

리더에 대한 신뢰의 결과요인과 조절요인에 관한 연구

Consequences and Moderating Factors of Subordinate's Trust in Leader

강 영 순*

(Kang, Young-Soon)

목 차

- I. 서론
- II. 이론고찰 및 가설설정
- III. 연구의 설계
- IV. 실증 분석
- V. 논의 및 제언

I. 서 론

최근 조직론에서 중요한 연구관심 분야중의 하나가 대인간 신뢰관계의 규명이다. 특히 리더십 분야에 있어서 리더와 부하간 신뢰관계는 핵심적인 개념으로 도입되고 있다. 상사와 부하간 신뢰의 중요성에 대한 광범위한 인식에도 불구하고 이를 직접적인 연구주제로 다루고 있는 체

* 제주대학교 경상대학 경영학과 전임강사

계적인 연구들은 그리 많지 않다. 새로운 경영패러다임이 통제중심경영에서 자율과 책임중심의 경영으로 옮겨가고 있음에 비추어 볼 때, 구성원간의 신뢰가 무너지면 새로운 경영패러다임 정착은 불가능하게 된다.

신뢰는 협동을 유발하며, 갈등과 거래비용을 감소시키고, 팀조직과 같은 조직형태를 촉진시키며, 관계의 질을 증대시켜는 새로운 경영패러다임의 필수요소인 것이다. 이질적이고 다양한 경험과 가치를 지닌 세대들이 조직에 유입되고 통제의 경영 메커니즘이 축소되면서 참여적 경영과 팀제가 확대되고, 구성원간 상호작용이 증대됨에 따라 신뢰의 필요성이 점차 증대되고 있다. 신뢰가 감시감독의 역할을 대신하게 됨으로써 작업자간이 신뢰와 그 형성요인에 대한 이해를 통해 개인들의 유사성만이 아닌 다른 사회적 수단을 통해 작업자 사이의 협력을 촉진하게 할 수 있는 새로운 메커니즘을 마련할 수 있는 것이다.

특히 상사와 부하간의 신뢰는 상호작용하는 상대방의 행동을 예측할 수 있게 하고 당사자간의 믿음을 갖도록 함으로써 집단이나 조직의 목표달성을 위한 협력과 협동행위를 높이며, 양자간 강한 공동체의식을 통해 조직의 문제에 자율적이고 자발적으로 참여하도록 함으로써 유기적이고 탄력적인 조직운영을 가능케 한다. 따라서 리더에 대한 부하의 신뢰는 조직목표달성에 위한 자발적이고 적극적인 행동을 유발시킬 수 있다. 최근의 새로운 리더십 패러다임인 변혁적 리더십, 카리스마 리더십, 슈퍼리더십, LMX 등은 모두 리더와 부하간의 신뢰를 바탕으로 하고 있다는 점은 이와 같은 맥락에서 파악될 수 있을 것이다.

그런데 이러한 새로운 리더십 패러다임의 공통적 특성은 구성원들의 변화와 혁신을 유도한다는 것이다. 그 이유는 새로운 경영패러다임들이 변화와 혁신을 강조하기 때문이다. 우리나라의 경우만 보더라도 1990년대 초반 WTO체제의 출범과 자유무역주의 확산으로 인한 세계화를 필두로 정보 및 지식기술의 급격한 발달, 지식 소비자층의 확산으로 인한 소비자 요구의 다양화, 인터넷이라는 새로운 가상 시장의 형성, 기업 간 경쟁의 격화 등은 이에 대비하지 못한 우리 기업들을 당황하게 하기에 충분하였다 이러한 외적 환경의 변화는 새로운 경영패러다임을 필요로 하게 되었고 그 핵심은 조직의 유연성과 혁신성에 있다. 리더에 대한 신뢰는 팀 에너지를 새로운 아이디어를 창출하고 실천하고 확산하는 방향으로 유도할 수 있다. 이것은 리더에 대한 신뢰를 바탕으로 부하의 혁신행동을 촉발할 수 있음을 의미한다.

한편 리더십의 성과를 풍부하게 하는 조절요인으로 개인, 과업, 조직요인 등 많은 요인들에 대한 연구가 진행되었으나 기대와 달리 그 성과는 매우 미미하였다. 그 이유 중에 하나가 인과변수간 분석수준의 불일치를 무시하고 있다는 점이다. 즉 집단수준에서 측정될 수 있는 변수와 개인수준에서 측정될 수 있는 변수를 혼합하여 연구를 진행하는 경우가 다반사이다. 연구를 진행하는 데 있어서 분석수준이 일치하지 않으면 연구방법과 실무적용 측면에서 심각한 오류가 발생된다.

본 연구는 개인수준의 측정변수인 리더에 대한 부하의 신뢰와 혁신행동간의 선형관계와 양자간의 관계에 있어 부하의 능력·경험·훈련·지식과 부하의 독립욕구의 조절효과를 규명하고자 하는데 그 목적으로 행해졌다. 그 이유는 리더에 대한 신뢰가 혁신행동을 유발하는 있는 선행변수인지를 확인하고, 아울러 양자간의 관계에 있어 영향을 미칠 수 있는 개인특성요인들을 규명할 필요가 있기 때문이다.

II. 이론고찰 및 가설설정

2.1 신뢰의 구성요소

신뢰(trust)는 경영학뿐만 아니라 사회학, 경제학, 심리학 등 인접 학문에서도 중요한 개념으로 인식되고 있음에도 불구하고 아직까지 합의된 정의를 이끌어내지 못하고 있다. 이는 신뢰에 대한 개념상의 정의가 다양함을 의미한다. 지금까지 정의된 신뢰는 크게 세 가지 관점에서 찾아볼 수 있다.

첫째, 신뢰는 기대와 관련된 개념으로 타인이나 집단의 약속에 대한 믿음의 일반화된 기대를 의미한다. Rotter(1980)는 신뢰를 '타인이나 다른 집단의 말과 약속, 구두 또는 기술된 진술이 믿을 수 있는 것으로 개인에 의해 유지되는 일반화된 기대'로 정의하였다. Gambetta(1988)는 타인의 개인적 특성과 사회적 제약에 관한 정보에 기초하여 특정한 타인과 협력하고자 하는 계산된 의사결정으로 신뢰를 도출하고 있다. 이는 우리가 누군가를 신뢰한다는 것은 그가 우리에게 이익이 되거나 적어도 해로운 행동을 하지 않으리라는 기대가 높다는 것을 의미한다. Levering(2000)은 신뢰의 핵심은 종업원들이 자신의 상사나 경영진을 믿고 의지할 수 있느냐에 달려 있다고 보았다. 그리고 이러한 신뢰를 보다 구체적인 행동패턴으로 이해하기 위하여 진실성(credibility), 개인존중(respect), 공정성(fairness)의 3개 범주로 나누어 정의하였다. 즉 부하가 상사를 신뢰한다는 것은 상사가 진실하고, 부하를 존중하며, 나아가 업무의 배분과 조정 및 평가 과정에서 공정함을 의미한다. 신뢰에 대한 이러한 시각은 상대방의 행동방향을 예측하는 확률적 기대에 초점을 맞추고 있기 때문에 폭넓은 의미에서 합리주의적 입장을 보여준다고 할 수 있다(신동엽, 1999).

둘째, 신뢰는 위험을 수용함으로써 수반되는 취약성을 감수해야 한다. 취약성이란 상대방을 신뢰함으로써 발생할 수 있는 신뢰 주체의 지각된 위험이다. Luthman(1988)은 어떤 상황에서

다른 사람을 선택하였을 경우 수반될 수 있는 손해를 감수하는 것이라 하였다. Zand(1997)는 신뢰란 직접 통제할 수 없는 다른 사람에 대한 믿음을 증가시키는 것을 의미하는데, 다른 사람이 이러한 믿음을 악용할 때 어느 정도 피해를 받을지 모르는 위험을 내포하고 있다고 했다. 이러한 위험 감수는 대인관계에서 타인에게 이용되지 않을 것이란 믿음에서 나온다.

셋째, 신뢰는 신뢰주체와 신뢰객체 사이의 상호작용에 기초한다. 신뢰는 사회적 관계를 떠나서는 생각할 수 없는 것이며, 개인과 상대방간의 공정한 상호관계가 형성되지 않으면 양자간의 신뢰관계도 형성되지 않는다는 것을 의미한다. 권석균(2000)은 신뢰는 순간적으로 특정경험에 의해 결정되기보다는 다양한 관계 속에서 발생하는 상대방과의 상호작용이 축적되면서 일반화된 기대로 정착되는 것이라고 보았다. Lewis & Weigert(1985)는 신뢰란, 기본적으로 사람들간의 다양한 관계 속에서 발생하는 사회적 현상이라고 보는데, 신뢰는 개인의 내부 심리상태라기 보다는 지속적인 쌍무적 교환관계 또는 집단성원 관계 속에서 발생하는 사회적 속성으로 이해되어야 한다고 하였다(김태은·김성국, 2002).

이상의 세 가지 관점을 포괄하여 신뢰를 정의하면, 신뢰는 '신뢰 당사자간의 상호작용을 통해 축적된 일반화된 기대로 위험을 수용함으로써 수반되는 취약성을 감수하려는 자발적 믿음'을 의미한다.

한편 신뢰의 주체로서 부하와 객체로서 리더에 대한 연구가 경영학에서 활발히 이루어지고 있다. 상기한 신뢰의 개념에서 본다면 리더에 대한 신뢰는 '리더와 부하의 상호작용을 통해 축적된 쌍방간의 일반화된 기대로 리더에게 부하가 이용되지 않을 것이라는 믿음'에서 나온다. 리더에 대한 신뢰의 구성요소에 대한 가장 포괄적인 연구는 Butler(1991)에 의해 수행되었는데, 그는 리더에 대한 신뢰의 구성요소로 역량, 충성심, 개방성, 수용성, 이용가능성, 일관성, 공정성, 정직성, 약속준수 등의 10가지를 제시하고 있다. Mayer, Davis, & Schoorman(1995)은 그간의 신뢰의 구성요인에 대한 많은 연구를 검토한 결과 피신뢰자(리더)의 특성 중 다음 5가지 요인이 그 의미가 명료하면서도 다른 복합적인 부분 설명할 수 있다고 하였다.

첫째, 리더의 역량(competency)이다. 리더의 역량이란 리더가 특정 직무에 요구되는 지식, 기술, 태도의 집합이다. 많은 선행연구에서 연구자들은 몇 가지 다른 용어를 사용하면서 신뢰의 구성요소로 역량과 유사한 개념들에 대해 연구하였다. 둘째, 충성심(loyalty)이다. 충성심은 리더가 부하들에게 해를 입히지 않으려 하며, 도움을 주려한다고 부하들이 지각하는 정도(Butler, 1991), 리더가 자기 중심적인 이윤동기에서가 아니라 진심으로 부하에게 이로운 일을 하기를 원한다고 부하들이 지각하는 정도(Mayer et al., 1995) 등을 의미한다. 이러한 충성심은 개인간 신뢰에 중요한 기초가 됨은 물론 집단·조직간 신뢰에도 적용될 수 있는 개념이다. 셋째, 정직성(integrity)이다. 정직성은 부하가 받아들일 수 있다고 보는 원칙들을 리더가 준수하는 정도를 의미한다. 부하들은 리더가 자신들이 수용할 수 있을 만한 원칙들을 고수할 때 부하를 신뢰하게

된다. 개인의 정직성을 평가하는 데 있어서 원칙에 대한 수용가능성과 준수 모두 중요한 요소이다. 리더가 어떤 일련의 원칙을 따르더라도 부하가 이를 원칙으로 수용하지 않는다면 진정한 의미의 정직성을 갖추었다고 볼 수 없다. 넷째, 일관성(consistency)이다. 일관성이란 리더의 행동, 태도, 결정이 일관적이고 예측가능한 정도(Butler)로, Gabarro(1987)는 리더와 부하 사이의 신뢰 관계를 행동의 일관성 측면에서 파악하고 있다. 대부분의 일관성은 긍정적 결과를 가져오지만 유연성을 발휘하지 못하는 기계화된 일관성을 신뢰를 감소시킨다. 다섯째, 개방성(openness)이다. 개방성은 리더가 부하와 정보를 자유스럽게 주고받고, 공유하려는 의지이다. Butler(1991)는 신뢰의 구성개념 타당성 분석에서, 신뢰상황을 구별할 수 있는 요인의 하나로 개방성을 두고 있다.

상기한 5가지 요인들도 상황에 따라 독립적으로 신뢰에 형성에 영향을 미치기도 한다. 그러나 독립적이란 단어가 각각의 요인간에 무관하다는 것을 의미하지는 않으며, 5가지 요인이 높다는 것은 리더가 부하들로 하여금 신뢰를 받고 있음을 의미한다고 해도 무방할 것이다. 즉 상황에 따라 리더에 대한 신뢰에 영향을 미치는 정도는 달리하더라도 어느 한가지 요인이 주도적으로 신뢰 형성에 결정적 영향을 미치는 못하고, 결국 5가지 요인이 복합적으로 작용하여 신뢰 형성에 영향을 미치게 된다. 이상의 5가지 외에도 가치관의 일치, 개인적 매력, 권한위임, 회생정신, 커뮤니케이션의 질, 도덕성 등 많은 요인들이 신뢰의 구성요소로 제시되고 있으며, 이러한 노력에도 불구하고 아직까지 학자들간에 리더에 대한 신뢰의 구성요소에 대한 일치된 견해를 보이지 못하고 있다.

2.2 신뢰의 결과요인으로서 혁신행동

최근 들어 기업경쟁의 원천을 조직구성원의 혁신 능력으로 인식하게 되었고, 조직구성원의 혁신행동을 유발하기 위한 새로운 경영패러다임들이 제시되고 연구되고 있다. 이러한 환경변화에 맞추어 조직적 측면에서 기존의 통제 시스템 및 의사결정 시스템을 보완하고 대신할 수 있는 관리방안들이 제시되면서 팀제 조직, 학습 조직, 지식창조 조직 등이 도입·확산되기 시작하였다. 이러한 관리방안들의 공통적 특징은 구성원의 창의성 자극을 통한 혁신행동의 증진추구로 요약된다.

혁신에 대한 연구는 개인, 집단, 조직 수준에서 다양한 접근법으로 행해지고 있는데 개인, 집단, 조직혁신 중 혁신의 출발점은 개인혁신이며, 개인에서 출발하여 집단, 조직으로 확산되는 특성을 보이기 때문에 개인에게 내재되어 있는 혁신유발 요인을 탐색하여 이를 행동으로 표출시킬 수 있는 장을 마련해 줄 필요가 있다. 개인의 혁신행동은 문제인식과 아이디어 채택 또는 해결안 생성에서 시작하여 아이디어에 대한 후원을 찾아 나서고 이의 실현을 위한 지지자를 연합

하여 개인의 아이디어를 제품이나 서비스, 공정 등으로 만드는 과정이다(Kanter, 1988). 따라서 혁신행동은 개인이 문제 및 변화의 필요성을 인식하여 변화의 과정을 주도하는 것을 먼저 가정한다. 문제가 파악되면 혁신수용자 스스로의 노력 또는 후원자의 도움을 받아 상황을 바꾸고자 하며, 필요에 따라서 이에 대한 지지자를 규합하여 아이디어를 실천한다. 즉 혁신행동은 문제인식 및 아이디어 창출, 개발, 수용, 실천 및 확산의 과정을 거친다.

최근의 기업을 둘러싼 역동적 상황은 구성원들의 혁신행동을 요구하게 되었고, 혁신행동의 선행요인으로서 리더십에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다. 이러한 이유는 리더가 조직내에서 혁신을 통제하고 결정할 수 있는 입장에 있기 때문이다. 전통적 리더십과 혁신행동간의 연구를 종합하면 대체로 다음과 같은 결론을 제시한다. 첫째, 참여적·호혜적 리더십 스타일이 부하들의 혁신행동을 더 유발하고, 둘째, 관계지향적 리더들이 과업지향적 리더들보다는 더욱 혁신행동을 많이 유발한다. 셋째, 리더의 지원과 조력이 혁신적인 행동에서 필수적이라는 것이다. 한편 참여적, 관계지향적, 리더의 지원 등은 모두 리더와 부하간의 신뢰의 바탕하에서 생성되는 것이다. 따라서 리더에 대한 신뢰가 혁신행동을 유발하는 요인임을 암시해 주고 있다.

Kanter(1983)는 혁신행동을 유발하기 위해 리더가 훈련하거나 갖추어야 할 특성으로 혁신을 통해 탈바꿈될 조직의 미래 즉 비전을 명확히 제시할 수 있는 능력, 혁신과정에서 부딪힐 수 있는 여러 문제를 극복할 수 있는 추진력, 혁신과정에서 이해관계자의 상충된 이해를 조정할 수 있는 정치력 등을 제시하고 있다. 이는 상기한 신뢰의 구성요인 중 리더의 역량(Competency)을 강조하는 것이다.

한편 LMX 측면에서 혁신행동에 대한 연구들은 리더와 부하간의 신뢰를 바탕으로 한 자원 및 정보의 공유, 상호 존중 등의 LMX의 질이 혁신행동을 자극하고 표출할 것이라는 가정에서 출발하고 있다. 일반적으로 조직 내에서 리더는 혁신을 주도하는 중요한 위치에 있기 때문에 LMX의 질이 높으면 부하는 리더에 대해서 보다 큰 친밀감과 공동운명 의식을 갖게 되고 리더를 잘 보필한다는 측면에서 리더의 혁신행동을 수용하고 실천할 가능성이 높다. 또한 신뢰와 존중을 바탕으로 한 LMX의 질은 수평적 협력과 공동의 노력 측면에서 부하의 혁신성향을 상사가 지원하고 독려할 가능성도 높다. 실제로 Basu(1991)의 실증연구에서는 LMX의 질이 높을 때 혁신행동이 높게 나타났다. 또한 Scott & Bruce(1994)는 R/D 관리자 172명과 관리자 28명을 대상으로 한 연구에서 부하의 혁신행동의 결정변수로 LMX의 질을 입증하였다. 국내의 연구로 이인석(1999)은 경인지역 5개 업체 227명을 대상으로 한 연구에서 LMX의 질이 부하의 혁신행동에 정(+의 영향을 미침을 입증하였으며, 박경규·이인석(2000)은 대부대과형 팀제를 도입하고 있는 16개 기업 651명을 대상으로 한 연구에서 LMX의 질이 높다고 지각하는 사람일수록 혁신의 필요성을 더 많이 지각하고 있음을 입증하였다. 또한 백영미·김성국(2000)은 12개 기업의 관리자와 일반직원 총 354명을 대상으로 한 연구에서 LMX의 질이 혁신행동에 긍정적 영향을

미치고 있음을 제시하였다. LMX는 리더와 부하간의 신뢰를 바탕으로 한 수평적 교환관계를 의미하고, LMX는 신뢰의 구성요소인 개방성, 정직성을 전제로 하고 있다. 따라서 LMX와 혁신행동에 대한 연구결과들은 리더의 신뢰와 혁신행동의 관계를 유추하기에 충분한 정보를 제공하고 있다.

이상의 연구결과를 토대로 리더에 대한 신뢰와 혁신행동간에 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

[가설 1] 리더에 대한 부하의 신뢰가 높을수록 혁신행동도 많이 나타날 것이다.

2.3 신뢰의 조절요인으로서 개인특성

조절변수는 종속변수의 수준을 결정하는데 있어서 독립변수와의 상호작용을 시험하기 위하여 이용되는 데, 여기서 상호작용이란 두 변수간 관계의 형태와 정도의 차이를 말한다. Howell 등(1986)은 리더십과 성과사이에 영향을 미칠 수 있는 조절변수의 종류를 중화(neutralizers)요인, 대체(substitutes)요인, 강화(enhancers)요인, 보완(supplements)요인으로 구분하고 있다. 중화요인은 결과변수와 직접적이 상관관계는 없지만 리더십이 성과에 직접적으로 영향을 미치지 못하게 하는 요인이며, 대체요인은 리더십 효과를 불필요하게 만들거나 불가능하게 만드는 요인으로 중화요인과 다른 점은 대체요인이 종속변수에 직접적으로 영향을 미치는 것이다. 강화요인은 그 자체가 결과변수에 영향을 미치는지 여부에 관계없이 리더십과 성과 사이의 관계를 증대시켜주는 요인이며, 보완요인은 리더십이 하위자의 태도나 행동에 영향을 미치는 데 기여하기는 하지만 리더가 직접적으로 미치는 영향을 상쇄시키거나 증대시키지도 않으면서 그 자체가 결과변수에 추가적인 영향을 미치는 요인이다.

리더십 발휘가 조직현장과 분리된 진공상태에서 일어나는 일이 아니므로 다양한 현장변수들과 상호작용을 상정하지 않을 수 없다. 그간 리더십 조절효과에 대한 연구는 당시의 유행하는 리더십 이론들과 성과와의 관계에 초점을 맞추는 것처럼 리더십이 어떤 조절요인에 의해 조절되는가에 초점이 맞추어 졌다. 주로 리더십 조절변수의 탐색은 인간 중심적 리더십 및 과업 중심적 리더십과 조직유효성 사이에서 이루어 졌다. 상황조절변수로는 하급자 요인, 과업요인, 조직요인들이 활용되었으며(Kerr & Jermier, 1978) 이를 종합하면 첫째, 하급자 요인으로 부하의 능력, 경험, 훈련, 지식, 독립욕구, 전문가지향성향, 조직에 대한 무관심이다. 둘째, 과업요인으로 명확하고 일상적인 과업, 완성도에 대한 피드백 제공 과업, 내재적 만족 제공과업 등이 포함된다. 셋째, 조직특성변수로 공식화, 조직 경직성, 자문과 스텍의 지원, 유대가 깊고 응집력이 강한

작업집단, 리더의 통제 밖에 있는 조직의 보상, 상·하급자의 공간적 거리 등이다. 이러한 요소들은 리더십 과정에 작용하는 사회적·조직적 요인으로 연구 관점이나 연구자의 견해에 따라 중점을 달리 두면서 해석되고 있다.

리더십 조절변수가 제시된 이후 여러 차례 검증이 이루어졌지만 그 동안 이루어진 연구들이 일관성 없는 결과를 보이고 있기 때문에 타당성과 유용성을 명확히 판단하기는 힘들다. 그러나 이 이론은 리더십의 조절변수로 작용할 수 있는 조건에 초점을 맞추으로써 집단의 성과를 개선시킬 수 있는 접근 방법을 이해하는 데 보다 균형 잡힌 시각을 제공해 주고 있다. 기존의 리더십 이론은 공식적 리더의 역할에만 초점을 맞추고 있지만, 리더십 대체이론은 리더십 효과를 대체시킬 수 있는 대안적인 방법에 대해서도 생각해 보게 하는 계기를 마련해 주고 있다.

그런데 리더에 대한 신뢰와 혁신행동간의 관계에 있어 부하의 개인특성에 대한 연구는 매우 중요하다. 특히 신뢰와 혁신행동은 모두 개인적 수준의 측정변수인 점을 감안하면 조절변수로서의 개인 특성은 양자의 관계에 있어 매우 중요한 변수이다.

본 연구에서는 하급자의 특성으로 하급자의 능력·경험·훈련·지식(AETK)과 하급자의 독립욕구(NIDD)를 조절변수로 설정하고 있다.

하급자의 능력·경험·훈련·지식은 하급자가 자신의 업무를 수행할 충분한 능력과 경험, 지식을 지니고 있으며, 그에 필요한 훈련을 받았는지 여부를 의미한다. 리더에 대한 부하의 신뢰는 사회적 교환관계를 무시한 상태에서 생성될 수 있는 문제가 아니며, 부하의 일방적인 신뢰 제공에 의해서도 생성되지 않는다. 진정한 신뢰는 시간을 두고 자유스럽게 정보를 주고받고, 공유함으로써 생성되고 리더에 대한 현실적 기대가 나타나게 되는 것이다. 그런데 이러한 정보의 교환관계는 부하의 역량에 걸맞은 수준에서 형성·발전된다. 즉 리더가 인지하는 부하의 역량이 리더가 제공하는 정보를 수용하고 소화하지 못한다고 생각하면 그 이상의 정보 교환을 이루어 지지 않는다. 따라서 역량 있는 부하들과 리더와의 관계는 수평적이고 수준 높은 교환관계가 형성되고 이러한 교환관계의 질은 리더에 대한 신뢰를 증대시킬 것이다. 이러한 측면에서 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

[가설 2] 리더에 대한 신뢰와 혁신행동간의 관계는 부하의 능력·경험·훈련·지식 수준이 높을수록 강화될 것이다.

부하의 독립욕구는 부하가 상사나 다른 사람들의 도움을 받지 않고 혼자 힘으로 일하고 또한 자율적으로 일하기 좋아하는 정도를 말한다. 이러한 성향을 지닌 부하들은 자신의 직무에 대한 자율성을 선호하며, 다른 사람에 의존하지 않고 스스로 문제를 해결하기를 선호한다. 이러한 사람들은 상대적으로 혁신적 성향을 더 많이 띄게 된다. 그런데 현실적으로 이러한 혁신행동은 조

직내 권력관계상 리더의 후원 없이는 발휘하기 어렵다. 리더가 자신의 행동을 지원해 줄 것이라는 확신이 선다면 자율적인 혁신행동의 발휘도 그만큼 수월해 진다. 이는 리더에 대한 신뢰를 전제로 하는 것이다. 따라서 독립욕구가 강한 성향을 지닌 부하들이 리더에 대한 신뢰를 동반한다면 혁신행동도 많이 나타날 것으로 예측된다. 이러한 측면에서 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

[가설 3] 리더에 대한 신뢰와 혁신행동간의 관계는 부하의 독립욕구가 높을수록 강화될 것이다.

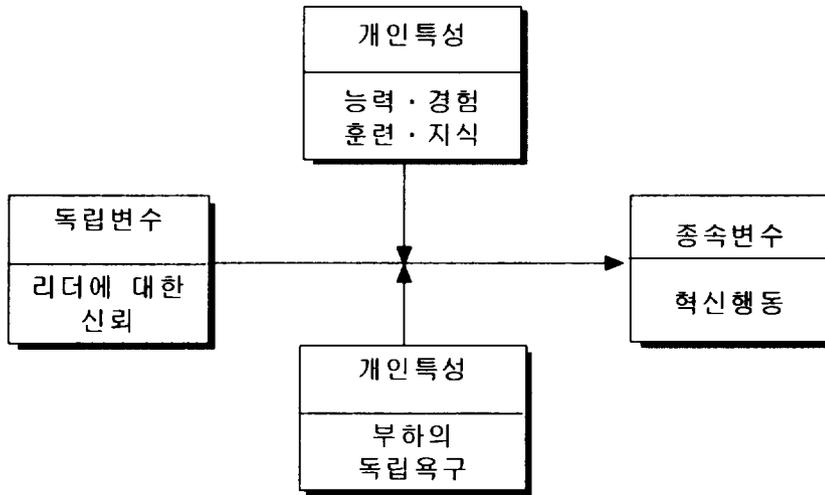
Ⅲ. 연구의 설계

3.1. 연구모형 및 분석방법

본 연구모형은 조직수준의 혁신과 개인수준의 리더에 대한 신뢰가 분석수준의 불일치로 인해 양자간의 선형관계를 밝히지 못하였다는 점에 착안하여 혁신의 분석수준을 혁신행동으로 대처함으로써 양자간이 분석수준을 일치시켜 그 관계를 규명하고자 하고 있다. 또한 리더에 대한 신뢰와 혁신행동간 개인특성인 능력·경험·훈련·지식과 부하의 독립욕구의 조절효과를 검증하기 위한 목적으로 설계되었다. 본 연구모형은 리더에 대한 신뢰가 높은 부하일수록 혁신행동도 많이 나타날 것이며, 능력·경험·훈련·지식(AETK)과 독립욕구(NIDD)가 높은 부하들이 자신의 리더에 대해 신뢰하면 혁신행동도 더 많이 나타날 것으로 예측하고 있다.

분석방법은 복수측정항목으로 구성된 리더에 대한 지원, 혁신행동, 능력·경험·훈련·지식(AETK)과 독립욕구(NIDD) 변수들의 신뢰성을 검증하기 위해서 Cronbach's Alpha계수를 계산하였으며, 또한 변수들 중 가장 관련성이 깊은 개념을 살펴보기 위한 단일차원의 타당성 검증방법으로 주요인분석을 실시하였다. 연구가설의 검증을 위하여 리더에 대한 신뢰와 혁신행동간에는 선형회귀분석을 실시하였으며, 개인특성의 조절 효과를 검증하기 위해서 위계적 회귀분석(hierarchical regression)을 실시하였다.

<그림 1> 연구모형



연구의 표본은 제주지역내 기업체의 구성원들의 대상으로 하였으며, 조사방법은 조사원이 직접 방문하여 수거하는 방문조사를 실시하였다. 분석에 활용된 설문은 회수된 설문 중 응답이 불성실한 설문을 제외한 총 208개이다. 표본의 특성은 남성 52.9%, 여성 47.1%로 남성이 많고, 학력별로는 고졸이하 6.3%, 전문대졸 45.7%, 대졸이상 48.1%이다. 직종별로는 호텔 및 서비스업 26.9%, 일반 회사원 25.5%, 금융 및 보험업 20.2%, 공기업 18.3%, 기타 9.6%이며, 직급별로는 평사원 58%, 초급관리자 36.2%, 중간관리자 5.8%이다. 연령의 중위수는 32.5세이며, 근속년수의 중위수는 7년이다.

3.2 변수의 정의

리더에 대한 신뢰는 리더와 부하의 상호작용을 통해 축적된 쌍방간의 일반화된 기대로 리더에게 부하가 이용되지 않을 것이라는 믿음이며, Dirks(2000)가 개발한 8개 문항중 연구대상 조직에 적절한 7개 문항을 5점 척도로 측정하였다. 이 측정 문항은 리더의 역량, 충성심, 일관성, 개방성, 정직성을 포괄하고 있다.

혁신행동은 새로운 아이디어의 채택하고 확산하며 실천하는 행동이다. 구체적으로 문제에 대한 인식과 새로운 아이디어의 채택하고, 선택된 아이디어에 대한 후원을 찾아 나서고, 이의 실

현을 위해 지지자를 연합하고 구축하는 행위와 선택된 아이디어의 실행을 위한 세부적이고 적절한 계획과 스케줄을 개발하는 행위라 할 수 있다. 여기서는 Scott & Bruce(1994)가 개발한 문항을 7점 척도로 측정하였다.

부하의 능력·경험·훈련·지식(AETK)은 하위자가 자신의 업무를 수행할 충분한 능력과 경험, 지식을 지니고 있으며, 그에 필요한 훈련을 받았는지 여부를 의미하며 Podsakoff & Mackenzie(1994)의 6개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

부하의 독립욕구는 부하가 상사나 다른 사람들의 도움을 받지 않고 혼자 힘으로 일하고 또한 자율적으로 일하기 좋아하는 정도를 말하며 Podsakoff & Mackenzie(1994)의 4개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

IV. 실증분석

4.1 신뢰도 분석

신뢰도를 파악하기 위한 방법으로는 재검사법(Test-retest method), 반분법(Split-half method), 내적 일관성(Internal consistency reliability) 등이 있는데, 본 연구에서는 내적 일관성을 알아보기 위하여 크론바하알파(Cronbach's α)를 사용하였다. 일반적으로 α 계수가 .6이상이면 분석 가능한 수준의 신뢰도를 갖고 있는 것으로 알려져 있다.

<표 1>은 연구모형에 투입된 요인인 리더에 대한 신뢰, 혁신행동, 능력·경험·훈련·지식(AETK), 독립욕구(NIDD)를 구성하는 변수들의 신뢰도를 측정한 결과이다. 먼저 리더에 대한 신뢰요인으로 설정한 7개 항목의 전체 Alpha 계수는 .9135로 나타났고, 혁신행동 요인으로 설정한 6개 항목의 전체 Alpha 계수는 .8722, 부하의 독립욕구(NIDD) 요인으로 설정한 4개 항목의 전체 Alpha 계수는 .7909로 항목제거시 알파값(Alpha if Item Deleted)이 요인 알파값보다 높은 항목은 없는 것으로 나타나 이들 요인 항목에서 제외시키 항목은 없다.

한편 능력·경험·훈련·지식(AETK) 요인으로 설정한 6개 항목의 전체 Alpha 계수는 .8585로 수용할 수 있는 수준이지만 A6(내가 경험이 조금 더 있었다면 내 직무성과는 더 좋을 수 있었다) 항목을 제거할 경우 요인 Alpha 계수는 .8889로 나타나 이 항목을 제외할 경우 요인의 신뢰도가 더 향상됨을 보여 주고 있다. 따라서 A6는 요인신뢰성을 저해하는 항목으로 판단하여 이 후 분석에서는 제외하였다.

<표 1> 변수의 신뢰도 분석

설정요인	설문 항목	Alpha if Item Deleted	Standardized Item Alpha
리더에 대한 신뢰	T1	.8928	.9135
	T2	.8983	
	T3	.8967	
	T4	.9046	
	T5	.9000	
	T6	.9047	
	T7	.9061	
혁신 행동	I1	.8554	.8722
	I2	.8383	
	I3	.8512	
	I4	.8526	
	I5	.8492	
	I6	.8559	
부하의 능력·경험·훈련·지식	A1	.8389	.8585
	A2	.8212	
	A3	.8163	
	A4	.8129	
	A5	.8189	
	A6	.8889	
부하의 독립욕구	N1	.5836	.7909
	N2	.4273	
	N3	.6830	
	N4	.7182	

4.2 타당성 분석

본 연구모형에 투입된 변수인 리더에 대한 신뢰, 혁신행동, 부하의 능력·경험·훈련·지식(AETK), 부하의 독립욕구(NIDD) 관련요인들을 구성하는 변수들의 유효성을 고려함으로써, 각 변수들의 설명력을 높일 수 있는 변수를 추출하고자 요인분석을 실시하였다. 요인분석에서 요인 패턴 행렬을 계산하고 공통요인으로 추출된 요인들이 차별적 개념을 나타내는가를 검증하기 위해 각 요인과 변수와의 상관행렬을 계산하고 <표 2>에 제시하였다. 요인분석의 초기 추출 방법으로는 주성분 분석을 사용하였고, 요인 회전 방식으로는 Varimax 기법을 활용하였다.

리더에 대한 신뢰는 7개 변수가 단일요인으로 채택되었으며, 혁신행동은 6개 변수가 단일 요

인으로 채택되었다. 또한 개인특성인 부하의 능력·경험·훈련·지식(AETK), 부하의 독립욕구(NIDD)는 2개 요인으로 묶였다. 또한 이들 요인들의 총분산은 모두 60%를 넘고 있고 요인적재치도 모두 .6을 넘고 있어 후속 연구를 진행하는데 문제가 없다고 할 수 있다.

<표 2> 변수의 타당성 분석

개념 / 변수		요인 적재치	Eigen- value	총분산	
리더에 대한 신뢰	대부분의 동료들은 지금의 상사를 신뢰하고 존경함(T1)	.870	4.619	65.98	
	어려운 점을 자유롭게 말할수 있고 상사는 경청함(T2)	.833			
	나의 문제점을 의논하면 상사는 우호적으로 옹함(T3)	.841			
	상사가 다른 곳으로 옮긴다면 나는 상실감을 느낄 것임(T4)	.780			
	상사는 자신의 직무를 전문적이고 헌신적으로 수행함(T5)	.815			
	과거 성과가 나쁘더라도 상사의 역량을 의심하지 않음(T6)	.776			
	빈약한 지도로 직무성과를 어렵게 만들지 않을 것임(T7)	.767			
혁신행동	나는 평소 새로운 업무기술, 방식, 착상 등을 찾아냄(I1)	.760	3.673	61.21	
	나는 업무와 관련된 창조적 아이디어를 잘 찾아냄(I2)	.836			
	다른 사람에게 나의 아이디어를 설명하고 촉진시킴(I3)	.781			
	아이디어 실천에 필요한 자금을 계획하고 확보함(I4)	.770			
	아이디어 실천을 위한 적합한 계획과 스케줄을 짬(I5)	.786			
	나는 혁신적이다(I6)	.758			
개인 특성	AETK	직무수행시 독립적으로 행동할 수 있는 AETK 보유함(A1)	.709	4.352	66.56
		내 일에 최고가 되는데 필요한 능력과 경험이 있음(A2)	.792		
		다른 구성원에 비해 많은 경험과 지식을 지녔음(A3)	.846		
		상사에 의존하지 않을 만큼 내 업무지식이 충분함(A4)	.877		
		나는 직무상황을 처리할 만큼 충분한 훈련과 지식 있음(A5)	.836		
	NIDD	나에게 문제가 있을 때 스스로 생각하는 것을 좋아함(N1)	.752	1.638	
		내 일을 스스로 할수 있다고 느낄 수 있는 것이 중요함(N2)	.653		
		내 일에 대해 스스로 결정을 내리는 것을 좋아함(N3)	.788		
		나는 스스로 문제를 해결하는 것을 선호함(N4)	.849		

4.3 가설검증

4.3.1 가설 1검증

가설 1은 리더에 대한 부하의 신뢰와 부하의 혁신행동간이 선형관계를 검증하기 위한 것으로 선형회귀분석을 실시하였다. 분석결과 리더에 대한 신뢰와 혁신행동간에는 정(+의 선형관계를

보이고 있다($p < 0.001$). 즉 리더에 대한 신뢰가 높은 부하들일수록 혁신행동도 많이 나타나고 있다. 이러한 연구결과는 새로운 형태의 리더십이 지니는 공통적 특성인 신뢰가 혁신행동을 유발하는 요인임을 제시해 주고 있다.

<표 3> 리더에 대한 신뢰와 혁신행동간의 관계

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
혁신행동	리더에 대한 신뢰	0.257	0.068	0.257	3.737	0.000
R ² : 0.06 F-value : 14.339 Sig. F : 0.000 Constant : 5.161E-03						

4.3.2 가설 2검증

가설 2는 리더에 대한 신뢰와 혁신행동간의 부하의 능력·경험·훈련·지식(AETK)의 조절효과를 규명하기 위한 것으로 위계적 회귀분석을 실시하고 그 결과를 <표 4>에 제시하였다. 가설 2를 입증하기 위하여, 아래와 같이 3단계에 걸친 다중회귀분석을 실시하였다. 즉, 1단계에는 독립변수만을 투입하여 회귀분석을 실시하고, 2단계로 독립변수(A) 및 조절변수(B)를 같이 투입하여 회귀분석을 실시하였다. 3단계로 독립변수, 조절변수, 그리고 독립변수 값과 조절변수의 값을 곱한 것(A×B)을 동시에 독립변수로 투입하여 회귀분석을 실시하였다. 일반적으로 조절효과의 유의성 여부는 2단계와 3단계의 설명력의 변화량, 즉, 변화된 R²의 값(ΔR^2)이 유의한지를 살펴보아 유의하면 조절효과가 있는 것으로 보고, 그렇지 않으면 없는 것으로 본다. 단계적 회귀식은 다음과 같다.

1단계: 혁신행동= 리더에 대한 신뢰(TRUST)

2단계: 혁신행동= TRUST + 부하의 능력·경험·훈련·지식(AETK)

3단계: 혁신행동= TRUST + AETK + (TRUST × AETK)

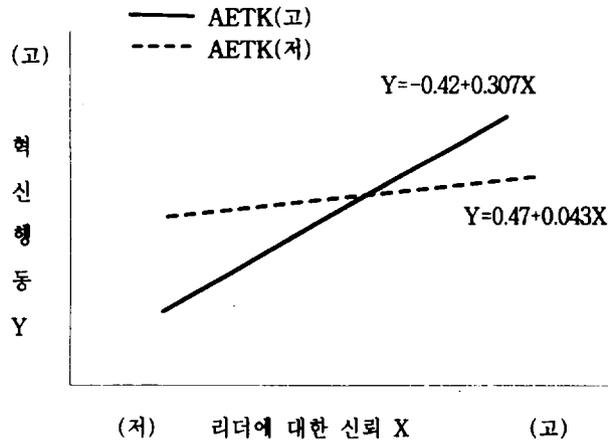
혁신행동을 종속변수로 하고, 리더에 대한 신뢰와 조절변수인 부하의 능력·경험·훈련·지식(AETK)을 독립변수로 한 회귀분석 결과(A,B)의 R²와 리더에 대한 신뢰와 AETK의 상호작용항(A×B)이 추가됨으로써 증가된 R²(ΔR^2)를 비교한 결과 <표 4>에서 보는 바와 같이 리더에 대한 신뢰와 혁신행동간에 부하의 능력·경험·훈련·지식(AETK)의 조절효과가 입증되었다($p=0.001$). 이는 양자간의 관계가 부하의 능력·경험·훈련·지식(AETK)에 의해 달라질 수 있음을 의미한다.

<표 4> 신뢰와 혁신행동간 AETK의 조절효과

종속변수	독립변수	R ²	ΔR ²	ΔF	Sig.F
혁신행동	TRUST	0.067			
	TRUST(A), AETK(B)	0.361	0.294	91.245	0.000
	A, B, A×B	0.399	0.038	12.334	0.001

한편 부하의 능력·경험·훈련·지식(AETK)의 정도를 중위수를 기준으로 2분화 한 후, 각 집단별 리더에 대한 신뢰를 독립변수로 하고 혁신행동을 종속변수로 한 회귀분석 결과를 도식화하면 <그림 2>와 같다. 조절변수의 수준이 저→고로 높아질수록 리더에 대한 신뢰가 혁신행동에 미치는 영향이 더욱 커지는데 집단에 따라 그래프가 교차하는 모양은 앞에서 설명한 강화요인에 해당한다. 즉 부하의 능력·경험·훈련·지식(AETK)의 수준이 높을수록 리더에 대한 신뢰가 혁신행동으로 이어질 가능성이 높음을 의미한다.

<그림 2> 혁신행동에 대한 AETK의 조절형태



4.3.3 가설 3검증

가설 3은 리더에 대한 신뢰와 혁신행동간의 부하의 독립욕구(NIDD)의 조절효과를 규명하기 위한 것으로 위계적 회귀분석을 실시하고 그 결과를 <표 5>에 제시하였다. 가설 3을 검증하기 위한 3단계 회귀식은 아래와 같다.

1단계: 혁신행동 = 리더에 대한 신뢰(TRUST)

2단계: 혁신행동= TRUST + 부하의 독립욕구(NIDD)

3단계: 혁신행동= TRUST + NIDD + (TRUST × NIDD)

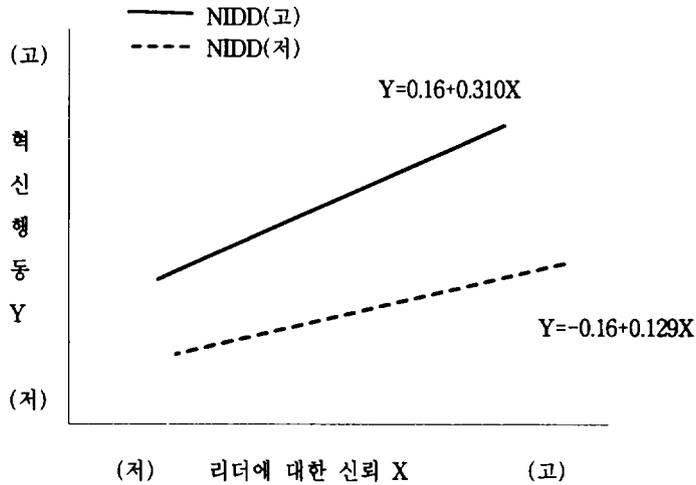
혁신행동을 종속변수로 하고, 리더에 대한 신뢰와 조절변수인 부하의 독립욕구(NIDD)를 독립변수로 한 회귀분석 결과(A,B)의 R^2 와 리더에 대한 신뢰와 NIDD의 상호작용항(A×B)이 추가됨으로써 증가된 $R^2(\Delta R^2)$ 를 비교한 결과 <표 5>에서 보는 바와 같이 리더에 대한 신뢰와 혁신행동간에 부하의 독립욕구(NIDD)의 조절효과가 $p < 0.05$ 수준에서 입증되었다. 이는 양자간의 관계가 부하의 독립욕구에 의해 달라질 수 있음을 의미한다.

<표 5> 신뢰와 혁신행동간 NIDD의 조절효과

종속변수	독립변수	R^2	ΔR^2	ΔF	Sig.F
혁신행동	TRUST	0.067			
	TRUST(A), NIDD(B)	0.085	0.018	3.984	0.047
	A, B, A×B	0.105	0.020	4.372	0.038

한편 조절효과가 입증된 부하의 독립욕구(NIDD)가 리더에 대한 신뢰와 혁신행동간의 관계를 어떠한 형태로 조절하는지를 확인하기 위해 NIDD 수준을 중위수를 기준으로 2분화 한 후, 각 집단별 리더에 대한 신뢰를 독립변수로 하고 혁신행동을 종속변수로 한 회귀분석 결과를 도식화하면 <그림 3>과 같다. NIDD가 높은 집단과 낮은 집단이 서로 교차하지 않고 리더에 대한 신뢰수준의 증가에 따라 혁신행동도 증가하는 모습을 보이고 있다. 이러한 그래프 형태는 앞에서 설명한 조절형태 중 보완요인에 해당하는 것이다. 그러나 회귀함수의 기울기가 NIDD가 높은 집단에서 더 크게 나타나 이 집단의 부하들에게서 리더에 대한 신뢰가 혁신행동에 미치는 영향이 더 클 수 있음을 제시해 주고 있다.

<그림 3> 혁신행동에 대한 NIDD의 조절형태



V. 논의 및 제언

본 연구는 리더에 대한 신뢰와 부하의 혁신행동의 선행연구를 토대로 양자간의 선형관계를 규명하고, 상황론적 관점에서 혁신행동의 선행변수인 리더에 대한 신뢰와 개인특성의 적합관계를 규명하여 신뢰의 결과변수와 조절변수를 탐색하고자 하는 의도에서 실시되었다. 리더에 대한 신뢰의 결과변수로 혁신행동을 선정한 이유는 양자간의 밀접한 관련이 있을 것이라는 믿음에도 불구하고 이에 대한 연구성고가 거의 없기 때문이다. 그 이유는 각각의 새로운 형태의 리더십과 혁신행동간의 관계에 연구가 편중되어 있고, 새로운 형태의 리더십이 지닌 공통적 특성인 신뢰에 대한 연구는 미흡했기 때문이다.

한편 양자의 조절변수로 개인특성을 선정한 이유는 신뢰와 혁신행동이 모두 개인적 수준의 측정변수이고 이에 따라 양자간의 관계를 조절할 개인특성 변수들을 탐색할 필요가 있기 때문이다. 특히 역량 있는 부하와 리더간에 수평적이고 수준 높은 교환관계가 형성되고 이러한 높은 교환관계의 질은 리더에 대한 신뢰를 증대시킬 것이라는 관점에서 부하의 능력·경험·훈련·지식을 개인수준의 조절변수로 선정하였다. 또한 리더가 자신의 행동을 지원해 줄 것이라는 확신이 선다면 자율적인 혁신행동의 발휘도 그만큼 수월해 질 것이라는 관점에서 다른 사람들의

도움을 받지 않고 혼자 힘으로 일하고 또한 자율적으로 일하기 좋아하는 정도를 나타내는 부하의 독립욕구를 또 하나의 개인수준의 조절변수로 선정하였다. 연구결과를 토대로 도출된 몇 가지 사항을 논의하면 다음과 같다.

첫째, 리더에 대한 부하의 신뢰는 부하의 혁신행동에 긍정적 영향을 미치고 있다. 그간 많은 연구에서 비전을 무기로 한 새로운 리더십들이 혁신행동을 유발하고 있음을 입증하고 있다. 그러나 새로운 리더십들이 공통적으로 지니고 있는 신뢰가 혁신행동에 미치는 영향을 검증한 연구는 없다. 이러한 측면에서 본 연구결과는 비전과 더불어 신뢰가 혁신행동을 유발시키는 중요한 축이 될 수 있음을 입증한 것이다.

둘째, 리더에 대한 신뢰와 혁신행동간에 개인특성인 부하의 능력·경험·훈련·지식은 양자간의 관계를 강화하는 요인으로 작용하고 있다. 이는 능력·경험·훈련·지식이 높은 부하일수록 리더에 대한 신뢰를 바탕으로 창의적 아이디어를 선택하고 보다 적극적으로 실천하고 확산할 가능성이 높다는 것을 의미한다. 따라서 혁신행동을 유발할 수 있는 부하의 역량을 개발할 필요가 있다. 신뢰는 리더와 부하간의 수평적 교환관계가 지속되면서 축적되는 것이며, 이러한 수평적 교환관계는 리더가 기대하는 역량을 부하들이 갖추었을 때 가능한 한 것이다. 이는 LMX의 발전단계를 보아도 충분히 이해할 수 있다. 따라서 각 기업은 구성원의 역량을 증대시킬 수 있는 교육훈련 및 개발프로그램을 계획적이고 체계적으로 운영할 필요가 있다. 그러기 위해서는 기업의 핵심역량을 우선 개발하고 이에 따른 세부적 역량을 개발하는 작업이 선행되어야 할 것이다.

셋째, 리더에 대한 신뢰와 혁신행동간에 개인특성인 부하의 독립욕구가 양자의 관계를 보완하는 요인으로 작용하고 있다. 사실 부하의 독립욕구는 성격적 특성이 강한 것으로 경영자가 통제하기에는 상대적으로 어려운 요인이다. 그런데 부하의 독립욕구는 리더에 대한 신뢰가 혁신행동에 직접적으로 미치는 영향에는 관여하지 않고 추가적으로 영향을 미치고 있다. 따라서 여기서 강조하고자 하는 것은 독립욕구가 높은 부하들과 질 높은 상호교환관계를 형성하여 양자의 신뢰를 증대시킬 필요성이 있다는 것이다.

이러한 논의에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 지니고 있다. 첫째, 리더에 대한 신뢰의 결과요인으로 혁신행동, 조절요인으로 개인특성을 제시하고 있으나, 신뢰에 대한 다양한 요인들을 통합적으로 고려하지 못했다. 둘째, 횡단적 연구로서 가지는 한계를 극복하지 못하였다. 인과관계의 정확한 검증은 시계열 자료나 실험을 통해서만 가능하므로 본 연구결과도 이러한 연구들에 의해서 보완되어야 할 것이다.

향후 보다 효과적인 연구가 되기 위해서는 개인수준에 치중된 신뢰의 연구를 집단 및 조직수준으로 확대하여 집단 및 조직수준의 혁신과의 관계를 규명함은 물론 양자의 관계를 촉진시키는 보다 거시적인 상황요인을 제시함으로써 실무에 보다 유용한 정보를 제공할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- 권석균(2000), 부하의 상급자 신뢰에 상급자의 행동특성과 능력, 사회적 유사성 및 교환관계 특성이 미치는 영향, *경영학연구*, 29(1), 189-218.
- 김태은·김성국(2002), 거래특성 요인과 신뢰의 영향을 고려한 심리적 계약위반의 반응, *인사·조직연구*, 10(1), 195-233.
- 박경규·이인석(2000), 기업의 세계화에 따른 경영관리상의 새로운 패러다임, *인사관리연구*, 24(1), 59-85.
- 백영미·김성국(2000), 문제해결 스타일, 리더와 멤버간의 교환관계, 태도 및 경쟁압력에 대한 지각과 혁신적인 행동간의 관계, *인사·조직연구*, 8(1), 105-163.
- 신동엽(1999), 신뢰의 경영: 신뢰기반 경영의 이론적 바탕과 실제 예들, *연세경영연구*, 36(1), 65-105.
- 이인석(1999), 혁신행동의 선행요인에 관한 탐색적 연구, *인사관리연구*, 23(1), 89-113.
- Basu, R.J.(1991), An empirical examination of leader-member exchange and transformational leadership as predictor of innovative behavior, Doctoral Dissertation, Indiana lafayette: Purdue University.
- Butler, J.K.(1991), Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory, *Journal of Management*, 17, 643-663.
- Dirks, K.T.(2000), Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball, *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004-1012.
- Gabarro, J.(1987), *The dynamic of taking change*, Boston: Harvard Business School Press.
- Gambetta, D.(1988), Can we trust trust? In D. Gambetta(ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relation*, N.Y., Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Howell. J.P., Dorfman. P.W., & Kerr. S.(1986), Moderator variables in leadership research, *Journal of Management Review*, 11(1), 88-102.
- Kanter, R.M.(1988), When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization, *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Kerr, S., & Jermier, J.M.(1978), Substitute for leadership: Their meaning and measurement, *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(4), 375-403.
- Levering, R.(2000), *A Great Place to work: What makes some employers so good(and most so bad)*, San Francisco: A Great Place to Work Institute
- Luthman, N.(1988), Familiarity, confidence, trust: Problems and alternative, In D. Gambetta(ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relation*, N.Y., Oxford, UK:

Basil Blackwell.

Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D.(1995), An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20, 709-734.

Podsakoff. P.M., & MacKenzie. S.B.(1994). An Examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scale, *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 702~713.

Rotter J.B.(1980), Interpersonal treat, trustworthiness, and gullibility, *American Psychologist*, 35, 1-7.

Scott, S.G. & Bruce, R.A.(1994), Determinants of innovation behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Review*, 37(3), 580-607.

Zand, D.E.(1997), *The leadership triad: Knowledge, trust, and power*, N.Y., Oxford University Press.