

# 임파워링 리더십이 리더-구성원 교환관계, 리더신뢰 및 역할 내 행동에 미치는 영향

## The Effect of Empowering Leadership on Leader-Member Exchange, Leader Trust and In-role Behavior

이규용\*, 송정수\*\*

울산과학대학교 안전및산업경영공학과\*, 울산대학교 경영정보학과\*\*

Kyu-Yong Lee(kylee@uc.ac.kr)\*, Jung-Su Song(songjsca@hanmail.net)\*\*

### 요약

본 연구에서는 임파워링 리더십이 리더-구성원 교환관계(LMX: Leader-Member Exchange), 리더신뢰, 역할 내 행동에 미치는 영향을 살펴보고, 임파워링 리더십과 역할 내 행동의 관계에 있어서 LMX와 리더신뢰의 매개역할을 검증하였다. 양산, 울산, 경주의 중소기업 종사자를 대상으로 설문조사를 하였으며 289명을 대상으로 자료를 수집하였다. 전반적인 기술통계분석과 탐색적 요인분석을 위해 SPSS 18.0을 사용하였다. AMOS 18.0을 사용하여 연구변수의 타당성을 파악하기 위한 확인적 요인분석과 연구가설을 검증하고자 공분산 구조분석을 실시하였다. 연구결과 첫째, 임파워링 리더십은 LMX, 리더신뢰에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 임파워링 리더십은 역할 내 행동에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 셋째, LMX은 리더신뢰와 역할 내 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 리더신뢰는 역할 내 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 임파워링 리더십과 역할 내 행동 간의 관계에서 LMX와 리더신뢰가 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 본 연구 결과에 근거하여 조직구성원의 역할 내 행동을 높이기 위해서 리더의 임파워링 리더십을 통한 LMX과 리더신뢰를 강화시켜야 함을 시사하고 있다.

■ 중심어 : | 임파워링 리더십 | 리더-구성원 교환관계 | 리더신뢰 | 역할 내 행동 |

### Abstract

In this study, we examined the impact of empowering leadership on leader-member exchange(LMX), leader trust, and in-role behavior. The role of LMX and leader trust in the relationship between empowering leadership and in-role behavior was verified. We surveyed 289 small and medium enterprises in Yangsan, Ulsan and Gyeongju city. SPSS 18.0 was used for overall descriptive statistics and exploratory factor analysis. AMOS 18.0 was used to conduct confirmatory factor analysis to confirm the validity of the research variables and to conduct a covariance structure analysis to verify the research hypothesis. The result of this study were as follows. First, empowering leadership has a significant effect on LMX, leader trust. Second, empowering leadership did not have a significant effect on in-role behavior. Third, LMX has a significant effect on leader trust and in-role behavior. Fourth, leader trust has a significant influence on in-role behavior. Finally, LMX and leader trust play a mediating role in the relationship between empowering leadership and in-role behavior. Based on the results of this study, it is suggested that the LMX and leader trust should be strengthened through the leader's empowering leadership in order to enhance the employee's in-role behavior.

■ keyword : | Empowering Leadership | Leader-member Exchange | Leader Trust | In-role Behavior |

## 1. 서론

국제화에 따른 무한경쟁의 환경에서 불확실성이 커지고 예측이 점차 어려워지면서, 급변하는 환경에 유연하고 신속하게 대처해야 할 필요성이 고조되고 있다. 이에 따라 조직구성원 개개인의 능력이 중요시 되고, 무엇보다 인적자원관리의 중요성에 대해 관심이 증가하고 있다[1]. 이와 같이 빠르게 변화하는 경영환경으로 인해 조직구조의 변화와 리더역할의 변화에 적합한 리더십으로 최근 임파워링 리더십(empowering leadership)이 부각되고 있다.

임파워링 리더십은 조직에서 리더가 조직구성원들에게 자율성을 보장하고, 조직구성원들과 권한을 공유하며, 조직구성원의 내적동기부여 수준을 제고시켜주는 리더의 행위이다[2-4]. 자결결정 이론에 따르면, 동기부여가 된 조직구성원의 행동에 초점을 두고 있는 임파워링 리더십을 통해 내재적 동기화가 촉진된 조직구성원의 역할 내 행동을 이끌어낼 수 있다. 이는 조직관리에 있어서 중요한 의미를 갖는다 할 수 있다[5]. 조직구성원은 리더가 바라는 업무에 대한 기대를 만족시키기 위해 최선을 다해 노력하며, 과업을 열심히 수행하고, 목표를 달성하기 위해 노력하는 역할 내 행동을 보임으로써 궁극적으로 조직의 전반적인 성과에 직접적으로 기여할 수 있다[5][6].

한편, 리더십은 리더와 조직구성원의 적합성에 따라 조직유효성에 많은 차이가 나타나는 것으로 연구되었는데, 리더와 조직구성원의 적합성을 나타내는 리더-구성원 교환관계(LMX: Leader-Member Exchange) 이론이 있다. LMX 이론은 리더의 행위나 특성에 초점을 두는 이론이 아니라 리더와 조직구성원간의 관계에 초점을 두고 있는 이론으로 리더가 모든 조직구성원들을 동일한 방법으로 대하지 않고, 오히려 개별 조직구성원들과 서로 다른 유형의 교환관계로 발전시키는 것이다[7]. 이 이론의 논리에 의하면 임파워링 리더십을 발휘하는 리더도 조직구성원들과의 교환관계 질에 따라 다양한 모습으로 조직구성원들에게 지각될 수 있음을 예측하게 해 준다[2]. LMX 이론이 중요한 이유는 리더의 행위나 특성에 초점을 두는 것이 아니라, 리더와 개별

조직구성원간의 관계에 초점을 두고, 리더와 조직구성원이 성숙된 관계로 발전시킬 때 효과적인 리더십이 나타나며 그 결과 조직의 성과에도 긍정적 영향을 미치기 때문이다[2][8].

조직 내에서 높은 LMX의 질이 형성되면, 리더와 조직구성원들 사이에 자주 상호작용이 발생하게 될 것이고 이는 리더에 대한 신뢰를 더욱 높여 줄 것이다[9]. 조직구성원의 리더에 대한 신뢰가 높아지면, 리더에 대한 믿음과 기대가 커지고, 이는 조직에 대한 긍정적인 행동으로 볼 수 있는 역할 내 행동이 증가될 것이다[10].

이러한 LMX가 높을수록 리더와 조직구성원 사이에서 서로 신뢰하고, 서로 존중하는 특성이 형성될 수 있으며[8], 나아가 개인과 조직을 위한 긍정적인 행동은 더욱 더 많아지고, 부정적인 행동은 줄어들게 된다. 즉, LMX가 높을수록 조직구성원들의 역할 내 행동이 증가하게 되는 것이다. 많은 선행연구에서 임파워링 리더십과 역할 내 행동의 직접적 관계에 대한 연구[5] 뿐만 아니라 심리적 임파워먼트[11], 리더신뢰[12], 유연성과 직무특성[13], 내재적 동기부여[14], 자기효능감[15] 등과 같이 다양한 매개변수들을 대상으로 하는 연구의 필요성을 제기하였다.

임파워링 리더십 이론은 기존의 리더십 이론이 갖고 있는 리더 중심적 사고의 취약점을 보완해 준다는 면에서 최근 많은 관심을 불러일으키고 있다. 하지만 임파워링 리더십이 리더와 조직구성원의 교환 관계적 중심의 이론이지만 그에 관한 연구는 미비한 실정이다. 선행 연구의 흐름을 살펴보면, 고객의 다양한 요구를 신속하고 정확하게 파악하여 적절한 대응책을 제시할 수 있어야 경쟁력을 높일 수 있는 중소기업이 직면한 인적자원관리의 실무적 차원에서 역할 내 행동에 대한 관심이 고조되고 있다. 이러한 중소기업의 조직성과를 좌우하는 역할 내 행동에 영향을 줄 수 있는 선행 변수로 LMX와 리더신뢰가 중요한 역할을 할 것으로 보고 있다. 이에 따라 임파워링 리더십이 어떠한 요인과 과정에 따라 역할 내 행동에 영향을 미치는지에 대해 다양한 맥락에서 연구를 진행해야 할 필요성을 제기하였다[12-16].

따라서 본 연구는 임파워링 리더십이 역할 내 행동에

직접적으로도 영향을 미치지 않지만, 다른 어떤 변수를 매개하여 역할 내 행동에 영향을 미칠 수 있다는 점에 착안하여, 임파워링 리더십이 역할 내 행동에 영향을 미치는 과정에서 어떠한 메카니즘에 의해 영향을 미치는지를 파악하고자 한다. 이를 위해 임파워링 리더십이 LMX와 리더신뢰에 영향을 주고 최종적으로 역할 내 행동까지 연결되는 복잡한 경로에 대하여 실증적인 분석을 통해 살펴보고자 한다. 이러한 연구결과를 바탕으로 중소기업 조직에서 임파워링 리더십에 의해 영향을 받을 수 있는 LMX와 리더신뢰를 강화하여 역할 내 행동을 촉진함으로써 조직경쟁력을 향상시킬 수 있는 인적자원관리의 방안을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 임파워링 리더십

최근에는 각 개인의 능력을 충분히 발휘할 수 있는 조직구조가 필요하다는 점에서 임파워먼트 개념이 더욱 힘을 얻고 있다. 임파워먼트를 기초로 한 임파워링 리더십은 실질적인 권한 위양과 활동을 지원함으로써 개인의 능력이나 의욕을 충분히 발휘할 수 있도록 하는 리더십이다. 이는 부하직원을 믿고 권한을 위임할 수 있는 환경을 조직구조 내에 구축하는 기술이라고도 할 수 있으며 사람과 조직을 활용하는 리더십이다[16].

Arnold, et al.[3]의 연구에서는 임파워링 리더십을 조직구성원들이 공식적인 역할을 잘 수행할 수 있도록 격려하고 권한을 부여하여 조직이 추구하는 성과를 높일 수 있도록 촉진하는 것이라고 하였다. Zhang & Bartol[17]도 임파워링 리더십을 조직구성원들에게 과업의 중요성을 설명해주고, 의사결정을 하는데 있어서 높은 자율성을 제공하며, 조직구성원의 역량에 대하여 신뢰를 하고, 성과에 나쁜 영향을 줄 수 있는 요소들을 제거함으로써 조직구성원들과 파워를 공유하는 것으로 정의하였고, Srivastava et al.[4]은 임파워링 리더십을 조직에서 리더가 조직구성원들과 권한을 공유하고 그들의 내적동기부여 수준을 높여주는 리더의 행위로 정의하였다. 조직구성원들이 자신의 일에 대한 자율성을

가지고 스스로 할 수 있도록 지원을 받음과 동시에 자신의 능력에 대한 믿음을 갖게 하고, 스스로 역량을 개발시키도록 하는 모든 리더십을 임파워링 리더십으로 간주할 수 있다[18].

Arnold et al.[3]은 중앙집권적 의사결정과 수직형 통제방식을 가진 과거의 전통적 조직과 현재의 분권화된 조직은 조직구조와 업무 프로세스에 있어서 큰 차이가 있다고 지적하였다. 이에 따라 리더의 역할도 새롭게 정의되어야 한다고 주장하며, 임파워링 리더십의 구성개념으로 솔선수범(leading by example), 참여적 의사결정(participative decision-making), 코칭(coaching), 정보공유(informing), 관심표출(showing concern)을 제시하였다. 이흠[12]의 연구에서 제시한 임파워링 리더십의 구성개념에 대한 정리를 살펴보면 다음과 같다.

솔선수범은 리더가 조직구성원들의 업무뿐만 아니라 리더 자신의 업무에 몰입하는 모습을 직접적으로 보여주는 일련의 행위들을 말하며, 참여적 의사결정은 리더가 의사결정을 내릴 때 조직구성원들의 정보와 의사결정들을 이용하는 것을 의미한다. 코칭은 조직구성원들을 교육시키고, 그들 스스로가 자신의 업무를 처리할 수 있도록 도와주는 일련의 행위들을 의미하며, 정보공유는 중요한 정보뿐만 아니라 조직의 미션이나 철학과 같은 다양한 정보들을 조직의 리더가 구성원들에게 전달하는 역할을 의미하고, 관심표출은 리더가 조직구성원들과 관련된 전반적인 사항들에 대하여 관심을 갖고 배려해주는 것을 의미한다.

리더가 임파워링 리더십을 통해 조직구성원이 자신의 직무를 수행하는 과정에서 그 의미를 인식하도록 돕고, 조직구성원의 역량에 대한 믿음을 보여주며, 조직구성원이 직무에서 의사결정을 스스로 할 수 있는 자율성을 보장하고, 조직구성원이 의사결정에 적극적으로 참여하도록 격려해야 한다[17].

최근 임파워링 리더십에 대한 연구가 확대되는 이유는 임파워링 리더십이 다양한 요인들과 상호작용을 통해 창의성, 직무몰입, 조직몰입, 동기부여, 직무열의, 갈등관리 등 조직구성원의 긍정적인 심리상태에 영향을 줄뿐만 아니라 창의성, 혁신행동, 조직시민행동, 서비스의 질 등 행동의 변화에도 영향을 미칠 수 있기 때문이

다[13][19].

## 2. 리더-구성원 교환관계

LMX 이론은 리더십에 대한 접근방법 중 하나로 리더와 조직구성원 간의 상호작용을 중심으로 리더십을 개념화한 이론이다[20]. 기존의 리더십 이론들은 리더가 조직구성원에게 행하는 리더십에 초점을 두고 있는데 반해 LMX 이론은 역할형성이론과 사회적 교환이론에 토대를 두고 리더와 조직구성원 간의 상호교환에 따라 특유의 역할 형성이 이루어지고 이에 따라 리더십이 형성된다고 하고 있다[2].

LMX 이론은 리더와 조직구성원 간 동질성에 초점을 둔 수직쌍연계(Vertical Dynamic Linkage, VDL)이론에 기초하고 있다. VDL 이론은 리더가 조직 내 구성원을 상대적으로 비교한 후 리더와 높은 수준의 교환관계를 맺는 내집단 구성원에게는 후원적, 위임적, 참여적 행동을 하고 도전적이고 흥미로운 직무를 할당하며 보상에 있어서도 혜택을 부여하는 반면, 리더와 낮은 수준의 교환관계를 맺는 외집단 구성원에게는 관리자로서의 역할인 지시, 관리, 감독 등 최소한의 업무만을 수행하는데, 이러한 리더의 차별적 행동으로 인해 두 집단은 각기 다른 성과를 내게 된다고 설명한다[21].

Graen & Uhl-Bien[8]는 높은 수준의 LMX가 형성되면 서로 간의 역량에 대해 신뢰감과 존경심이 높아지며, 조직에서 주어지는 업무관계에 대한 강한 소속감, 의무감, 책임감을 갖게 된다고 하였다. 또한 LMX 질이 높아지면, 상호관계가 더욱 더 돈독하고 친밀해져, 이를 통한 빈번한 상호작용을 구축하는 것이 쉬워진다고 하였다.

LMX는 일반적으로 리더와 조직구성원 간 협상허용범위(negotiation latitude)라는 개념을 이용하여 측정한다. 협상허용범위는 직무를 수행하는 동안 리더가 조직구성원을 도울 것이라는 구성원의 지각과 관련되어 있는 것으로, 내집단과 외집단의 이분법으로 측정하거나 연속범주로 측정하기도 한다[22]. Liden & Maslyn[23]은 LMX 측정에 있어 협상허용범위를 확장하여 정서적 애착(affect), 충성심(loyalty), 공헌의욕(contribution), 지적존경(professional respect)을 포함하였는데, 그들

이 제시한 LMX의 구성요소들을 김남주[2]의 연구에서 정리한 내용을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

정서적 애착은 직무 또는 직접적인 가치보다는 상호 간의 인간적인 매력에 바탕을 둔 조직구성원들 간의 상호 정서적 유대 정도를 의미하고, 충성심은 리더와 조직구성원 상호관계에서 목표나 개인적 성향에 대해 공적인 지지를 표하는 것을 의미한다. 공헌의욕은 각각의 조직구성원들이 서로의 목표(명시적 혹은 암묵적)를 향해 행하는 일과 관련된 행위들의 방향, 그리고 질의 인식 정도를 의미한다. 지적존경은 한 쌍의 리더와 조직구성원들이 조직 혹은 조직 밖에서 그의 직무에 대해 쌓아온 명성에 대한 인식의 정도를 의미한다.

## 3. 리더신뢰

신뢰에 대한 여러 학자들의 정의를 살펴보면 Dirks & Ferrin[24]은 상대방이 약속이나 기대를 이행하지 않을 수 있다는 위험을 감수하고자 하는 의지라고 신뢰를 정의하고 있으며, 손동원[25]은 상대방의 행위와 의도에 대한 긍정적인 기대를 기반으로 자신의 위험을 수용하려는 심리적 상태라고 신뢰를 정의하였다.

리더는 조직구성원과의 신뢰구축에 상당한 영향을 미치며, 신뢰를 위한 기반(foundation)을 제공하기 때문에 조직구성원과의 신뢰관계를 쌓는데 있어서 주도적으로 행동해야 할 책임이 있다고 볼 수 있다. 특히 리더에 대한 신뢰는 조직 내 신뢰 형성의 중심에 있으며, 리더의 모든 행동은 리더에 대한 조직구성원의 신뢰 지각에 중요한 요소로 작용한다[26]. 그것은 리더가 조직 내 업무환경을 결정하는 데 있어서 핵심에 있기 때문이다. 그런 관계로 리더의 공식적이거나 비공식적인 행동들은 조직구성원과의 관계에서 신뢰의 수준으로 지각되고, 조직구성원이 지각하는 신뢰의 수준 정도에 따라 자신이 취할 행동을 결정하게 된다[27].

리더신뢰는 조직구성원들 사이에서 형성되는 대인간 신뢰의 하나로[28], “리더와 조직구성원의 관계에서 리더에 대해 형성되는 믿음의 정도”를 의미한다. 리더에 대한 믿음이 있기 위해서는 리더가 약속을 잘 지켜야 한다. 따라서 리더에 대한 신뢰는 이전의 관계적 경험에 비추어 예측되며, 신뢰받는 리더가 되기 위해서는

앞으로도 지속적으로 그와 같은 방식으로 행동할 것이라는 믿음이 있어야 한다[29].

리더신뢰는 조직구성원이 리더와의 관계 속에서 영향 받고 형성하게 되는 개념이므로, 조직구성원은 리더가 하는 행동에 대해 자신의 가치와 신념의 기준에 의해 지각하고 판단하게 된다. 이때 조직구성원이 리더를 신뢰한다면 그것은 리더가 하는 행동이 조직구성원 자신에게 긍정적인 영향을 줄 것이라는 믿음과 기대로 위험을 기꺼이 감수하며 리더의 언행을 수용하려는 의지를 갖게 된다고 볼 수 있다.

#### 4. 역할 내 행동

역할 내 행동은 조직에서 개인에게 정해진 공식적인 역할에 대한 행동이며, 직무기술서에서 규정하는 성과를 제고하기 위한 행동이다[30]. 즉, 역할 내 행동은 조직에서 설정한 목표에 대한 성과를 이룰 수 있도록 조직구성원들에게 배정된 직무역할을 수행하기 위해 공식적으로 요구되는 직무수행을 의미한다. 조직성과에 직접적으로 관련이 있으며 직무를 수행하는 조직구성원의 기술 수준, 지식, 능력 등과 같은 개인적인 특성의 영향을 많이 받는다[30].

조직구성원의 역할 내 행동은 개인의 성과를 제고하는데 기여할 수 있고, 공식적이거나 비공식적으로 보상 또는 벌칙에 따라 조직구성원들이 행동의 범위를 보다 더 전체적으로 볼 수 있으므로 조직의 성과를 측정하는데 있어서 핵심적인 역할을 한다. 결국 역할 내 행동은 조직구성원 개인의 성과를 보여주는 행동으로 보상과 같은 기업의 정책과 제도에 따라 영향을 많이 받는다[31].

조직에서 조직구성원의 역할 내 행동은 조직을 관리하는데 있어서 유효성을 나타내는 지표로써 이용되기도 한다. 역할 내 행동은 조직구성원의 개인성과라는 개념을 내포하고 있기 때문에 조직에서 이를 측정하고, 그 영향력이 미치기를 기대하는 조직구성원이 보여주는 행동의 한 측면이 될 수 있다[32].

조직 내에서 다양한 변수들이 역할 내 행동에 영향을 주는 것으로 나타나고 있는데, 그 중에서도 특히 리더십은 역할 내 행동을 내포한 성과와 관련된 변수들에

긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다[33].

### III. 연구 설계

#### 1. 연구모형 및 연구가설의 설정

##### 1.1 연구모형

본 연구는 임파워링 리더십이 역할 내 행동에 얼마나, 어떠한 영향을 미치는지에 대해 살펴보고자 한다. 본 연구 변수들과 관련한 이론적 배경을 토대로 중소기업 종사자를 대상으로 임파워링 리더십, LMX, 리더신뢰, 역할 내 행동 간의 관계를 설명하는 통합모형을 제시하고자 한다. 이에 따라 본 연구에서는 [그림 1]과 같은 연구모형을 제시하였다.

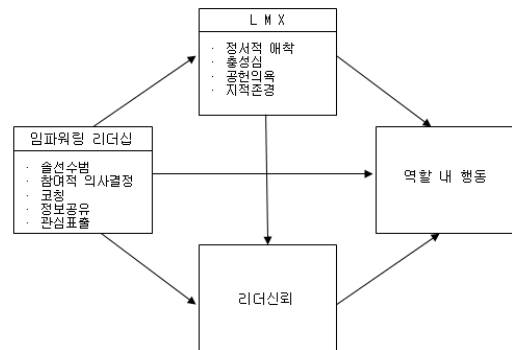


그림 1. 연구모형

##### 1.2 연구가설의 설정

###### 1.2.1 임파워링 리더십과 내생 변수들과의 관계

임파워링 리더십과 LMX에 관한 연구는 아직까지 미비한 실정이지만, 강대석과 차동욱[34]의 연구에서 이들 관계의 논리적 연결을 찾을 수 있다. 강대석과 차동욱[34]의 연구에서 리더가 임파워링 리더십을 발휘하여 조직구성원 개인이 임파워먼트에 대한 지각을 선행한다면, LMX 질에 영향을 미칠 가능성이 크다고 보았다. 리더의 임파워링 리더십을 통해 조직의 지원이나 높은 자율성이 주어지는 환경 하에서 조직구성원들은 임파워먼트를 지각하게 되고, 그 결과 신뢰, 존경, 의무로 대표되는 높은 수준의 LMX가 생겨난다는 것이다.

LMX 질이 높아지면 리더는 중요한 결정을 해야 하는 상황, 조직구성원의 아이디어 및 제안 채택 등에 관하여 조직구성원과 더 많은 교류를 한다[35]. 이와 같은 행동들은 리더가 조직구성원의 기술능력과 어려운 과제와 프로젝트를 완성함에 있어서 조직구성원에 대한 믿음과 자신감을 가지고 있기 때문에 발생할 수 있다 [24][35]. Yukl et al.[35]와 O'Donnell et al.[35]의 연구 결과에서 임파워링 리더십과 LMX 사이에는 아주 유의한 정(+)의 관계가 있다고 밝혀졌다.

임파워링 리더십과 LMX에 대한 실증연구로는 중국의 중소기업 종사자를 대상으로 한 용소[37]의 연구에서 임파워링 리더십은 LMX에 미치는 영향 관계에 대해 통계적으로 유의한 긍정적인 결과를 보여주었다. 다양한 분야에서 IT업무를 수행하는 IT인력을 대상으로 김순주[2]의 연구에서는 IT인력에 대한 임파워링 리더십은 LMX 질에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 임파워링 리더십의 하위요인인 참여적 의사결정은 LMX 질의 하위요인 중 충성심과 공헌의욕에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

박희진과 손영우[38]의 연구에서는 리더가 임파워링 리더십을 많이 발휘할수록 리더에 대한 신뢰가 높아진다고 하였다. Butler & Cantrell[39]는 리더가 업무에 관한 권한을 부여하거나 위임하는 행동, 또는 조직구성원에 대한 관심을 갖고 배려를 하며, 호의적이고 일관되는 진정성 있는 행동, 또한 단절되지 않는 자유롭고 개방적인 의사소통 등을 통해서 조직구성원들은 리더에 대한 신뢰의 수준을 지각하게 된다. 즉, 리더가 임파워링 리더십 행동을 수행하여 조직구성원들에게 자신의 통제 권한을 위임 또는 부여해 줌으로써, 부하들은 자신에게 할당된 직무를 효율적으로 통제하고 직무를 책임감 있게 완수할 수 있다. 리더가 권한을 부여해줌에 따라 조직구성원은 자신의 능력을 리더가 인정했다고 생각할 수 있고, 자신의 발전과 성장을 위해서 리더가 노력한다고 생각하여 리더를 신뢰할 수 있다. 또한 영향력이 커짐으로써 존재감이 높아져 실제적으로 역량 또한 증대되고 업무에 대한 시야가 확대되는 것을 인식하게 될 수 있다[40].

임파워링 리더십과 리더신뢰에 대한 실증연구로는

일반 기업체 종사자를 대상으로 한 김승용 등[41]의 연구에서 임파워링 리더십은 리더에 대한 신뢰에 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 대구·경북 제조업 종사자를 대상으로 윤광식[42]의 연구에서는 임파워링 리더십은 리더신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

LMX가 조직구성원의 역할 내 행동에 영향을 미칠 수 있다는 가능성에 대해서는 사회적 교환이론[6][43]을 근거로 설명될 수 있다. 사회적 교환이론은 교환의 대상이 경제적인 것이 아닌 비경제적인 것도 교환의 매체가 될 수 있다는 주장이다. 리더의 조직구성원에 대한 관심을 기반으로 상호 관계가 좋아지면 조직구성원은 조직을 위한 성과를 제고할 수 있는 행동을 하게 된다. 즉 리더의 영향을 받은 구성원은 리더의 영향 또는 관계에 대한 반대급부로 조직을 위한 행동을 증가시킬 수 있다는 것이다[31]. 임파워링 리더행위는 필요한 기술, 능력과 상관된 믿음에 대한 강화를 통해 정확하게 역할 내 행동을 수행하게 한다[11].

임파워링 리더십과 리더신뢰에 대한 실증연구로는 이흠[12]의 연구에서 기업체 종사자에 대해 임파워링 리더십이 역할 내 행동에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 제조업 종사자를 대상으로 황상규 [14]의 연구에서도 임파워링 리더십이 역할 내 행동에 유의한 수준에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 이론적 근거와 선행연구를 토대로 임파워링 리더십과 내생 변수들과 관련하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1. 임파워링 리더십은 LMX에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2. 임파워링 리더십은 리더신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3. 임파워링 리더십은 역할 내 행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 1.2.2 LMX와 리더신뢰, 역할 내 행동의 관계

LMX는 리더가 함께 근무하는 조직구성원들과의 관계를 유지 발전시키기 위한 교환관계에 초점을 맞추고

있는데[7], 사회교환이론과 관련성이 매우 높다[44]. 리더는 조직구성원들에게 역할에 대한 기대감을 전달하고, 이러한 역할을 충족시키는 조직구성원들에게 유·무형의 보상을 제공한다. 마찬가지로 조직구성원도 리더가 자신에 대해 어떻게 생각하고 있는지를 파악하여, 리더의 기대를 만족시켰을 때, 그 결과에 따라 자신이 받게 될 보상의 기대와 더불어 리더의 역할에 대한 기대가 발생한다[13]. LMX는 시간의 흐름에 따라 각자의 역할 수행과정을 통해 형성되고, 점차 동반자적 관계로 발전하게 된다.

조직 내에서 높은 LMX의 질이 형성되면, 리더와 조직구성원들 사이에 더욱 더 자주 상호작용이 발생되어 더욱 더 높은 서로간의 신뢰감이 만들어질 것이다. 이를 통해 내집단 구성원은 보다 많은 영향력과 신뢰, 자율권 등과 관련한 지원을 제공받으며, 이에 보다 높은 몰입과 충성심, 리더신뢰 등으로 반응하게 된다[9].

LMX와 리더신뢰에 대한 실증연구로는 정보시스템 기업에 근무하고 있는 종업원을 대상으로 한 정기호[45]의 연구에서 LMX는 리더신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 특1급 호텔의 객실부서와 지원부서의 구성원들을 대상으로 한 김영식[46]의 연구에서 LMX는 조직구성원의 리더에 대한 신뢰의 감정적 신뢰와 인지적 신뢰 모두에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Wayne et al.[47]이 LMX에 관한 선행연구들을 분석한 결과, 다수의 연구에서 LMX의 질이 역할 내 행동에 긍정적인 영향을 주고 있음을 발견하였다. 이들이 제시한 결론은 LMX 질을 높게 인식하는 조직구성원은 리더에게서 피드백, 지원, 기회 및 자원 등을 제공받을 수 있으므로 역할 내 행동을 더 잘 수행할 수 있다는 것이다. 또한 LMX의 질이 높은 경우 조직에서 조직구성원은 자신이 맡은 역할에 더 많은 노력을 하게 될 것이며, 역할 내 행동도 증가하게 될 것이다[48].

LMX 질이 높은 경우에 리더와 조직구성원 사이에는 존중, 신뢰, 의무감, 상호영향력이 나타나게 되는데[8], 이는 Blau[49]가 제시한 사회적 교환을 통해 이들 사이에 서로 영향을 주고받으며, 조직구성원의 태도와 행동에 영향을 주게 된다. 특히 LMX의 수준이 높을 경우

높은 역할 내 행동을 보이게 된다[50].

LMX와 역할 내 행동에 대한 실증연구로는 조직 내에서 상사, 팀 동료들과 함께 근무하는 직장인을 대상으로 박종민[51] 조직구성원의 높은 LMX의 질은 성과 변수(도움행동, 역할 내 행동, 혁신행동, 직무만족)에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 중국 길림성의 철강업 종사자를 대상으로 한 림림[52]의 연구에서 LMX는 역할 내 행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 이론적 근거와 선행연구를 바탕으로 LMX와 후행변수에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4. LMX는 리더신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5. LMX는 역할 내 행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 1.2.3 리더신뢰와 역할 내 행동의 관계

조직구성원의 리더에 대한 신뢰가 높아진다면, 그들에 대한 기대와 믿음이 커져 조직을 위한 긍정적인 행동, 즉 역할 내 행동이 증가될 것이다[10]. 리더와 조직구성원은 업무와 관련하여 끊임없이 관계를 맺으며, 이런 관계 속에서 리더는 조직구성원들에게 상사임과 동시에 멘토이며 코치의 역할로서 영향을 주고 있다. 이와 같은 영향력은 역할 내 행동에 직접적으로 관련이 있기 때문에 리에 대한 조직구성원의 신뢰는 중요한 요소로 인식되고 있다[41].

리더와 밀접하고 친밀한 관계를 유지함으로써 리더 신뢰가 높은 조직구성원은 그렇지 않은 조직구성원에 비해 리더로부터 더 많은 인정과 관심을 받는 동시에 리더에 대한 만족이 더 높으며, 그들의 공식적인 직무에 대한 높은 역할 내 행동을 보여준다[53]. 조직구성원의 리더에 대한 신뢰정도에 따라 개인이 조직에 대한 심리적 일체감, 동일시 의식을 의미하는 조직몰입에 영향을 미친다. 따라서 리더에 대한 신뢰는 팀 몰입과 조직몰입을 통하여 역할 내 행동에 많은 영향을 미친다[54].

리더신뢰와 역할 내 행동에 대한 실증연구로는 중국

헤이룽강의 기업체 종사원을 대상으로 한 이훙[12]의 연구에서 신뢰는 역할 내 행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 중국 강소성 지역의 통신회사에 재직 중인 종업을 대상으로 한 서형[55]의 연구에서도 조직구성원이 리더에 대한 신뢰를 높게 인식하면 역할 내 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 이론적 배경과 선행연구에 근거하여 리더신뢰와 역할 내 행동에 관한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 6. 리더신뢰는 역할 내 행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 1.2.4 LMX와 리더신뢰의 매개효과

LMX와 리더신뢰의 매개작용은 임파워링 리더십이 LMX, 리더신뢰 및 역할 내 행동에 미치고 있는 영향, LMX가 리더신뢰와 역할 내 행동에 미치고 있는 영향, 리더신뢰가 역할 내 행동에 미치고 있는 영향관계의 결합으로 해석될 수 있다. 앞에서 제시한 선행 연구를 종합해보면, 임파워링 리더십은 LMX에 긍정적 영향을 미치며[2][37], 임파워링 리더십은 리더신뢰에 긍정적 영향을 미치고[41][42], 임파워링 리더십은 역할 내 행동에 영향을 주고 있음을 알 수 있다[11][31]. 또한 LMX가 리더신뢰에 긍정적 영향을 미치며[45][46], LMX가 역할 내 행동에 긍정적 영향을 미치고[51][52], 리더신뢰가 역할 내 행동에 영향을 주고 있음을 알 수 있다[12][55]. 따라서 LMX와 리더신뢰는 임파워링 리더십을 통해 역할 내 행동으로 영향을 미치는 매커니즘으로 볼 수 있다.

임파워링 리더십과 역할 내 행동 간의 관계에 있어서 다양한 변수의 매개역할에 대한 연구의 필요성을 강조한 실증적 연구들을 살펴보면 다음과 같다. 이훙[12]의 연구에서 임파워링 리더십이 역할 내 행동에 미치는 영향에서 신뢰는 정(+)의 매개효과 효과를 가질 것이라는 가설은 채택되었고, 매개효과는 부분매개효과를 가졌다. 대기업 종사자를 대상으로 한 주세영[13]의 연구에서 인지된 직무특성과 인지적 유연성이 임파워링 리더십과 과업성과의 관계에 있어서 부분매개 역할을 하고

있음을 보여주었다. 황상규[14]의 연구에서는 임파워링 리더십과 역할 내 행동 사이에서 내재적 동기부여가 부분매개역할을 수행하는 것으로 나타났다. Whiting et al.[56]은 과업성과에 대해 조직구성원들이 꼭 수행해야 한다는 의미의 역할 내 행동으로 설명하였다. 직장인들을 대상으로 한 백혜민[15]의 연구에서 자기효능감이 임파워링 리더십과 조직구성원들의 과업성과 사이에서 완전 매개함을 확인하였다.

이상과 같은 이론적 근거와 선행연구의 결과를 통해 직무특성에 대한 올바른 인식은 조직구성원의 심리적 주인의식의 형성에 긍정적 영향력을 행사하게 될 것이고 아울러 조직구성원들에게 형성된 높은 수준의 심리적 주인의식은 서비스품질에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다. 따라서 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

위 내용을 토대로 리더의 임파워링 리더십 행동은 LMX 수준을 높여 조직구성원이 리더에 대해서 신뢰를 형성하도록 하는데 핵심적이고 중요하게 영향을 끼치고 있다는 것을 알 수 있다. 또한 리더와 조직구성원 사이에서 형성된 신뢰는 구성원으로 하여금 조직의 목표의 성과를 위해 자신에게 맡겨진 역할 내 행동을 할 것으로 예상할 수 있다. 이에 따라 임파워링 리더십과 역할 내 행동 사이에 매개효과에 대한 네 가지 가설을 설정하였다.

가설 7. 임파워링 리더십과 리더신뢰 간의 관계에서 LMX가 매개역할을 할 것이다.

가설 8. 임파워링 리더십과 역할 내 행동 간의 관계에서 LMX가 매개역할을 할 것이다.

가설 9. 임파워링 리더십과 역할 내 행동 간의 관계에서 리더신뢰가 매개역할을 할 것이다.

가설 10. LMX와 역할 내 행동 간의 관계에서 리더신뢰가 매개역할을 할 것이다.

## 2. 변수의 조작적 정의

임파워링 리더십은 리더가 조직구성원들과 권한을 공유하고 조직구성원의 내적동기부여 수준을 높일 수 있는 리더의 행위를 의미한다[4]. 본 연구에서는 이를



측정하기 위해 Arnold et al.[3]이 개발한 문항을 바탕으로 윤광식[42]의 연구에서 사용된 솔선수범 4개 문항, 참여적 의사결정 4개 문항, 코칭 4개 문항, 정보공유 4개 문항, 관심표출 4개 문항 등 총 20개 문항으로 측정하였다.

LMX는 리더와 조직구성원의 상호관계에 따라 서로 다른 역할관계를 맺는 정도를 의미하며[2], 본 연구는 Liden & Maslyn[32]의 측정도구를 토대로 김순주[2]이 연구에서 사용된 정서적 애착 3개 문항, 충성심 3개 문항, 공헌의욕 2개 문항, 지적 존경 3개 문항 등 4개 구성요인을 반영한 총 11개 문항을 측정하였다.

리더신뢰는 리더가 조직구성원과 일상적 업무의 상호작용 관계 속에서 형성되는 리더에 대한 믿음, 정서적 지지, 충성심의 정도를 의미하며[41], 김승용 등[41]의 연구에서 사용한 6개 문항으로 측정하였다.

역할 내 행동은 조직구성원에게 배정된 공식적인 역할과 관련되어 있으며, 직무기술서에서 규정하는 성과를 제고하기 위한 행동이다[30]. 본 연구에서는 역할 내 행동을 측정하기 위하여 William & Anderson[30]가 개발하여 사용하였던 설문항목 7개 문항을 이용하여 측정하였다.

#### IV. 연구결과

##### 1. 대상자의 일반적인 특성

본 연구의 대상은 울산, 양산, 경주 지역에 소재하고 있는 중소기업체에 제직 중인 직원들을 대상으로 자료를 수집하였다. 연구자가 해당 중소기업 관리자를 만나 연구의 취지를 설명하고, 설문지 340부를 배부하였다. 자료수집 기간은 2018년 7월 26일부터 2018년 9월 6일까지 총 301부가 회수되었으며 이들 중 응답내용이 불성실한 12부의 설문지를 제외한 289부가 최종 분석 자료로 사용되었다.

분석대상인 표본의 특성을 살펴보면 [표 1]과 같다. 응답자의 성별은 남성은 72.7%, 여성은 27.3%이며, 연령별로는 20대가 18.0%, 30대가 32.2%, 40대가 22.8%, 50대 이상이 27.0%이었다. 기혼은 61.2%, 미혼은

38.8%, 교육수준은 고졸이 37.0%, 전문대졸이 27.7%, 대졸이 33.2%, 대학원졸이 2.1%로 나타났다. 직위는 사원 51.6%, 대리 20.4%, 과장 15.2%, 차장 및 부장 9.7%, 임원 이상이 3.1%이었다. 재직기간은 1년 미만은 15.2%, 1년 이상 5년 미만은 29.4%, 5년 이상 10년 미만은 23.5%, 10년 이상 15년 미만은 11.8%, 15년 이상 20년 미만은 5.5%, 20년 이상이 14.5%를 차지했다.

표 1. 표본의 인구통계학적 특성

구분		빈도(명)	백분율(%)
성별	남성	210	72.7
	여성	79	27.3
연령	20대	52	18.0
	30대	93	32.2
	40대	66	22.8
	50대 이상	78	27.0
결혼유무	기혼	177	61.2
	미혼	112	38.8
교육수준	고졸	107	37.0
	전문대졸	80	27.7
	대졸	96	33.2
	대학원졸	6	2.1
직위	사원	149	51.6
	대리	59	20.4
	과장	44	15.2
	차장 및 부장	28	9.7
	임원	9	3.1
재직기간	1년 미만	44	15.2
	1년 이상-5년 미만	85	29.4
	5년 이상-10년 미만	68	23.5
	10년 이상-15년 미만	34	11.8
	15년 이상-20년 미만	16	5.5
	20년 이상	42	14.5
합계		289	100.0

##### 2. 신뢰성 및 타당성 분석

제안된 연구가설을 검증하기 위해 측정도구의 신뢰성은 크론바하 알파계수를 살펴보고, 타당성은 탐색적 요인분석을 실시하여 점검하였다. 크론바하 알파계수는 임파워링 리더십의 솔선수범(0.924), 참여적 의사결정(0.853), 코칭(0.896), 정보공유(0.889), 관심표출(0.883), LMX 질의 정서적 애착(0.873), 충성심(0.912), 공헌의욕(0.774), 지적존경(0.895) 그리고 리더신뢰(0.869), 마지막으로 조직시민행동(0.901)로 측정항목들이 신뢰성을 확보하고 있다고 판단할 수 있다. 측정도구의 탐색적 요인분석은 주성분분석을 통한 직각회전

을 이용하였다.

외생변수인 임파워링 리더십에 대한 요인분석결과, 임파워링 리더십은 고유치(eigen value)가 1 이상인 요인은 솔선수범, 참여적 의사결정, 코칭, 정보공유, 관심표출 등 5개로 추출되었다. 솔선수범은 4개 문항, 참여적 의사결정은 4개 문항 중에서 2개 문항을 제거한 2개 문항, 코칭, 정보공유, 관심표출은 각 4개 문항 중에서 1개 문항을 제거한 3개 문항씩을 분석에 사용하였다. 이때 누적분산비율은 74.487%로 나타났다. 내생변수인 LMX, 리더신뢰, 역할 내 행동에 대한 요인분석결과, LMX는 고유치(eigen value)가 1 이상인 요인은 정서적 애착, 충성심, 공헌의욕, 지적존경 등 4개로 추출되었다. 정서적 애착은 3개 문항 중에서 1개 문항을 제거한 2개 문항, 충성심과 지적존경은 각 3개 문항, 공헌의욕도 2개 문항, 리더신뢰는 6개 문항, 역할 내 행동은 7개 문항을 분석에 사용하였다. 이때 누적분산비율은 75.221%로 나타났다.

### 3. 확인적 요인분석 및 상관관계 분석

탐색적 요인분석을 실시한 후 AMOS 18.0을 사용하여 확인적요인분석을 실시하였다. 임파워링 리더십, LMX 질은 2차 요인분석을 통해 잠재적 요인으로 변환시켰다. 확인적 요인분석을 실시한 결과는 [표 2]와 같다. 적합도에 관한 대부분의 수치들은  $\chi^2=406.194$ ,  $df=192$ ,  $p=0.000$ ,  $GFI=0.911$ ,  $AGFI=0.876$ ,  $CFI=0.954$ ,  $RMR=0.033$ 으로 적합도 평가기준에 대해 수용할만한 수준을 보여주고 있다.

[표 2]과 같이 구성개념의 각 측정항목들의 표준 요인적재량은 0.564이상으로 나타났으며, t값이 유의수준 1% 에서 유의적이고, 구성개념의 평균분산추출값(AVE: average variance extracted)은 대부분 0.66 이상, 개념신뢰도(CR: construct reliability)는 0.92 이상이므로 집중타당성이 충족되었다. [표 3]은 구성개념들 간의 상관행렬을 제시한 것이다. 대각선에 표시된 구성개념의 평균분산추출값이 대각선 위쪽에 나타난 구성개념간 상관계수의 제곱보다 높은 수치를 보여주고 있어 판별타당성이 입증되었다.

표 2. 확인적 요인분석의 결과

구성 개념	측정문항/요인	요인 적재량	SE	t	AVE	CR
임파워링 리더십	솔선수범	0.887	0.013	9.45	0.809	0.955
	참여적 의사결정	0.906	0.014	8.425		
	코칭	0.903	0.013	8.925		
	정보공유	0.790	0.021	10.774		
	관심표출	0.776	0.027	10.35		
LMX	정서적 애착	0.748	0.034	10.761	0.750	0.923
	충성심	0.865	0.018	9.108		
	공헌의욕	0.837	0.019	9.741		
	지적존경	0.832	0.019	9.819		
리더 신뢰	신뢰1	0.837	0.026	8.787	0.668	0.922
	신뢰2	0.819	0.023	9.845		
	신뢰3	0.830	0.023	9.64		
	신뢰4	0.721	0.029	10.346		
	신뢰5	0.631	0.031	10.914		
	신뢰6	0.564	0.038	11.531		
역할 내 행동	행동1	0.753	0.027	10.62	0.660	0.931
	행동2	0.756	0.028	10.622		
	행동3	0.869	0.018	8.683		
	행동4	0.778	0.028	10.412		
	행동5	0.710	0.03	10.954		
	행동6	0.802	0.022	10.142		
	행동7	0.787	0.029	10.316		

SE: standard error, t: t-value, AVE: average variance extracted, CR: construct reliability

표 3. 상관관계

구분	임파워링 리더십	LMX	리더신뢰	역할 내 행동
임파워링 리더십	0.809	0.401	0.334	0.224
LMX	0.633*	0.750	0.347	0.190
리더신뢰	0.578*	0.589*	0.668	0.448
역할 내 행동	0.473*	0.436*	0.669*	0.660

\*p < 0.01

### 4. 연구가설 검증

본 연구에서 사용된 임파워링 리더십, LMX, 리더신뢰, 역할 내 행동 간에 어떠한 영향관계를 나타내는지 검증하기 위해 경로모형을 이용하여 분석하였다. 분석결과,  $\chi^2=417.426$ ,  $df=193$ ,  $p=0.000$ ,  $GFI=0.908$ ,  $AGFI=0.873$ ,  $CFI=0.952$ ,  $RMR=0.033$ 으로 나타났다. 이 모형은 공분산 구조분석의 평가기준 지표들과 비교해 볼 때 전반적으로 수용할 만한 수준이다. 경로모형을 이용한 분석결과는 [그림 2]에 제시하였다. 연구가설의 검증결과는 [표 4]에 제시하였다.

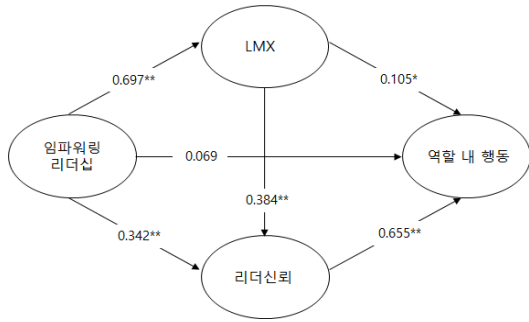


그림 2. 연구모형의 경로분석 결과

연구가설의 검증결과를 정리하면 임파워링 리더십은 LMX에 유의한 정(+)의 영향(0.697)을 미치고 있어 가설 1이 채택되었으며, 임파워링 리더십은 리더신뢰에 유의한 영향(0.342)을 미치고 있어 가설 2도 채택되었고, 임파워링 리더십은 역할 내 행동에 유의하지 않는 영향(0.069)을 미치는 것으로 나타나 가설 3은 기각되었다. LMX는 리더신뢰에 유의한 정(+)의 영향(0.384)을 미치는 것으로 나타나 가설 4는 채택되었으며, LMX는 역할 내 행동에 유의한 영향(0.105)을 미치고 있어 가설 5는 채택되었고, 리더신뢰는 역할 내 행동에 유의한 영향(0.655)을 미쳐 가설 6도 채택되었다.

표 4. 연구가설의 검증결과

경로	β	S.E	C.R.	p	Accept
EL→LMX	.697	.061	14.068	.000	0
EL→LT	.342	.084	4.038	.000	0
EL→IRB	.069	.074	0.837	.402	×
LMX→LT	.384	.083	5.415	.000	0
LMX→IRB	.105	.077	2.231	.026	0
LT→IRB	.655	.099	8.726	.000	0
EL→LMX→LT		-			0
EL→LMX→IRB		-			0
EL→LT→IRB		-			0
LMX→LT→IRB		-			0

EL: Empowering leadership, LMX: Leader-member exchange, LT: Leader trust, IRB: In-role behavior

다음으로 LMX와 리더신뢰가 통계적으로 유의미한 매개역할을 하는지에 대해 경쟁모델 분석방법을 통해 추가적인 분석을 실시하였다. 매개효과를 검증하기 위한 충족되어야 하는 조건은 다음과 같다[39]. 1) 직접효과 모델보다 매개효과 모델이 분산을 더 많이 설명할 수 있어야 하며, 2) 독립변수와 매개변수가 통계적으로 유의

한 관계가 성립해야 한다. 3) 매개변수와 종속변수가 통계적으로 유의한 관계가 성립해야 한다. 4) 독립변수와 종속변수의 관계는 직접효과 모델에서 유의한 영향이 매개효과 모델에서 그 영향이 감소하거나 제거되어야 한다.

임파워링 리더십과 리더신뢰의 관계에 있어서 매개효과 모델에서의 리더신뢰에 대한 분산은 0.615, 직접효과 모델에서의 분산은 0.529로, 매개효과 모델이 직접효과 모델보다 더 많은 분산을 설명하였다. 독립변수인 임파워링 리더십이 LMX에 유의한 영향을 미치며, 매개변수로 LMX이 종속변수인 리더신뢰에 유의한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 마지막으로 직접효과 모델에서의 독립변수인 임파워링 리더십이 종속변수인 리더신뢰에 미치는 유의한 영향(0.627)보다 매개효과 모델에서는 유의한 영향(0.342)이 감소되었다. 따라서 임파워링 리더십은 LMX의 매개를 통해서 리더신뢰에 영향을 미치고 있는 것으로 볼 수 있다. 즉, LMX가 부분매개를 하는 것이 확인되어 가설 7이 채택되었다.

임파워링 리더십과 역할 내 행동간의 관계에 있어서 매개효과 모델에서의 역할 내 행동에 대한 분산은 0.735, 직접효과 모델에서의 분산은 0.361로, 직접효과 모델보다 매개효과 모델에서 더 많은 분산을 설명하였다. 독립변수인 임파워링 리더십이 LMX에 유의한 영향을 미치며, 매개변수로 LMX이 종속변수인 역할 내 행동에 유의한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 또한 독립변수인 임파워링 리더십이 리더신뢰에 유의한 영향을 미치며, 매개변수로 리더신뢰가 종속변수인 역할 내 행동에 유의한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 마지막으로 직접효과 모델에서의 독립변수인 임파워링 리더십이 종속변수인 역할 내 행동에 통계적으로 미치는 유의한 영향(0.501)이 매개효과 모델에서는 유의하지 않는 영향(0.069)을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 임파워링 리더십은 LMX과 리더신뢰의 매개를 통해서 역할 내 행동에 영향을 미치고 있는 것으로 볼 수 있다. 즉, LMX과 리더신뢰가 완전매개효과가 있는 것으로 확인되어 가설 8과 가설 9는 채택되었다.

LMX과 역할 내 행동간의 관계에 있어서 매개효과 모델에서의 역할 내 행동에 대한 분산은 0.735, 직접효과

과 모델에서의 분산은 0.338로, 매개효과 모델이 직접효과 모델보다 더 많은 분산을 설명하였다. 독립변수인 LMX가 리더신뢰에 유의한 영향을 미치며, 매개변수로 리더신뢰가 종속변수인 역할 내 행동에 유의한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 마지막으로 직접효과 모델에서의 독립변수인 LMX가 종속변수인 역할 내 행동에 미치는 유의한 영향(0.481)에 비해 매개효과 모델에서 유의한 영향(0.105)이 비교적 다소 감소되었다. 따라서 LMX는 리더신뢰의 매개를 통해서 역할 내 행동에 영향을 미치고 있는 것으로 볼 수 있다. 즉, 리더신뢰가 부분매개를 하는 것으로 나타나 가설 10이 채택되었다.

## V. 결론

중소기업이 경쟁우위를 확보하고 지속적인 성장을 위해서는 조직구성원들이 변화와 혁신을 통해 적극적으로 직무를 수행하도록 지원할 수 있는 리더십이 매우 중요하다. 이런 관점에서 임파워링 리더십과 조직구성원의 역할 내 행동에 대한 다각적인 연구의 필요성이 제기되고 있다. 따라서 본 연구는 임파워링 리더십이 역할 내 행동에 직접 이르는 경로뿐만 아니라, LMX와 리더신뢰의 강화를 통해 역할 내 행동에 이르는 최적경로를 체계적으로 살펴보았다.

본 연구의 결과를 정리하면 다음과 같다. 본 연구의 결과를 정리하면 첫째, 임파워링 리더십은 LMX와 리더신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 임파워링 리더십은 역할 내 행동에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 셋째, LMX는 리더신뢰와 역할 내 행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 넷째, 리더신뢰는 역할 내 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다섯째, 임파워링 리더십은 LMX의 부분매개를 통해서 리더신뢰에 영향을 미치며, 임파워링 리더십은 LMX와 리더신뢰의 완전매개를 통해서 역할 내 행동에 영향을 미치고, LMX는 리더신뢰의 부분매개를 통해서 역할 내 행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 임파

워링 리더십이 LMX에 유의한 영향을 미친다는 결과는 강대석과 차동욱[34], 용소[37], 김순주[2]의 실증 연구결과와 일치한다. 임파워링 리더십이 리더신뢰에 유의한 영향을 미치는 결과는 박희진과 손영우[38], 김승용 등[41], 윤광식[42]의 연구결과를 지지하고 있다. LMX가 리더신뢰에 유의한 영향을 미치는 결과는 한주희와 강수일[9], 정기호[45], 김영식[46]의 연구결과와 일맥상통한다. LMX가 역할 내 행동에 유의한 영향을 미치는 결과는 Wayne et al.[47], 박종민[51], 립립[52]의 논리와 연구결과를 지지한다. 리더신뢰가 역할 내 행동에 유의한 영향을 미치는 결과는 Schriesheim et al.[53], 이흠[12], 서형[55]의 논리 및 연구결과와 맥락을 같이 하고 있다.

둘째, 임파워링 리더십이 역할 내 행동에 미치는 직접적인 영향은 유의하지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 LMX와 리더신뢰가 완전매개 역할을 하여 간접효과가 더 크기 때문에 발생하는 것으로 보인다. 이는 리더의 임파워링 리더십에만 의존하여 조직구성원의 역할 내 행동을 촉진하고자 하는 시도보다는 LMX와 리더신뢰를 동시에 고려하여 시너지 효과를 극대화 할 수 있는 복잡한 최적경로를 확인했다는 점에서 중요한 이론적 시사점을 제시하고 있다.

셋째, 임파워링 리더십과 역할 내 행동 간의 심리적 임파워먼트[11], 리더신뢰[12], 유연성과 직무특성[13], 내재적 동기부여[14], 자기효능감[15] 등의 매개효과를 검증한 여러 선행연구에 이어서 본 연구에서 LMX와 리더신뢰의 완전매개효과에 대한 검증 결과를 제시함으로써 실증적 연구를 확대하는데 일조하였다는 점에서 큰 의미를 둘 수 있겠다.

실무적 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 중소기업에서도 리더가 기존의 수직적 리더십에 탈피하여 솔선수범, 참여적 의사결정, 코칭, 정보공유, 관심표출 등의 역할을 필요로 하는 임파워링 리더십을 발휘할 수 있도록 다양한 노력을 기울여야 할 것이다. 즉 리더가 조직구성원들의 업무뿐만 아니라 리더 자신의 업무에 몰입하는 모습을 직접적으로 보여주며, 리더가 의사결정을 내릴 때 조직구성원들의 정보와 의사결정들을 적극적으로 반영하고, 조직구성원들을 교

육시키고, 그들 스스로가 자신의 업무를 처리할 수 있도록 도와줘야 한다. 그리고 중요한 정보뿐만 아니라 조직의 미션이나 철학과 같은 다양한 정보들을 조직의 리더가 조직구성원들에게 전달하고, 리더가 조직구성원들과 관련된 전반적인 사항들에 대하여 관심을 갖고 배려해야 할 것이다.

둘째, 조직구성원의 역할 내 행동을 적극적으로 이끌어 내기 위해 리더가 임파워링 리더십을 발휘함에 있어서 LMX와 리더신뢰에 토대를 두고 리더와 조직구성원 간의 높은 수준의 상호교환관계를 맺기 위한 노력이 매우 중요함을 인식해야 할 것이다. 직무 혹은 직접적인 가치보다는 서로간의 인간적인 매력에 기초한 리더와 조직구성원들 간의 상호 정서적 유대를 강화하고, 리더와 조직구성원 상호관계에서 리더의 목표나 개인적 성향에 대해 공적인 지지를 높일 수 있는 방안을 강구해야 할 것이다. 또한 각각의 조직구성원들이 서로의 목표를 향해 행하는 일과 관련된 행위들의 방향을 제대로 인식하도록 하고, 리더와 조직구성원들이 조직 혹은 조직 밖에서 그의 직무에 대해 쌓아온 명성에 대한 자부심을 갖도록 해야 할 것이다.

셋째, 리더는 LMX, 리더신뢰, 역할 내 행동 간의 관련성을 잘 이해하여 조직구성원들과 좋은 관계로 발전시켜 리더 자신에 대한 신뢰를 높이고 조직구성원들의 역할 내 행동들을 증가시킴으로써 개별적 과업 성과와 함께 조직의 성과 향상을 촉진할 수 있도록 외부의 전문적인 소통 프로그램이나 코칭 프로그램을 적극적으로 활용해야 할 것이다.

본 연구의 한계점과 후속연구를 위한 제언을 살펴보면 다음과 같다. 본 연구의 표본이 특정 지역에 제한되어 있어 연구결과를 일반화하기에는 한계가 있다. 향후 보다 다양한 표본을 수집하기 위한 추가적인 노력이 필요하다. 본 연구는 특정시점에서 수집된 자료로 연구변수들 간의 영향을 관계를 살펴본 횡단적분석으로 그 한계점이 존재한다. 따라서 향후 보다 더 많은 시간의 변화에 따른 자료를 축적하여 종단적분석을 통해 연구변수들 간의 관계를 심층적으로 살펴보아야 할 것이다. 임파워링 리더십은 다른 리더십 분야에 비해 연구진행이 아직 미비한 실정이다. 다양한 산업 분야를 대상으

로 가능성 있는 변수들에 대한 심도 깊은 고찰을 통해 다양한 매개효과와 조절효과에 대한 연구의 확대가 필요하다

#### 참고 문헌

- [1] 오혜미, *임파워링 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향*, 중앙대학교, 석사학위논문, 2012.
- [2] 김순주, *임파워링 리더십이 LMX 질과 조직유효성에 미치는 영향: IT업종을 중심으로*, 한국방송통신대학교, 석사학위논문, 2015.
- [3] J. J. Arnold, S. Arad, J. A. Rhoades, and F. Drasgow, "The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, pp.249-269, 2000.
- [4] A. Srivastava, K. M. Bartol, and E. A. Locke, "Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy and performance," *Academy Management Review*, Vol.49, No.6, pp.1239-1251, 2006.
- [5] 안혜영, *임파워링 리더십이 역할내행동, 발언, 변화주도행위에 미치는 영향: 팔로워십의 조절효과를 중심으로*, 영남대학교, 석사학위논문, 2016.
- [6] 김문주, "팀장의 윤리적 리더십이 팀원들의 역할 내 행동과 긍정심리자본에 미치는 영향에 관한 연구," *한국콘텐츠학회논문지*, 제17권, 제4호, pp.48-62, 2017.
- [7] F. Dansereau, G. Graen, and W. J. Haga, "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.13, No.1, pp.46-78, 1975.
- [8] G. B. Graen and M. Uhl-Bien, "Relationship-based approach to leadership:

- development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective,” *The Leadership Quarterly*, Vol.6, pp.219-247, 1995.
- [9] 한주희, 고수일, “팀활동에 기반한 협동학습에서 변혁적리더십, LMX(leader-member exchange), 리더신뢰와 팀몰입,” 한국직업교육학회, 제28권, 제3호 pp.111-132, 2009.
- [10] 조은현, 탁진국, “조직공정성과 종업원 행동과의 관계: 최고경영자 및 상사에 대한 신뢰의 매개효과,” 응용통계연구, 제22권, 제3호, pp.463-477, 2009.
- [11] 조현, *임파워링 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 심리적 임파워먼트의 매개역할을 중심으로*, 단국대학교 석사학위논문, 2013.
- [12] 이흠, *중국 기업에서 임파워링 리더십이 역할 내 행동과 역할 외 행동에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로*, 수원대학교, 석사학위논문, 2014.
- [13] 주세영, *상사의 임파워링 리더십이 혁신적 행동과 친사회적 행동, 과업성공에 미치는 영향: 부서원의 인지적 유연성과 직무특성의 매개효과를 중심으로*, 성균관대학교, 박사학위논문, 2015.
- [14] 황상규, “임파워링 리더십이 내재적 동기부여와 역할 내 행동에 미치는 영향,” 대한안전경영과학회지, 제19권, 제4호, pp.261-271, 2017.
- [15] 백혜민, *임파워링리더십과 상사의 비인격적인 행동이 과업성공에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과*, 동아대학교, 석사학위논문, 2018.
- [16] 유혜식, 홍아정, “임파워링 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향과 폐기학습의 매개효과, 역량개발학습연구,” 제10권, 제2호, pp.101-127, 2015.
- [17] X. Zhang and K. M. Bartol, “Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement,” *Academy Management Journal*, Vol.53, No.1, pp.107-128, 2010.
- [18] 이상호, “경영학계의 주요 리더십이론 및 국내 연구동향: 세 가지의 리더십 관점에서의 검토 및 제안,” *조직과 인사관리연구*, Vol.24, No.2, pp.1-40, 2001.
- [19] 김은경, 김세영, 정면숙, 김종경, 유선주, “한국어판 임파워링 리더십 측정도구의 신뢰도와 타당도 검증,” *대한임상건강증진학회지*, 제17권, 제4호, pp.275-281, 2017.
- [20] 김남현, *리더십*, 서울: 경문사, 2009.
- [21] 강영순, 김희철, “LMX질의 선행요인과 결과요인,” *인사관리연구*, 제27권, 제4호, pp.253-274, 2003.
- [22] R. P. Vecchio and B. C. Gobdel, “The vertical dyad linkage model of leadership: problems and prospects,” *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.34, No.1, pp.5-20, 1984.
- [23] R. C. Liden and J. M. Maslyn, “Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development,” *Journal of Management*, Vol.24, pp.43-72, 1998.
- [24] K. T. Dirks and D. L. Ferrin, “Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.4, pp.611-628, 2002.
- [25] 손동원, “신뢰의 경제적 가치창출 과정 및 역할,” *한국산업경영학회*, 제17권, 제1호, pp.285-312, 2002.
- [26] E. Whitener, S. Brodt, M. Korsgaard, and J. Werner, “Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior,” *Academy of Management Review*, Vol.23, No.3, pp.513-530, 1998.
- [27] L. T. Hosmer, “Trust: The connecting link

- between organizational theory and philosophical ethics," *The Academy of Management Review*, Vol.20, No.2, pp.379-403, 1995.
- [28] 정무관, "팀구성원이 지각하는 상사의 감성지능과 상사신뢰가 팀유효성에 미치는 영향," *대한경영학회지*, 제22권, 제5호, pp.2895-2918, 2009.
- [29] 배성현, 김미선, "조직공정성과 상사신뢰, 직무긴장, 이직의도와의 관계 및 조직정치 지각의 매개효과," *인적자원관리연구*, 제16권, 제3호, pp.123-148, 2009.
- [30] L. J. Williams and S. E. Anderson, "Job satisfaction and organizational commitment as Predictors of organizational citizenship and In-role behaviors," *Journal of Management*, Vol.17, No.3, pp.601-617, 1991.
- [31] 허남철, *변혁적 리더십이 조직신뢰와 역할 내 행동 및 심리적 웰빙에 미치는 영향에 관한 연구: 희망과 친밀감의 매개 역할을 중심으로*, 경기대학교, 박사학위논문, 2009.
- [32] 김성우, *윤리적 리더십이 종업원 역할 내 행동에 미치는 영향에 관한 연구*, 대구대학교, 석사학위논문, 2011.
- [33] D. W. Organ, *Organizational citizenship behavior: "The good soldier syndrome"*, Lexington MA: Lexington Books, 1988.
- [34] 강대석, 차동욱, "조직공정성, LMX의 질 및 심리적 임파워먼트가 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향," *인사관리 연구*, 제28권, 제1호, pp.263-287, 2004.
- [35] G. Yukl, M. O'Donnell, and T. Taber, "Influence of leader behaviors on the leader member exchange relationship," *Journal of Managerial Psychology*, Vol.24, No.4, pp.289-299, 2009.
- [36] M. O'Donnell, G. Yukl, and T. Taber, "Leader behavior and LMX: a constructive replication," *Journal of Managerial Psychology*, Vol.27, No.2, pp.143-154, 2012.
- [37] 용소, *윤리적 리더십과 임파워링 리더십이 직무만족과 정서적 몰입에 미치는 관계에서의 상사-부하 교환관계의 매개효과 연구*, 충남대학교, 석사학위논문, 2013.
- [38] 박희진, 손영우, "임파워링 리더행동과 팀원들의 학습행동 및 교류기억의 관계," *한국심리학회지 산업 및 조직*, Vol.22, No.1, pp.1-25, 2009.
- [39] J. K. Bulter and R. S. Cantrell, "A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates," *Psychological Reports*, Vol.55, pp.19-28, 1984.
- [40] R. C. Ford and M. D. Fottler, "Empowerment: A matter of degree," *Academy of Management Executive*, Vol.9, No.3, pp.21-31, 1995.
- [41] 김승용, 이병철, 김기홍, "임파워링 리더십이 구성원의 지식공유와 내재적 동기부여에 미치는 영향: 상사신뢰 매개를 중심으로," *지식경영연구*, Vol.14, No.2, pp.89-116, 2013.
- [42] 윤광식, *임파워링 리더십과 조직시민행동에 관한 실증적 연구: 셀프리더십과 신뢰의 매개효과를 중심으로*, 금오공과대학교, 박사학위논문, 2015.
- [43] J. W. Thibaut and H. H. Kelley, *The social psychology of groups*, New York: Wiley, 1959.
- [44] R. T. Sparrowe and R. C. Liden, "Process and Structure in Leader-Member Exchange," *Academy of Management Review*, Vol.22, No.2, pp.522-552, 1977.
- [45] 정기호, "정보시스템 기업의 상사-구성원 교환관계가 조직신뢰, 상사신뢰, 직무만족에 미치는 영향," *경영교육연구*, Vol.56, pp.271-287, 2009.
- [46] 김영식, *리더-구성원 간 교환관계(LMX)가 호텔구성원 성과에 미치는 영향: 리더에 대한 감정적 신뢰, 인지적 신뢰와 직무열의를 매개변수로*, 세종대학교, 박사학위논문, 2016.
- [47] S. J. Wayne, L. M. Shore, and R. C. Liden, "Perceived organizational support and leader member exchange a social exchange perspective," *Academy of Management Journal*,

Vol.40, pp.82-111, 1997.

[48] H. Wang, K. S. Law, R. D. Hackett, D. Wang, and Z. X. Chen, "Leader member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and citizenship behavior," *Academy of Management Journal*, Vol.48, pp.420-432, 2005.

[49] P. M. Blau, *Exchange and power in social Life*, New York : John Wiley and Sons, 1964.

[50] K. J. Dunegan, M. Uhl-Bien, and D. Duchon, "LMX and subordinate performance: The moderating effects of task characteristics," *Journal of Business and Psychology*, Vol.17, No.2, pp.275-285, 2002.

[51] 박종민, *감성지능이 성과에 미치는 영향에 관한 연구: LMX와 TMX의 매개효과를 중심으로*, 전남대학교, 석사학위논문, 2011.

[52] 립립, *리더-부하 관계가 역할 내 행동 및 조직시민행동에 미치는 영향: 감성지능을 조절효과로*, 수원대학교, 석사학위논문, 2015.

[53] C. A. Schriesheim, L. L. Neider, and T. A. Scandura, "A within-and between-groups analysis of leader-member exchange as a correlate of delegation and as a moderator of delegation relationships with performance and satisfaction," *Academy of Management Journal*, Vol.41, pp.298-318, 1998.

[54] 홍순복, 정우성, "세무조사자들의 집단응집성과 상사에 대한 신뢰가 팀몰입과 역할내행동에 미치는 영향," *한국콘텐츠학회논문지*, Vol.9, No.9, pp.218-225, 2009.

[55] 서형, *비인격적 감독이 역할 내 행동, 조직시민행동에 미치는 영향: 권력거리경향과 상사대한 신뢰의 조절효과를 중심으로*, 영남대학교, 석사학위논문, 2016.

[56] S. W. Whiting, P. M. Podsakoff, and J. R. Pierce, "Effects of task performance: Helping,

voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings," *Journal of Applied Psychology*, Vol.93, No.1, pp.125-139, 2008.

[57] J. Singh, J. R. Goolsby, and G. K. Rhoads, "Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives," *Journal of Marketing Research*, Vol.31, No.4, pp.558-569, 1994.

#### 저 자 소 개

이 규 용(Kyu-Yong Lee)

정회원



- 1989년 2월 : 건국대학교 산업공학과(공학석사)
- 2001년 2월 : 울산대학교 산업공학과(공학박사)
- 1991년 3월 ~ 현재 : 울산과학기술대학교 안전및산업경영공학과 교수

<관심분야> : 리더십, Smart Factory, 생산계획

송 정 수(Jung-Su Song)

정회원



- 1992년 8월 : 건국대학교 산업공학과(공학석사)
- 1999년 2월 : 울산대학교 산업공학과(공학박사)
- 2001년 3월 ~ 현재 : 울산대학교 경영정보학과 외래강사

<관심분야> : 리더십, SCM, E-BIZ



**[부록: 설문항목]**

**임파워링 리더십**

1. 나의 상사는 자신의 행동을 통해 높은 성과기준을 제시한다.
2. 나의 상사는 최선을 다해서 일한다.
3. 나의 상사의 행동은 좋은 본보기가 된다.
4. 나의 상사는 솔선수범한다.
5. 나의 상사는 구성원들이 아이디어나 견해를 제안하는 것을 장려한다.
6. 나의 상사는 구성원들의 아이디어나 견해를 경청한다.
7. 나의 상사는 모든 구성원들에게 의견을 제시할 수 있는 기회를 준다.
8. 나의 상사는 구성원들과 의견이 불일치하더라도 구성원들의 아이디어를 고려한다.
9. 나의 상사는 구성원들에게 어떠한 분야의 교육 훈련이 더 필요한지 구성원들이 파악할 수 있도록 돕는다.
10. 나의 상사는 팀의 성과향상을 위한 방법들을 제시해준다.
11. 나의 상사는 구성원들에게 도움을 제공해준다.
12. 나의 상사는 구성원들 스스로 문제를 해결할 수 있는 방법을 가르쳐준다.
13. 나의 상사는 회사의 결정사항들을 설명해준다.
14. 나의 상사는 회사의 목표를 설명해준다.
15. 나의 상사는 구성원들에게 회사 정책의 목적을 설명해준다.
16. 나의 상사는 구성원들에게 자신의 결정사항과 활동에 대해 설명해준다.
17. 나의 상사는 구성원들의 개인적인 문제에 관심을 기울인다.
18. 나의 상사는 구성원들의 복지(복리후생)에 관심을 기울인다.
19. 나의 상사는 구성원들의 관심사에 대해 충분한 토론 시간을 갖는다.
20. 나의 상사는 구성원들의 성공에 관심을 기울인다.

**LMX**

1. 나는 나의 상사를 인간적으로 좋아한다.
2. 나의 상사는 사람들이 친구가 되고 싶어하는 유형

이다.

3. 나의 상사와 함께 일하는 것이 매우 즐겁다.
4. 나의 상사는 문제의 쟁점에 대한 정확한 지식이 없다 할지라도 나의 업무활동을 옹호해 준다.
5. 나의 상사는 다른 사람들로 부터 공격받는다면 나를 옹호해 줄 것이다.
6. 내가 정당한 실수를 하였을 때, 나의 상사는 다른 사람들로 부터 나를 옹호해 줄 것이다.
7. 나는 나의 상사를 위해 내가 공식적으로 해야 될 일보다 더 많은 일을 할 의향이 있다.
8. 나는 내가 속한 부서의 이익을 위해서라면 정상적인 업무 외에 추가적인 노력을 기울일 의향이 있다.
9. 나는 내 상사의 업무지식에 감명을 받는다.
10. 나는 내 상사의 업무에 대한 능력과 지식을 존중한다.
11. 나는 내 상사의 전문적 업무기술에 감명을 받는다.

**리더신뢰**

1. 우리 팀원들은 대부분 상사를 신뢰하고 있다.
2. 나는 나의 상사가 적어도 직원들을 속이지는 않는다고 생각한다.
3. 나는 상사의 지시가 내게 어떤 영향을 미칠지라도 믿고 따른다.
4. 내 상사가 나에게 섭섭하게 했더라도 나는 상사에게 손해가 되는 일은 하지 않을 것이다.
5. 나는 상사가 어떤 지시를 하더라도 기분 나쁘게 받아들이지 않을 것이다.
6. 나는 상사가 나를 해고시킬지도 모른다는 불안감을 갖고 있지 않다.

**역할 내 행동**

1. 나는 배정된 일을 적절히 마친다.
2. 나는 직무기술서에 명시된 책임을 완수한다.
3. 나는 기대되는 직무를 수행한다.
4. 나는 직무의 공식적 요구사항을 수행한다.
5. 나는 인사고과에 직접적인 영향을 미칠 행동을 한다.
6. 나는 수행해야 할 직무의 일부에 소홀하지 않다.
7. 나는 필수적인 임무를 수행할 수 있다.