

군 조직에서 리더의 커뮤니케이션 스타일이 부하의 조직몰입에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로

이 전 희 문 형 구 김 경 민[†]

고려대학교 경영학과

본 연구에서는 군 조직을 대상으로 리더의 커뮤니케이션 스타일이 부하의 조직몰입에 미치는 영향과 그 과정에서 매개 및 조절변수의 효과성을 조사하였다. 구체적으로 어떠한 커뮤니케이션 스타일이 구성원의 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는가를 살펴보고, 이러한 과정이 리더에 대한 신뢰라는 변수에 의해 매개될 수 있는가를 조사하였다. 또한 리더의 커뮤니케이션 스타일과 신뢰 간의 관계가 리더의 능력에 대한 부하의 인식에 의해 조절될 수 있는가를 함께 살펴보았다. 군 조직에서 현재 근무하는 장교 350명을 대상으로 조사한 결과, 리더의 독단적인 커뮤니케이션 스타일은 조직몰입에 유의하지는 않지만 부정적 영향을 미치는 반면, 사교적인 스타일은 부하들의 조직몰입에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 이러한 과정은 리더에 대한 신뢰에 의해 매개되었는데, 사교적인 커뮤니케이션 스타일은 부하의 리더에 대한 신뢰를 높여 결과적으로 조직에 대한 정서적 몰입을 증가시킴이 밝혀졌다. 마지막으로 리더의 커뮤니케이션 스타일이 리더에 대한 신뢰에 미치는 영향력이 리더의 능력에 대한 인식에 따라 조절됨이 밝혀졌다. 독단적 커뮤니케이션이 신뢰에 미치는 부정적 영향력은 리더의 능력이 낮게 인식될 경우 더욱 강해졌으며, 사교적 커뮤니케이션 스타일이 신뢰에 미치는 긍정적 영향력은 리더의 능력이 높게 인식될 경우 더욱 강해지는 양상을 보였다. 이러한 결과를 바탕으로 본 연구가 갖는 시사점 및 연구의의와 한계점, 그리고 향후 연구방향이 함께 논의되었다.

주요어 : 커뮤니케이션 스타일, 조직몰입, 신뢰, 능력, 군 조직

[†] 교신저자 : 김경민, 고려대학교 경영학과, soyeon02@korea.ac.kr

서론

군대조직은 무엇보다도 전 부대원이 일치단결하여 적과 싸워서 이길 수 있는 전투력을 유지하는 것이 생명이라 볼 수 있다. 따라서 군 조직에서 중간관리자 역할을 담당하는 지휘관은 조직의 효과성을 위해 매우 중요하다고 볼 수 있다. 특히 지휘관이 부하들과 어떠한 방식으로 의사소통을 하는가는 부대의 조직분위기, 전투력, 상하급자간의 신뢰, 사기, 부대 단결력 등을 결정짓는 요소 중 하나이다. 즉, 군 조직 내에서 지휘관(리더)의 커뮤니케이션 스타일은 부하의 조직몰입 및 여러 태도변수에 중요한 영향을 미칠 수 있는 요소이다. 그러나 이러한 중요도에 비해 그 동안 군 조직에서 리더의 의사소통에 대한 연구는 거의 이루어지지 않았으며, 있더라도 영향력의 과정적 측면에 대한 매개변인이나 조절변인까지 함께 조사한 연구는 아직까지 없다. 이러한 면에서 본 연구는 군 조직에서 의사소통 유형의 직접적인 효과와 함께 이러한 관계성에 영향을 주는 조절 및 매개변인을 함께 고찰함으로써, 군 조직에서 리더의 커뮤니케이션 스타일이 조직효과성을 위해 갖는 보다 깊이 있고 세부적인 논의를 시도하였다.

군 조직에서의 조직몰입에 관한 연구

국내의 군 조직을 대상으로 구성원의 조직몰입에 영향을 미치는 요인에 대한 규명이 여러 연구에서 진행되어왔다. 김영춘(2009)은 전략적 리더십이 임파워먼트를 매개로 조직몰입을 높인다는 결과를 제시하였고, 이외에도 변혁적 리더십(홍성관, 2008)과 카리스마적 리더십(방원석, 2001), 그리고 LMX(유옥덕, 2008)

등 리더십 유형이 군 조직 구성원의 조직몰입에 유의한 영향을 미침을 증명하였다. 또한 이명석(2006)은 상사에 대한 신뢰가 조직몰입을 높일 수 있음을 제시하였고, 몇몇 연구에서는 군 조직의 분배공정성과 절차공정성이 구성원의 조직몰입을 증가시킨다는 밝혀졌다(임규완, 2002).

그러나 기존의 연구들은 주로 리더십, 신뢰, 공정성 등의 변수들을 조직몰입의 선행변수로 연구하였으며, 리더의 의사소통 유형에 관한 연구는 상대적으로 매우 소수에 불과하다. 박상현(2005)은 협력형과 통제형의 두 가지 의사소통 유형을 적용하여 군 조직의 조직몰입에 대한 영향을 연구하였으며, 윤석진(2005)은 공군조직을 대상으로 조직구성원의 의사소통에 대한 만족도가 조직몰입에 미치는 영향을 살펴본 바 있다. 그러나 이들 연구에서는 리더의 의사소통 유형이 어떠한 과정(매개변인)을 거쳐 조직몰입에 영향을 주는가에 대한 원인적 고찰과, 그러한 과정에서 어떠한 변수가 그 관계성을 변화시키는가(조절변수)에 관한 고찰은 하지 않고 있다.

리더의 의사소통 유형

Reece & Brandt(2002)는 리더의 커뮤니케이션 스타일을 두 가지 차원: 독단성과 사교성에 기반하여 논의하였다. 첫 번째로 독단성(dominance) 차원은 자신의 권위와 주장에 기초하여 타인을 통제하려는 경향으로 정의된다. 독단성이 높은 사람은 거리낌 없이 충고하고, 자주 강력한 의견개진이나 요구사항을 나타내며, 자기주장이 강하고 타인을 통제하려는 경향이 있다. 이에 반해 독단성이 낮은 사람은 상대적으로 협조적이고 남을 돕는 경향이 있

으며 자기주장을 지나치게 내세우지 않는다. 두 번째 차원인 사교성(sociability)은 자신의 감정을 상대에게 자연스럽게 표현하는 것으로서, 사교성이 낮은 사람은 자신의 느낌을 통제하고 숨기며, 보수적이고 공식적인 인간관계만을 유지하려 한다. 반면 사교성이 높은 사람은 자신의 느낌을 자유롭게 표현하며 개방적이고 말을 많이 한다. Reece & Brandt(2002)는 이러한 독단성과 사교성 차원을 조합하여 커뮤니케이션 스타일을 감정형, 지휘형, 사려형, 지원형으로 구분하였다. 높은 독단성과 높은 사교성을 가질 경우에는 감정형(emotive style), 높은 독단성과 낮은 사교성의 경우에는 지휘형(director style), 낮은 독단성과 높은 사교성의 경우에는 지원형(supportive style), 낮은 독단성과 낮은 사교성의 경우에는 사려형(reflective style)의 스타일을 제시하였다.

그러나 Reece and Brandt(2002)의 4 가지 리더의 의사소통 유형의 분류법은 본인 연구자들도 언급한 바와 같이 실증적 분류에 있어 한계를 갖고 있다. 즉, 그림 1에서와 같이 의

사소통 유형을 Zone 1, Zone 2, Excess Zone의 3 가지 구역으로 다시 나누어 볼 경우 Zone 1에서는 리더의 커뮤니케이션 스타일을 정확하게 구별하기가 어려운 것으로 나타났다. 뿐만 아니라, 이 구역에서는 어느 한 스타일에서 다른 스타일로 쉽게 유형이 바뀔 수 있음이 드러나면서, 전반적으로 정확히 4가지 유형으로 커뮤니케이션 스타일을 분류하는 데 한계가 있음을 인정하였다. 특히 본 연구는 리더의 커뮤니케이션 스타일과 조직몰입 간의 관계만을 단순히 보고자 하는 것이 아니라, 이 과정에 영향을 미치는 매개변인과 조절변인을 고찰하는 데 초점이 맞추어져 있다. 따라서 보다 명확히 구분될 수 있는 커뮤니케이션 스타일을 연구에서 사용해야 할 필요가 있었으며, 이에 본 연구에서는 Reece & Brandt(2002)가 제시한 독단성과 사교성의 두 가지 차원 자체를 커뮤니케이션 스타일로 정의하여 본래 가설들을 검증하였다. 그리고 이를 보완하기 위해 추가분석을 통해 위의 네 가지 커뮤니케이션 스타일(감정형, 지휘형, 사려형, 지원형)이 부

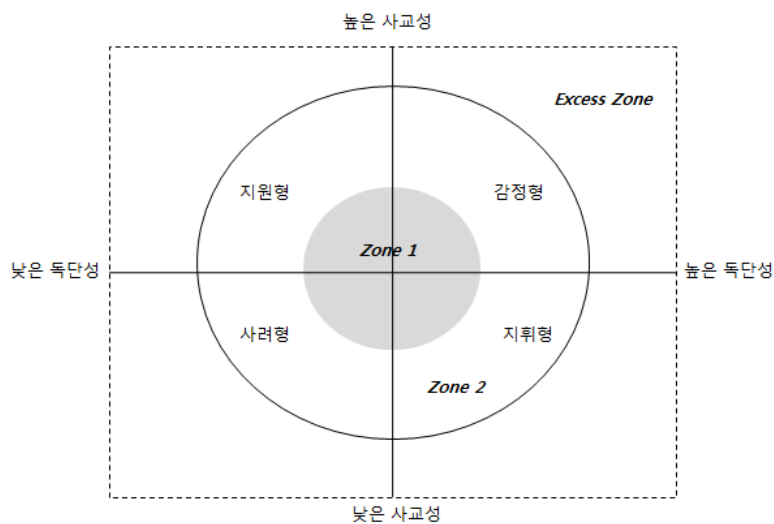


그림 1. Communication Style Intensity Zones(Reece & Brandt, 2002)

하의 조직몰입과 리더에 대한 신뢰에 미치는 영향을 함께 살펴보았다.

의사소통 유형과 조직몰입

조직몰입은 크게 정서적 몰입(Affective Commitment), 지속적 몰입(Continuance Commitment), 규범적 몰입(Normative Commitment)으로 구분할 수 있다(Allen & Meyer, 1990). 정서적 몰입은 자신과 조직을 동일시하며 애정과 같은 심리적인 애착을 조직에 대해 갖는 것을 말한다(O'Reilly & Chatman, 1986). 지속적 몰입은 조직구성원이 조직과의 관계를 손익계산에 따라 인식하여 현재의 조직에 남으려는 정도를 말한다. 정서적 몰입이 조직에 관한 감정적 애착으로부터 나오는 자발적 몰입이라면 지속적 몰입은 경제적 필요성에 따라 나타나는 비자발적 몰입이라 볼 수 있다(Allen & Meyer, 1990). 마지막으로 규범적 몰입은 회사에 충직하고 의무를 다하려는 내적인 가치관이나 규범체계를 말한다. 이러한 조직몰입의 세 가지 유형 중, 본 연구에서는 정서적 몰입을 중점적으로 측정하고자 한다. 그 이유는 우리나라 군 조직 장교의 경우, 직무특성 상 기본적으로 의무복무기간이 있어 의무복무기간이 도래하기 전까지 마음대로 이직을 할 수가 없기 때문에 지속적 몰입처럼 이직 전후의 손익을 따져 몰입을 한다거나 규범적 몰입과 같이 도덕적 의무감으로 조직에 계속 남아서 몰입을 하는 경우는 극히 드물기 때문이다.

조직몰입의 여러 선행변인들 중, Mowday, Porter, Steers(1982)는 직무역할과 관련된 특성을 제시하였다. 이들은 직무에서의 역할갈등과 역할모호성이 낮아질 때 조직에 대한 몰입

이 증가함을 밝혔는데, 이러한 역할갈등 및 역할모호성은 상사의 정확한 업무지시와 부하직원에 대한 세심한 관찰 및 의견수렴과 긴밀히 연관되는 개념이라 할 수 있다. 따라서 리더의 커뮤니케이션 스타일 중 사교성 유형이 갖는 특성, 즉 활동지향적이고 외향적이며, 부하직원에 대한 배려 등은 위와 같은 요소와 부합될 수 있으며, 따라서 역할갈등이나 역할모호성이 줄어들고 조직몰입이 증가할 것이라 예측할 수 있다.

이와 달리 독단성이 갖는 특성들, 즉 강력한 의견제시, 상대방에 대한 통제, 심각한 분위기 유도 등과 같은 특성들은 조직몰입에 부정적 영향을 줄 수 있다. 그 이유는 조직에 대한 몰입은 자신이 직무와 관련된 상황을 어느 정도 조절할 수 있다고 지각될 때 높아지는데(Steers, 1977), 독단성은 이러한 특성들과는 대체로 반대되는 요소를 갖고 있기 때문이다. 즉, 독단성이 갖는 상대를 통제하고 강제하려는 분위기는 부하직원의 자율성과 상호작용을 할 수 있는 기회를 줄이기 때문에 결과적으로 조직몰입에 부정적 영향을 미치게 될 수 있다.

또한 LMX(Leader-Member Exchange)이론에서는 상사가 부하에게 직무에 관한 권한을 위임하고 정보를 함께 공유하며 부하의 행동을 적극적으로 지원하고 배려와 확신을 보일 경우, 이러한 상사의 행동은 결과적으로 부사의 자발적 노력과 조직에 대한 몰입을 유도한다고 주장한다(Yukl, 2002). 이러한 관점에서 볼 때, 리더의 커뮤니케이션 스타일이 사교적(개방적, 솔직한 의사소통, 부하지원, 부하 배려 등)일 경우 독단적인 리더에 비해 부하들의 조직몰입이 증가할 것임을 예측할 수 있다.

가설 1. 리더의 커뮤니케이션 스타일은 부하의 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1-1. 리더의 커뮤니케이션 스타일이 독단적일수록 부하의 조직몰입은 낮아질 것이다.

1-2. 리더의 커뮤니케이션 스타일이 사교적일수록 부하의 조직몰입은 높아질 것이다

의사소통 유형과 리더에 대한 신뢰

정확하고 개방적인 의사소통은 다른 사람의 관점에 대한 이해와 업무에서의 협동, 그리고 타인에 대한 신뢰에 긍정적 영향을 미친다(Johnson & Johnson, 1989). 또한 규칙적인 의사소통은 각자 상대방의 선호와 가치에 대한 정보를 교환하게 하며 지식에 기반한 신뢰를 발전시키게 한다(Lewicki & Bunker, 1996). 이처럼 상사-부하간의 의사소통과 신뢰 간에는 강한 관계가 있을 수 있다(Penley & Hawkins, 1985). 이는 의사소통이 조직 구성원 상호간에 정보를 교환하고 의사를 전달함으로써 서로에 대한 이해도를 증가시키고, 이러한 높은 이해는 동료 또는 리더에 대한 신뢰를 이끌어내기 때문이다.

상사에 대한 신뢰를 유도하는 선행변인으로서 기존 연구들에서 밝혀진 변인들을 살펴보면, Butler(1991)은 개방성을 제시하였고, Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner(1998)는 부하에 대한 권한위임과 개인적 관심을 제시하였다. 또한 문형구(2005)은 자율성과 부하에 대한 존중, 그리고 친밀성을 선행변인으로 제시하였고, 임성만(2004)은 배려가 상사에 대한 부하의 신뢰도를 증진시킴을 밝혔다. 이러한 변인들의 공통적 특성은 부하직원과 친밀한 관계를 형성하고 개인적 의견을 존중하며, 자율성을 부여하고 행위에 대한 충분한 설명을

제공하는 것이라 볼 수 있는데, 이러한 특성들은 사교적 커뮤니케이션 스타일의 일반적인 특성과 밀접한 연관성을 보이고 있다. 따라서 리더에 대한 부하의 신뢰는 리더의 사교적 의사소통 방식과 정적인 관계를 보일 것이라 예측할 수 있다. 이와 달리, 자율성이나 친밀감, 그리고 부하의 의견존중과 같은 특성과 연관성이 거의 없는 독단적 커뮤니케이션 스타일은 결과적으로 리더에 대한 부하의 신뢰와 부적인 관계를 보일 것이라 예측할 수 있다.

이러한 관계는 ‘호혜성의 원칙(principle of reciprocity)’에 기반하여 설명할 수도 있는데(Gouldner, 1960), 사람들은 그들과 상호작용하는 상대방의 행동에 따라서 자신의 행동을 결정한다는 관점이다. 이러한 측면에서 볼 때, 사교적인 스타일의 리더(외향성, 열정적, 부하배려, 존중)는 부하로 하여금 자신들을 인정하고 함께 업무를 추진하고 있다는 긍정적인 인식을 갖게 하여 리더에 대한 신뢰를 높이는 역할을 할 것이다. 이와 달리, 독단적인 스타일의 리더(타인을 통제하려 함, 경쟁적)는 부하들로 하여금 자신들에게는 무관심하며 리더 혼자 업무추진을 한다는 인식을 갖게 하여 리더에 대해 부정적인 인식과 함께 리더에 대한 신뢰가 낮아지게 하는 역할을 할 것이다.

가설 2. 리더의 커뮤니케이션 스타일은 리더에 대한 부하의 신뢰에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2-1. 리더의 커뮤니케이션 스타일이 독단적일수록 리더에 대한 부하의 신뢰는 낮아질 것이다.

2-2. 리더의 커뮤니케이션 스타일이 사교적일수록 리더에 대한 부하의 신뢰는 높아질 것이다.

상사에 대한 신뢰는 종업원의 조직몰입에 많은 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. Blake & Mouton(1984)은 신뢰를 존경의 동의어로 보면서, 조직몰입을 높이는 데 있어 신뢰를 반드시 필요한 요소로 보고 있다. 그 외에도 상사에 대한 신뢰가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(Wagner & Rush, 2000).

이와 같이 상사에 대한 신뢰가 조직에 대한 몰입으로 연결될 수 있는 것은 상사를 조직을 대표하는 대리인으로 보아 상사와 조직을 동일시하기 때문이다(Decotiis & Summer, 1987). 또한 상사에 대한 신뢰도는 개인의 조직에 대한 심리적 일체감 및 동일시를 증가시켜 조직몰입에 영향을 미친다는 연구결과도 존재한다(박철민 & 김대원, 2003).

이와 함께 상사에 대한 신뢰가 직접적으로 조직몰입에 영향을 미친다는 결과도 밝혀졌는데, Dirks & Ferrin(2001)에 따르면 상사는 부하의 직무지도, 교육, 업무평가 등과 같이 부하의 조직몰입에 영향을 주는 주요한 요소들을 통제하기 때문에 상사에 대한 부하의 신뢰가 조직몰입을 직접적으로 결정할 수 있다고 주장한다. 또한, 공공부문에 대한 몇몇의 연구에서 신뢰가 종업원들의 조직몰입에 직접적으로 유의한 영향을 행사한다는 것이 실증적으로 증명되었다(Albrecht & Travaglione, 2003; Connell, Ferrer, & Travaglione, 2003).

이러한 신뢰와 몰입 간의 관계는 사회교환 이론(social exchange theory)을 바탕으로도 설명할 수 있다(Blau, 1964). 상사를 신뢰할 때 부하는 상사와 사회적 교환관계를 맺게 되며 이러한 교환관계는 부하들로 하여금 상호 간에 높은 기대와 책임을 느끼게 만든다(Cropanzano & Mitchell, 2005). 상사를 신뢰하는 부하는

직·간접적으로 상사의 이익을 추구하고, 관계를 유지하기 위한 행동을 하고, 미래의 상호이익에 기초하여 행동하게 된다. 이러한 부하들은 리더와 조직을 동일시하고 리더와의 긍정적인 관계를 지속시키기 위해 노력함으로써 결국 조직에 대해 높은 몰입도를 유지할 수 있다.

가설 3. 리더에 대한 부하의 신뢰는 부하의 조직몰입에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 리더에 대한 부하의 신뢰는 리더의 커뮤니케이션 스타일과 부하의 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

4.1. 리더에 대한 부하의 신뢰는 리더의 독단적 커뮤니케이션 스타일과 부하의 조직몰입 간의 부적 관계를 매개할 것이다.

4.2. 리더에 대한 부하의 신뢰는 리더의 사교적 커뮤니케이션 스타일과 부하의 조직몰입 간의 정적 관계를 매개할 것이다.

과거 연구들에서 상사에 대한 신뢰는 부하가 인지하는 상사의 능력에 의해 영향을 받는데, 상사의 능력을 높게 인지할수록 부하의 상사에 대한 신뢰는 높아지는 결과를 보였다(Zand, 1997, 신중하, 2004). Poon, Rahid & Othman(2006)은 부하의 상사에 대한 신뢰에 유의한 영향을 미치는 속성으로서 상사의 능력(ability), 진실성(integrity), 그리고 배려심(benevolence)을 제시하였다. 또한 상사의 전문성이 부하의 신뢰에 긍정적 영향을 미침이 실증적으로 검증되었다(Giffin, 1967).

이와 같이 신뢰에 정적인 영향을 미치는 리더의 능력에 대한 인식은 리더의 커뮤니케이션 스타일과 신뢰 간의 관계성에도 영향을 줄

것이라 예측할 수 있다. 즉, 리더의 능력에 대한 인식과 커뮤니케이션 스타일은 서로 상호작용하여 리더에 대한 부하의 신뢰에 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어, 유능한 중대장이 독단적일 경우, 부하들은 자신의 리더가 보이는 독단적 커뮤니케이션 스타일을 유능함이라는 긍정적 개념과 연계시키게 되며, 따라서 무능한 리더에 비해 상대적으로 독단성을 덜 부정적으로 볼 수 있다. 또한 사교적인 커뮤니케이션 스타일을 가진 리더의 경우, 리더의 능력이 낮다면 자신의 부족한 능력을 보완하기 위한 목적을 갖고 사교적인 스타일을 구사하는 것이라 판단할 수 있다. 이에 따라 사교적 커뮤니케이션이 신뢰에 미치는 긍정적 영향력이 유능한 리더에 비해 상대적으로 줄어들 수 있을 것이다.

가설 5. 리더의 능력에 대한 인식은 리더의 커뮤니케이션 스타일이 리더에 대한 부하의 신뢰에 미치는 영향을 조절할 것이다.

5-1. 리더의 독단적 스타일과 리더에 대한 신뢰 간의 부적 관계는 리더의 능력이 낮다고 인식될 경우 더 강해질 것이다.

5-2. 리더의 사교적 스타일과 리더에 대한 신뢰 간의 정적 관계는 리더의 능력이 높다고 인식될 경우 더 강해질 것이다.

방 법

연구대상 및 절차

본 연구에서는 중위급 장교 350명을 연구대상으로 설문조사를 실시하였다. 본 연구에서 연구대상을 중대급으로 한정된 이유는 군 조직에서의 실질적인 모든 전투력은 중대급부터 시작되므로 그 중요성이 대대나 연대보다도 더 중요하며 그 중대를 지휘 및 통솔하는 중대장의 임무가 중요하다고 판단되었기 때문이다. 이들 장교를 대상으로 자신의 직속상관인 중대장의 커뮤니케이션 스타일, 자신들이 느끼는 중대장에 대한 신뢰, 중대장의 능력, 그리고 조직몰입에 대해 자기보고식으로 설문을 작성하였다. 표본의 인구통계학적 특성은 출신구분에서 육사출신 19.9%, 삼사출신 19.9%, 학군출신 25.7%, 학사출신 33.6%, 간부사관 출신 1.0% 으로 구성되었다. 중대장은 처음 부임한 신임중대장의 비율이 59.6%, 중대장 경력이 있는 재임중대장의 비율이 40.4%로 신임중대장의 비율이 더 많은 것으로 나타났다. 중대장과 같이 근무한 기간으로는 6개월 미만 이 9.9%, 6개월 이상 1년 미만이 51.0%, 1년 이상이 39.0%로 대부분 중대장과 같이 근무한 기간은 1년 정도로 구성되었다. 설문대상자의

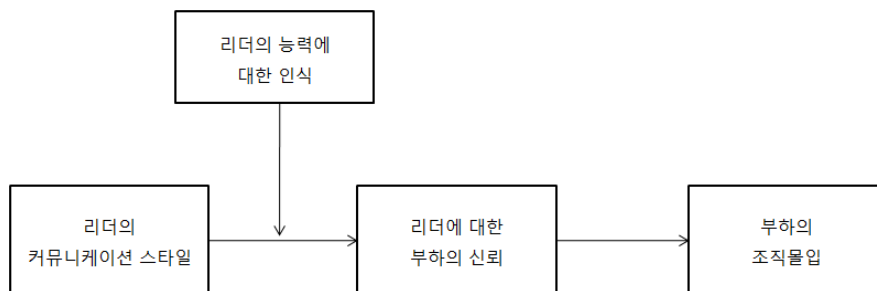


그림 2. 연구모형

복무구분은 장기복무 55.5%, 복무연장 45.5%로 설문대상자는 장기와 복무연장인원이 비슷한 비율로 구성되었다.

설문 방법에서는 연구 논문에서 발생하는 Common Method Variance를 최소화하기 위해 설문지를 2개로 구분하여 만들었으며, 이들 설문지를 시간차를 두고 동일인에게 두 번 측정을 실시하였다. 첫 번째 설문지 I은 매개변수인 리더에 대한 신뢰를 측정하는 문항으로 구성하고, 설문지 II는 독립변수와 종속변수 문항으로 구성하였다. 설문지 I과 설문지 II는 3일의 시간차를 두고 측정되었다. 설문지는 총 350부 모두를 회수하였고, 이들 중 설문지 문항의 일부를 기입하지 않았거나 불성실하게 응답한 경우, 그리고 중심화 경향이 심각하게 나타난 설문 58부를 제외하고 총 292부를 연구의 통계분석에 사용하였다.

측정도구 및 분석방법

리더의 커뮤니케이션 스타일은 Reece & Brandt(2002)가 제시한 독단성(dominance)과 사교성(sociability)의 문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다. 설문문항은 독단성 8문항과 사교성 8문항으로 구성되며, 응답자가 직접 설문지에 작성하도록 하였다.

부하의 조직몰입은 본 연구에서 구체적으로 정서적 조직몰입을 측정하였으며, ‘조직에 대해 부하들이 느끼는 심리적 애착과 조직과의 일체감 정도’로 정의하였다. 측정은 Ko, Price, & Mueller(1997)의 방식을 사용하여 6개 문항에 대해 Likert 5점 척도로 측정하였으며 응답자가 직접 설문지에 작성하도록 하였다.

리더에 대한 부하의 신뢰는 ‘리더의 말과 행동에 대해 부하들이 갖는 믿음과 충성심 정

도’를 말하며, Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter (1990)가 제시한 6개 문항에 대해 Likert 5점 척도로 측정하였다.

리더의 능력에 대한 인식은 ‘임무를 성공적으로 수행할 수 있는 지식, 기술, 사고 및 판단력의 보유정도’로 정의되며, 본 연구에서는 Mayer & Davis(1999)의 6개 문항에 대해 Likert 5점 척도로 측정하였다.

본 연구의 가설 검증을 위하여 다중 회귀분석(Regression)을 적용하였으며, 매개효과 검증을 위해 Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개 회귀분석을 실시하였다. 이와 함께 조절효과 검증과 형태의 파악을 위해 Aiken & West(1991)의 방법을 적용하여 영향력의 변화를 살펴보았다.

결 과

요인분석 및 상관분석 결과

측정도구의 타당도 검증을 위해 본 연구에서는 주축요인방식을 사용한 요인분석을 실시하였으며, VARIMAX 회전방식을 사용하였다. 표 1에서와 같이 문항은 총 5개 요인으로 묶여졌다. 독단성과 사교성에 관한 문항은 서로 다른 요인으로 구분되었으며, 각각의 설명량은 전체분산의 18%와 10%를 차지하였다. 기타 신뢰는 17%를, 능력은 16%를, 그리고 조직몰입은 전체분산의 16%를 설명하는 것으로 나타났다.

변수들간의 상관관계를 분석한 결과가 표 2에 제시되어 있다. 독단성과 사교성 간에는 기본적으로 부(-)적 관계가 존재하지만, 그 관계의 강도는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 독단성과 사교성은 Reece & Brandt

표 1. 변수들에 대한 요인분석 결과

설 문 문 항	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5
독단성	DO 2	.912			
	DO 1	.904			
	DO 5	.890			
	DO 3	.855			
	DO 7	.849			
	DO 8	.737			
리더에 대한 신뢰	TR 4		.843		
	TR 5		.827		
	TR 2		.817		
	TR 1		.779		
	TR 3		.775		
	TR 6		.751		
리더의 능력에 대한 인식	AB 2			.867	
	AB 1			.859	
	AB 5			.774	
	AB 6			.749	
	AB 3			.668	
	AB 4			.644	
조직몰입	OC 4			.882	
	OC 5			.848	
	OC 3			.782	
	OC 1			.773	
	OC 2			.736	
사교성	SO 6				.722
	SO 3				.663
	SO 2				.643
	SO 1				.619
	SO 7				.612
아이겐 값	5.008	4.630	4.497	3.624	2.791
설명분산(%)	17.884	16.535	16.060	12.942	9.968
누적분산(%)	17.884	34.420	50.480	63.422	73.390

표 2. 각 변수들간의 상관분석

구 분	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 중대장 출신	1								
2. 중대장 차수	.148*	1							
5. 출신 동일여부	-.193**	-.042	1						
4. 근무기간	.002	-.103	-.133*	1					
5. 독단성	-.260**	-.188**	.041	-.033	1				
6. 사교성	-.091	-.057	-.010	-.153**	-.054	1			
7. 리더능력에 대한 인식	-.115*	.186**	-.090	.172**	-.137*	.346**	1		
8. 리더신뢰	-.253**	.189**	-.103	.013	-.165**	.528**	.604**	1	
9. 조직몰입	.066	.238**	-.108	-.189**	-.126*	.439**	.245**	.341**	1

주)**: $p < 0.01$, *: $p < 0.05$ (양측)

(2002)가 제시한 대로 서로 독립된 두 차원으로 볼 수 있겠다. 주요 변수들간의 관계를 살펴보면, 독단성은 리더능력에 대한 인식, 리더에 대한 신뢰, 그리고 조직몰입 모두와 유의한 부(-)적 상관을 보였다. 반면, 사교성은 리더능력에 대한 인식, 리더에 대한 신뢰, 그리고 조직몰입과 정(+)적 관계를 나타내었다. 리더능력에 대한 인식은 리더에 대한 신뢰와 조직몰입 모두와 정(+)적 관계를 보이는 것으로 나타났다.

가설 검증

첫 번째로 중대장의 커뮤니케이션 스타일이 부하장교의 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설에 대한 분석결과, 통제변수만을 사용한 단계에서는 조직몰입에 대한 설명량(R^2)이 전체 분산중 7.3%인 데 반하여 독립변수인 중대장의 커뮤니케이션 스타일을 추가하여 분석하였을 시 설명량이 21.5%로 증가하였다. 이러한 설명력의 변화는 .001 수준에서

유의한 것으로 나타났다($F=26.805, p < .001$). 구체적으로 리더의 커뮤니케이션 스타일이 사교적인 경우 부하의 조직몰입과의 관계는 정적(+)인 영향을 미쳤으며, 그 영향력은 $\beta=.399, p < 0.001$ 로 유의하게 나타났다. 커뮤니케이션 스타일이 독단적인 경우는 부하의 조직몰입과의 관계가 부(-)적으로 나타났다. 그러나 이러한 영향력은 유의한 수준에는 미치지 못하였다. 다중공선성의 문제는 모든 변수에서 VIF(Variation Inflation Factor)가 2이하로 나타났기 때문에 문제가 없는 것으로 평가하였다.

둘째로 중대장의 커뮤니케이션 스타일이 리더에 대한 부하의 신뢰에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증한 결과, 통제변수만을 사용한 단계에서는 리더의 신뢰에 대한 설명량(R^2)이 14%였으나 중대장의 커뮤니케이션 스타일을 추가하여 분석하였을 시 설명량은 38.7%로 증가하여 독립변수의 유의한 설명력이 증명되었다($F=57.375, p < .001$). 구체적으로 리더의 커뮤니케이션 스타일이 독단적인 경우 부하의 리더에 대한 신뢰와의 관계는 부적(-)

인 것으로 나타났으며 그 영향력도 $\beta = -.200$, $p < 0.001$ 으로 유의하게 나타났다. 또한 사교적인 경우 리더에 대한 신뢰와의 관계는 정적(+인) 것으로 나타났으며, 그 영향력 또한 $\beta = .486$, $p < 0.001$ 으로 유의하게 나타났다. 이와 함께 리더에 대한 부하의 신뢰와 부하의 조직몰입간의 관계를 회귀분석을 통해 분석한 결과, 설명량은 통제변수 시 7.3%에서 독립변수 추가 시 18.2%로 증가하여 정서적 몰입에 대한 신뢰의 효과는 유의한 것으로 나타났다 ($F = 38.955$, $p < 0.001$).

셋째로 리더에 대한 신뢰가 부하의 조직몰입 간의 관계를 증명하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 통제변수만을 사용하였을 경우 R^2 은 7.3%였으나 리더에 대한 부하의 신뢰를 추가함에 따라 설명력이 18.2%로 증가하였으며, 이러한 설명력의 변화는 유의미한 것으로 나타났다($F = 38.955$, $p < 0.001$). 따라서 리더에 대한 부하의 신뢰는 부하의 조직몰입에 유의한 정적 영향을 미친다고 볼 수 있다.

넷째로 리더의 커뮤니케이션 스타일과 몰입간의 관계에서 신뢰의 매개효과를 검증하였다. 여기서 독단적인 커뮤니케이션 스타일의 경우

에는 기본적으로 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 못하였기 때문에 사교성의 경우에 한해서만 매개효과를 검증하였다. 표 3에서와 같이 사교적 스타일과 리더에 대한 신뢰 모두 조직몰입에 유의한 영향을 미치며, 리더에 대한 신뢰가 추가되었을 때 표준화계수 β 값이 .402에서 .299로 낮아졌으며, 이러한 차이는 유의한 변화임이 증명되었다(Sobel test statistics: 2.23, $p < .05$) 알 수 있다. 따라서 리더가 사교적일 때 리더에 대한 부하의 신뢰는 부하의 조직몰입과의 관계를 부분적으로 매개한다고 볼 수 있다.

마지막으로 본 연구에서는 리더의 커뮤니케이션 스타일이 리더에 대한 부하의 신뢰에 영향을 미칠 때 리더의 능력에 대한 인식이 그 관계를 조절하는지 검증하기 위하여 조절회귀분석을 실시하였다. 이 때, 단순히 독립변수와 조절변수를 곱으로 상호작용을 분석할 경우 독립변수와 상당히 높은 상관관계를 가질 수 있고, 이에 따라 변수들 간의 다중공선성이 높아질 수 있다는 문제점이 존재한다. 따라서 독립변수(X)와 조절변수(Z)를 중심화(mean-centering)하여 새로운 독립변수(X')와 조절변수

표 3. 리더에 대한 신뢰의 매개효과 검증결과

변 수	모형 1		모형 2		모형 3		모형 4		
	β	t	β	t	β	t	β	t	
통제 변수	중대장출신	-.317	-5.621***	-.244	-4.925***	.088	1.630	.139	2.510*
	중대장차수	.231	4.150***	.070	1.367	.085	1.511	.070	1.267
	출신동일여부	-.152	-2.703**	-.132	-2.684**	-.009	-.170	.018	.345
	근무기간	.017	.307	.079	1.614	-.120	-2.259*	-.137	-2.599**
사교성			.494	9.633***	.402	7.176**	.299	4.714***	
리더신뢰							.209	3.288***	

*: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$ (모든 모형에서 종속변수는 조직몰입)

(Z)를 생성하고 이 값으로 만든 상호작용(X'Z)을 분석에 사용하는 Aiken & West(1991)의 방법을 적용하였고, 결과는 표 4와 같다. 구체적인 영향력의 변화는 그림 3과 같다. 즉, 독단적인 커뮤니케이션 스타일이 리더에 대한 신뢰에 미치는 부(-)적 효과는 리더의 능력이 낮게 인식될 때 기울기가 더욱 가파르게 변화하여 관계성의 강도가 더욱 강해진다는 것을 알 수 있다. 또한, 리더의 능력이 높다고 인식되면 독단적일지라도 리더에 대한 신뢰는 일반적으로 높게 유지되는 것을 알 수 있다. 두 번째로 리더의 커뮤니케이션 스타일이 사교적일 경우의 조절효과에 대한 분석결과는 표 5와 같다. 리더가 사교적일 경우, 커뮤니케이션 스타일과 리더에 대한 부하의 신뢰와의 관계는 리더의 능력에 대한 인식에 의해 조절되는

것으로 나타났다. 구체적으로 리더의 능력을 높은 경우와 낮은 경우로 구분하여 상호작용 효과를 분석한 그래프는 그림 4와 같다. 그림

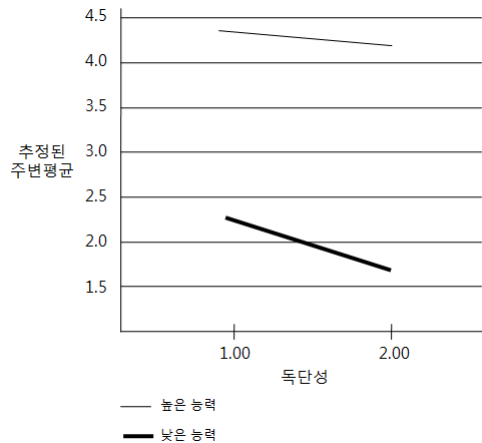


그림 3. 독단적인 스타일에서 리더능력의 조절효과

표 4. 독단적 스타일의 경우 리더 능력의 조절효과

변 수	리더에 대한 부하의 신뢰								
	모형 1		모형 2		모형 3		모형 4		
	β	t	β	t	β	t	β	t	
통계 변수	중대장 출신	-.317	-5.621***	-.369	-6.516***	-.261	-5.457***	-.247	-5.185***
	중대장 차수	.231	4.150***	.197	3.568***	.086	1.852	.072	1.543
	출신동일여부	-.152	-2.703**	-.156	-2.843**	-.107	-2.339*	-.100	-2.205*
	근무기간	.017	.307	.006	.109	-.090	-1.969*	-.099	-2.184*
	독 단 성			-.218	-3.882***	-.141	-3.005**	.296	1.660
	리더 능력					.544	11.574***	.825	6.870***
	독단성 X 리더능력							-.495	-2.537*
	R ²	.140		.183		.444		.456	
	수정된 R ²	.128		.169		.432		.443	
	F	11.662***		15.069***		78.014***		6.436*	
	ΔR^2			.043		0.304		0.012	

*: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

표 5. 사교적 스타일의 경우 리더 능력의 조절효과

변 수	리더에 대한 부하의 신뢰								
	모형 1		모형 2		모형 3		모형 4		
	β	t	β	t	β	t	β	t	
통제 변수	중대장 출신	-.317	-5.621***	-.244	-4.925***	-.191	-4.426***	-.198	-4.614***
	중대장 차수	.231	4.150***	.070	1.367	.017	.374	.001	.017
	출신동일여부	-.152	-2.703**	-.132	-2.684**	-.098	-2.298*	-.099	-2.342*
	근무기간	.017	.307	.079	1.614	-.024	-.543	-.033	-.758
사 교 성			.494	9.633***	.343	7.331**	.777	4.177***	
리더 능력					.455	9.930***	.860	4.943***	
사교성 X 리더능력							.69	2.409*	
R ²	.140		.351		.517		.527		
수정된 R ²	.128		.339		.507		.516		
F	11.662***		92.803***		111.544***		5.802*		
Δ R ²			0.211		0.378		0.10		

*: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

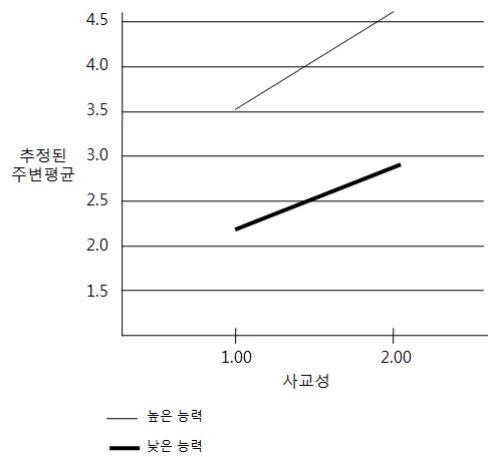


그림 4. 사교적인 스타일에서 리더능력의 조절효과

에서 보이는 바와 같이 사교적인 커뮤니케이션 스타일이 리더의 신뢰에 미치는 영향은 리더의 능력에 대한 인식에 따라 차이(기울기의

차이)를 보이고 있다. 즉, 사교적 커뮤니케이션 스타일의 신뢰에 대한 긍정적 영향력은 리더의 능력이 높게 인식될 때 더욱 가파르게 증가하여 그 관계성이 더욱 강하다는 것을 알 수 있다. 또한 리더의 능력을 높게 인식할 경우 리더에 대한 전반적인 신뢰가 일반적으로 높게 나타나는 것을 알 수 있다.

추가분석

본 연구에서는 추가적으로 Reece & Brandt (2002)가 제시한 네 가지 커뮤니케이션 스타일(지휘형, 감정형, 지원형, 사려형)을 적용하여 리더의 커뮤니케이션 스타일과 부하의 조직몰입 및 리더에 대한 신뢰와의 관계를 분석하였다.

첫째로 부하의 조직몰입에 대한 영향력을 분석한 결과, 통제변수만을 사용한 단계에서는 조직몰입에 대한 설명량 R^2 값이 전체 분산 중 7.3%인데 반해 중대장의 커뮤니케이션 스타일을 추가하였을 경우 설명력이 16.3%로 증가하는 것으로 나타났다($F=11.311, p<.001$). 따라서 위의 네 가지 분류법을 적용하였을 경우, 리더의 커뮤니케이션 스타일은 부하의 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

구체적으로 각각의 스타일이 조직몰입에 미치는 영향을 사려형(낮은 독단성과 낮은 사고성)을 기준으로 비교한 결과, 감정형의 경우에는 사려형에 비해 부하의 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 못했다($\beta=0.149, p<.01$). 그러나 지원형의 경우에는 사려형에 비해 부하의 조직몰입에 영향을 정적(+), 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.181, p<.05$). 또한 지휘형의 경우에는 사려형에 비해 부하의 조직몰입에 부적(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=-0.172, p<.05$).

둘째로 리더의 커뮤니케이션 스타일이 부하의 리더에 대한 신뢰에 미치는 영향을 분석해 보았다. 분석결과 통제변수만을 사용한 단계에서는 리더에 대한 신뢰를 설명하는 R^2 값이 전체 분산 중 12.8%를 차지하는 데 반하여 리더의 커뮤니케이션 스타일을 추가하였을 경우 설명력이 36.2%로 증가하는 것을 알 수 있었다. ($F=36.083, p<.001$). 따라서 네 가지 분류법을 적용하였을 경우, 리더의 커뮤니케이션 스타일이 부하의 리더에 대한 신뢰에 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있었다.

구체적으로 살펴보면, 리더의 커뮤니케이션 스타일이 감정형일 경우 사려형에 비해 리더에 대한 신뢰에 정적(+), 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.168, p<.05$). 또한 지휘형

의 경우에는 사려형에 비해 리더에 대한 신뢰에 부적(-) 영향을 보이는 것으로 나타났다($\beta=0.371, p<.001$). 마지막으로 지원형의 경우, 사려형에 비해 리더에 대한 신뢰에 정적(+), 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.144, p<.05$).

논 의

본 연구의 결과는 크게 세 가지로 요약될 수 있다. 첫 번째로 군 조직의 구성원들은 리더가 사교적인 성향(부하존중, 개방적, 배려)의 커뮤니케이션 유형을 구사할 때 조직에 대한 몰입이 증가하였으며, 이는 사교적인 리더의 경우 자신들과 같이 업무를 추진하며 목표를 위해 같이 움직인다는 공동체 의식이 생겨 조직에 몰입하는 경향이 높아지는 것으로 판단된다. 이에 반해 독단적 커뮤니케이션 스타일은 조직몰입과 부적 상관은 보였다. 이는 부하들이 리더의 독단적 커뮤니케이션 스타일을 자신들에게 무관심하며 자신들을 통제하려 하는 경향으로 인식하여 리더에 대해 부정적인 인식이 강화되고 결과적으로 리더에 대한 신뢰가 낮아지는 경우로 해석할 수 있다. 하지만 이러한 영향력이 유의한 수준은 아닌 것으로 나타남으로써, 군 조직에서 독단적 스타일이 항상 비효과적인 커뮤니케이션 방식이라 규정할 수는 없을 것이다. 즉, 조직의 특성 및 상황에 따라 독단적 스타일도 조직몰입에 필요한 요소로 작용할 수 있으며, 이러한 조건에 대한 규명이 추후연구에서 이루어질 수 있겠다.

추가분석을 통해 이러한 커뮤니케이션 스타일의 영향력은 지휘형, 감정형, 지원형, 사려

형의 네 가지 분류법을 적용하였을 경우에도 유의하게 나타났으며, 대체적으로 지원형 스타일이 부하의 조직몰입을 높이는 반면 지휘형 스타일은 조직몰입을 감소시키는 것을 알 수 있었다. 지원형이 높은 사교성과 낮은 독단성임을 감안할 때 부하의 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 추가분석 결과는 본 연구의 가설검증 결과와 부합된다고 볼 수 있다.

둘째로 리더의 커뮤니케이션 스타일과 조직몰입 간의 관계는 리더에 대한 부하의 신뢰에 의해 매개됨이 밝혀졌다. 구체적으로 리더의 사교적인 커뮤니케이션 스타일은 부하의 리더에 대한 신뢰도를 높이고 이를 통해 결과적으로 조직몰입이 증가되었음을 알 수 있다. 즉, 커뮤니케이션 스타일은 직접적으로 조직몰입에 영향을 미치기보다는 신뢰라는 변수를 통해 간접적으로 영향을 미치는데, 이러한 결과는 커뮤니케이션 스타일이 왜 조직몰입을 높일 수 있는가에 대한 원인적 규명을 제공해주고 있다. 기존의 커뮤니케이션 스타일과 조직몰입 간의 단순한 관계성 하에서는 지극히 대인관계 상에서 나타나는 커뮤니케이션 스타일이라는 변수가 어떻게 조직차원의 변수인 몰입을 높일 수 있는가에 대한 논리적 설명이 부족한 것이 사실이었다. 이에 대해 본 연구에서는 리더에 대한 신뢰라는 매개변수를 증명함으로써 조직몰입으로 연결되는 과정을 보다 세부적으로 규명하였다 볼 수 있다.

또한 궁극적으로 부하의 몰입도를 높이려는 리더는 일차적으로 부하의 리더에 대한 신뢰를 높일 수 있는 커뮤니케이션 스타일에 초점을 맞추어야 할 것이다. 독단적 스타일보다는 사교적 스타일을 평상시 구사하는 것이 효과적이라 볼 수 있으며, 보다 구체적으로는 감성형과 지원형 스타일을 적용하는 것이 지휘

형이나 사려형에 비해 부하의 신뢰도를 높이는 데 효과적이라 할 수 있다.

마지막으로 리더의 커뮤니케이션 스타일과 리더의 부하에 대한 신뢰 간의 관계는 리더의 능력에 대한 인식에 따라 그 효과성이 달라졌다. 리더의 능력이 낮다고 판단될 경우, 독단적 커뮤니케이션 스타일의 리더신뢰에 대한 부정적 효과가 훨씬 더 강해지는 모습을 보였으며, 이에 반해 사교적 커뮤니케이션 스타일의 경우에는 리더의 능력이 높다고 판단될 경우 리더신뢰에 미치는 긍정적 효과가 더욱 증폭되었다. 따라서 군 조직에서 능력이 낮은 리더의 경우 가급적 독단적인 커뮤니케이션 스타일을 지양하는 것이 리더신뢰를 더 이상 감소시키지 않는 방법일 수 있으며, 능력이 높다고 판단될 경우에는 사교적인 커뮤니케이션 스타일의 사용이 긍정적 영향력을 극대화시키는 방법이라 볼 수 있다.

이러한 측면에서 본 연구는 다음과 같은 의의를 가질 수 있다. 첫째, 그동안 군 조직에서 리더의 커뮤니케이션 스타일에 대한 연구는 거의 없었다고 볼 수 있다. 이는 군에서의 리더는 강압적이고 지시에 의존하는 커뮤니케이션 스타일만을 구사할 것이란 선입견 때문이라 볼 수 있다. 그러나 본 연구는 이러한 기존의 선입견이 잘못된 것일 수 있음을 실증적으로 밝힌 연구라 볼 수 있다. 즉, 군 조직이 기본적으로 명령에 의존하는 상하관계로 구성되는 것은 사실이지만, 실제 직무상에서 대인간 의사소통은 일반 조직과 유사하게 상호 의견을 존중하고 배려에 기초한 커뮤니케이션 패턴이 효과적임을 알 수 있다. 이에 따라 군 조직에서도 리더급 인력들의 커뮤니케이션 스타일에 대해 보다 다양한 접근방식을 적용할 필요가 있겠으며, 부하들의 정서적 몰입도를

극대화할 수 있는 다양한 커뮤니케이션 패턴을 찾아내는 일이 중요하다 볼 수 있겠다.

둘째로, 본 연구에서는 리더의 커뮤니케이션 스타일이 리더에 대한 부하의 신뢰를 매개로 조직몰입으로 연결될 수 있다는 점을 실증적으로 규명하였다. 이러한 매개변수에 대한 연구는 기존에 이루어지지 않았던 부분이며, 리더의 커뮤니케이션 스타일이 '왜' 조직몰입을 높이는가에 대한 인과적 과정을 규명한 것으로 볼 수 있다. 특히, 커뮤니케이션 스타일이 상대에 대한 신뢰도와 직접적으로 연관된다는 점은 흥미로운 결과라 할 수 있다. 즉, 기존 신뢰에 대한 대부분의 연구가 상대의 능력이나 역량, 진실성 등의 변수만을 고려했던 반면, 본 연구에서는 의소소통을 하는 방식 자체가 신뢰성을 높일 수 있다는 새로운 사실을 제시하고 있다.

셋째로 리더의 커뮤니케이션 스타일은 리더의 능력에 대한 부하의 인식과 유의한 상호작용을 보이는 것으로 나타났는데, 기존 연구에서는 리더능력이 리더신뢰에 직접적인 영향을 미친다는 것은 많이 있었으나 리더능력이라는 변수가 조절변수로 작용하는 연구는 매우 드물다. 특히 리더의 능력이 높고 낮음에 따라서 리더신뢰가 달라질 수 있음을 밝혀냄으로써, 커뮤니케이션 스타일도 중요하겠지만 여전히 리더의 능력 또한 중요한 변수로 작용하고 있음을 알 수 있다. 더욱 흥미로운 것은 리더의 능력에 대한 인식과 커뮤니케이션 스타일 간의 상호작용 효과인데, 이는 리더의 능력에 대한 인식에 따라 부하가 상사의 커뮤니케이션 유형을 귀인하는 과정이 달라지기 때문이라 해석할 수 있다. 예를 들어, 독단적 커뮤니케이션 스타일의 경우, 유능한 리더에 대해서는 이러한 독단적 스타일을 능력에 귀

인하여 성격과는 별개의 요소로 판단하는 반면, 무능한 리더의 경우에는 커뮤니케이션 스타일을 리더의 성격이나 본성 자체로 귀인하여 리더에 대한 신뢰를 급격하게 떨어뜨리는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 리더의 입장에서는 평소 부하직원들이 자신의 능력에 대해 어떠한 평가를 갖고 있는가를 면밀히 인지할 필요가 있으며, 부하직원들이 아직 리더의 능력에 대해 충분한 파악이 이루어지지 않은 상황에서는 커뮤니케이션 스타일에 대한 보다 더 신중한 선택이 필요할 것이다.

마지막으로 기존 군 조직에 대한 연구가 주로 병사들을 대상으로 이루어졌지만 본 연구에서는 장차 지휘관이 되어 군의 중추적인 역할을 담당하게 될 장교들을 대상으로 연구가 이루어졌다는 점에 의의가 있겠다. 특히, 군 복무를 의무라고 생각하는 병사들에 비해, 장교로 임관하면서 어느 정도의 자긍심과 군에 대한 비전을 갖고 있는 장교들을 대상으로 연구를 진행함으로써 군 조직에 대한 몰입도나 상사에 대한 신뢰 등의 변수가 보다 높은 타당도를 지니고 있다고 볼 수 있다.

본 연구의 한계점으로는 여러 연구에서 동일한 대상자에게 모든 변수를 한 번에 측정할 경우 발생하는 한계점(common method variance)을 지적하였는데 본 연구에서도 이를 완벽하게 극복하지는 못하였다. 그러나 이러한 문제점을 부분적으로 해결하기 위해 설문지 I 과 설문지 II로 따로 작성하여 3일간의 시간차를 두고 측정하였다. 이러한 한계점과 연계하여 향후에는 보다 정확한 구성개념 측정을 위해 Multi-source를 사용하는 것이 좋을 것이다. 즉, 리더에 대한 커뮤니케이션 스타일을 측정함에 있어 리더 자신과 부하장교 모두에게 서베이를 실시하여 서로 결과를 비교하여 것이 더

정확한 방법일 것이다. 이는 자신이 생각하는 커뮤니케이션 스타일과 부하가 리더에 대해 생각하는 바가 서로 다를 수 있기 때문이다.

이와 함께 향후 연구에서는 리더의 커뮤니케이션 스타일과 신뢰, 그리고 조직몰입 간의 관계를 일반 기업을 대상으로도 연구해볼 필요가 있겠다. 일반 기업은 군 조직에 비해 상대적으로 다양한 의사소통 유형이 존재할 수 있으며, 신뢰나 몰입에 대한 효과성 또한 군 조직과 다른 양상을 보일 수 있기 때문이다. 또한 다양한 산업분야에 걸친 서베이를 실시하여 효과적인 커뮤니케이션 스타일이 산업별로 어떻게 다를 수 있는가를 규명하는 것도 흥미로운 연구주제가 될 것이다. 이와 함께 리더의 커뮤니케이션 스타일이 조직몰입 이외의 여러 다양한 종속변수(예: 조직시민행동, 반사회적 조직행동, 윤리적 행동 등)에 어떠한 영향을 미치는가를 향후 연구해 볼 필요가 있겠다.

참고문헌

- 김수태 (2005). 변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 전투비행단 대대장을 중심으로. 안동대 행정경영대학원, 석사학위논문.
- 김영춘 (2009). 군 고급제대 지휘관의 전략적 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향: 임파워먼트의 매개효과와 개인특성의 조절효과. 동양대 대학원, 박사학위논문.
- 문형구 (2005). 상사에 대한 신뢰에 영향을 미치는 상사의 행동에 관한 탐색적 연구. 아세아연구, 48, 137-167.
- 박상현 (2005). 커뮤니케이션 유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 공군 제 0000부대 조종, 정비, 무장사를 대상으로. 연세대 정경대학원, 석사학위논문.
- 박철민, 김대원 (2003). “조직공정성이 상관신뢰와 공직몰입에 미치는 영향”. 한국행정학보, 37, 125-145.
- 방원석 (2001). 카리스마적 리더십이 부하의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 공군교육부대를 대상으로. 서강대 대학원, 석사학위논문.
- 신종하 (2004). 상사신뢰의 선행요인과 결과요인에 관한 연구: 전국 전문대학 보직처장을 중심으로. 제주대 경영대학원, 석사학위논문.
- 유옥덕 (2008). 상급자와 부하와의 교환관계(LMX)가 조직몰입 및 조직시민 행동에 미치는 영향: 군 조직을 중심으로. 위덕대 대학원, 박사학위논문.
- 윤석진 (2005). 조직구성원의 커뮤니케이션 관련요인이 조직몰입에 미치는 영향: 공군조직을 대상으로. 연세대 대학원, 석사학위논문.
- 이명석 (2006). 상관에 대한 신뢰가 조직몰입에 미치는 영향: 공군교육사령부 조직구성원을 중심으로. 경희대 경영대학원, 석사학위논문.
- 임규완 (2002). 인사관리의 공정성과 조직몰입에 관한 연구: 육군 초급간부를 대상으로. 연세대 대학원, 석사학위논문.
- 임성만 (2004). 조직 신뢰와 구성원 신뢰의 기반요인 및 관계성, 서울대 대학원, 박사학위논문.
- 최해진 (2007). “이순신 장군의 전략적 리더십”. 인적자원관리연구, 14, 209-221.
- 홍성관 (2008). 리더십 유형이 직무만족 및 조직

- 몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 육군 연대 및 대대를 중심으로. 전북대 대학원, 박사학위논문.
- Albrecht S. L. & Travaglione, T. (2003). Trust in Public Sector Senior Management. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1-17.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). "Multiple regression: Testing and interpreting interactions," Newbury Park, CA: Sage.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1984). *Synergy: a new strategy for education, training and development*. San Francisco Jossey-Bass.
- Blau, P. M. (1964). "Exchange and Power in Social Life" New York: Wiley.
- Butler, J. K. (1991). "Towards Understanding and Measuring Condition of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory," *Journal of Management*, 17, 643-663.
- Connell, J., Ferrer, N., & Travaglione, T. (2003). Trust in the workplace: The importance of interpersonal and organizational support. *Journal of Management Research*, 3, 113-118.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12, 450-467.
- Giffin, Kim. (1967). The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in the Communication Process. *Psychological Bulletin*, 68, 104-120.
- Gouldner, Alvin W. (1960). "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement." *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1989). *Leading the cooperative school*. Edina, MN: Interaction.
- Ko, J., Price, J. L. & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 114-139. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust

- for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123 - 136.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M. (1982). "Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover," New York: Academic Press.
- Nyhan, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Penley, L. E. & Hawkins, B. (1985). Studying Interpersonal Communication in Organizations: A leadership Application. *The Academy of Management Journal* 28, 309-326.
- Poon, M. L., Rahid, M. R., & Othman, A. S. (2006). Trust-in-supervisor: Antecedents and effect on affective commitment. *Asian Academy of Management Journal*, 11, 57 - 72.
- Podsakoff P. M., MacKenzie. S. B., Moorman. R., & Fetter, R. (1990). 'Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors'. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Reece, B. L. & Brandt, R. (2002). *Work force diversity a new definition in effective human relations: Personal and organizational applications* (8th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Wagner, S. L. & Rush, M. C. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: context, disposition, and age. *The Journal of Social Psychology*, 140, 379-391.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23, 513-530.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zand, D. E. (1997). *The leadership triad: Knowledge, trust, and power*. New York: NY: Oxford University Press.
- 1차 원고접수 : 2011. 9. 10
수정 원고접수 : 2011. 10. 31
최종 게재결정 : 2011. 11. 1

The Influence of Leader's Communication Style on the Followers' Organizational Commitment: The Mediation Effect of Trust

Chun Hee Lee

Hyoung Koo Moon

Kyung Min Kim

Korea University, Business School

The purpose of this study is to identify the relationship between leader's communication style and the members' organizational commitment focusing on the mediating and moderating factors. Specifically, we considered trust as the mediator of the relationship between communication style and organizational commitment. Also, the perception of leader's ability was considered as the moderator of the relationship between communication style and trust of the leader. Survey results on the 350 officers in the Korean Army show that the leader's communication style was significantly influencing on the organizational commitment of the men under his(her) command. Specifically, sociable communication style had positive effects on the level of organizational commitment, whereas dominant style influenced negatively. Also, the relationship between leader's communication style and organizational commitment has been partially mediated by trust of the leader. Finally, the perception of leader's ability has moderated the relationship between leader's communication style and trust of the leader, such that the negative effect of dominant communication style on the trust level has been strengthened when their leader's ability is low than high. Comparably, the positive effect of sociable communication style on the trust level has been strengthened when the perception of leader's ability is high than low. The implications and limitations of those empirical results was discussed.

Key words : communication style, organizational commitment, trust, ability