

한국형리더십의 관계요인과 팀 효과성 간의 관계에 대한 연구*

심선아

인천재능대학교 항공운항서비스과 조교수

(sally11@jeiu.ac.kr)

백기복(교신저자)

국민대학교 경영대학 교수

(baik@kookmin.ac.kr)

김보영

국민대학교 경영대학 조교수

(bykim7@kookmin.ac.kr)

본 연구는 한국형리더십의 세 관계요인들인 상향적응, 수평조화, 그리고 하향온정이 팀 결과(팀 혁신행동, 팀 성과지각, 팀 만족도)에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 가설 검증을 위하여 46개의 한국기업들의 총 117개 팀을 대상으로 팀장, 팀원 A, 팀원 B 등 세 자료원으로 나누어 설문을 실시하였다. 분석결과, 한국형리더십 상향적응과 하향온정이 팀 혁신행동과 팀 성과지각에 미치는 영향이 유의한 것으로 확인되었다. 또한 팀 수준에서, 상향적응, 수평조화, 하향온정이 팀 만족도에 미치는 영향은 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다. '정(情)'과 '우리 의식(we-ness)' 등 집단주의 성향에 근거한 한국형리더십의 세 관계요인들이 유사한 심리적 개념범주에 속하는 팀 만족도와 유의한 상관관계를 나타내지 않은 것이나 수평조화의 효과가 미약한 것 등의 결과가 갖는 시사점을 논의하였다. 세 자료원천을 활용하여 동일방법편의를 극복한 것이나 "우리의식"에 합당한 팀을 분석의 수준으로 선택한 것, 그리고 토속변수들을 활용한 것 등이 갖는 이론적 기여를 실무적 시사점과 함께 논하였다.

주제어: 한국형리더십 관계요인(상향적응, 수평조화, 하향온정), 팀 혁신행동, 팀 성과지각, 팀 만족

1. 서론

조직에서의 리더십 현상을 설명하는 다양한 관점들이 존재하지만, 가장 기본이 되는 관점은 리더와 추종자 간의 관계라고 볼 수 있다(예, Hernandez, Eberly, Avolio, & Johnson, 2011). 이러한 관계중심의 리더십관점은 LMX이론(Graen & Uhl-Bien, 1995), 포괄적 리더십이론(Hollander, 2009), 그리고 복잡계이론(김익택 & 백기복, 2012) 등을 통해서 발전되어왔지만 아직도 해명되어야 할 여지를 남겨놓고 있다. 특히 두 가지 측면에서 기존의 리더-추종자 중심의 리더십이론들에 대한 한계점이 제시

된 바 있다(백기복, 서재현, 구자숙, & 김정훈, 2010).

하나는 리더십현상을 리더와 하급자와의 관계로만 이해하려는 제한적인 안목을 뛰어넘어 리더와 상사, 동료, 부하 등과의 다면적 관계 속에 "배태된(embedded)" 관점으로 이해해야 한다는 것이고(Graen, Hui, & Taylor, 2004), 다른 하나는 지금까지 관계중심의 리더십연구들이 서구 맥락에서 리더십 현상을 설명해 온 것에서 확장해 인간관계에 있어 크게 영향을 미치는 문화적 가치를 고려해야 한다는 점이다(Sadri, Weber, & Gentry, 2011; Zhang, Fu, Xi, Li, Xu, Cao, Li, Ma, & Ge, 2012). 따라서 한국기업의 문화적 맥락 속에 존재하는 리더들의 다면적 관계를 고찰하고 이러한 다면

적 관계가 궁극적으로 어떻게 리더십 성과에 영향을 미치는지를 밝히는 연구가 필요하다.

최근 이러한 한계점들을 극복하기 위하여 한국형 리더십이론(백기복 등, 2010)이 발표된 바 있다. 한국형리더십이론은 조직에서의 리더의 위상을 상사, 동료, 하급자들과 연계된 배태적 관점에서 해석하며, 동시에 한국적 가치를 구현하는 존재로 정의한다. 이 이론은 한국형리더십을 8가지 요인들(자기 긍정, 성취열정, 솔선수범, 상향적응, 수평조화, 하향온정, 미래비전, 환경변화)을 중심으로 설명하고 있다. 이 8가지 요인들 중에서, 상향적응, 수평조화, 그리고 하향온정은 리더를 중심으로 상사, 동료, 부하와의 관계를 보여주는 요인들로서 한국기업의 문화적 맥락에서 리더십 효과에 영향을 미치는 관계요인들이다. 즉, 한국조직에서 효과적으로 리더십을 발휘하기 위해서는 상사에 잘 적응해야 하고, 수평적으로는 동료들과 원만한 관계를 유지해야 하며, 하급자에게는 온정을 베풀어야 한다는 취지이다. 백기복 등(2010)의 연구에서는 이 세 가지 관계중심 요인들이 나머지 다섯 가지요인들과 더불어 개인 수준에서 리더십의 효과성을 유의적으로 설명해주는 것으로 밝혀졌다.

본 연구는 이러한 초기의 한국형리더십이론 연구 결과를 발전시켜 한국형리더십의 상향적응, 수평조화, 그리고 하향온정 등의 관계요인들이 리더십효과성에 미치는 영향을 팀 수준에서 검증하려는 것이다. 즉, 팀 리더의 상향적응, 수평조화, 그리고 하향온정이 팀 성과지각, 팀 혁신행동, 그리고 팀 만족도에 어떤 영향을 미치는지를 검증한다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

2.1 한국형리더십의 관계요인들

한국형리더십에서는 과업실천 담당자인 하급자들과의 관계는 물론, 조직목표를 달성하는 과정에 필요한 임파워먼트의 원천이 되는 상사와의 관계와 성과창출을 위한 협업파트너인 동료들과의 관계까지를 동시에 고려한다. 그러므로 한국형리더십에서는 리더를 위에 있는 존재가 아니라, 상사, 동료, 하급자들에 둘러싸여 '중심'에 있는 존재로 정의한다(백기복 외, 2010). 이러한 관점은 선행연구들을 통해 개념적으로 이미 제안된 바 있다(예: Gardner & Avolio, 1998; 백기복, 2005).

한국형리더십은 또한 서구 맥락의 연구들에서 설명하고 있는 관계의 특징과 한국 맥락에서의 관계의 특징은 차이가 존재한다고 주장한다. 서구에서 개발된 대표적인 관계중심 리더십이론인 LMX 이론은 상호성 원칙을 기반으로 하는 사회적 교환관계이론(social exchange theory)에 입각하여 리더와 하급자와의 타산적 거래과정을 설명한다(Graen & Uhl-Bien, 1995). Bass(1985)가 거래적 리더십이라고 부르고 있는 데서도 알 수 있듯이, LMX이론은 추종자들의 충성(loyalty)과 리더가 자신에 대한 추종자들의 충성의 대가로 제공하는 혜택, 또는 보답 간의 계산적 거래를 분석의 단위로 한다. 즉 서구의 LMX이론은 인간관계를 이성적 거래에 기초하여 설명하고 있는 것이다. 이러한 타산적 거래에 입각한 인간관계 설정은 리더-추종자뿐 아니라 리더-상사, 리더-동료 등의 관계로도 그대로 확장, 적용될 수 있다. 예컨대, Schriesheim, Castro, & Yammarino(2000)는 리더와 그의 상사의 관계를

설명함에 있어, 또 Graen, Hui & Taylor(2004)는 리더와 동료들과의 관계를 해석하면서 타산적, 단기적 거래관계를 상정한 바 있다.

하지만 한국인들은 인간관계를 타산적 거래보다는 서로 간의 정서, 또는 '정'(情)에 기초한 '우리의식'(we-ness)에 입각하여 설정하는 경향이 강하다(최상진, 2000). 조공호(1990)는 이러한 정서적 인간관계를 "장기적 시간 전망"을 가지고 "비등가적 가치자원"의 교환을 통한 "상대방과의 조화나 상대방을 위한 복지추구" 행위로 규정한다. 그는 한국인의 "우리주의"의 특징을, Triandis(1993)의 집단주의 개념에 입각하여, 집단구성원들 간의 상호의존성, 상대방을 위한 자기억제, 상황을 고려한 가변적 대응 등으로 제시하고 있다. 구체적으로, 한국적 집단주의는 단결, 조화, 적응, 집단을 위한 헌신적 노력, 양보, 겸양, 신중, 신뢰, 과묵 등을 핵심가치로 갖는다고 주장한다. 이러한 집단주의적 문화가치는, 리더를 중심으로 한 소(小)조직단위(즉 리더와 상사, 동료, 하급자들)에도 그대로 적용될 수 있다. 안은소(2008)는 이러한 문화적 특징을 갖는 리더십을 "무애사방"(無碍四方)의 리더십이라고 부르고 있다. 한국형리더십의 세 관계요인인 하향온정, 상향적응, 수평조화는 이러한 주장과 맥을 같이 한다.

2.2 한국형리더십 관계요인과 팀 결과변수들

2.2.1 한국형리더십 관계요인과 팀 혁신행동

Triandis(1993)에 따르면, 집단주의 문화와 개인주의 문화는 성과창출의 과정이 다르다. 개인주의 문화에서는 개인의 탁월성을 강조하지만 집단주의 문화에서는 개인의 집단에 대한 헌신적 노력을 중시한다. 이것은 곧 한국과 같은 집단주의 문화권 조직

의 혁신활동에 있어 개인적 혁신보다는 팀 혁신행동이 보다 강조될 수 있다는 점을 시사한다.

팀 혁신행동에 대한 연구 결과를 살펴보면, 팀 혁신은 팀 상호작용 프로세스에 의해 결정된다(Van Offenbeek & Koopman, 1996). 이 과정은 정보교환, 학습, 동기부여, 그리고 협상의 네 가지 단계로 구분된다. 이 네 가지 과정에서 주목할 점은 각 단계마다 팀 구성원들의 '의도적'인 노력, 구성원들로 하여금 혁신 목표를 성취하도록 하는 인지적 동기부여, 그리고 협상 과정에서의 구성원들 간에 발생할 수 있는 갈등의 조정 등의 사회적 기술이 요구된다는 점이다. 이러한 의도적 노력, 동기부여, 갈등조정 등의 팀 혁신과정의 특징들은 헌신적 노력, 상호신뢰와 의존, 협력 등으로 대표되는 집단주의 핵심가치들과 유사한 특성을 갖는다. 따라서 집단주의에 기초한 한국형리더십의 세 관계요인들은 팀 상호작용 프로세스를 촉진시켜 팀 구성원들의 팀 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다고 유추할 수 있다.

리더의 상향적 영향력(upward influence)의 중요성은 많은 연구에서 밝혀진 바 있으며(예, Kipnis & Schmidt, 1988), 국가의 문화적 가치에 따라 리더의 상사에 대한 영향력 행사방식이 다른 것으로 나타났다(Fu et al., 2004). 특히 집단주의 문화권에서는 리더의 상사에 대한 호의적 행동(ingratiatio)이나 관계지향적 행동의 효과가 개인주의 문화권에 비해 큰 것으로 나타났다(박동수 & 김수희, 2009; Falbe & Yukl, 1992). Spreitzer, Janasz, & Quinn(1999)은, 리더와 리더의 상사 간의 호의적인 관계는 하급자들에게 열정(enthusiasm)을 불러일으켜 혁신행동에 영향을 미친다는 결과를 얻었다. 이들을 본 연구의 맥락에서 해석하면, 리더의 상향적응은 상사로부터 팀에 대한 더 많은 지원을 이끌어낼 수 있으므로(Conger & Kanungo, 1987) 하

급자들의 내적 몰입을 강화시켜 팀 혁신에 영향을 미칠 수 있다는 논리구성이 가능해진다.

또한 리더는 동료리더들과 신뢰할 수 있는 커뮤니티를 형성해야 성과창출이 가능해진다(Moberg, 1997). 특히 Kim, Kim, & Lim(2013)은 한·미 간 비교 실증연구에서, 한국과 같은 집단주의 문화권에서는 리더-동료 간의 조화가 갈등을 극복하고 수평적 협력관계를 형성함으로써 리더가 이끄는 팀 구성원들의 몰입을 유발하여 혁신적 결과를 산출할 수 있다는 결과를 얻었다. VanVactor(2012)는 헬스케어 산업에서 리더가 동료리더들과 조화로운 협력관계(collaborative relationship)를 구축하여 변화와 혁신을 이끌어 내는 모델을 제시하였다. 이상을 종합할 때, 리더의 수평조화는 팀 혁신행동에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

한편, 리더의 하급자들에 대한 온정적 행동은 대표적인 '우리의식'의 발로이다(최상진, 1992). 이장우 & 이민화(1995)는 한국인들의 신바람개념모형을 제시하면서, 한국인들의 집단적 우리의식이 리더의 하급자들에 대한 온정을 낳고 이 온정적 행위가 구성원들의 몰입과 신바람을 유발한다고 주장한 바 있다. 또한 조동일(1999)도 한국인들의 신명, 신바람, 신명풀이가 구성원들의 헌신적 몰입을 통하여 집단차원의 창조행위를 낳는다고 갈파하였다. 가부장적 리더십연구에서도, Wang & Cheng(2010)은 한국형리더십의 하향온정에 가까운 개념인 리더의 자애적(benevolent) 행동이, 창의적 역할과 자율성이 주어질 경우, 혁신적 창조를 산출한다는 결과를 얻었다. 따라서 한국형리더의 하향온정은 구성원들의 집단적 신바람과 몰입을 유발함으로써 팀 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다고 유추할 수 있다.

이상을 종합하여 한국형리더십 관계요인들과 팀 혁신행동에 관하여 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 한국형리더십 관계요인들은 팀 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1.1: 리더의 상향적응 행동은 팀 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1.2: 리더의 수평조화 행동은 팀 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1.3: 리더의 하향온정 행동은 팀 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.2.2 한국형리더십 관계요인과 팀 성과지각

사회적 교환이론(Blau, 1964)에 따르면, 조직원들의 대인관계는 조직성과에 영향을 미친다. 리더십의 기초를 대인관계로 볼 때, Yukl & Tracey(1992)가 주장하였듯이, 리더가 상사, 동료, 하급자들과 주고받는 상호작용의 품질이 성과에 영향을 미치리라는 것을 예측할 수 있다. 특히, Kennedy, Fu, & Yukl(2003)이 수행한 12개 국가 간 대인교류방식의 비교연구에 따르면, 리더의 대인간 상호작용의 방식이 문화적 가치에 따라 크게 차이가 나는 것으로 나타났다. 또한 Chaikovski & Han(2007)은 친밀감, 친숙감, 보살핌, 수용, 안락감, 따뜻함을 내용으로 하는 한국인의 "우리"의식은 상호의존성과 정서적 결속을 낳는다는 연구결과를 얻었다. 박영신 & 김의철(2005)은 "우리"의식과 같은 토속심리는 상호신뢰, 정서적 유대, 조화와 내적 질서, 관계효능감 등을 통하여 집단성과를 창출한다고 주장하였다. 따라서 리더-상사-동료-하급자를 내(內)집단 단위, 즉 "우리"로 규정할 때, 한국형리더는 상사에게는 체면을 세워주면서 적응하고, 동료들과는 조화로운 관계를 발전시키며, 하급자들에게는 직무 외적인 영역에 이르기까지 온정적 관계를 유지함으로써 팀 성과에 영향을 미치게 된다고 가정할 수 있다(백기복

등, 2010).

구체적으로, 리더의 상사에 대한 적응은, Epitropaki & Martin(2013)이 밝힌 것처럼, 상향적 영향력을 강화시켜 팀 성과를 높이게 된다. 즉, 상사에게 적응을 잘 하는 리더는, 그렇지 않은 리더에 비해, 보다 강한 신뢰관계를 구축하게 되어 유형, 무형의 자원과 혜택을 제공받게 됨으로써 팀 성과를 높일 수 있다. 또한 리더의 상사에 대한 효과적 적응은 불필요한 상향적 설득비용을 줄여줘 팀 구성원들이 과업에 몰입할 수 있게 한다(Cable & Judge, 2003). 리더가 상사와 관계가 좋으면, 경성(hard), 연성(soft), 이성(rational) 등 3대 상향적 영향력 행사 기술들 중에서 노력과 비용이 가장 덜 드는 연성기술만 가지고서도 충분히 상사로부터 원하는 것을 얻어낼 수 있다(박동수 & 김수희, 2009). 특히, 이러한 연성 효과는 자원이 부족하든가 조직지원(POS: Perceived Organizational Support)이 약할 때, 한층 두드러지는 것으로 나타났다(Epitropaki & Martin, 2013).

아울러, 리더와 동료리더들과의 조화로운 관계도 팀 성과에 영향을 미칠 수 있다. Saks, Krista, Uggerslev, & Fassina(2007)은 메타분석을 통하여 조직에서 수평적 사회화 과정이 어떻게 조직성과에 영향을 미치는지를 밝히고 있다. 특히 이들은 사회화 과정에서의 역할인식(role perception)을 강조한다. 즉, 리더가 성공적으로 동료 리더들과 사회적 조화를 이루게 되면, 수평적 역할갈등과 역할 모호성을 극복하게 되고 동료의식(perceived fit)을 갖게 되어 성과가 높아진다는 것이다. Jones(1986)는 사회화가 팀 간 역할을 명확하게 해줌으로써 팀 구성원들이 주어진 과업에 몰입하여 팀 성과를 높인다는 연구결과를 제시하였다. 또한 한국인의 “우리”의식은 근본적으로 리더-리더 간의 수평관계의 조화

를 전제로 하며, 이는 팀 내 구성원들이 주어진 역할에 몰입토록 하여 성과를 창출하는데 있어 주요한 전제조건이 된다(박영신 & 김의철, 2005).

한편, 리더의 하급자들에 대한 온정적 행위가 팀 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 가설도 다양한 측면에서 설명이 가능하다. 리더의 공식관계를 넘는 온정적 행위는 하급자들의 희생적 헌신과 몰입을 낳아 주어진 역할을 넘어선 기대이상의 성과를 낸다(최인재 & 최상진, 2002). Guerin(1997)은 팀 성과는 리더와 구성원들 간의 타산적, 단기적 교환관계만을 가지고 충분히 설명할 수 없다고 주장하였다. 성과창출과정에서 리더와 하급자 집단과의 정서적 프로세스의 중요성을 시사하고 있는 것이다. Karakas & Sarigollu(2012)는 자애적 리더십을 개념화하면서 리더의 자애란 “공동이익을 위한 자애”(benevolent for the Common Good)라고 규정하고, 이러한 행동이 구성원들의 정서적 몰입과 집단 활력(vitality stream)을 촉발하여 조직성과에 큰 영향을 미친다고 주장하였다. 이것은 곧 리더의 자애적, 또는 온정적 행동이란 단순히 인도적 차원에서 하급자 집단에 시혜를 베푸는 것을 넘어 하급자들을 정서적 차원에서 집단적으로 동기부여시키는 수단적 행위라는 점을 시사한다. 따라서, 한국형리더의 하향온정도 강력한 “우리”의식에 기초하여 몰입과 활력, 또는 신바람을 촉발하는(이장우 & 이민화, 1995) 성과창출의 수단으로 이해하는 것이 옳다고 본다.

이상의 논지에 따라 한국형리더십 세 관계요인들과 팀 성과의 관계에 대하여 아래와 같은 가설들을 설정할 수 있을 것이다.

가설 2: 한국형리더십 관계요인들은 팀 성과지각에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2.1: 리더의 상향적응은 팀 성과지각에 긍

정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2.2: 리더의 수평조화는 팀 성과지각에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2.3: 리더의 하향온정은 팀 성과지각에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.2.3 한국형리더십 관계요인과 팀 만족도

기존에 발표된 대부분의 리더십연구들이 리더의 행동이 추종자들의 만족에 영향을 미친다는 연구결과를 산출하였다(cf., Hernandez et al., 2011). 예컨대, 리더의 행동을, “과업지향 vs. 인간지향”, “변혁적 vs. 거래적”, “독단적 vs. 참여적” 등과 같이 구분할 때 리더가 어떤 행동을 보이든 간에 대부분 직무만족(job satisfaction)과 유의적 상관관계를 갖는 것으로 나타난다(Cramer, 1996). 이것은 리더의 행동이 만족도와 같은 태도변수와 매우 밀접한 관계가 있다는 뜻으로 해석된다. 한국형리더십의 관계요인들은 리더와 상사, 동료, 하급자들과의 정서적 유대에 기초하므로 태도변수와 긴밀한 관계를 가질 것으로 예측할 수 있다. 특히, 한국인들의 집단주의 문화특성을 고려할 때 상향적응, 수평조화, 하향온정 등의 관계요인들은, 직무에 대한 만족을 넘어, 자신이 속한 팀에 대한 만족도(즉 팀 만족도; Buchanan, 1974)와 밀접한 관계를 가질 것으로 유추할 수 있다.

상향적응이 팀 만족에 대한 영향은 소위 펠츠효과(Pelz Effect)에 의해서 설명이 가능하다. Pelz(1951)는 리더와 상사의 관계가 리더-하급자들의 심리적 태도에 영향을 미친다는 연구결과를 발표하였다. 이 효과에 따르면, 리더-상사의 갈등, 또는 소원한 관계는 하급자집단에 그대로 전이되어 “우리”의식을 해치고 결과적으로 팀 만족 저하를 가져오게 될 것이

다. 반면에, 리더-상사 간의 호의적 관계는 수직적 “우리”의식과 정서적 몰입을 강화하여 팀 만족을 높일 것이다(Epitropaki & Martin, 2013).

또한 Kim, Kim, & Lim(2013)은 한국 관리자들이 동료들과의 갈등상황에서 미국 관리자들보다 더 “타인 지향적 태도”(concern for others)를 보인다는 연구결과를 얻었다. 이것은 한국인들의 갈등회피성향, 또는 조화추구성향을 보여주는 연구결과로 해석된다. Bedwell, Wildman, DiazGranados, Salazar, Kramer, & Salas(2012)는 “협력”(collaboration)을 개념화하면서 팀 수준에서 리더들 간의 협력, 또는 조화가 단위조직 구성원들의 몰입과 만족 같은 태도에 영향을 미친다고 주장하였다. 한국인의 토속 심리연구결과도 리더-동료의 조화가 몰입과 만족을 강화한다는 결론을 제시하고 있다(최상진, 1992). 따라서 리더-동료의 수평조화는 팀 구성원들의 정서적 몰입을 강화시켜 팀 만족도를 높일 것으로 예측된다.

한편, 백기복 등(2010)의 연구에 따르면, 한국인들은 리더에 대하여 매우 강하게 온정적 행동을 기대하는 것으로 나타났다. 만족을 기대와 실제 간의 차이로 정의할 때(Buchanan, 1974), 리더의 하향온정은 하급자들의 온정기대를 충족시켜 팀 만족도를 높일 것으로 예상된다. 아울러, 박영신 & 김의철(2005)도 리더의 온정이 하급자들의 정서적 유대와 만족에 관련된다는 주장을 폈다. 이들을 종합할 때, 리더-동료 간의 조화는 정서적 몰입을 강화시켜 팀 만족도에 영향을 미칠 것으로 유추할 수 있다.

이상의 논의에 의해 가설을 제시하면 다음과 같다.

가설 3: 한국형리더십 관계요인들은 팀 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3.1: 리더의 상향적응은 팀 만족도에 긍정

적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3.2: 리더의 수평조화는 팀 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3.3: 리더의 하향온정은 팀 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

III. 연구방법

3.1 조사방법과 표본구성

연구가설을 검증하기 위하여 국내 46개 기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 동일방법편의(common method bias)를 최소화하기 위하여 설문을 팀원 A용과 팀원 B용을 분리(multi-source)하였고, 응답자의 수는 팀장용 1명, 팀원 A용 4명, 그리고 팀원 B용은 3명으로, 팀장을 포함한 팀별 8명을 대상으로 설문을 실시하였다. 표본추출은 편의표본추출방법을 사용하였다. 연구 표본은 8명이 한 세트로 확보되어야 하고, 팀원 A용과 팀원 B용 설문지는 팀장을 제외한 팀원들 중 응답자가 중복되지 않게 무작위로 설문지를 배포하였다. 설문지는 작성 후 봉투에 넣어 밀봉한 뒤 연구자가 재방문하여 직접 수거하였다. 설문 조사대상은 서울 및 수도권에 위치한 총 46개의 기업에 소속된 117개의 팀이며, 총 응답자수는 924명으로 한 세트 당 평균 7.7명이 설문에 참여하였다.

설문조사 응답자들의 인구통계 특성을 살펴보면, 성별 분포도는 팀장급은 남자 67.2%, 여자 32.8%이고, 팀원 A는 남자 47.4%, 여자 52.6%이며, 팀원 B는 남자 53.8%, 여자 45.7% 응답하였다. 연령별 분포는 팀장은 40대가 49.6%로 가장 많았으

며, 팀원 A는 30대가 218명(45%), 팀원 B도 30대가 141명(42.3%)로 가장 많았다. 학력은 전문대졸이 팀장 68.8%, 팀원 A 80.2%, 팀원 B 79.6%로 가장 많았다. 근속기간은 팀장은 11년에서 15년이 24.8%로 가장 많았고, 팀원 A는 5년 미만이 55.1%로 가장 많았으며, 팀원 B 역시 5년 미만이 57.4%로 가장 많았다. 직군은 총 응답자의 70%정도가 서비스 산업에 종사하였다.

3.2 변수의 조작적 정의

3.2.1 독립변수

1) 한국형리더십 관계요인

이 변수들의 측정은 백기복 등(2010)이 개발한 측정도구를 사용하였다. 상향적응 4항목, 수평조화 12항목 중 동료팀장과의 관계를 측정하는데 적합한 6항목, 그리고 하향온정 7항목을 5점 척도로 측정하였다. 상향적응과 수평조화는 팀장이 측정하였으며, 하향온정은 팀원 A가 팀장의 하향온정 정도를 5점 척도로 측정하였다.

3.2.2 종속변수

1) 팀 혁신행동

팀 혁신행동을 측정하기 위하여 Scott & Bruce (1994)가 개발한 개인의 혁신행동을 묻는 6개 항목 중 5개 항목을 '팀'으로 주체를 변경하여 사용하였다. 설문문항을 예로 들면, '우리 팀은 각자의 업무를 개선하기 위해 늘 노력한다,' '우리 팀은 새로운 개선된 방법으로 일을 해 보기를 좋아한다,' 등이며 7점 척도로 측정하였다. 팀 혁신행동은 팀원 B가 응답하였다.

2) 팀 성과지각

팀 성과는 Henderson & Lee(1992)가 개발한 5개 항목을 이용하여 측정하였다. 항목들의 내용은 팀 결과물의 질과 양, 팀 활동의 효율성, 기한준수, 그리고 팀 성과의 목표대비 성취도에 대한 평가이다. 총 5개의 항목을 5점 척도로 팀원 B가 측정하였다. 설문 문항의 예는 다음과 같다. ‘우리 팀은 효율적으로 운영된다,’ ‘우리 팀은 업무기한을 잘 지킨다,’ ‘우리 팀의 업무의 질은 우수하다.’

3) 팀 만족도

팀 만족도는 Buchanan(1974)이 개발하고 노현재, 양동민 & 심동섭(2011)이 팀 맥락에 적합하도록 수정하여 사용한 5개 항목을 7점 척도로 팀원 B가 응답토록 하였다. 설문 문항의 예는, ‘나는 다시 팀을 선택할 기회가 주어진다면 지금 팀에 속하고 싶다,’ ‘나는 내가 속한 팀에 만족한다,’ ‘나는 이 팀에서 업무를 수행하고 있는 것에 만족한다’ 등이다.

IV. 연구결과

연구에서 사용된 측정도구들을 이미 선행연구에서 타당도가 검증되었지만, 본 연구의 목적에 맞추어 결과의 타당성을 재검증하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 요인 추출방식은 주성분 분석(principle component)을 채택하였고, 요인회전은 요인들 간의 독립성을 전제로 한 직교회전(varimax) 방식을 사용하였다. 측정도구의 요인수 판단은 고유값(eigen value)은 1 이상, 요인 적재치는 .4 이상을 기준으로 하였다. 또한 설문이 응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 검증하기 위해 신뢰도를 분

석하였다. 일반적으로 Cronbach' α 계수가 .8 이상이면 바람직하고, .6 이상이면 수용할 만한 것으로 판단된다.

〈표 1〉은 각 변수의 요인분석과 신뢰도분석 결과이다. 각 변수들의 신뢰도를 분석한 결과, 상향적응($\alpha = .80$), 수평조화($\alpha = .89$), 하향온정($\alpha = .88$), 팀 혁신행동($\alpha = .95$), 팀 성과지각($\alpha = .84$), 팀 만족도($\alpha = .93$) 모두 신뢰계수의 값이 .8 이상으로 신뢰성이 있는 것으로 확인되었다. 요인분석 결과 각 변수의 요인 적재치는 상향적응(=.4), 수평조화(=.4), 하향온정(=.5), 팀 혁신행동(=.6), 팀 성과지각(=.6), 팀 만족도(=.6)로 각 변수의 타당성에 문제가 없는 것으로 검증되었다.

본 연구의 모든 분석은 집단수준에서 이루어지기 때문에, 팀원 A로부터 측정한 하향온정과 팀원 B로부터 측정한 팀 혁신행동, 팀 성과, 그리고 팀 만족도를 모두 집단수준으로 합산하여 분석에 사용하였다. 이를 위하여 5개 변수들의 급내상관관계지수(ICC: Intraclass correlation coefficient) 값을 측정하고(Shrout & Fleiss, 1979), 연구변수별 수렴도는 집단 내 수렴도(within-group agreement measure) 측정치인 r_{wg} 값으로 확인하였다(James, Demaree, & Wolf, 1993). 개인수준변수를 합산(aggregation)하여 집단수준 변수로 채택할 수 있는 기준은 ICC(1)의 경우 F-test 결과가 유의해야 하며, ICC(2)는 .50정도를 수용치로 보며, Median r_{wg} 값의 경우에는 .70 이상 정도가 권장되고 있다(Klein et al., 2000). 하향온정, 팀 혁신행동, 팀 성과, 팀 만족도의 ICC(1), ICC(2) 값은 다음과 같으며, 각 변수의 ICC(1)의 F-test 결과는 모두 유의확률이 .001 이하로 나타났다. 하향온정 .19, .48; 팀 혁신행동 .21, .42; 팀 성과지각 .35, .58; 팀 만족도 .21, .41. 또한 하향온정, 팀 혁신행동, 팀

〈표 1〉 요인분석, 신뢰도 분석결과

항목	요인적재치						신뢰도 (a)
	상향 적응	하향 온정	수평 조화	팀 혁신행동	팀 성과지각	팀 만족	
상향적응 01	.72						.80
상향적응 02	.66						
상향적응 03	.41						
상향적응 04	.60						
하향온정 01		.52					.88
하향온정 02		.59					
하향온정 03		.66					
하향온정 04		.82					
하향온정 05		.80					
하향온정 06		.72					
하향온정 07		.75					
수평조화 01			.82				.89
수평조화 02			.87				
수평조화 03			.82				
수평조화 04			.86				
수평조화 05			.57				
수평조화 06			.48				
팀혁신행동 01				.61			.95
팀혁신행동 02				.71			
팀혁신행동 03				.60			
팀혁신행동 04				.71			
팀혁신행동 05				.70			
팀 성과지각 01					.56		.84
팀 성과지각 02					.52		
팀 성과지각 03					.58		
팀 성과지각 04					.52		
팀 성과지각 05					.56		
팀 만족 01						.83	.93
팀 만족 02						.87	
팀 만족 03						.85	
팀 만족 04						.66	
팀 만족 05						.62	
고유값	3.97	3.64	1.73	1.91	1.91	4.37	
분산설명비율(%)	30/7	53.8	70.7	14.6	14.6	33.5	

성과, 팀 만족도의 r_{wg} 는 각각 .96, .89, .96, .86 으로서, 각각의 개인 수준의 변수들을 팀 수준 변수로 합산하여 분석에 사용한 것이 타당하다고 할 수 있다.

〈표 2〉는 각 변수들의 평균과 표준편차, 그리고 상관관계 분석 결과를 보여주고 있다. 대부분의 상

관계수의 방향이 가설에서 예측한 결과와 일치함을 알 수 있다.

〈표 3〉은 팀 차원의 결과변수들에 대한 상향적응의 주효과에 대한 회귀분석 결과이다. 각 회귀계수들은 표준화된 값들이다. 회귀분석 결과에 의하면 상향적응은 팀 혁신행동($\beta = .30, p \leq .01$), 팀

〈표 2〉 변수의 평균, 표준편차와 상관관계분석 결과

	Mean	S.D.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1)리더성별 0=남성 1=여성	67.2% 32.8%											
(2)리더나이 1=20대 2=30대 3=40대 4=50대	1.6% 29.6% 49.6% 19.2%		-.38**									
(3)리더학력 1=고졸 2=전문대졸 3=대졸 4=대학원이상	3.2% 68.8% 26.4% 1.6%		-.15	.27**								
(4)리더근속년수 1=5년미만 2=5~10년 3=11~15년 4=16~20년 5=21년 이상	12.8% 22.4% 24.8% 20.0% 20.0%		-.09	.50**	.00							
(5)리더직급 1=사원 2=대리 3=과장 4=차·부장	8.8% 16.8% 28.0% 46.4%		-.38**	.52**	.29**	.34**						
(6)상향적응	3.79	.63	-.30**	.10	.08	.04	.25**					
(7)수평조화	3.94	.61	-.08	.07	-.09	.03	.04	.58**				
(8)하향온정	3.56	.47	.12	.04	-.08	.20*	-.10	.20*	.23*			
(9)팀혁신행동	5.13	.77	.05	.01	-.11	-.08	-.12	.24*	.20*	.27**		
(10)팀성파지각	3.70	.53	.12	-.07	-.15	-.06	-.20*	.20*	.28**	.32**	.68**	
(11)팀만족도	5.24	.84	.11	-.09	-.12	-.07	-.06	.22*	.28**	.22**	.67**	.64**

성과($\beta = .28, p \leq .01$)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 팀 만족도를 종속변수로 한 회귀식의 모형 적합도는 유의하지 않은 것으로 나타났다($F = 1.57, p = .14, n.s.$).

〈표 4〉는 팀 차원 결과변수들에 대한 수평조화의 주효과에 대한 회귀분석 결과이다. 회귀분석 결과에

의하면 수평적응이 팀 성과지각에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .29, p \leq .01$). 하지만 팀 혁신행동($F = 1.46, p = .18, n.s.$)과 팀 만족도($F = 1.70, p = .11, n.s.$)에 대한 회귀모형은 적합하지 않은 것으로 나타났다.

〈표 5〉는 하향온정이 팀 차원 결과변수에 미치는

〈표 3〉 상향적응의 팀 결과변수들에 대한 회귀분석 결과

		팀차원 결과변수		
		팀혁신행동	팀성과지각	팀만족도
리더성별		.13	.15	.18*
리더나이		.23	.16	.04
리더학력		-.13	-.14	-.12
리더근속년수		-.14	.06	-.08
직급	대리	.08	-.04	.00
	과장	-.05	-.06	.04
	차·부장	-.17	-.26	-.03
상향적응		.30**	.28**	.28**
R ²		.14	.14	.10
Overall F		2.15*	2.27**	1.57

주) N = 117, * $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, † $p \leq .10$ (two-tailed)

〈표 4〉 수평조화의 팀 결과변수들에 대한 회귀분석 결과

		팀차원 결과변수		
		팀혁신행동	팀성과지각	팀만족도
리더성별		.07	.10	.14
리더나이		.19	.11	-.01
리더학력		-.10	-.10	-.08
리더근속년수		-.14	-.06	-.08
직급	대리	.18	.14	.10
	과장	.05	.02	.13
	차·부장	-.04	-.13	.11
수평조화		.20*	.29**	.28**
R ²		.10	.15	.11
F		1.46	2.45*	1.70

주) N = 117, * $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, † $p \leq .10$ (two-tailed)

〈표 5〉 하향온정의 팀 결과변수들에 대한 회귀분석 결과

		팀차원 결과변수		
		팀혁신행동	팀성과지각	팀만족도
리더성별		.04	.06	.10
리더나이		.20	.14	-.02
리더학력		-.13	-.14	-.12
리더근속년수		-.22*	-.14	-.14
직 급	대리	.20	.15	.10
	과장	.15	.15	.22
	차·부장	.04	-.04	.17
하향온정		.30**	.30**	.25 [†]
R ²		.11	.18**	.09
F		1.83*	2.98*	1.37

주) N = 117, * $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, † $p \leq .10$ (two-tailed)

주효과에 대한 회귀분석 결과이다. 하향온정은 팀 혁신행동($\beta = .30, p \leq .01$), 팀 성과($\beta = .30, p \leq .01$)에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 하향온정의 팀 만족도에 대한 주효과는 회귀식이 적합하지 않은 것으로 나타났다($F = 1.37, p = .22, n.s.$).

V. 토의 및 결론

5.1 연구결과의 요약

본 연구에서는 한국형리더십 관계요인인 상향적응, 수평조화, 그리고 하향온정이 팀 효과성(팀 혁신행동, 팀 성과, 팀 만족도)에 미치는 영향을 팀 수준에서 검증하였다. 연구 결과, 리더의 상향적응과 하향온정이 팀 혁신행동과 팀 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 수평조화는 팀 성과

지각에만 정(正)의 영향을 미쳤으며, 팀 만족도에는 한국형리더십 관계요인이 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

정서적 유대를 강조하는 한국형리더십 관계요인들이 과업과 관련된 팀 혁신행동과 성과에 긍정적인 영향을 미쳤다는 점은 리더십 효과를 설명함에 있어 정서적 메커니즘의 중요성을 강조해온 선행연구들(예: Barsade, Brief, & Spataro, 2003; Gooty, Connelly, Griffith, & Gupta, 2010; Hernandez et al., 2011)과 일치하는 결과이다. 특히, 리더와 상사, 동료와의 정서적 유대가 과업관련 성과에 영향을 미치고 있는 것은 리더-부하관계에만 집중해온 기존 리더십연구들에 새로운 시사점을 던져준다.

하지만 가설과는 달리, 한국형리더십의 세 관계요인들의 팀 만족에 미치는 영향이 모두 유의하지 않게 나타났다. 팀 혁신행동과 팀 성과가 과업수행에 초점을 맞춘 변수인 반면, 팀 만족도는 태도 변수이다. 한국형리더십의 관계요인들이 비교적 연성개념 구조임을 감안할 때 같은 부류의 팀 만족도와 유의

적 관계가 나타나지 않은 것은 매우 이례적인 결과이다. 아마도 이는 만족이라는 변수가 갖는 다면성(multi-facet) 때문이 아닌가 추측된다. Smith, Kendall, & Hulin(1969)이 제시하였듯이, 만족은 상사, 급여, 근무환경, 과업, 동료 등 다양한 대상을 갖는 개념인데, 여기에서는 팀에 대한 만족만을 측정했기 때문에 개념적으로 “범주의 한계”(restriction of range)가 작용했을 수도 있다. 앞으로의 연구에서 보다 정직한 분석이 이뤄져야 할 것으로 본다.

또한 수평조화와 팀 혁신행동의 관계도 유의적이지 않게 나타났다. 수평조화를 중요시 하는 리더의 모나지 않고 ‘좋은 사람’이 되려는 행동성향이 지배한 것으로 추측된다. 사실 한국형리더십의 세 요인들은 모두 긍정적 측면과 부정적 측면을 갖는다. 본고에서는 긍정적 측면에만 초점을 맞춰 연구하였다. 앞으로의 연구에서 긍정, 부정의 두 측면을 동시에 고려하여 연구할 필요가 있음을 말해주는 연구결과라고 볼 수 있다.

5.2 이론적·실무적 시사점

본 연구는 한국형리더십 관계요인이라는 토착변수들(indigenous variables)를 다루는 연구라는 점에서 그 이론적 가치가 있다. 인간의 모든 행동은 사회적, 문화적 가치에 의해서 규정된다는 “행위이론(action theory)”(Parsons, 1937)을 받아들인다면, “우리”의식과 “정”(情)이라는 한국의 토착 문화가치를 토대로 한 상향적응, 수평조화, 하향온정 등이 성과에 미치는 영향을 실증적으로 밝힌 것은 매우 의미 있는 일이었다고 본다. 하지만 한국적 변수들이 제대로 과학적 체계를 이루고 있지 않아 가설이나 연구모형을 설정하는데 있어 많은 무리가 따른

다. 예컨대, 리더십은 토착개념인데 선행변수, 매개변수, 결과변수들은 모두 서구인들을 대상으로 정립된 변수들을 쓸 수밖에 없다. 이에 따라, 토착변수들과 서구적 매개변수나 결과변수들의 이론적 관계를 설정하는데 필요한 기초연구나 이론이 부족하다. 중국의 경우에는, 토착변수들에 대한 연구결과가 이미 많이 쌓여 있고 세계적으로 학계에서 널리 공유되고 있으나, 한국의 경우에는 매우 일천하다(cf. Zhang et al., 2012).

또한 본 연구가 과학적 엄격성을 확보하기 위해, 설문응답을 세 원천에서 얻음으로써 동일방법편의(common method bias)를 극복한 것이나 리더의 위치를 중심에 두고 상사, 동료, 하급자의 다면관계로 접근한 것, 그리고 “우리”인식의 집단성을 고려하여 분석의 수준을 팀으로 설정한 것 등은 이론적으로 많은 시사점을 던져준다.

이론적 측면에서의 시사점과 더불어 본 연구의 결과를 바탕으로 실무적 관점에서 한국형리더십 관계요인의 효과성을 어떻게 활용할 것인가 하는 문제 또한 생각해 보아야 할 것이다. 실증연구 결과 한국형리더십의 관계요인들은 모두 팀 성과에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 상향적응과 하향온정은 팀 성과뿐만 아니라 팀 혁신행동에도 긍정적인 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 조직의 중간관리자인 팀장에게 리더십에 대한 새로운 접근전략을 제공한다. 본 연구결과는 조직의 심장이라고 할 수 있는 중간 관리자이면서 매우 중요한 역할을 하는 팀장의 리더십을 전(全)방향으로 확대하여 리더십 효과성을 극대화할 것을 시사하고 있다. 한국 기업 맥락에서 팀장은 팀 효과성을 증대시키기 위해 팀 구성원들과의 관계만이 아닌, 상사, 그리고 동료 팀장들과의 관계까지도 잘 관리하고 유지해야 함을 보여주고 있다. 이에 따라 팀장의 리더십 평가나 교육·훈련에 있어 이제까

지 고려하지 않았던 상사와의 관계, 그리고 동료 팀장과의 관계를 통합적으로 고려해야 할 것이다.

5.3 연구의 한계점과 추후 연구과제

본 연구의 한계점 및 추후 연구 과제를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 한 시점에서 설문조사를 통하여 횡단 연구를 하였지만 사람 사이의 관계에 관련된 변수들은 오랜 기간 동안 교류와 사건들을 공유하면서 숙성된다는 특징을 지닌다. 따라서 일정기간을 두고 여러 시점에서 종단연구를 실시할 필요가 있다.

둘째, 설문조사 방법 이외에도 관찰이나 질적 연구를 추가적으로 실시하여 한국형리더십 이론을 정립해 나가야 할 것이다. 특히 문화적 가치에 기초한 연구는 설문조사 방법 보다는 질적 연구방법을 활용하는 것이 더 풍부한 정보를 제공할 수 있을 것으로 사료된다.

셋째, 본 연구에서 제시한 세 가지 관계요인인 상향적응, 수평조화, 그리고 하향온정은 한국형리더십의 여덟 가지 요인들 중 일부이다. 추후 연구에서는 한국형리더십의 나머지 다섯 가지 요인들, 즉 리더의 내적 속성요인들인 자기긍정, 솔선수범, 성취열정, 그리고 조직/전략적 차원의 요인들인 미래비전과 환경변화의 효과성에 대한 검증이 이루어져야 할 것이다.

끝으로, 본 연구에서는 조직의 중간관리자 급인 팀장을 연구대상으로 하였다. 하지만 한국형리더십의 효과성을 중간관리자 뿐만 아니라 임원급의 고위관리자나 하위관리자 등 다양한 직급을 대상으로 검증해 볼 필요가 있다.

참고문헌

- 김익택 & 백기복(2012), “복잡계과학을 통한 이슈리더십 이론의 검증,” **대한경영학회지**, 25(9), 3731-3759
- 노현재 · 양동민 · 심덕섭(2011), “상사의 감정지능이 팀 만족 및 팀 성과에 미치는 영향: 변혁적 리더십의 매개효과를 중심으로,” **조직과 인사관리연구**, 8, 199-217
- 박동수 & 김수희(2009), “상향적 영향전달과 팀 성과와의 관계에서 팀 리더의 감성지능의 조절효과,” **한국경영학회 통합학술발표논문집**, 1-29
- 박영신 & 김의철(2005), “한국인의 신뢰의식에 나타난 토착심리 탐구,” **한국심리학회지: 사회문제**, 11(특별호), 21-55
- 백기복 · 서재현 · 구자숙 · 김정훈(2010), “한국형리더십,” **인사 · 조직연구**, 18(4), 33-69
- 안은수(2008), “한국형리더십 모형 개발을 위한 시론: 무애사방의 리더십 핵심가치,” **한국철학논집**, 23, 67-97
- 이장우 & 이민화(1995), “신바람 관리: 개념적 모형,” **경영학연구**, 24(2), 339-370
- 조금호(1996), “문화유형과 타인 이해 양상의 차이,” **한국심리학회지**, 15(1), 104-139
- 조동일(1997), “한국인의 신명, 신바람, 신명풀이,” **민족문화연구**, 30, 69-85
- 최상진(1992a), “한국인의 문화-심리적 자기,” **중앙대학교 인문과학논문집**, 35, 203-224
- 최상진(2000), “한국인 심리학,” 서울, 중앙대학교
- 최인재 & 최상진(2002), “한국인의 문화심리적 특성이 문제대응방식, 스트레스, 생활만족도에 미치는 영향: 정(情), 우리성을 중심으로,” **한국심리학회지**, 14(1), 55-71
- Baron, R. M. & D. A. Kenny (1986), “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic,

- and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182
- Barsade, S., Brief, A., & S. Spataro (2003), "The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm," In J. Greenberg (Eds.), *Organizational Behavior: The State of the Science*, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 3-52
- Bass, B. M. (1985), "*Leadership and performance beyond expectations*," New York, Free Press
- Bedwell, W. L., Wildman, J. L., DiazGranados, D., Salazar, M., Kramer, W. S. & E. Salas (2012), "Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization," *Human Resources Management Review*, 22, 128-145
- Blau, P. (1964), "*Exchange and power in social life*," NY, Wiley
- Buchanan, B.(1974), "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations," *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546
- Cable, D. M., & T. A. Judge (2003), "Managers' upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style," *Journal of Organizational Behavior*, 24, 197 - 214
- Chaikovsky, S., & G. S. Han (2007), "Acculturative Understanding of Korean Social Psychology among western sojourners in Korea," *Korean Journal of Social and Personality Psychology*, 21(1), 59-76
- Conger, J. A., & R. N. Kanungo (1987), "Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings," *Academy of Management Review*, 12, 637-647
- Cramer, D. (1996), "Job satisfaction and organizational note continuance commitment: A two-wave panel study," *Journal of Organizational Behavior*, 17, 389-400
- Epitropaki, O., & R. Martin (2005), "From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes," *Journal of Applied Psychology*, 90, 659-676
- Falbe, C. M., & G. Yukl (1992), "Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics," *Academy of Management Journal*, 35, 638-652
- Fu, Kennedy, J., Tata, J., Yukl, G., Bond, M. H., Peng, T. K., Srinivas, E. S., Howell, J. P., Prieto, L., Koopman, P., Boonstra, J. J. Pasa, S., Lacassagne, M. F., Higashide, H., & A. Cheosakul (2004), "The impact of societal cultural values and individual social beliefs on the perceived effectiveness of managerial influence strategies: A meso approach," *Journal of International Business Studies*, 35(4), 284-305
- Gardner, W. L., & B. J. Avolio (1998), "The charismatic relationship: A dramaturgical perspective," *Academy of Management Review*, 23(1), 32-58
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & A. Gupta (2010), "Leadership, affect and emotions: A state of the science review," *The Leadership Quarterly*, 21(6), 979-1004
- Graen, G. B., Hui, C., & E. T. Taylor (2004), "A new approach to team leadership: Upward, downward, and horizontal differentiation," In G. B. Graen (Ed.), *New frontiers of leadership*, 33-66, Greenwich, CT, Information Age Publishing
- Graen, G. B., & M. Uhl-Bien (1995), "Relationship-

- based approach to leadership: Development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective," *Leadership Quarterly*, 62, 219-247
- Griffin, R. W., & T. S. Bateman (1986), "Job satisfaction and organizational commitment," In Cooper, C. L. and I. Robertson (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*
- Guerin, M. L. (1997), "Teamwork at Barton Company: A Psychodynamic Perspective," The 1997 Symposium of The International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & M. D. Johnson (2011), "The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory," *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1165-1185
- Henderson, J. C., & S. C. Lee (1992), "Managing I/S design teams: A control theories perspective," *Management Science*, 38(6), 757-777
- Hollander, E. P. (2009), "Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship," Routledge.
- James, L. R., Demaree, R. G., & G. Wolf (1993), "rwg: An assessment of within-group interrater agreement," *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309
- Jones, G. R. (1986), "Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organization," *Academy of Management Journal*, 29, 262-279
- Karakas, F. & E. Sarigolluu (2012), "Benevolent Leadership: Conceptualization and construct development," *Journal of Business Ethics*, 108, 537-553
- Kennedy, J. C., Fu, P. P., & G. A. Yukl (2003), "Influence tactics across twelve cultures," *Advances in Global Leadership*, 3, 127-147
- Kim, S. Y., Kim, J. H., & T. S. Lim (2013), "The impact of relational holism on conflict management styles in colleagueship and friendship: A cross-cultural study," *Studies in Communication Sciences*, 13, 58-66.
- Kipnis, D., & S. M. Schmidt (1988), "Upward-Influence Styles: Relationship with performance evaluations, salary and stress," *Administrative Science Quarterly*, 33(4), 528-542
- Klein, K. J., Bliese, P. D., Kozlowski, S. W. J., Dansereau, F., Gavin, M. B., Griffin, M. A., Hofmann, D. A., James, L. R., Yammarino, F. J., & M. C. Bligh (2000), "Multilevel analytical techniques: Commonalities, differences, and continuing questions," In K. J. Klein & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc., 512-553
- Moberg, D. (1997), "Virtuous peers in work organizations," *Business Ethics Quarterly*, 7(1), 67-85
- Park, S. M., & H. G. Rainey (2007), "Antecedents, Mediators, and Consequences of Affective, Normative, and Continuance Commitment: Empirical Tests of Commitment Effects in Federal Agencies," *Review of Public Personnel Administration*, 27, 197-226
- Parsons, T. (1937), "The structure of social action," Glencoe IL, The Free Press
- Pelz, D. D. (1951), "Leaders within a hierarchical organization," *Journal of Social Issues*, 7,

- 49-55
- Sadri, G., Weber, T. J., & W. A. Gentry (2011), "Empathic emotion and leadership performance: An empirical analysis across 38 countries," *The Leadership Quarterly*, 22, 813-830
- Saks, A. M., Krista, L., Uggerslev, & N. E. Fassina (2007), "Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model," *Journal of Vocational Behavior*, 70, 413-446
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & F. J. Yammarino (2000), "Investigating contingencies: An examination of the impact of span of supervision and upward controllingness on leader-member exchange using traditional and multivariate within- and between entities analysis," *Journal of Applied Psychology*, 85, 659-677
- Scott, S. G., & R. A. Bruce (1994), "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace," *Academy of Management Journal*, 37, 580-607
- Shrout, P. E., & J. L. Fleiss (1979), "Intraclass correlations: Uses in assessing rater reliability," *Psychological Bulletin*, 86(2), 420-428
- Smith P. C., Kendall, L. M., & C. L. Hulin (1969), "The measurement of satisfaction in work and retirement: a strategy for the study of attitudes," Chicago, Illinois, Rand McNally
- Sobel, M. E. (1982), "Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models," In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology*, 290-312, Washington DC: American Sociological Association
- Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., & R. E. Quinn (1999), "Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership," *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 511-526
- Triandis, H. C. (1993), "The contingency model in cross-cultural perspective," In M. M. Chermers and R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, 167-188, San Diego, CA, Academic Press
- Van Offenbeek, J., & P. Koopman (1996), "Interaction and decision making in project teams," In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology*: 159-187, London, Wiley
- Wang, A. C., & B. S. Cheng (2010), "When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy," *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 106-121
- Yukl, G. A., & J. B. Tracey (1992), "Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss," *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525-535
- Zhang, X., Fu, P., Xi, Y., Li, L., Xu, L., Cao, C., Li, G., Ma, L., & J. Ge (2012), Understanding indigenous leadership research: Explication and Chinese examples, *The Leadership Quarterly*, 23, 1063-1079

A study on the relationship between the relational factors of Korean leadership styles and team effectiveness

Sunah Shim* · Ki-Bok Baik** · Boyoung Kim***

Abstract

Leadership studies have been conducted using several different theoretical frameworks. One of the main approaches to leadership theory is the relationship-centered perspective that focuses on exchange relationships between leader and other members. For example, LMX considers the quality of leader-member exchange and LLX the quality of leader-superior leader exchange). While this perspective offers significant contributions to the development of leadership theory, it has at least two limitations to be overcome to develop more general explanations of the leadership phenomenon. First, relationship-centered leadership studies mainly have focused on top-down relationships between leaders and followers, ignoring leaders' simultaneous relationships with their superiors and counterparts. To understand the effects of leaders' relationships with their followers, these other relationships must be accounted for. Second, the relationship-centered leadership perspective uses a Western cultural context that may be inappropriate in other cultures. For example, one of the most important factors of Korean employees' relationships with other employees is their strong interpersonal bond based on the unique Korean emotions of "we-ness" and "Jung" (sentiment). The effectiveness of Korean leaders' relational factors is based to some extent on these unique emotions and, therefore, these emotions must be considered to understand the effectiveness of Korean leadership.

The purpose of this study is to examine the effects of three relational factors of Korean leadership styles on three measures of team effectiveness. Specifically, the effects of the interpersonal dimensions of the Korean leadership styles of (1) upward adaptability, (2) downward

* Assistant Professor, Department of Air Travel Services, JEI University

** Professor, College of Business Administration, Kookmin University

*** Assistant Professor, College of Business Administration, Kookmin University

benevolence, and (3) lateral harmony are related to (1) team innovative behaviors, (2) team performance perception, and (3) team satisfaction. In their empirical study, Baik et al. (2010) examined the validity and reliability of these relational factors of Korean. They identified upward adaptability as those behaviors of a leader who tries to align opinions and avoid conflicts when deciding on goals and resource allocations and also as representing comforting behaviors. Lateral harmony means leaders' esteemed and trustworthy relationships with their coworkers. This relational factor emphasizes cooperative communication and harmony among colleagues and avoids extraordinary behaviors. The third relational factor is downward benevolence, representing generosity. Leaders who possess this attribute tend to provide for their subordinates and form strong bonds with them.

Data were derived from responses to questions in surveys administered to 117 teams in 46 organizations in Korea. To avoid common method bias, three separate surveys were administered. One survey was administered to team leaders and one survey was administered to each of two randomly chosen samples of members of the organizations. The analysis found statistically significant positive main effects of upward adaptability and downward benevolence on team innovative behaviors and team performance perception.

The findings of this study have two major theoretical and practical implications for future research and application. First, this study shows the importance of the relational factors of Korean leadership styles to team effectiveness in Korea's unique collective cultural context. Second, our present perspective on the relational approach of leadership theory is enlarged by the inclusion of upward and lateral relationships as well as top-down relationships, providing evidence that top-down and bottom-up relationship factors of Korean leadership styles influence task-related team effectiveness. In-depth discussions of the findings and limitations of the study are provided in the discussion section.

Key words: relational factors of Korean leadership styles (upward adaptability, lateral harmony, and downward benevolence), team innovative behavior, team performance perception, team satisfaction