

부하가 인지한 상사의 변혁적·거래적 리더십과 성과간 신뢰 및 가치일치의 매개효과 검증

이진규

고려대학교 경영학과 교수
(jin@korea.ac.kr)

박지환

고려대학교 경영학과 석사과정
(pjh0803@korea.ac.kr)

본 연구에서는 부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 리더십(transformational leadership)과 거래적 리더십(transactional leadership)이 성과(부하의 리더에 대한 만족, 부하가 평가하는 리더효과성, 부하의 추가노력)에 어떠한 영향력을 행사하는가를 살펴보았다. 특히 이러한 과정에서 상사와 부하 사이 신뢰와 가치일치가 매개역할을 하는가를 보고 있다. 이를 검증하기 위해 리더십(변혁적 리더십, 거래적 리더십)→신뢰, 가치일치→성과(리더에 대한 부하의 만족도, 부하가 평가하는 리더효과성, 부하의 추가노력)로 이어지는 구조모형을 개발하였다. 구조모형의 검증결과, 부하에 의해서 인지된 상사의 변혁적 리더십은 성과에 직접적인 영향은 물론 부하의 리더에 대한 신뢰와, 리더-부하간 가치일치를 매개로 하여 간접적인 영향을 미치고 있었다. 반면 거래적 리더십의 경우는 성과에 직접적인 영향력을 행사하지는 못했지만 신뢰와 가치일치(value congruence)를 통한 간접적 효과는 나타나고 있었다.

본 연구의 결과를 통하여 부하가 인지한 상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 성과와의 관계에 있어 신뢰(trust)와 가치일치(value congruence)가 중요한 매개역할을 하고 있음을 확인할 수 있었다. 끝으로 본 연구의 이론적 및 실무적 시사점과, 한계점 그리고 미래 연구방향을 제시하였다.

1. 서론

지난 20여년 동안 리더십에 관한 이론들을 검토해보면, 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십에 관한 이론들이 강조되어 왔음을 알 수 있다(Bryman, 1992). 특히 최근에 비전 리더십, 카리스마적 리더십, 혹은 新 리더십이라고 불리는 변혁적 리더십이 많은 학자들에 의해 주목을 받고 있다(Bryman, 1992; Conger, 1989; Pawar & Eastman, 1997). 이는 오늘날과 같은 세계화 시대에 조직들이 직면하고 있는 대내외적 환경변화의 속도가 지

금까지의 경영방식으로는 감당하기 힘들 정도로 전개되고 있으므로 이와 같은 급속한 환경변화에 효과적으로 대응하기 위해서는 새로운 리더십의 필요성이 요구되었기 때문이다. 그러한 새로운 리더십의 하나로 주장되어 온 것이 다름 아닌 변혁적 리더십이다(유승동, 2001).

지금까지 이루어진 변혁적 리더십에 대한 연구들은 주로 상사의 변혁적 리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등의 조직유효성과 조직구성원의 성과를 증진시키는데 긍정적으로 기여하고 있다는 결과들을 제시해 왔다(Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Burns, 1978; Conger, 1989;

Conger & Kanungo, 1988). 물론 아무리 훌륭한 리더십이라 할지라도 어떤 형태로든 성과와 관련되지 않으면 크나큰 의미가 없다고 볼 수 있다. 이 때문에 성과가 무엇인가라는 문제가 대두되는데 한국 논문들에서는 직무만족, 조직몰입 등의 변수들을 성과변수로 가장 많이 다루고 있는 것으로 나타났다. 특히 그동안 많은 리더십 연구에서 전통적인 직무만족이나 조직몰입은 리더십의 영향력 검증과정에서 많은 시사점을 부여해 왔다. 그러나 직무만족이나 조직몰입의 경우에는 그 자체로서 차원도 다양할 뿐만 아니라 그들에 영향을 미칠 수 있는 요소들은 리더십 말고도 여러 가지가 있을 수 있리라 사료된다(백기복, 신제구 & 차동욱, 1998).

따라서 본 연구에서는 기준변인선택의 중요성을 고려할 때 그 보다는 부하의 리더에 대한 만족이나 부하가 평가하는 리더효과성이 개념상 리더십과 보다 직접적인 관련성이 있을 것이므로 이를 사용함이 더 타당하리라는 판단과 아울러 부하에 의해 인지된 상사의 리더십과 리더효율성간의 관련성을 검증함으로써 조직 내 부하들이 어떠한 유형의 리더를 긍정적으로 인식하고 평가하는 지를 규명하고자, Bass(1985)의 연구에서 이용되어진 부하의 추가노력, 리더에 대한 만족, 그리고 부하가 평가하는 리더효과성을 성과변수로 설정하게 되었다.

그런데 그 동안의 변혁적 리더십에 관한 연구들은 앞서 간략하게 언급한 바와 같이 성과와의 긍정적인 연관성을 제시한 풍부한 연구결과에도 불구하고 어떠한 경로를 거쳐 성과에 영향을 미치는지에 대한 체계적인 실증연구는 아직 많이 부족한 실정이다.

하지만 기존의 선행연구에서 신뢰와 가치일치는 리더십 과정에서 긍정적인 역할을 수행하고 있음을 강조한 바 있다(Jung & Avolio, 2000). 예를 들

면 Meglino et al.(1989)는 근로자들은 작업장에서 감독관의 가치가 자신들의 개인적 가치와 일치할 때 리더에 대해 더 만족하게 되고 몰입하게 됨을 강조하였고, Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter(1990)도 변혁적 리더십과 조직시민행동과의 관계에서 신뢰와 리더만족의 매개역할을 석유화학 회사에 종사하는 988명에 대해 실증 연구하였는데, 그 결과 부하들의 리더에 대한 만족과, 신뢰 모두 조직시민행동을 통계적으로 유의한 수준에서 설명하고 있었다. 그러나, 지금까지 Podsakoff et al.(1990)의 지적처럼 변혁적 리더십과 결과변수 사이에서 잠재적 매개변수로서의 신뢰의 역할을 고찰한 실증연구는 극소수에 불과하고, 게다가 상사-부하간 가치일치의 매개역할에 대한 연구는 국내문헌 가운데 전무하다.

이상과 같은 문제의식을 바탕으로 본 연구에서는 변혁적 리더십이 성과에 영향을 미치는 과정에서 신뢰와 가치일치가 궁극적으로 매개역할을 보이게 될 것인지에 대하여 검토해 보고 아울러 거래적 리더십과 성과간 관계에 대해서도 살펴보기로 한다. 이를 통해서 신뢰를 더욱 중시하는 서구사회와 한국적 상황을 비교해 봄으로 인해, 동서양의 문화차이도 탐색하는데 도움을 줄 수 있을 것으로 생각된다. 본 연구는 선행요인인 변혁적, 거래적 리더십, 매개요인인 신뢰, 가치일치 그리고 결과요인인 성과(부하의 리더에 대한 만족, 부하가 평가하는 리더효과성, 부하의 추가노력)사이에서 어떠한 관계가 있는지에 대한 모형을 제시하고 이를 검증하도록 설계하였다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

2.1 변혁적 리더십과 거래적 리더십

변혁적 리더십은 1973년 Downton에 의해 처음으로 주창되었다. 그러나 리더십에 대한 중요한 접근으로서의 변혁적 리더십의 출현은 1978년 정치사회학자인 Burns에 의한 연구로 시작되었다(Northouse, PG, 1997).

1980년대 초기 이후에 상당수 연구의 초점을 받아온 리더십에 대한 접근법 중 하나가 변혁적 접근법이며, 이는 당시에 새로운 리더십 패러다임이었다(Bryman, 1992). 변혁적 리더십은 거래적 리더십과는 달리 리더가 그들의 조직과 사회, 그리고 부하들을 어떻게 변화시키는가에 관심의 초점을 두고 있다. Bass(1985)는 변혁적 리더십은 추종자들로 하여금 개별적 목표달성에 집착하기보다는 조직의 사명과 비전에 초점을 두도록 하며, 부하들이 스스로 문제에 대한 해결책을 찾도록 격려하거나 자극을 줌으로써 보다 고차원적인 욕구를 달성하고 기대이상의 성과를 거둘 수 있다고 하였다. 즉 변혁적 리더십은 개개인을 변화시키고 장기간의 조직 목표와 윤리적인 측면을 강조하며, 구성원들의 가치에 관심을 둬으로써 그들을 완전한 인간으로서 취급하는 접근법이다. 거래적 리더십이 리더와 추종자들 사이에서 일어나는 교환관계에 초점을 두고 있는 반면, 변혁적 리더십은 리더와 추종자들간 도덕성과 동기부여 수준을 높이는 호혜관계를 만들어 낸다. 이와 같은 변혁적 리더는 추종자들의 욕구와 관심에 보다 깊은 주의를 기울이고 그들의 잠재력을 달성시킬 수 있도록 도와준다.

Burns(1978)는 변혁적 리더십을 측정하였을 때

어떠한 리더들은 그들의 추종자들과 단순한 교환관계 이상을 설계하려고 함을 발견한 바 있다. 그러한 변혁적 리더들은 바람직한 결과들을 산출할 수 있는 도덕적인 가치와 그에 상응하는 역할을 제시할 뿐만 아니라 추종자들에 대해 높은 수준의 기대감을 갖고서 의사소통을 하게 된다(Avolio & Bass, 1988; Conger & Kanungo, 1987).

이와 같은 변혁적 리더들의 특징 가운데 몇몇 리더십 연구자들은 무엇보다도 공유된 비전을 개발시키는 것이 변혁적 리더십 과정에서 가장 중요한 구성요인 중 하나라고 주장하였다(Jung & Avolio, 2000). 도전적인 비전을 이행하는 것은 변혁적 리더들이 추종자들의 개인적인 가치와 관심사를 집단이나 조직의 관심사로 변환시키기 위하여 필요한 것이다(Bass, 1985). 아울러 비전을 이행하는 동안 변혁적 리더들은 필요에 따라 추종자들에게 비전을 실현하기 위한 동기부여를 시키기 위해 인내와 자기희생에 관한 역할모형을 제시하고(Kouzes & Posner, 1995), 또한 변혁적 리더들은 단기적인 현상유지를 위해 환경을 변화시키려는 가시적 특성보다는 장기적 목표실현을 위한 노력과 강력한 이념적인 신념을 보여줌으로써 그의 부하들을 변화시켜 나가려 한다(Bass, 1985; House, 1977; House, Woycke, & Foder, 1988). 이러한 과정에서 리더는 부하들에게 높은 기대감과 확신감을 불어 넣어주고 아울러 개별적인 배려를 보여 줌으로써, 리더에 대한 부하들의 강한 긍정적인 감정적 반응을 불러일으키게 된다. 그러므로 변혁적 리더의 부하들은 자신의 리더에 대해 강력한 정서적 몰입을 보여주게 되며, 필요시엔 리더의 기대를 초월한 성과창출을 위한 추가적인 노력을 보여주게 된다(Bass, 1985). 이는 달리 말하자면, 변혁적 리더의 부하들은 자신의 리더들을 존경하게 되고

그들과 가치를 동일시하기를 원하게 되며 또한 리더들에 대해 보다 높은 수준의 신뢰감을 형성하게 된다(Conger & Kanungo, 1987; Gardner & Avolio, 1998)는 의미와 일맥상통한다고 볼 수 있다.

그 뿐만 아니라 부하들의 사고와 가치관을 개발 시키고 그에 몰입하는 리더들은 부하들의 개인적 가치에 대해서 시간이 지남에 따라 더욱 더 강하고, 긍정적인 영향력을 행사하게 된다(Gardner & Avolio, 1998; Shamir, 1995). Shamir et al.(1993)는 변혁적이고 카리스마적인 리더들이 그들의 초기 기대감을 뛰어넘는 성과를 거두기 위해서 부하들의 동기를 고양시키는 주된 이유중의 하나로, 부하들이 리더에 의해 명시된 가치를 받아들이고 내부화 시키기 때문이라고 설명하였다. 이는 리더가 부하들의 개인적인 정체성을 집단이나 조직의 정체성으로 연결시키기 위해 이념적인 설득력을 제시하였음을 의미하는 것이다. 아울러 그러한 리더는 부하들의 자신감을 고취시키고, 집단사명에 입각한 정체성 확립을 위해 노력하고 있음을 미루어 짐작할 수 있다.

이와는 대조적으로 거래적 리더십은 리더와 부하 사이 계약적이고 교환관계적인 과정으로서 특징지워진다. 즉 부하와의 교환관계에 입각하여 합의된 목표를 달성하였을 시 부하에게 약속한 보상을 제공하는 것을 의미한다(Bass, 1985; Yammarino et al., 1997). 이와 같은 거래적 리더는 부하들을 업무에 몰입시켜 요구되는 성과를 달성할 수 있도록 동기부여하기 위해서, 성과의 달성 시 보상이 주어질 것이라는 믿음을 부하들에게 주는데 전력하며, 실제로 요구되는 성과를 달성하였을 시엔 약속했던 보상과 더불어 아낌없는 칭찬을 제공한다(Bass, 1990). 또한 이러한 상사는 부하들이 무

엇을 원하고 있는지를 인식하였을 경우, 그들에게 원하는 것을 제공해주는 대가로 무엇을 해야 하는지를 제시한다(Bycio et al., 1995). 비록 이러한 거래적 유형의 상사는 내재적 동기요인보다 외재적 동기요인을 이용하여 부하들을 이끌어 가지만 그들에게 요구되는 성과를 명확히 제시하고 이를 달성하였을 때에는 약속했던 보상을 제공하기 때문에 부하들은 자신에게 주어진 과업을 달성하기 위해서 최선을 다하게 된다(Bass, 1990; Yammarino et al., 1997).

따라서 이와 같이 논의된 바를 바탕으로 조건적 보상을 제대로 해줄 수 있는 상사 밑에서 일하는 부하는 리더에 대한 만족도가 향상될 것이고 그러한 리더십을 행사하는 리더를 효과적인 리더라고 평가하게 될 것이라 예측할 수 있다.

그러나 거래적 리더는 부하들의 욕구를 개별화시키지 못할 뿐만 아니라 그들의 개인적인 개발을 육성시키지도 않는다는 측면에서 변혁적 리더와 다르다고 볼 수 있다(Bass, 1985; Daft, 1999). Bass는 거래적 리더십은 '상황적인 강화'라고 규정하면서 교환의 형태를 분류하였다(Bass, 1985, p.121). 거래적 리더십 하에서 부하들은 보상을 받을 필요가 있거나 또는 처벌을 피할 필요가 있는 상황을 취하려고 할 뿐만 아니라, 추종자들의 개인적 가치를 변화시키기 위한 리더와 부하의 일치된 노력도 없고, 리더에 대한 부하들의 정서적 몰입을 조성할 필요성조차도 존재하지 않는다(Jung & Avolio, 2000). 이는 변혁적 리더십이 강한 사명감과 아울러 리더와 부하간의 신뢰감과 존중감을 통한 인격적 관계를 중시하는 반면에 거래적 리더십은 공식적이고 제도적인 규칙이나 보상, 규제 및 처벌 등에 근간을 두고 있음을 일컫는다(Yammarino, Dubinsky, Comer, & Jolson, 1997).

정리하자면, 기존의 선행연구에서 입증되었듯이 변혁적 리더십은 물론이고 상황적 보상을 근간으로 한 거래적 리더십은 성과에 긍정적인 영향력을 행사한다고 볼 수 있다(Podsakoff, Todor, Grover, & Huber, 1984; Podsakoff, Todor, & Skov, 1982; Bass, 1985; Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Deluga, 1988; Harter & Bass, 1988; Seltzer & Bass, 1990; Waldman, Bass & Einstein, 1987). 하지만 거래적 리더십하에서는 부하들의 개인적 욕구개발에 대한 리더의 몰입은 배제되어 있고 뿐만 아니라 보다 높은 수준의 정체성과 신뢰를 토대로 한 부하들의 리더에 대한 강한 정서적 몰입은 없다고 볼 수 있다(Podsakoff et al., 1990).

이상의 변혁적, 거래적 리더십에 대한 논의를 바탕으로 부하에 의해 인지된 상사의 변혁적, 거래적 리더십과 신뢰, 가치일치 및 성과간 관계에 대해서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 리더십은 성과(부하의 리더에 대한 만족, 부하가 평가하는 리더효과성, 부하의 추가 노력)에 긍정적인 영향력을 행사하게 될 것이다.

가설 2: 부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 리더십은 리더에 대한 부하의 신뢰형성에 긍정적인 영향력을 행사하게 될 것이다.

가설 3: 부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 리더십은 리더-부하간 가치일치 형성에 긍정적인 영향력을 행사하게 될 것이다.

가설 4: 부하에 의해 인지된 상사의 거래적 리더십은 성과(부하의 리더에 대한 만족, 부하가 평가하는 리더효과성, 부하의 추가 노력)에 긍정적인 영향력을 행사하게 될 것이다.

2.2 리더십과 성과간의 매개효과

2.2.1 신뢰(trust)

리더에 대한 부하들의 신뢰는 변혁적 리더십의 효과성을 매개하는 가장 중요한 변수로서 고려되어져 왔다(Podsakoff et al., 1990; Yukl, 1998). 예를 들면, Yukl(1998)은 리더비전에 대한 부하들의 몰입도는 그들과의 신뢰를 형성하기 위한 리더의 노력과 능력에 달려있다고 주장하였다. 효과적인 리더는 상호신뢰의 분위기를 창출하게 된다. 부하가 리더를 신뢰하지 않는다면 리더가 주도하는 변화를 의심하게 되고, 이에 따라 비전이 구성원에게 힘을 불어넣는 작용을 전혀 하지 못하게 된다. 부하의 상사에 대한 신뢰는 리더십유효성과 작업의 생산성에 중추적 역할을 하며(Kouzes & Posner, 1987), 상사의 리더십은 조직에서의 대인간 신뢰형성에 기초를 형성한다(Likert & Willits, 1940). 왜냐하면 상사와 부하간 관계의 맥락속에서 부하들은 상사에 의해 자신들이 어떠한 대우를 받고 있는가 하는 점을 상사와의 관계설정을 위한 중요한 요소로 생각하기 때문이다(Greenberg, 1990; 유승동, 2001).

변혁적 리더십은 기본적으로 경제적 거래관계를 넘어서서 사회적 관계의 맥락하에서 리더-부하 관계를 설정해 나가는 리더십임이 강조되어 왔다(Bass, 1985). 변혁적 리더십은 사회적 교환에

기초한 것으로 물질적 또는 경제적 교환에 기초한 거래적 리더십과 구분된다. 구체적으로 변혁적 리더는 조직의 사명과 비전의 강조, 개인적 관심과 욕구에 대한 배려와 공정한 대우, 부하의 사고방식에 대한 지적자극과 정보제공, 의사결정참여 등의 행동을 보임으로써 구성원들의 신뢰를 형성해 나간다(Bass, 1985; 유승동 2001).

Bennis & Nanus(1985)는 비전 그 자체가 명확하고 매력적이며 달성 가능한 것도 중요하지만 비전을 제시한 리더가 믿을 만하며 확고한 의지를 지니고 있는 사람으로 인식되는 것도 중요하다고 지적하고 있다. 이와 같은 맥락에서, Boal & Bryson(1988)의 변혁적 리더십 연구에서도 리더에 대한 신뢰의 중요성을 지적한 바 있고, Yukl(1989)의 연구에서도 부하들이 기대이상의 성과를 내는 변혁적 리더에 의해 동기부여 되는 중요한 이유 중 하나는 그들이 변혁적 리더를 신뢰하고 존경하기 때문임을 밝힌 바 있다. 실제로 Kouzes & Posner(1987)는 부하들에 의해 가장 가치 있는 리더로서 인지되는 리더특성에는 '정직, 성실, 진실성'이 있음을 언급한 몇 가지 선행연구를 발견하였고, 또한 Kouzes & Posner(1995)연구에서도 '무엇보다도 부하들은 리더를 믿을 수 있어야 하고, 또한 리더는 자신이 말한 것을 실행에 옮길 것이라고 부하들이 믿어야만 한다.'고 언급하면서 리더십 과정에 있어 신뢰의 중요성을 강조하였다.

그리고 권석균(2000)의 연구에서도 상사의 행동 특성과 능력 등이 부하의 상사에 대한 신뢰에 미치는 영향에 관한 연구에서 상사의 부하에 대한 배려적 행동은 부하의 신뢰형성에 유의한 정의 영향을 미치고 있음을 제시하고 있다. 조직 내 부하들 사이에서 높은 수준의 신뢰는 변혁적 리더나 그의 부하들로 하여금 그들의 노력을 지속시킬 수 있도록

가능케 하며 중요한 장애물들을 극복하게끔 한다. 변혁적 리더는 이러한 추종자들에 대해 높은 관심을 보여주고, 그들의 집단이익을 위하여 자신의 의지를 희생시키는 것을 통해 비전을 성사시킬 있는 능력과 인내를 보여줌으로써 부하들의 리더에 대한 신뢰수준을 증가시킬 수 있다(Kirkpatrick & Locke, 1996).

아울러 부하들을 위해 역할모델을 제시하고 그들에 대한 인간적인 존중심을 보여줌으로써 변혁적 리더는 시간이 지남에 따라 더욱 더 높은 수준의 존경과 신뢰를 받게 된다(Bass & Avolio, 1990). Shamir, House, & Arthur(1993)는 카리스마적인 리더들의 역할모델은 추종자들로 하여금 그들의 리더들의 성공과 가치, 자신감을 배우게 함으로써 추종자들에게 대항하는 학습을 제공한다고 언급하였다. 만약, 이와 같은 과정이 성공을 초래한다면 추종자들은 그들의 리더에 대해 더욱 더 높은 수준의 신뢰를 형성하게 된다.

이상의 변혁적 리더행동이 부하의 신뢰에 미치는 영향에 관한 논의를 바탕으로 변혁적 리더십은 리더에 대한 부하의 신뢰형성에 긍정적인 영향력을 행사한다고 예측할 수 있다.

이와는 대조적으로 거래적 리더들은 믿음만한 계약과 교환의 실행을 통해서 부하들로부터 '잠정적인 신뢰(conditional trust)'를 얻을 수 있다(Bass, 1985; Meyerson et al., 1996). 거래적 리더는 부하들에게 이른바 수단성 즉, 자신들이 일한 대가로 어떠한 보상을 받을 수 있는가를 강조함으로써 조직을 이끌어 나간다(유승동, 2001). 이를 바탕으로 거래적 리더들은 부하들을 '조건적 강화(contingent reinforcement)'에 근거해서 동기부여 시킨다. 그러나 거래적 리더들이 일관되게 부하들의 성과를 인식하고 그에 합당한 적절한 보상

을 제공하는 한 거래적 리더들은 적어도 그에 부합하는 감정적인 신뢰를 부하들로부터 받게 될 것이다(Jung & Avolio, 2000).

Shamir(1990)는 거래적 리더들도 부하들과 뜻을 공유하고 있음을 일관된 행동으로 보여줌으로써 부하들로부터 신뢰를 얻을 수 있다고 주장하였다. Podsakoff et al.(1990)도 리더들의 조건적 보상 행위와 리더에 대한 부하들의 신뢰사이에서의 긍정적인 연관성을 보고한 바 있다. 그러나 우리는 신뢰가 성과에 대해 거래적 리더십의 영향력을 매개할 것인지는 확신하지 못한다. 왜냐하면 거래적 리더십에서 신뢰는 부하들의 업무성과에 대한 공정한 보상을 통해서 형성될 수 있는 것이므로 성과의 결과로서 인식할 가능성도 배제할 수 없기 때문이다(Jung & Avolio, 2000). 이는 거래적 리더십에 관한 Podsakoff et al.(1990)의 연구결과를 보면 알 수 있듯이, 부하들은 그들의 성과에 대해 공정한 보상을 받았기 때문에 차후 자신의 리더들을 신뢰하게 되었을지도 모른다.

2.2.2 가치일치(value congruence)

학술적인 측면과 실무에서 그 동안 많은 주목을 받아온 연구는 개인과 조직간, 가치일치의 영향력에 관한 문제였다(Davis, 1984; Deal & Kennedy, 1982; Kilmann, Saxton, & Serpa, 1984; McCoy, 1985; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Peters & Waterman, 1982; Wilkins & Ouchi, 1983). 그러나 이러한 문제에 관한 관심사는 수년동안 조직에 관련된 문헌에 한정되어 제시되어 왔다(Argyris, 1957; Kluckhohn, 1951; McGregor, 1960; Selznick, 1957).

Peter & Waterman(1982)은 탁월한 조직은

가치형성과정을 중요시 여기고 있음을 강조하였고, Beyer(1981)는 "조직은 그들의 활동과 구성원들에 대한 의사결정을 정당화시키기 위하여 이념이나 가치를 사용하고 있고, 구성원들은 이와 같은 조직의 가치와 강력한 상사의 가치에 따라 행동하게 된다."고 언급한 바 있다. 조직의 가치에 대한 명확한 이해는 구성원들의 직무에 대한 적응력(Wanous, 1977), 조직몰입, 그리고 조직에 대한 만족수준을 고양시킬 수 있는 것으로 나타나고 있다(Meglino, Ravlin, & Adkins, 1989).

이러한 측면에서 본 연구는 개인과 조직간 가치일치에 입각하여 조직의 구성원들간(리더-부하)가치일치의 중요성에 관하여 검증하고자 한다. 조직의 구성원들 사이에서 공유된 가치에 관한 이슈는 많은 조직 연구자들에 의해 탐구되었으며 그 결과 조직 내에서 가치일치의 수준과 성과간 긍정적인 연관성이 있음이 입증되었다. 예를 들면, Chatman(1991)은 고용인들과 조직문화간 가치일치는 고용인들의 몰입수준과 긍정적인 관련성이 있음을 보고하였고, Meglino et al.(1989)는 이와 같은 유사한 개인적 가치를 가지고 있는 구성원들은 그들이 정보를 처리하는 방식을 서로 공유하는 경향이 있고 따라서 이러한 유사성은 상호간 보다 원활한 커뮤니케이션을 육성한다고 제안하면서(Meglino & Ravlin, 1998), 구성원들의 개별적인 성과에도 리더-부하간 가치일치의 긍정적인 영향력이 있음을 보고하였다.

변혁적 리더는 개인자신의 사리사욕을 충족시키는 것을 초월하여 집단이나 조직의 번영을 위한 비전과 역할모델을 제시하고 또한 자신들의 개인적인 행위나 목표의 윤리적이고 도덕적인 중요성을 고려하도록 함으로써 부하들을 동기부여 시킨다(Avolio & Bass, 1995). 부하들의 가치가 이러한 변혁적

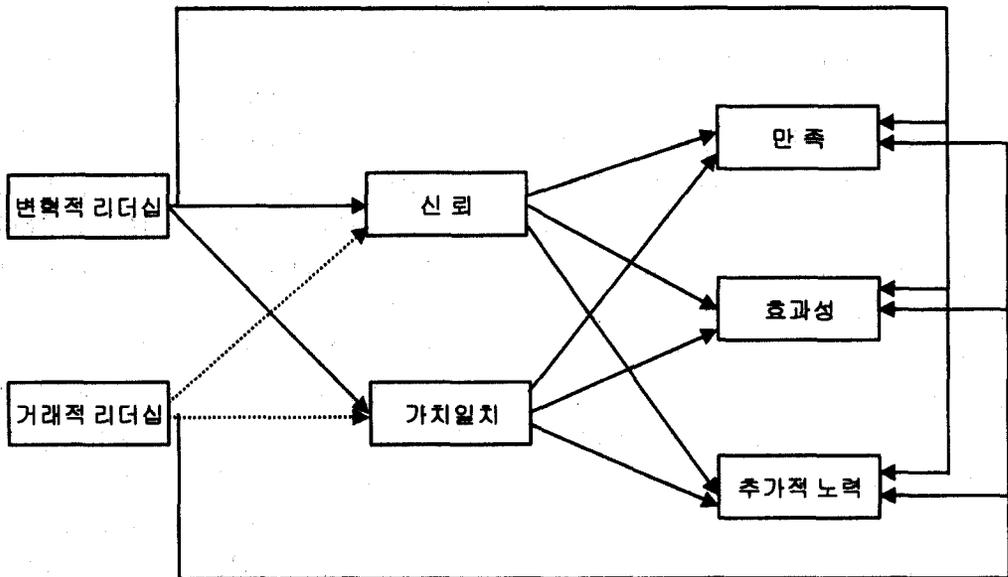
리더의 가치와 일치할 때, 자기 자신의 개인 이익에 초점을 둔 것으로부터 집단이나, 조직차원의 집단이익을 고려하는 방향으로 동기는 이전하게 된다. 카리스마적인 리더는 바람직한 비전을 명시하고 부하들에게 이를 제시함으로써 집단목표에 대한 보다 높은 수준의 몰입을 동원하는데 영향력을 행사하게 된다. Kouzes & Posner(1987)연구에 따르면, 조직 내 변혁적 리더는 자신의 부하들과 공유된 비전을 더욱 고양시키고, 조직의 핵심가치와 일관되는 구성원들의 행동에 대해 보상을 제공해 줌으로써 리더와 부하간 가치일치를 창출한다고 규정하고 있다.

이처럼, 추종자들은 변혁적 리더의 효과적인 커뮤니케이션과 비전의 명료화를 통해서 그들 리더의 개인적인 가치와 비전을 받아들이고 내부화 시키게 된다(Avolio & Bass, 1988). Klein & House (1995)는 만약 추종자들이 리더의 가치와 일치하

는 개인적인 가치를 유지한다면 그들의 노력과 성과에 대한 카리스마적인 리더의 영향력은 시간이 지남에 따라 더욱 더 높아지게 될 것이라고 설명하고 있다. 이와 비슷한 맥락에서 Shamir(1995)도 리더 비전의 영향력은 특히 추종자들의 가치와 일치를 이룰 때 강력한 효과를 발휘할 수 있다고 제시하고 있다.

이와는 대조적으로 거래적 리더들은 부하들의 가치에 적극적으로 관여하지 않을 뿐만 아니라 자신들의 개인적인 가치에 따라 부하들의 가치를 변화시키려고 하지도 않는다(Jung & Avolio, 2000). 즉 거래적 리더들은 부하들의 당면한 개인적 욕구를 토대로 동기부여 시킬 따름이다(Bass, 1985). 거래적 리더가 부하들에게 업무와 역할의 요구사항을 명시한 상황에서 부하들은 보상이 자신들의 성과에 달려 있다고 믿게 된다면, 그들은 계속해서 자신들의 업무를 달성하게 될 것이다.

〈그림 1〉 성과에 대한 리더십의 직·간접효과와 매개변수



종합하자면 지금까지 논의한 바를 바탕으로 변혁적 리더십은 리더와 부하간 가치일치에 긍정적인 영향력을 행사하게 될 것이고 아울러 리더-부하간에 형성된 높은 수준의 가치일치는 성과에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다. 따라서 리더십(변혁적, 거래적)과 성과간, 신뢰와 가치일치를 통해 매개되어지는 간접효과에 있어서는 다음과 같은 가설의 설정이 가능하다.

가설 5: 부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 리더십은 리더에 대한 부하의 신뢰와, 리더-부하간 가치일치를 통해 성과(부하의 리더에 대한 만족, 부하가 평가하는 리더 효과성, 부하의 추가노력)에 긍정적인 영향력을 행사하게 될 것이다.

지금까지의 논의를 통해 도출된 가설을 검증하기 위해서, 본 연구에서는 <그림 1>과 같은 연구모형을 제시하였다.

III. 연구방법

3.1 연구표본 및 자료수집

본 연구에서는 부하에 의해 인지된 상사의 변혁적·거래적 리더십을 측정하고자 연구자가 K 대학 경영대학원에 재학중인 파트타임 학생들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문에 응답한 대상자들은 다양한 산업에 걸쳐 종사하는 조직의 풀타임 고용인들이며, 아울러 K 대학에서 파트타임으로 경영학 과정을 이수하고 있다. 회수된 설문지 가운

데 응답내용이 불성실하다고 판단된 자료를 제외한 309부가 최종분석자료로 사용되었다. 분석에 사용된 자료에서 살펴볼 수 있는 조사 대상자에 관한 표본특성은 다음과 같다. 응답자 전체의 평균연령은 30.75살, 성별은 남성이 222명(71.84%), 여성은 82명(26.54%), 학력별로는 고졸이 49명(15.85%), 대졸 207명(66.99%), 석사 학위자가 45명(14.56%), 박사 학위자가 1명(0.32%)이다. 현 회사에서의 근속년수는 평균 4.86년, 현 직위에서의 근무년수는 평균 3.02년, 그리고 자신의 직속상사와 함께 일한 근속년수는 평균 2.11년인 것으로 나타났다.

3.2 변수의 조작적 정의 및 측정

3.2.1 독립변수: 리더십(변혁적 리더십과 거래적 리더십)

변혁적 리더십이란 부하들로 하여금 개인적 이해관계를 넘어 기대이상의 성과를 달성하도록 높은 수준의 욕구를 충족시키며, 업무성과의 중요성과 가치를 인식시킴으로써 부하를 동기부여 시키는 리더십이다. 이와는 대조적으로 거래적 리더십은 부하와의 교환관계에 입각하여, 부하의 역할과 과업의 요구조건을 명확하게 만들어 주고, 그에 상응하는 성과에 대해 부하에게 가치 있는 보상을 제공하는 리더십을 일컫는다.

본 연구에서의 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 Podsakoff와 그의 동료들(1990)이 개발한 Likert 5점 척도의 설문항목을 이용하여 측정되었다. 변혁적 리더십은 비전 6문항, 역할 모델링 4문항, 집단 목표육성 5문항, 고성능 기대 2문항, 개별적 배려 4문항, 그리고 지적자극 4문항으로 구성되며, 거래

적 리더십은 상황적 보상 5문항으로 구성되어 총 30개 항목을 측정하였다. 이 가운데 몇 문항은 질문의 오염효과를 방지하기 위하여 혼합배열하였으며, 아울러 연구자의 의도에 무조건 긍정적으로 혹은 무조건 부정적으로 응답하는 것을 방지하기 위해 거꾸로 물어보는 역항목(reverse form)을 사용하기도 하였다.

3.2.2 매개변수: 신뢰(trust), 가치일치(value congruence)

지금까지 신뢰에 대한 정의는 신뢰에 관한 연구를 진행해 온 학자들만큼이나 다양하다(Cook & Wall, 1980; Giffin, 1967; Rotter, 1967). 본 연구에서는, Podsakoff et al.(1990)에서의 정의를 따라 '리더에 대한 신념과 충성도'를 신뢰라 정의한다. 이러한 견지에서 본 연구는 Podsakoff et al.(1990)에서 이용되어진 3개 문항(설문문항 예: '나는 내 리더가 나를 항상 공정하게 대우해 줄 것이라 확신한다.', '나는 내 리더의 성실성에 완전한 믿음을 가지고 있다.')을 5점 척도로 하여 측정하였다. Podsakoff et al.(1990)와 Yukl(1998)은 리더에 대한 추종자들의 신뢰가 변혁적 리더십의 효과성을 매개하는 가장 중요한 변수라고 규정하였으며, 실질적으로 Jung & Avolio(2000)의 연구에서도 리더십과 부하들의 성과간 영향력에 있어 신뢰가 중요한 매개효과가 있음을 밝힌 바 있다.

가치일치(value congruence)는 Posner(1992)에서 이용되어진 3개의 설문항목을 사용하면서 신뢰와 동일하게 5점 척도로 측정되었다. Posner(1992)에 의한 가치일치측정은 본래 개인과 조직간 가치일치를 측정하기 위해서 개발되어진 것이므로, 그 3개의 아이템은 본 연구에서는 리더와 추종

자들 사이에서의 가치일치를 측정하기 위해 수정되었다(설문문항 예: '나는 내 리더가 가지고 있는 핵심적인 가치관을 명확히 이해하고 있다.', '내 개인적 가치관과 리더의 핵심 가치관 사이에는 많은 유사점이 있다.').

3.2.3 결과변수: 만족(satisfaction), 효과성(effectiveness), 추가적 노력(extra effort)

본 연구에서 사용된 결과변수는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 측정할 목적으로 Bass(1985)가 개발하고, 그의 연구에서 이용되어진 다면적 리더십 설문(Multifactor Leadership Questionnaire)을 기초로 한 성과변수들이다. 첫째, 만족은 조직의 부하들이 자신의 리더에 대하여 만족하고 있는가를 평가하는 측정도구이며, 사전연구에서도 리더에 대한 만족은 효과적인 리더십을 고찰하는데 종종 성과변수로서 사용되어져 왔다(Yukl, 1998). 이에 기초하여 개발된 측정설문의 예를 들면, '나는 내 리더에 매우 만족한다.', '나는 내가 리더로부터 받은 배려에 매우 만족하고 있다.' 등을 들 수 있다. 이에 대한 응답은 5점 Likert 척도로 하여 측정하였다. 둘째, 효과성(effectiveness)은 부하들이 업무차원에서나 관계배려적인 차원에서 자신의 리더가 효과적이라고 인지하고 있는가를 측정하는 변수이다. 대표적인 설문항목으로는 '내 리더는 직무수행 상 요구되는 점들을 만족시키는데 효과적이다.', '내 리더는 내 직무와 관련된 하급자의 욕구를 만족시키는데 효과적이다.'를 들 수 있다. 이에 대한 응답 역시 5점 척도로 측정되었다. 마지막으로, 추가적 노력(extra effort)은 추종자들이 직무를 수행하는데 있어 기대이상의 성과를 거둘 수 있기 위해 더 많은 일을 할 수 있도록 리더가 효과적

인 역할을 하고 있는가를 측정하는 것이다. 이러한 견지에서 Bass(1985)가 개발한 3개의 설문항목을 5점 척도로 하여 측정하였다. 대표적인 문항으로는 '내 리더는 직무를 수행하는데 내가 기대했던 것보다 더 많은 일을 할 수 있게 해 준다.' '내 리더는 직무를 성공적으로 수행하려는 내 욕구를 높여준다.'를 들 수 있다.

성, 추가적 노력)의 복합문항들에 대한 신뢰성을 측정한 결과는 <표 1>과 같다. 측정변수의 신뢰도는 항목분석법 가운데 내적일관성(internal consistency) 방법인 Cronbach's alpha계수에 의한 신뢰성계수로 측정하였다. 변혁적 리더십의 하위 구성요인인 비전의 신뢰성 계수는 0.8498, 역할모델링은 0.8896, 집단목표육성은 0.8675, 고성과 기대는 0.7956, 개별적 배려는 0.7536, 지적자극은 0.7702, 거래적 리더십은 0.8819로 비교적 높게 나타났다. 신뢰는 0.8054, 가치일치는 0.7623, 그리고 만족, 효과성, 추가노력도 각각 0.9017, 0.8142, 0.8156으로 높게 나타나고 있다. 일반적으로 크롬바하 알파계수에 의한 신뢰성계수는 0.6 이상이면 합당한 것으로 인정되며, 본 연구에서 사용된 모든 변수의 알파계수는 0.75이상을 넘어 신뢰성에는 문제가 없음을 확인하였다.

IV. 연구결과

4.1 측정도구의 신뢰성 및 타당성

4.1.1 신뢰성 검증

변혁적 리더십에 있어 각 하위구성요인들과 거래적 리더십, 신뢰, 가치일치, 그리고 성과(만족, 효과

<표 1> 변수의 신뢰성 분석

변수		Cronbach's Alpha
변혁적 리더십 (0.8378)	비전	0.8498
	역할모델링	0.8896
	집단목표육성	0.8675
	고성과 기대	0.7956
	개별적 배려	0.7536
	지적자극	0.7702
거래적 리더십		0.8819
신뢰		0.8054
가치일치		0.7623
만족		0.9017
효과성		0.8142
추가적 노력		0.8156

4.1.2 타당성 검증

본 연구에서는 신뢰성 검증결과를 토대로 각 구성요인들에 대한 집중 및 판별타당성(convergent and discriminant validity)을 검증하기 위해 Lisrel을 통한 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 우선, 가설검정에 앞서 측정된 변수들의 타당성(validity)을 검증하기 위해 3단계에 걸쳐 사전분석을 실시하였다.

먼저 연구모형 중 외생변수인 변혁적 리더십은 6개의 하위구성요인과 이를 측정하고자 하는 설문항목들간의 관계를 추정하기 위해 2차 CFA(Second-Order Confirmatory Factor Analysis)를 실시하였고 그 결과 각각의 설문항목들이 6개의 하위차원(High-order construct)으로 구성되어 있음이 확인되었다. 이를 바탕으로 외생변수인 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 내생변수인 신뢰, 가치일치, 만족, 효과성, 그리고 추가노력의 척도는 단순 CFA(Confirmatory Factor Analysis)로 추정되도록 설정하였다. <표 2>는 CFA의 결과로 나타난 적재값>Loading value)과 적합지수를 보여주고 있다. 각 측정단위별 확인요인분석 결과 <표 2>에 나타난 바와 같이 모든 연구단위에서 적합도 평가 기준을 대체로 만족시키는 것으로 나타났고 각 구성인자(construct)들에 대한 척도들의 적재값이 비교적 높아서 각 척도들의 내적 타당도를 확인하였다. 아울러 변혁적 리더십의 하위구성요인들간, 그리고 거래적 리더십, 신뢰, 가치일치, 만족, 효과성, 추가적 노력의 측정항목들간 높은 상관관계(inter-correlation)를 보여줌으로써 집중타당성(convergent validity)을 입증하였다.

다음으로 각 구성개념들의 판별타당성 분석을 위

해 이론적으로 유사한 각 구성개념들의 쌍을 선택했다(Anderson 1987). 구체적인 판별타당성의 검증은 각각의 관계 있는 구성개념을 둘씩 쌍으로 묶어 확증적 요인분석모형을 두 번씩 검증하는 과정을 거쳤다(Anderson 1987). 검증한 모델의 쌍은 리더십유형의 개념으로써 변혁적 리더십-거래적 리더십을 쌍으로 묶어 분석하였고, 매개변인으로서 신뢰-가치일치를, 그리고 성과와 관련된 개념으로 만족-효과성, 만족-추가노력, 효과성-추가노력 등을 쌍으로 묶어 분석하였다.

구체적인 분석방법은 먼저 두 잠재변수가 자유로운 상관관계를 갖는 것으로 모델을 설정하여 분석을 실시하고, 다음에는 두 잠재변수가 완전 상관관계에 있는(상관계수=1)제약을 가한 상태에서 모델을 분석하여 χ^2 값의 차이를 검증해 보는 과정을 거쳤다. 모든 쌍에 대한 검증에서 임계치인 $\chi^2(1) > 3.84$ 를 넘어서고 있는 것으로 나타났다. 따라서 비교된 두 모델에서의 χ^2 값에서의 차이는 모두 통계적으로 유의한 차이가 나타나는 것으로 검증되었으며, 모든 쌍의 모델 비교에서 제약을 가한 모델이 χ^2 값이 더 큰 것으로 나타났다. 이러한 결과는 본 연구에서 제시하고 있는 구성개념들이 판별타당성을 확보하고 있다는 결과이다. 판별타당성에 대한 분석결과는 <표 3>에 제시되어 있다.

마지막으로, 전체측정모형(Overall Measurement Model)의 확인요인분석결과 역시 <표 4-1>, <표 4-2>에서 보여지듯이 모든 잠재변수들(latent variables)에 대해 t-값이 $p < 0.01$ 수준에서 모두 유의한 것으로 확인되었고, 적합도 지수 결과 또한 GFI=0.84, CFI=0.91, IFI=0.91, NNFI=0.90, RMR=0.06 으로 대체로 기준에 부합되고 있는 것으로 도출되었다. 따라서, 전체모델이 적합도가 타당하기 때문에 모델의 특별한 수정 없이 본

〈표 2〉 확인요인분석

변수			각 측정단위별 확인요인분석	
			요인 적재치	적합수준
리더십 유형	변혁적 리더십	TF 1	0.76	$\chi^2 = 179.87(d.f.=43)$ P-Value = 0.0 GFI = 0.90 AGFI = 0.85 CFI = 0.92 IFI = 0.92 NFI = 0.89 RMR = 0.070
		TF 2	0.81	
		TF 3	0.79	
		TF 4	0.50	
		TF 5	0.55	
		TF 6	0.67	
	거래적 리더십	TA 1	0.75	
		TA 2	0.80	
		TA 3	0.88	
		TA 4	0.81	
	TA 5	0.19		
신뢰	TRU 1	0.71	$\chi^2 = 15.11(d.f.=8)$ P-Value = 0.057 GFI = 0.98 AGFI = 0.96 CFI = 0.99 IFI = 0.99 NFI = 0.98 RMR = 0.033	
	TRU 2	0.75		
	TRU 3	0.82		
가치일치	VAL 1	0.66		
	VAL 2	0.90		
	VAL 3	0.64		
만족	SAT 1	0.85	$\chi^2 = 93.33(d.f.=24)$ P-Value = 0.0 GFI = 0.94 AGFI = 0.88 CFI = 0.97 IFI = 0.97 NFI = 0.95 RMR = 0.032	
	SAT 2	0.86		
	SAT 3	0.85		
	SAT 4	0.79		
효과성	EFF 1	0.82		
	EFF 2	0.84		
추가적 노력	EE 1	0.83		
	EE 2	0.85		
	EE 3	0.49		

* 모든 요인적재치는 p < 0.01 수준에서 유의함.

〈표 3〉 판별타당성 분석결과

	비제약모델		제약모델		$\Delta \chi^2$
	자유도	χ^2	자유도	χ^2	
변혁적 리더십 - 거래적 리더십	43	179.87	44	417.39	237.52
신뢰 - 가치일치	8	15.11	9	139.91	124.80
만족 - 효과성	8	54.65	9	82.05	27.40
만족 - 추가적 노력	13	51.32	14	89.84	38.52
효과성 - 추가적 노력	4	15.87	5	27.56	11.69

〈표 4-1〉 전체측정모형의 적합도(Fit of the Overall Measurement Model)

변 수	t-값(t-value)	
	Highest t-value	Lowest t-value
변혁적 리더십(25)	15.50	4.76
거래적 리더십(5)	18.91	3.24
신뢰(3)	16.59	13.62
가치일치(3)	16.01	12.46
만족(4)	18.15	16.34
효과성(2)	17.35	16.52
추가적 노력(3)	17.85	8.66

〈표 4-2〉 전체측정모형의 적합도 지수

(Goodness-of-Fit Summary for the Overall Measurement Model)

모델	자유도(df)	χ^2	p	GFI	CFI	IFI	NNFI	RMR
Overall Model Fits	713	1433.78	0.00	0.84	0.91	0.91	0.90	0.06

연구의 구조모형(structural model)에 대한 가설 검증을 실시하였다.

4.2 기술적 통계

대한 평균값과 표준편차, 그리고 상호간 상관관계를 나타내고 있다. 연구변수들의 상관관계 분석결과를 보면, 모든 변수들이 유의한 상관관계를 갖고 있음을 알 수 있다.

〈표 5〉는 본 연구에서 측정된 각각의 변수들에

〈표 5〉 각 변수들의 기술적 통계(n=309)

변수	평균	표준편차	상관계수							
			1	2	3	4	5	6	7	
1. 변혁적 리더십	2.36	0.60	1.00							
2. 거래적 리더십	2.32	0.72	0.68**	1.00						
3. 신뢰	2.77	0.72	0.55**	0.43**	1.00					
4. 가치일치	2.22	0.65	0.63**	0.52**	0.53**	1.00				
5. 만족	2.47	0.72	0.70**	0.54**	0.69**	0.72**	1.00			
6. 효과성	2.41	0.75	0.64**	0.46**	0.63**	0.67**	0.78**	1.00		
7. 추가적 노력	2.51	0.79	0.61**	0.47**	0.58**	0.62**	0.71**	0.67**	1.00	

* p < .05

** p < .01

4.3 가설검증

가설 1~5를 검증하기 위하여, 〈그림 1〉에서 제시된 모델은 LISREL 8(Joreskog & Sorbom, 1989)의 경로분석(path analysis)을 통해 검증되었다. 경로분석결과는 〈그림 2〉에서 제시된 바와 같이 변혁적 리더십은 성과(만족→ $\gamma=0.27$, 효과성→ $\gamma=0.27$, 추가적 노력→ $\gamma=0.25$)에 긍정적인 영향력을 보여주었고, 또한 추종자들의 신뢰($\gamma=0.48$)와 가치일치($\gamma=0.53$)에도 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 그러므로 가설 1~3은 지지되었다. 이는 변혁적 리더십이 부하들에게 높은 기대감과 자신감을 불러 넣어 주고 아울러 개별적인 배려를 보여 줌으로써, 추종자들로부터 긍정적인 정서적 몰입을 불러일으켰을 뿐만 아니라, 집단업무나 강한 사명감과 더불어 리더와 부하간의 신뢰감과 일체감을 증시켰기 때문이라 판단된다.

그러나 가설 4의 검증결과에서는 예상과는 달리, 거래적 리더십은 성과에 직접적인 영향을 미치지지는 못했지만 추종자들의 리더에 대한 신뢰($\gamma=0.11$,

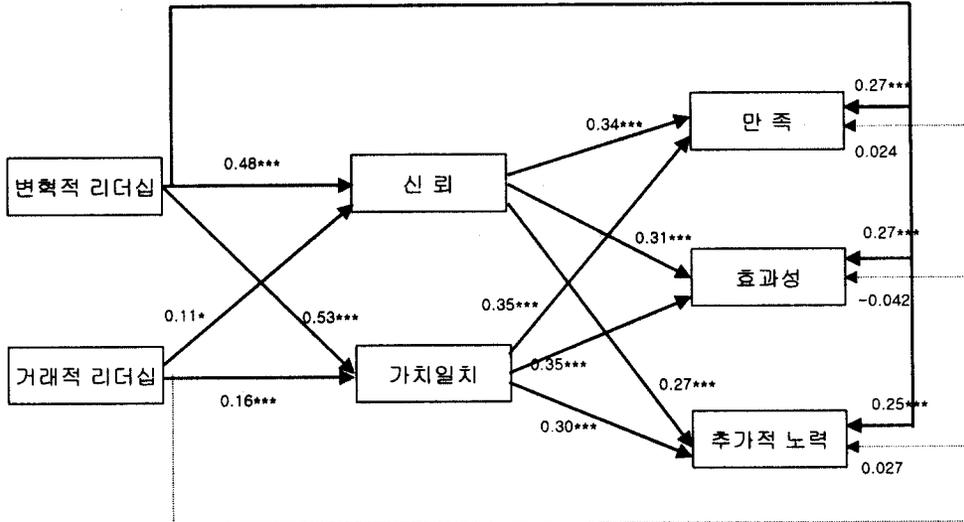
$p < 0.1$)와 리더-부하간 가치일치($\gamma=0.16$, $p < 0.01$)에는 통계적으로 유의한 영향력을 보이고 있었다.

이와 같은 결과를 토대로, 본 연구에서 검증된 경로분석결과는 종합적으로 적절한 적합도를 나타내고 있다. GFI는 0.89이고 RMSR은 0.070, NFI는 0.91, CFI는 0.91로 나타났다.

다음으로 리더십(변혁적, 거래적)과 성과(부하의 리더에 대한 만족, 부하가 평가하는 리더효과성, 부하의 자발적인 추가노력)간 리더에 대한 부하의 신뢰와, 리더-부하사이 가치일치의 매개효과를 검증하기 위해 본 연구에서는 리더십이 성과(만족, 효과성, 추가적 노력)에 영향을 미치는 과정에서 신뢰와 가치일치가 매개역할(mediating role)을 하는 것으로 모형을 설정하였다. 두 변수의 매개역할을 알아보기 위하여 경쟁모델(rival model)을 설정해서 두 모델을 비교하여 보았다.

경쟁모델은 본 연구에서 제시하고 있는 매개변수(신뢰, 가치일치)들을 모두 외생변수로 취급하여 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 신뢰, 가치일치 모두가 성과변수(만족, 효과성, 추가적 노력)들에 직

〈그림 2〉 리스텔 경로분석 결과(n= 309)



Note : Values represent standardized path coefficients

- * $p < 0.1$
- ** $p < 0.05$
- *** $p < 0.01$

Chi-square/df : 136.36/4 (P=0)

Goodness of Fit Index : 0.89

Normed Fit Index : 0.91

Root Mean Square Residual : 0.070

접적인 영향을 미치는 것으로 설정하였다. 이러한 매개변수의 역할에 대한 검증은 Morgan & Hunt (1994)의 연구에서 제시된 방법을 이용하였다.

두 모델은 전반적인 모델의 적합도 지수, 모델에서 가정하고 있는 모수들이 통계적으로 유의한 비율, 관심있는 결과변수 상에서의 분산의 설명력을 나타내는 다중상관계수(squared multiple correlation), 그리고 모델의 간결성 정도를 가늠하는 PNFI(Parsimonious normed fit index)를 통해 비교해 보고자 한다(James, Mulaik, & Brett 1982).

모델의 전반적 적합도 지수들은 <표 6>에서 제시된 바와 같이 GFI, NFI, CFI, 등 모든 면에서 경쟁모델이 다소 우위에 있는 것으로 나타났다. 하지만 두 모델에서 가정된 경로의 수는 본 연구모델

은 10개, 경쟁모델은 12개로 달리 구성되어 있다. 본 연구에서 제시한 모델에서는 10개의 경로 중 10개 모두가 통계적으로 지지되었지만, 이에 반해 경쟁모델에서는 총 12개의 경로 중 9개만이 지지되었다. 경쟁모델에서 지지되지 않은 경로는 거래적 리더십→만족, 거래적 리더십→효과성, 거래적 리더십→추가노력 등 3개 경로였다. 이러한 결과는 거래적 리더십은 본 연구에서 제시하는 모델에서처럼 신뢰와 가치일치를 거쳐서 성과 변수(만족, 효과성, 추가적 노력)에 영향을 미치고 있음을 보여주는 결과이다.

본 연구에서 제시하고 있는 모델과 경쟁모델의 다중상관계수는 <표 7>에 제시되어 있다. <표 7>에 제시된 것처럼, 경쟁모델에서 만족, 효과성, 그리고 추가적 노력의 다중상관계수는 연구모델에 비

〈표 6〉 매개효과 검증을 위한 추가분석 결과

모델	경로	경로계수(t값)	적합도 지수
연구 모델	변혁적 리더십→신뢰	0.48(7.37***)	$\chi^2 = 265.18(p=0.0)$ GFI=0.86 NFI=0.85 CFI=0.86 PNFI=0.41
	변혁적 리더십→가치일치	0.53(8.87***)	
	거래적 리더십→신뢰	0.11(1.64*)	
	거래적 리더십→가치일치	0.16(2.63***)	
	신뢰→만족	0.42(11.49***)	
	신뢰→효과성	0.38(9.13***)	
	신뢰→추가적 노력	0.35(7.84***)	
	가치일치→만족	0.49(13.37***)	
	가치일치→효과성	0.47(11.26***)	
	가치일치→추가적 노력	0.43(9.57***)	
경쟁 모델	변혁적 리더십→만족	0.27(5.30***)	$\chi^2 = 113.41(p=0.0)$ GFI=0.90 NFI=0.93 CFI=0.93 PNFI=0.13
	변혁적 리더십→효과성	0.27(4.58***)	
	변혁적 리더십→추가적 노력	0.25(3.93***)	
	거래적 리더십→만족	0.024(0.54)	
	거래적 리더십→효과성	-0.042(-0.81)	
	거래적 리더십→추가적 노력	0.027(0.48)	
	신뢰→만족	0.34(8.32***)	
	신뢰→효과성	0.31(6.55***)	
	신뢰→추가적 노력	0.27(5.34***)	
	가치일치→만족	0.35(7.97***)	
	가치일치→효과성	0.35(6.92***)	
	가치일치→추가적 노력	0.30(5.37***)	

*** p < 0.01, ** p < 0.05, * p < 0.10

〈표 7〉 모델간 다중상관 제곱비교

	변혁적 리더십	거래적 리더십	신뢰	가치일치	만족	효과성	추가적 노력
연구모델	-	-	0.31	0.42	0.61	0.52	0.44
경쟁모델	-	-	-	-	0.68	0.58	0.51

해 각각 만족에 대해서는 설명변수가 2개가 추가 되었음에도 0.07이 증가했고, 효과성에 대해서는 0.06, 그리고 추가적 노력에 대해서도 마찬가지로 2개의 설명변수가 추가되었음에도 0.07의 증가에

그치고 있다.

그리고 〈표 6〉을 통해서는, 연구모델과 경쟁모델 사이 간결성(parsimony)에 있어 확연한 차이(경로 수: 연구모델→10, 경쟁모델→12)를 보이고 있

음을 확인할 수 있다. 모델의 전반적인 적합지수, 구체적으로 CFI는 간결성에 있어서의 차이를 설명하지는 못한다. 그러므로 본 연구에서는 PNFI를 통해 두 모델을 비교, 제시하였다. PNFI는 모델의 적합도와 간결성을 동시에 제시한다. 본 연구모델의 간결성 지수(PNFI=0.41)는 경쟁모델(PNFI=0.13)에 비해 월등히 우수함을 보이고 있다. 비록 경쟁모델이 본 연구모델에 비해 적합지수들은(예: CFI=0.93 versus 0.86) 우위를 보이고 있지만 간결성 척도(PNFI=0.13 versus 0.41)에서는 크나큰 손실을 보이고 있다. 두 모델을 비교해 볼 때, 경쟁모델은 적합지수상에서 얻는 이점에 비해 간결성 척도에서의 손실은 매우 크다고 할 수 있겠다. 역으로, 본 연구모델은 CFI(0.07)의 회생을 통해 간결성(12경로→10경로)에서는 크나큰 개선(0.28)을 얻을 수 있었다.

전반적인 적합도 지수 측면에서 보면 경쟁모델이 다소 적합도가 높은 것으로 평가되고 있지만 이에 대한 통계적 차이검정은 불가능하다. 하지만 모델에서 제시하고 있는 경로 중 유의한 영향을 미치는 경로의 수는 본 연구에서 제시하고 있는 모델이 경쟁모델에 비해 우수함을 나타내고 있고, 다중상관제곱의 비교에서도 만족, 효과성, 추가노력에 대해서 경쟁모델에서는 설명변수가 2개가 더 추가되었음에도 불구하고 설명력에는 큰 변화가 없는 것으로 나타나고 있다. 그리고 모델의 간결성 정도를 나타내는 PNFI도 경쟁모델에 비해 연구모델이 월등히 우수함을 나타내고 있다. 이는 현상을 설명하는데 있어 본 연구의 모델이 보다 현상을 효과적으로 설명하고 있다는 점을 나타낸다고 볼 수 있다. 따라서 이와 같은 연구결과를 통해 가설 5는 지지되었음을 확인할 수 있었다.

V. 토의 및 결론

5.1 연구결과 요약 및 해석

본 연구는 변혁적·거래적 리더십과, 성과간의 관계, 그리고 특히 이러한 인지과정에서 리더에 대한 신뢰 및 리더-부하간 가치일치의 매개효과를 살펴보기 위하여 변혁적·거래적 리더십→신뢰, 가치일치→성과(만족, 효과성, 추가노력)로 이어지는 구조모델을 검증하고자 하였다. 이를 위해 기존연구의 검토를 통해 이론적 배경을 탐색하고, 연구모형과 가설을 설정하였으며, 이를 공변량 구조분석을 통해 검증하였다. 그 결과 본 연구에서는 몇 가지 주목할만한 결과를 확인할 수 있었다.

첫째, 가설 1, 5와 동일하게 변혁적 리더십은 성과에 대한 직접효과 뿐만 아니라 부하의 리더에 대한 신뢰와, 리더-부하간 가치일치를 통한 간접효과도 나타내었다. 이 결과는 변혁적 리더십은 부하가 평가하는 리더효과성, 부하의 리더에 대한 만족도 수준을 높여줄 뿐만 아니라(박혜숙, 1994; 오종석 & 이용탁, 1996; Avolio & Bass, 1988; Bass, 1985; Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Deluga, 1988; Harter & Bass, 1988; Seltzer & Bass, 1990; Waldman, Bass & Einstein, 1987; Yammarino & Bass, 1990), 리더에 대한 신뢰와 리더-부하간 가치일치에도 긍정적인 영향력을 행사한다는 주장(권석균, 2000; Avolio & Bass, 1988; Conger & Kanungo, 1987; Gardner & Avolio, 1998; Kouzes & Posner, 1987, 1995; Meglino & Ravlin, 1998; Podsakoff et al., 1990; Yukl, 1998)과 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 리더와 부하간의 관계를

단순한 교환관계로 보지 않고, 지적자극을 통해 창의적이고 혁신적인 아이디어를 부하에게 유입함으로써 기존의 문제해결 방식에서 탈피하여 새롭고 도전적인 문제를 보도록 자극하고, 공유된 비전을 통해서 부하에게 목적의식을 심어주고, 현실세계를 변화시키고 발전시키도록 유도하며(Bass, 1985; Kouzes & Posner, 1995), 개별적 배려를 통하여 부하를 지원, 격려, 개발함으로써 부하들의 자아이미지를 고양시킴과 더불어 욕구충족을 통해 동기부여 수준을 의미 있게 변화시키며 부하들의 능력을 고양시킨다는 이론적 측면과 연결된다(Bass, 1990).

둘째, 이에 반하여 거래적 리더십은 성과에 대한 직접효과는 나타나지 않았으며 주로 추종자들의 신뢰와 가치일치에 의해 매개되어지는 간접효과만을 나타내었다. 먼저, 전자인 경우는 최근 구조조정의 열풍으로 조직구조와 대내외적 환경변화가 급속도로 일고 있는 시점에서 환경변화가 완만하고 위계서열이 강조되는 고전적 계층조직에서나 유능한 관리자로 인정받던 거래적 리더보다는 급격한 환경변화를 보다 민감하게 읽어낼 수 있는 리더양성이 절실했기 때문이었으리라 판단되고, 반면 후자인 경우는 거래적 리더들이 부하들과의 교환관계에 있어서, 그들이 노력한 만큼 자신이 원하는 것을 가질 수 있다는 믿음을 주는데 노력하였고, 잘한 것에 대해서는 칭찬을 아끼지 않았으며(Bass, 1985), 또한 부하의 성과를 올리기 위해 이들에게 그 전제로 미래 승진이나, 인정, 기회제공 등의 보상조건을 제시하는 등 일관되게 추종자들의 성과를 인식하고 그에 합당한 적절한 보상을 제공하였기 때문에 추종자들로부터 그에 부합하는 신뢰와 가치일치를 끌어 낼 수 있었고 또한 상사와 부하간 형성된 신뢰와 가치일치는 성과에 긍정적인 영향력을 미치

게 되므로(Kouzes & Posner, 1987; Meglino et al., 1989; Meglino & Ravlin, 1998) 결국 이를 통한 간접효과가 나타났으리라 판단된다.

셋째, 리더십과 성과간 신뢰와 가치일치의 영향력에 있어서 신뢰보다는 상사와 부하간 가치일치가 통계적으로 더 유의한 매개효과를 나타내고 있음을 확인할 수 있었다. 이는 다른 서구 및 아시아 사회들과는 달리 한국은 그 문화적 가치와 사회적 규범이 和를 중요시하는 대인관계와 단체적인 복리를 강조하는 집단지향적 사회이기 때문에 조직구성원들은 항상 자기 자신의 욕구에 앞서 타인과 집단의 이해를 우선적으로 고려하는 의식에 익숙해져 있기 때문일 것이다(Yoon, 1996). 더욱이 한국인의 경우 서구에 비해 조직 내 리더에 대한 소외감을 느낄 때 더욱 심한 자신감의 상실과 집단에 대한 부정의식을 가져오게 된다. 이러한 측면에서 볼 때, 한국적 상황에서는 다른 어떤 요인보다 상사와 부하간 가치일치의 매개효과가 더욱 더 유의하게 나타난 것으로 판단된다. Shamir(1995)도 리더비전의 영향력은 특히 추종자들의 개인적 가치와 일치를 이룰 때 강력한 힘을 발휘한다고 주장하였고, Kuhnert & Lewis(1987) 또한 '추종자들의 가치를 내부화 시키는데 변혁적 리더들이 보다 강한 몰입을 하는 것은 상사와 부하간 높은 수준의 가치일치가, 성과나 조직에 대한 강한 몰입을 야기시킨다'는 사실을 제안하면서 Shamir(1995)와 유사한 입장을 표명하였다.

정리하자면 본 연구에서 제시한 변혁적, 거래적 리더십→신뢰, 가치일치→성과(만족, 효과성, 추가적 노력)로 이어지는 구조모델은 $\chi^2=136.36$ d.f. =4, $p < 0.0$, GFI=0.89, NFI=0.91, CFI=0.91 를 갖는 최적모형이 도출되어 적절한 모형임을 입증하였다. 서두에서도 언급하였듯이 본 연

구는 리더십의 영향력에 있어 특히 신뢰와 가치일치라는 매개변인을 통한 간접효과를 증명하고자 하였다. 그런데 실질적인 연구결과에서는 변혁적 리더십의 경우에 있어 매개변인을 통한 간접효과와 더불어 결과변인으로서의 강한 직접효과도 확인됨에 따라 신뢰, 가치일치는 변혁적 리더십과 성과간 부분매개(partial mediating)역할을 수행하고 있음을 확인할 수 있었다. 반면 거래적 리더십의 경우에는 성과에 대한 직접효과는 나타나지 않았지만, 신뢰($p < 0.1$)와 가치일치($p < 0.01$)를 통한 간접효과는 확인할 수 있었다.

5.2 연구의 시사점

본 연구는 향후 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 연구를 위해 몇 가지 이론적, 실무적 시사점을 제공하고 있다. 우선 이론적 측면의 시사점으로는 첫째, 기존의 연구들은 주로 조직유효성이나 추종자들의 성과에 대한 리더십의 직접효과를 조사한 사전연구들이 대부분이었고, 또한 리더십과 성과간 매개효과에 관한 연구가 진행되어 온 것들을 보더라도 일차원적이거나 단편적인 예측변인들을 대상으로 한 연구들이 대부분이었다고 사료된다.

그러나 본 연구에서는 이와 같은 한계점을 보완하고자 총체적인 리더십 과정에 잠재적으로 중요한 두 매개변인(신뢰, 가치일치)을 제시하고 검증함으로써, 앞으로 조직의 리더들이 어떠한 영향력을 통해 추종자들로부터 신뢰를 받고 또한 그들과의 일체감을 형성할 수 있는지와 더 나아가 궁극적으로 효과적인 리더로서 인정받을 수 있는가에 대해 폭넓은 시각을 제공해 주었다고 할 수 있다.

둘째, 본 연구에서는 리더십과 성과간 신뢰 및 가치일치의 매개역할을 검증한 결과 특히 리더에

대한 신뢰에 비해 리더-부하간 가치일치가 통계적으로 더 유의한 결과를 나타내었다는 점에 주목하지 않을 수 없다. 국내 리더십 연구에서 이에 대해 실증적으로 검증한 연구는 아직까지 없었다. 이는 최근 들어 서구적이고 합리적인 개인주의 의식이 신세대의 새로운 가치기준으로 대두되었다 하더라도 아직은 밀바탕에 깔려있는 근본적인 한국특유의 '和' 정신이나 집단주의가 크게 작용한 것으로 사료된다.

셋째, 본 연구에서의 리더십은 부하에 의해서 인지된 상사의 리더십을 기본관점으로 출발하였다는 점이다. 많은 조직심리학자들의 연구들에서도 객관적 리더십보다 지각된 리더십의 중요성을 강조하고 있는데 근본적 이유는 상사의 리더십이 궁극적으로 부하에 의해서 지각되어질 수 있을 때 부하의 행위에 더더욱 직접적인 영향력을 줄 수 있다는 점에 착안하고 있기 때문이다(임준철 & 윤정구, 1999). 예를 들면 상사가 아무리 뛰어난 리더라 하더라도 부하가 그렇게 지각하지 못할 경우 이 상사는 부하의 자아개념에 영향을 줄 수 없게 되며, 이와 반대로 부하가 잘못 지각하여 리더십이 없는 상사를 리더십이 있다고 결론 내린다면 그 자체로 이 상사는 부하의 행위에 긍정적 영향을 미치게 되는 것이다(Parker, 1993; Parker & Price, 1994; Yoon, Han & Seo 1996; 임준철 & 윤정구, 1999:).

넷째, 성과변수에 관련하여 Bass(1985)의 연구에서 이용되었던 리더에 대한 만족, 리더효과성, 그리고 추가노력을 검증한 것은 본 연구에 중요한 의미를 부여한 것으로 보여진다. 이러한 기존의 리더십 성과변수들은 근래에 와서 거의 연구가 이루어지지 못했다. 지금까지 이루어진 변혁적 리더십에 대한 연구들은 대부분 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 그리고 조직구성원의 개별적 성과나

혁신과의 관련성에 대한 것이었다(임준철 & 윤정구, 1999; 한광현, 1998; 이문선 & 강영순, 2000; Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Burns, 1978; Conger, 1989; Conger & Kanungo, 1988). 아마도 그 이유는 본 연구에서의 성과변수들도 리더십의 효과성을 측정하는데 있어 그들이 갖는 중요성을 부인하기는 어려우나, 보다 실무에 직결된 성과의 중요성을 인식하지 않을 수 없었기 때문이었으리라 판단된다. 하지만 단기적 현상보다 장기적 성과를 고려한다면, 조직유효성이나 조직구성원들의 성과에 앞서 자신이 속한 집단 리더에 대한 긍정적 평가와 만족감이 선행되어야 하리라 본다. 왜냐하면 리더자체에 대한 부하들의 긍정적 인식이나, 만족은 구성원들의 지속적인 신뢰와 몰입을 이끌어 낼 수 있고 더 나아가 자신의 직무에 대한 몰입이나 조직몰입을 이끌어 낼 수 있는 밑바탕이 되기 때문이 아닌가 생각된다.

특히 부하들의 추가노력에 관해 구체적으로 살펴보면 본 연구에서 설정된 성과변수들에 대한 가치를 더할 수 있을 것이다. 우리나라의 경우 몇 년 사이에 근로시간이 많이 줄어들었다. 특히 최근에는 주 5일제 근무를 실시하는 기업들도 많이 생기고 있다. 하지만 아직도 세계 최장의 근로시간으로 근로자들이 피로를 만성적으로 느끼고 있고 산업재해의 주요원인으로 생각해 왔기 때문에 주어진 역할 이상의 노력을 추가적으로 하려고 하질 않는다. 게다가 근래에는 근로자들의 소득수준이 많이 향상됨으로써 전과같이 야근이나 휴일업무를 하기보다는 오히려 여가선용이나 건강증진에 보다 많은 관심을 보임(이덕로, 1994)으로써 '삶의 질'을 추구하고자 하는 경향이 짙다.

그러나 변하지 않으면 도태될 수밖에 없는 무한 경쟁시대에 조직의 경쟁력, 더 나아가 국가 경쟁력

을 제고시키기 위해서는 근로자들의 근로의욕의 증진이 그 어느 때보다 절실히 필요하다고 본다. 이러한 맥락에서 조직구성원들의 마음에서 우러나오는 기대이상의 노력을 유도할 수 있는 리더십에 관한 연구는 의미 있는 연구라 아니할 수 없다.

다음으로 실무적 측면의 시사점으로는 첫째, 본 연구의 결과는 현장에서 보다 나은 변혁적 리더십의 육성 프로그램을 설계하는데 사용되어 질 수 있다는 점이다. 본 연구에서는 리더십과 성과간 인과관계와 그 과정상에서의 매개역할을 확인함으로써, 효과적인 리더형을 탐색할 수 있는 발판을 마련하였다. 이를 통해 변혁적 리더십이 어떻게 얼마나 구성원들의 신뢰를 높이고 그들과 가치공유를 형성할 수 있는지, 나아가 그것들이 궁극적으로 효과적인 리더의 리더십을 구현할 수 있는지를 지속적으로 모니터링하고 또한 그러한 리더를 훈련시킬 수 있는 프로세스를 제공해 주었다.

둘째, 본 연구는 특히 리더와 추종자간의 상호작용이 제한되어 있거나 또는 단기지향적인 임시조직팀(ad hoc teams)에서 어떻게 리더십을 개발시켜 나갈 지에 대한 구체적인 방향과 그 효과성에 대한 중요한 시사점을 제공하고 있다. 팀의 리더는 자신의 팀의 개발에 앞서 구성원들의 신뢰감을 쌓을 수 있어야 한다. 리더와 팀의 구성원들 사이에서 신뢰수준과 가치공유는 전문적인 지식, 경험, 그리고 교육으로부터 야기된다고 생각한다. 그러하듯이 신뢰의 초기수준은 리더와 부하간 원활한 커뮤니케이션과 상호협조를 통해 앞으로 더욱 강화될 것이고 이는 또한 기대를 뛰어넘는 성과향상에 크게 이바지하게 될 것이라 사료된다.

셋째, 본 연구의 결과 거래적 리더십도 구성원들의 리더에 대한 신뢰와, 리더-부하간 가치일치를 통해서도 성과에 긍정적인 영향력을 미치고 있었

다. 다음과 같은 결과는 Pillai, Schriesheim, & Williams(1999)의 연구와는 상반되는 것이다. Pillai et al.(1999)의 연구에서는 변혁적, 거래적 리더십과 성과(직무만족, 조직시민행동, 조직몰입) 간 매개변수로서 신뢰와 공정성(절차적 공정성, 분배적 공정성)을 검증하였는데 그 결과 변혁적 리더십은 절차적 공정성과 신뢰의 인지를 통해서 간접적으로 조직시민행동에 유의한 영향력을 행사하였지만 거래적 리더십은 분배적 공정성에만 유의한 영향을 주고 신뢰에는 영향력을 주지 못했다. 이에 대해 Pillai et al.(1999)연구에서는 신뢰는 성과에 대한 경제적 보상으로서의 도구적 수단에 의해 형성되기보다는 리더-부하간 사회적 결속력을 통해 더욱 더 강하게 생길 수 있는 것이라 하였고, 또한 신뢰는 절차적 공정성상에서의 사회적 교환에 근거한 행위에 대한 기대감을 내포하고 있기 때문이라 하였다(Hosmer, 1995).

그러나 Podsakoff et al.(1990)는 리더들의 상황적 보상행위와 리더에 대한 부하들의 신뢰사에서 긍정적인 관련성이 있음을 보고한 바 있고, 또한 절차공정성과 분배공정성간의 높은 상관관계를 제시한 연구결과(Moorman, 1991)에서도 짐작할 수 있듯이 비록, 절차적 공정성에 비하면 약하다 할지라도 분배적 공정성과 신뢰사이에도 긍정적인 연관성이 있음을 보여주고 있다(Alexander & Ruderman, 1987; Lind & Tyler, 1988; Folger & Konovsky, 1989).

향후의 연구에서 좀 더 명확한 검증을 통해 두 연구간의 차이점을 규명해야겠지만, Greenberg(1996)는 단, 분배공정성 하에서 추종자들로부터 신뢰를 형성할 수 있으려면 상사들은 부하들이 제시한 성과에 대해 보상이라는 도구를 통한 강력한 믿음을 심어주어야 할 것을 주장하였다. 이러한 논

의는 특히 지금에 와서 구시대의 유물이 되 버린 듯한 거래적 리더십의 영향력을 간과하는 경영자들에게 일침을 가하는 유용한 정보를 제공해주는 것이라 할 수 있다. 즉 거래적 리더십도 어떠한 형태로 보여주느냐에 따라 조직구성원들의 신뢰와 가치를 끌어 낼 수 있고, 또한 이를 매개로 한 리더유효성을 확립시킬 수 있음을 시사한다. 이것은 아마도 거래적 리더의 지속적이고 일관되는 적절한 보상에 따른 것이라 사료되므로 따라서 앞으로 경영자들은 거래적 리더의 장점을 보전하면서 하루빨리 변혁적 리더를 육성해 나가는 것이 필요하리라 생각된다.

5.3 연구의 한계점 및 미래연구를 위한 제언

이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 몇 가지의 한계점을 지니고 있다.

첫째, 본 연구는 응답자의 주관적 지각에 크게 의존한 설문지 방식을 이용하였다는 점이다. 물론 리더십차원 변수들은 단기간에 조작이 어렵기 때문에 현장에서 설문조사를 통하여 자료를 얻는 것이 연구의 목적을 달성하는데 현실적으로 효과적인 방법이라고 볼 수도 있겠지만, 설문조사 방법은 응답자의 고정관념이나 주관적인 가치 등으로 인해 변수들 사이의 관계가 왜곡될 수 있다는 문제점을 지니고 있다. 따라서 향후 연구에서는 사례분석이나 개별면접 및 참여자관찰법 등을 사용하거나 양자를 결합한 복수방법론을 통한 객관적 자료를 사용해야 할 필요가 있겠다.

둘째, 본 연구에서는 동일한 설문응답자가 원인과 결과변수들에 대한 모든 정보를 제시했다는 점에서 소위 common method variance의 문제를 가지고 있다고 볼 수 있다. 특히 상사의 리더십 유

형은 객관적 리더십이 아닌 부하에 의해 인지된 리더십을 기반으로 하고 있는데 비록 상사의 리더십이 부하에 의해 지각되어질 때 부하의 행위에 더욱 더 직접적인 영향을 미칠 수 있다는 점에서 지각된 리더십도 객관적 리더십만큼 중요하지만, 리더십과 성과간 실제적 변인 이상의 변인을 창출할 가능성은 배제할 수 없다. 따라서 앞으로는 연구초기에 이와 같은 문제점을 인식하여, 다양한 소스로부터 변수를 측정하는 등 주관적인 평가가 아닌 객관적인 자료를 사용할 필요성이 있겠다.

셋째, 연구결과가 일정시점에서의 단 한번의 조사, 즉 횡단적 자료(cross-sectional data)를 이용한 것이므로 다른 시점에서도 동일한 결과가 나올지 의문이다. 왜냐하면 본 연구의 분석에 사용된 원인-결과는 이론적으로 도출된 하나의 관계이며 또 다른 가능한 인과관계에 대한 설명을 배제할 수 없기 때문이다. 따라서 결과의 일반화를 위해서는 시간에 걸쳐 얻은 자료를 통한 종단적 연구를 통해 재검증되어야 할 것이다.

넷째, 만족, 효과성, 추가노력의 주요 선행변수로 변혁적 및 거래적 리더십과 같은 리더십 스타일로만 보았다는데 본 연구의 한계점이 있다. 리더십은 리더와 특정부하 사이의 교환관계가 중요한데 (Graen & Cashman, 1975; Graen & Seadura, 1987) 본 연구에서는 이러한 관계에 대한 연구에서 요구되는 짝의 연구(dyadic study)가 이루어지지 못했다. 즉 리더십은 일방적인 것보다는 양방향적으로 연구를 수행하여야 보다 올바른 결과를 도출해 낼 수 있을 것이다. 따라서 앞으로는 상사-부하(짝) 뿐만 아니라 개인수준, 집단 및 조직 전체 수준에서 연구가 이루어져야 할 것이다.

다섯째, 리더십과 성과간 보다 다양한 매개변수들을 포함시키지 못했다는 점을 들 수 있겠다. Shamir

et al.(1993)는 변혁적/카리스마적 리더들은 자긍심과 자기권능감을 높여줌으로서 추종자들을 동기 부여 시킨다고 하였고, Avolio & Bass(1988)는 추종자들의 집단권능감을 고양시킴으로서 그들의 내적동기와 자신감, 아울러 성과를 증가시킨다고 주장하였다. 기존의 리더십 관련 연구들에서 이와 같이 이용되어 왔던 변수들을 본 연구에 다수 포함시키지는 못하였다. 리더십의 효과는 단지 본 연구의 결과에서 제시된 신뢰와 가치일치에만 국한된 문제는 아니므로 향후 연구에서는 기존의 리더십 관련 연구들에서 자주 이용되어 왔던 변수들과 다양한 상황적 요인들까지 고려하는 보다 다각적이고 심층적인 연구가 필요하리라 본다.

여섯째, 본 연구의 결과가 다른 상황하에서도 동일하게 나올 것인지는 의문이다. 리더십은 조직이 처해있는 구조적인 상황과, 문화적 차이 등에 따라 영향력이 달리 나타날 수 있기 때문에 한 국가나 문화권에서 형성된 이론이나 관점이 자동적으로 다른 문화권에서도 성립된다고 보지는 않는다. 그것은 국가별, 문화별로 경제적, 사회적, 역사적 상황이 다르고 가치관과 삶의 방식, 그리고 그로 말미암은 경영이나 관리의 관행이 다를 것이기 때문이다. 따라서 어느 한 국가에서 성립된 이론이 다른 국가나 문화권에 적용되기 위해서는 적절한 검증과정이 필요하다. 인과관계의 정확한 검증은 시계열 자료나 실험을 통해서 가능하므로 본 연구결과도 이러한 연구들에 의해서 보완되어야 할 것이다.

일곱째, 본 연구에서는 신뢰와 관련해 보다 다양한 개념을 포함시키지 못했다는 점을 들 수 있겠다. 신뢰에 대한 명확한 이해와 보다 정확한 측정을 위해서는 더욱 더 다양한 차원에서의 개념을 사용해야 할 것이다. 본 연구에서 신뢰는 Podsakoff et al.(1990)의 연구에서 이용되어진 '리더에 대

한 부하들의 신념 및 충성도를 세 개의 설문항목으로 측정한 것인데, 향후 연구에서는 Lewis & Weigert(1985)의 대인간 신뢰, Lewicki & Bunker(1996)의 계산적 신뢰, 지식적 신뢰, 동일화 신뢰와 같이 다양한 신뢰유형들을 고려해야 할 것이다.

그러나 이와 같은 상황적, 기술적 한계점에도 불구하고 본 연구는 리더에 대한 추종자들의 신뢰와, 상사와 부하간 가치일치라는 매개효과를 검증한 연구라는 점에서 기존의 리더십연구에 비해 시사하는 바가 크다고 하겠다. 물론 아직까지 보다 다양한 경영환경하에서, 리더십성공에 대한 두 리더십의 직, 간접효과에는 많은 의문점이 제기될 수 있다. 왜냐하면, 이러한 문제점들은 업무의 형태나 훈련 수준, 교육정도 등에 따라 달리 나타날 수 있기 때문이다. 다만 본 연구에서 나타난 여러 결과들이, 향후 리더십과 성과간 연구에서 보다 다양한 매개변인을 규명할 수 있는 초석이 되었으면 하는 바램이다.

참고문헌

- 권석균(2000), "부하의 상급자 신뢰에 상급자의 행동특성과 능력, 사회적 유사성 및 교환관계 특성이 미치는 영향," *경영학연구*, 29(1): pp.189~218.
- 박동수, 정성한(1999), "쌍방관계에서의 리더행동과 리더십 유효성간 관계의 상황조절변수," *경영학연구*, 28, 1, pp.21~50.
- 박혜숙(1994), "변환적 및 거래적 리더십의 유효성에 관한 연구," *박사학위논문*, 숙명여자대학교
- 백기복, 신제구, 차동옥(1998), "한국경영학계의 리더십 연구 30년: 문헌검증 및 비판," *경영학연구*, 27, 1, pp.113~156.
- 이덕로(1994), "변형적 및 거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향," *인사관리연구*, 18, pp.217~239.
- 이문선, 강영순(2000), "변형적 리더십과 조직시민행동간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과," *인사관리연구*, 24, 1, pp.33~57.
- 오종석, 이용탁(1996), "변형적 리더십에 관한 연구," *부산상대 논집*, 제 67집, pp.101~132.
- 유승동(2001), "변형적 리더십과 임파워먼트의 관계: 신뢰의 매개역할," *인사관리연구*, 24, 2, pp.193~218.
- 임준철, 윤정구(1999), "부하에 의해 인지된 상사의 변형적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신 성향에 미치는 영향: 자기권능감(Self-Efficacy)의 매개역할을 중심으로," *인사조직연구*, 7, 1, pp.1~42.
- 임준철, 윤정구(2001), "조건보상 및 개별배려를 통한 상사의 리더십이 부하의 자아개념에 미치는 영향에 관한 연구," *인사관리연구*, 24, 2, pp.239~257.
- 한광현(1998), "변형적 리더십과 조직시민행동과의 관계에 있어서 리더만족, 과업만족, 정서적 몰입의 매개역할," *인사관리연구*, 22, 2, pp.169~198.
- Alexander, S., & Ruderman, M.(1987). "The role of procedural and distributive justice in organizational behaviors." *Social Justice Research*, 1: 177-198.
- Anderson, James C.(1987), "An Approach for Confirmatory Measurement and Structural Equation Modeling of Organizational Properties," *Management Science*, 33(April), 535-541.
- Argyris, C.(1957). *Personality and Organization*. New York: Harper & Row.
- Avolio BJ, Bass BM.(1988). Transformational leadership, charisma and beyond. In *Emerging Leadership Vista*, Hunt JG, Balaga BR, Bachler HP, Schriesheim C(eds). Pergamon Press: Emsford, NY; 29-50.
- Avolio BJ, Bass BM.(1995). "Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-

- level framework for examining the diffusion of transformational leadership," *Leadership Quarterly* 6: 199-218.
- Bass BM.(1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press: New York.
- Bass BM.(1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organizational dynamics*, Winter: 19-31.
- Bass BM, Avolio BJ.(1990). The implications of transformational and transactional leadership for individual, team, and organizational development. In *Research in Organizational Change and Development*, Woodman R, Passmore W(eds). JAI Press: Greenwich, Conn: 231-272.
- Bass BM, Avolio BJ.(1993). Transformational leadership: a response to critiques. In *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, Chemers MM, Ayman R(eds). Academic Press: San Diego, CA: 49-88.
- Bass BM, Avolio BJ.(1997). *Full-range of Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden: Palo Alto, CA.
- Bass BM, Avolio BJ.(1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bennis, W., & Nanus, B.(1985). *Leaders: The strategies for taking charge*, New York: Harper Collins.
- Bentler PM, Bonnet DG.(1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin* 88: 588-606.
- Beyer, J.(1981). Ideologies, values and decision-making in organization. In P.C. Nystrom and W. H. Starbuck(Eds.), *Handbook of organization design* (Vol. 2. Chap. 8.) New York: Oxford University Press, 166-202.
- Boal, K. B., & Bryson, J. M.(1988). The Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach, in J. T. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim(Ed.), *Emerging leadership vistas*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Bryman R.(1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage: London.
- Burns JM.(1978). *Leadership*. Harper & Row: New York, NY.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S.(1995). Further Assessments of Bass's(1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 4: 468-478.
- Chatman J.(1991). "Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms," *Administrative Science Quarterly* 36: 459-484.
- Conger, J. A.(1989). "The Charismatic leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership." San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Conger JA.(1993). "The brave new world of leadership training." *Organizational Dynamics* 21(3): 46-58.
- Conger JA.(1999). "Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research," *Leadership Quarterly* 10: 145-180.
- Conger JA, Kanungo RA.(1987). "Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings," *Academy of Management Review* 12: 637-647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R.(1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice." *Academy of Management Review*, 13, 3: 471-482.
- Cook, J., & Wall, T.(1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Daft RL.(1999). *Leadership: Theory and practice*. The

- Dryden Press: Orlando, FL.
- Davis, S.(1984). *Managing corporate cultures*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Deal, E., & Kennedy, A. A.(1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J. & Koopman, P.L.(1997). "Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ," *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 70, 19-34
- Deluga, R.(1988). Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies. *Group & Organizational Studies*, 13(4), 456-467.
- Folger, R., & Konovsky, M.(1989). "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions," *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Gardner WL, Avolio BJ.(1998), "Thecharismatic relationship": a dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32-58.
- Giffin, K.(1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. *Psychological Bulletin*, 68, 104-120.
- Graen, G. & T. A. Scandura.(1987). "Toward a psychology of dyadic organizing," in B. M. Staw and L. L. Cummings(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9, Greenwich, CT, JAI Press, 175-208.
- Graen, G. & Cashman, J.(1975). "A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach," J. G. Hunt & L. L. Larson(eds.) *Leadership Frontiers*,(Kent, OH: Kent State University Press, 143-146.
- Greenberg, J.(1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J.(1996). "The quest for justice on the job: Essays and experiments. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Harter, J. J. & Bass, BM.(1988). "Superiors' evaluation and subordinates perception of transformational and transactional leadership," *Journal of Applied psychology*, 73, 695-702.
- Hosmer, L. T.(1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20, 379-403.
- House, R. J.(1977), "A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson(Eds), *Leadership: The cutting edge*, Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., Woycke, J., & Foder, E. M.(1988), "Charismatic and non-charismatic leaders: difference in behavior and effectiveness. In J. A. Conger, R. N. Kanungo, & associates(Ed.), *Charismatic leadership: the elusive in organizational effectiveness*." San Francisco: Jossey-Bass.
- House RJ, Shamir B.(1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, Chemers MM, Ayman R(eds). Academic Press: San Diego, CA: 81-107.
- House RJ, Spangler, WD & Woycke J.(1991). "Personality and charisma in the U.S. Presidency: A Psychological theory of leadership effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396
- Howell JM, Avolio BJ.(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.
- Howell JM, Hall-Merenda KE.(1999). "The ties that bind:

- The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance," *Journal of Applied Psychology* 84: 680-694.
- James, Larry R., Stanley A. Mulaik, and J. Brett(1982), *Causal Analysis: Models, Assumptions, and Data*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Joreskog KG, Sorbom D.(1989). LISREL 7: User's Reference Guide. Scientific Software International, Inc: Mooresville, IN.
- Jung Dong I, Avolio BJ.(2000). "Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership," *Journal of Organizational Behaviour* 21: 949-964.
- Kilmann, R., Saxton, M., & Serpa, R.(1984). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kirkpatrick S, Locke E.(1996). "Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes," *Journal of Applied Psychology* 81: 36-51.
- Klein K, House R.(1995). "On fire: charismatic leadership and levels of analysis," *Leadership Quarterly* 6: 183-198.
- Kluckhohn, C.(1951). Values and value-orientation in the theory of action. In T. Parsons and E. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kouzes JM, Posner BZ.(1987). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Kouzes JM, Posner BZ.(1995). *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Kuhnert KW, Lewis P.(1987). "Transactional and transformational leadership: a constructive/developmental analysis," *Academy of Management Review* 12: 648-657.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B.(1996) "Developing and Maintaing Trust in Work Relationships," In Kramer, R. M., & Tyler, T. R.(Eds), *Trust in Organizations*(pp.114-139). Thousand Oaks, CA: Sage
- Lewis, J. D. & Weigert, A.(1985), "Trust as a Social Reality," *Social Forces*, 63, 967-985.
- Likert, R. & Willits, J.M.(1940). *Morale and Agency Management*, Hartford, CT: Life Insurance Agency Management Association.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R.(1988). *The social psychology of procedural justice.*: New York: Plenum Press.
- Lowe KB, Kroeck KG, Sivasubramaniam N.(1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review," *Leadership Quarterly* 7: 385-425.
- McCoy, C. S.(1985). *Management of Values*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- McGregor, D.(1960). *The human side of enterprise*. New York: Wiley.
- Meglino BM, Ravlin EC.(1998). "Individual values in organization: concepts, controversies, and research," *Journal of Management* 24: 351-389.
- Meglino BM, Ravlin EC, Adkins CL.(1989). "A work values approach to corporate culture: a field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes," *Journal of Applied Psychology* 74: 424-432.
- Meyerson D, Weick K, Kramer R.(1996). Swift trust and temporary groups. In *Trust In Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Kramer, Tyler(eds). Sage Publications: London.
- Moorman, R. H.(1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*. 76, 845-855.

- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38
- Northouse, PG.(1997), "Leadership," Sage Publication
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D.(1991). People and organizational culture: A Q-sort approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Parker, L. E.(1993). When to Fix It and When to Leave: Relationship among Perceived Control, Self-Efficacy, Dissent, and Exit. *Journal of Applied Social Psychology*, 78, 949-959.
- Parker, L. E. & Price, R. H.(1994). Empowered Managers and Empowered Workers: The Effects of Managerial Support and Managerial Perceived Control on Workers' Sense of Control over Decision Making. *Human Relation*, 47, 911-928.
- Pawar, B. S. & K. K. Eastman.(1997). "The Nature and Implication of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination. *Academy of Management Review*, 22, 1: 80~109.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H., JR.(1982). In search of excellence. New York: Harper & Row.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S.(1999). "Fairness perception and trust as mediators for transformational and transactional Leadership: A two-sample study." *Journal of Management*, 25(6): 897.
- Podsakoff P, Mackenzie S, Moorman R, Fetter R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly* 1: 107-142.
- Podsakoff P, Toder, W. D., Grover, R. A. & Huber, V. L.(1984). "Situational moderators of leader reward and punishment behavior: Fact or fiction?" *Organizational Behavior and Human Performance*. 34: 21-63.
- Podsakoff P, Toder, W. D., & Skov, R.(1982). Effects of leader performance contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25, 812-821.
- Posner BZ.(1992). "Person-organization value congruence: no support for individual difference as a moderating influence," *Human Relations* 45: 351-361.
- Rotter, J.B.(1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651-665.
- Seltzer, J., & Bass, B. M.(1990). Transformational leadership: Beyond initiation and structure. *Journal of Management*. 16, 693-704.
- Selznick, P.(1957). *Leadership in Administration: A sociological interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson & Company.
- Shamir B.(1990). "Calculation, value, and identities: the sources of collectivistic work motivation," *Human Relations* 43: 313-332.
- Shamir B.(1995). "Social distance and charisma: theoretical notes and an exploratory study," *Leadership Quarterly* 6: 19-47.
- Shamir B, House RJ, Arthur MB.(1993). "The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory," *Organizational Science* 4: 577-594.
- Shea CM, Howell JM.(1999). "Charismatic leadership and task feedback: a laboratory study of their effects on self-efficacy and task performance," *Leadership Quarterly* 10: 375-396.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O.(1987). Leadership and outcomes of performance appraisal process. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 177-186.

- Wanous, J. P.(1977). Organizational entry: Newcomers moving from outside to inside. *Psychological Bulletin*, 87, 601-618.
- Wilkins, A., & Ouchi, W.(1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M.(1990). Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis, *Human Relation*, 43, 10, 975-995.
- Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J., Comer, L. B., & Jolson, M. A.(1997). "Woman and transformational and contingent reward leadership: a multiple-levels-of-analysis perspective." *Academy of Management Review*, 40(1), 205-221.
- Yoon, J.(1996). Fairness Issues and Job Satisfaction Among Korean Employees: The significance of Status Value and Procedural Justice in Work Orientation. *Social Justice Research*, 9, 121-143.
- Yoon, J., Han., & Seo, Y.(1996). Sence of Control Among Hospital Employess: An Assessment of Choice Process, Empowerment, and Buffering Hypotheses. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 686-716.
- Yukl G.(1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Yearly Review of Management*, 15, 251-289.
- Yukl G.(1998). *Leadership in Organization*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.

The Role of Trust and Value congruence as a Mediator between Superior's Transformational, Transactional Leadership and Outcomes

Jin Kyu Lee* · Ji Hwan Park**

Abstract

This field study examined the causal effects of transformational and transactional leadership and the mediating role of trust and value congruence on outcomes such as satisfaction, effectiveness and extra effort. Outcomes were evaluated via three measures—satisfaction, effectiveness, extra effort. Results, based on path analyses using LISREL, indicated that transformational leadership had both direct and indirect effects on outcomes mediated through follower's trust in the leader and value congruence. However, transactional leadership had only indirect effects on outcomes mediated through follower's trust and value congruence. At the end of the paper, theoretical and managerial implications of this study, limitations, and future research directions are discussed.

Key words: transformational and transactional leadership, subordinates' extra effort, satisfaction with leader, subordinate-rated leader effectiveness, the mediating role of trust and value congruence.

* Professor at Korea University Business School

** Korea University Graduate School