠다. 구성원들이 자신을 둘러싼 조직, 리더, 동료 등을 믿게 되면, 자신의 행위에 대해 긍정적인 피드백을 받게 될 것이라고 인식하게 되고, 이는 조직 내에서 편안하고 보호

받는다는 느낌을 갖게 만든다. 이는 결국 보다 능동적인 태도로 직무를 수행하게 만들며, 지각된 통제를 높일 것이다.

이상의 논의를 기존의 가설들과 통합하면, 변혁적 리더십은 신뢰와 지각된 통제를 순차적으로 매개하여 조직몰입에 영향을 미칠 것을 예측할 수 있다. 즉, 이것은 의존성과 독립성이 조화롭게 작용할 때, 변혁적 리더십은 조직에 긍정적인 성과를 가져올 수 있음을 의미한다. 본 연구는 이러한 모형을 변혁적 리더십이 각각 신뢰와 지각된 통제를 매개로 하여 조직몰입으로 연결된다는 연구모형(가설 1, 2)의 대안 모형으로 설정하여 적합도를 비교할 것이다.

**가설 3.** 변혁적 리더십은 신뢰와 지각된 통제를 순차적으로 매개하여 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

## 연구방법

### 연구대상

본 연구에서는 일정 규모 이상의 조직이어야 변혁적 리더십의 효과가 나타나 조직에 영향을 미칠 것이라고 생각하기에, 50인 이상의 근로자가 종사하는 기업을 대상으로 하였다. 또한 지역과 업종을 고려하여 200개 업체를 선정하였다. 선정된 기업에서는 규모별로 3명에서 8명까지의 근로자를 무작위로 추출하였으며, 결과적으로 총 1,136명이 설문에 참여하였다. 구조화된 설문지를 이용하여 훈련된 면접원에 의한 개별 조사 방식을 이용하였다. 면접원에 대한 훈련은 현장 훈련 방식을 적용

하였고, 자료의 질이 떨어지는 경우에는 반복 조사를 하도록 하였다. 또한 연구 대상의 대표성을 확보하기 위하여 산업별로는 표준산업 분류의 대분류 중 8개 산업을 선정하였다. 제조업이 47.9%, 건설업 9.7%, 도소매 및 소비자용품 수리업이 8.3%, 운수업이 11.1%, 통신업이 2.3%, 금융 및 보험업이 7.4%, 사업 서비스업이 7.4%, 그리고 보건 및 사회 복지사업이 6.0%를 차지하였다.

다음으로, 표준산업분류 대분류에 비례하여 추출하되, 종사자 수가 40% 이상을 차지하는 제조업은 7개 중분류 업종(음식료품 제조업 6.9%, 섬유제품 제조업 7.4%, 화학물 및 화학제품 제조업 6.5%, 조립금속제품 제조업 4.6%, 영상/음향 및 통신장비 제조업 9.7%, 자동차 및 트레일러 제조업 6.0%, 기타 분류되지 않은 기계 및 장비 제조업 6.9% 등)을 중심으로 표본 추출하였다. 연구대상 기업은 규모에 따라 총 4개 집단으로 분류하였다. 1집단(50-99인)이 318명으로 28%, 2집단(100-299인)이 353명으로 31.1%, 3집단(300-499인)이 172명으로 15.1%, 그리고 4집단(500인 이상)이 293명으로 25.8%를 차지하였다.

성별로는 남성이 818명(72%), 여성이 318명(28%)이었으며, 연령별로는 20대가 492명(43.3%), 30대가 457명(40.2%), 그리고 40대 이상이 187명(16.5%)을 차지하였다. 교육 수준은 4년제 대학 졸업(500명, 44%), 고교 졸업(383명, 33.7%), 전문대 졸업(197명, 17.3%), 대학원 졸업 이상(40명, 3.5%), 그리고 중학교 졸업(16명, 1.4%)의 순서로 나타났다.

또한 직종별로는 사무직 종사자가 508명(44.7%), 전문/기술/행정 관리직이 290명(25.5%), 생산직이 275명(24.2%), 그리고 서비스/판매직이 63명(5.5%)이었다.

## 측정 도구

변혁적 리더십을 측정하기 위하여 Bass(1985)가 개발한 MLQ(Multiple Leadership Questionnaire)을 수정·보완한 MLQ-5X(Multiple Leadership Questionnaire Form 5X)를 참조하여 연구목적에 맞는 문항들을 선택하여 사용하였다. 리더의 카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 그리고 개별적 배려 등을 측정하는 문항들로 구성되었으며 총 12문항을 사용하였다. 모든 문항은 ‘전혀 그렇지 않다’(1점), ‘매우 그렇다’(5점)의 5점 척도로 구성하였다.

신뢰는 상사 신뢰와 동료 신뢰로 나누어 측정하였다. Cumming & Bromiley(1996)가 개발한 조직신뢰 측정도구(Organizational Trust Inventory Short Form)를 상사와 동료를 특정 대상으로 하는 질문으로 변환하여 사용한 김왕배와 이경용(2002)의 문항을 사용하였다. 이 척도는 크게 ‘제도적 절차(의무 이행, 협상 과정 등)에 대한 신뢰’와 ‘타인에 대한 개인적 신뢰(믿을 만한 정도, 솔직성, 나에 대한 선의 등)로 구성되어 있다. 상사 신뢰 6문항, 동료 신뢰 5문항으로 이루어졌으며, 모든 문항은 리커트 5점 척도로 구성되었다.

다음으로, 지각된 통제를 측정하기 위하여 Greenberger(1982)가 개발하고 Greenberger & Strasser(1986)와 Greenberger, Stephan, Larry, & Randall(1989)가 사용한 지각된 통제를 번역하여 연구한 이경용(2000)의 문항을 이용하였다. 이 척도는 “정책결정과 업무수행 과정에서 얼마나 영향력이 있습니까?”, “다른 동료의 일에 대해 얼마나 영향력을 행사할 수 있습니까?” 등으로 이루어져 있다. 리커트 5점 척도의 5문항으로 측정하였다.

조직몰입을 측정하기 위하여 Allen & Mayer

(1991)의 정서적 몰입을 측정하는 4 문항을 이용하였다. 이 척도는 회사에 대한 정서적인 애착, 회사를 가족 같이 느끼는 정도 등으로 이루어졌다. '전혀 동의하지 않는다'(1점)에서 '매우 동의한다'(5점)의 5점 척도로 측정하였다.

### 결 과

먼저, 본 연구의 주요 변수들인 변혁적 리더십과 상사 신뢰, 동료 신뢰, 지각된 통제, 그리고 조직몰입의 신뢰성(reliability)을 내적 일관성(Cronbach Alpha) 계수를 이용하여 평가하였다. 변혁적 리더십의 신뢰성 계수는 .925, 상사 신뢰 .884, 동료 신뢰는 .784, 지각된 통제는 .717, 그리고 조직 몰입은 .736 등으로 각 측정항목들의 내적 일관성이 유효함을 나타냈다. 다음으로, 각 측정항목의 구성 타당성(construct validity)을 검증하기 위하여 탐색적 요인 분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 요인들 사이의 상관정도가 비교적 높기 때문에 프로맥스(promax) 회전을 적용하여 주성분(principal component) 요인분석을 실시하였다. 요인 수의 결정 기준은 고유치(eigen value)

1.0 이상으로 하였고, 요인 적재치(factor loading)가 0.5 이상인 경우에만 분석에 적용하였다. 분석 결과, 5개 요인을 추출하였으며, 변혁적 리더십 12문항, 상사 신뢰 6문항, 동료 신뢰 5문항, 지각된 통제 3문항, 조직몰입 4문항 등 총 30 문항이 고유치와 요인 적재치 기준을 넘었다. 변혁적 리더십의 경우, 기존 연구에서 제시된 하위 차원으로 구분되지 않고 총 12개 항목이 모두 단일요인으로 묶였다. Bass & Avolio(1994)는 변혁적 리더십을 4개의 하위 차원으로 설명하였지만, 부하들은 리더의 변혁적 리더십 행동들을 하나의 변혁적 리더십 행동으로 지각한다는 연구결과도 있다(Lievens, Van Geit, & Coetsier, 1997). 국내의 여러 연구들에서도 변혁적 리더십을 측정하는 문항들이 모두 하나의 요인에 공통적으로 적재되었다(유영식, 심덕섭, 양동민, 허영호, 박성수, 2009; 조임현, 유동근, 2000). 이는 부하들이 리더의 변혁적 리더십 행동을 네 가지 서로 다른 행위로 인식하기보다는 변혁적 리더십이라는 단일 행위로 지각하고 있음을 말해 주는 것이다. 이어서, 차별타당성(discriminant validity)을 확보하기 위해 AMOS 17.0을 사용하여 확인적 요인 분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 적합도 측정 결

표 1. 주요 변인들 간의 상관관계

	1	2	3	4	5
1. 변혁적 리더십	-				
2. 상사 신뢰	.463**	-			
3. 동료 신뢰	.215**	.593**	-		
4. 지각된 통제	.217**	.239**	.132**	-	
5. 조직 몰입	.376**	.423**	.272**	.214**	-

\*p<.05, \*\*p<.01.

과, 카이자승 통계량이 747.8,  $p < .001$  로서 양호하였다. 그리고  $CFI = .977$ ,  $NFI = .956$ ,  $RMSEA = .030$  등으로 전반적으로 우수하게 나타났다.

본 연구에서 측정된 변인인 변혁적 리더십, 상사 신뢰, 동료 신뢰, 지각된 통제, 조직몰입 간의 관련성을 알아보기 위해 상관분석을 실시하였고, 그 결과를 표 1에 제시하였다.

변혁적 리더십은 상사 신뢰, 동료 신뢰, 지각된 통제, 조직몰입 등과 유의한 상관관계를 보였다. 이는 변혁적 리더십이 가설에서 설정한 주요 변인들과 유의한 관련성이 있음을 의미한다.

#### 변혁적 리더십에 대한 구조모형 검증

본 연구의 가설들을 검증하기 위해, AMOS 17.0으로 구조방정식 모형(Structural Equation Modeling: SEM) 검증을 하였다. 가설모형이 실제 자료에 부합되는 정도를 평가하기 위해서 상대적 적합도 지수인 CFI, 증분 부합도 지수인 NFI, 절대 부합지수인 GFI와 근사평균 오차제곱근(RMSEA)을 사용하였다. 일반적으로 CFI, NFI는 .90 이상이면 좋은 적합도로 보고, RMSEA의 경우 .05 미만이면 좋은 모형으로 평가한다(홍세희, 2000).

가설검증을 위한 구조방정식 모형에 포함되는 잠재변인들 중 단일요인으로 나타난 변혁적 리더십과 상사 신뢰, 동료 신뢰 등은 Russel, Kahn, Spoth, & Altmaier(1998)의 제안에 따라 각 잠재변인(latent variables)들에 대해서 세 개의 꾸러미로 측정변인들을 설정하였다. 이 때, 문항 꾸러미들이 해당 잠재변수를 동일한 수준에서 반영할 때, 꾸러미 효과가 가장 커진다는 Russel 등(1998)의 주장에 근거하

여, 각 꾸러미들이 해당하는 잠재변인에 같은 부하량을 갖도록 문항들을 묶었다. 이를 위해, 각 척도에 대해 탐색적 요인분석을 한 후, 문항들을 공통성(communality)에 따라 순서를 정하였다. 그리고 잠재변인에 대한 각 꾸러미의 평균 공통성을 동일하게 만들기 위해 가장 높은 공통성을 지닌 문항과 가장 낮은 공통성을 지닌 문항들을 하나의 짝으로 묶어 꾸러미에 배정하였다.(김민선, 서영석, 2009).

변혁적 리더십, 신뢰, 지각된 통제, 조직몰입 사이의 상관관계 분석결과를 바탕으로, 이러한 개념들을 포괄적인 체계로 설명하는 구조방정식 모형을 검증하였다. 연구모형으로 변혁적 리더십이 각각 신뢰와 지각된 통제를 매개로 조직몰입으로 연결되는 경로(변혁적 리더십 → 신뢰 → 조직몰입, 변혁적 리더십 → 지각된 통제 → 조직 몰입) 경로를 설정하였다. 한편, 가설 3을 검증하기 위한 대안 모형에서는 변혁적 리더십과 신뢰, 그리고 지각된 통제가 순차적으로 연결되는 경로(변혁적 리더십 → 신뢰 → 지각된 통제 → 조직 몰입)를 설정하였다.

변혁적 리더십에 대한 연구모형(그림 1)의 적합도 수준은  $\chi^2(df = 66, N = 1136) =$

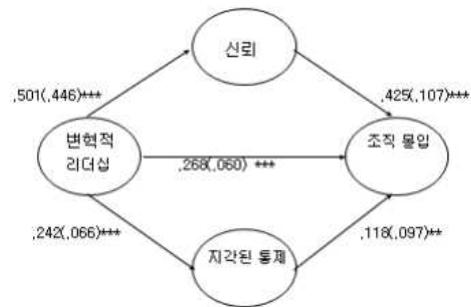


그림 1. 변혁적 리더십에 대한 연구 모형  
(경로계수는 표준화 계수, ( ) 안은 비표준화계수, \*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ )

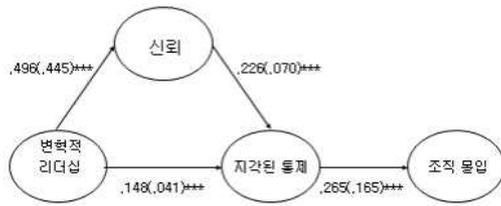


그림 2. 변혁적 리더십에 대한 대안 모형  
(경로계수는 표준화 계수, ( ) 안은 비표준화계수,  
\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ )

171.760,  $p < .001$ ; CFI = .985; NFI = .975; GFI = .979; RMSEA = .038(90% 신뢰구간 = .031-.045)로 전반적으로 우수한 것으로 나타났다. 따라서 변혁적 리더십이 각각 신뢰와 지각된 통제를 매개로 하여 조직 몰입에 영향을 미친다는 본 연구의 가설 1과 2는 지지 되었으며, 신뢰와 지각된 통제는 각각 변혁적 리더십과 지각된 통제를 부분 매개하는 것으로 나타났다. 이는 리더의 변혁적 리더십이 높다고 지각하는 구성원들은 상사와 동료에 대한 신뢰를 더 많이 하게 되고, 동시에 지각된 통제가 높아지기 때문에 조직몰입을 하게 될 가능성을 시사한다. 또한 대안 모형(그림 2)으로서 변혁적 리더십이 순차적으로 신뢰와 지각된 통제를 매개로 하여 조직몰입으로 연결되는 모형을 검증한 결과 역시, 적합도는 우수하였다( $\chi^2$  ( $df = 70$ ,  $N = 1136$ )=421.489,  $p < .001$ ; CFI = .949; NFI = .940; GFI = .953; RMSEA = .067(90% 신뢰구간 = .060-.073). 두 모형의 적합도지수를 제시한 결과(표 2)를 보면 CFI,

GFI, RMSEA 등 주요 적합도 지수에서 연구 모형의 적합도가 대안 모형에 비해 더 우수한 것으로 나타났다. 특히, 내포모형이 아닌 두 모형을 비교하는데 사용되는 AIC와 ECVI 지표 점수에서 본 연구의 연구모형이 대안모형에 비해 수치가 더 작음으로써 변인들 간의 관계를 더 잘 설명한다고 볼 수 있다. 이러한 결과는 가설 3을 지지하지만, 가설 1과 2에서 검증한 연구 모형에 비해서는 모형의 우수성과 적합성이 떨어진다고 해석될 수 있다.

따라서 변혁적 리더십이 각각 신뢰와 지각된 통제를 매개로 하여 조직몰입에 영향을 줄 것이라는 본 연구의 가설 1과 2는 지지 되었다. 이를 통해 신뢰와 지각된 통제는 변혁적 리더십과 조직몰입 사이를 부분 매개하는 것을 알 수 있다. 또한 Sobel 검증 결과, 변혁적 리더십 → 신뢰 → 조직몰입 경로의 Sobel-Z 값은 15.02 로  $p < .001$  수준에서 유의하였고, 변혁적 리더십 → 지각된 통제 → 조직몰입 경로의 Sobel-Z 값은 5.62 로  $p < .001$  수준에서 유의하였다. 이는 조직 구성원들이 변혁적 리더십을 더 많이 지각할수록 상사와 동료를 더 많이 신뢰하게 되기 때문에 조직몰입을 더 잘 하게 되고, 동시에 통제를 더 크게 지각하기 때문에 결국 조직몰입을 더 많이 하게 될 가능성을 시사한다.

한편, 변혁적 리더십이 신뢰를 거쳐서 지각된 통제로 연결된 후 조직몰입으로 이어지는 순차적인 매개모형과, 변혁적 리더십이 각각

표 2. 변혁적 리더십에 대한 가설모형과 대안모형의 비교 (N = 1,136)

	$\chi^2$	$df$	$p$	CFI	NFI	GFI	RMSEA	AIC	ECVI
연구 모형	171.760	66	.000	.985	.975	.979	.038	249.760	.220
대안 모형	421.489	70	.000	.949	.940	.953	.067	491.489	.433

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

신뢰와 지각된 통제를 매개로 조직몰입으로 연결되는 연구 모형에 대한  $\chi^2$  차이 검증 결과 연구모형의 적합도가 더 높게 나왔다. 이는 변혁적 리더십이 조직몰입으로 연결되는 과정에 있어서, 정서적 의존성을 나타내는 신뢰와 인지적 능력을 나타내는 지각된 통제가 서로 다른 작동기제로 작동할 가능성이 있음

을 시사한다.

즉, 정서적 의존성과 인지적 능력이 조화롭게 작용함으로써, 변혁적 리더십의 효과가 나타나는 것이다.

표 3에는 변혁적 리더십에 대한 연구모형의 측정구조 및 이론구조의 경로계수와  $t$  검증치가 제시되어 있다.

표 3. 변혁적 리더십 연구모형의 측정구조 및 이론구조의 경로계수와  $t$  검증치

	비표준화 계수	표준화 계수	$t$
측정 구조			
변혁적 리더십 → A1	1	.826	
변혁적 리더십 → A2	1.108	.928	37.348***
변혁적 리더십 → A3	1.084	.859	34.683***
신뢰 → 상사 신뢰 B1	1	.839	
신뢰 → 상사 신뢰 B2	1.013	.877	28.183***
신뢰 → 동료 신뢰 C1	.394	.575	19.380***
신뢰 → 동료 신뢰 C2	.611	.604	19.360***
지각된 통제 → 지각된 통제 1	1	.652	
직무 자율성 → 지각된 통제 2	1.321	.888	15.042***
직무 자율성 → 지각된 통제 3	.825	.529	15.132***
조직 몰입 → 조직 몰입 1	1	.452	
조직 몰입 → 조직 몰입 2	1.167	.705	10.972***
조직 몰입 → 조직 몰입 3	1.053	.595	8.713***
조직 몰입 → 조직 몰입 4	1.097	.608	8.792***
이론 구조			
변혁적 리더십 → 신뢰	.446	.501	15.452***
신뢰 → 조직 몰입	.107	.425	7.551***
변혁적 리더십 → 지각된 통제	.066	.242	6.735***
지각된 통제 → 조직 몰입	.097	.118	3.086**
변혁적 리더십 → 조직 몰입	.060	.268	5.602***

주. 비표준화 계수는 1로 고정함, 측정구조의 A1-A3, B1-B2, C1-C2 는 각 변인에 해당하는 척도를 요인 분석하여 나온 측정변수의 꾸러미임, \*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ .

## 논 의

본 연구의 목적은 조직 구성원들을 대상으로 변혁적 리더십이 조직몰입에 영향을 미치는 과정에서, 정서적 의존성을 나타내는 신뢰와, 독립적인 인지적 능력을 나타내는 지각된 통제를 매개로 하여 조직몰입으로 연결되는지를 경험적으로 확인하고자 하는 것이었다. 본 연구의 구체적인 결과와 그에 따르는 시사점을 논의하면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십과 상사 신뢰, 동료 신뢰, 지각된 통제, 조직몰입 등에 대한 상관분석을 실시한 결과, 전반적으로 유의한 상관관계가 나타났다. 이는 조직 구성원들이 지각하는 변혁적 리더십 수준이 높을수록, 구성원들의 상사 및 동료에 대한 신뢰의 수준과 조직몰입의 수준이 높아진다는 선행 연구결과(Mishra & Spreitzer, 1998; Shamir, House, & Arthur, 1993)와 일치한다. 또한 변혁적 리더십과 지각된 통제의 관계를 직접 다룬 선행연구는 거의 없지만, 두 변인이 관련이 있을 것임을 시사한 여러 연구결과들과도 부합한다(유승동, 2001; Conger & Kanungo, 1988; Seltzer & Bass, 1990).

둘째, 본 연구의 가설에서 예측한 바와 같이, 변혁적 리더십은 신뢰와 지각된 통제를 매개로 하여 조직몰입에 영향을 미쳤다. 지금까지 대부분의 선행연구들은 변혁적 리더의 강력한 영향에 의한 리더 중심의 조직성과만을 다루었을 뿐, 구성원 주도적인 심리적 변화를 매개로 한 조직변화에 대해서는 거의 주목하지 않았다. 하지만 본 연구는 변혁적 리더십이 의존성과 독립성(신뢰와 지각된 통제)라는 양 측면 모두를 필요로 한다는 점을 보여준다. 또한 본 연구는 변혁적 리더십에 의

해 형성된 구성원들의 신뢰가 본질적으로 정서적 의존성을 포함한다고 주장하였다. 신뢰는 타인이 자신에게 영향력을 행사하도록 허용할 뿐만 아니라, 적극적으로 그러한 허용을 신뢰의 대상에게 요청한다는 점에서 상당한 의존성을 내포한다. 이렇게 변혁적 리더십은 구성원들의 정서적 의존성을 유발하는 측면을 가질 뿐만 아니라, 동시에 지각된 통제라는 독립적인 인지적 역량을 이끌어 냄으로써 조직성과에 영향을 미치는 것이다. 즉, 변혁적 리더십이 적절하게 발휘되기 위해서는 의존성과 독립성이 조화롭게 작용해야 하는 것이다. 아울러, 본 연구가 변혁적 리더십이 조직성과에 영향을 미치는 과정에서, 신뢰라는 정서적 측면과 지각된 통제라는 인지적 측면의 통합적 분석틀로 접근하였다는 점도 공헌점으로 지적될 수 있다. 변혁적 리더십이 조직성과에 영향을 미치는 과정에서 매개역할을 하는 변인을 인지와 정서의 측면으로 구분하여 분석한 선행연구가 거의 없을 뿐만 아니라, 인간의 정신이 본질적으로 인지적 측면과 정서적 측면으로 이루어져 있다는 점에서 본 연구는 의의가 있다고 하겠다.

### 실무적인 시사점

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 변혁적 리더를 육성하거나 교육할 때, 자신의 리더십이 적절히 작동하고 있는지 확인할 수 있게 해준다. 즉, 자신이 의도한 변혁적 리더십이 조직 구성원들에게 제대로 받아들여지고 있는지 알아보기 위해 조직 구성원들의 상사/동료에 대한 신뢰와 지각된 통제가 증대되었는지를 확인할 수 있다. 구성원들의 신뢰와 지각된 통제가 증진되었다면, 리더 자

신이 의도한 변혁적 리더십이 효과적으로 발휘되고 있다고 해석될 수 있다. 둘째, 조직을 이끌어 가는 리더의 입장에서는 구성원들의 의존성과 독립성을 동시에 증진시키는 것, 즉 '의존성과 독립성의 조화'를 리더십의 최종 목표로 삼을 수 있을 것이다. 리더에 대해 의존적인 구성원과 독립적인 역량을 가진 구성원이 공존하는 실제 조직 현장에서 리더십의 목표는 그 두 가지 특성을 조화롭게 작동하게 만드는 것이어야 한다. 진정한 변혁적 리더는 의존성과 주도성이라는 어느 한 쪽에 치우치지 않는 조화와 균형을 이루기 위해 노력해야 하는 것이다.

#### 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구 역시 몇 가지 한계점을 지니고 있다. 우선, 본 연구는 종단적 연구에 기초한 것이 아니라, 한 시점에서 변혁적 리더십, 신뢰와 지각된 통제, 그리고 조직몰입 사이의 관계를 알아 본 횡단연구에 바탕을 두었다. 따라서 변혁적 리더십이 시간의 흐름에 따라 어떠한 기제를 거쳐서 조직몰입으로 연결되는지에 대해 확인할 수 없었다. 그 때문에 변인 사이의 인과관계를 명확히 밝혔다고 보기에는 무리가 있으며, 추후 연구에서는 시간의 흐름에 따른 변화를 고려한 종단적 연구 설계를 시도할 필요가 있다. 예를 들어, Kark과 동료들(2003)의 예측처럼 초기에 리더에 대해 의존적이던 구성원들이 시간이 지남에 따라 점차 임파워먼트의 효과가 나타나는 과정을 종단적으로 연구한다면 흥미로운 주제가 될 것이다. 아울러, 본 연구가 자기보고(self-report)에 기초했다는 점 역시 한계점이다. 본 연구가 제안한 바와 같이, 변혁적 리더십이 구성원의 정

서적, 인지적 측면을 포괄하는 심리적 과정을 미묘하게 변화시키는 것이라면 자기보고식 설문지에 의한 측정은 한계가 있을 수 있고, 향후 연구에서는 조직 구성원들의 행동에 대한 관찰이나 주변 사람들의 보고, 실험연구 등을 통해 자기보고 연구의 한계점들을 보완할 필요가 있을 것이다. 마지막으로, 본 연구에서 사용된 주요 독립 변인 및 매개 변인, 그리고 종속 변인은 모두 동일한 응답자로부터 동일한 시점에서 수집되었다. 그렇기 때문에 '동일 방법편의(common method bias)'의 우려가 있을 수 있다. 추후 연구에서 이 문제를 해결하기 위하여 자료의 수집 방법이나 수집 시점을 다르게 할 필요가 있다고 생각된다. 예를 들어, 상사 신뢰나 동료 신뢰의 경우, 응답자 개인의 지각을 묻는 방법보다는 모든 응답자에게 각각의 관계(dyadic relationships)를 물어 매트릭스(matrix)를 구성하는 방법이 시도될 수 있다. 특히, 지각된 통제의 경우, 응답자 개인이 아닌 상사평가(supervisor rating)나 동료평가(peer rating)가 보다 정확한 측정을 가능하게 할 수 있다. 본 연구는 대규모 표본(1,136명)이기 때문에 이러한 방법을 시도하지 못했지만 향후 연구에서는 적절한 연구설계를 통해 측정도구와 방법을 다양화함으로써 동일방법편의 문제를 최소화할 필요가 있겠다.

#### 참고문헌

- 고성돈, 송병식 (2001). 변혁적 리더십이 구성원의 임파워먼트와 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구. *경영학연구*, 23, 415-439.
- 김명언 (2000). 한국 기업조직에서 부하가 갖

- 는 상사에 대한 신뢰와 불신의 기반. 한국 심리학회 추계 학술대회 발표 논문.
- 김민선, 서영석 (2009). 평가염려 완벽주의와 사회불안과의 관계: 부정적 평가에 대한 두려움과 자기제시동기의 매개효과. 한국 심리학회지: 일반, 28, 525-545.
- 박영석, 조용주 (1999). 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 부하의 작업동기에 미치는 효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 12, 1-21.
- 유승동 (2001). 변혁적 리더십과 임파워먼트의 관계: 신뢰의 매개역할. 인사관리연구, 24, 193-218.
- 유영식, 심덕섭, 양동민, 허영호, 박성수 (2009). 변혁적 리더십과 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동 간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과. 인적자원관리연구, 16, 107-127.
- 이명숙, 김정남 (2005). 지각된 통제감과 정서적 안녕감의 관계에서 수용성의 조절효과: 비타민 모델 검증. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 18, 525-545.
- 이승윤, 박혜원, 배종훈, 문형구 (2008). 조직 내 활력관계(Energizing Relationship)의 결정요인에 관한 탐색적 연구. 인사·조직연구, 16, 95-128.
- 이재훈, 최익봉 (2004). 조직 공정성, 신뢰 조직 유효성간의 관련성에 관한 연구. 인사·조직 연구, 2, 93-132.
- 임준철, 윤정구 (1999). 부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신 성향에 미치는 영향. 자기 권능감(Self-Efficacy)의 매개역할을 중심으로. 인사·조직연구, 7, 1-42.
- 임효창, 김오현, 정무관 (2008). 변혁적 리더십과 성역할 정체감이 구성원의 리더에 대한 신뢰와 태도에 미치는 영향. 인적자원 관리연구, 15, 151-174.
- 조임현, 유동근 (2000). 집단 수준에서 변혁적 리더십 및 집단 효능성과 집단성과의 관계에 관한 연구. 한국경영과학회지, 25, 105-124.
- 탁진국, 장종순 (2003). 거래적 및 변혁적 리더십의 효과: 일선 소대장을 중심으로. 한국 심리학회지: 산업 및 조직, 16, 47-60.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 267-285.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation, *Group and Organizations Studies, 13*, 59-80.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1995). Transformational leadership redux. *Leadership Quarterly, 6*: 463-478.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers, & R. Ayman (Eds). *Leadership theory and research: Perspectives and directions*: 49-80. San Diego, CA: Academy Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional

- leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Boss, R. W. (1978). Trust and managerial problem solving revisited. *Group and Organizational Studies*, 3, 331-342.
- Breugh, J. A., & Becker, A. S. (1987). Further examination of the work autonomy scales: Three studies. *Human Relations*, 40, 381-400.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Allen, J. S., & Hackett, R. D. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10, 145-179.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cummings, L. L., & P. Bromiley. (1996). The Organizational trust inventory(OTI): Development and validation. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: 302-329. London: Sage Publications.
- Deci, E. L., Nezlek, J., & Sheinman, L. (1981). Characteristics of the rewarder and intrinsic motivation of the rewardee. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 1-10.
- Dvir, T., Eden, D., & Avolio, B. J. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Edmonson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1026-1040.
- Foster-Fishman, P. G., & Keys, C. B. (1997). The person/environment dynamics of employee empowerment: An organizational culture analysis. *American Journal of Community Psychology*, 25, 345-369.
- Fu, P., Tsui, A., Liu, J., & Li, C. (2010). Pursuit of whose happiness? Executive leaders' transformational behaviors and personal values. *Administrative Science Quarterly*, 55, 222-254.
- Gambetta, D. (1988). Can we trust? In D. Gambetta (Ed.). *Trust: Making and breaking cooperative relations*. 213-237, Cambridge, MA: Basil Blackwell.

- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgic perspective. *Academy of Management Review, 23*, 32-58.
- Greenberger, D. B. (1982). *Personal control at work: Its conceptualization and measurement*. University of Wisconsin-Madison ONR Tech. Rep. 1-1-4-1982.
- Greenberger, D. B., & Strasser, S. (1986). The development and application of a model of personal control in organizations. *Academy of Management Review, 11*, 164-177.
- Greenberger, D. B., Stephan S., Larry L. C., & Randall B. D. (1989). The impact of personal control on performance and satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 43*, 29-51.
- Hackman, R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 2*, 159-170.
- Hackman, R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*, 250-279.
- House, R. J., Woycke, J., & Fodor, E. M. (1988). Charismatic and noncharismatic leaders: Differences in behavior and effectiveness. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*: 98-121. San Francisco: Jossey-Bass.
- Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership*: 213-236. San Francisco: Jossey-Bass.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business unit performance. *Journal of Applied Psychology, 78*, 891-902.
- Hunt, S. D., Chonko, L. B., & Wood, V. R. (1985). Organizational commitment and marketing. *Journal of Marketing, 49*: 112-126.
- Ilgen, D., & Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed.)*: 165-207. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology, 88*, 246-255.
- Katzenbach, J. R., & Santamaria, J. A. (1999). Firing up the front line. *Harvard Business Review, 77*, 107-117.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change? *Journal of Conflict Resolution, 2*, 51-60.
- Kets de Vries, M. F. (1988). Origins of charisma: Ties that bind the leader and the led. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership*: 237-252. San Francisco: Jossey-Bass.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal, 37*, 656-669.

- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38, 60-84.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50: 569-598.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.). *Trust in Organizations*: 114-139. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and reality. *Academy of Management Review*, 23, 438-458.
- Lewis, J. & Weigert, A., (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967-985.
- Lievens, F., Van Geit, P., & Coetsier, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, 415-430.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundation for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- McLean Parks, J. (1992). The role of incomplete contracts and their governance in delinquency, in-role, extra-role behaviors. Paper presented at the *Annual Meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology*, Montreal.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (Eds.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research: 261-278*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mishra, A. K. & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The role of trust empowerment, justice and work redesign. *Academy of Management Review*, 23, 567-588.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment:

- The effects of compliance, identification on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Pearce, J. L., Branyiczki, I., & Bakacsi, G. (1994). Person-based reward systems: A theory of organizational reward practices in reform-communist organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 261-282.
- Pillai, R. Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25, 897-933.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. M., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., Toder, W. D., Grover, R. A., & Huber, V. L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behavior: Fact of fiction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 21-63.
- Ramaswami, S. N., Agarwal, S., & Bhargava, M. (1993). Work alienation of marketing employees: Influence of task, supervisory, and organizational structure factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 179-193.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Russel, D. W., Kahn, J. H., Spoth, R. S., & Altmaier, E. M. (1998). Analyzing data from experimental studies: A latent variable structural equation modeling approach. *Journal of Counseling Psychology*, 45, 18-29.
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16, 693-703.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. In R. I. Sutton & B. M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18: 1-74. Greenwich, CT: JAI Press.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23, 523-530.
- Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.

- Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology, 83*, 261-276.
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., Smith, R., & Deci, E. L. (1978). On the importance of self-determination for intrinsically motivated behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin, 4*, 443-446.
- 1차 원고접수 : 2012. 3. 13  
수정 원고접수 : 2012. 5. 11  
최종 게재결정 : 2012. 5. 14

## Harmonizing dependency and independence: The ambidextrous effects of transformational leadership and mediating role of trust and perceived control

**Byung-Jik Kim**

Seoul National University

**Myung-Ho Chung**

Ewha Womans University

Transformational leadership produces ambidextrous effects: followers' dependence on leaders and independent competence. These two effects represent affective and cognitive aspects of psychological process in the functioning of transformational leadership. This study examined the mediating role of trust and perceived control as the link between transformational leadership and organizational commitment. With analysis of data from 1,136 employees using structural equation modeling(SEM), we tested the hypothetical model explaining the structural relationships among the variables and interpreted the fitness and robustness of the suggested model. The results showed that (1) trust partially mediated the relationship between transformational leadership and organizational commitment, and (2) the relationship between transformational leadership and organizational commitment was also partially mediated by perceived control. The results suggest that transformational leaders need to harmonize both dependency and independence of followers. The implications and the directions for future studies were also discussed.

*Key words* : Transformational leadership, Dependency and independence, Trust, Perceived control, Organizational commitment