

# 변혁적 리더십과 신뢰가 창의적 행동에 미치는 영향에 관한 연구

안필용\*, 양해솔\*\*

호서대학교 벤처전문대학원 벤처정보경영학과\*, 호서대학교 벤처전문대학원 정보경영학과\*\*

## A Study on the Influence of Transformational Leadership, Trust on Creative Behavior

Pil-yong Ahn\*, Hae-sool Yang\*\*

Dept. of Venture Information Management, Graduate School of Venture, Hoseo University\*

Dept. of Information Management, Graduate School of Venture, Hoseo University\*\*

**요약** 본 연구에서는 급변하는 환경에 살아남기 위해 필요한 조직유효성의 하나인 창의적 행동을 연구하였다. 이를 위해 변혁적 리더십을 독립변수로 하되 하위변수로는 이상적 영향력, 지적 자극 및 개별적 배려로 하고, 매개변수로는 신뢰로 하되 정서기반 신뢰와 인지기반 신뢰로 하였다. 실증분석을 위해서 리더십이 발생하는 중소기업, 대기업 및 공기업에 근무하는 직장인 총 211명을 대상으로 하였으며 그 결과를 바탕으로 시사점을 제시하였다. 연구결과 변혁적 리더십의 세 가지 차원인 이상적 영향력, 지적 자극, 개별적 배려는 창의적 행동에 유의한 직접효과가 있는 것으로 분석되었으며, 매개효과의 경우에는 정서기반 신뢰가 변혁적 리더십이 창의적 행동에 미치는 영향에 완전 매개하는 것으로 분석되었으나 인지기반 신뢰는 부분적으로 매개효과가 있는 것으로 분석되었다. 즉, 정서기반의 신뢰를 기반으로 하는 변혁적 리더십이 창의적 행동을 높여줄 것이다. 또한, 통제변수에 따른 영향력은 남성, 30대 미만, 공기업에 다니는 직장인에 대해 변혁적 리더십이 창의적 행동에 더 크게 나타났다.

**주제어** : 변혁적 리더십, 정서기반 신뢰, 인지기반 신뢰, 창의적 행동

**Abstract** This study investigated creative behavior, one of organizational effectiveness, needed to survive in the rapidly changing circumstances. So, transformational leadership was setting as independent variables consist of ideal influence, intellectual stimulus and individual consideration, and affect-based trust and cognition-based trust was setting as mediating variables. For this study, 211 of the respondent, who are attending various companies, answered this questionnaire. This study shows that ideal influence, intellectual consideration and individual consideration of transformational leadership have positive(+) direct impact to creative behavior, and in affect-based trust, transformational leadership has impact on the creative behavior, as fully positive(+) mediating effects. In cognition-based trust, trust has impact partly as mediating effects. Namely, transformational leadership is based on affect-based trust will be heightened after all creative behavior. Impact of control variables is more larger in man, under 30 age, public workers.

**Key Words** : Transformational Leadership, Affect-based Trust, Cognition-based Trust, Creative Behavior

Received 2 May 2014, Revised 11 June 2014

Accepted 20 July 2014

Corresponding Author: Hae-sool Yang(Graduate School of Venture, Hoseo University)

Email: hsyang@Hoseo.edu

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. 서론

물적 자원을 중시하던 20세기의 기업 경영과는 달리, 21세기 기업경영에서는 인적 자원을 중시하고 있다. 특히, 인재경영을 중시하면서 리더십의 중요성이 부각되고 있는데, 이것은 리더가 어떠한 리더십을 가지고 조직 운영을 하는가에 따라 그 조직의 성과가 크게 달라질 수 있기 때문이다.[1]

리더십에 대한 연구는 Bass(1985)의 변혁적 리더십, 거래적 리더십의 개념이 등장하면서 전통적인 리더십 연구를 포괄하여 확장하게 되었으며, 수많은 실증연구를 통해 리더십의 유효성을 인정받은 바 있다.[2]

또한, 오늘날 기업들은 환경변화에 신속히 적응하기 위해서 조직의 혁신과 창의성 개발에 핵심역량을 기울이고 있는데, 이는 기업의 경쟁력이 생산성을 기반으로 하는 효율성이 아니라 창의성과 혁신 역량을 기반으로 하기 때문이다.

창의성에 대한 연구는 개인의 창의성 연구에서 팀 혹은 조직 수준의 창의성 연구로 범위를 점차 넓혀가고 있는데, 급격한 환경 변화와 이에 따른 도전에 직면한 조직은 조직유효성을 높이는 방안으로 창의성에 관심을 갖고 있으며 창의성의 결과로 조직에는 성장과 생존에 필요한 혁신이 일어난다고 한다.[3]

변화하는 환경 속에서 기업의 성공 핵심은 변화와 혁신이며 변화와 혁신의 근본은 구성원들의 창의적인 사고와 행동에서 비롯된다. 값싼 노동력을 통한 생산성 향상 중심의 경영으로 발전해온 지금까지의 조직행동을 새로운 패러다임으로 이해할 필요가 있다. 자본 최적화와 더불어 인재 최적화를 발휘할 수 있는 조직행동의 대안적 패러다임으로 '사람을 통한 창조성 구현의 경영'을 실천해야 한다.[4]

또한, Bass(1985)는 변혁적 리더십이 구성원들에게 건설적인 피드백을 제공하고 추가적인 노력을 하도록 믿음을 주며 복잡한 문제에 대하여 창의적으로 사고하도록 한다고 한다. 그 결과로서 구성원들은 높은 수준의 과업 성과가 나오는 방법으로 행동을 하게 된다고 한다.

본 연구는 창의적 행동을 촉진하는데 있어 변혁적 리더십이 얼마나 직접적인 효과가 있는지와 신뢰를 통한 매개 효과가 얼마나 있는지를 연구하였다. 또한, 변혁적 리더십은 이상적 영향력, 지적 자극 및 개별적 배려의 세

가지 하위변수로 하고, 신뢰는 정서기반의 신뢰와 인지기반의 신뢰의 두 가지 하위변수로 했으며, 실증분석하여 이에 따른 시사점을 제시하고자 한다.

## 2. 이론적 배경 및 연구가설

변혁적 리더십은 Bass(1985)에 의해 기존 리더십이 교환관계에 근거한 거래적 리더십에 치중하고 있다는 비판에서 출발하여 조직의 상황에 맞춰 구체화되었다.

그리고 변혁적 리더십은 부하들에게 비전과 사명감을 제공하고 자긍심을 고취시키고 부하로부터 존경과 신뢰를 받는 이상적 영향력, 이해력과 합리성을 높이며 사려 깊고 합리적인 문제해결을 촉진시키는 지적 자극 및 부하에게 개별적인 관심으로 보여주고 독립적인 존재로 지도와 조언을 하는 개별적 배려라는 세 가지 차원을 가지고 있다.[2]

창의적 행동은 사회적으로 인정 받는 공헌을 가능하게 하는 새로운 제품이나 서비스, 아이디어 등을 개발하는 것을 의미한다.[5]

신뢰(Trust)는 다른 사람들의 의도나 행동을 긍정적으로 기대함으로써 기꺼이 그들을 믿고자 하는 태도를 의미하고 구성원이 믿는 리더가 구성원의 기대를 저버리지 않을 것이라고 했으며[6], Lewis & Weigert(1985)는 신뢰 대상에 대한 정서적, 감정적 평가가 신뢰를 형성한다고 하였다.[7]

변혁적 리더십과 신뢰에 대해 Avolio & Bass(1995)는 변혁적 리더십을 발휘할수록 리더와 구성원간의 신뢰를 바탕으로 개인의 이익을 초월한 조직과 팀의 목표를 추구한다고 하였고[8], 김연숙(2014)은 변혁적 리더십과 조직신뢰의 관계를 분석한 결과 변혁적 리더십의 모든 하위 변수들이 조직신뢰에 대하여 유의한 영향을 가지고 있으며, 특히 조직몰입에 더 많은 영향을 미친다고 하였고[9], 김정완 & 김정남(2002)은 리더가 구성원을 변혁적 리더십으로 자극할수록 리더를 동일시하고 신뢰하고, 리더를 더 동일시하고 신뢰할수록 운동수행, 관여 및 동기 수준이 높아진다고 하였다.[10]

변혁적 리더십과 창의적 행동에 대해 Gumusluoglu & Ilsev(2009)는 개인 차원에서 직원의 창의성과 조직 차원에서 혁신에 대한 변혁적 리더십의 영향에 대한 모형을

제시하였는데, 개인 차원에서 변혁적 리더십은 직원의 창의성에 긍정적인 영향을 미친다고 하였고[11], 박재성(2011)은 변혁적 리더십이 조직의 창의와 혁신 지향에 직접적으로 영향을 미친다고 하였다.[12]

신뢰와 창의적 행동에 대해 김성은(2009)는 신뢰의 두 차원과 조직유효성 관계에서 상사에 대한 인지기반 신뢰는 정서적 몰입에 유의성이 검증되지 못한 반면에 정서기반 신뢰는 정서적 몰입에 영향을 미친다고 했으며[13], 이선규, 박진한, 전병주 & 장원태(2011)은 신뢰가 기술자 산 역량과 기술조직 역량의 상호작용을 통하여 협력성과 협력만족도를 개선한다고 했으며[14], 김기홍(2013)은 상사에 대한 신뢰가 구성원간의 지식을 자유롭게 공유하도록 한다고 주장하였다. 즉, 지식의 자유로운 공유가 창의성의 기반이 된다고 하였다.[15]

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

(가설 1) 변혁적 리더십은 창의적 행동에 대한 유의한 직접효과가 있을 것이다

가설 1-1 : 이상적 영향력은 창의적 행동에 대한 유의한 직접효과가 있을 것이다.

가설 1-2 : 지적 자극은 창의적 행동에 대한 유의한 직접효과가 있을 것이다.

가설 1-3 : 개별적 배려는 창의적 행동에 대한 유의한 직접효과가 있을 것이다.

(가설 2) 변혁적 리더십은 창의적 행동에 대한 정서기반 신뢰를 통한 매개효과가 있을 것이다.

가설 2-1 : 이상적 영향력은 창의적 행동에 대한 정서기반 신뢰를 통한 매개효과가 있을 것이다.

가설 2-2 : 지적 자극은 창의적 행동에 대한 정서기반 신뢰를 통한 매개효과가 있을 것이다.

가설 2-3 : 개별적 배려는 창의적 행동에 대한 정서기반 신뢰를 통한 매개효과가 있을 것이다.

(가설 3) 변혁적 리더십은 창의적 행동에 대한 인지기반 신뢰를 통한 매개효과가 있을 것이다.

가설 3-1 : 이상적 영향력은 창의적 행동에 대한 인지기반 신뢰를 통한 매개효과가 있을 것이다.

가설 3-2 : 지적 자극은 창의적 행동에 대한 인지기반 신뢰를 통한 매개효과가 있을 것이다.

가설 2-3 : 개별적 배려는 창의적 행동에 대한 인지기반 신뢰를 통한 매개효과가 있을 것이다.

(가설 4) 통제변수에 따라 변혁적 리더십은 창의적 행동에 미치는 영향이 차이가 있을 것이다.

가설 4-1 : 성별에 따라 변혁적 리더십은 창의적 행동에 미치는 영향이 차이가 있을 것이다.

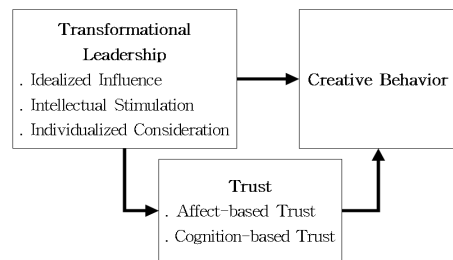
가설 4-2 : 나이에 따라 변혁적 리더십은 창의적 행동에 미치는 영향이 차이가 있을 것이다

가설 4-3 : 회사유형에 따라 변혁적 리더십은 창의적 행동에 미치는 영향이 차이가 있을 것이다

### 3. 연구설계 및 방법

#### 3.1 연구모형

본 연구의 모형은 다음과 같다.



[Fig. 1] Research Model

#### 3.2 연구대상

본 연구는 리더십이 필요한 모든 대상을 포함하기 위한 샘플링으로 대기업, 공기업 및 중소기업 등 다양한 유형의 직장에 근무하는 직원을 대상으로 임의표본추출법에 의한 설문지 조사 방법으로 자료를 수집하였으며 <Table 1>과 같다.

<Table 1> General characteristics of sample

		Frequency	%
Gender	Male	116	55.0
	Female	95	45.0
Age	< 30	39	18.5
	30 - 39	68	32.2
	40 - 49	72	34.1
	50 =<	32	15.1
Type of Company	Small	88	41.7
	Large	80	37.9
	Public	43	20.4

### 3.3 연구절차 및 방법

본 연구는 2013년 8월 31일부터 9월 30일까지 한 달간에 걸쳐 실시하였으며, 설문조사는 총 220명을 대상으로 실시하였으나 응답 중에서 불성실하게 응답한 9명을 제외한 211명의 응답을 대상으로 통계 처리하였다.

또한, 통계처리는 SPSS 20.0 for Windows 통계 패키지 프로그램을 활용하여 분석하였고, 분석은 빈도분석, 요인분석, Cronbach's Alpha 계수 산출 및 가설 검증을 위하여 선행회귀분석을 이용하여 3 단계의 분석(변혁적 리더십과 신뢰, 변혁적 리더십과 창의적 행동, 신뢰를 매개로한 변혁적 리더십과 창의적 행동)을 통해 독립변수와 종속변수 간 그리고 매개변수의 효과를 분석하였다.

### 3.4 측정도구의 작성

본 연구에서는 변혁적 리더십의 측정도구로는 Bass & Avolio(1992)의 연구[16]의 MLQ-Form 6S에 기반으로 하고, 하위요소로서 명확성이 부족한 영감적 동기부여를 제외한 이상적 영향력, 지적 자극 및 개별적 배려의 3가지 하위 요소로 구분하고 각각 3개의 문항을 사용하였다.

신뢰의 측정도구로는 McAllister(1995)의 연구[17]에서 제시한 정서기반 신뢰와 인지기반 신뢰의 2가지 하위 요소로 구분하고 각각 5개의 문항을 사용하였다.

창의적 행동은 조직유효성의 한 요소로 연구되고 있는데, 측정도구로는 Zhou & George(2001)의 연구[18]에서 제시한 13개 문항을 사용하였다.

연구문제의 검증에 앞서, 본 연구에서 사용된 측정 척도들의 신뢰도와 타당도 검증을 위해 탐색적 요인분석과 Cronbach's Alpha 계수를 이용한 신뢰도 분석을 실시하였다. 분석결과, 변혁적 리더십은 이상적 영향력, 지적 자극 및 개별적 배려 3개 요인으로 각각 구분되었는데, 각 요인을 구성하는 항목들의 요인적재치는 .697~.866까지로 나타나 측정항목과 요인의 타당성이 입증되었다. 또한, 변혁적 리더십의 하위 차원에 대한 신뢰도 분석 결과, 이상적 영향력( $\alpha=.864$ ), 지적 자극( $\alpha=.854$ ), 개별적 배려( $\alpha=.752$ ) 모두 신뢰할 만한 수준을 확보하고 있는 것으로 나타났다.

한편, 신뢰는 2개 하위 요인으로 구분되는 것으로 나타났다. 한편, 항목들의 요인적재치는 .682~.849로 나타났고, 정서기반 신뢰( $\alpha=.905$ ), 인지기반 신뢰( $\alpha=.891$ ) 모두 신뢰

할 만한 수준을 확보하고 있는 것으로 나타났다.

마지막으로, 창의적 행동은 요인 적재치가 .716~.825로 나타났고, Cronbach's Alpha 값이 .948로 매우 만족할 만한 신뢰 수준을 확보한 것으로 나타났다.

## 4. 연구결과 및 논의

변혁적 리더십이 창의적 행동에 미치는 직접효과 및 신뢰가 창의적 행동에 미치는 매개효과에 대한 가설을 검증하기 위해 가설 1에서 변혁적 리더십이 창의적 행동에 미치는 직접효과를, 가설 2에서는 변혁적 리더십 세차원의 창의적 행동에 대한 정서기반 신뢰의 매개효과를, 가설 3에서는 변혁적 리더십의 세차원이 창의적 행동에 대한 인지기반 신뢰의 매개효과를, 가설 4에서는 통제변수(성별, 나이, 회사유형)에 따른 변혁적 리더십의 창의적 행동에 미치는 차이를 분석하기 위해 단순회귀분석 및 다중회귀분석을 실시하였다.

특히, 가설 2와 가설 3에서 매개변수의 효과를 분석하기 위해서 세 단계의 과정을 거쳐 분석이 이루어졌다. 첫 단계에서 독립변수와 매개변수를 회귀분석하여 유의한 관계인지 확인하였고, 두 번째 단계에서는 종속변수를 독립변수에 회귀분석하여 유의한 관계인지 파악하였으며, 세 번째 단계에서 종속변수를 독립변수와 매개변수를 동시에 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다.

### 4.1 변혁적 리더십과 창의적 행동의 관계

가설 1 : 변혁적 리더십은 창의적 행동에 대한 유의한 직접효과가 있을 것이다

가설 1에서는 변혁적 리더십의 세 가지 하위변수인 이상적 영향력, 지적 자극, 개별적 배려가 창의적 행동에 미치는 영향을 검증하기 위해 변혁적 리더십의 각 하위변수별로 회귀분석을 실시하였다.

가설 1-1 : 이상적 영향력은 창의적 행동에 대한 유의한 직접효과가 있을 것이다.

가설 1-2 : 지적 자극은 창의적 행동에 대한 유의한 직접효과가 있을 것이다.

가설 1-3 : 개별적 배려는 창의적 행동에 대한 유의한 직접효과가 있을 것이다.

<Table 2> Regression Analysis Result : H1-1/H1-2/H1-3

Dependent Variable	Independent Variable	B	$\beta$	t	R <sup>2</sup> , F(P)
Creative Behavior	Idealized Influence	.317	.390	6.125***	R <sup>2</sup> =.152, F=37.512***
	Intellectual Stimulation	.355	.424	6.760***	R <sup>2</sup> =.179, F=45.696***
	Individualized Consideration	.388	.450	7.281***	R <sup>2</sup> =.202, F=53.016***

\*\*\* p<.001

변혁적 리더십의 세 가지 하위변수와 창의적 행동의 관계를 분석하였고 그 결과는 <Table 2>와 같다. 수행된 회귀분석에서 회귀모형은 모두 통계적으로 유의하였으며 종속변수를 설명하는 모형의 설명력(R<sup>2</sup>)은 15.2%, 17.9%, 20.2%로 나타났다. 또한, 독립변수인 이상적 영향력, 지적자극, 개별적 고려가 종속변수인 창의적 행동에 미치는 영향은 모두 유의한 것으로 나타났다( $\beta$ =.390,  $\beta$ =.424,  $\beta$ =.450, p<.001).

#### 4.2 정서기반 신뢰를 매개, 변혁적 리더십과 창의적 행동의 관계

가설 2 : 변혁적 리더십은 창의적 행동에 대한 정서기반 신뢰를 통한 매개효과가 있을 것이다.

가설 2에서는 정서기반 신뢰를 매개로 하는 변혁적 리더십의 세 가지 하위변수인 이상적 영향력, 지적 자극, 개별적 배려가 창의적 행동에 미치는 영향을 검증하기 위해 변혁적 리더십의 각 하위변수별로 회귀분석을 세 단계에 걸쳐 실시하였다.

가설 2-1 : 이상적 영향력은 창의적 행동에 대한 정서기반 신뢰를 통한 매개효과가 있을 것이다.

<Table 3> Regression Analysis Result : H2-1

Dependent Variable	Independent Variable	B	$\beta$	t	R <sup>2</sup> , F(P)
1. Affect-based Trust	Idealized Influence	.672	.654	12.510***	R <sup>2</sup> =.428, F=156.509***
2. Creative Behavior	Idealized Influence	.317	.390	6.125***	R <sup>2</sup> =.152, F=37.512***
3. Creative Behavior	Affect-based Trust	-.001 .474	-.002 .598	-.021 8.139***	R <sup>2</sup> =.357, F=57.736***

\*\*\* p<.001

이상적 영향력, 정서기반 신뢰 및 창의적 행동의 관계를 분석하였고 그 결과는 <Table 3>과 같다. 세단계로 수행된 회귀분석에서 3개의 회귀모형은 모두 통계적으로 유의하였으며 종속변수를 설명하는 모형의 설명력(R<sup>2</sup>)은 42.8%, 15.2%, 35.7%로 나타났다. 우선, 독립변수가 매개변수인 정서기반 신뢰에 미치는 영향도 유의한 것으로 나타났다( $\beta$ =.654, p<.001).

독립변수와 매개변수를 동시에 투입하여 다중회귀분석을 실시한 3단계의 결과를 살펴보면 매개변수인 정서기반 신뢰가 종속변수인 창의적 행동에 미치는 영향이 유의하게 나타난 반면( $\beta$ =.598, p<.001), 독립변수인 이상적 영향력이 종속변수인 창의적 행동에 미치는 영향은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과로 볼 때 이상적 영향력이 창의적 행동에 영향을 미치는 직접효과는 유의하지 않고 정서기반 신뢰를 경유할 경우 완전매개효과를 갖는 것으로 볼 수 있다.

가설 2-2 : 지적 자극은 창의적 행동에 대한 정서기반 신뢰를 통한 매개효과가 있을 것이다.

<Table 4> Regression Analysis Result : H2-2

Dependent Variable	Independent Variable	B	$\beta$	t	R <sup>2</sup> , F(P)
1. Affect-based Trust	Intellectual Stimulation	.625	.589	10.550***	R <sup>2</sup> =.348, F=111.310***
2. Creative Behavior	Intellectual Stimulation	.355	.424	6.760***	R <sup>2</sup> =.179, F=45.696***
3. Creative Behavior	Intellectual Stimulation Affect-based Trust	.092 .422	.109 .533	1.599 7.791***	R <sup>2</sup> =.365, F=59.723***

\*\*\* p<.001

지적 자극, 정서기반 신뢰 및 창의적 행동의 관계를 분석하였고 그 결과는 <Table 4>와 같다. 세단계로 수행된 회귀분석에서 3개의 회귀모형은 모두 통계적으로 유의하였으며 종속변수를 설명하는 모형의 설명력(R<sup>2</sup>)은 34.8%, 17.9%, 36.5%로 나타났다. 분석을 각 단계별로 살펴보면, 우선 독립변수가 매개변수인 정서기반 신뢰에 미치는 영향도 유의한 것으로 나타났다( $\beta$ =.589, p<.001).

독립변수와 매개변수를 동시에 투입하여 다중회귀분석을 실시한 3단계의 결과를 살펴보면 매개변수인 정서기반 신뢰가 종속변수인 창의적 행동에 미치는 영향이

유의하게 나타난 반면( $\beta=.533$   $p<.001$ ), 독립변수인 지적 자극이 종속변수인 창의적 행동에 미치는 영향은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과로 볼 때 지적 자극이 창의적 행동에 영향을 미치는 직접효과는 유의하지 않고 정서기반 신뢰를 경유할 경우 완전매개효과를 갖는 것으로 볼 수 있다.

가설 2-3 : 개별적 배려는 창의적 행동에 대한 정서기반 신뢰를 통한 매개효과가 있을 것이다.

<Table 5> Regression Analysis Result : H2-3

Dependent Variable	Independent Variable	B	$\beta$	t	$R^2$ , F(P)
1. Affect-based Trust	Individualized Consideration	.766	.703	14.307***	$R^2=.495$ , $F=204.693$ ***
2. Creative Behavior	Individualized Consideration	.388	.450	7.281***	$R^2=.202$ , $F=53.016$ ***
3. Creative Behavior	Individualized Consideration	.050	.058	.749	$R^2=.359$ , $F=58.171$ ***
	Affect-based Trust	.440	.556	7.121***	

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

개별적 배려, 정서기반의 신뢰 및 창의적 행동의 관계를 분석하였고 그 결과는 <Table 5>와 같다. 세단계로 수행된 회귀분석에서 3개의 회귀모형은 모두 통계적으로 유의하였으며 종속변수를 설명하는 모형의 설명력( $R^2$ )은 49.5%, 20.2%, 35.9%로 나타났다. 분석을 각 단계별로 살펴보면, 우선 독립변수가 매개변수인 정서기반 신뢰에 미치는 영향도 유의한 것으로 나타났다( $\beta=.703$ ,  $p<.001$ ).

독립변수와 매개변수를 동시에 투입하여 다중회귀분석을 실시한 3단계의 결과를 살펴보면 매개변수인 정서기반 신뢰가 종속변수인 창의적 행동에 미치는 영향이 유의하게 나타난 반면( $\beta=.556$   $p<.001$ ), 독립변수인 개별적 배려가 종속변수인 창의적 행동에 미치는 영향은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과로 볼 때 개별적 배려가 창의적 행동에 영향을 미치는 직접효과는 유의하지 않고, 정서기반 신뢰를 경유할 경우 완전매개효과를 갖는 것으로 볼 수 있다.

#### 4.3 인지기반 신뢰 매개, 변혁적 리더십과 창의적 행동의 관계

가설 3 : 변혁적 리더십은 창의적 행동에 대한 인지기반 신뢰를 통한 매개효과가 있을 것이다.

가설 3에서는 인지기반 신뢰를 매개로 하는 변혁적 리더십의 세 가지 하위변수인 이상적 영향력, 지적 자극, 개별적 배려가 창의적 행동에 미치는 영향을 검증하기 위해 변혁적 리더십의 각 하위변수별로 회귀분석을 세 단계에 걸쳐 실시하였다.

가설 3-1 : 이상적 영향력은 창의적 행동에 대한 인지기반 신뢰를 통한 매개효과가 있을 것이다.

<Table 6> Regression Analysis Result : H3-1

Dependent Variable	Independent Variable	B	$\beta$	t	$R^2$ , F(P)
1. Cognition-based Trust	Idealized Influence	.608	.676	13.274***	$R^2=.457$ , $F=176.211$ ***
	Cognition-based Trust				
2. Creative Behavior	Idealized Influence	.317	.390	6.125***	$R^2=.152$ , $F=37.512$ ***
	Cognition-based Trust				
3. Creative Behavior	Idealized Influence	.140	.172	2.056*	$R^2=.208$ , $F=27.394$ ***
	Cognition-based Trust	.291	.322	3.847***	

\*  $p<.05$ , \*\*\*  $p<.001$

이상적 영향력, 인지기반의 신뢰 및 창의적 행동의 관계를 분석하였고 그 결과는 <Table 6>과 같다. 세단계로 수행된 회귀분석에서 3개의 회귀모형은 모두 통계적으로 유의하였으며 종속변수를 설명하는 모형의 설명력( $R^2$ )은 45.7%, 15.2%, 20.8%로 나타났다. 분석을 각 단계별로 살펴보면, 우선 독립변수가 매개변수인 인지기반 신뢰에 미치는 영향도 유의한 것으로 나타났다( $\beta=.676$ ,  $p<.001$ ).

독립변수와 매개변수를 동시에 투입하여 다중회귀분석을 실시한 3단계의 결과를 살펴보면 매개변수인 인지기반 신뢰가 종속변수인 창의적 행동에 미치는 영향이 유의하게 나타났고( $\beta=.322$ ,  $p<.001$ ), 독립변수인 이상적 영향력이 종속변수인 창의적 행동에 미치는 영향도 유의하게 나타났고( $\beta=.172$ ,  $p<.05$ ). 한편 독립변수만을 투입한 분석에서의 영향이( $\beta=.390$ ) 매개변수와 함께 투입한 분석에서는 그 영향이 감소( $\beta=.172$ )하였다. 이러한 결과로 볼 때 이상적 영향력이 창의적 행동에 영향을 미치는 직접효과는 유의하였고 인지기반 신뢰를 경유한 간접효과도 부

분적으로 유의한 매개효과를 갖는 것으로 볼 수 있다.

가설 3-2 : 지적 자극은 창의적 행동에 대한 인지기반 신뢰를 통한 매개효과가 있을 것이다.

<Table 7> Regression Analysis Result : H3-2

Dependent Variable	Independent Variable	B	$\beta$	t	R <sup>2</sup> , F(P)
1. Cognition-based Trust	Intellectual Stimulation	.551	.594	10.684***	R <sup>2</sup> =.353, F=114.142***
2. Creative Behavior	Intellectual Stimulation	.355	.424	6.760***	R <sup>2</sup> =.179, F=45.696***
3. Creative Behavior	Intellectual Stimulation Cognition-based Trust	.211 .261	.252 .289	3.336*** 3.828***	R <sup>2</sup> =.233, F=31.667***

\*\*\* p<.001

지적 자극, 인지기반 신뢰 및 창의적 행동의 관계를 분석하였고 그 결과는 <Table 7>과 같다. 세단계로 수행된 회귀분석에서 3개의 회귀모형은 모두 통계적으로 유의하였으며 종속변수를 설명하는 모형의 설명력(R<sup>2</sup>)은 35.3%, 17.9%, 23.3%로 나타났다. 분석을 각 단계별로 살펴보면, 우선 독립변수가 매개변수인 인지기반 신뢰에 미치는 영향도 유의한 것으로 나타났다( $\beta$ =.594, p<.001).

독립변수와 매개변수를 동시에 투입하여 다중회귀분석을 실시한 3단계의 결과를 살펴보면 매개변수인 인지기반 신뢰가 종속변수인 창의적 행동에 미치는 영향이 유의하게 나타났고( $\beta$ =.289, p<.001), 독립변수인 지적 자극이 종속변수인 창의적 행동에 미치는 영향도 유의하게 나타났다( $\beta$ =.252, p<.001). 한편 독립변수만을 투입한 분석에서의 영향이( $\beta$ =.424) 매개변수와 함께 투입한 분석에서는 그 영향이 감소( $\beta$ =.252)하였다. 이러한 결과로 볼 때 지적 자극이 창의적 행동에 영향을 미치는 직접효과는 유의하였고 인지기반 신뢰를 경유한 간접효과도 부분적으로 유의한 매개효과를 갖는 것으로 볼 수 있다.

가설 3-3 : 개별적 배려는 창의적 행동에 대한 인지기반 신뢰를 통한 매개효과가 있을 것이다.

개별적 배려, 인지기반 신뢰, 창의적 행동의 관계를 분석하였고 그 결과는 <Table 8>과 같다.

<Table 8> Regression Analysis Result : H3-3

Dependent Variable	Independent Variable	B	$\beta$	t	R <sup>2</sup> , F(P)
1. Cognition-based Trust	Individualized Consideration	.632	.663	12.805***	R <sup>2</sup> =.440, F=163.966***
2. Creative Behavior	Individualized Consideration	.388	.450	7.281***	R <sup>2</sup> =.202, F=53.016***
3. Creative Behavior	Individualized Consideration Cognition-based Trust	.245 .227	.284 .251	3.508*** 3.097**	R <sup>2</sup> =.238, F=32.395***

\*\* p<.005, \*\*\* p<.001

세단계로 수행된 회귀분석에서 3개의 회귀모형은 모두 통계적으로 유의하였으며 종속변수를 설명하는 모형의 설명력(R<sup>2</sup>)은 44.0%, 20.2%, 23.8%로 나타났다. 분석을 각 단계별로 살펴보면, 독립변수가 매개변수인 인지기반 신뢰에 미치는 영향도 유의한 것으로 나타났다( $\beta$ =.663, p<.001).

독립변수와 매개변수를 동시에 투입하여 다중회귀분석을 실시한 3단계의 결과를 살펴보면 매개변수인 인지기반 신뢰가 종속변수인 창의적 행동에 미치는 영향이 유의하게 나타났고( $\beta$ =.251, p<.005), 독립변수인 개별적 배려가 종속변수인 창의적 행동에 미치는 영향도 유의하게 나타났다( $\beta$ =.284, p<.001). 한편 독립변수만을 투입한 분석에서의 영향이( $\beta$ =.450) 매개변수와 함께 투입한 분석에서는 그 영향이 감소( $\beta$ =.284)하였다. 이러한 결과로 볼 때 개별적 배려가 창의적 행동에 영향을 미치는 직접효과는 유의하였고 인지기반 신뢰를 경유한 간접효과도 부분적으로 유의한 매개효과를 갖는 것으로 볼 수 있다.

#### 4.4 통제변수에 의한, 변혁적 리더십과 창의적 행동의 관계

가설 4 : 통제변수에 따라 변혁적 리더십은 창의적 행동에 미치는 영향이 차이가 있을 것이다.

가설 4에서는 성별, 나이 및 다니고 있는 회사 유형에 따른 변혁적 리더십이 창의적 행동에 미치는 영향을 검증하기 위해 통제변수별로 회귀분석을 실시하였다.

가설 4-1 : 성별에 따라 변혁적 리더십은 창의적 행동

에 미치는 영향이 차이가 있을 것이다.  
 가설 4-2 : 연령에 따라 변혁적 리더십은 창의적 행동에 미치는 영향이 차이가 있을 것이다  
 가설 4-3 : 회사 유형에 따라 변혁적 리더십은 창의적 행동에 미치는 영향이 차이가 있을 것이다

<Table 9> Regression Analysis Result : H4-1/H4-2/H4-3

		B	$\beta$	t	R <sup>2</sup> , F(P)
Gender	Male (116)	.456	.520	6.532***	R <sup>2</sup> =.271, F=42.673***
	Female (95)	.229	.284	2.840**	R <sup>2</sup> =.081, F=8.068**
Age	< 30 (39)	.389	.493	2.655**	R <sup>2</sup> =.243, F=7.050**
	30-39 (68)	.299	.344	2.816**	R <sup>2</sup> =.118, F=7.928***
	40-49 (72)	.301	.379	3.592***	R <sup>2</sup> =.144, F=12.904***
	50=< (32)	.479	.157	3.054**	R <sup>2</sup> =.308, F=9.325**
Type of Company	Small (88)	.150	.206	1.836*	R <sup>2</sup> =.042, F=3.370*
	Large (80)	.411	.436	4.000***	R <sup>2</sup> =.190, F=16.002***
	Public (43)	.671	.674	5.556***	R <sup>2</sup> =.455, F=30.872***

\* p<.01, \*\* p<.005, \*\*\* p<.001

통계변수에 따른 변혁적 리더십과 창의적 행동의 관계를 분석하였고 그 결과는 <Table 9>와 같다. 분석 결과 창의적 행동에 있어서 변혁적 리더십의 영향이 성별에 있어서는 남성이 여성보다 더 크게 나타났고, 나이에 있어서는 30대 미만이 더 크게 나타났고, 다니고 있는 회사의 유형에 있어서는 중소기업, 대기업, 공기업 순으로 더 크게 나타났다.

4.3 가설검증 결과

가설 1에서는 변혁적 리더십의 세 가지 차원인 이상적 영향력, 지적 자극, 개별적 배려가 창의적 행동에 유의한 영향을 미친다고 나타났다.

가설 2에서는 변혁적 리더십의 세 가지 차원인 이상적 영향력, 지적 자극, 개별적 배려가 창의적 행동에 미치는 정서기반 신뢰를 통한 매개효과를 검증하기 위해 변혁적

리더십의 각 차원별로 회귀분석을 세 단계에 거쳐 실시하였다. 검증결과 이상적 영향력, 지적 자극, 개별적 배려와 같은 변혁적 리더십의 세 가지 차원에서 창의적 행동에 대한 영향력은 정서기반 신뢰를 동시에 투입될 경우에는 독립변수인 이상적 영향력, 지적 자극, 개별적 배려의 영향력은 모두 유의하지 않았고 매개변수인 정서기반 신뢰의 매개효과만이 정적(+인) 유의한 영향력이 있는 것으로 나타났다.

가설 3에서는 변혁적 리더십의 세 가지 차원인 이상적 영향력, 지적 자극, 개별적 배려가 창의적 행동에 미치는 인지기반 신뢰를 통한 매개효과를 검증하기 위해 변혁적 리더십의 각 차원별로 회귀분석을 세 단계에 거쳐 실시하였다. 검증결과 이상적 영향력, 지적 자극, 개별적 배려와 같은 변혁적 리더십의 세 가지 차원에서 창의적 행동에 대한 영향력은 인지적 신뢰의 정적(+인) 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다. 인지기반 신뢰의 부분매개효과 경우 이상적 영향력과 동시에 투입될 때에 그 영향력이 가장 높은 것으로 나타났다.

가설 4에서는 통제변수에 따른 변혁적 리더십의 창의적 행동에 대한 영향력은 남성, 30대 미만 및 공기업이 다니는 직장인에게서 더 크게 나타났다.

가설 및 가설검증 결과는 <Table 10>과 같다.

<Table 10> Result of Hypothesis Testing

Hypothesis		Result
H1	H1-1 Idealized Influence => Creative Behavior	(+) direct effect
	H1-2 Intellectual Stimulation => Creative Behavior	(+) direct effect
	H1-3 Individualized Consideration => Creative Behavior	(+) direct effect
H2	H2-1 Idealized Influence => Creative Behavior	Affect-based Trust (+) indirect effect completely
	H2-2 Intellectual Stimulation => Creative Behavior	
	H2-3 Individualized Consideration => Creative Behavior	
H3	H3-1 Idealized Influence => Creative Behavior	Cognition-based Trust (+) indirect effect partly
	H3-2 Intellectual Stimulation => Creative Behavior	
	H3-3 Individualized Consideration => Creative Behavior	



## 5. 결론

본 연구의 목적은 조직유효성 중에서 급변하는 환경에 적응하기 위해 필요한 창의적 행동에 대한 선행 요인을 변혁적 리더십의 다차원적인 측면에서 그 요인을 규명하고, 변혁적 리더십과 창의적 행동의 관계에서 정서기반 신뢰와 인지기반 신뢰에 따른 매개효과를 검증하기 위한 것이다. 이는 다차원적인 분석을 통해서 창의적 행동을 유발하는 요인을 실증적으로 규명함으로써 조직 혁신과 창의성을 위한 리더의 리더십 개발에 시사점을 제공하는데 있다.

본 연구는 실증분석을 위해서 중소기업, 대기업 및 공기업 등 다양한 분야에 근무하는 직장인 211명을 대상으로 분석하였다.

먼저, 연구 결과를 바탕으로 요약하면 다음과 같다.

첫째, 응답자의 특성으로 성비율은 남자가 55%로 여자 45%보다 많고, 나이는 30세 미만이 18.5%, 30세에서 39세가 32.3%, 40세에서 49세가 34.1%, 50세 이상이 15.1%로 20-30대 비율이 50.8%이고, 중소기업에 다니는 비율이 41.7%, 대기업에 다니는 비율이 37.9%, 공기업에 다니는 비율이 20.4%로 사기업에 다니는 비율이 79.6%를 차지하고 있다.

따라서 전체적으로 살펴보면 남자, 20-30대, 사기업 근무, 10년 미만의 근무연수를 가진 응답자가 많은 비중을 차지하고 있는 것으로 분석되었다.

둘째, 가설검증의 결과를 보면 변혁적 리더십은 조직유효성의 한 요소인 창의적 행동과의 관계가 회귀분석 결과 모두 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 다만, 변혁적 리더십과 신뢰를 동시에 투입하여 다중회귀분석을 실시한 결과 창의적 행동에 미치는 영향이 정서기반 신뢰와 인지기반 신뢰에 따라 매개 정도가 상이하였다. 이는 변혁적 리더십의 세 가지 차원인 이상적 영향력, 지적 자극, 개별적 배려가 창의적 행동에 영향을 미치는 직접효과 뿐 아니라 정서기반 신뢰를 경유할 때에는 완전매개효과를 갖는 것으로 분석되었다.

셋째, 통제변수에 따른 변혁적 리더십의 창의적 행동에 대한 영향력은 남성, 30대 미만이 더 크게 나타났고, 중소기업, 대기업, 공기업 순으로 더 크게 나타나는 것으로 분석되었다.

이 연구결과는 Lewis & Weigert(1985)의 정서기반의

신뢰가 지속적인 상호작용을 통하여 상대방을 믿고 의지하는 것에 따른 잠재적 위험을 충분히 감소할 만큼의 가치가 있을 때 형성된다는 연구를 지지하며, 김정완 & 김정남(2002)의 리더가 구성원을 변혁적 리더십으로 자극할수록 리더를 동일시하고 신뢰하여 운동수행, 관여 및 동기수준이 높아진다는 연구를 지지한다.

반면, 변혁적 리더십의 세 가지 차원인 이상적 영향력, 지적 자극, 개별적 배려가 창의적 행동에 영향을 미치는 경우에 인지기반 신뢰를 경유할 때에는 변혁적 리더십의 세 차원 모두 직접효과의 영향력이 감소하고 매개효과도 부분적으로 유의한 결과를 갖는 것으로 분석되었다.

또한, 남성, 30대 미만, 공기업에 다니는 직장인이 상대적으로 영향력을 많이 받는 이유는 변화하는 환경에 적응해야한다는 자기 스스로의 변화에 대한 관심에 기인한 것으로 판단된다.

본 연구 결과를 바탕으로 한 시사점은 다음과 같다.

첫째, 조직유효성 측면에서 구성원의 창의적 행동을 이끌어 내기 위해서 리더는 이상적 영향력, 지적 자극 및 개별적 배려를 통해 구성원에 비전을 제시하고 문제해결을 촉진하고 개별적인 관심을 보여줌으로써 조직 변화와 구성원의 창의적 행동을 이끌어낼 수 있다.

둘째, 창의적 행동을 위한 리더는 신뢰 특히 인지기반 신뢰가 아닌 정서기반 신뢰를 기반으로 변혁적 리더십을 활용해야 한다. 특히, 창의적 행동을 이끌어내기 위해서는 조직 내 협력 뿐 아니라 기업 간의 협력에 있어서도 신뢰를 기반으로 해야 한다.

셋째, 정서기반 신뢰가 변혁적 리더십의 창의적 행동에 미치는 영향을 완전 매개한다는 점이다. 리더가 변혁적 리더십을 활용할 경우에는 구성원은 동일시과정과 유사한 정서기반 신뢰를 구축하여 창의적 행동을 높이는 방향으로 행동해야 한다.

본 연구에는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 먼저, 본 연구의 대상이 중소기업, 대기업, 공기업에 다니는 직장인을 포괄하였기 때문에 연구의 결과가 리더십에 대한 영향력을 일반화하는 의미가 있으나, 실제 현장에서 사용하는 것에 제약이 따른다는 점이다. 따라서, 본 연구에서 제시한 조직몰입, 조직시민행동 및 창의적 행동이 유용하게 사용될 수 있는 벤처기업을 대상으로 하는 추가적인 연구가 필요하다.

REFERENCES

[1] K. H. Min, Leadership Theory and Development, Muyokpub, 2010.

[2] Bass, B. M., Leadership and performance beyond expectations, New York: Free Press, 1985.

[3] Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W., Toward a theory of organizational creativity, Academy of management review, Vol. 18, No. 2, pp. 293-321, 1993.

[4] T. W. Son, Organizational Behavior and Creativity, Bobmunsa, pp. 12-17, 2004.

[5] Cummings, A., & Oldham, G. R., Enhancing creativity: managing work contexts for the high potential employee, California Management Review, Vol. 40, No. 1, 1997.

[6] Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D., An integrative model of organizational trust, Academy of management review, Vol. 20, No. 3, pp. 709-734, 1995.

[7] Lewis, J. D., & Weigert, A., Trust as a social reality, Social Forces, Vol. 63, pp. 967-985, 1985.

[8] Avolio, B. J., & Bass, B. M., Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership, The Leadership Quarterly, Vol. 6, No. 2, pp. 199-218, 1995.

[9] Yoon Sook Kim, The effects of the transformational leadership of civil society organization on organizational effectiveness, Doctoral Dissertation, Hanyang University, 2014.

[10] Jung-Wan Kim & Chung-Nam Kim, Effects of transformational sport leadership on athletic's trust, identification with leader and sports behaviors, Korean Journal of Sports Psychology, Vol. 13, No. 3, pp. 43-64, 2002.

[11] Gumusluoglu, L., & Ilsev, A., Transformational leadership, creativity, and organizational innovation, Journal of Business Research, Vol. 62, No. 4, pp. 461-473, 2009.

[12] Jae Sung Park, Creativity, Innovation and

Leadership : Impact on Business Performance in Firms, Doctoral Dissertation, Korea University, 2010.

[13] Sung-Eun Kim, The Study on the Relationships between Leader's Emotional Intelligence, Organizational Justice, Trust and Organizational Effectiveness : Focused on Examining Affect- and Cognition-based Trust, Doctoral Dissertation, Korea University, 2009.

[14] Sun-Kyu Lee, Jin-han Park, Beyong-Ju Jun & Won-Tae Chang, Technology Capabilities, Collaboration Performance and Satisfaction : Moderating Effect of Trust, The Journal of digital policy & management, Vol. 9, No. 5, pp. 175-191, 2011.

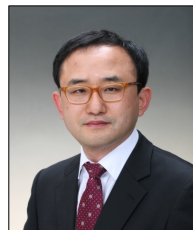
[15] Ki Heung Kim, Study of the influence of empowering leadership on follower's creativity, Doctoral Dissertation, Dongguk University, 2013.

[16] Bass, B. M., and Avolio, B. J., Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) form 6S. Redwood City, CA: Mined Garden, 1992.

[17] McAllister, D. J., Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of management journal, Vol. 38, No. 1, pp. 24-59, 1995.

[18] Zhou, J., & George, J. M., When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. Academy of Management journal, Vol. 44, No. 4, pp. 682-696, 2001.

안 필 용(Ahn, Pil-Yong)



- 1991년 2월 : 연세대학교 심리학과 졸업(학사)
- 1998년 2월 : 고려대학교 경영대학원 졸업(석사)
- 2014년 2월 : 호서대학교 벤처전문대학원 벤처정보경영학과 박사과정 수료

- 1992년 2월 ~ 현재 : LG CNS 근무
- 관심분야 : 리더십, 조직 혁신, 프로세스 혁신, 융합비즈니스, 창업 컨설팅
- E-Mail : philahn@naver.com

양 해 술(Yang, Hae-Sool)



- 1975년 2월 : 홍익대학교 전기공학과 졸업(학사)
- 1978년 8월 : 성균관대학교 정보처리학과 졸업(석사)
- 1991년 3월 : 日本 오사카대학 정보공학과 SW공학 전공(공학박사)
- 2006년 2월 : Kazakhstan 유러시안 경제대학(명예경영학박사)
- 1980년 3월 ~ 1995년 5월 : 강원대학교 전자계산학과 교수
- 1986년 12월 ~ 1987년 12월 : 日本 오사카대학 객원연구원
- 1995년 6월 ~ 2002년 12월 : 한국소프트웨어품질연구소 소장
- 2010년 3월 ~ 2012년 2월 : 호서대학교 창업대학원 원장
- 2012년 11월 : 대통령표창(SW산업발전유공) 수상
- 1999년 11월 ~ 현재 : 호서대학교 벤처전문대학원 교수
- 관심분야 : SW공학(특히, SW품질보증과 품질평가, 품질감리 및 컨설팅, SI), SW프로젝트관리, 품질경영.
- E-Mail : hsyang@hoseo.edu