

리더-구성원 교환이 임파워링 리더십과 임파워먼트의 관계에 미치는 조절효과

이호선 · 오경택

요약

본 연구는 임파워링 리더십과 임파워먼트에 관한 영향을 분석하고 리더-구성원 교환이 미치는 조절효과를 분석하였다. 자료는 여러 기업에서 수집한 316부의 설문서를 분석에 사용하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 임파워링 리더십은 임파워먼트에 긍정적인 영향을 나타냈다. 조직에서 효과적인 성과를 발휘하기 위해서는 리더와 부하의 직접적인 효과도 중요하지만 임파워먼트와 같은 정서적 반응과 연결되도록 신경 쓰면서, 임파워링 리더십의 증대에 관심을 기울여야할 것을 촉구한다. 둘째, 리더-구성원 교환은 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미친다고 나타났다. 셋째, 임파워링 리더십과 임파워먼트 사이에서 리더-구성원 교환은 조절효과를 갖는 것으로 나타났다.

연구결과가 제시하는 점은 조직에서 임파워먼트의 향상을 위하여 임파워링 리더십의 역량을 개발하는데 최선을 다해야 한다는 것이다. 또한, 리더-구성원 교환의 질적 수준을 높이기 위한 효과적인 방안과 적절한 전략을 실천한다면 조직의 임파워먼트는 높아져서 리더의 경영활동에 큰 이점이 되며 구성원들의 업무력이 향상되어 조직성과가 증진되고 경쟁력이 강화될 것이다.

핵심주제어 : 임파워링 리더십, 임파워먼트, 리더-구성원 교환

* 단국대학교 상경대학 경영학부 교수, hosnlee@dankook.ac.kr

** 단국대학교 대학원 인사조직관리 전공

I. 서 론

오늘날 기업이 성공할 수 있는 핵심요인은 세계적인 경쟁 환경에 맞게 스스로 개혁하고 직무를 능동적으로 수행하는 조직구성원들에게 달려있다(Collins and Porras 1994). 리더의 지시와 통제중심의 조직을 구성원들 중심의 창의적이고 자율적인 조직으로 운영하는 것이 리더들의 새로운 역할로 제시되고 있으며, 앞으로 조직에서 자율성과 창의성 있는 조직구성원들의 육성과 능력개발이 리더들의 중요한 책임으로 강조되고 있다(Manz and Sims 1987). 또한, 임파워먼트를 지각하는 종업원들은 자신이 조직의 목표를 달성할 수 있다는 업무수행 능력을 지녔다고 믿으며, 실제로 업무수행에서 높은 성과를 나타낸다(Spreitzer 1995). 즉, 이것이 능동적 동기유발인 심리적 임파워먼트(Psychological Empowerment)이며, 이를 통해 구성원들의 잠재성을 이끌어 내고 동기부여를 시켜주며 급변하는 경제환경에 적절하게 대응하게 함으로써 임파워먼트는 조직에 중요하고 유용한 것이다(Conger and Kanungo 1988; Spreitzer 1995).

최근의 리더십 연구에서는 이러한 임파워먼트를 유발시키는 리더십으로는 ‘임파워링 리더십(Empowering Leadership)’을 제시하며(Srivastava 등 2006), 또한 리더십 이론에서는 리더와 구성원의 적합성에 따라 조직의 유효성에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으며 이러한 적합성을 나타내는 개념으로써 리더-구성원 교환(Leader-Member Exchange)을 제시한다. 리더와 구성원의 행위패턴은 서로에게 영향을 미치는 양방향 측면을 강조함에 따라, 연구자들은 리더십을 사용하는 당사자들의 고유한 역할형성과정에 따라 각각의 차이를 나타낼 수 있다는 상대성을 고려하고 있다(Herold 1977).

본 연구에서는 임파워링 리더십과 임파워먼트와의 인과관계를 고찰하고 리더-구성원 교환관계가 임파워먼트에 미치는 영향을 알아본다. 그리고 임파워링 리더십과 임파워먼트 관계에 리더-구성원 교환관계가 미치는 조절효과를 알아보고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 임파워먼트

임파워먼트(Empowerment)란 조직구성원들 개개인에게 조직을 위해서 구성원 자신이 중

요한 일을 할 수 있는 능력과 권력 그리고 권한이 있다는 확신을 심어주는 과정이다. 즉, 임파워먼트는 권력분배문제를 넘어 리더와 구성원간의 권력증대문제에 초점을 둔 개념이라고 할 수 있다. 조직에서 임파워먼트가 널리 사용되게 된 것은 과거와는 다른 경영환경의 변화로 인해서 조직에서의 몰입, 위험감수, 혁신 등을 제고시켜줄 수 있는 새로운 방법들을 요구하면서 부터라고 볼 수 있다. 관계적 차원에서 임파워먼트를 연구한 Kanter(1997)는 임파워먼트와 관련된 조직의 전략으로 조직구성원들의 참여, 계층의 수평화, 분권화, 의사결정에 있어서의 거부권항목 축소, 커뮤니케이션 확장, 지식 및 정보의 활용, 멘토링, 교육훈련 등을 제시하고 있다. 또한, Astley and Sachdeva(1984)는 임파워먼트를 자원의 통제와 연관시켜서 살펴보았다. 즉 임파워먼트를 조직의 구성원들이 중요한 자원들에 대한 통제권을 얻음으로써 권한을 획득하는데 필요한 수단이라고 하였다. 그리고 동기부여적 차원으로써의 임파워먼트는 McClelland(1975)의 주장처럼 ‘가능하도록 해주는(Enabling)’ 과정에 초점을 두고 있는 개념이라고 할 수 있다.

Fulford and Enz(1995)의 연구에서는 심리적인 요인을 고려하지 않은 임파워먼트의 연구에는 문제가 있다고 지적하면서 의미성, 자기결정, 개인통제 등의 심리적 차원으로 임파워먼트를 설명하였다. 임파워먼트를 구성하는 요소에 대해 밝히는 것은 임파워먼트 연구에서 가장 중요한 부분이다. Thomas and Velthouse(1990)는 자기 효능감(Self-Efficacy)에서 더 나아가 임파워먼트는 가치성, 역량, 선택, 영향 등의 네 가지 차원으로 이루어진 인지적 평가로 구성하였다. Spreitzer(1995)는 이를 더욱 확장하여 의미성, 역량, 자율성, 영향력 등으로 4가지 하부요인을 정의했다.

의미성(Meaningfulness)은 주어진 과업활동과 신념, 태도, 가치 및 행동의 적합성에 관한 것이다(Brief and Nord 1990). 또한, 의미성이란 개인에 주어진 과업활동의 목적 또는 목표의 가치가 되며, 목적 혹은 목표는 개인이 가지고 있는 이상, 가치체계, 신념, 태도에 관련된 것이다(Thomas and Velthouse 1990). 그리고 Kahn(1990)은 개인적으로 의미성이 없는 과업활동에 관여하는 것은 인지적 부조화를 일으켜서 과업활동에 지장을 줄 수 있으며, 의미성 있는 과업활동들은 개인의 목적의식이나, 열정, 에너지를 창출해낸다고 하였다.

역량은 Conger and Kanungo(1988)가 제시한 ‘자기 효능감’과 유사한 개념으로 해석된다. 즉, 업무를 수행한 후의 성취감을 의미하는 것이다. 심리학자인 Bandura(1986)는 ‘역량으로 인해 새로운 도전을 할 수 있다’이렇게 자신의 능력을 믿게 된다고 하였고 이러한 역량은 인지적, 사회적, 언어학적, 물리적 스킬 등의 점진적인 습득을 통해 개발되는 것이라고 하였다.

자율성(Self-Determination)은 유사하게 자기결정성으로 불리며, Spector(1986)의 연구에서

조직의 개인에 자율성의 기회가 주어지면 개인의 직무만족, 조직몰입 직무성도가 높아지며, 개인의 스트레스, 결근율, 이직율은 감소한다는 결과를 실증적 연구로서 나타냈다.

Ashforth(1989)에 의하면 영향력(Impact)은 조직에서 구성원 자신이 조직결과에 영향을 미칠 수 있다는 믿음을 말한다. 즉, 구성원이 자신이 조직의 전략적, 관리적, 업무적 의사결정에 영향을 미칠 수 있다고 믿는 것이다. Zimmerman(1990)에 의하면 구성원의 영향력지각이 없다면 조직에서 무력감을 낳게 되며, 낮은 성과, 절망감, 정서적 불안감, 소외감, 동기부여의 감소 등이 나타나게 된다고 하였다.

Conger and Kanungo(1988), Thomas and Velthouse(1990), Spreitzer(1995, 1996) 등도 이러한 심리적 차원에서 임파워먼트의 중요성을 강조하면서 조직성도를 향상시킨다는 결과를 제시하였다. 조직에서 임파워먼트된 구성원은 업무에 대한 집중력과 탄력성이 높아지고, 업무처리의 주도성이 증대되어 조직몰입이 높아지기 때문에 임파워먼트는 구성원의 조직몰입에 중요한 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 임파워먼트란 조직의 공식적인 리더가 행사하는 통제력에 비하여 구성원의 개별적인 업무와 관련된 의사결정에 대한 통제력을 의미하는 것이다. 즉, 조직구성원에게 파위를 부여함으로써 파위를 부여받는 구성원들이 자신에게 가장 밀접하게 관련되어 있는 작업상황에 대한 개인적인 통제감 혹은 영향력을 인식하는 정도를 의미한다(Liden and Tewksbury 1995).

조직구성원의 임파워먼트 지각 및 실행은 조직의 성과를 높이며, 부서 및 구성원의 자율적인 관리체계를 구성하는 핵심 메카니즘으로 강조되고 있다(Conger and Kanungo 1988). 그리고 임파워먼트는 임파워되는 개인으로 하여금 직무수행과정의 심리적 충만감을 인식하고 조직에서 개인이 자아정체성을 확보할 수 있는 기회를 제공하여 구성원 자신의 직무에 대한 긍정적 느낌과 조직유효성과 혁신행동에도 영향을 미친다(Menon 2001). 그리고 임파워먼트는 구성원의 긍정적인 심리와 성과지향적인 행동을 높이며 자율성의 증대로 구성원의 창의적인 활동을 높이는 효과를 기대할 수 있기 때문에 이론적인 측면과 실무적인 측면에서 임파워먼트에 대한 관심이 집중되고 있다.

2. 임파워링 리더십

임파워링 리더십(Empowering Leadership)에 관한 연구는 임파워먼트에 있어서 리더의 역할이 중요하다는 사실에서 비롯되었으며, 임파워링 리더십은 조직에서 리더가 구성원들과 권한을 공유하고 구성원과 내적동기부여 수준을 제고시켜주는 리더의 행위로 정의된다(Srivastava 등 2006). 임파워링 리더십은 크게 두 가지 관점에서 연구되어졌다. 첫 번째 관

점은 조직에서 리더의 권한을 구성원들과 공유하고 리더는 구성원에게 자율성과 책임감을 부여하는 것과 같은 리더의 행위에 초점을 맞추고 있다. 두 번째 관점은 조직에서 구성원의 동기부여의 원인이 된 임파워먼트 행위를 받아들이는 직원의 반응에 초점이 맞추어져 있다(Kirkman and Rosen 1997). 또한, 기존의 임파워먼트와 관련한 연구들은 조직에서 임파워먼트가 성공적인 결과를 형성하는 것은 리더의 역할에 달려있다고 보고 있다(Druskat and Wheeler 2003). 이처럼 조직에서 리더가 권한을 구성원과 공유하는 행위는 불완전한 것이며, 완전한 임파워먼트의 관점에서는 리더는 구성원에게 동기부여적인 효과를 부여해야 한다(Conger and Kanungo 1988). 과거 임파워링 리더십이라는 용어를 직접적으로 사용한 연구들도 있으며, 임파워링 리더행위, 임파워먼트와 관련된 연구들은 현재에도 활발하게 진행되고 있다(Arnold 등 2000; Bennis and Townsend 1995; Druskat and Wheeler 2003; Konczak 등 2000; Srivastava 등 2006).

Arnold 등(2000)은 임파워링 리더십의 구성요소로 제시하고 있는 5가지 임파워링 리더행위들의 개념을 제시한다. 첫째, 리더의 본보기를 통한 조직 관리는 조직구성원들의 업무뿐만 아니라 리더 자신이 업무에 몰입하는 모습을 구성원들에게 직접적으로 보여주는 솔선수범 행위들을 의미한다. 둘째, 참여적 의사결정은 리더가 조직에서 업무적인 의사결정을 내림에 있어서 조직구성원들의 의견이나 정보를 활용하는 것을 의미한다. 셋째, 코칭(Coaching)은 리더가 조직구성원들을 교육시키고 구성원 스스로가 자신의 업무를 진행하게 하며, 리더가 구성원들의 업무를 도와주는 리더의 행위를 의미한다. 넷째, 정보제공은 조직의 업무와 조직의 철학뿐만 아니라 조직 내에서 중요시되는 다양한 정보들을 리더가 조직구성원들에게 제공해주는 것을 의미한다. 다섯 번째, 관심표출은 리더가 조직구성원들과 관련한 여러 가지 업무적인 것이나 고충 같은 사항들에 관심을 갖고 신경을 써주는 것을 의미한다. 그리고 Konczak 등(2000)은 임파워먼트(Empowerment)에 관한 기존의 연구들을 바탕으로 하여 임파워링 리더의 행위(Empowering Leader Behavior : ELB)를 개발하였다. 이들은 임파워링 리더의 행위가 권한위임(Delegation of Authority), 책임성 확보(Accountability), 자기 주도적 의사결정 권장(Encouragement of Self-Directed Decisions), 정보공유(Information Sharing), 기술개발(Skill Development), 혁신적 성과를 위한 코칭(Coaching for Innovative Performance)등 6가지 하위차원들로 구성된다고 제시하였다.

3. 리더-구성원 교환이론

리더-구성원 교환(Leader-Member Exchange)이론은 수직쌍 연계이론(Vertical Dyad

Linkage : VDL)에 기초를 두고 있으며, 수직쌍 연계이론은 집단 내 구성원들을 상대적으로 비교한 후 집단공헌도가 높고, 능력이 있으며, 리더와 부하간의 욕구가 맞는 등 서로간의 동질성이 있는 집단을 내집단으로 분류하고 리더와 부하간의 동질성이 없는 나머지 집단을 외집단으로 분류하여 리더가 각각 다른 영향력을 행사하는 리더십 형태이다(Dansereau 등 1995). 또한, 리더-구성원 교환이론은 리더십을 집단수준에서 일어나는 현상만으로 가정한 평균적 리더십 유형(Average Leadership Style : ALS)에서 탈피하여 리더와 구성원간의 개별적 관계특성을 고려하고 있다(Schriesheim 등 1998).

Deborah and Robert(1999)는 교환을 조직구성원들 간에 역할의 상호관계로 파악하여 시간의 경과에 따라 역할획득(Role Taking), 역할형성(Role Making), 역할발전(Role Developing)의 세 단계로 나누어 설명하고 있다. 첫째, 역할획득은 리더가 구성원에게 업무와 관련된 요구사항이나 리더에 의한 업무분담을 한다. 둘째, 역할형성의 단계에서는 리더와 구성원 관계의 본질을 다루는 것으로 리더는 구성원이 비구조화된 과업을 수행할 수 있도록 기회를 제공한다. 셋째, 역할발전은 역할형성 모델의 3번째 단계로서, 리더와 구성원이 의기투합하는 단계로 보고 있다. 즉, 리더와 구성원이 서로에 대한 기대가 높기 때문에 비구조화된 과업에 대해 협력을 한다는 것이다. 또한, Graen and Uhi-Bien(1991)의 리더-구성원 교환의 수정이론에서는 리더-구성원의 일대일 관계가 발전하는 과정을 세 가지 단계의 생애주기모형을 이용하여 설명한다. 일대일 관계의 첫 단계는 검증단계인데, 이 단계에서는 리더와 구성원이 서로의 동기, 태도, 잠재적 자원을 평가하고 리더와 구성원에 대한 역할기대감을 형성하게 된다. 두 번째 단계로 발전하게 되면, 교환이 구체적으로 이루어지며 상호신뢰, 충성심, 존경심이 나타나게 된다. 세 번째 성숙단계로 발전하게 되는데 성숙단계에서는 개인적 이익에 바탕을 둔 교환은 작업집단의 임무와 목표에 리더와 구성원 모두가 몰입할 수 있게 변환된다.

Dansereau 등(1975)은 리더가 집단의 성과에 책임을 다해야 하지만, 시간과 능력의 제약으로 인해 혼자서 조직 내 부서들의 모든 기능들을 수행할 수 없다고 하였으며, 리더의 시간과 능력의 제약에 따라 리더-구성원 교환은 리더와 구성원의 관계의 질에 따라 내집단과 외집단으로 구분하고 있다. 상사는 내집단에 속하는 부하직원에게, 후원적, 위임적, 참여적인 행동을 하거나 도전적이고 흥미로운 직무를 할당함은 물론 보상에 있어서도 혜택을 부여하지만, 외집단에 속하는 부하직원에게는 최소한의 관심과 배려를 제공하고 관리자로서의 역할인 지시, 관리, 감독 등의 업무만을 수행하게 된다. 또한, Dienesch and Liden(1986)의 연구에서 초기 상호작용단계에는 리더와 구성원이 각각 독특한 신체적 특징, 태도, 능력, 성격, 배경 등을 가지고 상호작용한다. 이어서 리더가 구성원에게 역할이나 과

업을 시험적으로 할당하여 리더는 구성원의 능력이나 태도를 시험해보게 된다. 그리고 리더가 구성원의 행동에 대한 귀인을 하게 되며, 결국 상호작용단계, 구성원의 능력과 태도 테스트, 구성원행동에 대한 귀인 등과 같은 단계를 거쳐 리더-구성원 교환관계의 특징이 결정된다. 한편, Wayne and Ferris(1990)는 리더는 구성원의 인상관리와 구성원에 대한 리더의 호감과 구성원의 객관적 성과에 대한 리더의 지각에 의해 리더-구성원 교환관계가 결정된다고 하였다.

Liden and Maslyn(1998)은 정서적 유대감, 충성심, 공헌, 이외에도 전문적 존경을 추가하여, 리더-구성원 교환관계의 구성요소를 4가지로 제시하였다. 첫째, 정서적 유대감(Affect)은 상호간의 애정으로 이루어진 리더와 구성원들을 근본적으로 서로에게 과업이나 전문적인 가치보다는 개인 간 끌림(Attraction)에 기반을 둔다. 그러한 유대감은 리더와 구성원들이 개인적으로 주고받는 요소나 업무결과가 있을 때 관계가 더 돈독해 진다. 둘째, 충성심은 리더와 구성원 상호관계에서 목표나 개인적 성향에 대해 공적인 지지를 표하는 것이다. 어떤 상황에서도 일반적으로 유지되는 개개인에 대한 신뢰를 포함한다. 셋째, 공헌은 조직의 과업중심 활동의 현재수준을 인식할 때 리더와 구성원은 상호간의 목표(명시적 또는 암시적)를 위해 노력한다. 리더가 과업중심의 활동을 평가하는데 중요한 것은 구성원이 주어진 업무내용이나 고용계약을 넘어서서까지 과제를 완성하고 책임을 지는 것이다. 리더의 입장에서는 그러한 활동을 위한 자원을 더 많이 부여하는 것이 중요하다. 넷째, 전문적 존경은 각각의 구성원이 소속된 조직의 안팎으로부터 리더가 직무에 대해 쌓아온 평판의 높고 낮은 정도를 인식하는 것이다. 이러한 인식은 리더에 대한 개인적 경험, 조직안팎의 구성원들로부터 리더에 대한 평가, 리더의 수상경력이나 다른 전문적인 인식 등에 근거한다. 따라서 구성원은 일하기전이나 리더를 만나기전부터 구성원들은 리더를 향해 전문적 존경을 하게 될 수 있다.

III. 연구설계

1. 연구가설

본 연구에서는 임파워링 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향과 리더-구성원교환이 임파워먼트에 미치는 영향을 알아보고, 임파워링 리더십과 임파워먼트 관계에서 리더-구성원교환의 조절효과를 확인하고자 한다.

(1) 임파워링 리더십과 임파워먼트와의 관계

많은 연구자들은 직원들의 심리적 임파워먼트를 증대시킬 수 있는 방안으로 의사결정 참여, 권한 위양, 정보 및 자원의 제공, 상사의 지원 등을 제시해 왔으며, 이중 특히 리더의 역할에 주목해왔다(Gillbreath 2004). Bass(1985)에 따르면 리더의 임파워먼트 행위는 구성원들에게 자율성을 보장해줌으로써 구성원들의 업무에 대한 내적 동기를 부여시켜준다고 하였다. 또한, Spreitzer(1995)는 리더가 조직구성원들에게 임파워먼트 해주고 자율성을 보장해줌으로써 내적동기부여를 시켜준다고 했다. 리더의 임파워먼트 행위는 조직에서 가장 일반적인 관리방법으로 많은 연구들이 진행되어 오고 있으며, 특히 조직의 융통성과 조직원에게 더욱 큰 만족감을 가질 수 있도록 많은 혜택을 제공하고 있다(Chebat and Kollias 2000). Bennis and Twonsend(1995)는 임파워먼트에 있어서 리더의 행동은 매우 중요한 역할이라고 제시하며 임파워링 리더십의 중요성을 강조하고 있다.

Randolph(1995)는 임파워먼트 기술(Empowerment Skill)의 본질 이해를 위한 연구에서 10개의 회사를 대상으로 실시한 실증연구에서 임파워먼트가 리더십과 관련이 있음을 밝혀냈다. 리더는 구성원에게 정보를 제공하여 지적자극과 신뢰를 형성함으로써 임파워먼트가 증대한다고 했다. 또한 Wellins 등(1991)은 임파워먼트의 선행요인으로 리더십 행동 등이 임파워먼트를 촉진시킬 수 있다고 한다. 그리고 Conger and Kanungo(1988)는 임파워먼트의 구조와 임파워먼트의 기본적 처리과정의 이해를 다루었다. 조직구성원이 임파워먼트 되기 위해서는 무엇보다도 리더의 역할이 중요하며 리더의 구체적인 역할은 높은 수행기대를 부여함으로 하부조직에 확신을 표현하고 하부조직이 의사결정에 참여할 수 있는 기회를 장려하며 자율성을 제공하며, 영감있고 의미있는 목표설정 등의 리더역할들이 임파워먼트된 조직구성원을 형성해낼 수 있다고 주장하였다. 이처럼, 상사의 리더십이 구성원을 임파워먼트 시킬 수 있다는 연구결과를 나타내며 구성원들을 임파워먼트 시키는데 있어서 리더의 영향력은 절대적이라고 말할 수 있다. 이러한 연구들을 토대로 임파워링 리더십과 임파워먼트의 관계에 대한 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 임파워링 리더십은 조직 구성원들의 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

(2) 리더 - 구성원 교환과 임파워먼트와의 관계

Basu and Green(1997)의 연구와 Conger and Kanungo(1987)의 연구 등에서 리더십과 리더 - 구성원 교환 간의 관련성을 제기한 이후로, Krishnan(2005)은 미국의 비영리조직에서

의 관리자와 추종자를 대상으로 한 연구에서 리더-구성원 교환은 변혁적 리더십과 이직의도 사이에 매개변수로 역할을 하고, 변혁적 리더십이 리더-구성원 교환과 리더의 효과성 지각사이에서 매개변수로 역할을 하고 있음을 제시했다. 또한 Wang 등(2005)은 162쌍의 리더-구성원에 대한 연구를 통해 리더-구성원 교환이 변혁적 리더십과 직무성과 간에 매개변수 역할을 한다는 것을 제시하였다.

Wayne 등(1997)은 리더-구성원 교환에 대한 연구들을 분석한 결과, 많은 연구들에서 리더-구성원 교환이 구성원들의 과업성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 발견하였다. Keller and Dansereau(1995)는 리더-구성원 교환을 임파워먼트의 강력한 선행요소로 보았고, Linden 등(1997)는 조직의 구성원들의 대상으로 한 실증연구에서 리더-구성원 교환이 임파워먼트에 유의한 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 국내연구로서는 강대석, 차동옥(2004)은 리더-구성원 교환과와 심리적 임파워먼트간의 상호영향력관계를 입증하였으며, 송지준(2005)의 연구에서도 리더-구성원 교환은 임파워먼트에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구들을 토대로 리더-구성원 교환과 임파워먼트와의 관계에 대한 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 리더-구성원 교환관계는 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

(3) 임파워링 리더십과 임파워먼트의 관계에 미치는 리더-구성원 교환의 조절효과

Collins(2007)는 리더-구성원 교환과 임파워먼트의 수준이 직무만족과 직접적인 관계를 가지고 있으며 리더-구성원 교환관계와 임파워먼트의 조절효과를 확인하였다. Burns(1978)는 리더십을 상사와 부하간의 상호작용의 결과로써 발휘된다고 한다면, 상사와 부하간의 상호작용을 고려하지 않고 단지 단방향만을 고려한 리더십 연구는 한계를 지닐 수 있다고 강조하였다. Scandura and Schriesheim(1994)은 리더-구성원 교환에 대한 공식적 멘토 관계가 구성원의 성과에 대한 리더의 평가에 미치는 영향을 검증하였다. 즉, 리더십이 리더-구성원 교환을 통하여 구성원의 성과를 평가할 수 있다는 결과이다. 이처럼, 리더십과 리더-구성원의 관계는 다른 결과요인을 측정할 수 있는 중요한 역할을 할 수 있다. Dienesch and Liden(1986)은 리더-구성원 교환의 질이 높을수록 리더와 구성원의 상호가능성은 높은 신뢰의 구축과 리더의 지원을 더 높게 지각한다고 확인하였다. Bowen and Lawyer(1992)의 연구에서는 리더-구성원 교환은 자원과 정보의 공유에서 출발하기 때문에 조직의 리더는 리더-구성원 교환의 질적 수준이 높은 경우에 수준이 낮은 경우 보다 부하들에게

더 많은 정보를 제공한다고 하였다. 그러한 정보는 과업에 대한 구성원의 동기에 영향을 주게 되고, 리더는 구성원들의 임파워먼트를 높게 지각시킬 것이다. 이러한 연구결과들을 토대로 임파워링 리더십과 임파워먼트 관계에 리더-구성원 교환이 조절효과를 갖는다는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 임파워링 리더십과 임파워먼트의 영향관계는 리더-구성원 교환의 질이 높을수록 더 강해질 것이다.

2. 변수의 조작적 정의

임파워링 리더십은 구성요인을 솔선수범, 의사결정 참여, 코칭, 정보제공, 팀과 교류 및 관심표명으로 정의하고 측정 문항을 개발한 Arnold 등(2000)의 연구를 활용하여, 각각 솔선수범 5문항, 의사결정 참여 6문항, 코칭 11문항, 정보제공 6문항, 팀과 교류 및 관심표명 10문항 등 총 38문항을 리커트의 5점 척도로 측정하였다.

임파워먼트는 Spreitzer(1995)가 개발한 문항을 활용하여, 4가지의 구성요인별로, 권한 3문항, 개인결정 3문항, 영향력 3문항, 의미성 3문항 등 총 12문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

리더-구성원 교환은 Liden and Maslyn(1998)이 개발한 문항을 활용하여, 각각의 구성요인 별로 정서적 애착 6문항, 충성심 6문항, 공헌의욕 6문항, 지적존경 6문항 등 총 24문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

IV. 분석결과

1. 표본의 인구통계학적 특성

본 연구에서 사용한 자료는 2011년 4월 1일부터 4월 20일 까지 일반 회사원을 대상으로 전체 350부의 설문지를 배포하여 수거된 316부의 설문지 중에서 성실하게 답하지 않은 8부를 제외한 308부의 설문지를 분석에 사용하였다. 응답자들의 일반적인 특성은 <표 1>과 같다.

응답자들의 특성을 살펴보면 성별 분포는 남성이 227(73.7%)명으로 여성 81(26.3%)명보

다 압도적으로 많았고, 연령은 20대 167(54.2%)와 30대 115명(37.3%)가 전체의 91.5%로 다수를 차지하였다. 직급은 사원이 189명으로 전체의 61.4%를 차지하였다. 근속년수는 1년에서 3년 이하의 근속이 106명으로 전체의 34.4%를 차지하였다. 상사와의 근속년수는 1년에서 3년 이하가 108명으로 전체의 35.1%로 가장 많았다. 업무분야는 기타 105(34.1%)명과 영업 78(25.3%)명이 전체의 59.4%로 대다수를 차지하였고, 이와 같이 다양한 인구통계학적 인 특성이 나타났다.

〈표 1〉 표본의 인구통계학적 특성

변수	특성	빈도	백분율(%)
성별	남자	227	73.7%
	여자	81	26.3%
	합계	308	100%
연령	20대	167	54.2%
	30대	115	37.2%
	40대	24	7.8%
	50대 이상	2	0.6%
	합계	308	100%
직급	사원	189	61.4%
	대리	94	30.5%
	과장	21	6.8%
	부장	2	0.6%
	임원	2	0.6%
	합계	308	100%
근속년수	1년 ~ 3년 이하	106	34.4%
	4년 ~ 6년 이하	69	22.4%
	7년 ~ 9년 이하	51	16.6%
	10년 ~ 12년 이하	31	10.1%
	13년 ~ 15년 이하	29	9.4%
	16년 이상	22	7.1%
	합계	308	100%
	상사근속	1년 ~ 3년 이하	108
4년 ~ 6년 이하		83	26.9%
7년 ~ 9년 이하		65	21.1%
10년 ~ 12년 이하		22	7.1%
13년 ~ 15년 이하		17	5.5%
16년 이상		13	4.2%
합계		308	100%

변수	특성	빈도	백분율(%)
업무분야	영업	78	25.3%
	생산	67	21.8%
	연구/개발	17	5.5%
	기획	16	5.2%
	인사	14	4.5%
	재무/회계	11	3.6%
	기타	105	34.1%
	합계	308	100%

2. 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 요인분석을 실시하여 측정된 변수가 구성개념을 얼마나 정확하게 측정하고 있는가를 살펴보았다. 측정도구가 측정하고자 하는 속성을 선택된 도구로 적절히 측정하였는가를 알아보기 위한 개념타당성 중 관별타당성을 확보하기 위해 보편적으로 사용되는 주성분 분석(Principal Component Analysis)기법을 사용하였고 요인구조의 회전은 요인사이에 독립성을 가정하지 않고 요인들간의 상호 독립성을 유지하여 회전하는 방법인 직각(Varimax)회전방식에 의한 타당성분석을 실시하였다. 타당성분석의 KMO측도 값이 적으면 요인분석을 위한 변수들의 선정이 좋지 못함을 나타낸다. KMO측도 값이 0.70이상이면 적당한 것이며, 0.90이상이면 상당히 좋은 것이다. 0.5미만이면 받아들일 수 없는 것으로 판단한다. 본 연구의 KMO측도 값이 0.856으로 요인분석을 위한 변수들의 선정이 상당히 좋다고 판단할 수 있다.

요인분석의 결과를 확인해보면 독립변수인 임파워링 리더십은 총 38문항 모두 추출되었으며, 하부요인으로는 코칭(문항12~22번), 팀과의 교류 및 관심표명(문항29~38번), 정보제공(문항23~28번), 의사결정참여(문항6~11번), 솔선수범(문항1~5번)등으로 나타났다. 이러한 결과는 이전연구인 Arnold 등(2000)의 연구와 일치하는 결과이다. 본 연구에서는 5개의 하부요인을 임파워링 리더십 1개로 묶어서 임파워먼트에 미치는 영향을 알아보았다. 조절변수인 리더-구성원 교환의 요인분석결과 24문항 모두 추출되었으며, 하부요인으로는 지적존경(문항4, 8, 12, 16, 20, 24번), 정서적 애착(문항 1, 5, 9, 13, 17, 21번), 충성심(문항 2, 6, 10, 14, 18, 22번), 공헌의욕(문항 3, 7, 11, 15, 19, 23번)등으로 나타났다. 종속변수인 임파워먼트는 총 12개의 문항 모두 추출되었으며, 하위요인으로는 개인결정(문항7, 8, 9번), 권한(문항4, 5, 6번), 영향력(10, 11, 12번), 의미성(1, 2, 3번)으로 구성되었다. 이러한 결과는

이전연구인 Spreitzer(1995)의 연구와 일치하는 결과이다. 본 연구에서는 이러한 4개의 하부 요인을 임파워먼트 1개로 묶어서 연구를 실행했다(〈표 2〉 참조).

〈표 2〉 측정도구의 요인 분석 결과

항목	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7	요인8	요인9	요인10	요인11	요인12	요인13
	코칭	교류 관심 표명	정보 제공	의사 결정 참여	술선 수범	지적 존경	정서적 애착	충성심	개인 결정	공헌 의욕	권한	영향력	의미성
ELS12	0.89												
ELS13	0.91												
ELS14	0.90												
ELS15	0.92												
ELS16	0.90												
ELS17	0.91												
ELS18	0.92												
ELS19	0.92												
ELS20	0.91												
ELS21	0.93												
ELS22	0.85												
ELS29		0.81											
ELS30		0.85											
ELS31		0.87											
ELS32		0.84											
ELS33		0.86											
ELS34		0.87											
ELS35		0.85											
ELS36		0.88											
ELS37		0.88											
ELS38		0.89											
ELS23			0.78										
ELS24			0.81										
ELS25			0.82										
ELS26			0.83										
ELS27			0.18										
ELS28			0.79										
ELS06				0.75									
ELS07				0.73									
ELS08				0.77									
ELS09				0.75									

항목	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7	요인8	요인9	요인10	요인11	요인12	요인13
	코칭	교류 관심 표명	정보 제공	의사 결정 참여	솔선 수범	지적 존경	정서적 애착	충성심	개인 결정	공헌 의욕	권한	영향력	의미성
ELS10				0.78									
ELS11				0.80									
ELS01					0.78								
ELS02					0.84								
ELS03					0.81								
ELS04					0.78								
ELS05					0.78								
LMX04						0.72							
LMX08						0.66							
LMX12						0.73							
LMX16						0.76							
LMX20						0.77							
LMX24						0.75							
LMX01							0.76						
LMX05							0.71						
LMX09							0.78						
LMX13							0.68						
LMX17							0.66						
LMX21							0.64						
LMX02								0.74					
LMX06								0.66					
LMX10								0.62					
LMX14								0.70					
LMX18								0.68					
LMX22								0.70					
EMP10									0.85				
EMP11									0.88				
EMP12									0.88				
LMX03										0.66			
LMX07										0.58			
LMX11										0.70			
LMX15										0.63			
LMX19										0.59			
LMX23										0.71			
EMP04											0.81		
EMP05											0.88		
EMP06											0.84		

항목	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7	요인8	요인9	요인10	요인11	요인12	요인13
	코칭	교류 관심 표명	정보 제공	의사 결정 참여	솔선 수범	지적 존경	정서적 애착	충성심	개인 결정	공헌 의욕	권한	영향력	의미성
EMP07												0.83	
EMP08												0.84	
EMP09												0.84	
EMP01													0.89
EMP02													0.84
EMP03													0.72
Eigen값	9.52	8.75	5.07	4.22	3.73	3.38	3.09	3.00	2.64	2.62	2.50	2.42	2.24
분산설명 (%)	12.9	11.8	6.9	5.7	5.0	4.6	4.2	4.1	3.6	3.5	3.4	3.3	3.0
누적설명 (%)	12.9	24.7	31.6	37.3	42.3	46.9	51.1	55.2	58.8	62.3	65.7	69.0	72.0

신뢰도 분석을 위해서는 Cronbach Alpha값을 이용하여 요인별 내적일관성을 확인하였다. 분석결과, 각 요인별 신뢰도는 독립변수인 임파워링 리더십의 총 38개의 문항의 Cronbach Alpha값은 0.959로 나타났으며, 종속변수인 임파워먼트의 총 12개 문항의 Cronbach Alpha값은 0.850으로 나타났다. 그리고 조절변수인 리더-구성원 교환의 총 24문항의 Cronbach Alpha는 0.624로 나타났다(〈표 3〉 참조). 리더-구성원 교환의 Cronbach Alpha값이 0.624로 조금 낮은 수치이지만 타당성분석에서 리더-구성원 교환 문항의 개발연구인 Liden and Maslyn(1998)의 연구와 같이 하위요인(정서적 애착, 충성심, 공헌의욕, 지적존경)이 묶였고 연구를 수행하는 과정에도 문제가 되지 않았다.

〈표 3〉 측정변수의 신뢰도 계수

변수	설문 항목수	최종 항목수	Cronbach α
임파워링 리더십	38	38	0.959
리더-구성원교환	24	24	0.624
임파워먼트	12	6	0.850

3. 상관관계 분석

본 연구의 가설을 검증하기 이전에 먼저 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석은 하나의 변수가 다른 변수와 어느 정도 밀접한 관련성을 가지고 변화하는지를 검증하기 위

해 사용된다. 전체 변수들 간의 상관관계 분석 결과는 <표 4>에 나타나 있다.

<표 4> 변수간의 상관관계 분석

변수	평균	표준편차	임파워먼트	임파워링 리더십	리더-구성원 교환
임파워먼트	3.92	0.35	1		
임파워링 리더십	4.49	0.63	0.11*	1	
리더-구성원 교환	3.91	0.31	0.85**	0.10*	1

**P < 0.01 *P < 0.05

4. 가설 검증

다음 <표 5>는 임파워링 리더십은 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1을 검증한 것으로 임파워링 리더십은 임파워먼트에 $p < 0.01$ 수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미친다고 나타났다.

<표 5> 임파워링 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향

요 인	비표준화계수		표준화계수	t값	R ²	F값
	B	표준오차	베타			
상수	3.75	0.09	.	40.04**	0.012	3.72*
임파워링 리더십	0.06	0.03	0.11	1.93*		

**P < 0.01 *P < 0.05

다음 <표 6>은 리더-구성원 교환은 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2를 검증한 결과이다. 리더-구성원 교환은 임파워먼트에 $p < 0.01$ 수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미친다고 나타났다.

<표 6> 리더-구성원 교환관계가 임파워먼트에 미치는 영향

요 인	비표준화계수		표준화계수	t값	R ²	F값
	B	표준오차	베타			
상수	0.246	0.130	.	1.893*	0.725	806.51**
임파워링 리더십	0.942	0.033	0.851	28.399**		

**P < 0.01 *P < 0.05

다음 <표 7>은 임파워링 리더십과 임파워먼트 관계에 있어서 리더-구성원 교환의 조절 효과를 알아보기 위한 조절회귀 분석결과이다. 상호작용변수(임파워링 리더십 × 리더-구성원 교환)가 종속변수(임파워먼트)에 대해 R²값이 0.730으로 73%의 설명력을 가지며, F값은 273.911로, 종속변수(임파워먼트)에 p<0.1 수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미친다고 나타났다.

<표 7> 임파워링 리더십과 임파워먼트의 관계에서 리더-구성원 교환의 조절효과

구 분		모형1	모형2	모형3
독립변수	임파워링 리더십	0.11(1.93)*	· 0.03(0.82)	-0.11(-2.16)*
조절변수	리더-구성원 교환		0.85(28.16)**	0.52(3.39)*
상호작용항	임파워링 리더십 × 리더-구성원 교환			0.96(2.23)*
R ²		0.012	0.726	0.730

**P < 0.01 *P < 0.05

V. 결 론

본 연구에서는 임파워링 리더십이 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치는 지를 밝히고 또한, 리더-구성원 교환이 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치는 지를 연구했다. 그리고 리더-구성원 교환이 임파워링 리더십과 임파워먼트의 관계에서 조절효과를 가지는지 여부를 밝히는 것도 또 하나의 목적이었다. 주요 연구 결과를 요약하면 다음과 같다. 임파워링 리더십이 임파워먼트에 통계적으로 유의한 영향을 미친다고 나타났다. 리더-구성원 교환은 임파워먼트에 통계적으로 유의한 영향을 미친다고 나타났다. 임파워링 리더십과 임파워먼트의 영향관계에서 리더-구성원 교환의 조절효과는 통계적으로 유의한 영향을 미친다고 나타났다.

이상의 분석결과는 다음과 같은 몇 가지 시사점을 포함하고 있다. 첫째, 임파워먼트 효과를 발휘하기 위해서 리더와 부하의 직접적인 효과도 중요하지만 임파워링과 같은 정서적 반응과 연결되도록 신경 쓰면서, 임파워링 리더십의 증대에 관심을 기울여야 할 것이다. 둘째, 부하와 상사의 측면에서 리더-구성원 교환은 임파워먼트에 직접적으로 영향을 미칠 수 있으며, 아울러 임파워링 리더십을 구사하는 경우에도 구성원들의 임파워먼트를 높이기 위

해서는 리더-구성원 교환이 질적으로 높은 수준을 유지해야 한다.

이러한 리더-구성원 교환의 질적 수준을 높여서 조직에서의 임파워먼트를 활성화하기 위해서는 보다 더 체계적이고 다양한 교육프로그램이 필요할 것으로 보인다. 또한, 조직에서 리더가 부하를 임파워링시키고 리더-구성원 교환의 질을 높여서 궁극적으로 부하에게 열정을 불어넣으면 부하는 정서적으로 강한 권한부여를 받게 될 것이다. 본 논문의 결과는 리더와 구성원의 관계에 있어서 상호유대감을 좋게 하는 것이 무엇보다 조직 안에서 구성원들이 효과적인 임파워먼트를 나타내어 업무성과를 높이고 리더는 경영활동에 더욱 집중할 수 있게 되어 조직의 경쟁력을 높일 수 있다는 중요한 의미를 내포하고 있다는 것을 보여준다.

본 연구의 한계점과 향후 연구과제를 정리해보면 첫째, 앞으로는 여러 인구사회학적 변수들도 고려하여 임파워링 리더십과 임파워먼트의 형성에 있어서 어떤 리더-구성원 교환의 유형이 조절효과가 가장 효율적인지를 살펴볼 필요가 있다. 둘째, 다양한 분야별로 조직의 특성에 따라 부하 입장에서의 리더-구성원 교환의 수준뿐만 아니라 상사의 입장에서의 리더-구성원 교환의 수준을 측정하고 비교분석하는 것이 필요하다. 끝으로, 조직에 따른 환경과 특성이 다르므로 조직에 맞는 임파워먼트에 대한 연구를 시도하여 조직의 환경과 특성에 알맞은 리더십이나 리더-구성원 교환관계를 개발하고 효과적인 임파워먼트 발휘를 위한 다양하고 심층적인 연구가 필요하다.

논문 투고일 : 2011-07-02

논문 수정일 : 2011-07-22

게재확정일 : 2011-07-27

참고문헌

- 강대석, 차동욱 (2004). 조직공정성, LMX의 질 및 심리적 임파워먼트가 서비스 지향적 조직 시민행동에 미치는 영향. *한국인사관리학회*, Vol.28, No.1, pp.263-287.
- 송지준 (2005). 관광호텔 종사원의 LMX의 질에 따른 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향. *호텔경영학 연구*, Vol.14, No.4, pp.157-174.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., and Drasgow, F. (2000). "The Empowering Leadership Questionnaire : The Construction and Validation of A New Scale for Measuring Leader Behaviors". *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, pp. 249-269.
- Ashforth, B. E. (1989). "The Experience of Powerlessness in Organizations, Organizational Behavior and Human". *Decision Processes*, Vol.43, pp.207-242.
- Astley, W. A., and Sachdeva, P. S. (1984). "Structural Sources of Intra Organizational Power : A Theoretical Synthesis". *Academy of Management Review*, Vol.9, pp. 104-113.
- Bandura, A. (1986). *Social Psychology : Cognition : Social Perception : Social Aspects*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. Free Press, New York, USA.
- Basu, R. and Green, S. (1997). "Leader-Member Exchange and Transformational Leadership : An Empirical Examination of Innovative Behavior in Leader-Member Dyad". *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.27, No.6, pp.477-799.
- Bennis, W. and Townsend, R. (1995). *Reinventing Leadership : Strategies to Empower The Organization*. William Morrow and Company Inc. New York, USA.
- Bowen, D. E. and Lawyer, E. E. (1992). "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When". *Sloan Management Review Spring*, Vol.33, No.3, pp. 30-39.
- Brief, A. P. and Nord, W. R. (1990). *Meaning of Occupational Works*, Lexington Books, Lexington, USA.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, Harper & Publishers, New York, USA.

- Chebat, J. C. and Kollias, P. (2000). "The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees Role in Service Organizations". *Journal of Service Research*, No. 3, pp.66-81.
- Collins, M. D. (2007). Understanding The Relationships Between Leader-Member Exchange(LMX), Psychological Empowerment, Job Satisfaction, and Turnover Intent in a Limited-Service Restaurant Environment. Ph. D. Dissertation, Ohio State University, Columbus, Ohio, USA.
- Collins, J. C. and Porras, J. I. (1994). *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, New York, USA.
- Conger, J. A. K. and Kanungo, Rabindra. N. (1988). "The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice". *Academy of Management Review*. Vol.13, No.3, pp.471-482.
- Conger, J. A. and Kanungo, Rabindra. N. (1992). "Empowerment". *Academy of Management Review*, Vol.17, No.2, pp.457-482.
- Dansereau, F. (1995). "A Dyadic Approach to Leadership: Creating and Nurturing this Approach Under Fire". *Leadership Quarterly*, Vol.6, pp.479-490.
- Deborah, B. B and Robert, N. S. (1999). "Resistance and Cooperation: A Response to Conflict Over Job Performance". *Human Relations*, Vol.52, No.8.
- Dienesch, R. M. and Liden, R. C. (1986). "Leader-Member Exchange Model of Leadership : A Critique and Further Development" *Academy of Management Review*, Vol.11, pp.618-634.
- Druskat, V. and Wheeler, J. (2003). "Managing From The Boundary : The Effective Leadership of Self-Managing Work Teams". *Academy of Management Journal*, Vol.46, pp.435-459.
- Fulford, M. D. and Enz, C. A. (1995). "The Impact of Empowerment on Service Employees". *Journal of Managerial Issues*, Vol.7, No.2, pp.161-175.
- Gillbreath, B. (2004). "Creating Healthy Work places : The Supervisor's Role". *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, No. 19, pp.93-188.
- Grean, G. B. and Uhl-Bien, M. (1991). "The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors : Toward a Theory of Leadership-Making." *Journal of Management Systems*, Vol.3, No.3, pp.25-39.

- Herold, D. (1977). "Two-way Influence Processes in Leader-Follower Dyad". *Academy of Management Journal*, Vol.20, pp.224-237.
- Kahn, W. A. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work". *Academy of Management Journal*, Vol.33, No.4, pp.692-724.
- Kanter, Rosabeth, Moss. (1997). *Rosabeth Moss Kanter on the frontiers of management*, Harvard Business School Press, Vol.xiii, p.306, Boston, Mass, USA.
- Keller, T. and Dansereau, F. (1995). "Leadership and Empowerment : A Social Exchange Perspective". *Human Relations*, Vol.48, No.2, pp.127-146.
- Kirkman, B. L. and Rosen, B. (1997). "A Model of Work Team Empowerment". In R. W. Woodman and W. A. Pasmore(Eds), *Research in Organizational Change and Development*, No. 10, pp.131-167. JAI Press, Greenwich CT, USA.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J. and Trust, M. L. (2000). "Defining and Measuring Empowering Leader behavior : Development of An Upward Feedback Instrument". *Educational and Psychology Measurement*, Vol.60, No.2, pp.301-311.
- Krishnan, V. (2005). "Leader-Member Exchange, Transformational Leadership and Value System" *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*, Vol.10, No.1, pp.14-20.
- Liden, R. C. and Maslyn, J. M. (1998). "Multi-Dimensionality of Leader-Member Exchange : An Empirical Assesment Through Scale Development". *Journal of Management*, Vol.24, No.1, pp.43-72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. and Wayne, S. J. (1997). "Leader-Member Exchange Theory : The Past and Potential for Future". *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol.15, pp.61-66.
- Liden, R. C. and Tewksbury, T. W. (1995). "Empowerment and Work Teams". Handbook of Human Resource Management, Ferris and Gerald R. Blackwell Pub, State of Oklahoma, USA.
- Manz, C. C. and Sims, H. P. (1987). "Leading Worker to Lead Themselves : The External Leadership of Self-Managed Work Teams". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, pp.106-128.
- McClelland, D. C. (1975). *Power : The Inner Experience*. Irvington press, Baltimore, USA.

- Menon, S. T. (2001). "Employee Empowerment : Integrative Psychological Approach". *An International Review*, Vol.50 No.1, pp.153-180.
- Randolph, W. A. (1995). "Navigating The Journey to Empowerment". *Organizational Dynamics*, Vol.22, No.4, pp.19-32.
- Scandura, T. A. and Schriesheim, C. A. (1994). "Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary concepts in leadership research". *Academy of Management Journal*, Vol.37, pp.1588-1602.
- Schriesheim, C., Neider, L. and Scandura, T. (1998). "Delegation and Leader-Member Exchange : Main Effects, Moderators, and Measurement Issues". *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.3, pp.298-318.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, Vol.39, pp. 1005-1016.
- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological Empowerment in The Workplace : Dimensions, Measurement, and Varidation". *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.5, pp.1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). "An Empirical Test of a Comprehensive Model of Interpersonal Empowerment in The Workplace". *American Journal of Community Psychology*, Vol.23 No.5, pp.601-628.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. and Locke, E. A. (2006). "Empowering Leadership in Management Teams : Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance". *Academy of Management Journal*, Vol.49, No.6, pp.1239-1251.
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment : An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation". *Academy of Management Review*. Vol.15, No.4, pp.666-681.
- Wang, H. L. K., Hackett, R., Wang, D. and Chen, Z. (2005). "Leader-Member Exchange as A Mediator of The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior". *Academy of Management Journal*, Vol. 48 No.3, pp.420-432.
- Wayne, S., Shore, L. and Liden, R. (1997). "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective". *Academy of*

Management Journal, Vol.40, pp.82-111.

Wayne, S. and Ferris, G. R. (1990). "Influence Tactics, Affect and Exchange Quality in Supervisory-Subordinate". *Journal of Applied Psychology*, Vol.72.

Wellins, R. Byham, W. and Wilson, J. (1991). *Empowered Teams: Creating Self-Directed Work Groups That Improve Quality, Productivity and Participation*, Jossey-Bass, San Francisco, USA.

Zimmerman, B. J. (1990). "Self-regulated Learning and Academic Achievement: An Overview". *Educational Psychologist*, Vol.25, pp.3-17.

Moderating effect of Leader-Member Exchange on The Relationship between Empowering Leadership and Employee's Empowerment

Lee, Ho-Sun · Oh, Kyoung-Taek

ABSTRACT

This study aims to analyze influence of empowering leadership on employee's empowerment and moderating effect of leader-member exchange on the relationship between empowering leadership and employee's empowerment. Data of 316 employee's questionnaire from various companies were used for the analysis.

The results of this study are as follows: First, empowering leadership has a positive effect on employee's empowerment. Second, leader-member exchange also has a positive effect on employee's empowerment. Third, leader-member exchange has a moderating effect on the relation between empowering leadership and employee's empowerment.

The findings here suggest the need for endeavor to develop competencies of empowering leadership to improve empowerment level in organizations. Also, implementing effective strategies for enhancing quality level of leader-member exchange increase empowerment level in organization that helps leader's managerial activities, members' capabilities, improving organizational performance, and strengthening organizational competitiveness.

Key Words : empowering leadership, empowerment, leader-member exchange

* Professor of Management, Dankook University

** Department of Management, Graduate School, Dankook University