

가맹본부 관리자의 리더십이 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰와 몰입에 미치는 영향

이형남*
이수동**
임영균***
성백순****

본 연구는 프랜차이즈 시스템에서의 가맹본부 관리자의 리더십이 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰와 몰입에 미치는 영향을 분석하고 있다. 본 연구는 가맹본부 관리자의 리더십 유형을 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분하고 이들 리더십 유형이 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰와 두 가지 형태의 조직몰입, 즉 감정적 몰입, 계산적 몰입에 미치는 영향을 검증하고 있다.

서울과 경인지역에 위치한 184개 가맹점사업자를 대상으로 실시한 서베이를 통해 수집된 자료를 구조방정모형을 활용해 분석한 결과, 변혁적 리더십과 계산적 리더십은 신뢰와 몰입에 상이한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십은 신뢰와 감정적 몰입에 긍정적인 영향을 미치지만, 계산적 몰입에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 반면 거래적 리더십은 계산적 몰입에 긍정적인 영향을 미치지만, 신뢰나 감정적 몰입에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 한편 신뢰는 감정적 몰입과 계산적 몰입에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구는 프랜차이즈시스템 내 가맹본부-가맹점 간의 관계의 질을 향상시키기 위해 가맹본부 관리자의 리더십, 특히 변혁적 리더십이 중요하다는 점을 확인하고 있다.

Key Words : 프랜차이즈, 리더십, 신뢰, 몰입

* 제1저자, 한국인재연구원 원장 (hnlee@ilplan.com)
** 공동저자, 국민대 경영학과 교수 (kulsd@kookmin.ac.kr)
*** 교신저자, 광운대 경영학부 교수 (lyk5316@kw.ac.kr)
**** 공동저자, 광운대 경영학부 강사 (edward83@hanmail.net)

I. 서론

프랜차이즈 사업에 있어 가맹점을 관리하는 가맹본부의 슈퍼바이저(이하 관리자)의 역할은 매우 중요하다. 가맹본부 관리자는 변화의 대리인(change agents)로서 가맹본부의 핵심정책을 전달하고 가맹점을 설득하며, 가맹점의 애로사항을 가맹본부에 전달하는 의사소통 매체로서의 역할을 수행한다(산업자원부 외 2005).

프랜차이즈 사업은 본질적으로 환경변화에 유연하게 적응하기 어려운 사업방식이다. 프랜차이즈 사업은 독립적인 가맹점에 의해 이루어지고 만약 가맹본부가 정책을 바꾸고자 한다면 계약서를 다시 써야하는 문제가 발생한다. 이는 막대한 비용을 수반하며 경우에 따라 가맹점의 반발과 정부당국의 규제를 초래할 수도 있다(Shane 2005). 따라서 프랜차이즈시스템이 환경변화에 유연하게 대응하기 위해서는 가맹점으로 하여금 변화와 혁신을 수용하도록 설득하고 선도하는 관리자의 리더십이 반드시 필요하다.

프랜차이즈시스템의 성장은 가맹본부 뿐만 아니라 가맹점의 마케팅노력에 따라 결정되는 것이기 때문에 변화와 혁신에 대한 거부감이 많은 가맹점을 가맹본부 관리자가 어떻게 선도하느냐에 따라 전체 프랜차이즈시스템의 성과가 달라진다. 프랜차이즈사업은 가맹점의 의사결정의 상당부분이 가맹본부에 의해 결정된다. 제품의 품질, 가격, 매장설계 등 중요 의사결정에 대한 가맹본부의 권한은 일반적으로 계약에 의해 보장되며 따라서 가맹점은 가맹본부의 의사

결정에 의존하게 된다. 상당수의 가맹점은 본부에 지나치게 의존하는 성향이 있으며 스스로 문제해결이나 경영개선의 노력을 기울이지 않는 성향이 있다(Dant and Gundlach 1998). 가맹본부는 계약당시 예견되지 않았던 환경변화에 대응하기 위해 새로운 정책을 도입할 필요성을 느낀다. 문제는 가맹본부가 이러한 변화를 모색할 경우 가맹점에 게 비용이 발생하기 때문에 이를 거부한다는 점이다. 1986년 Pizza Hut은 Domino's의 도전에 대응하기 위해 배달 시스템을 수정하고자 하였다. 그러나 Pizza Hut의 가맹점은 새로운 배달시스템의 도입에 대한 투자를 거부하고 급기야 소송을 제기하기에 이르렀다(Spinelli, Rosenberg, and Birley 2004).

본 연구는 가맹본부 관리자의 리더십이 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰와 몰입에 미치는 영향을 분석하고 있다. 조직이론분야에서는 Bass와 그의 추종자를 중심으로 경영자의 리더십이 조직 구성원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구가 활발히 이루어져왔다(Bass 1985; Bass and Avolio 1994; Bass et al. 2003; Conger et al. 2000; Geyer and Steyrer 1998; Hater and Bass 1988; Lowe et al. 1996; Seltzer and Bass 1990; Yammarino and Bass 1990). 이들 연구에서 리더십은 조직에 있어서 개인행동과 집단행동을 형성하여 조직의 성과를 향상시키는 중추적인 인적 요인으로 다루어져 왔다.

조직이론분야에서의 활발한 연구에도 불구하고 프랜차이즈분야에서 리더십에 대한 국내외 연구는 거의 이루어지고 있지 않다(문원식 2005). 특히 프랜차이즈 시스템에서의 관계의 질을 형성하는 핵심요소인 신뢰

와 몰입에 대한 연구는 부재한 실정이다.

프랜차이즈시스템은 전형적으로 가맹본부와 가맹점간의 관계가 금전적 요소와 인적 요소로 결합되어 있는 매우 상호의존적인 관계에 의해 형성된다. 고도의 상호의존성에 의해 본질적으로 프랜차이즈시스템은 가맹본부와 가맹점간의 갈등이 매우 빈번하게 발생하는 특징을 지니고 있다(Shane 2005). 가맹본부와 가맹점이 신뢰를 바탕으로 갈등을 극복하고 협력적인 관계를 유지하기 위해서는 리더인 가맹본부의 역할이 매우 중요하다. 특히 가맹본부의 대리인으로서 관리자의 리더십은 가맹점의 만족과 성과에 직접적인 영향을 미친다. 만약 가맹본부 관리자가 가맹점을 적절히 통제하지 못하거나 잘못 관리한다면 프랜차이즈시스템 전체의 성과는 감소하며 개별 가맹점의 성과와 만족수준 역시 감소하게 된다. 가맹본부 관리자는 가맹점이 공동의 목표를 달성하고 협력적으로 발전할 수 있도록 가맹본부의 사업목표와 전략을 가맹점에게 충분히 인식시키고 이들을 선도하고 이들의 기업가 정신을 고무시켜야 한다.

본 연구는 프랜차이즈 시스템에서의 가맹본부 관리자의 리더십 유형을 변혁적 리더십과 거래적 리더십 유형으로 구분하고 각각의 리더십 유형에 의해 가맹본부와 가맹점 간 관계의 질(relationship quality), 다시 말해 가맹본부에 대한 가맹점의 신뢰와 몰입이 어떠한 영향을 받는가를 검증하고 있다. 본 연구의 결과는 가맹본부의 입장에서 자사의 관리자로서 하여금 어떠한 유형의 리더십을 가지도록 교육·훈련시키는 것이 관계의 질을 향상시킴에 있어 바람직한가에 대한 경영암시를 제시하고 있다.

II. 이론적 배경

2.1 전통적 리더십이론

조직이론분야에서 리더십의 개념은 연구자마다 다르게 정의된다. 리더십은 공동의 목표를 향하여 그룹의 활동을 지휘하는 개인의 행동으로 정의되기도 하며(Koontz and O'Donnell 1959), 집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원 동기부여(Trickett 1963), 목표달성을 지향하도록 집단에 대하여 영향을 미칠 수 있는 능력 (Robins 1984), 일정한 상황에서 의사소통과정을 통하여 특정 목표 달성을 위해 행사되는 개인간의 영향력(Tannenbaum 1961), 공동 목표를 수행하는데 발생하는 구성원간의 상호작용과 영향력(오세철 1982) 등으로 정의되고 있다. 대체로 리더십이란 “모든 조직활동에 동기를 부여하고 촉진하여, 다양한 집단 활동을 일정한 목표로 향하도록 일체감을 조성하는 기능”으로 정의되고 있다.

리더십 이론에 관한 연구는 그 개념의 복합성, 다차원성, 중요성 등으로 여러 가지 측면에서 다양하게 이루어져 왔다(신용섭 외 1999). 리더십에 관한 초기 전통적 이론들은 특성이론(trait theory), 행동이론(behavioral theory), 상황이론(contingency theory)을 중심으로 전개되어 왔다. 특성이론은 신체적 특징에서부터 사회적 배경, 통찰력과 설득력, 퍼스널리티 등 개인적 자질을 강조한다(Bass 1990). 리더십 특성이론에 관한 많은 연구의 결과를 종합하면 리더는 목표달성에 대한 열정과 인내심, 책임감이 강하며 원만

한 인간관계의 능력과 자신감, 긴장에 대한 지구력, 좌절과 절박감을 극복할 수 있는 강인한 의지를 지니고 있어야 한다. 하지만 특성이론은 특성 자체가 추상적인 개념이라는 점과 이론적 뒷받침이 없다는 문제점을 지니고 있다(Yukl 1989).

행동이론은 리더의 특성이 아닌 리더의 행동을 중시한다. 행동이론의 대표적 이론으로는 과업 중심적(job-centered) 리더십과 종업원 중심적(employee-centered) 리더십의 개념을 제시한 Likert(1961)의 연구, 주도적 구조(initiating structure)와 배려(consideration)에 의해 LOQ(Leadership Opinion Questionnaire)를 개발한 Fleishman(1953, 1957)의 연구, 이와 유사하게 관리그리드(Managerial Grid)의 개념을 제시한 Blake and Mouton(1968)의 연구를 들 수 있다. 이들 연구는 조직의 성과가 리더의 행위에 의해 결정되는 것으로 보고 있다. 행동이론에 의하면 가장 효과적인 리더의 행태는 과업 지향적이면서(혹은 주도적 구조를 지니고 있으면서) 동시에 종업원 중심적인(혹은 종업원을 배려하고 격려하는) 리더라고 할 수 있다. 행동이론은 단지 두 가지 행동양식에 초점을 두고 있기 때문에 성공적인 리더십을 예측하고 결론을 내리기에 미흡하다는 한계를 지니고 있다.

상황이론은 모든 상황에 적합한 리더십은 존재하지 않으며 상황요인, 즉 집단에 의해 수행되어지는 과업의 성질, 리더의 권한과 재량, 감독자와 동료와 부하들에게 부과되는 역할 기대, 외적 환경의 성질 등에 따라 리더십 유형이 달라져야 한다고 본다. 대표적인 상황이론으로는 Fidler(1964)의 상황이론과 House(1971)의 경로-목표이론, Hersey-Blanchard(1977)의 부하성숙도 이

론, Vroom and Yetton (1973)의 규범적 리더십 이론을 들 수 있다. 상황이론은 리더와 부하간의 상호작용을 간과하고 있고 상황의 역동성과 이에 대한 리더의 행위를 고려하고 있지 않다는 문제를 안고 있다.

2.2 리더십이론의 새로운 추세

1980년대 초까지 주류를 이루던 전통적 리더십 이론들은 급변하는 환경에 직면하면서 기존의 이론의 비판과 새로운 리더십 이론으로 대체되기 시작했다(Podsakoff, MacKenzie, and Bommer 1996; 홍광식 1997). 대표적인 리더십이론으로는 카리스마적 리더십(charismatic leadership) 이론과 변혁적 리더십(transformational leadership) 이론을 들 수 있다.

카리스마적 리더십을 조직에 적용한 현대적 발전은 경로-목표이론에서 비롯되고 있다(House, Spangler, and Woycke 1991; Conger et al. 2000). 이에 의하면 카리스마적 리더십은 자신감, 비전을 분명히 할 수 있는 능력, 비전에 대한 강력한 확신, 평범하지 않은 행동, 변혁주체, 환경의 감수성, 의사소통의 주인공, 정력과 행동지향성 등의 특성을 중시한다. 카리스마적 리더십은 부하의 성과와 만족에 긍정적인 영향을 미친다는 점에서 강력히 지지되고 있다. 하지만 이를 뒷받침하는 후속 연구가 별로 없고 후술하는 변혁적 리더십이 반드시 카리스마적 리더십을 필요로 하는가에 대한 의문이 제기되면서 비판받고 있다.

카리스마적 리더십 이론은 House, Burns, Bass를 거치면서 변혁적 리더십과 거래적 리더십(transactional leadership) 이론으로 발전하였다(Bryman 1992). 변혁적

리더십은 Burns(1978)에 의해 처음으로 제시되었으며, 이후 Bass(1985)가 조직 상황에 적합하도록 구체화함으로써 알려지게 되었다. Burns는 변혁적 리더를 부하가 자신의 이익을 위해서가 아니라 높은 이상이나 목표에 대한 소명감으로 행동하도록 유도하며 이를 통해 지도자와 추종자 모두에게 동기부여와 성숙을 고취하는 리더라고 정의하고 있다. 이는 변혁적 리더십을 조직 활동의 해석방법에 대한 근본적인 변화를 유도하는 것으로 해석할 수 있다.

변혁적 리더십은 카리스마(charisma), 지적 자극(intellectual stimulation), 개별적 배려(individualized consideration)의 세 가지 요소를 바탕으로 하고 있다. 카리스마는 어떤 조직에서든 리더가 갖추어야 할 필수적인 요건이다. 카리스마적인 리더는 부하에게 자신감 및 사명감을 심어주고 도전적인 목표설정으로 부하에게 존경과 신뢰를 받는다.

특히 카리스마는 부하에게 리더와 동일시하고자 하는 강한 열정을 불러일으킨다. 부하들은 카리스마적인 리더 밑에서 보다 혁신적이며 신뢰를 갖고 일을 처리하기 때문에 그에 따른 성과 또한 다른 조직보다 높다. 하지만 카리스마적인 리더가 보편적으로 지니는 냉정함, 거만함, 신뢰에 대한 배신 등의 이유 때문에 실패하기도 한다. 카리스마는 부하의 만족도를 높이는 가장 효과적인 요소 중 하나이지만 지적 자극이나 개인적 배려와 같은 여타 변혁적 요소와 조화를 이룰 때 더욱 그 진가가 발휘 된다(Bass 1985).

지적 자극은 부하에게 리더와 조직 및 부하 자신에 대한 가치관, 신념, 기대 등에 의문을 가지게 하고 자기 자신을 개발하고

새로운 시각의 사고방식을 가지도록 돕고 고무시키는 것이다. 리더가 바람직한 방향으로 지적자극을 이루었을 때 부하들은 의식의 개혁과 사상의 전환을 통해 일의 능률을 높일 수 있는 것이다.

개인적 배려는 리더가 조직구성원들을 일대일의 관계에 근거하여 공평하면서 서로 다르게 대우하여 부하의 욕구를 충족시켜주며 더욱 효율적으로 조직목표 달성을 추구하는 수단이다. 일반적으로 어떤 조직이나 리더는 하나이고 부하는 다수이기 때문에 리더와 부하간의 업무 이상의 친분관계를 갖기란 쉽지 않다. 하지만 리더와 부하간의 개별적인 친분관계 여부에 따라 작업의 능률이 변한다는 것은 익히 알려진 바이다. 그러므로 변혁적 리더는 부하 개개인을 배려할 줄 알아야 하며 또한 전체적인 관점에서는 다양한 부하에 대한 관심을 조화롭게 균형을 이루어야 한다.

한편, 거래적 리더십은 구성원이 가지고 있는 욕구를 얻기 위하여 리더가 자신이 가지고 있는 노동력이나 지식, 아이디어 등을 제공하여 구성원이 원하는 욕구를 충족시켜주는 교환과정에서 발생한다. 거래적 리더십은 추종자의 노력 수준이 추종자 자신이 기대하는 성과를 얻을 수 있으리라는 신념에 달려 있다고 본다. 따라서 거래적 리더는 추종자들이 원하는 것을 인지하고, 인지된 욕구를 추종자의 노력과 성과에 대한 보상으로 어떻게 채워 줄 것인가에 관심을 가진다(Zalesnik 1983). 거래적 리더는 추종자의 욕구를 조사하고 합리적으로 예측 가능한 노력에 근거하여 목표를 설정한다. 그 결과 거래적 리더인 관리자는 타협과 통제 때로는 속임수와 같은 행동을 보인다.

이러한 거래적 리더를 특징지어 주는 리더십 요인으로는 상황적 보상(contingent reward)과 예외에 의한 관리(management by exception)를 들 수 있다. 상황적 보상은 부하의 노력에 대한 보상을 계약하고 좋은 성과에 대한 보상을 약속하며 성취를 인정한다. 또한 예외에 의한 관리는 부하들의 규칙과 표준으로부터의 이탈을 감시, 감독하고 시정조치를 취해주거나(적극적 관리), 기준을 충족시키지 못할 경우에만 예외적으로 관여하는(소극적 관리) 형태를 취한다.

이상의 리더십 모형에 대한 논의에 있어 일반적인 공통점 중 하나는 각각의 이론이 모두 리더가 부하의 복종과 협력을 얻는데 효과적 방법을 찾아내는 데 있다는 것이다. 부하는 합의된 목표를 달성하였을 때 리더로부터 보상을 받고, 또 리더는 부하들로 하여금 목표달성을 성공적으로 유도하도록 돕는다(Bass 1990). 결국 리더십이란 리더가 어떤 행동이나 보상 또는 유인 등을 통하여 부하를 바람직한 행동방향으로 유도하는 과정으로 이해할 수 있다.

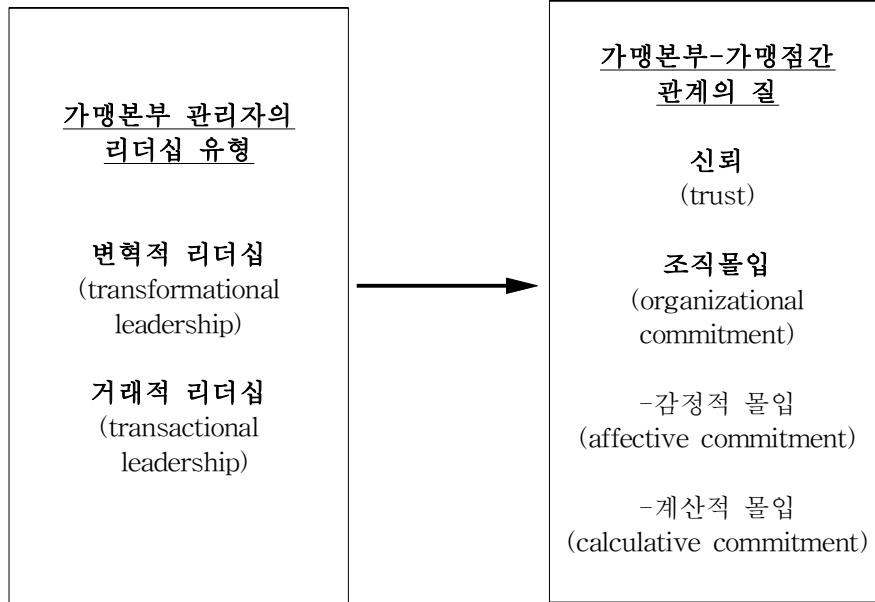
변혁적 리더십과 거래적 리더십은 배타적 개념이 아니다. 변혁적 리더십은 거래적 리더십이 부하의 성과에 미치는 영향을 증폭시키는(augment) 것으로 여겨지고 있다(Yukl 1989). 이는 변혁적 리더십에 의해 부하가 리더를 신뢰하며 존경한다고 느끼고 이로 인해 기대이상의 성과를 발휘할 수 있도록 동기부여하고 있기 때문이다. 또한 상당수 변혁적 리더는 일상적인 과업을 성취하기 위해 거래적 리더가 지닌 행위를 보이기도 한다(Avolio and Bass 1988). 단지 변혁적 리더는 부하의 지적인 욕구를 자극하여 언제나 창의력을 발휘할 수 있도록 유도

하는 데 비해 거래적 리더는 성과와 보상의 교환관계나 예외에 의한 관리에 치중하는 성향을 보인다는 점에서 차이가 있다. 또한 변혁적 리더십이 비전제시형이고 이상적인 성과에 초점을 맞추고 있는 반면에, 거래적 리더십은 가시적인 성과에 초점을 맞추고 있다고 할 수 있다.

Ⅲ. 연구모형 및 가설

본 연구에서 설정하고 있는 연구모형은 <그림 1>과 같다. 본 연구는 가맹본부 관리자의 리더십이 가맹본부-가맹점 간의 관계의 질을 형성하는 핵심개념인 신뢰와 몰입에 미치는 영향을 분석하고 있다. 가맹본부 관리자의 리더십은 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분하고 있으며 이들 두 가지 유형의 리더십이 가맹점사업자의 가맹본부에 대한 신뢰와 몰입에 직접적인 영향을 미치는 것으로 설정되었다. 몰입의 경우에는 가맹점이 전체 프랜차이즈시스템의 구성원이라는 점에서 조직몰입의 개념을 도입하였으며 감정적 몰입과 계산적 몰입의 두 가지 유형으로 구분하고 있다. 각각의 개념 간의 인과관계를 기술하면 다음과 같다.

<그림 3-1> 연구모형



3.1 리더십 유형과 신뢰 간의 관계

신뢰(trust)에 대한 개념정의는 학자에 따라 다르긴 하나 흔히 ‘상대방이 정직하여 거래의무를 성실히 수행할 것이라는 당사자의 신념이나 확신’으로 정의되며(Morgan and Hunt 1994), 두 가지 차원, 즉 상대방이 지닌 신용(credibility), 즉 상대방의 말이나 글이 진실된 것이라는 기대와, 호의(benevolence), 즉 상대방이 당사자의 이해(stake) 혹은 복리(welfare)에 깊은 관심을 가지고 이를 돕고자 한다는 확신을 내포하고 있다(Doney and Cannon 1997; Bhattacharya, Devinney, and Pillutla 1998).

리더십은 신뢰 형성과 매우 밀접한 관련을 맺고 있다. 신뢰는 타산과정, 예측과정, 역량 평가과정, 의도평가과정, 전이과정과 같은 과정을 거쳐 형성되며(Doney and Cannon 1997),

리더십은 이들 신뢰 형성과정에 깊숙이 개입하고 있다. 예를 들어 변혁적 리더십은 의도 평가과정(intentionality process)에 작용하여 리더의 언행이 부하를 도우는데 있다는 판단을 하게 하며 이로 인해 리더에 대한 신뢰는 증가한다. 또한 거래적 리더십은 타산과정(calculative process), 즉 상대방과 당사자가 관계를 지속함으로써 얻게 되는 비용과 보상을 계산하는 과정에 긍정적 영향을 미친다. 리더십과 신뢰 간의 관계를 리더십의 두 가지 유형으로 구분하여 보다 자세히 살펴보면 다음과 같다.

Bennis and Nanus(1985)는 효과적인 변혁적 리더들은 부하들의 신뢰를 획득하기 때문에 변혁적 리더십과 신뢰 간에는 매우 직접적인 상관관계가 형성된다고 주장한다. 구체적으로 변혁적 리더는 조직의 사명과 비전의 강조, 개인적 관심과 욕구에 대한

배려와 공정한 대우, 부하의 사고방식에 대한 지적자극과 정보제공, 의사결정의 참여 등의 행동을 보임으로써 구성원들의 신뢰를 형성해 나간다(Bass 1985).

변혁적 리더십은 상사와 부하 간에 상호 신뢰 관계를 형성해 나가는 리더십이라 할 때, 구성원들이 일체감을 가질 수 있는 공동의 비전과 목표를 제시하고 부하들의 정서적 동질화를 강조하는 변혁적 리더의 카리스마적 또는 영감적 동기유발 행동은 구성원에게 조직과 자신들의 미래에 대한 희망과 리더와의 일체감을 부여함으로써 리더에 대한 강한 신뢰를 형성한다(Mishra and Spreitzer 1998). 리더의 이러한 행동과 관련하여 Katzenbach and Santamaria(1999)는 조직의 사명과 가치 및 자긍심이 강조되는 조직에서는 구성원 모두가 리더가 될 수 있으며, 되어야 한다는 조직적 신념이 형성됨으로써, 구성원들은 상호간의 가치, 아이디어, 책임의 공유를 강조하게 되며, 이로써 상호신뢰와 강력한 집단자긍심이라고 하는 정서적 에너지의 유발이 가능하게 된다고 주장한다.

신뢰는 상호성(reciprocity)을 지니고 있다. 사회교환이론에 의하면 신뢰는 신뢰를 낳고 불신(mistrust)은 불신을 낳는다. 상사가 부하들의 욕구, 관심사항, 복지 등에 대해서 적극적인 관심과 배려를 보이며, 그들을 공정하게 대우할 때 부하들의 신뢰는 증가한다(Mishra and Spreitzer 1998). 리더의 이러한 행동은 부하들로 하여금 무시되고 있다는 느낌이 아니라 인간적이고 인격적인 대우를 받고 있으며, 자신들의 존재가치를 인정받고 있다는 느낌을 부여함으로써 리더에 대한 신뢰형성이 가능하게 되는 것이다.

Korsgaard, Schweiger, and Sapienza(1995)는 리더의 행동이 전략적 의사 결정에 미치는 영향을 검토한 실험연구에서 리더가 높은 배려적 행동을 보인 집단의 경우 부하들은 높은 공정성 지각, 의사결정에의 몰입, 집단에 대한 애착과 더불어 상사에 대한 신뢰의 증가가 있었음을 보고하고 있다.

한편, 거래적 리더십을 Burns는 리더가 부하들에게 교환적 의도를 갖고 접근하는 과정이라고 정의하였으며, 리더가 성과의 적절성에 따라 부하를 보상하거나 벌하고자 할 때 발생한다고 하였다. 즉, 거래적 리더십 이론은 리더와 하위자간의 교환관계에 초점을 맞추고 있으며 일반적으로 하위자들은 주로 물질적인 보상으로 동기부여가 될 수 있다고 가정을 한다. 그러므로 거래적 리더는 조직의 방향이나 또는 역할 수행에 대한 대가로서 금전적 지불을 하거나 승진을 시키는 것을 교환할 때 인간관계가 형성되고 그러한 과정에서 신뢰가 필요하다(이정, 장영철 2004). 이를 뒷받침하는 연구로 김임옥(2005)은 호텔 종사원 261명을 대상으로 조직 신뢰를 매개변수로 하여 호텔 관리자의 리더십유형이 종사원 신뢰 및 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구에서 변혁적 리더십이 조직신뢰에 미치는 영향을 분석한 결과, 카리스마와 개별적 배려, 상황적 보상과 예외에 의한 관리가 조직신뢰에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 이상의 논의를 통해 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

- 가설 1: 가맹본부 관리자의 리더십은 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

- 가설 1-1: 가맹본부 관리자의 변혁적 리더십은 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-2: 가맹본부 관리자의 거래적 리더십은 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

3.2 리더십 유형과 조직몰입 간의 관계

조직이론에서는 몰입(commitment)을 흔히 ‘구성원의 조직에 대한 동일시 및 헌신하고 존속하고자 하는 욕구’로 정의한다(Mowday et al. 1982). 마케팅분야에 있어 몰입은 ‘거래쌍방이 지속적으로 거래할 것임을 명시적 혹은 묵시적으로 약속하는 것’으로 정의되며(Dwyer, Shurr, and Oh 1987), 이는 비용-수익과 같은 경제적 평가를 초월한 개념으로 심리적 유대감(psychological attachment)을 필요로 한다(Gundlach, Achrol and Mentzer 1995).

조직몰입을 구성하는 요소는 단일 요소가 아닌 다중요인으로 보는 것이 일반적이다. 본 연구는 기존 연구를 근거로 조직몰입을 감정적 몰입(affective commitment)과 계산적 몰입(calculative commitment)으로 구분하고 있다.

조직몰입에 대한 감정적 접근방법을 취하는 대표적 학자들은 Porter와 그의 동료들이다(Mowday et al. 1982; Mowday, Steers, and Porter 1979). 가장 널리 받아들여지고 있는 감정적 몰입에 대한 정의는 “한 개인이 특정조직과 동일시하고 그 조직에 관여하는 정도”이다. 이는 (1) 조직의 목표와 가치에 대한 강한 믿음과 수용, (2) 조직을 위하여 상당한 노력을 기울일 의지, 그리고

(3) 조직의 구성원 자격을 유지하고자 하는 강한 욕구”의 세 가지 요소에 의해 특정지어진다.

한편 계산적 몰입은 그 활동을 그만두었을 때 발생할 비용에 대한 개인적 자각에 기초하여 일관된 행동노선을 유지하려는 경향, 즉 조직과의 유대를 유지하려는 경향을 말한다(Becker 1960). 계산적 몰입개념은 Becker(1960)의 사이드 베팅(side-bet) 이론에서 유래한 것인데, 사이드 베팅은 시간, 노력, 돈 등과 같이 한 개인의 조직에 대해 투자를 말한다. 이러한 투자는 현재의 조직에 남아있어야만 유지될 수 있으며, 따라서 현 조직을 떠나게 된다면 상실된다는 점에서 특유투자(idiosyncratic investment)로서의 성격을 가진다. 따라서 현 조직을 떠날 경우에 발생하게 될 비용에 대한 자각 때문에 개인은 일관된 행동노선, 즉 조직구성원으로 남고자 한다.

이 두 유형의 몰입은 모두 (1) 조직구성원과 조직 간의 유대관계를 특정지우며, (b) 조직의 구성원 자격을 유지할 것인가 아니면 포기할 것인가를 결정하는 중요한 함의를 갖는 심리적 상태라는 공통점을 가지고 있다. 그러나 두 유형의 몰입과 관련된 심리적 상태의 성격은 매우 다르다. 감정적 몰입은 감정적 애착(emotional attachment)에 근거한 몰입인 반면에, 계산적 몰입은 인지된 비용(perceived costs)에 근거한 몰입이다(Meyer and Allen 1991; Meyer et al. 2002). 따라서 강한 감정적 몰입을 가진 조직구성원은 남아있기를 원하기(want to) 때문에 조직에 남아있는 반면에, 강한 계산적 몰입은 가진 조직구성원들은 남아있을 필요가 있기(need to) 때문에 남는다(Meyer

and Allen 1991; Meyer et al. 2002; Randall and O'Driscoll 1997).

리더십 유형과 조직몰입과의 관계를 분석하고 있는 선행연구는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입과 밀접한 관련을 맺고 있음을 보여주고 있다(Podsakoff et al. 1996; Pillai, Schriesheim, and Williams 1999). 국내 연구로 이덕로(1994)는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 13개의 중소기업체에 근무하는 305명의 종업원들을 대상으로 설문조사를 실시한 결과, 카리스마, 개인적 배려와 예외에 의한 관리, 상황적 보상이 조직몰입과 매우 밀접한 상관관계가 있음을 밝히고 있다. 김한준(1997)은 변혁적 및 거래적 리더십이 부하들의 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 그러한 영향은 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 더욱 강함을 밝히고 있다. 표용태(1998)는 리더십 유형과 조직몰입, 응집력, 이직의도의 관계를 알아보기 위해 350명의 호텔 종사자를 대상으로 설문조사를 실시한 결과, 변혁적 리더십과 조직몰입 간에 매우 높은 상관관계를 있음을 보여주고 있다. Bycio, Hackett, and Allen(1995)은 종합병원 간호사들을 대상으로 Bass의 MLQ를 활용하여 변혁적 리더십과 이직의도 간의 관계를 분석하였다. 여기서도 변혁적 리더십은 이직의도와 유의적인 부(-)의 관계에 있음이 확인되고 있다. 이상의 연구결과에 의하면 다음과 같은 가설의 설정이 가능하다.

- 가설 2: 가맹본부 관리자의 리더십은 가맹점의 가맹본부에 대한 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

- 가설 2-1: 가맹본부 관리자의 변혁적 리더십은 가맹점의 가맹본부에 대한 감정적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-2: 가맹본부 관리자의 변혁적 리더십은 가맹점의 가맹본부에 대한 계산적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-3: 가맹본부 관리자의 거래적 리더십은 가맹점의 가맹본부에 대한 감정적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-4: 가맹본부 관리자의 거래적 리더십은 가맹점의 가맹본부에 대한 계산적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.3 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 상이한 효과

Bass를 중심으로 하는 변혁적 리더십 연구자들은 이전의 리더십 연구들이 거래적 리더십의 관점에 머무르고 있다는 주장을 제기하며 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십이 보다 높은 조직성과를 초래할 수 있다고 주장한다. 이제까지 다수의 연구결과는 이러한 주장을 뒷받침하고 있다.

Keller(1992)는 수행중인 업무에 대한 사명감과 목적의식에 영감을 불어넣고 문제에 대한 새로운 사고방향과 문제접근시각을 고무시키는 변혁적 리더가 더 높은 성과를 산출하고 있음을 밝히고 있다. 이덕로(1994)는 변혁적/거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 변혁적 리더십과 부하의 직무만족 및

조직몰입도의 관계에서 유의적인 정의 상관관계가 있음을 검증하였다. Heymann(1992)은 변혁적 리더와 거래적 리더를 설명하면서 서비스 기업의 QM(Quality Management)을 위해서는 변혁적 리더십이 더 효과적이라고 주장하고 있다.

국내 연구로 이용택(1996)은 다양한 조직 유형과 직위에서의 연구를 통해 변혁적 및 거래적 리더십이 부하들의 추가근무노력, 리더에 대한 만족, 리더 효과성에 정적인 영향을 미치고 있음을 밝혔고, 김한준(1997)은 변혁적 및 거래적 리더십이 부하들의 가외적인 노력, 조직 효율성, 정서적 몰입, 직무만족에 긍정적인 영향을 미치며, 그러한 영향은 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 더욱 강함을 밝혔다. 조임현(2000)은 변혁적 리더십이 집단수준에서 집단성공에 정의 영향을 미치는 반면에 거래적 리더십은 집단수준에서 집단성공에 유의적인 영향을 미치지 않음을 밝히고 있다. 주종덕(2003)은 금융기관에 종사하고 있는 지점장들을 대상으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직성공에 어떠한 영향을 미치는지 연구한 결과, 변혁적 리더십의 경우 조직성과 중에서도 조직 만족도와 같은 주관적 성과지표에 보다 강한 영향을 미친 반면, 거래적 리더십의 경우 조직의 객관적 성과 지표인 재무적 성과에 보다 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 성과에 미치는 영향이 시간에 따라 달리 나타날 수 있다는 주장이 제기되고 있다. Geyer and Steyrer(1998)은 조직수준에서 20개 은행의 경영자들을 대상으로 Bass의 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)

와 장·단기로 구분된 객관적 성과(objective performance)와의 관계를 살펴보았다. 그 결과 변혁적 리더십은 장기적 성과에 유의한 영향을 미치며 거래적 리더십은 단기적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 그 영향력의 방향은 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

서재성(2006)은 대학병원 종사 종업원을 대상으로 리더십 유형과 종업원의 심리적 애착과의 관계를 연구한 결과, 변혁적 리더십이 신뢰와 정서적 몰입에는 긍정적인 영향, 지속적 몰입에는 부정적인 영향을 미치지만, 거래적 리더십은 신뢰와 정서적 몰입에 부정적인 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다. 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 상대적 영향력을 검증한 결과에서는 신뢰, 정서적 몰입, 지속적 몰입에는 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 많은 영향을 끼치는 것으로 나타났다.

이상진(2007)은 화장품회사 영업조직의 리더(매니저)의 리더십 유형(변혁적 리더십과 거래적 리더십)과 직무만족 및 조직몰입과의 관계에 대한 연구를 위해 영업사원 288명을 대상으로 설문을 실시하였다. 연구 결과, 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 거래적 리더십은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 동시에 발휘되는 상황에서는 리더(매니저)의 변혁적 리더십이 발휘될수록 조직구성원의 조직몰입이 높아진다고 볼 수 있다. 그러므로 변혁적 리더십은 직무만족보다는 조직몰입에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 거래적 리더십이 직무만족에 유의한 영향을 미치는

것으로 나타났으나 변혁적 리더십은 직무만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 직무만족에 대한 영향은 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 동시에 발휘되는 상황에서는 리더(매니저)의 거래적 리더십이 발휘될수록 조직구성원의 직무만족이 높아진다고 나타났다. 그러므로 거래적 리더십은 조직몰입보다는 직무만족에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

- 가설 3: 가맹본부 관리자의 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰와 몰입에 더 큰 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3-1: 가맹본부 관리자의 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰에 더 큰 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3-2: 가맹본부 관리자의 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 가맹점의 가맹본부에 대한 감정적 몰입에 더 큰 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3-3: 가맹본부 관리자의 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 가맹점의 가맹본부에 대한 계산적 몰입에 더 큰 영향을 미칠 것이다.

3.4 신뢰와 몰입 간의 관계

신뢰와 몰입 간의 관계는 이미 많은 연구를 통해 매우 밀접한 관련을 맺고 있는 것으로 밝혀지고 있다(e.g., Morgan and Hunt 1994). 신뢰는 몰입과 함께 관계의 질(relationship quality)을 형성하는 중요한 요소이며, 몰입의 한 구성요소인 관계의 지

속성을 담보하는 초석으로 인식되고 있다(Spekman 1988).

신뢰는 상대방이 자신을 호의적으로 대한다는 확신을 수반하고 있기 때문에 심리적 유대감을 증대시키며 감정적 몰입을 증대시킨다. 비용효율성 측면에서도 신뢰는 거래를 지속하는 것이 바람직하다는 판단을 하게 한다. 신뢰는 상대방의 기회주의를 감시하기 위한 거래비용을 감소시키며 거래의 매력도를 증가시키고 따라서 계산적 몰입을 증대시킨다. 따라서;

- 가설 4: 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰는 가맹점의 가맹본부에 대한 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4-1: 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰는 가맹점의 가맹본부에 대한 감정적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4-2: 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰는 가맹점의 가맹본부에 대한 계산적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

IV. 자료의 수집 및 개념의 측정

4.1 표본 및 자료수집 절차

본 연구에서 활용한 자료는 서울과 경인지방에 위치한 다양한 업종의 프랜차이즈 가맹점사업자를 대상으로 실시한 설문조사에 의해 수집되었다. 설문문에 포함된 문항들은 기존 연구에서 신뢰성과 타당성이 확보

되어 있는 것으로 검증된 문항을 활용하였으며, 이를 프랜차이즈사업에 맞게 가맹점 사업자와의 인터뷰를 통하여 이해하기 곤란한 문맥을 수정, 보완하여 확정하였다.

설문의 핵심 응답자(key informants)는 가맹점사업자로 한정하였다. 이를 위해 개인면접을 통하여 가맹점사업자가 직접 설문 참여하는 방식을 취하였다. 또한 설문서의 회수율을 높이기 위해 설문서 배포에 앞서 조사원들로 하여금 가맹점에 전화 인터뷰를 통하여 설문 참여할 의사가 있는 가맹점을 설문의 대상으로 하였다. 가맹점사업자의 성실하고 책임감 있는 답변을 위하여 전화 인터뷰를 통하여 연구의 목적, 배경 등을 설명하고 연구의 취지를 인식시킨 후 설문서 성실히 응답해 줄 것을 당부한 후 조사원을 파견하여 설문을 실시하였다. 2007년 10월 1일부터 11월 16일까지 약 1개월 반에 걸친 설문조사 기간 중 회수된 설문서는 총 211부이며, 이중 불성실한 응답을 한 27부를 제외하고 184부를 최종 분석에 이용하였다. 최종 표본의 인구통계적 특성을 보면, 남성이 전체의 2/3, 30대와 40대가 3/4을 차지하고 있으며 고졸이하(45%)가 절반에 가까운 것으로 나타났다.

4.2 개념의 측정

모든 개념은 주어진 문항에 대한 동의/비동의 정도를 묻는 5점 리커트척도에 의해 측정되었다. 리더십은 Bass(1985)가 변혁적/거래적 리더십의 행동 유형을 파악하기 위하여 개발한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)에 의해 측정되었다. 총 33개 문항 중 변혁적 리더십의 하위차원인 카리

스마는 13개 문항, 개인적 배려는 6개 문항, 지적자극은 3개 문항에 의해 측정되었으며, 거래적 리더십의 하위차원인 상황적 보상은 6개 문항, 예외에 의한 관리는 5개 문항에 의해 측정되었다.

신뢰는 Doney and Cannon(1997)의 척도 중 유사한 문항(예를 들어 역문항)을 제외한 5개 문항을 활용하여 측정하였다. 이들 문항은 신뢰의 두 가지 하위차원인 신용과 호의를 측정하고 있다. 몰입의 척도로는 Meyer and Allen(1991)의 척도를 활용하고 있는 Lee et al.(2001)과 고종욱(2006)의 감정적 몰입 5개 문항과 계산적 몰입 5개 문항, 총 10개 문항으로 측정하였다. <부록>은 각 개념의 측정문항을 보여 주고 있다.

4.3 측정치의 타당성 검증

본 연구는 기존 문헌을 토대로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 가맹본부 관리자와 가맹점주 간의 관계의 질에 미치는 영향이 다를 수 있음을 가설로 설정하고 있다. 변혁적 리더십의 하위차원으로는 카리스마, 지적 자극, 배려행동을, 거래적 리더십의 하위차원으로는 보상행동과 예외에 의한 관리를 설정하고 있다. 이들 하위차원의 척도는 기존 문헌에서 널리 사용하고 있는 33개 측정문항을 활용하고 있다.

탐색적 요인분석을 활용한 단일차원성 분석 결과, <표 1>에서 보는 바와 같이 리더십의 5개 하위차원을 측정하고 있는 문항들과 신뢰를 측정하고 있는 문항들은 모두 단일요인에 적재되는 것으로 나타났다. 거래적 리더십의 하위차원인 '예외에 의한 관리'의 경우 2개의 문항이 낮은 적재값을 가

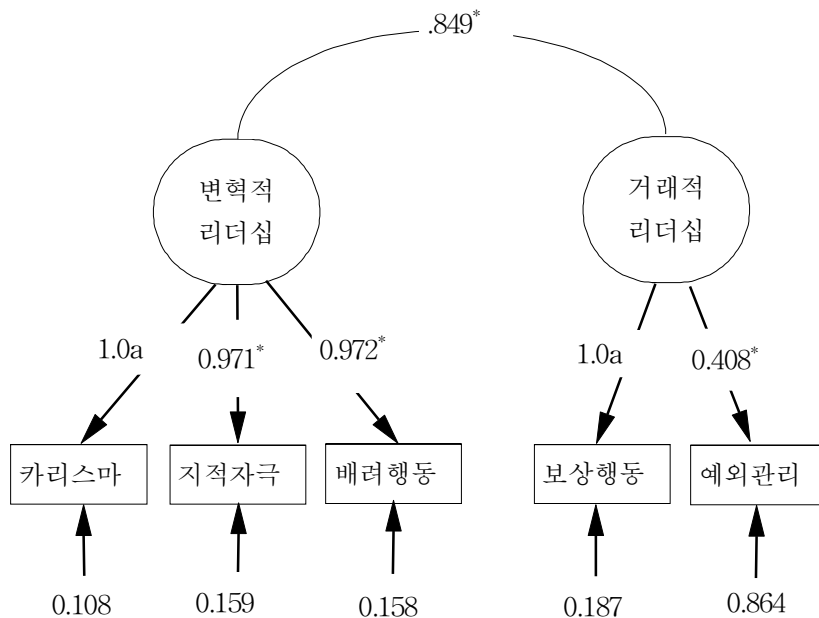
지고 있어 추후 분석에서 제외되었다. 신뢰의 경우, 비록 신용과 호의의 두 하위차원을 측정하고는 있으나 단일요인에 적재되는 것으로 나타나 이들 하위차원 간에 매우 밀접한 상관관계가 있음을 암시하고 있다. 이는 두 하위차원의 척도가 실제로 단일차원성(unidimensionality)을 지닐 수 있음을 제시하고 있는 기존 연구 결과와 일치한다(Doney and Cannon 1997). 몰입의 경우에는 측정문항들이 두 개의 요인에 적재되는 것으로 나타났으며, 기대한 바와 같이 감정적 몰입과 계산적 몰입의 측정문항들이 관련 하위차원에 각각 적재되는 것으로 나타났다. Cronbach's α 에 의한 신뢰성 분석 결과, 리더십의 하위차원 중 '예외에 의한 관리'

를 제외한 모든 개념이 Nunnally가 제시하는 임계치인 0.7보다 크거나 근사한 것으로 나타나고 있어 신뢰적인 것으로 나타났다.

한편, 판별타당성을 검증하기 위해 리더십의 다섯 가지 하위차원의 측정치에 대한 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시한 결과, 기대와 달리 추출된 요인의 수가 다섯 개가 아닌 네 개이며, 각 차원의 측정치가 의도한 요인이 아닌 다른 요인에 높게 적재되는 것으로 나타났다(구체적인 분석결과는 생략함). 이는 리더십 차원의 측정치 간의 상관관계를 매우 높음을 암시한다.

탐색적 요인분석에서의 적재값과 적재패턴은 설령 이론적으로 상이한 개념의 측정치라 하더라도 이들 간의 상관계수가 큰 경

<그림 2> 리더십 차원에 대한 측정모형



(주1) 모형의 단순화를 위해 각 하위차원의 합산치를 분석에 활용하였음.

(주2) a: 1.0에 고정함. *: $p < .01$

<표 1> 각 개념에 대한 단일차원성 및 신뢰성 분석 결과

개념	문항	요인적재값	아이겐값	설명된 분산	Cronbach's α
카리스마	카리스마6	.859	8.170	62.844	.950
	카리스마10	.854			
	카리스마3	.852			
	카리스마7	.825			
	카리스마1	.813			
	카리스마2	.813			
	카리스마8	.789			
	카리스마11	.787			
	카리스마5	.785			
	카리스마12	.775			
	카리스마13	.760			
	카리스마4	.702			
카리스마9	.668				
지적자극	지적자극1	.875	2.244	74.789	.831
	지적자극2	.860			
	지적자극3	.860			
배려행동	배려행동3	.863	3.771	62.856	.880
	배려행동2	.822			
	배려행동1	.807			
	배려행동5	.802			
	배려행동4	.779			
	배려행동6	.671			
예외관리	예외관리4	.816	1.798	59.941	.661
	예외관리2	.776			
	예외관리3	.728			
	예외관리5	(제거)			
	예외관리1	(제거)			
보상행동	보상행동3	.836	3.647	60.776	.869
	보상행동2	.822			
	보상행동1	.806			
	보상행동6	.738			
	보상행동4	.735			
	보상행동5	.734			

<표 1> 각 개념에 대한 단일차원성 및 신뢰성 분석 결과 (계속)

개념	문항	요인		아이겐값	설명된 분산	Cronbach's α
		1	2			
신뢰	신뢰4	.870	-	3.536	70.717	.896
	신뢰5	.846	-			
	신뢰1	.846	-			
	신뢰2	.824	-			
	신뢰3	.818	-			
감정적 몰입	감정적2	.848	.239	요인1= 5.123	51.232	.871
	감정적4	.789	.269			
	감정적3	.780	.149			
	감정적1	.743	.178			
	감정적5	.731	.297			
계산적 몰입	계산적2	.102	.828	요인2= 1.265	12.655	.820
	계산적5	.334	.768			
	계산적4	.386	.763			
	계산적1	.525	.601			
	계산적3	.100	.551			

우에는 의도한 바와 다르게 나타날 수 있다. 이는 MLQ를 활용하여 리더십을 측정하고 있는 기존 연구에서도 흔히 발견할 수 있다(탁진국 2002).

본 연구는 확증요인분석을 통해 과연 리더십의 다섯 가지 하위차원의 측정치가 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분가능한가를 추가로 검증하였다. 분석의 단순화를 위해 확증요인분석에서는 각 하위차원의 합산치를 활용하였다.

<그림 2>는 리더십차원에 대한 확증요인 분석 결과를 보여주고 있다. 여기서 보면 모형의 적합도를 나타내는 각종 지표는 대

체로 기준치를 만족시키는 것으로 나타나고 있다. χ^2 통계량($\chi^2=8.020$, $df=4$, $p=.090$)은 비록 약간(marginally) 유의적인 것으로 나타나고 있어 실제 변수간의 상관계수가 이론적 모형에 의한 상관계수와 같다는 귀무가설을 기각하고는 있으나, 나머지 통계량은 이론적 모형이 적합함을 보여주고 있다. 각종 적합도지수는 모두 기준치인 0.9 보다 다소 높은 것으로 나타나고 있다($GFI=.982$, $AGFI=.934$, $NFI=.990$, $NNFI=.988$, $CFI=.995$, $IFI=.995$). RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)는 0.0752로 ($p=.233$) Browne and Cudeck(1993)이 제시하는 기

준치인 0.10보다 적은 것으로 나타나고 있어 역시 모형의 적절성을 뒷받침하고 있다. 또한 변혁적 리더십의 하위차원인인 카리스마, 지적 자극, 배려행동의 적재값과, 거래적 리더십의 하위차원인 보상행동과 예외에 의한 관리의 적재값도 충분히 크고 통계적으로 유의적인 것으로 나타나고 있어 측정 모형이 타당함을 뒷받침하고 있다.

V. 분석결과

5.1 상관관계 분석

<표 2>는 연구모형에 제시되어 있는 개념 간의 상관계수와 각 개념의 평균 및 표준편차를 보여주고 있다. 여기서 보면 모든 개념 간의 상관계수가 p=.05 수준에서 모두 정(+)의 유의적인 값을 가지는 것으로 나타나고 있다. 리더십의 하위차원인 변혁적 리

더십과 거래적 리더십 간의 상관계수나 몰입의 하위차원인 감정적 몰입과 계산적 몰입 간의 상관계수가 매우 높은 것으로 나타나고 있다.

또한 리더십과 몰입의 하위차원은 여타 변수와 상이한 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 신뢰나 감정적 몰입과 더 밀접한 상관관계에 있는 것으로 나타났다. 신뢰의 경우에도 계산적 몰입보다는 감정적 몰입과 높은 상관관계를 맺고 있는 것으로 나타났다.

5.2 가설의 검증

본 연구는 가설검증을 위해 LISREL에 의한 구조방정모형(structural equation modeling)을 활용하였다. 모형의 단순화를 위하여 각 개념의 측정치는 합산치를 활용하였다. 즉, 변혁적 리더십은 이의 하위차원인 카리스마, 지적자극, 배려행동의 합산치를 활용하였으며, 거래적 리더십은 이의 하위차원인 보상

<표 2> 개념 간 상관계수, 평균 및 표준편차 (N=184)

	변혁적 리더십	거래적 리더십	신뢰	감정적 몰입	계산적 몰입
변혁적 리더십	1.000				
거래적 리더십	.836**	1.000			
신뢰	.641**	.573**	1.000		
감정적 몰입	.617**	.510**	.606**	1.000	
계산적 몰입	.428**	.446**	.392**	.624**	1.000
평균	3.089	2.963	3.317	3.231	2.970
표준편차	.832	.694	.857	.862	.885

*: p<.05, **: <.01

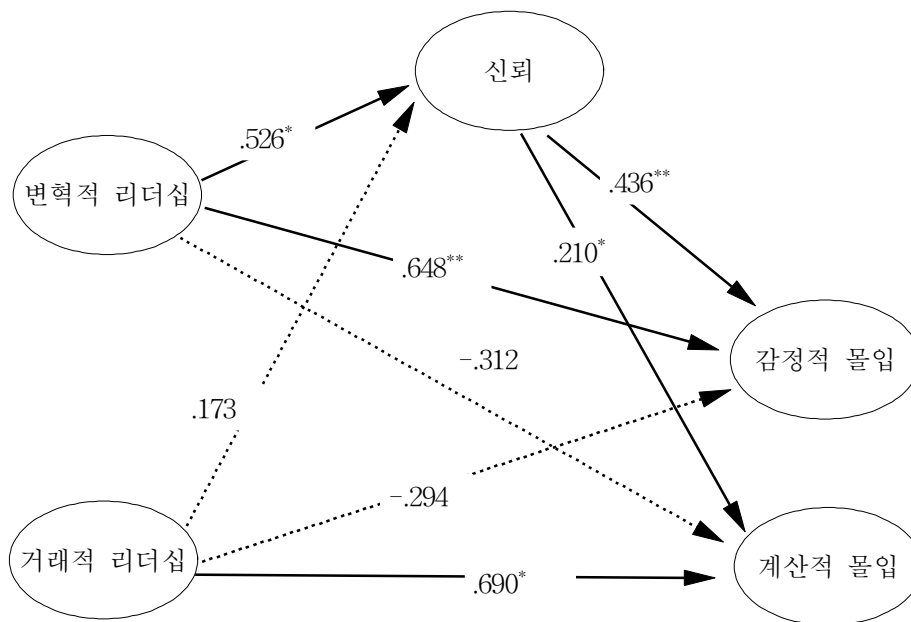
행동과 예외에 의한 관리의 합산치를 활용하였다. 이 때 측정오차를 반영하기 위하여 각각의 측정치의 요인적재값은 신뢰도계수의 평방근(square root)에 고정하였으며 오차분산(error variance)은 1-a로 고정하였다. 변혁적 리더십의 경우 합산치의 신뢰도계수는 0.967로 추정되었으며 따라서 요인적재값은 0.983, 오차분산은 0.033에 고정되었다. 또한 거래적 리더십의 합산치의 신뢰도계수는 0.827로 추정되었으며 따라서 요인적재값은 0.909, 오차분산은 0.173에 고정되었다. 신뢰와 몰입의 경우에도 같은 요령으로 요인적재값과 오차분산을 고정하였다.

또한 감정적 몰입과 계산적 몰입의 잔차 간의 상관관계를 허용하였다. 이는 이론적

으로 두 개념이 하나의 개념, 즉 조직몰입의 하위차원임을 반영하기 위해서이다.(만약 이들 간의 상관관계를 허용하지 않는 경우 추정된 잔차(ψ , Psi) 행렬에서의 대각선값(분산)은 마이너스(-)로 추정되었으며, 따라서 적격 검사(admissibility test)에서 실패하는 것으로 나타나고 있다.)

<그림 3>은 개념 간의 인과관계, 즉 구조모형(structural model)에 대한 분석결과를 보여주고 있다. 모형의 적합도를 나타내주는 통계량은 $\chi^2=0.0$, $df=0$, $p=1.0$, $RMSEA=0$ 인 것으로 나타났다. 이는 본 연구에서 설정하고 있는 모형이 완전모형(full model), 즉 모든 개념 간의 인과관계를 설정하고 있음을 반영하고 있다. 경로계수에 대한 최우추

<그림 3> 연구모형에 대한 LISREL 분석 결과



(주1) 모형의 단순화를 위해 측정치, 잔차와 오차항은 그림에 표기하지 않았음.
 (주2) 실선의 경우 $p < .10$, 점선은 $p > .10$ *: $p < .10$, **: $p < .05$

정치(maximum likelihood estimates)를 보면, 변혁적 리더십의 경우, $p=.10$ 수준에서 신뢰($\gamma_{11}=.526$, $t=1.889$)와 감정적 몰입($\gamma_{21}=.648$, $t=2.294$)에 긍정적 영향을 미치지 만, 계산적 몰입($\gamma_{31}=-.312$, $t=-.873$)에는 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 1-1>과 <가설 2-1>은 지지되었지만 <가설 2-2>는 기각되었다.

이와는 달리, 거래적 리더십은 계산적 몰입($\gamma_{32}=.690$, $t=1.880$)에 긍정적인 영향을 미치지만, 신뢰($\gamma_{12}=.173$, $t=.603$)와 감정적 몰입($\gamma_{22}=-.294$, $t=-1.013$)에는 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 2-4>는 지지되었지만 <가설 1-2>와 <가설 2-3>은 기각되었다. 한편, 신뢰의 경우에는 감정적 몰입($\beta_{21}=.436$, $t=4.702$)과 계산적 몰입($\beta_{31}=.210$, $t=1.831$)에 모두 긍

정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다 (<가설 4-1>, <가설 4-2> 지지).

<가설 3-1>, <가설 3-2>, <가설 3-3>은 변혁적 리더십이 계산적 리더십에 비해 신뢰와 몰입에 미치는 영향이 클 것으로 보고 있다. 이를 분석하기 위해 본 연구는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 각각의 종속개념에 미치는 영향이 동일하다는 제약조건을 추가한 후 제약모형(constrained model)의 χ^2 값을 원래모형(비제약모형)의 χ^2 값과 비교한 χ^2 차이검증을 실시하였다. 분석결과, 감정적 몰입의 경우 χ^2 차이는 2.887(df=1, $p=.089$)로 $p=.10$ 수준에서 유의적인 것으로 나타났다. 따라서 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 감정적 몰입에 미치는 영향이 같지 않으며, 원래 모형에서의 계수를 비교할 때 변혁적 리더십이 더 큰 영향을

<표 3> 가설검증 결과

가설	인과관계	기대 방향	가설 검증 결과
H1-1	변혁적 리더십 -> 신뢰	+	채택
H1-2	거래적 리더십 -> 신뢰	+	기각
H2-1	변혁적 리더십 -> 감정적 몰입	+	채택
H2-2	변혁적 리더십 -> 계산적 몰입	+	기각
H2-3	거래적 리더십 -> 감정적 몰입	+	기각
H2-4	거래적 리더십 -> 계산적 몰입	+	채택
H3-1	변혁적 리더십→신뢰 > 거래적 리더십→신뢰	χ^2 차이가 유의적임	기각
H3-2	변혁적 리더십→감정적 몰입 > 거래적 리더십→감정적 몰입	χ^2 차이가 유의적임	채택
H3-3	변혁적 리더십→계산적 몰입 > 거래적 리더십→계산적 몰입	χ^2 차이가 유의적임	기각
H4-1	신뢰 -> 감정적 몰입	+	채택
H4-2	신뢰 -> 계산적 몰입	+	채택

미친다고 할 수 있다. 하지만 신뢰(χ^2 차이=0.386, df=1, p=.536)와 계산적 몰입 (χ^2 차이=2.207, df=1, p=.137)의 경우에는 제약모형이 수용가능한 것으로, 즉 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 미치는 영향이 동일하다는 가정이 가능한 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 원래 모형에서 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 신뢰와 계산적 몰입에 미치는 영향이 서로 다른 것으로 보이지만 통계적으로 의미있는 차이가 아님을 보여주고 있다. 이는 <표 1>의 해당 개념 간 상관계수가 동일한 방향으로 비슷한 크기라는 것을 통해서도 짐작할 수 있다. 결국 <가설 3-2>는 지지되지만 <가설 3-1>과 <가설 3-3>은 기각되었다. <표 3>은 이상의 가설검증 결과를 요약하고 있다.

VI. 결론 및 논의

하나의 가맹본부를 중심으로 다수의 가맹점이 하나의 시스템을 구성하고 있는 프랜차이즈사업에 있어 가맹본부의 리더로서의 역할은 지대하다. 특히 가맹본부-가맹점 간 신뢰와 몰입은 프랜차이즈사업의 최대 약점이라 할 수 있는 가맹본부-가맹본부간 갈등을 순기능적으로 해결하고 환경변화에 유연하게 대응하게 해주는 핵심개념이라고 할 수 있다.

본 연구는 가맹본부 관리자의 리더십이 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰와 몰입에 미치는 영향을 분석하고 있다. 가맹본부 관리자는 가맹본부를 대신하여 가맹점의 성과를 분석하고 가맹점과의 의사소통을 주도하

며 이들을 격려하고 조언하는 매우 중요한 역할을 수행한다. 따라서 이들의 리더십은 개별 가맹점의 성과는 물론 전체 프랜차이즈시스템의 성과를 결정짓는다.

본 연구는 최근의 리더십이론에 근거하여 가맹본부 관리자의 리더십 유형을 변혁적 리더십과 거래적 리더십 유형으로 구분하고 이들 리더십 유형이 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰와 몰입에 미치는 영향을 분석하고 있다. 여기서 몰입은 두 가지 형태의 조직몰입, 즉 감정적 몰입, 계산적 몰입으로 구분하고 있다.

전반적으로 본 연구는 프랜차이즈시스템 내 가맹본부-가맹점 간의 협력관계를 향상시키기 위해서는 가맹본부 관리자의 리더십, 특히 변혁적 리더십이 중요하다는 점을 확인하고 있다. 서울과 경인지역에 위치한 184개 가맹점을 대상으로 실시한 서베이를 통해 수집된 자료를 구조방정모형을 활용해 분석한 결과, 변혁적 리더십은 신뢰와 감정적 몰입에 긍정적 영향을 미치지만, 계산적 몰입에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 반면 거래적 리더십은 계산적 몰입에 긍정적인 영향을 미치지만, 신뢰나 감정적 몰입에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 비해 특히 감정적 몰입에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 신뢰는 감정적 몰입과 계산적 몰입에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구가 시사하는 바는 크게 두 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 가맹본부는 관리자의 리더십, 특히 변혁적 리더십을 고취시킴으로써 가맹점과의 관계를 개선할 수 있다. 거래관계에 있어 신뢰는 매우 중요한

덕목으로 여겨지고 있으며 본 연구는 변혁적 리더십이 신뢰형성에 매우 중요하다는 사실을 확인하고 있다. 가맹본부는 관리자의 카리스마, 지적조언, 배려행위와 같은 특성을 강화함으로써 가맹점으로부터 신뢰를 얻을 수 있다. 가맹본부 차원에서는 변혁적 리더십을 지닌 관리자를 선발하고 양성하고자 노력하여야 하며 이들에게 합당한 보상을 제공하여야 한다.

둘째, 장기적으로 안정된 관계를 유지하기 위해서는 거래적 리더십 보다는 변혁적 리더십을 강화하는 것이 중요하다. 계산적 몰입은 단기적인 비용-수익분석에 근거하고 있어 새로운 거래선이나 사업기회가 출현할 때 상실될 가능성이 높다. 반면에 감정적 몰입은 심리적 유대감과 동일시화를 근거로 하고 있기 때문에 새로운 거래선이나 사업기회가 출현하더라도 장기간 지속될 가능성이 높다. 본 연구는 변혁적 리더십과 신뢰가 감정적 몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하고 있다.

본 연구는 몇 가지 중요한 한계를 지니고 있다. 첫째, 본 연구는 일부 지역의 일부 가맹본부의 가맹점을 표본으로 활용하고 있다. 따라서 본 연구의 분석결과를 프랜차이즈사업 전체에 일반화하는 데는 무리가 있다. 둘째, 설문조사 시, 응답자가 가맹본부 관리자의 이미지를 가맹본부에 대한 이미지로 혼돈하여 응답하였을 가능성을 완전히 배제할 수 없다. 가맹본부의 리더십과 가맹본부 관리자의 리더십은 다를 수 있다. 가맹점은 가맹본부가 자신을 배려하지 않는다고 인식하지만 관리자에 대해서는 자신을 배려한다고 인식할 수 있다. 이는 고객의 '판매원에 대한 신뢰'와 '판매원이 소속한

기업에 대한 신뢰'가 다른 개념이고 고객에게 미치는 영향도 상이할 수 있다는 선행연구에서의 논리와 유사하다(Doney and Cannon 1997). 셋째, 본 연구는 리더십과 조직성과 간의 관계를 분석하고 있지 않다. 조직성과변수로 재무적 성과(매출, 수익성 등)나 심리적 성과(만족, 이미지 개선 등)를 포함하는 경우 리더십의 중요성이 크게 부각될 수 있을 것으로 기대된다. 아울러 이들 성과변수와 신뢰, 몰입 간의 관계를 규명할 수 있을 것으로 기대된다. 넷째, 본 연구는 선행연구에서와 같이 조직이론에서의 리더십이론을 프랜차이즈에 적용하고 있다(Schul, Pride, and Little 1983). 하지만 독립적인 가맹점을 대상으로 한 가맹본부의 리더십은 동일 조직내 상사의 부하에 대한 리더십과는 개념적으로 차이가 있을 수 있다. 향후 연구에서는 동일조직 내 상사-부하 간의 전통적인 리더십이론이 과연 프랜차이즈시스템에도 그대로 적용 가능한가에 대한 검토가 필요할 것으로 판단된다. 마지막으로, 보다 총체적인 리더십 모형을 개발하기 위해서는 리더십이 신뢰와 몰입에 영향을 미치는 과정에 조절변수 혹은 매개변수로 작용할 수 있는 변수를 파악하고 이를 모형에 포함시킬 필요가 있다. 예를 들어, 가맹점사업자의 개인적 특성과 같은 상황변수에 따라 리더십이 신뢰와 몰입에 미치는 영향이 달라질 수 있음을 고려하여야 하며(Podsakoff et al. 1996), 몰입의 상위개념이라 할 수 있는 개인의 조직에 대한 동일시화(identification)가 리더십과 신뢰, 몰입과 어떤 관계를 맺는지도 연구의 대상에 포함시킬 필요가 있다(Epitropaki and Martin 2005).

논문접수일 : 2008. 12. 12

논문게재일 : 2009. 03. 13

참고문헌

- 고종욱 (2006), “직무스트레스와 산출간 관계에서의 조직몰입의 조절역할: 지방자치단체 공무원을 중심으로,” 한국행정학보, 40(2), 147-166.
- 김임옥 (2005), 호텔관리자의 리더십유형이 종사원 신뢰 및 조직몰입에 미치는 영향: 조직 신뢰를 매개변인으로. 경기대학교 대학원 석사학위논문.
- 김한준 (1997), “변혁적 리더십이 직무결과에 미치는 영향 : 구조방정식 모델의 검증,” 중앙대학교 대학원, 박사학위논문.
- 문원식 (2005), “변혁적·거래적 리더십이 내부고객만족에 미치는 영향,” 발표논문집, 한국유통과학회 동계정기학술대회, 113-126.
- 산업자원부, 한국유통물류진흥원, 대한상공회의소 (2005), 중소기업 발전을 위한 연구 - 프랜차이즈편.
- 서재성 (2006), 리더십 유형과 심리적 애착과의 관계에 관한 연구. 석사학위논문, 용인대 경영대학원.
- 신용섭 외 5인 (1999), 리더십의 이론과 실제, 학지사.
- 오세철 (1982), 한국인의 사회 심리, 박영사.
- 이덕로 (1994), “변혁적, 거래적 리더십이 부하의 추가 근무 노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 인사관리 연구, 제18집, 한국인사관리학회,
- 이상진 (2007), 리더십 유형과 직무만족 및 조직몰입과의 관계. 한양대학교 교육대학원.
- 이용택 (1996), 거래적·변혁적 리더십이 리더십 유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문, 부산대학교 대학원.
- 이정, 장영철 (2004), “리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구- 조직신뢰를 매개변인으로,” 한국인사관리학회, 인사관리연구, 제 28집 1권.
- 조임현, 유동근 (2000), “집단수준에서 변혁적 리더십 및 집단 효능성과 집단성과의 관계에 관한 연구,” 한국경영과학회지, 25(1), 105-124.
- 주종덕 (2003), 리더십 유형과 종업원과의 관계 특성이 조직성과에 미치는 영향: 금융기관 경영관리자 중심으로, 대구가톨릭대학교 대학원.
- 탁진국, 장종순 (2002), “거래적 및 변혁적 리더십의 효과: 일선소대장을 중심으로,” 한국심리학회지: 산업 및 조직, 16(2), 47-60.
- 표용태 (1998), 리더십 유형과 조직몰입 응집력과 이직의도간의 관계에 관한 연구, 박사학위논문, 경기대학교 대학원.
- 홍광식 (1997), “카리스마 리더십과 Bass의 변형적 리더십의 비교분석”, 교육행정학연구, 15(2), 251-268.
- Avolio, B. J. and B. M. Bass (1988), “Transformational Leadership, Charisma, and Beyond,” in J. Hunt et al (eds.), *Emerging Leadership Vistas*, Lexington, MA: Heath.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990), “From Transactional to

- Transformational Leadership: Learning to share the Vision,” *Organizational Dynamics*, 11(Winter), 33-45.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio (1994), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Newbury Park, CA: Sage.
- Bass, B. M., B. J. Avolio, D. I. Jung, and Y. Berson (2003), “Predicting Unit Performance by Transformational and Transactional Leadership,” *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Becker, H. S.(1960), “Note on the Concept of Commitment,” *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Bennis, W. and B. Nanus (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York : Harper Collins.
- Bhattacharya, R., T. M. Devinney, and M. M. Pillutla (1998), “A Formal Model of Trust Based on Outcomes,” *Academy of Management Review*, 23 (3), 459-472.
- Blake, R. R. and J. S. Mouton (1968), *Corporate Excellence Through Greed Organizational Development*. Huston: Gulf Publishing.
- Browne, M. W. and R. Cudeck (1993), “Alternative Ways of Assessing Model Fit,” in K. A. Bollen and J. S. Long (eds.), *Testing Structural Equation Models*, Newbury Park,, CA: Sage.
- Bryman, A. (1992), *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage Publication.
- Burns. J. M. (1978), *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bycio, P, Hackett R. D. and, J. S. Allen (1995), “Further Assessments of Bass’s 1985 Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership,” *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478
- Conger, J. A., R. N. Kanungo, and S. T. Menon (2000), “Charismatic Leadership and Follower Effects,” *Journal of Organizational Behavior*, 21 (7), 747-767.
- Dant, Rajiv P. and Gregory T. Gundlach (1998), “The Challenge of Autonomy and Dependence in Franchised Channels of Distribution,” *Journal of Business Venturing*, 14, 35-67
- Doney, Patrica M. and Joseph P. Cannon (1997), “An Examination of the Nature of Trust in Buyer Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, 61(April), 35-51.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987), “Developing Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, 51 (April), 11-27.
- Epitropaki, O. and R. Martin (2005), “The Moderating Role of Individual Differences in the Relation Between Transformational/Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification,” *The Leadership Quarterly*, 16, 569-589.
- Fiedler, F. E. (1964), “A Ccontingency Model of Leader Effectiveness.” In: L. Berkowitz, (ed), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 1, Academic Press, New York, 149 - 190.

- Fleishman, E. A. (1953), "The Measurement of Leadership Attitudes in Industry," *Journal Applied Psychology*, 37, 153-158.
- Fleishman, E. A. (1957), "The Leadership Opinion Questionnaire," in R. M. Stogdill and A. E. Coons (eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, 120-133, Columbus, OH: Ohio University Press.
- Geyer, A. L. J. and J. M. Steyrer (1998), "Transformational Leadership and Objective Performance in Banks," *Applied Psychology*, 47 (3), 397-420.
- Gundlach, Gregory T., Ravi S. Achrol, and John T. Mentzer (1997), "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, 59 (January), 78-92.
- Hater, J. J. and B. M. Bass (1988), "Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership," *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Hersey, P. and K. H. Blanchard (1977), *The Management of Organizational Behaviour*. 3e, Upper Saddle River N. J.: Prentice Hall.
- Heymann, K. (1992), "Quality Management: A Ten-Point Model," *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33 (5), 51-60
- House, R. J. (1971), 'A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness,' *Administrative Science Quarterly*, 16, 321 - 338.
- House, R. J. and W. D. Spangler, and J. Woycke (1991), "Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 36 (3), 364-396.
- Katzenbach, Jon R. and Jason A. Santamaria (1999), "Firing Up the Front Line," *Harvard Business Review*, May-June, 107-115.
- Keller, R. T. (1992), "Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups," *Journal of Management*, 18 (3), 489-501.
- Korsgaard, M. A., D. M. Schweiger, and H. J. Sapienza (1995), "The Role of Procedural Justice in Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams," *Academy of Management Journal*, 38, 60-84.
- Koontz, H. and C. O'Donnell (1959), *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Lee, K., N. J. Allen, J. P. Meyer, and K. Rhee (2001), "Three-Component Model of Organizational Commitment: An Application to South Korea," *Applied Psychology*, 50 (4), 596-614.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw -Hill.
- Lowe, K. B., K. G. Kroeck, and N. Sivasubramanian (1996), "Effective Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic

- Review of the MLQ Literature,” *The Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Meyer, J. P. and N. J. Allen (1991), “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment,” *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., D. J. Stanley, L. Herschvitch, and L. Topolyntsky (2002), “Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences,” *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mishra, A. K. and G. M. Spreitzer (1998), “Explaining How Supervisors Respond to Downsizing: The Role of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign,” *Academy of Management Review*, 23 (3), 567-588.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
- Mowday, R. T., L. W. Porter, and R. M. Steers (1982), *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. N.Y: Academic Press.
- Mowday, R. T., R. M. Steers, and L. W. Porter (1979), “The Measurement of Organizational Commitment,” *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Pillai, R., C. A. Schriesheim, and E. S. Williams (1999), “Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study,” *Journal of Management*, 25, 897-933.
- Podsakoff, P. M, S. B. MacKenzie, and W. H. Bommer (1996), “Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors,” *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- Randall, D. M. and M. P. O’Driscall (1997), “Affective Versus Calculative Commitment: Human Resource Implications,” *Journal of Social Psychology*, 137 (5), 606-617.
- Robins, S. P. (1984), *Essentials of Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs New Jersey.
- Schul, P. L., W. M. Pride and T. L. Little (1983), “The Impact of Channel Leadership Behavior on Intrachannel Conflict,” *Journal of Marketing*, 47(3), 21-34.
- Seltzer, J. and B. M. Bass (1990), “Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration,” *Journal of Management*, 16, 603-703.
- Shane, Scott A. (2005), *From Ice Cream to the Internet*, Pearson Education Inc. Prentice Hall.
- Spekman, R. E. (1988), “Strategic Supplier Selection: Understanding Longterm Buyer Relationships,” *Business Horizons*, 31(4), 75-81.
- Spinelli, Stephen Jr., Robert M. Rosenberg, and Sue Birley (2004), *Franchising:*

- Pathway to Wealth Creation*, London: Prentice Hall.
- Tannenbaum, R. (1961), *Leadership and Organization, A Behavioral Science Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Trickett, J. R. (1963), "The Manufacturing Man Is Management," American Management Association Manufacturing Series, No.204.
- Vroom, V. H. and P. W. Yetton, (1973), *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Yammarino, F. J. and B. M. Bass (1990), "Long-term Forecasting of Transformational Leadership and Its Effects Among Naval Officers: Some Preliminary Findings," in K. E. Clark and M. B. Clark (eds.), *Measures of Leadership*, 151-169, West Orange, NY: Leadership Library of America.
- Yukl, G. A. (1989), "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research," *Yearly Review of Management*, 15, 251-289.
- Zaleznik, A. (1983), "The Leadership Gap," *Washington Quarterly*, 6(1), 32-39.

The Influence of Franchise Supervisor's Leadership on Franchisee's Trust and Commitment

Lee, Hyunnam*

Lee, Sudong**

Lim, Youngkyun***

Seong, Baiksoon****

Abstract

This study investigates the effects of supervisors' leadership style on franchisees' trust and commitment in a franchise system. We classified leadership into two styles - transformational leadership vs. transactional leadership, and it was hypothesized and tested that these two leadership styles have differential effects on trust and two different types of commitment - calculative commitment vs. affective commitment.

A questionnaire survey was conducted to collect the data and a total number of 184 Korean franchisees in diverse industries participated to the survey. Using a structural equation modeling, we confirmed some differential effects of the two leadership styles. Transformational leadership was found to have positive effects on franchisees' trust in and affective commitment to the franchisor, while it has no effects on calculative commitment. On the other hand, transactional leadership was positively related to calculative commitment to the franchisor. But it had no effects on trust and affective commitment. Meanwhile, we also found that trust positively affects on both types of commitment. The results of this study suggest that the quality of franchisor-franchisee relationships can be improved by supervisor's strong leadership, especially by transformational leadership, and that transformational leadership, when compared to transactional leadership, is more important for developing a long-term and stable franchisor-franchisee relationship.

Key words: franchising, leadership, trust, commitment

* President, Institute of Lifelong Planning (hnlee@ilplan.com)

** Professor, Dept. of Business Admin., Kookmin University (kulsd@kookmin.ac.kr)

*** Corresponding Author, Professor, Dept. of Business Admin., Kwangwoon University (lyk5316@kw.ac.kr)

**** Lecturer, Dept. of Business Admin., Kwangwoon University (edward83@hanmail.net)

1. Introduction

A franchise system is developed from highly interdependent relationships between a franchisor and its franchisees where economic and human factors are intertwined. For this reason, a franchise system is characterized intrinsically with high levels of conflict between the two parties (Shane 2005). In order to overcome conflict and to sustain a cooperative relationship with its franchisees, a franchisor should play his role as a leader in the system.

Supervisors, acting as boundary-spanners for a franchisor, directly affect the level of satisfaction and performance of franchisee depending on how they behave as leaders. They communicate with their franchisees, stimulate a franchisee's aspiration for success, and solve conflicts between a franchisor and its franchisees in a collaborative manner. For these reasons, many franchising companies invest a lot of time and efforts when selecting and training their supervisors.

The purpose of this study to explore the effects of supervisors' leadership style on franchisees' trust and commitment in a franchise system. We classified leadership into two styles—transformational vs. transactional, and it was hypothesized and tested that these two leadership styles have differential effects on trust and two different types of commitment—calculative vs. affective commitment. Results of the present study are expected to provide important theoretical and practical implications as to the role of supervisors and the leadership style needed for improving the quality of franchisor–franchisee relationships.

2. Literature Review

There are quite distinct approaches to define leadership in the extant organization theories. Traditionally, leadership theories focused on an individual's unique traits, behavior, and the contingent aspects of leadership. In 1980s, with the emergence of turbulent environments, these traditional leadership theories faced serious critiques from a group of researchers, and they were substituted with new leadership theories (Podsakoff, MacKenzie, and Bommer 1996). Charismatic leadership theory was one of those new theoretical trends and was evolved into transformational and transactional leadership theories (Bryman 1992).

Transformational leadership, originally developed by Burns(1978), has received much attention from many academicians after Bass(1985) employed the concept into organizational context. Researchers mostly agree that transformational leadership consists of three components: charisma, intellectual stimulation, and individualized consideration. Transformational leadership was defined on the basis of its effects, as transforming the values and priorities of followers and motivating them to perform beyond their expectations (Yukl 1998). Transformational leaders behave to influence subordinates' values and aspirations, activate their higher-order needs, and arouse them to transcend their own self-interests for the sake of organization (Podsakoff, MacKenzie, and Bommer 1996).

Transactional leadership has been considered as different from transformational leadership. Transactional leadership was defined on the basis of influence process underlying it, as exchanges of rewards for compliance (Kark and Shamir 2003) Thus, transactional leaders are more interested in identifying the underlying needs of subordinates and the ways to reward their efforts and performances (Zaleznik 1983). Typical components of transactional leaders are contingent reward and management by exception.

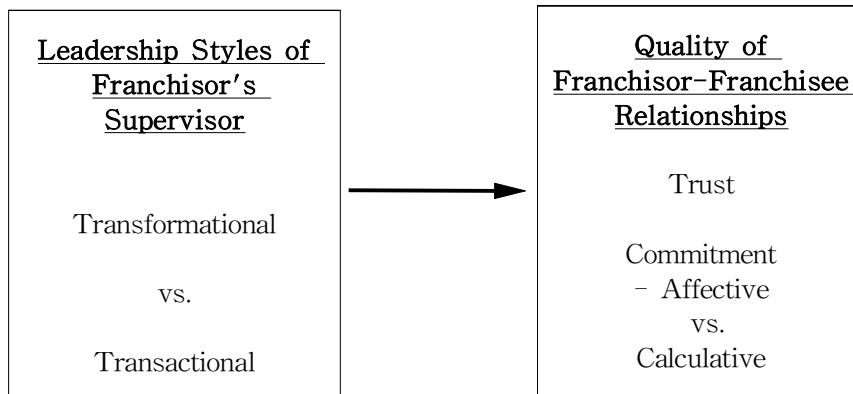
Transformational leadership and transactional leadership are not considered as exclusive. Rather, they have been treated as complimentary to each other. Researchers consider transformational behaviors as augmenting the impact of transactional behaviors (Yukl 1989). Thus, effective leaders are believed to use both types of leadership deliberately to achieve organizational goals.

3. Research Model and Hypotheses

3.1 Research Model

Figure 1 illustrates the research model of the current study. In this model it was hypothesized that both leadership styles, i.e., transformational and transactional leadership, affect the quality of franchisor-franchisee relationship, i.e., trust and the two different types of commitment. As far as we know, no prior study has looked at causal relationships among these constructs in the context of franchisor-franchisee relationship.

<Figure 1> Research Model



3.2 Hypotheses

There are numerous empirical evidences in organizational literature that leadership in general has significant effects on subordinates' cognitive, attitudinal, and behavioral responses. Transformational leadership has been demonstrated as an important predictor of organizational culture and performance. Transformational leaders, acting as mentors, motivate subordinates to do more than what is expected and focus on subordinates' higher-order needs such as individual development, learning, and achievement (Bass 1985, 1990). As a result, transformational leadership has been consistently found to affect positively employees' job satisfaction (e.g., Bass 1985), organizational commitment (Podsakoff et al. 1996), and organizational identification (Epitropaki and Martin 2005).

Transactional leadership has been also shown to be related to organizational outcomes such as subordinates' performance and their commitment to the organization. Transactional leaders, with the provision of rewards for compliance, clarify the subordinates' roles and tasks that must be accomplished to achieve organizational goals (Bass and Avolio 1997). Transactional leadership contributes to enhancement of trust in the leader because it articulates what is expected and rewarded by the leader (Epitropaki and Martin 2005).

The formation of trust is based on a trustor's expectations about the motives and behaviors of a trustee (Doney and Cannon 1997). It is expected that leadership behaviors are highly related to such trust building processes as calculative process, prediction process, capability process, intentionality process, and transference process.

Leadership behaviors are also expected to be related to commitment. Previous research identified leadership behaviors as related to organizational commitment and identification (Epitropaki and Martin 2005).

Based on the extant empirical findings and theoretical reasoning, we posit a positive and strong relationships between the two leadership styles and the two representative relational constructs, i.e., trust and commitment, especially for the relationship between transformational leadership and the relational constructs.

4. Sample and the Data Collection Procedure

All the constructs in the research model were measured by 5-point Likert-type scales ranging from 'Absolutely disagree (1) to 'Absolutely agree' (5). Transformational leadership and transactional leadership were measured by MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) developed by Bass(1985). The 33-item MLQ measure consists of three components of transformational leadership, i.e., charisma, intellectual stimulation, and individualized consideration, and two components of transactional leadership, i.e., contingent reward and management by exception. Trust and commitment were measured by the scales used by Doney and Cannon (1997) and Lee et al. (2001), respectively.

Data used in this study were collected from a questionnaire survey of Korean franchisees in diverse industries including food and beverage, retailing and wholesaling, and services. The questionnaire was developed from a preliminary interview with limited number of franchisees, and the key informants of survey were all responsible and knowledgeable for the research subject. It took about 6 weeks to finish all the data collection procedure. A total number of 211 questionnaires was returned and complete data were available from 184 respondents.

5. Results and Discussions

5.1 Measure validations

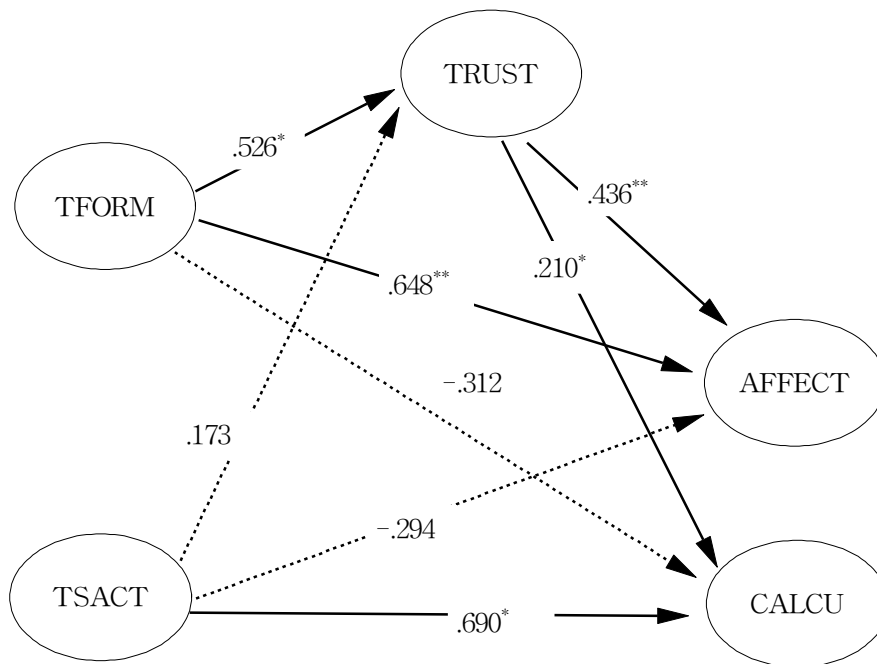
A series of exploratory factor analyses and reliability tests revealed that the measures

of each constructs are unidimensional and reliable. A second-order confirmatory factor analysis was conducted to test the discriminant validity of the two leadership styles, and it yielded a good fit to the data (GFI=.982, AGFI=.934, NFI=.990, NNFI=.988, CFI=.995, IFI=.995, RMSEA=0.0752).

5.2 Hypotheses test

We used a structural equation modeling to test the research model depicted in <Figure 2>. And the test results are presented in <Table 1>.

<Figure 2> LISREL Results



TFORM: transformational leadership of supervisor
 TSACT: transactional leadership of supervisor
 TRUST: trust in franchisor
 AFFECT: affective commitment to franchisor
 CALCU: calculative commitment to franchisor

Note 1: For simplification, the loadings (λ_x and λ_y) and error variances were not presented. They were constrained at the square root of α and $1-\alpha$ of each construct, respectively.
 Note 2: *: $p < .10$, **: $p < .05$

Transformational leadership was found to have positive effects on franchisees' trust in and affective commitment to the franchisor, while it has no effects on calculative commitment. On the other hand, transactional leadership was found to have positive effects on calculative commitment to the franchisor. But it had no effects on trust and affective commitment. Meanwhile, we also found significant and positive effects of trust on both types of commitment.

To test the hypotheses that transformational leadership has stronger effects on trust and commitment, we tested the significance of χ^2 differences between the unconstrained model and the constrained model in which relevant parameter estimates of the two models are equivalent. The results indicate that transformational leadership, when compared to transactional leadership, has stronger effects only on affective commitment.

<Table 1> Hypotheses Test Results

Hypotheses		Expected Directions	Results
H1-1	TFORM -> TRUST	+	Supported
H1-2	TRANS -> TRUST	+	Rejected
H2-1	TFORM -> AFFECT	+	Supported
H2-2	TFORM -> CALCU	+	Rejected
H2-3	TRANS -> AFFECT	+	Rejected
H2-4	TRANS -> CALCU	+	Supported
H3-1	TFORM → TRUST > TRANS -> TRUST	Significant $\Delta\chi^2$	Rejected
H3-2	TFORM → AFFECT > TRUST → AFFECT	Significant $\Delta\chi^2$	Supported
H3-3	TFORM → CALCU > TRUST → CALCU	Significant $\Delta\chi^2$	Rejected
H4-1	TRUST -> AFFECT	+	Supported
H4-2	TRUST -> CALCU	+	Supported

5. Conclusion

In the present study we proposed that transformational leadership and transactional leadership have differential effects on trust and commitment within a franchise system. The results offer several notable findings. First, as hypothesized, franchisees' perceptions of their supervisor's transformational leadership were found to have positive effects on franchisee's trust in and affective commitment to the franchisor. Second, franchisees' perceptions of supervisors' transactional leadership were found to be positively related to calculative commitment to the franchisor. Third, when compared to transactional leadership, transformational leadership was found to have stronger effects only on affective commitment.

The results of this study suggest that the quality of franchisor-franchisee relationships can be improved by supervisors' strong leadership, especially by transformational leadership. We also suggest that managerial emphasis should be given to transformational leadership because it is more important than transactional leadership for developing a long-term and stable franchisor-franchisee relationship. This study also shed some light to franchising practices. Most importantly, we suggest that franchisors should develop a well-designed training program which aims at nurturing supervisors' transformational leadership.

<부록>

개념의 측정문항

카리스마:

1. 관리자는 나에게 목표의식을 심어준다.
2. 관리자는 존경을 받을 만한 사람이다.
3. 관리자와 함께 일하는 것이 자랑스럽다.
4. 관리자는 나로 하여금 스스로 과업에 열중하도록 해준다.
5. 관리자는 여건 변화에 따라 적절한 대응책을 수립하고 주도적으로 행동한다.
6. 나는 관리자의 행동을 표본으로 삼는다.
7. 나는 관리자를 신뢰한다.
8. 관리자는 나로 하여금 본사에 대한 충성심을 불러일으키도록 해준다.
9. 관리자는 미래에 대해 낙관적으로 말한다.
10. 관리자는 미래 가능성에 대한 비전으로 나를 격려한다.
11. 관리자는 내가 스스로 생각과 의견을 표현하도록 격려한다.
12. 관리자는 나의 장점을 잘 활용한다.
13. 관리자는 나에게 다른 사람의 관점을 이해하라고 격려해준다.

지적자극:

1. 관리자의 제안은 내가 생각하지 못했던 부분을 생각하게 한다.
2. 관리자는 내가 새로운 각도에서 문제를 바라볼 수 있도록 도와준다.
3. 관리자는 내가 새로운 방법으로 문제해결을 시도하도록 자극한다.

배려행동:

1. 관리자는 나의 사업성과가 우수한 기준에 도달하면 만족감을 표시한다.
2. 관리자는 내가 일처리를 잘 하였을 때 고마움을 표시한다.
3. 관리자는 내가 원하는 것을 알려고 하고 그것을 얻을 수 있도록 노력한다.
4. 관리자는 나의 개인적인 감정에도 깊은 관심을 보인다.
5. 관리자는 나에게 세심한 배려를 한다.
6. 관리자는 맡은 일을 잘 처리하는 가맹점주를 신임한다.

보상행동:

1. 관리자는 우수한 수행에 따르는 특별 보상에 관하여 말해준다.
2. 관리자는 내가 일을 해냄으로써 얻을 수 있는 보상에 대해서는 언제든지 협의할

준비가 되어 있다.

3. 관리자는 내가 노력에 대한 대가를 요구하면 내가 무엇을 해야 하는지를 알려준다.
4. 내가 기울이는 노력과 노력으로부터 얻을 수 있는 것 사이에 밀접한 관계가 있다.
5. 관리자는 노력에 대한 보상을 받기 위해 무엇을 해야 하는지 나에게 알려준다.
6. 관리자는 자신을 지지해주는 대가로 내가 원하는 것을 준다.

예외관리:

1. 관리자는 나에게 사업상 필요한 것만을 말해준다.
2. 관리자는 내 사업이 원만하게 운영된다면 변화를 원치 않는다.
3. 관리자는 내가 기존 방식으로 사업을 수행하는 것에 대해 만족한다.
4. 관리자는 사업이 잘 되어가고 있는 한, 어떤 변화도 시도하지 않는다.
5. 관리자는 사업상 절대적으로 필요한 것 이외에는 다른 사항을 요구하지 않는다.

감정적 몰입:

1. 나는 본사의 문제를 내 문제로 느낀다.
2. 나는 본사에 강한 소속감을 느끼고 있다.
3. 나는 지금의 가맹점 운영에 애착을 느끼고 있다.
4. 나는 본사를 내 가족으로 생각한다.
5. 지금의 가맹점 운영은 개인적으로 내게 중요한 의미가 있다.

계산적 몰입:

1. 별다른 대안이 없기 때문에 지금의 사업을 그만둘 생각이 없다.
2. 만일 점포운영을 그만두면 내 인생의 너무 많은 것을 잃게 될 것이다.
3. 내가 지금의 점포운영을 그만두면 손실이 이득보다 훨씬 클 것이다.
4. 지금의 점포운영을 그만두면 달리 할 일이 없다.
5. 점포를 그만두면 손해가 클 것이기 때문에 계속 점포를 운영할 것이다.

신뢰:

1. 본사는 우리에게 한 약속을 지킨다.
2. 나는 본사가 제공하는 정보를 믿는다.
3. 본사는 내가 성공하기를 원하고 있다.
4. 본사는 자신의 이익뿐만 아니라 나의 이익도 함께 고려한다.
5. 본사는 무엇이 우리에게 최선인가를 항상 생각하고 있다.