



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

상향영향력 및 전술이 팀 유효성에
미치는 영향: 리더십 유효성의
매개효과를 중심으로

제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리전공

강 경 구

2014 년 8 월



상향영향력 및 전술이 팀 유효성에 미치는 영향: 리더십 유효성의 매개효과를 중심으로

지도교수 김 정 훈

강 경 구

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2014 년 8 월

강경구의 경영학과 인사관리전공 석사학위 논문을 인준함

심사위원장 고 부 언 印

위 원 강 영 순 印

위 원 김 정 훈 印

제주대학교 경영대학원

2014 년 8 월

The Effects of Upward Influence and Its
Tactics on Team Effectiveness: Focusing the
Mediating Effect of Leadership Effectiveness

Kyung-Goo Kang
(Supervised by professor Jung-Hoon Kim)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement
for the degree of Master of Science.

2014. 8.

This thesis has been examined and approved.
Thesis director, Bu-Eon Ko, prof. of Business Administration

Prof. Young-Soon Kang

Prof. Jung-Hoon Kim

2014. 8.

Department of Business Administration
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

JEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

목 차.....	i
그림 목차.....	iv
표 목차.....	v
ABSTRACT.....	vii
I. 서 론.....	1
1. 연구의 필요성.....	1
2. 연구의 목적.....	3
3. 연구의 방법 및 구성.....	4
II. 연구의 이론적 배경.....	6
1. 권력, 권위, 영향력 및 리더십.....	6
1) 권력.....	6
2) 권위.....	7
3) 영향력.....	7
4) 리더십.....	9
2. 상향 영향력.....	10
1) 상향영향력의 개념.....	10
2) 상향영향력 전술, 전략, 스타일.....	12
3) 상향영향력의 중요성.....	17
4) 상향 영향력과 유사한 개념.....	18
3. 리더십 유효성과 팀 유효성.....	28

1) 리더십 유효성	28
2) 팀 유효성	28
4. 선행연구	30
1) 상향영향력 프로세스	30
2) 상향영향력 및 상향영향력 전술의 선행요인	33
3) 상향영향력 및 상향영향력 전술의 결과요인	39
4) 리더십 유효성과 팀 유효성간 관계	55
III. 연구 설계	56
1. 연구모형	56
1) 연구모형 1 : 상향영향력과 팀 유효성간의 관계 및 리더십 유효성의 매개효과	56
2) 연구모형 2 : 상향영향력 전술과 팀 유효성간의 관계 및 리더십 유효성의 매개효과	57
2. 연구가설	58
1) 상향영향력이 팀 유효성에 미치는 직접효과	58
2) 상향영향력과 팀 유효성간의 관계에서 리더십 유효성의 매개효과	59
3) 상향영향력 전술이 팀 유효성에 미치는 직접효과	60
4) 상향영향력 전술과 팀 유효성간 관계에서 리더십 유효성의 매개효과	65
IV. 연구 방법	67
1. 자료수집 및 표본	67
1) 자료수집 방법	67
2) 표본	68
2. 변수의 조작적 정의 및 측정 도구	68
1) 상향영향력	68
2) 상향영향력 전술	69
3) 리더십 유효성	69

4) 정서적 팀 몰입	70
5) 팀 성과.....	70
6) 통제변수.....	71
3. 설문지 구성	71
V. 연구 결과	72
1. 표본의 인구통계적 분석	72
2. 측정도구에 대한 타당성 및 신뢰성 분석	73
1) 타당성 분석	73
2) 신뢰성 분석	76
3. 기술통계 및 상관관계 분석	77
4. 연구가설 검증결과.....	82
1) 상향영향력이 팀 유효성에 미치는 직접효과 검증결과.....	82
2) 상향영향력과 팀 유효성간 관계에서 리더십 유효성의 매개효과 검증 결과	84
3) 상향영향력 전술이 팀 유효성에 미치는 직접효과 검증결과.....	87
4) 상향영향력 전술과 팀 유효성간 관계에서 리더십 유효성의 매개효과 검증결과.....	98
VI. 결 론.....	101
1. 연구결과 요약.....	101
2. 연구의 의의 및 시사점.....	102
3. 연구의 한계 및 향후 연구방향.....	104
참고문헌	108
부록 (설문내용).....	143

그림 목차

그림 II-1. 상향영향력 수행과정모델(Terpstra-Tong & Ralston (2002)에서 인용).....	32
그림 III-1. 연구 모형 1.....	57
그림 III-2. 연구모형 2.....	58

표 목차

표 II-1. 상향 영향력에 대한 다양한 정의	11
표 II-2. 상향영향력 전술 유형.....	15
표 II-3. 상향영향력과 관련된 조직 내 의사소통 및 조직행동의 형태	27
표 II-4. 상향 영향력 관련 실증연구 결과 요약 (국내조직 대상 연구).....	46
표 II-5. 상향 영향력 관련 실증연구 결과 요약 (선행변수: 인구통계적 특성)	47
표 II-6. 상향 영향력 관련 실증연구 결과 요약 (선행변수: 개인특성).....	48
표 II-7. 상향 영향력 관련 실증연구 결과 요약 (선행변수: 직무특성).....	51
표 II-8. 상향 영향력 관련 실증연구 결과 요약 (선행변수: 상사특성 및 부하와 상사와의 관계).....	52
표 II-9. 상향 영향력 관련 실증연구 결과 요약 (선행변수: 조직문화 및 국가간 차이)	53
표 IV-1. 설문지 구성	71
표 V-1. 인구통계적 특성	73
표 V-2. 상향영향력 전술의 요인분석 결과.....	74
표 V-3. 상향영향력, 리더십 유효성, 정서적 팀 몰입, 팀 성과의 요인분석 결과...76	76
표 V-4. 신뢰도 분석결과	77
표 V-5. 변수들의 평균, 표준편차 및 상관관계 분석결과.....	78
표 V-6. 상향영향력 전술 종류별 사용 빈도	80
표 V-7. 상향영향력 전술의 단독 및 혼용 사용 유형	81
표 V-8. 상향영향력이 팀 유효성에 미치는 직접효과 분석결과	83
표 V-9. 상향영향력이 팀 유효성에 미치는 직접효과에 대한 검증결과 요약.....	84
표 V-10. 상향영향력과 팀 유효성간 관계에 대한 리더십 유효성의 매개효과 분	

석결과	86
표 V-11. 상황영향력과 팀 유효성간의 관계에 대한 리더십 유효성의 매개효과에 대한 검증결과 요약	87
표 V-12. 합리 전술이 팀 유효성에 미치는 직접효과 분석결과	89
표 V-13. 환심 전술이 팀 유효성에 미치는 직접효과 분석결과	91
표 V-14. 교환 전술이 팀 유효성에 미치는 직접효과 분석결과	93
표 V-15. 단언 전술이 팀 유효성에 미치는 직접효과 분석결과	94
표 V-16. 상부호소 전술이 팀 유효성에 미치는 직접효과 분석결과	95
표 V-17. 연합 전술이 팀 유효성에 미치는 직접효과 분석결과	97
표 V-18. 상황영향력 전술이 팀 유효성에 미치는 직접효과 검증결과 요약	98
표 V-19. 합리전술과 팀 유효성(정서적 팀 몰입)간의 관계에 대한 리더십 유효 성의 매개효과 분석결과	99
표 V-20. 상부호소 전술과 팀 유효성(정서적 팀 몰입)간의 관계에 대한 리더십 유효성의 매개효과 분석결과	100
표 V-21. 상황영향력 전술과 팀 유효성간의 관계에서 리더십 유효성의 매개효과 에 대한 검증결과 요약	100

ABSTRACT

Searching the preceding researches on influence of the internal organization, there are many researches on the downward influence focused on leadership of the internal organization, on the other hand there are a few researches about a low staff man/woman's upward influence on his/her boss. The upward influence is based on informal power. It is often considered as the political behavior with negative side emphasized. However, as the upward influence naturally exists in organizations, a member's ability of an organization to perform the upward influence is regarded as the critical factor determining the organization and effectiveness of a leader.

We have studied the relationship where a team leader's upward influence and a team member's awareness of the leader's tactics which is performed to exercise the upward influence (upward influence tactics) have an effect on the member's perceived team effectiveness. And we tried to find out what kind of mechanism of the leadership effectiveness has an effect on the team effectiveness such as affective team commitment, team performance and etc.

The survey of this paper is conducted with 316 team units of 18 organizations, the local government and local companies. We distributed two kinds of questionnaires to 2 people in 1 team, used finally 279 questionnaires of 578 people.

In summary, the result of this paper shows firstly that the upward influence of the leader of the team unit has a positive effect on the team member's team commitment and team performance. Leadership

effectiveness partially mediates the relationship between the team leader's upward influence and team commitment, team performance.

Secondarily, we could not find out the directive effective of upward influence tactics that the team leader use to excise it on the team performance. The result includes that reason has a positive effect on affective team commitment; upward appeal has a negative effect on affective team commitment. And we could not find out the factors such as ingratiation, exchange, assertiveness and coalition have a directive effect on result variables. While the leadership effectiveness mediates the relationship between reason and affective team commitment, it does not mediate the relationship between upward appeal and affective team commitment.

Lastly, result of frequency analysis of the survey, although both reason and ingratiation have used at the almost same frequency, ingratiation does not have an effect on affective team commitment. This result shows that if ingratiation is considered as a political behavior such as flattery, it marred the effect though reason could have a good feeling with politely attitude and image management.

With this research, we make sure again that the upward influence tactics has a limitary effect on team effectiveness compared with upward influence. This implies that to use upward influence could have a partial effect on getting real influence, not be the critical factor to get it. Therefore, it is needed in the future researches involved in upward influence to study the upward influence instead the effectiveness of upward influence tactics relatively more used in the preceding researches or preceding factors.

I. 서론

1. 연구의 필요성

오늘날 조직은 경쟁적이고 역동적인 외부환경에 대처하기 위해 규모축소, 구조 조정 및 수평적 조직화 등을 통하여 지속적으로 변화되고 있다. 위계구조와 관료제를 바탕으로 한 기존의 조직이론 만을 가지고는 더 이상 현재의 다양한 업무환경에 적용시키기는 어렵다. 조직은 이러한 변화하는 환경에서 생존을 위한 개선과 혁신을 도모하고 힘과 유연성을 겸비한 조직으로 도약하기 위해 노력하고 있다. 조직구조의 변화는 구성원에게 요구되는 역할과 자원에 대한 접근과 통제를 변화시킨다. 이런 관점에서 조직구조와 사회적 영향력과의 연계성은 명확해진다.

조직에 대한 전통적 시각은 직원과 상사간 공식적 관계 및 상호작용 패턴과 더불어 의사결정에 있어서의 합리적 양상에 초점을 두었다. 반면, 조직에 대한 현대적 시각은 업무환경에서 자연스럽게 존재하는 비공식적인 권력 및 관계와 의사결정 과정에서의 감정적 차원을 인정하는 것이다 (McAlister & Darling, 2004). 이러한 비공식적 권력 및 관계와 감정적 의사결정은 조직 내에서 다양한 방향으로 행하여 지는 영향력의 거미줄(web of influence)에서 일어난다 (Shim & Lee, 2001).

조직구조에 대한 시각 변화와 더불어 영향력 행동의 패턴과 형태도 변화되고 있다. 예를 들어, 팀제 도입 등 계층수준의 감소는 상향영향력 보다는 수평적 영향력을 증가시키는 요인이기도 하지만, 인력감축과 구조조정 문제는 조직 내에서 생존하기 위해 상향영향력 행사를 증가시키는 요인이기도 하다 (Waldron, 1999).

상향영향력을 행사하기 위한 행동은 종업원이 조직의 의사결정 및 업무참여의 중요한 수단이다 (Olufowote, 2005). 또한, 상향영향력을 행사하기 위한 행동은

조직에서 무시될 수 없는 것이 현실이다. Mintzberg (1985)는 조직이 정치적 무대라고 한다면, 직원들의 유효성은 정치적으로 기민한 방법으로 영향력 행동을 수행하는 능력과 의지에 일정 정도 좌우된다고 하였는데, 이는 상향영향력의 중요성을 강조한 것이다. 조직은 업무결정에 대한 조직원의 참여와 조직원에 대한 권한이양을 통해 상향영향력 활동을 효과적으로 촉진시킴으로써 부하와 상사가 함께 유효성을 창출할 수 있는 조직문화를 만들 수 있다. 더불어 상향영향력이 효과적으로 사용되는 경우에는 부하뿐만 아니라 상사와 조직의 전체적인 유효성이 증진된다 (Floyd & Wooldridge, 1997; Schilit & Locke, 1982).

최근 연구결과에 의하면, 조직원은 인지편향 문제로 자신이 행사하는 영향력을 과소평가하여 영향력 행사에 수동적인 경우 조직변화에 부정적이며, 부하의 업무실패에 대한 책임을 회피하고, 잘못된 것을 상사에게 발언하지 못하게 된다 (Bohns & Flynn, 2013). 따라서, 조직원은 수평 혹은 하향 영향력 뿐만 아니라 상향으로 행사되는 영향력의 중요성을 인식함으로써 생산적인 방향으로 영향력을 행사할 수 있을 것이다.

상향영향력은 부적절하게 행사되는 경우 조직의 유효성을 파괴하는 행동으로 나타날 수 있다 (Giacalone, 1985). 따라서, 상향영향력의 긍정적인 면은 증진시키고 부정적 요인은 감소시킴으로써 조직원뿐만 아니라 조직의 유효성을 증진시키기 위한 노력이 필요하다. 이런 측면에서 조직에서 리더가 되려면 리더십도 효과적으로 발휘하여야 하지만 동시에 상향영향력도 전략적으로 행사할 필요가 있는 것이다.

결론적으로, 조직 내에서 일상적으로 일어나고 있는 상향영향력 행사 양상에 대해 정확히 감지하고 맥락을 이해하는 것은 상향영향력과 리더십의 연계적 관점에서 리더와 추종자 뿐만 아니라 조직을 위해서도 유익한 결과를 제공해줄 수 있을 것이다.

2. 연구의 목적

상향영향력의 행사는 조직 내에서 일상적으로 일어나는 현상이고, 조직원뿐만 아니라 조직의 유효성에 중요한 영향을 주는 연구분야임에도 불구하고 상향영향력 관련 연구는 리더십 연구에 비해 상대적으로 연구의 주제 및 범위가 한정적이다.

상향영향력은 다수의 연구자에 의해서 개념 정의가 되어 왔으나, 아직까지도 일치된 개념은 없다. 상향영향력은 상향영향력을 행사하는 능력이나 영향력의 정도를 일컫기도 하고, 상향영향력을 시도하거나 행사하는 행동을 말하기도 한다. 즉, 관련 연구문헌을 보면 상향영향력과 상향영향력 전술은 혼동하여 사용되고 있다. 본 연구에 있어서는 협의적 개념을 적용하여 상향영향력은 부하가 상사에게 행사하는 능력 또는 비공식적 권력의 정도를 말하고, 상향영향력 전술은 상향영향력을 얻기 위한 기술과 방법을 말한다.

기존의 상향영향력 관련 연구는 크게 상향영향력과 상향영향력 전술행동에 대한 것으로 크게 구분될 수 있다. 그러나, 상향영향력 관련 기존 연구는 거의 대부분 상향영향력 전술행동의 선행요인과 결과요인에 대한 것이다. 또한, 부하와 중간관리자 쌍방 관계에서 상향영향력 행사의 타깃은 중간관리자에 초점이 맞춰져 있다. 특히, 상향영향력 행동의 성과는 부하의 직무만족, 리더만족, 상사신뢰 등과 부하에 대한 상사의 성과평가, 승진가능성 평가 등과 같이 부하와 상사 개인간 관계에 초점이 맞춰져 있다.

본 연구는 부서장의 상향영향력 및 상향영향력 전술행동에 대한 부서원의 인식이 부서원이 지각하는 부서의 유효성에 어떠한 영향을 미치는 지를 확인하고자 하는 것이다. 또한, 상향영향력 및 상향영향력 전술행동과 부서의 유효성간의 관계가 리더십 유효성에 의해 매개되는 지를 알아보하고자 하는 것이다.

3. 연구의 방법 및 구성

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 몇 가지 기본 전제를 설정하였다.

첫째, 본 연구에서 있어서 상향영향력의 공간 범위는 조직간의 상향영향력 행동은 배제하고 조직 내로 제한하였다.

둘째, 상향영향력의 행사자는 중간관리자 중에서도 부서장으로 한정하였으며, 영향력 행사의 타깃은 부서장의 차상위 상사를 대상으로 하였다. 본 연구에서 부서장은 공공기관에서는 과장 또는 팀장을 대상으로 하였고, 기업에서는 부장 또는 팀장을 대상으로 하였다.

셋째, 부서장의 상향영향력은 부서장이 차상위 상사에 대해 보유하고 있는 비공식적 권력인 상향영향력의 정도에 대해 평가하였고, 상향영향력 전술은 부서장이 차상위 상사에게 과거에 수행했던 상향영향력 수행 기술 및 방법의 패턴에 대해 부서원이 인식하는 바를 평가하였다.

넷째, 팀 유효성은 여러 가지 방법으로 평가될 수 있지만, 본 연구에서는 부서원이 느끼는 정서적 팀 몰입과 전반적인 팀 성과를 측정하였다. 이는 팀 유효성은 단지 성과창출에 해당되는 팀 성과만을 말하는 것은 아니며, 팀의 활력, 부서원의 만족감 및 팀에 대한 끌림과 같은 사회정서적 결과물들도 팀 유효성의 중요한 요소가 될 수 있다는 점을 반영한 것이다.

다섯째, 매개변수로서 사용한 리더십 유효성은 다양한 리더십 행동 유형에 따른 리더십 유효성을 측정하는 것이 필요하나, 본 연구의 특성상 부서장의 전반적 리더십 유효성에 대해 측정하였다.

여섯째, 측정변수는 설문 대상 부서에서 부서원 2명이 2가지 유형의 설문에 대한 각각의 응답을 통하여 측정되었다. 상향영향력 및 전술에 대해 부서장이 아니라 부서원에게 설문을 한 것은 부서장이 자신의 상향영향력 및 전술행동에 대한 자기평가를 하는 경우 사회적 호감이나 이미지 관리 등에 의한 오류요인을 방지하기 위한 것이다.

일곱째, 설문조사 자료를 분석하기 위한 주된 측정방법으로서 측정도구의 신뢰도 및 타당성 분석을 하였다. 가설검정은 위계적 회귀분석을 사용하였다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 우선, I 장에서는 본 연구의 필요성, 목적 및 연구방법에 대해 개괄하였다. II 장에서는 상향영향력에 대한 개념과 용어에 대해 정리하였다. 아울러 상향영향력과 유사한 개념을 정리함으로써 본 연구와 연관된 분야의 연구결과를 이용할 수 있는 이론적 근거를 마련하고자 하였으며, 이를 바탕으로 상향영향력 관련 선행연구를 고찰하였다. II 장에서 연구모형 및 연구가설을 설정한 후, IV 장에서 자료수집 방법과 변수의 측정기구를 제시하고, V 장에서 연구결과를 제시하여 고찰을 하였다. 마지막으로, VI 장에서는 연구의 의의와 시사점을 제시하고, 연구의 한계 및 향후 연구방향을 제시하였다.

II. 연구의 이론적 배경

1. 권력, 권위, 영향력 및 리더십

영향력의 개념은 매우 다양하여 혼동되어 사용되고 있다. 영향력 행사는 권력(power), 권위(authority), 영향력(influence) 및 리더십 등과 밀접하게 연결되어 있다. 또한, 조직내부에서의 영향력 행사의 방향은 리더십과 같이 상사로부터 부하에게로만 이루어지는 것이 아니라 동료간이나 상향으로 이루어지는 등 복잡한 양상을 보인다.

본 연구에서는 영향력에 대한 개념을 권력, 권위, 리더십과 구분하여 살펴보고 영향력에 대한 개념을 명확히 함으로써, 상향영향력에 대한 개념을 이해하고 선행연구를 고찰하는데 활용하고자 하였다.

1) 권력

권력은 하나의 개인 또는 집단이 다른 개인 또는 집단에 영향력을 미침으로서 의도적으로 다른 개인 또는 집단의 변화를 만들어 낼 수 있는 잠재적 능력을 말한다 (Ferris et al., 2002). 개인이나 그룹은 권력행사에 의해 희소자원, 불확실성 및 의존성을 통제함으로써 상대방의 태도와 행동을 의도하는 대로 바꿀 수 있다. 관리자나 리더는 권력을 가졌을 때 구성원들로 하여금 조직이 요구하는 행동을 하게 하거나 지원해줄 수 있다.

권력의 유형은 사용기반에 따라서 보상적 권력, 강제적 권력, 합법적 권력, 준거적 권력, 정보적 권력, 전문적 권력, 연출 권력 등으로 구분된다. 또한, 권력유형은 권력의 원천에 따라서는 공식적 권력과 개인적 권력으로 구분된다. 공식적 권력은 지위적 권력으로서 공식적 지위에 의해 생겨나며 합법적, 보상적, 강제적, 정보적 권력이 포함된다. 개인적 권력은 조직에서 공식적 지위를 갖고 있지 않아도 생겨날 수 있으며, 준거적, 전문적, 연출 권력이 포함된다.

2) 권위

권력과 권위는 밀접하게 관련되어 있으나 개념적으로 구별된다. 권력은 다른 사람에게 영향력을 행사할 수 있는 능력 또는 잠재력을 가리키는 반면, 권위는 영향력을 행사할 수 있는 권리라고 할 수 있다. 권력의 행사는 권위를 통하여 합법화된다. 권위는 리더로서의 지식과 전문성 혹은 조직에서의 리더의 위치에 대한 실제적인 지각을 통하여 생겨난다.

권위는 공식적일 수도 있고 비공식적일 수도 있다 (Faeth, 2004). 공식적 권위는 조직구조에 기인하는 반면, 비공식적 권위는 조직에서의 역할정의 밖에서 존재한다. 이런 점에서 권위는 조직구조 내에서 공식적으로 지명되지 않더라도 리더로서의 지식과 경험을 가진 자에게 주어질 수 있다. 따라서, 권위는 강압과 힘에 의하는 것이 아니라 추종자의 승낙에 의해 정당화될 수 있는 것이다.

3) 영향력

영향력은 의도된 방향으로 다른 사람의 행동에 영향을 미치는 능력을 말한다. 권력과 영향력에 대한 정의는 매우 다양하여 구분이 어려운 경우도 있지만, 권력이 영향력을 행사할 수 있는 능력 또는 잠재력인데 반하여 영향력은 그 잠재력을 실행에 옮기는 것을 말한다. 영향력은 수행자와 타깃 사이의 의사소통 과정으로도 정의된다 (Lauterbach & Weiner, 1996). 영향력과 권위에 대한 개념은 다소 차이가 있는데, 권위는 합법성을 갖추어야 하지만 영향력은 반드시 합법적이지는 않다는 점이다.

리더는 위계적 위치로 인하여 부하에 비해 강한 지위적 권력을 소유하게 된다 (Yukl & Falbe, 1991). 리더는 지위적 권력으로 인해 보상과 같은 유형자원뿐만 아니라 정보와 같은 무형자원에 대한 접근 권한을 갖게 된다. 리더는 부하에 비해 개인적 권력이 작을 수도 있지만, 리더는 자원과 보상의 원천으로서 부하에게 매력적 존재가 되기 때문에 영향력을 행사할 수 있는 것이다 (Popper, 2001; Yukl & Falbe, 1991; Hinkin & Schreisheim, 1989).

조직에서의 영향력 행동은 인상관리, 조직정치, 정치적 행동 등 다양한 형태로 표현되고 있다 (Ferris et al., 2002). 이렇듯 다양한 형태로 나타나는 영향력 행사는 행사자가 조직 내에서 이득을 얻고자 시도되는 행위이다.

부하는 리더에 비해 상대적으로 권력의 토대가 약하지만 자신의 영향력이 없는 것은 결코 아니다 (Yukl & Falbe, 1990). 영향력은 부하, 상사, 동료간에서 권력의 균형은 다르지만 양방향으로 작용한다. 영향력은 작용방향에 따라 수평적 영향력(lateral influence), 하향 영향력(downward influence), 및 상향 영향력(upward influence)으로 구분된다. 수평적 영향력에는 집단역학, 사회화를, 하향 영향력에는 경영과 리더십을 예로 들 수 있다 (Farmer et al., 1997).

영향력에 대한 초기 연구는 주로 하향 영향력에 초점을 맞추어 진행되어 왔으나, Kipnis et al.(1980)가 수평적, 하향 및 상향 영향력을 동시에 고려한 연구를 최초로 진행하고, 상향영향력 전술의 측정도구를 정교화한 이후 상향 영향력에 대한 연구가 많이 수행되는 계기가 되었다.

권력은 영향력을 행사하기 위한 잠재력이기 때문에, 영향력 행사의 스타일은 영향력 행사자가 가진 권력 유형에 따라 달라질 수 있다 (Yukl et al., 1996). 영향력 행사자가 보상적 권력을 소유한 경우 협상 및 단호한 주장을 통해 영향력을 행사할 수 있으며, 강제적 권력을 소유한 경우 처벌과 단호한 주장이 사용될 수 있다. 또한, 영향력 행사자가 합법적 권력을 소유한 경우 권위를 이용한 단호한 주장이 이용되고 전문적 권력을 소유한 경우 논리적 설득이 사용될 수 있다. 영향력 행사자가 준거적 권력을 소유한 경우 환심 전술이 사용될 수 있다. 보상적 권력, 강압적 권력, 합법적 권력을 사용하는 영향력을 규범적 영향력이라 한다. 반면, 전문적 권력, 준거적 권력, 정보적 권력을 사용하는 경우 정보적 영향력이라고 한다 (DeZoort & Lord, 1994).

4) 리더십

리더십의 개념정의는 매우 다양하다. 일반적으로, 리더십은 리더가 부하의 행동, 신념 혹은 가치를 변화시키기 위하여 의도적으로 사용되는 주도적인 사회적 영향력의 과정으로 정의된다 (Yammarino et al., 2005; Hannah, 2008). 또한, 리더십은 다른 사람에게 영향력을 행사하여 유효성을 창출함으로써 목표를 달성하는 과정이라 할 수 있다 (Takahashi, 2012; Parry et al., 2014).

리더십에 대한 연구는 주로 리더가 부하에게 대한 하향 영향력에 초점이 맞춰져 왔다. 리더는 조직목표를 완수하기 위해 권력과 영향력을 사용하게 되며, 부하와 목표를 일치시킴으로써 리더십을 발휘한다. 또한, 리더는 리더십을 발휘하는 과정에서 상황에 따라 다양한 종류의 권력을 조합하여 사용하게 된다 (Lunenburg, 2012).

최근의 리더십 연구 경향은 2 가지로 대별된다. 첫째는 리더가 갖는 영향력의 특성, 유형 및 성과에 대한 연구이다 (Collinson, 2005; Avolio et al., 2009; Yammarino, 2005; Day et al., 2014; Parry et al., 2014). 전통적 관점에서의 리더십은 리더 중심적이며, 리더로부터 부하에게 일방적 방향으로 작용한다. 이런 관점에서 부하는 리더의 영향력과 행동에 대한 수혜자 또는 기껏해야 조절자가 된다 (Oc & Bashshur, 2013). 둘째는 리더가 발휘하는 영향력의 방향을 고려한 리더십 연구이다 (Hannah et al., 2008). 팔로어십, 공유리더십, 임파워링 리더십 등은 리더와 부하간 양방향의 영향력이 작용하므로, 권력의 분산 및 배분과 부하의 참여활동이라는 측면에서 상향영향력의 연구분야와도 밀접한 관련을 가지고 있다.

영향력을 발휘를 위해서는 다양한 전술과 전략이 사용되는데, 상향 또는 하향 영향력의 전술과 전략은 리더십 특성 및 유형에 따라서 영향을 받는다 (Ansarr & Kapoor, 1987; Cable & Judge, 2003; Rajasekhar & Vijayasree, 2012). 따라서, 리더십과 영향력은 서로 밀접한 관련성을 가지고 있다.

2. 상향 영향력

1) 상향 영향력의 개념

상향 영향력에 대한 정의는 표 II-1 에서와 같이 능력, 시도, 행동, 노력, 프로세스 등의 다양한 관점에서 정의된다. 다만, 상향 영향력에 대한 일반적인 개념은 조직의 위계구조에서 낮은 지위에 있는 자가 높은 지위에 있는 자에게 개인 또는 조직의 이익을 얻기 위해 의도적으로 행하는 영향력 행사 행동 또는 능력을 말한다. 이렇듯, 상향 영향력 관련 연구에서 상향 영향력의 개념은 혼재되어 사용되고 있으며, 상향 영향력을 행사하는 행동 자체에 초점을 두기도 하고, 비공식적 권력으로서의 상향 영향력을 말하기도 한다.

상향 영향력을 시도하거나 행사하게 되면 부하의 권력이 작동하기 시작한다. 그러나, 상향 영향력은 합법적 권위나 공식적 지위가 낮은 부하가 상사에게 영향력을 행사하는 것이기 때문에, 상향 영향력을 권력행사의 관점에서 설명하는 것은 복잡한 양상을 가진다 (Phillips, 1997). 상사는 합법적 권위와 공식적 지위에 의한 의사결정 권력을 가지고 있지만, 부하는 상사의 의사결정 과정에서 최선의 선택을 하도록 납득시키면서 상향 영향력을 발휘할 수 밖에 없다. 전문성과 정보를 보유한 부하가 정보에 대한 해석을 확고하게 할 수 있는 상징적 권력을 소유하고 있다면, 부하의 상향 영향력은 높아지게 된다.

상향 영향력 행동은 의도적이고 자발적인 행동이기 때문에 주도적 행동의 한 형태로서도 간주되기도 한다 (Grant & Ashford, 2008; Geertshuis et al., 2013). 상향 영향력을 행사하는 사람은 주도적인 성격을 가진 사람과 마찬가지로 권력 및 성취욕구가 높다 (Mowday, 1978; Taşan, 2013). 상향 영향력은 조직 내에서 부하와 상사간 관계에만 국한되지 않고, 조직간까지 범위가 확장되어 사용되기도 한다 (박진용, 2011).

시스템적 권력 관점에서, 권력은 비균형적이며 시간에 따라 변하므로 특정 시기에서의 상향 영향력 발휘 기회는 변화될 수 있다. 가치, 전통, 문화 및

조직구조 차원에서도 상향영향력 시도의 방법 및 윤리적 평가도 달라지게 된다. 이러한 권력과 상향영향력의 연계적 관점에서 Phillips (1997)는 상향영향력을 권력 동력학의 필수적인 한 부분으로 보았다.

표 II-1. 상향 영향력에 대한 다양한 정의

문 헌	정 의
Mowday (1978)	조직에서 낮은 지위를 가진 자가 특정 의도를 가지고 높은 지위를 가진 자에게 영향력을 미치는 능력
Porter et al. (1981)	조직에서 공식적으로 인가된 부하의 역할 밖에서 일어나는 정치적 행동
Kipnis & Schmidt (1988)	상사의 행동에 영향을 미치기 위한 부하의 노력
Deluga & Perry (1991)	부하가 상사로부터 원하는 행동을 얻어내기 위한 시도
Wayne et al. (1997)	조직의 위계구조에서 낮은 지위에 있는 자가 높은 지위에 있는 자에게 행하는 영향력 행사 행동
Waldron (1999)	의도적이고 전략적인 선택 결정과정으로, 부하가 개인적 또는 조직적 목표를 성취하고 권력을 가진 상사에게 변화를 일으키기 위한 전술을 선택하는 의도적인 시도
Geertshuis et al. (2013)	조직의 위계구조에서 낮은 지위에 있는 자가 높은 지위에 있는 자에게 행하는 주도적이고 설득적인 행동 (Wayne et al. (1997)의 개념 확장)

2) 상향영향력 기술, 전략, 스타일

상향영향력 관련 문헌을 보면 영향력 사용, 기술, 전략, 스타일이 혼용되어 사용되는 경우가 많다 (Waldron, 1999; Shim & Lee, 2001; Chong et al., 2013).

영향력 사용(influence use)은 타인에게 의도된 방향으로 영향력을 미치기 위한 시도를 말한다. 영향력 기술(influence tactic)¹은 상향영향력을 사용하기 위한 수단 또는 방법을 말한다 (Shim & Lee, 2001; Kipnis et al., 1980). 영향력 전략(influence strategy)은 영향력 기술을 메타-카테고리화하여 그룹화한 것을 말한다. 영향력 스타일은 영향력을 행사하는 자를 특징 지을 수 있는 영향력 기술의 패턴을 말한다 (Kipnis & Schmidt, 1985; Kipnis & Schmidt, 1988).

영향력 기술은 Kipnis et al. (1980)에 의해서 제시된 ‘Profile of Organizational Influence Strategies (POIS)’의 8가지 기술을 바탕으로 체계화되기 시작했으며, 이를 계기로 조직에서의 영향력 관련 연구가 발전되어 왔다 (Terpstra-Tong & Ralston, 2002). 영향력 기술은 설문응답자가 그들의 상사, 부하, 또는 동료에게 원하는 것을 어떻게 요구할 것인지 기술한 문장을 내용분석한 결과를 토대로 만들어 졌다. 이전의 논문에서 상향영향력은 조직정치 차원에서 권력이 어떻게 발휘되는가에 초점이 맞춰져 연구되어 왔으나, POIS 개발을 계기로 상향영향력 기술의 선택 원인 및 결과에 대해 꾸준한 연구가 진행되었다. 현재 영향력 연구에 사용되고 있는 주요한 측정도구는 POIS, IBQ (Influence Behavior Questionnaire), SUI (Strategies of Upward Influence Inventory)를 바탕으로 만들어진 것이다 (표 II-2).

IBQ는 지속적인 개정과 신뢰성 검증과정을 거쳐, 최근에 사용되는 IBQ-

¹ Influence tactic은 박진용(2011)에 의해 영향력을 행사하는 의사소통방식으로 번역한 바 있으나, 본 연구에서는 영향력 기술로 칭하고자 한다.

G에는 5개의 POIS 전술과 새로운 6개의 전술로 구성되어 있다 (Yukl et al., 2008). IBQ-G는 합리적 설득, 환심, 연합, 교환, 압력, 상의, 감성적 호소, 개인적 호소, 정당화, 통지, 협동과 같이 11개의 전술과 44문항으로 이루어져 있다. IBQ는 상향, 하향, 수평적 영향력 연구에 모두 사용될 수는 있지만, 주로 하향영향력 연구에 사용된다 (Yukl et al., 2008). 최근에 IQB-G는 상향영향력 연구 (Christensen, 2011)에도 이용될 뿐만 아니라, 상향, 하향 및 수평적 방향을 모두 고려한 영향력연구 (Qiadan et al., 2012) 에도 이용되고 있다.

SUI는 2개의 POIS 전술과 5개의 새로운 전술로 구성되어 있다. 또한, SUI는 표 II-2과 같이 조직이익 중심 행동, 개인이익 중심 행동, 파괴적 행동의 3가지 행동 패턴으로도 분류된다 (Egri et al., 2000); Ralston & Person, 2003; Ralston et al., 2006). 최근, Ralston & Pearson (2010)은 상향영향력의 윤리적 측면을 강조한 SIE(subordinate influence ethics) 측정도구를 도입하였는데, 이는 조직중심적 윤리행동, 자기중심적 윤리행동 및 악의적 윤리행동으로 구분된다. SUI와 SIE는 문화적 차이를 고려한 국가 및 민족간 상향영향력 비교연구 (Danis et al., 2011), 상향영향력의 윤리 연구 (Tuan, 2013) 등에 이용되고 있다.

상향영향력 전술 연구에서 최근 학문적으로 많이 사용되는 측정도구는 Schriesheim & Hinkin (1990)이 POIS를 수정 발전시켜 유효성을 검증한 것이다 (Su, 2010; 박진용, 2011; Botero, 2012; Geertshuis et al., 2013; Zhang, 2013). 최근에는 국가간 상향영향력 전술과 전략 관련 비교연구에서도 이 측정도구가 이용되고 있다 (Su & Wang, 2006; Botero et al, 2012).

Schriesheim & Hinkin (1990)가 제시한 POIS 개정본은 측정도구는 단언, 환심, 합리, 교환, 상부호소, 연합 등 6가지 전술로 구성되어 있다². 합리와 단언은 직접적 전술에 해당하며, 특히 단언은 권력을 소유하고 상황을 통제할 수

² 상향영향력에 대한 국내 연구는 많지 않으며, 이 분야에 대한 용어 또한 통일되어 있지 못하여 다양한 용어로 번역되어 사용되고 있다.

있을 때 사용된다. 교환은 채무관계에 기인한 전술이고, 연합과 상부호소는 타인의 권력에 의지하는 전술이다. 환심은 관계를 조절하거나 강화하는 간접적인 행동을 말하며, 사회적 관계에 의존한다 (Ringer & Boss, 2000). 부하는 상황영향력 전술을 사용할 때 다양한 전술을 혼합하여 사용하며, 더욱이 성공과 실패의 과정을 거치며 시도횟수에 따라 다른 전술을 사용하게 된다 (Yukl et al., 1993). 부하가 상사와 장기적인 상호관계를 가질 것으로 기대하는 경우는 상황영향력 사용이 일반적으로 줄어든다 (van Knippenberg & Steensma, 2003).

상황영향력 전략의 대표적 예로는 강성전략 (hard strategy), 연성전략 (soft strategy), 합리적 전략 (rational strategy)으로 구분하는 것이다 (Kipnis et al., 1984; Kipnis & Schmidt, 1985; Farmer et al., 1997. 강성전략에는 단언, 상부호소, 연합이 있고, 연성전략에는 환심, 교환이 있으며, 합리적 전략으로는 합리 전술을 포함한다.

상황영향력 스타일 중, 산탄총(short-gun) 스타일은 자신 또는 조직의 이익을 취하기 위해 모든 전술을 사용하며, 특히 단언과 교환 전술을 선호한다. 책략가(tactician) 스타일은 영향력 행사를 위해 합리적 설득에 주로 의지하고, 다른 전술은 중간 정도로 사용한다 (Farmer & Maslyn (1999). 방관자(bystander) 스타일은 영향력을 행사하려 하지 않는다.

표 II-2. 상향영향력 전술 유형

전술 (영문)	전술 (국문)	차원 ³ (전략)	정의	측정 도구
Assertiveness, pressure	단언, 자기 주장, 압력	AST	강한 요구와 주장, 데드라인 설정, 거듭 요구하기	POIS ⁴ IBQ
Ingratiation, friendliness	환심, 호의	REL	환심사기, 공개적 의견지지, 거짓된 겸손과 미소로서 이목을 끄	POIS, IBQ, SUI
Rationality, Reason Rational persuasion	합리, 합리적 설득	RAT	논리와 근거를 바탕으로 설득과 동조를 이끌어 냄	POIS, IBQ, SUI
Exchange, Bargaining, reciprocity	교환, 상호호혜	REL/ RAT	요구를 들어주는 경우 상응하는 대가를 제공하기로 약속하거나 과거의 호의를 상기시킴	POIS IBQ
Upward appeal, higher authority	상부호소, 상부권위	AST	고위직에게 공식적 또는 비공식적인 지지를 구함	POIS
Coalition	연합, 제휴	AST	타 직원 또는 동료의 지지, 또는 의견 일치를 통한 압력행사	POIS IBQ
Apprising	통지		순응하면 도움받을 수 있음을 알림	IBQ
Collaboration	협력	RAT	원-원 해법 찾음	IBQ
Consultation	자문, 상의	RAT	타인의 관심과 참여를 통한 도움 얻기	IBQ
Inspiration	감성적 호소	RAT	가치와 감성에 호소	IBQ
Legitimization	정당화	-	요구의 정당성 확보	IBQ
Personal appeal	개인적 호소	REL	개인적인 요구	IBQ
Good soldier	훌륭한 군인		노력을 통한 성취	SUI
Image management	인상관리		자신을 긍정적으로 제시	SUI
Personal networking	개인 네트워킹		비공식적 관계 사용	SUI
Information control	정보 통제		자신만의 정보 통제	SUI
Strong-arm cohesion	완력 의존		비방과 비합법적 전술사용	SUI
Organizationally beneficial behavior	조직이익 중심 행동		조직에서 인가된 표준화된 것으로 조직이익에 직접 도움이 되는 행동	SUI
Self-indulgent behavior	개인이익 중심 행동		개인이익을 중심으로 하는 행동	SUI
Destructive behavior	파괴적 행동		비방, 절취와 같이 비합법적이고 해로운 행동	SUI

³ REL은 관계적 전략 (relational strategy) 또는 연성 전략 (soft strategy)를 말하고, RAT는 합리적 전략 (rational strategy) 또는 설득 전략 (persuasive strategy)를 말하며, AST는 단호한 전략 (assertive strategy) 또는 강성 전략 (hard strategy)를 말한다.

⁴ POIS중 저지(blocking)과 제재(sanction)은 최초에는 포함되었으나, Kipnis & Schmidt (1998) 등의 연구에서는 개념적인 문제로 상향영향력 전술에서는 제외되었다.

3) 상향영향력의 중요성

오늘날 조직은 불확실한 환경에 직면하면서 유효한 자원은 고갈되고 경쟁은 심화됨에 따라서 조직원들은 상사에게 상향영향력을 많이 행사할 기회를 갖게 되었다 (Epitropaki & Martin).

1951년 Donald Pelz는 관리자의 상향영향력이 높으면 관리자는 부하에 대한 하향영향력을 적절하게 발휘하게 되어 그룹 멤버간 우호적 태도와 집단 성과가 증진된다는 Pelz 효과를 제시하였다 (Jablin, 1980; Anderson et al., 1990). Mowday (1978)는 부하의 상향영향력을 조직뿐만 아니라 리더의 유효성을 결정하는 중요한 능력으로서 간주하였다. 이러한 연구결과는 상향영향력의 중요성을 강조하는 것으로서, 부하가 상향영향력을 행사할 의지나 능력이 없는 경우 조직유효성은 감소될 수 있으며 조직목표 달성이나 위험회피 능력은 떨어지게 된다 (Schilit & Locke, 1982; Krone, 1992).

상향영향력 행동은 조직 이익 뿐만 아니라 조직 이익을 위해 사용되고, 긍정적인 전술뿐만 아니라 부정적인 전술도 사용되기도 한다. 상향영향력 행동은 조직정치하에서 일상적으로 사용되고 있는 자연스러운 행동으로 볼 수 있지만, 영향력을 행사하는 부하는 의도와 목적을 숨기기도 하고, 상사는 부하가 행사하는 상향영향력 행동을 지각하지 못하거나 의도를 제대로 파악하지 못함으로써 의도하지 않은 부정적 결과가 나타날 수 있다.

상향영향력 행동은 개인적 특성, 상사의 특성, 직무 특성, 조직문화 등의 다양한 환경적 특성에 따라 복잡한 양상으로 나타난다. 상향영향력 행사자는 영향력 수행의 성공 또는 실패 경험, 시도 횟수, 상사특성, 수행목표의 성격 및 중요성 등에 따라서 다른 전술을 사용하거나, 영향력 수행자체를 포기하기도 한다 (Yukl, 1993; Maslyn et al., 1996). 또한, 상향영향력 행사자는 다양한 전술을 동시에 사용하기도 한다. 상향영향력에 대한 실증연구는 매우 다양한 결과를 보이고 있으며, 상향영향력 수행행동과 결과간의 관계는 매우 복잡한

양상을 보인다 (Smith et al., 2013).

결론적으로, 조직은 현대 조직사회에서 필수불가결하게 행하여 지는 상향영향력의 다양한 변인과 양상에 대해 제대로 파악하고, 이를 바탕으로 조직원과 조직의 유효성을 보다 증진시키는 방향으로 유도해 나가는 것이 중요하다고 하겠다.

4) 상향 영향력과 유사한 개념

상향영향력의 연구분야는 지금까지도 정확하게 개념정의를 되어 있지 않다. 상향영향력은 조직정치 및 정치적 행동, 상향 커뮤니케이션, 상향 인상관리, 상향 발언, 이슈셀링 및 상향 이의제기와 구분되어 연구되고 있기는 하지만, 일부 차이점을 제외하면 개념적으로 혼동하여 사용되고 있다.

(1) 조직정치 및 정치적 행동

권력과 영향력은 정치적 행동을 잉태하게 되므로 (Bodla & Danish, 2013), 조직내부에는 조직정치 및 정치적 행동이 자연스럽게 존재하게 된다. 최근 리더십 연구분야에서는 조직정치, 영향력 및 리더십이 연계된 연구가 활발하게 진행되고 있다 (Ewen et al., 2013).

조직정치에 대한 개념은 크게 두 가지로 구분될 수 있다 (Cropanzano et al., 1997; Vigoda & Cohen, 1998). 첫째는 조직정치가 조직 간 또는 조직 내에서 나타나는 영향력 행사 행동, 과정 또는 도구로 보는 것이다. 즉, 조직정치는 공식적 또는 비공식적 권력과 지위를 이용하여 부정적 결과를 회피하고 이익을 추구하기 위하여 다른 사람에게 영향력을 행사하는 보편적인 현상으로 보는 것이다 (Ferris et al., 1989). 둘째는 보다 더 좁혀 부정적을 측면에서 해석한 개념으로서, 개인의 이익을 최대화하기 위해 조작, 환심, 상부호소와 같이 전략적으로 디자인된 영향력 행사 시도 및 과정을 말한다. 따라서, 상향영향력

행동 중에서 교환, 환심, 연합, 상부호소 등의 의도된 전술은 조직정치의 범주 내에서 해석할 수 있다.

조직정치는 개인 또는 그룹의 이익을 증진하거나 보호하기 위한 의도적인 영향력 행사행동을 포함한다 (Allen et al., 1979). 조직정치는 조직 구성원들의 가치와 목표, 관심이 다르고, 한정된 자원과 제한된 직위라는 불가피한 경쟁상황에서 자연스럽게 일어날 수 밖에 없는 필연적인 현상으로 간주된다. 이런 점에서 최근 조직정치는 권력과 마찬가지로 부정적 시각으로만 바라보지 않고 긍정적 측면을 고려하여 중립적 입장에서 다루어 지고 있다 (Appelbaum & Huges, 1998; Fedor et al., 2008; Drory & Vigoda-Gadot, 2010). 조직정치는 개인적 차원뿐만 아니라 그룹 및 조직 차원에서도 나타난다 (Lux et al., 2012).

조직정치지각은 조직정치가 조직 내에 존재한다는 믿음을 반영한다. 다만, 정치적 행동과 조직정치지각은 다른 각도에서 해석된다. 정치적 행동은 수행자에게는 긍정적 결과를 가져올 수 있지만, 정치적 행동을 지각하는 자는 부정적 시각을 견지하게 된다 (이규만, 2006; Leslie & Gelfand, 2011; 김현성 & 박세영, 2012; 장진혁 & 유태용, 2013; 김정태 & 홍아정, 2013). Landlis & Albrecht (2013)은 조직풍조를 세분하여 의사결정, 자원분배 및 목표 성취에 있어서 권력을 바탕으로 한 조직정치에 특이적인 관습, 정책 및 과정에 대한 공유된 인식을 조직정치 풍조로 보았다.

정치적 행동은 개인 또는 조직 목표를 달성하기 위하여 업무환경에서 다른 사람들을 효과적으로 이해시키고, 영향력을 행사하는 능력으로 정의된다 (Ferris et al., 2007). 또한, 정치적 행동은 조직에서 공식적인 역할로 요구되지 않지만, 조직 내에서 이익 분배 과정에 영향력을 행사하거나 또는 영향력 행사를 시도하는 활동으로도 정의된다 (Robbins & Judge, 2007).

상향영향력 행동과 정치적 행동간에는 분명한 연관성이 있으나, 학자에 따라서 연관성의 정도를 달리 설명되고 있다. Porter et al. (2003)는 독단적이고,

자신의 이익을 도모하거나 보호하며, 타인의 이익을 위협하는 영향력 행위는 정치적 행동이라고 규정하였다. 따라서, Porter et al. (2003)는 상향영향력 행동과 정치적 행동은 중첩되기는 하나 모든 상향영향력 행동이 정치적 행동은 아니라고 하였다. 반면, Ferris & Judge (1991)는 상향영향력 행동을 정치적 행동으로 포괄하여 칭하였다. Yukl et al. (1980), Yukl & Falbe (1990), Vigoda & Cohen (1998)도 상향영향력 행동은 조직 내에서 유리한 상황이나 결과를 얻기 위해 행사되므로 이해관계가 결부된 정치적 행동으로 간주된다고 하였다. Vigoda & Cohen (2002)는 조직원이 실제적으로 행하는 정치적 행동은 조직원의 영향력 전술행사에 해당한다고 하였다. Bodla & Danish (2013)의 연구에서도 다양한 영향력 전술을 조직정치 범위 내에 포함시켜 설명하고 있다.

정치적 행동의 기술과 지식을 나타내는 지표에는 정치기술(political skill)이 있다. Ferris et al.(2005)는 정치기술을 업무환경에서 다른 사람에게 영향력을 행사함으로써 자신 또는 조직의 목표를 달성하기 위해 행동하도록 하는 방법이나 지식을 사용하거나 다른 사람을 효과적으로 이해할 수 있는 능력으로 정의하였다. Ferris & King (1991)은 조직원이 행하는 영향력 전술을 긍정적 정치기술과 부정적 정치기술로 구분하였다. 긍정적 정치기술에 속하는 영향력 전술은 합리, 교환, 단언, 환심 및 인상관리가 포함되며, 부정적 정치기술에는 제재, 조작 및 상부호소 등이 포함되었다. 긍정적 조직정치는 조직원이 긍정적인 영향력 행동과 전술을 사용하고 부정적인 행동을 피하려 할 때 나타나는 것으로 보았다.

최근, 정치기술이 주는 긍정적 영향에 대해 활발하게 연구되고 있다. 정치기술은 리더십 유효성 (Douglas & Ammeter, 2004), 팀 유효성 (Lvina, 2011), 직무 성과 (Semadar et al., 2006), 효과적 경력 관리 (Forret et al., 2004) 등에 대한 강력한 선행요인으로 제시되고 있다. 김현성 & 박세영 (2012)은 리더의 정치기술이 높은 경우 조직공정성과 조직시민행동의 긍정적 관계가 더욱 강하게 나타남을 보여주었다. 이러한 긍정적 결과는 정치기술이

조직 유효성을 높이기 위해 리더가 갖추어야 할 가장 중요한 역량 중 하나로 주장되는 이유이다 (Treadway et al., 2004). 따라서, 관리자나 리더는 정치적 행동의 중요성을 인식하고, 긍정적 윤리풍토를 조성함으로써 정치적 행동을 긍정적인 방향으로 발전시키는데 노력할 필요가 있다.

영향력 행사 행동은 행사자와 타깃의 정치기술 수준에 따라 정치적 행동으로 보일 수도 있고 조직시민 행동으로도 달리 지각될 수 있다 (Ferris et al., 2007). Wu et al.(2013)는 부하가 상향영향력 전술로서 환심 전술을 행사할 때, 부하의 정치기술 수준이 높은 경우 상사는 부하의 정치적 행동을 인식하지 못하여 긍정적인 결과를 가져오는 반면, 상사의 정치기술 수준이 높은 경우 상사는 부하의 정치적 행동을 인식하게 됨으로써 부정적인 결과를 가져오게 된다고 하였다. 따라서, 정치적인 목적의 상향영향력 행동은 부정적인 결과를 초래할 수 있다는 점을 유념해야 한다.

정치적 행동 및 조직정치의 성격, 인식, 결과 및 윤리적 판단은 국가별로 문화적 차이가 존재하기 때문에 완전히 다르게 해석될 수 있다. 예를 들어, 미국에서 정치적 행동 및 조직정치에 대한 정의는 자기 이익을 앞세우는 행위에 초점을 맞추고 있는데 (Kacmar & Carlson, 1997), 이는 개인주의적 문화특성에 기인하는 것이다. 이런 점에서 아직 검증되지는 않았지만, 우리나라와 같이 권력거리가 크고 집단주의적 문화를 가진 국가에서는 조직정치를 자기가 속한 집단의 이익을 앞세우는 행위를 포함하여 정의될 수도 있다 (Leslie & Gelfand, 2011). 따라서, 조직정치에 대한 일반화된 개념 정의는 국가간 문화간 차이를 고려한 연구가 향후 진행된 후 가능할 것이다.

(2) 상향 커뮤니케이션

조직에서의 의사소통 채널은 커뮤니케이션 방향에 따라 상향, 하향, 수평적, 및 외부 소통으로 구분될 수 있다 (Lunenburg, 2010). 이 중에서 상향

커뮤니케이션은 부하로부터 상사에게로 행해지는 의사소통을 말한다. 상향 커뮤니케이션은 상향 영향력, 상향 발언행동, 상향 이의제기, 상향 인상관리, 이슈셀링 등 부하가 상사에게로 행하여 지는 커뮤니케이션 행동들을 포괄하는 개념이다. 상사는 부하의 상향 커뮤니케이션을 통해 부하의 비공식적 권력을 지각하게 되고, 부하에 대한 신뢰 형성 및 평가를 하게 된다 (Foste & Botero, 2011).

(3) 인상 관리

인상관리 (impression management)는 자신의 이미지가 타인의 지각에 영향을 미치는 과정을 말한다 (Singh & Vinnicombe, 2001). 즉, 인상관리 기술은 자신의 이미지를 관리함으로써 타인에게 원하는 자신만의 정체성을 나타내고, 증진된 이미지로 인해 원하는 결과를 이끌어 내기 위한 것이다 (Bozeman & Kacmar, 1997). 특히, 인상관리가 상향으로 진행되는 경우를 상향 인상관리라고 칭한다 (Rao et al., 1995; Zaidman & Drory, 2001).

인상관리는 목표지향적이며, 원하는 목표를 달성하기 위해 어느 정도의 기간을 두고 전략적으로 사용된다 (Wayne & Liden, 1995). 인상관리가 실제적으로 일어나려면 위험성을 평가했을 때 비용에 비해 보상 또는 이익이 많은 경우에 동기화된다 (Liden & Michell, 1988; Leary & Kowalski, 1990).

인상관리는 사회적 영향력을 행사하기 위해 사용하는 기술 또는 전략을 포함하기 때문에 영향력 기술의 일부로서 간주되기도 한다 (Perreault & Miles, 1978; Brouer et al., 2014; Derrick & Ligon, 2014). 인상관리 기술은 상향영향력 기술과 비슷한 점이 많으나, 상향영향력 연구와는 별도로 구분하여 연구되어 왔다. 인상관리 기술은 매우 다양하게 분류될 수 있으나 (Bolino et al., 2008), 가장 일반적으로 사용되는 것 중의 하나는 Bolino & Turnley (1999)에 의해 분류된 것으로 환심, 예시, 자기홍보, 협박, 탄원 등으로 분류한

것이다. 이 중에서 환심, 예시, 자기홍보는 긍정적 인상관리 전술로, 헐박과 탄원은 부정적 인상관리 전술로 분류되기도 한다 (Bolino & Turnley, 1999). 인상관리 전술 중에서도 환심과 자기홍보는 영향력을 발휘하는데 효과적인 것으로 보고되고 있다 (Derrick & Ligon, 2014). 환심 전술은 인상관리뿐만 아니라 상황영향력의 대표적인 전술 중 하나이다 (Geertshuis, 2013).

인상관리 전술은 상황 영향력 전술과 혼용되어 사용되기도 한다. Singh & Vinnicombe (2001)은 Kipnis & Schmidt(1988)가 제안한 상황 영향력 6가지 전술을 인상관리 전술로 구분한 바 있다. Rao et al.(1995)은 영향력 전술을 자신의 인상을 만드는 과정의 일부로서 보고, 상황영향력 전술과 인상관리 전술의 통합모델을 제시하기도 하였다. Deluga(1991)는 인상관리 특성과 상황영향력 전술과의 연계성을 조사하여 인상관리의 동기 및 전술이 상황영향력의 유효성과 연관성이 있음을 보여줬다.

(4) 발언

발언(voice)은 조직 또는 집단을 위해 자신의 아이디어나 의견 등을 표현하거나 건설적인 제안을 하는 의도적이고 주도적이며, 미래지향적인 의사소통 행위로 정의되어 왔다 (van Dyne & LePine, 1998; Travis et al., 2011; Liang et al., 2012; Burris, 2012; Ng & Feldman, 2012). 발언은 자신의 이익은 배제된다는 점에서 흔히 조직시민행동의 특이적 형태로 간주되고, 상황 영향력과는 구분되는 개념으로 간주된다 (Botero & Dyne, 2009; Yun, 2012). 또한, 발언은 주도적 행동의 하나의 형태로서도 간주된다 (Parker et al., 2010).

발언은 조직차원에서 언급되는 경우에 조직 발언이라 하고, 근로자 개인 차원에서 행해지는 경우 근로자 발언이라고 한다. 발언행동이 상향으로 행하여지는 경우를 상향적 발언이라고 한다. 발언은 조직원 입장에서는 이슈셀링이나 상황 영향력과 같이 위험성이 따르고 부정적인 결과를 도출할 수 있어서

조직원은 발언행동을 종종 꺼리게 된다 (Takeuchi et al., 2012).

최근 Maynes & Podsakoff (2014)는 발언 형태, 조직에 대한 관심여부, 발언효과의 측면에서 기존의 발언행동의 개념을 확장시켰다. 즉 발언의 형태를 지원적 발언(supportive voice), 건설적 발언(constructive voice), 방어적 발언(defensive voice), 파괴적 발언(destructive voice) 등 4가지로 세분하여 발언 스타일에 따른 효과를 조사한 결과, 조직에 관심이 없는 경우는 발언의 부정적 효과가 나타남을 보여주었다. 이는 기존의 발언행동이 조직이익을 위한 목적으로 하는 긍정적 효과를 중심으로 연구되어 왔다는 점에서 향후 연구방향이 확장될 것으로 예상된다.

근로자 침묵(employee silence)은 조직 이슈에 대하여 자신의 지식, 생각, 의견, 제안 행위를 의도적으로 멈추고, 구두 또는 서면으로 표현하는 것을 피하는 행위로 정의된다 (Tulubas & Celep, 2012). 근로자 침묵은 처음에는 수동적 태도로 여겨졌지만, 최근에는 근로자의 감정, 의식 및 의도를 포함하는 커뮤니케이션의 수단으로 인식되고 있다.

(5) 이슈셀링

이슈셀링(issue selling)은 조직 성과와 변화를 위한 특정 이슈를 주목시키고 조직 의제에 영향을 끼치는 자발적인 행동 또는 프로세스를 말한다 (Dutton & Ashford, 1993; Howard-Grenville, 2007).

상향영향력 행동이 부하-중간관리자간을 중심으로 주로 연구가 진행되어 온 반면 (Kipnis et al., 1980; Nonis et al., 1996; 김경수 등, 2013), 이슈셀링은 중간관리자와 최고경영진간의 관계에 초점이 맞춰져 왔다 (Dutton et al., 1997; Ling et al., 2005). 특히, 상향영향력에 대한 연구들이 하급자와 상사간 개인적 관계개선 등을 포함한 다양한 이슈들이 취급되는데 반해, 이슈셀링은 구체적인 변화 프로세스의 개별적 사안에 초점이 맞춰져 있다 (김정훈, 2003).

상향영향력 행동 중 합리전술과 마찬가지로 이슈셀링은 자료와 논리를 사용한 이슈 제기 등을 통해 조직에서 영향력을 행사하기 위해서 하는 행동이므로, 이슈셀링은 상향영향력 행동의 한 형태로 볼 수 있다 (Ling et al., 2005; Howard-Grenville, 2007; Kato et al., 2011). 중간관리자가 이슈셀링을 시도하는 경우 자신의 이미지 손상에 대한 위험성을 인식하고 있다는 차원에서 이슈셀링을 인상관리의 한 측면으로 간주하기도 한다 (Dutton & Ashford, 1993; Bolino et al., 2008). Detert & Burreis (2007)은 이슈셀링을 근로자 대우와 업무 개선을 화제로 하는 발언행동의 특이적 형태로 보기도 하였다. 이슈셀링은 주도적 행동의 대표적 형태 중 하나로도 간주된다 (Crant, 2002; Grant & Ashford, 2008).

이슈셀링은 위험을 수반하는 행동이기 때문에 이슈셀링 수행자는 수행 여부에 대하여 스트레스를 받으며, 시간과 노력을 투자하여 이익을 얻을 수 있다고 판단할 때 이슈셀링을 수행하게 된다 (Ling et al., 2005; Simsarian, et al., 2011). Dutton et al. (1997)은 중간관리자가 이슈셀링을 함으로써 전략적 가치에 대한 정보를 조직에 제공하거나 혹은 제지할 수도 있기 때문에, 이슈셀링에 참여할 지의 여부를 결정짓는 요인은 중간관리자가 조직상황을 얼마나 잘 파악하고 있는가에 달려있다고 하였다.

이슈셀링은 조직차원에서 회사의 전략을 결정하는데 매우 중요한 역할을 하기도 하는데, Vithessonthi (2010)은 조직이 전략적 변화를 시도하는 시기에 중간관리자의 이슈셀링은 변화에 대한 저항이라는 부정적인 측면이 아니라 최고경영자가 변화의 과정에서 나타나는 다양한 의견을 수렴할 수 있는 장점이 있다고 하였다. Howard-Grenville (2007)은 공식적 권위, 관계, 전문지식, 규범적 지식 등의 자원조달 프로세스에 의해 잠재적 자산을 획득해 나감으로써 이슈셀링을 성공적으로 수행할 수 있다고 하였다.

이슈셀링 전술과 전략은 혼용되어 사용된다 (Ling et al., 2005). 이슈셀링 전략은 크게 이슈 패키징 전략과 프로세스 전략으로 구분된다 (Mazzei, et al.,

2009; Bishop et al, 2011). 이슈 패키징 전략으로는 틀 짜기 (framing)과 묶기 (bundling)가 있으며, 프로세스 전략으로는 판매채널 선택, 개입, 공식화 등의 의사소통 전략이 포함된다. 이슈셀링 전략은 상향영향력 기술 또는 전략에 비해 비교적 프로세스 중심으로 구체화되어 있다.

(6) 상향 이의제기

Kassing (2009)에 의하면, 조직원의 이의제기(dissent) 행동은 조직 내에서 업무 정책, 지침 또는 관행에 대해 동의하지 않고 반대의견을 표현하는 것을 말한다. 이의제기는 수행방향에 따라 상향, 하향, 수평적 이의제기 등으로 구분된다. 이의제기는 발언의 특이적 형태로 간주되기도 한다 (Kassing, 2002).

상향 이의제기(upward dissent)는 조직에서 경영진과 상사에게 업무 정책과 지침에 대해 반대의견을 개진하고 해결책을 제공하는 개념이다 (Kassing, 2002; Kassing & Kava, 2013). 상향 이의제기의 전략으로는 직접적 해결책 제공, 우회, 사직 위협 등이 있다 (Kassing, 2009). 상향 이의제기의 개념과 측정도구에 대한 연구는 주로 미국을 중심으로 진행되었고 연구사례가 한정되어 있으며, 이직 문화 등 이질적인 직장문화 특성으로 국내 상황에 바로 적용하기에는 힘들 것으로 생각된다.

표 II-3에는 조직내부에서 일어나는 조직원의 상향영향력과 관련된 의사소통 및 조직행동 형태를 Botero & Dyne (2009)의 분류 및 기술한 최근의 연구결과를 감안하여 조직시민행동과 비교하여 요약 정리하였다.

표 II-3. 상향영향력과 관련된 조직 내 의사소통 및 조직행동의 형태

구분	조직시민 행동	조직정치 행동	상향 영향력	발언	이슈셀링	인상관리	상향 이의제기
표현 형태	구두, 행동	구두, 행동	구두	구두	구두	구두	구두
사례	의견표현, 불평하지 않음, 도움주기, 열심히 일함	네트워크 만들기, 대인영향력 발휘하기	상사에 대한 영향력 행사노력	정책이나 과정의 변화에 대한 의견개선	새로운 이슈 창안 및 최고경영 자 층에 대한 이슈제공	이미지 관리 및 증진	상사에게 반대의견 개선과 해결책 제공
타깃 (방향)	상향, 수평, 하향	상향, 수평, 하향	상향	상향, 수평, 하향	상향	상향, 수평, 하향	상향
의도	조직이익	조직이익 개인이익	조직이익 개인이익	조직이익	조직이익	조직이익 개인이익	조직이익 개인이익
윤리	건설적	건설적 파괴적	건설적 파괴적	건설적 파괴적	건설적	건설적 파괴적	건설적 파괴적
대표적 전술 (행동, 스타일)	이타적 행동, 공손, 선행, 스포츠맨십, 성실	네트워킹 능력, 사회적 통찰력, 대인관계 영향력, 외형적 진실성	단언, 환심, 합리, 교환, 상부호소, 연합	지원적 발언, 건설적 발언, 방어적 발언, 파괴적 발언	틀 짜기, 묶기, 판매채널 선택, 개입, 공식화	환심, 예시, 자기홍보, 협박, 탄원	친사회적 행동, 사직위협, 상부호소, 재청원

주) 조직 내에서 행해지는 조직원 행동에 국한하였음.

3. 리더십 유효성과 팀 유효성

1) 리더십 유효성

리더십에 대한 정의가 매우 다양한 것과 마찬가지로 리더십 유효성에 개념도 매우 다양하게 제시되어 있다. Derue et al. (2011)은 메타분석 연구결과를 바탕으로 리더십 유효성은 리더개인, 부하-상사 관계, 그룹 및 조직차원에서의 전반적인 리더의 유효성, 업무성과, 부하의 만족도, LMX와 같이 부하-리더간 정서적이고 관계적인 유효성을 평가하는 것이라 하였다. 이렇듯 리더십 유효성은 평가 내용뿐만 아니라, 평가자 및 평가 수준에서 다양한 방법으로 정의될 수 있다.

리더십 유효성은 성과, 직무만족, 리더십 지지, 직무만족, 이직 의도, 조직변화 지원, 조직시민행동 등의 다양한 지표로부터 직접 또는 간접적으로 평가되기도 한다 (Jung et al., 2009; van Knippenberg, 2011). 또한, 리더십 유효성 평가는 전반적인 리더십 유효성에 대한 평가 뿐만 아니라 (van Knippenberg & van Knippenberg, 2005), 상사나 경영진에 의한 리더의 성과평가, 부하가 평가하는 리더에 대한 만족도, 상사신뢰, 부하의 직무만족 등도 부가적인 측정수단으로서 이용된다 (Derue et al., 2011; Ewen et al, 2013).

2) 팀 유효성

팀 유효성(team effectiveness)은 성과창출에 해당되는 팀 성과만을 말하는 것은 아니며, 팀의 활력, 부서원의 만족감 및 팀에 대한 끌림과 같은 사회정서적 결과물들도 팀 유효성의 중요한 요소가 될 수 있다 (Sundstrom et al., 1990). 따라서, 팀 유효성은 사회정서적 그룹활동의 중요성을 반영하며, 지각된 직무성과의 질적 수준과는 일치할 수도 있고 없을 수도 있다 (Lvina, 2011).

본 연구에 있어서 팀 유효성은 팀 성과와 정서적 팀 몰입을 중심으로 살펴보고자 한다.

(1) 정서적 팀 몰입

업무환경에서 몰입은 조직, 그룹, 직장, 단체, 직무 등의 특정대상에 대한 다차원의 개념이다. 따라서, 조직원은 동시에 하나 이상의 몰입을 할 수 있으며, 그들의 행동은 여러 가지 몰입에 의해 동시에 영향을 받기도 한다 (Cohen, 2006). 몰입은 직무성과와는 달리 만족감, 직무참여 등과 같이 조직 구성원의 직무태도에 관한 것이다 (Cropanzano et al., 1997).

Mowday (1979)에 의하면 조직몰입은 ① 조직의 목표와 가치에 대한 수락과 강한 신념, ② 조직을 위한 노력의 의지, ③ 조직에서의 멤버십 유지에 대한 강한 욕구 등 적어도 3가지 요소에 의해 특성 지어진다고 하였다. 즉, 조직몰입은 조직원의 조직에서의 참여와 조직에 대한 정체성의 강도로 정의될 수 있다. 또한, 조직몰입은 수동적 충성심보다는 조직과의 적극적 유대감이 장기적에 걸쳐 안정적으로 형성된 것을 말한다 (Bligh et al., 2006).

Meyer & Allen (1991)은 조직몰입을 다음과 같이 3가지 범주로 구분하였다: ① 정서적 몰입: 조직에 남아 있기를 원하는 정서적 유대감 및 정체성에 의한 몰입, ② 지속적 몰입: 조직에 남아있어야 유리하기 때문에 형성되는 몰입, ③ 규범적 몰입: 의무감에 의해 형성되는 몰입. 조직몰입의 3가지 차원은 각기 특징이 있으나, 연구결과 정서적 몰입이 직무성과와 조직시민행동 등에 큰 영향을 주는 것으로 나타나 있다 (Meyer et al., 2002). 이는 본 연구의 결과변수 선정에 있어서 정서적 몰입에 초점을 맞춘 이유이다.

조직몰입에 비해 팀 몰입은 거의 연구가 되어 있지 않다. 팀 몰입은 조직몰입과 비슷한 방법으로 정의될 수 있다 (Bishop et al., 2000; Bligh et al., 2006), 따라서, 본 연구에 있어서 팀 몰입은 조직몰입과 동일한 개념으로 팀 멤버의 팀에서의 참여와 팀에 대한 정체성의 강도로 정의하고자 한다.

팀은 멤버가 받아들이는 목표와 가치를 가지고 있으며, 정도의 차이는 있겠지만 팀 멤버는 팀을 위한 노력과 팀 멤버십에 대한 다양한 수준의 욕구를

가지고 있다 (Bligh et al., 2006). 팀 멤버는 대부분의 조직생활을 팀에서 보내므로, 팀 외부보다는 팀 내부의 멤버들과 강한 응집력과 친근성을 나타낸다. 더욱이 팀은 조직전체 구성원보다는 팀 멤버에 대해 직접적이고 강하게 영향을 미치게 된다 (Neininger et al., 2010). 따라서, 팀 멤버는 조직몰입보다 팀 몰입이 강하게 나타나게 된다 (Riketta & van Dick, 2005). 다만, 팀 구성원들은 조직 또는 팀 중에서 하나, 모두, 또는 전혀 몰입을 나타내지 않을 수도 있으며, 팀 성과는 팀 구성원들이 조직 몰입과 팀 몰입 수준에 모두 관계되어 있다 (Bligh et al., 2006).

(2) 팀 성과

업무성과는 개인 수준에서 팀 구성원이 주어진 요구와 목표의 완수에 대한 질적 수준을 말한다. 반면, 팀 성과는 팀이 주어진 과제에 대해 기대를 얼마나 충족시켰는지에 대한 것이다 (Lvina, 2011).

4. 선행연구

상향 영향력에 대한 국내 연구는 극히 제한되어 있는 상황이므로 (조남재 등, 2004; 박동수 & 김수희, 2009; 이휘철, 2009; 박진용, 2011; 김경수 등, 2013), 외국 문헌을 주로 참고하여 선행연구 고찰을 하였다.

1) 상향영향력 프로세스

상향영향력의 개념을 보다 잘 이해하기 위해서 우선 상향영향력의 프로세스 연구에 대한 선행연구를 살펴보았다.

Mowday (1979)는 상향영향력을 ① 상황분석 및 동기화, ②영향력 수행 대상 및 방법 선택, ③유효성 평가 등 3가지 양상으로 보았다. 이는 상향영향력 프로세스가 체계화되지는 않았지만, 상향영향력 프로세스에 있어서 동기화

과정이 체계적으로 설명되었다는데 의의가 있다.

Porter et al. (1981)은 상향영향력의 과정을 ①상향영향력 시도를 위한 결정, ②신념 형성, ③영향력 전략 선택 및 수행, ④성과에 대한 지각 등으로 구분하였다. 이 모델은 국가간 문화차이를 고려하여 Terpstra-Tong & Ralston (2002)에 의해 보완되었다. 상향영향력 시도를 위한 결정은 기회인식에서부터 시작되고, 영향력 행사자의 특성, 타깃의 특성, 부하-상사간 관계, 상황 특성 측면에서 비용대비 효용 분석을 통해 이루어지며, 영향력 행사를 위한 신념체계가 형성되고 영향력 전략이 선택된다. 영향력 행사가 이루어지면 성공여부에 대한 평가를 하게 되고, 영향력 행사시도를 위한 결정과정으로 피드백 된다. 이 모델은 현재까지도 상향영향력 전술 및 전략 선택과 관련된 연구의 기본토대가 되고 있다.

Lauterbach & Weiner (1996)는 상향영향력 프로세스를 보다 체계화하여 ①동기화, ②결정, ③계획 및 시연, ④실행, ⑤성공여부 평가 등으로 구분하여 동력학적 연구를 수행하였다. 상향영향력 동기화 과정은 기회포착에서 출발하고, 결정단계에서는 포착된 기회를 실행할지 포기할 지를 결정하는 단계이다. 상향영향력 동기화 과정을 통하여 영향력 수행 의지, 의도 또는 태도가 형성된다. 부하는 상대적으로 상사에 비해 권력이 약한 상황이므로 상향영향력 수행 여부와 방법에 대해 사전에 전략적 결정이 중요하다 (Mowday, 1978). 상향영향력 (Mowday, 1978; Terpstra-Tong & Ralston, 2002)뿐만 아니라, 이슈셀링 (Dutton et al., 2002; Ashford et al., 1998; Ling et al., 2005), 상향 발언행동 (Detert & Burriss, 2007; Gao & Shi, 2011) 등의 주도적이고 위험을 감수하는 행동들은 성공가능성, 유효성, 이미지 손상, 상사신뢰, 조직적 지원 등의 전략적인 측면이 다각도로 고려된 후 수행된다. 즉, 기대이론과 행동이론에 근거하여 비용대비 효과가 높고, 상사의 지지가 있다고 판단될 때 동기화되고 의지가 형성됨으로써 실제적인 행동으로 나타나게 된다 (Greertshuis et al, 2013). 또한, 조직내의 문제점을 상사에게 제시하는 행위는 윤리와 연관된

행동으로서 이에 대한 부하의 의지형성은 부하의 도덕성뿐만 아니라 윤리적 리더행동과도 관련되어 있다. 이 점에서 윤리와 연관된 상향영향력 행동은 윤리적 의사결정 과정으로도 간주되기도 한다 (Su & Wang, 2006).

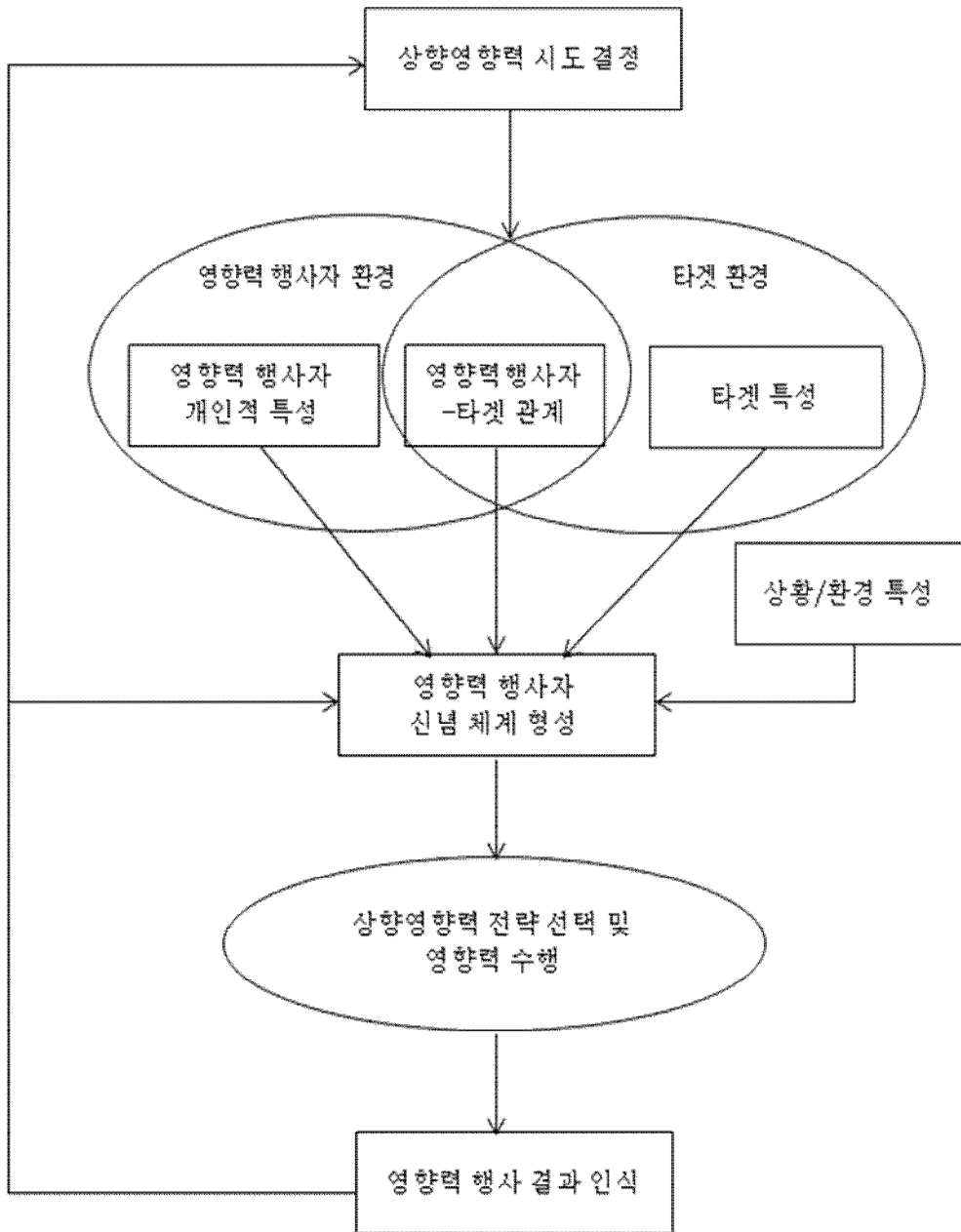


그림 II-1. 상향영향력 수행과정모델 (Terpstra-Tong & Ralston (2002) 에서 인용).

2) 상향영향력 및 상향영향력 전술의 선행요인

본 연구에서는 상향영향력이나 상향영향력 전술의 선행요인은 다루고 있지 않으나, 상향영향력에 대한 선행연구를 보다 잘 파악할 목적으로 검토하였다.

(1) 상향영향력의 선행요인

상향영향력 관련 연구에 있어서 상향영향력 전술에 대한 연구는 지속적으로 수행되고 있으나, 상향영향력의 정도와 수행능력을 말하는 상향영향력의 선행요인에 대한 연구는 거의 수행된 바 없다.

Mowday (1978)은 우회접근법(end-run approach)에 의해 미국 초등학교 교장 65명을 대상으로 상향영향력의 영향인자를 규명하는 연구에서 상향영향력은 권력욕구, 성취욕구, 자신의 권력에 대한 지각 및 상향영향력 동기유발과 연관됨을 보였다.

Schilit (1986)은 저널작성법을 통해 전략적 의사결정에서 관리자의 상향영향력 수행능력의 선행요인에 대해 연구하였다. 그 결과, 권력 및 성취욕구가 높고, 내부통제위치를 가진 부하가 상향영향력이 큰 것으로 나타났다.

Krone (1994)은 직무자율성이 상향영향력 수행태도에 미치는 영향에 대한 연구에서 직무자율성은 부하의 상향영향력 수행태도에 긍정적 영향을 보이고, 성공가능성도 높임을 보였다.

(2) 상향영향력 전술의 선행요인

상향영향력 전술의 선행요인은 개인특성, 직무특성, 상사특성 및 상사와의 관계, 및 조직문화와 환경특성으로 구별하여 살펴보았다.

가. 개인특성

상향영향력 연구에 있어서 개인특성과 관련된 선행변수로는 성격 특성, 권력

지각, 정치적 성향 및 정치기술, 변화지향성, 주도적 행동 등이 있다.

부하의 성격은 상향영향력 전술선택에 영향을 미친다. Cable & Judge (2003)는 미국의 140개 회사의 관리자를 대상으로 한 연구에서 상사의 성격과 리더십 스타일이 상향영향력 전술 사용에 영향을 미침을 보였다. 관리자의 성격이 외향적이며 감성적 호소와 환심이 많이 사용되고, 감정적으로 안정된 경우 합리 전술을 많이 사용하며, 양심적 성격인 경우 논리적 호소를 많이 사용하는 것으로 나타났다. 또한, 개방적 성격일 경우 연합 전술은 적게 사용되고, 친절함 성격인 경우 정당화 또는 압력 사용이 적은 것으로 나타났다.

앞에서도 언급되었지만, 권력은 다른 사람의 행동을 통제하거나 영향을 미칠 수 있는 능력으로 정의되는데 반해, 영향력은 실제적인 권력을 행사하거나 시도하는 행위를 나타낸다. Ringer & Boss (2000)은 권력이 높다고 지각하는 부하는 상황통제력에 의해 영향력 시도의 성공가능성이 높다고 믿게 되므로 모든 종류의 상향영향력 전술을 적극적으로 사용하며, 특히 합리 전술 사용과 강한 연관성을 보인다고 하였다.

부하의 정치적 성향과 정치기술은 상향영향력 전술선택에 영향을 미친다. 부하의 정치적 성향에 따른 상향영향력 전략 선택에 대한 Su (2010)의 연구결과는 부하의 정치적 성향은 Schriesheim & Hinkin (1990)가 제시한 상향영향력 전술 중에서 합리, 환심, 연합, 상부호소, 교환, 단언 순으로 상관성이 있음을 보여주었다. 반면, Geertshuis et al. (2013)는 정치기술이 높은 부하는 6가지 전술 중에서 상부호소와만 유의적인 정의 관계를 나타냄을 보였다. Ferris & Judge (1991)은 정치기술이 합리 전술선택에 직접적 영향을 준다고 하였다. Kolodinsky (2007)는 정치기술이 뛰어난 직원의 상향영향력 행동은 실제로는 자신의 이익을 위한 행동이었어도 조직이익을 위한 행동으로 비춰지는 경우가 많으며, 이는 정치기술이 자기이익을 위한 영향력 행동을 은폐시켜 주기 때문이라고 하였다.

부하의 변화지향성과 주도적 행동도 상향영향력 전술 선택에 영향을 미친다.

Geertshuis et al. (2013)은 부하의 변화지향성이 높으면 합리 전술사용이 유의성 있게 증가함을 보여 주었다. 반면, 환심, 상부호소, 연합, 교환, 단언은 변화지향성과 유의성이 없었다. 또한, Geertshuis et al. (2013)는 부하의 주도적 행동은 상향영향력 전술 중에서 합리 전술과만 연관성이 있음을 보였다.

그 밖에도 상향영향력에 영향을 미치는 개인적 특성으로는 성취욕 (Chacko, 1990; Schilit, 1986; Shim & Lee, 2001), 권력욕 (Mowday, 1978; Schilit, 1986), 통제위치 (Schilit, 1986; Farmer et al., 1997; Shim & Lee, 2001), 마키아벨리즘 (Farmer et al., 1997), 자기점검 (Farmer et al., 1997; Shim & Lee, 2001), 위협감수성향 (Shim & Lee, 2001), 자기효능감 (Geertshuis et al., 2013) 등이 제시되고 있다.

나. 직무특성

상향영향력 연구에 있어서 직무특성과 관련된 선행변수로는 상황통제력, 직무자율성, 직무보호성, 심리적 권한이양 등이 있다.

상황통제력은 환경통제 수준에 대한 자가 평가를 말하며, 직무 자율성과 유사한 개념이다. Geertshuis et al. (2013)의 연구에서 상황통제력은 환심 및 단언과는 부의 관계를 나타냈는데, 이는 자신이 권한이양을 받고 있고 업무상황을 통제할 수 있음을 느낄 때 다른 사람에게 자신을 돋보이게 하거나 위협적 전술을 사용할 필요가 줄어들기 때문이라고 해석하였다.

Krone (1994)은 다양한 조직을 대상으로 한 연구에서 부하의 직무자율성이 높은 경우 상향영향력 시도 가능성을 높이고, 또한 상향영향력의 성공여부에 대해 부하가 긍정적으로 인식함을 보였다.

부하의 심리적 권한이양은 상향영향력 행동에 정의 영향을 미친다. Spreitzer et al. (1999)은 심리적 권한이양은 부하의 혁신성, 동기부여 뿐만 아니라 상향영향력 수행행동을 증진시킴을 실증하였다.

다. 상사특성 및 상사와의 관계

상향영향력 연구에 있어서 상사 특성과 관련된 선행변수로는 LMX (Chacko, 1990; Farmer et al., 1997; Krishnan, 2004; Olufowote et al., 2005; Geertshuis et al., 2013), 리더십 스타일 (Ansari & Kapoor, 1987; Chacko, 1990; Cable & Judge, 2003; Krishnan, 2004; 이휘철, 2009; Epitropaki & Martin, 2013), 부하와 상사간 권력거리 (Farmer et al., 1997), 상호신뢰 (Ringer & Boss), 의사소통방식 (Edge & Williams, 1994) 등이 있다.

부하와 상사간 LMX 이론은 리더십 프로세스에서 부하의 영향력을 인정해주는 이론 중의 하나로서 상향영향력 프로세스에서도 영향을 준다. Krishnan (2004)은 인도의 다양한 직종의 직장인을 대상으로 한 연구에서 LMX는 합리와 환심과는 긍정적 관계에 있으며, 상부호소와는 부정적 관계에 있음을 보였으며, 특히 LMX는 합리 전술을 가장 잘 예측할 수 있는 변수라고 하였다. Geertshuis et al. (2013)에 의하면, LMX가 높은 경우 부하는 상부호소와 단언과 유의적인 부의 관계를 보이는 것으로 나타났으며, 환심과 합리에 대해서는 Krishnan (2004) 연구결과와는 달리 유의한 선행변수가 아닌 것으로 나타났다. Krone (1991)은 외집단에 비해 내집단에서는 조작적 전술보다는 전략적 전술과 개방적 전술이 많이 이용된다고 하였다.

Botero et al. (2012)는 부하와 상사간 권력거리와 LMX가 상향영향력 전략 선택에 미치는 영향에 대해 미국과 콜롬비아의 조직을 대상으로 연구하였다. 그 결과, 상향영향력 전술의 사용빈도는 나라간에 차이가 없이 합리적 전략, 연성전략, 강성전략 순으로 나타나, 미국과 다른 나라 사이에서 상향영향력 전략 선택이 일부 차이가 난다는 기존 연구결과(Egri et al., 2000; Fu & Yukl, 2000; Ralston et al., 2005)와는 다른 결과를 보였다. 이는 세계화가 상향영향력 행동에 영향을 미치기 때문인 것으로 설명되고 있다. 또한, LMX와 권력거리가 높을 때 연성전략 사용은 감소하고, LMX가 낮을 때는 합리적 전략사용이

증가하는 것으로 나타났다. 강성전략은 권력거리가 낮고 LMX가 높은 경우 상대적으로 많이 사용되었다.

상사의 리더십 스타일은 상황영향력 기술이나 전략사용에 영향을 끼친다. Ansari & Kapoor (1987)에 의하면 상사가 참여적 리더십을 보이는 경우 부하는 합리적 기술을 선택하고, 권위적 스타일인 경우 환심기술을 사용하는 것으로 나타났다. Chacko (1990)은 상사가 주도적 리더십을 나타내는 경우 합리적 설득과 연합 기술이 사용되고, 낮은 배려를 보이는 상사에게는 상부호소와 단언이 사용됨을 보였다. Cable & Judge (2003)에 의하면 변혁적 리더에게는 상의와 감성적 호소가 사용되며, 방임형 리더에게는 교환, 연합, 정당화, 압력이 사용된다고 하였다. Krishnan (2004)은 변혁적 리더십은 환심과 합리 기술사용과 긍정적 관계를 보였으며, 특히 변혁적 리더십은 환심 기술을 가장 잘 예측할 수 있는 변수라고 하였다. Epitropaki & Martin (2013)은 변혁적 리더에 대해 부하는 연성전략(환심 및 교환 기술) 및 합리적 전략(합리 기술)을 주로 사용하고, 거래적 리더에 대해서는 연성전략과 강성전략을 대부분 사용함을 보였다. 또한, 상대적 리더-멤버교환관계(RLMX)이 낮고 조직지원이 적어 자원이 제한된 상황에서 부하는 변혁적 리더에게는 연성전략을 많이 사용하고, 거래적 리더에게는 연성전략과 강성전략을 상대적으로 많이 사용하는 것으로 나타났다.

상사의 의사소통 스타일도 부하의 상황영향력 기술 선택에 영향을 미치는 것으로 나타났다. Edge & Williams (1994)는 상사가 긍정적인 의사소통 스타일이면 부하는 단언과 같은 강성 기술은 사용하지 않음을 보였다.

부하와 상사간 상호신뢰는 상황영향력 행동에 영향을 미친다. Ringer & Boss (2000)는 부하와 상사간 신뢰도가 높은 경우 상황영향력 행동이 전반적으로 감소하며, 특히 단언과 상부호소와 같은 강성전략 사용이 감소함을 보였다.

라. 조직문화 및 환경특성

상향영향력 연구에 있어서 조직문화 및 조직환경과 관련된 선행변수로는 윤리적 사회공헌활동, 윤리풍토 등이 있다.

조직의 사회공헌활동도 상향영향력 행동유형에 영향을 미친다. Tuan (2013)에 의하면, 윤리적 사회적 책임활동은 조직이익 목적의 상향영향력 행동 및 팀 프로세스와는 정의 상관을 보이고, 자선이익 우선행동 및 파괴적 상향영향력 행동과는 부의 상관을 보였다. 이러한 연구결과는 조직이 윤리적 사회공헌활동을 적극적으로 수행하는 경우 조직원들은 개인이익보다는 조직중심적인 상향영향력 행동이 동기화되고, 이를 통해 조직 유효성을 창출할 수 있음을 시사하고 있다.

국가간 문화의 차이도 상향영향력 행동에 영향을 미친다. 국가간 상향영향력 행동이 상이한 이유로는 권력거리, 집단주의 및 개인주의 등의 문화적 차이현상, 경제발전 수준 등으로 설명될 수 있다 (Ralston et al., 2009). 다만, 국가간의 문화적 가치차이가 상향영향력 행동에 미치는 영향은 다양한 결과로 나타난다. Fu & Yukl (2000)이 미국 및 중국의 다국적 기업 등을 대상으로 한 연구결과에서는 미국은 중국에 비해 상대적으로 합리와 교환 전술이 효과적인 전술로 사용되고 있고, 연합, 상부호소, 선물주기는 중국에서 상대적으로 효과적인 전술인 것으로 나타났다. Botero et al. (2012)가 미국과 콜롬비아의 조직을 대상으로 권력거리가 상향영향력 전술 선택에 미치는 영향에 대한 연구결과에서는 국가간에 차이를 보이지 않았다. Qiadan et al. (2012) 연구에서는 이스라엘과 아랍의 근로자간 영향력 전술의 유효성에 미치는 문화가치의 영향을 알아보는 연구에서 불확실성 회피 경향, 욕구충족 경향 등의 특정 문화적 가치 차이의 조절효과를 확인하였으나, 권력거리, 개인주의, 남성우위주의, 장기적 적응 (long-term orientation), 대작주의 (monumentalism)는 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과들은

전세계가 글로벌화되어 가고 있는 추세에서 상향영향력 전술사용이 국가별로 보편화되어 가는 측면도 있지만 (Botero, 2012), 국가별 또는 조직 별로 문화적 차이가 존재함으로써 상향영향력 전술 선택에 차이를 보임을 시사해주고 있다.

Su & Wang (2006)은 상향영향력 전술 선택을 특이적인 윤리적 의사결정 또는 도덕적 판단 과정으로 간주하였다. Su & Wang (2006)는 인도, 대만, 한국의 관광업계 종사자를 대상으로 자가지향적 도덕적 강도가 상향영향력 전술선택에 미치는 영향에 대해 조사하였다. 연구결과, 인도와 대만의 경우는 도덕적 강도가 상향영향력 전술 선택에 영향을 미치는 것으로 나타나, 자가지향적 도덕적 강도와 상향영향력 전술 선택에 있어서 국가간 문화차이가 조절효과를 나타냈다.

3) 상향영향력 및 상향영향력 전술의 결과요인

(1) 상향영향력의 결과요인

상향영향력 전술은 상향영향력을 사용하기 위한 수단 또는 방법을 말하는 것이다. 따라서, 부하가 상향영향력 전술을 행사하는 행동은 상향영향력 전술을 행사함으로써 얻어지는 긍정적 결과물인 실제적인 상향영향력의 정도와는 다른 개념이다. 상향영향력 관련 연구의 거의 대부분은 상향영향력 전술 또는 전략의 선행요인과 결과요인을 탐색하는 것이다.

상향영향력의 결과요인을 연구한 대표적 사례는 Pelz 효과 관련 연구이다. Pelz 효과는 리더의 상향영향력 능력은 리더의 하향영향력의 효과를 조절한다는 이론이다 (Jablin, 1980). Pelz는 관리자의 상향영향력과 부하들의 성과간 관계를 검증하고, 이 결과를 토대로 관리자의 상향영향력이 높으면 관리자는 부하에 대한 하향영향력을 적절하게 발휘하게 됨으로써 그룹 멤버의 만족감과 그룹 성과가 증진된다는 점을 주장하였다.

Jablin (1980)은 3개의 기업에 종사하는 직원을 대상으로 한 Pelz 효과

재검증 연구에서 Pelz가 제안한 주장이 타당하다는 결과를 발표하였다. 이 연구에서 상사의 상향영향력과 부하의 개방적 태도와 상사에 대한 만족감에는 연관성이 있음을 밝혔다. 특히, 부하가 상사를 지원적 리더로 인식하는 경우에 Pelz 효과는 강하게 나타났다.

Anderson et al. (1990)은 병원의 간호사를 대상으로 한 Pelz 효과 검증연구에서 관리자의 상향 영향력은 집단 구성원에 대한 지원적 행동과 직무지향 행동과 같은 하향영향력 행동과 전반적인 조직원의 직무만족간의 관계를 조절함을 보였다. 이러한 결과는 상향영향력이 강한 관리자는 부하에게 보상을 통해 하향영향력을 사용함으로써 조직원의 동기부여와 참여의식을 증진시켜 주기 때문인 것으로 보았다. 또한, 상향영향력을 하향영향력 행동으로 효과적으로 변환시키는 리더의 능력에 비례하여 추종자들이 리더의 상향영향력 행동을 본보기로 삼는 것도 하나의 이유가 될 것으로 주장되고 있다. Bohns & Flynn (2013)도 조직 구성원들은 믿을 만한 리더의 행동을 모델링함으로써 간접적 방법을 통하여 리더의 행동에 영향을 끼칠 수 있다고 하였다.

김경수 등 (2013)은 17개 조직을 대상으로 다수준 분석 연구에서 관리자의 상향영향력이 높으면 부하의 직무만족과 직무성도가 부서 전체수준에서 높아짐을 실증하였다. 이는 부서장의 상향영향력이 클수록 조직에서의 부서장의 발언권이 높아지고, 부하들은 관리자가 제공하는 지원행동 뒤에 조직차원에서의 지원이 있음을 알게 되어 직무만족과 소속감이 높아지는 것으로 설명되고 있다.

Pelz 효과에 대한 검증연구는 1951년 Pelz 이론이 제안된 이래 여러 학자에 의해 아직까지도 진행 중에 있으나 아직까지도 연구가 많이 진행되지는 못하여 일반화된 결론을 도출하지는 못하고 있다 (Jablin, 1980), Anderson et al., 1990, Wagar, 1995, 김경수 등, 2013). 다만, Pelz 효과 관련연구는 관리자의 상향영향력, 리더십, 부하와 그룹의 유효성간에는 밀접한 관련이 있다는 점을 보여줌으로써, Pelz 효과가 리더의 상향영향력과 리더십을 연결시키는 이론근거를 제시하여 주었다는 것에 대해서는 이의가 없는 것으로 보여진다.

(2) 상향영향력 전술의 결과요인

Pelz 효과에 기초를 둔 상향영향력의 유효성 관련 연구가 부하-관리자-관리자의 상사 관계까지 확대되어 연구되는 것에 반해, 상향영향력 전술과 성과간의 관계에 대한 연구는 부하-관리자 쌍방 관계에 국한되어 있다.

Falbe & Yukl (1992)는 중요사건법을 이용하여 상향, 수평적 및 하향 영향력 전술의 성공여부를 몰입, 순응, 저항의 세가지 관점에서 평가하였다. 연구결과, 감정적 호소와 자문은 영향력 대상자의 몰입을 유도함으로써 가장 효과적인 전술임을 보였다. 다음으로는 합리가 효과적으로 나타난 반면, 환심과 교환의 연성전술은 중간 정도이고, 단언과 연합 등의 강성전술은 저항을 가져옴으로써 가장 비효과적인 전술임을 보였다. 또한, 합리 전술의 경우 환심 등의 연성 전술이나 단언 등의 강성전술과 같이 사용하면 한 가지 전술만을 사용하는 것에 비해 효과가 증진되는 것으로 나타났다.

Wayne et al. (1997)에 의해 미국의 1개 제조업체에 근무하는 직원을 대상으로 구조방정식 모델링을 이용한 부하의 상향영향력 전술의 유효성에 대한 연구를 하였다. 그 결과, 부하가 자신의 영향력 행동에 대해 평가한 합리, 단언 및 호의 전술은 상사가 평가하는 부하에 대한 호감도, 대인관계 기술 및 동질성 인식에 긍정적 영향을 보였고, 교환 전술은 부정적 효과를 보였다. 또한, 합리, 단언, 호의 및 교환전술은 성과평가와 승진가능성과는 매우 약하기는 하지만 호감도 및 동질성 인식 등을 매개로 하여 간접효과를 나타냈다. 그러나, 상향영향력 전술은 성과평가, 승진평가 및 임금인상과 같은 인력자원관리 결정에는 직접적 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나 기존의 Kipnis & Schmidt (1988), Thacker & Wayne (1995) 등의 연구결과와는 다르게 나타났다. 상향영향력 전술과 인적자원관리 결정간의 유의적 효과가 부족한 이유로서는 부하의 숨은 동기에 대한 상사의 인식과 상향영향력 행동에 대한

상사의 감수성과 수용도와 같은 중개변수들이 고려되지 않았고, 상향영향력 전술 행동을 누가 평가하는 지도 영향을 미친다고 제시하였다.

Fu & Yukl (2000)는 미국과 중국의 다국적 기업 등의 직원을 대상으로 시나리오에 의해 제시된 대표적 상황에 대한 하향, 수평적 및 상향 영향력의 전술의 유효성을 동시에 평가하였다. 그 결과, 국가에 상관없이 합리 전술이 직무와 개인측면에서 가장 효과적인 전술인 것으로 나타났다. 국가별로는 미국은 중국에 비해 합리와 교환전술이 상대적으로 효과적이었고, 중국은 상대적으로 연합, 상부호소 및 선물제공이 효과적인 것으로 나타나 상향영향력 전술의 성과는 국적에 따라 달리 나타났음을 보였다.

그러나, 상기 Falbe & Yukl (1992)와 Fu & Yukl (2000)의 연구결과는 감정적 호소와 자문과 같이 수평적 또는 하향영향력에 주로 사용하는 전술이 이용되었고, 상향, 수평적 및 하향 영향력을 동시에 평가하였기 때문에 상향영향력의 가장 효과적인 전술을 평가하는 데는 문제점을 가지고 있다.

Kipnis & Schmidt (1988)은 상향영향력 스타일에 따라 성과평가 및 임금수준 등에 대한 영향을 평가하는 연구를 수행하였는데, 산탄총 스타일의 남성은 책략가 스타일에 비해 성과평가와 임금이 낮았음을 보였다 Farmer & Maslyn (1999)에 의하면, 산탄총 스타일은 자신과 조직의 이익을 취하기 위해 모든 전술을 사용하며, 특히 단언과 교환 전술을 선호한다. 책략가 스타일은 영향력 행사를 위해 합리적 설득에 주로 의지하고, 다른 전술은 중간 정도로 사용하며, 방관자 스타일은 영향력을 행사하거나 다른 사람을 설득시키려 하지 않는다고 하였다.

Thacker & Wayne (1995)는 미국의 1개 대학 직원을 대상으로 상사와 부하가 각각 평가하는 상향영향력 전술인 합리, 환심 및 단언 전술이 상사가 평가하는 승진가능성에 미치는 영향에 대해 연구하였다. 그 결과, 상향영향력 전술과 승진가능성에 대한 상사의 설문결과는 환심과 단언은 승진가능성에 부정적 영향을 미쳤고, 합리는 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 부하의

설문결과에서는 환심만이 부정적 결과를 보였으며, 합리와 단언은 영향을 미치지 않았다. 이러한 결과는 상향영향력 전술과 성과에 대한 인식은 부하와 상사 입장에서 서로 다른 결과를 보여줌을 나타내 주고 있다.

Nonis et al. (1996)은 미국의 잡지 영업사원을 대상으로 역할 스트레스, 역할 갈등 및 역할 모호성이 상사만족 및 이직의도간 관계에서 상향영향력 전술의 조절효과에 대한 연구를 하였다. 그 결과, 역할갈등이 높은 그룹에서는 단언과 상부호소를 많이 사용하였고, 역할모호성이 높은 그룹에서는 교환과 연합을 상대적으로 많이 사용하는 것으로 나타났다. 또한, 단언과 환심은 역할모호성과 상사만족 및 이직의도간의 관계를 악화시키는 것으로 나타났다.

Shim & Lee (2001)은 국내 국가출연 연구소 및 기업연구소의 프로젝트 팀의 팀 리더의 상향영향력 전술 및 스타일이 유효성에 대한 연구를 수행한 바 있다. 이 연구에서 프로젝트 리더의 합리전술과 단언 전술은 타겟 반응에 긍정적 영향을 주었고, 교환은 부정적 영향을 준 것으로 나타났다. 또한, 상향영향력 전술을 군집분석하여 산탄총, 책략가, 방관자 스타일로 분류하여 유효성을 평가한 결과, 리더의 성과는 스타일별로 유의적인 차이가 있었고 책략가 스타일이 가장 효과적인 것으로 나타났으나, 팀 성과에는 영향을 주지 못한 것으로 나타났다.

Higgins et al. (2003)는 상향영향력 전술의 효과를 메타 연구에 의해 분석하였다. 그 결과, 상향영향력 전술 중 환심과 합리 전술은 성과평가에는 긍정적인 효과가 있었으나, 승급과 승진 등의 외부적 성공에는 직접적 효과가 없는 것으로 나타났다. 이러한 원인에 대해서는 승진과 승급 등의 인적자원관리에 대한 결정은 상향영향력 시도 행동과는 시간적으로 떨어져 있으며 빈번하게 행하여 지는 것이 아니기 때문인 것으로 설명되고 있다.

Kolodinsky et al. (2007)가 미국 1개 대학의 직원 부하-상사 291쌍을 대상으로 한 합리전술의 유효성 연구에서는 합리 전술이 부하에 대한 상사의 호감과 동질성 지각에 직접효과를 보였으며, 부하에 대한 상사의 호감과 동질성

지각은 상사의 직무성과 평가에 긍정적 효과를 보였다. 또한, 합리전술과 부하에 대한 상사의 평가간의 관계에서 정치기술이 조절작용을 함을 보였다.

Caldwell & Burger (2008)은 212명의 직장인을 대상으로 상향영향력 전술과 영향력 행동의 성공여부를 동료가 평가함으로써 상향영향력 행동의 유효성을 평가하였다. 그 결과, 합리전술은 긍정적 효과를 보인 반면 다른 사람의 힘을 이용하는 강성 전술인 연합과 상부호소는 부정적 영향을 보였다. 또한, 연성전술인 환심과 교환 및 강성전술인 단언은 유의적인 효과를 보이지 않았다.

이휘철 (2009)은 조직구성원의 상향영향력 스타일과 부서장이 평가하는 리더만족 및 승진가능성간의 관계를 규명하는 연구에서 합리적 설득, 환심, 감성적 호소, 정당화 등 4개의 상향영향력 전술은 부하에 대한 리더의 만족 및 승진가능성 평가에 모두 긍정적 효과를 나타냄을 보였다.

박동수 & 김수희(2009)는 보험회사의 영업조직을 대상으로 팀원이 사용하는 상향영향력 전술과 팀장이 평가하는 팀 성과와의 관계를 규명하는 연구를 수행하였다. 연구결과, 합리 전술은 조직몰입도를 높인 반면 단언전술은 조직몰입을 감소시켰다. 교환전술은 직무만족과 조직몰입을 향상시켰는데, 이는 어떠한 보상을 조건으로 교환전술을 펼칠 경우 유효성이 증가했기 때문인 것으로 설명하고 있다. 상부호소 전술은 직무만족 및 조직몰입을 감소시켰으나 직무성과는 향상시켰으며, 직무만족, 조직몰입 및 직무성과와는 통념적 관계를 보이지 않는 것으로 나타났는데, 이는 영업조직의 업종 특성을 반영한 결과로 해석되고 있다.

Su (2010)가 구조방정식 모델링을 이용하여 대만 호텔업계 종사원을 대상으로 상향영향력 전술과 효과에 대한 연구에서 합리 전술은 상사의 감정과 인상 형성 경로를 통해서 부하에 대한 상사의 평가와 신뢰에 긍정적 효과를 보이는 것으로 나타났다. 반면, 단언 전술은 같은 경로에서 부정적 효과를 보였다. 한편, 환심, 단언, 교환 및 상부호소 전술이 부하에 대한 상사 평가 및 부하신뢰에 미치는 직접적 효과는 없는 것으로 나타났다.

Wu et al. (2013)이 중국 1개 대기업 직원을 대상으로 한 연구결과, 환심 전술은 상사가 정치기술 수준이 높은 경우 용이하게 지각하게 되며, 상사에 의해 환심행동이 들리게 되면 부하의 직무평가와 승진가능성은 낮게 평가되는 것으로 나타났다. 역으로 부하의 정치기술이 높으면 환심전술은 상사에 의해 지각되지 않음으로써 환심 전술시도의 유효성을 높여주는 것으로 나타났다. 한편, Meurs et al. (2010)는 부하가 행사하는 정치기술은 환심전술과 마찬가지로 부하와 상사간 인식에 차이를 보인다고 하였다.

상향영향력 전술의 결과요인에 대한 선행연구들을 종합하면, 연구방법은 부하-관리자간 쌍방관계에 초점이 맞춰져 있으며, 상향영향력 전술의 결과요인으로서 부하 개인차원에서는 직무만족, 조직몰입, 직무성과 등이, 관리자 입장에서는 부하에 대한 만족, 호감 및 동질성, 직무평가, 승진가능성 및 개인적 성취에 대한 전반적 유효성 등이 주요 결과요인으로 연구되었다. 또한, 상향영향력 전술의 성과는 개인 및 조직 특성 등의 요인 뿐만 아니라 국가별로도 다르게 나타남을 보여주고 있다.

표 II-4 ~ 표 II-9에는 상향영향력 관련 선행연구를 요약하여 정리하였다.

표 II-4. 상황 영향력 관련 실증연구 결과 요약 (국내조직 대상 연구)

문헌	연구주제	표본	상황영향력 측정도구	주요 선행변수	매개변수	주요 조절변수	주요 결과변수	결과 및 시사점
Shim & Lee (2001)	R&D 분야에서의 UI ⁵ 스타일의 선행요인 및 유효성 연구	22개 연구소 439명	Schriesheim & Hinkin (1990) 설문	개인특성 (자기 감시, 위험감수)	UI 스타일 (책략가 등)	업무관계, 프로젝트형태	타깃 반응, 팀 효능, 팀 평가	성취욕 등의 개인 특성이 UI 스타일에 영향미침, UI스타일에 따라 리더 및 팀 성과가 달라짐.
조남재 등 (2004)	UI전략과 매체선택간의 관계	대학원생 (직장인) 212명	Kipnis & Schmidt (1985) 설문	UI전략 (강압, 유연, 합리추구)	-	공식/비공식 상황 등	의사소통매체 선택	UI전략과 조직내 상황에 따라 매체 선택됨
Su & Wang (2006)	UI전술 선택과 문화, 도덕적 강도간 관계	한국, 인도, 대만 관광업계 344명	Schriesheim & Hinkin (1990) 설문	자가지향적 도덕적 강도	-	문화차이 (국가)	UI 전술	대만, 인도에서 도덕적 강도가 UI전술 선택에 영향을 미침
이휘철 (2009)	UI 전술과 리더만족 및 승진가능성 관계	124개 조직 771명	Yukl et al. (2008) 설문	UI전술 (합리, 감성적 호소, 정당화, 환심)	-	역할보호성 직무자율성 리더십형태 조직공식화	리더만족, 승진가능성	합리적 설득, 환심, 감성호소, 정당화는 리더만족 및 승진가능성 증진
박진용 (2011)	영향력 상위조직의 하향 영향전략과 열위조직의 UI전략간 관계	217개 이동통신 대리점	Schriesheim & Hinkin (1990) 설문	영향력우위조직의 하향영향력 전략	-	수요환경 변화 지각	영향력열위조직의 UI 전략	영향력우위조직의 하향 영향전략과 열위조직의 UI전략간 일부 연관성 있음
박동수 & 김수희 (2009)	UI 전술과 팀 성과와의 관계에서 팀리더 감성지수 조절효과	16개 보험사 935명	Schriesheim & Hinkin (1990) 설문	UI 전술	-	팀 리더의 감성지수	조직몰입, 직무만족, 직무성과	감성지수는 상부호소와 팀 유효성 관계 조절함
김경수 등 (2013)	다분석 수준에서 관리자 UI의 결과요인에 대한 Pelz효과 재검증	17개 조직 318명	Pelz (1952) 설문	상황영향력	-	-	직무만족 직무성과	관리자 UI와 부하 직무만족, 직무 성과간 긍정효과가 개인, 집단, 부서 수준에서

⁵ UI는 상황영향력을 말한다.

									일어남
--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----

표 II-5. 상향 영향력 관련 실증연구 결과 요약 (선행변수: 인구통계적 특성)

문헌	연구주제	표본	상향영향력 측정도구	주요 선행변수	매개변수	주요 조절변수	주요 결과변수	결과 및 시사점
Schilit & Locke (1982)	UI 성공의 구조적, 개인적, 상황적 요소	미국 1개 대학(원)생 1차: 141명 2차: 32명	중요사건법, 인터뷰	UI 시도의 구조적, 개인적, 상황적 요소	-	-	UI 성공 및 실패	합리전술이 선호됨. UI 성공 시 긍정적 결과 나타남. UI 실패 원인은 부하와 상사간 차이 보임.
Tepper et al. (1993)	부하의 성별 UI 전술의 강도 및 상사의 평가 차이	미국 1개 금융 기관 117 상사-부하쌍	7개 전술 설문	UI전술의 강도	-	부하의 성별	성과평가	남성은 강한 UI전술 사용시 성과 평가가 높음.
Thacker & Wayne (1995)	UI 전술 및 개인 특성과 승진가능성 관계	미국 1개 대학 직원 157명	Kipnis et al. (1980) 설문	부하특성, UI전술(합리, 환심, 단언)	-	-	승진가능성	성별, 학력, 재직기간 등에 따라 승진가능성 달라짐. UI성과 평가는 상사와 부하에서 다르게 나타남.
Lauterbach & Weiner, 1996	UI 프로세스별 주요변수에 대한 직원 성별의 영향	미국 100대 기업 21명	에피소드 인터뷰 및 설문	-	-	-	-	여성직원은 조직이익 및 대인관계 중시
Ralston et al. (2005)	SUI ⁶ 전략 선택과 국가간 문화차이 및 나이의 영향	미국, 태국 501명	Egri et al. (2000) 설문	국가, 나이, 성별, 회사 규모 등	-	-	SUI 전략 선택	SUI 전략선택에 국가간, 세대간 차이 발생
Ralston et al. (2009)	SUI전략 선택과 국가간 문화 및 나이의 영향	브라질, 중국, 독일, 미국 1268명	Egri et al. (2000) 설문	국가, 나이, 직급, 회사규모 등	-	-	SUI 전략 선택	SUI 전략선택에 국가간, 세대간 차이 발생

⁶ SUI는 부하의 상향영향력 행동윤리를 나타내는 측정도구로서, 조직이익 행동, 개인중심 행동, 파괴적 행동을 포함한다.

Zhang (2013)	부하 및 상사의 성별에 따른 UI 전술 선택	네덜란드 1개 호텔 108명	Schriesheim & Hinkin (1990) 설문	부하 및 상사의 성별	-	-	UI 전술선택	상사와 부하의 성별에 따라 UI 전술사용이 달라짐
Smith et al. (2013)	성별에 따른 UI전략 선택 및 유효성 차이	56개 문헌	메타분석	부하의 성별	-	-	UI 전략선택	성별로 UI 전략선택과 유효성이 달라짐

표 II-6. 상향 영향력 관련 실증연구 결과 요약 (선행변수: 개인특성)

문헌	연구주제	표본	상향영향력 측정도구	주요 선행변수	매개변수	주요 조절변수	주요 결과변수	결과 및 시사점
Mowday (1978)	UI 프로세스별 영향인자 및 유효성 규명	미국 초등학교 교장 65명	우회접근법 (end-run approach)에 의한 설문	동기화 요인, 권력 욕구, 성취 욕구	-	-	상향영향력	동기유발 등 UI 프로세스 제시함. 상향영향력은 권력욕구, 성취욕구, 권력에 대한 지각, UI 동기유발과 연관됨.
Chacko (1990)	UI 전술선택에 대한 성취욕구 및 상사 리더십의 영향	미국 교육기관 144명	Kipnis & Schmidt (1982) 설문	권력욕구, 성취욕구, 리더십스타일	-	-	UI 전술선택	부하의 성취욕구가 높고 상사가 배려적이고 주도적인 리더인 경우 합리, 연합전술 사용. 반대인 경우 상부호소, 단언 사용
Schilit (1986)	전략적 의사결정에서 관리자의 상향영향력 수행능력의 선행요인		저널 작성법	권력욕구, 성취욕구, 내부통제위치	-	-	상향영향력	권력 및 성취욕구가 높고, 내부통제위치를 가진 부하가 상향영향력이 큼
Farmer (1997)	UI전략 범주화. UI전략 선택에 미치는 개인특성 및 LMX의 영향	미국 공공기관 225명	Kipnis & Schmidt (1982) 설문	LMX, 마키아벨리즘, 통제위치, 자기점검, 교육수준	-	-	UI전략 선택	마키아벨리즘은 강성전략과 연관. 자기점검, 외부 통제위치는 연성전략과 연관
Ringer & Boss (2000)	부하의 권력지각, 상호신뢰와 UI전술선택 관계	미국 1개 병원 직원	Schriesheim & Hinkin (1990) 설문	권력지각, 상호신뢰, 통제위치	-	-	UI전략 선택	부하 권력이 높으면 모든 종류의 UI전술 사용하고, 합리를 가장 선호함. 부하-상사간 상호신뢰시

		192명						단언과 상부호소 사용 감소함
Cable & Judge (2003)	직원 성격 및 상사리더십과 UI 전술 선택관계	미국 140개 조직 189명 관리자	Yukl & Tracey (1992) 설문	부하성격 상사 리더십	-	-	UI전술 선택	성격(5요인)에 따라 UI전술 선택 달라짐. 상사가 변혁적 리더일 경우 상의와 감성적 호소 전술 사용

앞 페이지에서 계속

문헌	연구주제	표본	상향영향력 측정도구	주요 선행변수	매개변수	주요 조절변수	주요 결과변수	결과 및 시사점
Kolodinsky (2007)	합리전술, 정치기술, 직무성과간 관계	미국 1개 대학 직원 부하-상사 129쌍	Schriesheim & Hinkin (1990)중 합리전술 온라인 설문	정치기술, 합리 전술	-	정치기술	부하에 대한 상사의 인식 (호감, 동질성), 직무성과	정치기술은 합리전술 사용과 직접적 연관되며, 합리전술과 부하에 대한 상사의 직무평가를 조절함.
Su (2010)	UI전술선택에 미치는 선행요인, 매개변수, 유효성 평가	대만 18개 호텔 278 부하-상사 쌍	Schriesheim & Hinkin (1990) 설문	부하의 정치성향, 조직사회화	상사의 부하에 대한 인상	-	상사신뢰 상사평가	부하의 정치성향과 조직 사회화는 UI전술 사용과 연관됨. 단언전술은 상사평가에 부정적 관계를 보이며, 부하의 고집과 비호감에 대한 인상에 의해 매개됨.
Wu et al. (2013)	정치기술 수준에 의한 환심 행동 지각 조절효과	중국, 1개 대기업 456명	Schriesheim & Hinkin (1990) 설문	환심 전술 자기평가	개인명성	부하 정치기술 상사 정치기술	환심전술 상사평가, 업무성과, 승진가능성	부하의 환심 행동에 대한 상사인식은 정치기술에 따라 달라짐. 상사에 의한 환심전술 지각은 상사의 평가와 승진가능성에 부정적 영향을 주며, 부하의 개인명성 감소에 의해 매개됨
Zhang	성별이 UI행동에	네덜란드	Schriesheim & Hinkin	직원의 성별	-	-	UI 전략선택	부하와 상사의 성별과

(2013)	미치는 영향	1개 호텔 108명	(1990) 설문	상사의 성별				UI전략선택간에 교호작용이 있음
--------	--------	---------------	-----------	--------	--	--	--	-------------------

표 II-7. 상황 영향력 관련 실증연구 결과 요약 (선행변수: 직무특성)

문헌	연구주체	표본	상황영향력 측정도구	주요 선행변수	매개변수	주요 조절변수	주요 결과변수	결과 및 시사점
Krone (1994)	직무자율성이 UI 수행태도에 미치는 영향	미국 다양한 직종 362명	UI 수행태도 설문	LMX, 직무자율성, 권력집중도	-	-	UI 수행 태도	직무자율성은 부하의 UI행동을 촉진하고, 성공가능성도 높임
Nonis et al. (1996)	역할갈등과 역할모호성이 UI전술선택에 미치는 영향	미국 잡지영업사원 150명	Schriesheim & Hinkin (1990) 설문	역할갈등 역할모호성	-	UI 전술	상사만족 이직의도	역할갈등이 높은 경우 단언과 상부호소 사용하고, 역할모호성이 높으면 교환과 연합 전술 사용. 역할모호성과 상사만족 등의 결과변수간 관계에서 단언과 환심 전술은 부정적 조절효과를 보임 .
Spreitzer et al. (1999)	심리적 임파워먼트와 UI 수행행동 관계	미국 포춘 500대 기업 393명	Denison et al. (1995) broker scale 설문	심리적 임파워먼트	-	-	UI 행동	심리적 임파워먼트가 높으면 UI 행동 증진
Geertshuis et al. (2013)	UI전술 선택에 미치는 자신 및 상황평가와 LMX의 영향	미국 다양한 직종 178명	Schriesheim & Hinkin (1990) 설문	주도적 성격, 정치기술, 변화성향, 상황평가, 통제력 평가, LMX	-	-	UI전술 선택	자신에 대한 우호적 평가는 합리전술 사용 증가되며, 환경에 대한 부정적 평가는 환심, 단언, 상부호소 사용이 증가함. 부하가 주도적 성격인 경우 합리전술이 증가함. LMX가 높으면 상부호소와 단언 전술 사용이 감소됨.

표 II-8. 상향 영향력 관련 실증연구 결과 요약 (선행변수: 상사특성 및 부하와 상사와의 관계)

문헌	연구주제	표본	상향영향력 측정도구	주요 선행변수	매개변수	주요 조절변수	주요 결과변수	결과 및 시사점
Edge & Williams (1994)	상사의 긍정 의사소통 방식과 UI전술 선택간 관계	미국 1개 대학직원 150명	POIS, Kipnis et al. (1980) + Schriesheim & Hinkin (1990) 설문	상사의 긍정 의사소통 스타일	-	-	UI전술 선택	상사가 긍정 의사소통 스타일일 때, 단언 등 강성전술 사용하지 않음
Krishnan (2004)	LMX, 변혁적 리더십, 가치일치와 UI전술선택간 관계	인도 각종 직종 281명	POIS, Kipnis & Schmidt (1982) 설문	LMX, 변혁적 리더십, 가치일치	-	-	UI전술 선택	LMX와 변혁적 리더십은 환심과 합리전술과 긍정관계, 상부호소와는 부정적 관계보임. 가치일치는 UI전술선택과 연관성이 없음
Olufowote et al. (2005)	역할변화, 목표 (개인, 조직), LMX와 UI전술 선택간 관계	미국 1개 제조업체 128명	POIS, Schriesheim & Hinkin (1990) 설문	역할변화 정도, 목표(개인, 조직), LMX	-	-	UI전술 선택	부하의 목표와 역할변화 정도는 합리와 연합전술사용에 교호작용 보임. LMX와 역할변화 정도는 합리전술 사용에 교호작용 보임
Botero et al. (2012)	미국과 콜롬비아간 LMX, 권력거리와 UI 전략선택간 관계	미국, 콜롬비아 다양한 직종 270명	POIS, Schriesheim & Hinkin (1990) 설문	권력거리 LMX	-	-	UI전략 선택	두 국가간 UI전략 선택패턴은 유사함. LMX와 권력거리에 따라 UI 선호전략은 달라짐
Epitropaki & Martin (2013)	변혁적/거래적 리더십, LMX, 조직지원 인식과 UI전략 선택간 교호적 관계	영국 6개 제조업 1개 서비스업 1차: 248명	POIS, Schriesheim & Hinkin (1990) 설문	변혁적/거래적 리더십, LMX, 조직지원 인식	-	-	UI전략 선택	자원(LMX, 조직지원), 리더십 스타일에 따라 3자간 교호작용 나타남. 자원이 제한되고 상사가 변혁적 리더이면 연성전략 사용. 자원이 제한되고 거래적 리더이면

		2차: 200명						연성 및 강성전략 사용
--	--	----------	--	--	--	--	--	--------------

표 II-9. 상향 영향력 관련 실증연구 결과 요약 (선행변수: 조직문화 및 국가간 차이)

문헌	연구주제	표본	상향영향력 측정도구	주요 선행변수	매개변수	주요 조절변수	주요 결과변수	결과 및 시사점
Fu & Yukl (2000)	미국과 중국간 UI행동의 유효성 차이분석 (상향, 하향, 수평적 영향력 동시수행)	미국, 중국 다국적기업 및 일반기업	11개 전술 시나리오 제시, 인터뷰 및 설문	-	-	-	UI전술 유효성	미국에서는 합리 및 교환 전술이 효과적임. 중국에서는 연합, 상부호소 및 선물주기가 더 효과적임
Ralston et al., 2009	각국에서 연령과 사회문화가 UI 행동 윤리에 미치는 영향	브라질, 중국, 독일, 일본, 미국 각종 직종, 1268명	SUI, Egri et al. (2000) 설문	연령 사회문화	-	-	UI행동 선택	나이와 국가간 문화차이에 따라 UI행동패턴은 달리 나타남
Qiadan et al. (2012)	민족간 UI 전술선택에 있어서 문화가치 차이의 매개효과	아랍, 유대인 240명	IBQ-G, Yukl et al. (2008)	민족 (아랍인, 유대인)		사회문화	UI 전술선택	유대인은 합리전술을 아랍인에 비해 상대적으로 많이 사용. 아랍인은 화남, 압력, 연합 전술을 많이 사용. 불확실성 회피는 국가와 UI전술 선택간 관계에서 매개효과를 보임.
Tuan (2013)	CSR, 상향영향력 행동, 팀 프로세스 관계	베트남, 174개 병원, 522명 설문	SUI Ralston et al. (1993)	윤리적 CSR 합법적 CSR 경제적 CSR	UI행동 (조직우선, 자선이익, 파괴적)	-	팀 프로세스	윤리적 CSR은 조직이익 상향영향력 행동, 팀 프로세스 증진

4) 리더십 유효성과 팀 유효성간 관계

Elci et al. (2012)는 리더십 유효성은 구성원의 직무관련 스트레스와 이직의도에 부정적 영향을 미친다고 하였는데, 이는 구성원이 리더에게 신뢰와 존경을 가져서 업무적인 스트레스가 줄어들기 때문인 것으로 설명되고 있다. Van Knippenberg et al. (2007)은 리더의 행동은 직무만족과 조직몰입과 같은 구성원의 행동에 중요한 영향을 가진다고 하였다.

팀 몰입은 팀 성과에 긍정적인 영향을 끼친다는 연구결과도 있다. Neininger et al. (2010)은 독일의 기업을 대상으로 한 종단연구에서 조직몰입은 조직과 연계된 기준인 직무만족, 이직의도에 강한 영향을 미치는 반면, 팀 몰입은 팀과 연계된 기준인 팀 성과와 이타주의 행동 등에 강한 영향을 주는 것으로 나타났다.

III. 연구 설계

1. 연구모형

본 연구모형은 부서장이 행하는 상향영향력 및 전술이 팀 유효성에 어떠한 영향을 주는가를 평가하고, 상향영향력 및 전술과 팀 유효성간 관계에서 리더십 유효성의 매개효과를 파악하기 위해 설정되었다.

상향영향력의 유효성 연구는 부하에 대한 상향영향력 행동을 부하 자신, 동료 또는 상사가 평가하고, 유효성은 부하나 상사가 평가하는 것이 대부분이다. 본 연구에서는 부서장의 상향영향력과 상향영향력 전술 행동을 부서원이 평가하였다.

승진가능성 등과 같이 인적자원관리와 관련된 결과변수는 기존의 선행문헌에 대한 검토결과 상향영향력 행동에 의한 효과가 없을 것으로 관련되어 본 연구에서는 배제하였다. 또한, 조직몰입이나 직무만족과 같은 결과변수도 조직레벨의 다양한 요인이 관여할 것으로 판단되어 결과변수 선정에서 배제하였다.

1) 연구모형 1 : 상향영향력과 팀 유효성간의 관계 및 리더십 유효성의 매개효과

연구모형 1을 통해 상향영향력이 팀 유효성에 미치는 영향을 파악하고, 상향영향력과 팀 유효성간의 관계에서 리더십 유효성의 매개효과를 파악하고자 하였다 (그림 III-1).

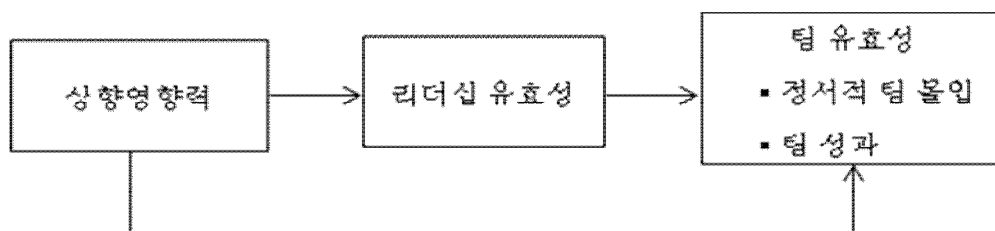


그림 III-1. 연구 모형 1.

본 연구모형 1은 기존의 연구와 차이가 있다. 상향영향력의 유효성에 대한 기존 연구는 거의 대부분 조직원과 중간관리자를 주요 대상으로 하여 부하가 중간관리자에게 행사되는 상향영향력의 정도가 직무만족이나 직무성과 등에 미치는 영향을 파악하는 것이다. 또한, 본 연구에서는 상향영향력의 행사자를 중간관리자 중에서도 부서장으로 한정하였다.

본 연구는 부서장의 상향영향력이 리더십 유효성을 매개로 하여 팀 유효성에 영향을 미치는 지를 파악함으로써 상향영향력과 리더십을 연계하였다는데 의의가 있다. 본 연구는 관리자의 하향영향력과 그룹 멤버의 만족감이나 그룹의 성과간의 관계가 관리자의 상향영향력에 의해 조절된다는 Pelz효과 연구모형과는 다른 것이다.

2) 연구모형 2 : 상향영향력 전술과 팀 유효성간의 관계 및 리더십 유효성의 매개효과

연구모형 2는 상향영향력을 행사하기 위해 사용되는 전술이 팀 유효성에 미치는 영향을 파악하고, 상향영향력 전술과 팀 유효성간의 관계에서 리더십 유효성의 매개효과를 파악하고자 하는 것이다 (그림 III-2). 또한, 상향영향력 전술 중에서 가장 효과가 높을 것으로 예상되는 합리전술이 다른 전술에 비해 매개변수와 결과변수에 미치는 상대적 설명력을 평가하고자 하였다.

본 연구에서 이용한 상향영향력 전술은 최근 연구에서 가장 많이 사용되고 있는 Schriesheim & Hinkin (1990)이 제시한 6가지 전술인 합리, 환심, 단언, 연합, 교환, 상부호소였다.

연구모형 1이 부서장이 보유한 상향영향력과 팀 유효성 및 리더십 유효성간의 관계에 대한 평가모델이라면, 연구모형 2는 부서장이 사용하는 상향영향력 전술행동, 팀 유효성, 및 리더십 유효성간의 관계를 파악하고자 하는 것이다. 상향영향력 전술의 유효성에 대한 기존의 연구가 부하와 관리자간의

관계에서 부하의 상향영향력 전술이 성과에 어떠한 영향을 미치는 지를 파악하는 것에 반해, 본 연구모형 2에서는 부서장의 상향영향력 전술의 유효성을 파악하기 위한 연구로서 의의가 있다.

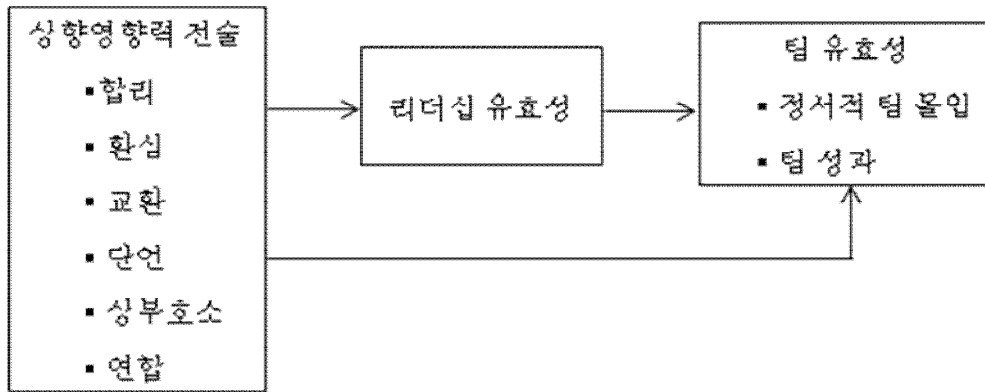


그림 III-2. 연구모형 2.

2. 연구가설

1) 상향영향력이 팀 유효성에 미치는 직접효과

Pelz 효과 및 Pelz 효과 확장연구를 중심으로 한 연구에서 부서장의 상향영향력이 클수록 직무만족감 및 직무성과 등이 개인차원 또는 부서차원에서 높아질 수 있다는 결과가 발표된 바 있다.

김경수 등 (2013)은 관리자의 상향영향력이 높으면 부하의 직무만족과 직무성과가 부서 전체수준에서 높아짐을 실증하였으며, 이는 부서장의 상향영향력이 클수록 조직에서의 부서장의 발언권이 높아지고, 부하들은 관리자가 제공하는 지원행동 뒤에 조직차원에서의 지원이 있음을 알게 되어 직무만족과 소속감이 높아지는 것으로 설명되고 있다. Jablin (1980)의 연구에서도 상사의 상향영향력과 부하의 개방적 태도와 상사에 대한 만족감에는 연관성이 있음을 밝혔다. 특히, 부하가 상사를 지원적 리더로 인식하는 경우에는 관리자의 상향영향력의 구성원의 직무만족감에 대한 긍정적 효과가 나타났다.

Anderson et al. (1990)은 관리자의 상향 영향력은 집단 구성원에 대한 지원적 행동과 직무지향 행동과 같은 하향영향력 행동과 전반적인 조직원의 직무만족간의 관계를 조절함을 보였다.

전술한 선행연구에 나타난 연구결과를 토대로 부서장의 상향영향력 행동은 팀 수준에서 부서원의 정서적 팀 몰입 및 팀 성과에 긍정적 효과를 보일 것으로 예상하였다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 <가설 1>을 도출하였다.

가설 1. 부서장의 상향영향력은 정서적 팀 몰입 및 팀 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 부서장의 상향영향력은 정서적 팀 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 부서장의 상향영향력은 팀 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 상향영향력과 팀 유효성간의 관계에서 리더십 유효성의 매개효과

리더십 유효성 평가는 전반적인 리더십 유효성에 대한 평가 뿐만 아니라 (van Knippenberg & van Knippenberg, 2005), 상사나 경영진에 의한 리더의 성과평가, 부하가 평가하는 리더에 대한 만족도, 상사신뢰, 부하의 직무만족 등도 부가적인 측정수단으로서 이용된다 (Derue et al., 2011; Ewen et al., 2013). 따라서, 리더십 유효성의 매개효과를 위한 이론적 근거들은 리더십 유효성 뿐만 아니라 리더만족, 상사신뢰 등까지 확대하여 살펴보았다.

리더십 유효성의 선행요인에 대한 연구결과를 살펴보면, 정치기술 (Ewen et al., 2013), 변혁적 리더십 (Douglas, 2012) 등이 리더십 유효성의 선행요인으로 유의미한 영향을 나타냈다. 또한, 팀원의 영향력 시도와 팀 리더의 수용은 공유된 리더십 유효성을 증가시키는 것으로 나타났다 (Muethel & Hoegl, 2013).

리더십 유효성의 결과요인에 대한 선행연구를 살펴보면, Elci et al. (2012)은 리더십 유효성이 구성원의 직무관련 스트레스와 이직이도를 완화시켜 준다고 하였는데, 이는 구성원이 리더에게 신뢰와 존경을 가져서 업무적인 스트레스가 줄어들기 때문인 것으로 설명되고 있다.

상사신뢰의 매개효과에 대한 선행연구를 살펴보면, 상사의 감성지능과 팀 유효성 (임효창 & 정무관, 2009), 리더십과 직무태도 (임효창 등, 2008; 이진규 & 박지환, 2003) 등의 관계에서 상사신뢰를 매개변수로 사용하여, 매개효과가 있음을 실증하였다.

Lord et al. (1978) 및 Meindl et al. (1985)는 조직과 팀의 포괄적인 성과를 리더십의 결과물로 과도하게 평가하는 경향이 있다고 주장하였는데, 이를 리더십 로망스(leadership romance)라고 한다. 즉, 사람들은 조직 또는 팀의 성공적인 성과를 긍정적인 리더십의 신호로서 간주하고, 성과가 나쁜 경우 부정적 리더십의 신호로서 간주한다는 것이다.

이러한 연구결과와 이론적 고찰을 통하여 부서장의 상향영향력이 정서적 팀 몰입과 팀 성과에 미치는 관계에 있어서 리더십 유효성의 매개효과를 가정해 볼 수 있을 것이다. 이를 근거로 하여 다음과 같은 <가설 2>을 도출하였다.

가설 2. 부서장의 상향영향력과 정서적 팀 몰입 및 팀 성과간의 관계는 리더십 유효성에 의해 매개될 것이다.

가설 2-1. 부서장의 상향영향력과 정서적 팀 몰입간의 관계는 리더십 유효성에 의해 매개될 것이다.

가설 3-1. 부서장의 상향영향력과 팀 성과간의 관계는 리더십 유효성에 의해 매개될 것이다.

3) 상향영향력 전술이 팀 유효성에 미치는 직접효과

Tuan (2013)의 연구결과, 상향영향력이 조직이익 우선행동으로 나타나는

경우 개인 뿐만 아니라 팀에 대한 긍정적 평가로 이어지며, 반면 개인이익 우선행동인 경우 팀 및 조직 전체보다는 개인이익에 초점이 맞춰 있기 때문에 정치적인 행동으로 비추어져 저항이 나타난다고 하였다. 따라서, 상황영향력 전술의 특성과 성공여부는 상황영향력 수행자에 대한 상사의 평가에 영향을 미칠 수 밖에 없을 것이다.

합리는 부하와 상사 모두가 선호하는 전술로서 (Schilit & Locke, 1982; Su, 2010), 일반적으로 업무성과에 긍정적인 결과를 보인다고 알려져 있다 (Higgins et al., 2003). Kolodinsky (2007)의 연구결과에 의하면 합리 전술을 사용하는 경우 상사는 부하에 대한 성과평가와 동질성 및 호감이 높아지는 것으로 나타났다. Su (2010)은 대만의 18개 호텔 종사자를 대상으로 한 연구에서, 합리는 상사에게 합리적이라는 믿음과 우호적 인상을 통하여 성과평가와 상호신뢰에 정의 연관관계를 보이는 것으로 나타났다.

환심은 관계를 조절하거나 강화하는 간접적인 행동을 말하며 사회적 관계에 의존하는 전술이다 (Ringer & Boss, 2000). 또한, 환심은 상사와의 관계에 초점을 둔 영향력 전술로 간주된다 (Ferris & Judge, 1991). Higgins et al. (2003)에 의한 메타연구에서 환심은 상황영향력 수행자의 성과평가 등 유효성 평가에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고 되기도 하였지만, 최근의 연구결과는 대체로 부하에 대한 상사의 평가와 보상에서 부정적 효과를 나타내는 것으로 보고되고 있다 (Thacker & Wayne, 1995; Appelbaum & Hughes, 1998). Wu (2013)은 상사가 환심행동을 지각했을 때 부하의 직무평가와 승진가능성은 낮게 평가되었는데, 이는 부하가 환심행동을 들킴으로써 개인적 명성이 떨어지는 매개효과 때문인 것으로 설명되고 있다. 그러나, Wu (2013)의 연구결과는 환심 전술 자체가 부정적인 직접적 결과를 초래한다는 것은 아니며, 환심전술이 아부 등의 정치적 행위로 인식이 되는 경우 부정적 결과를 보인다는 것으로 해석될 수 있다. 이휘철 (2009)은 조직구성원의 상황영향력 스타일이 부서장이 평가하는 리더만족 및 승진가능성에 미치는

영향에 대한 국내 조직을 대상으로 한 연구에서 환심 전술은 리더만족 및 승진가능성 평가에 모두 긍정적인 직접효과를 나타냈다고 하였다.

교환은 채무관계에 기인한 전술이고, 연합과 상부호소는 타인의 권력에 의지하는 전술이다 (Ringer & Boss, 2000). 교환은 환심과 같이 연성 전략임에도 불구하고 영향력 행사자는 상사나 팀 멤버에게 들키는 것을 꺼리게 된다 (Akhtar & Mahmood, 2009).

단언은 권력을 가지고 있고 상황을 통제할 수 있을 때 사용된다. Su (2010)은 대만의 18개 호텔 종사자를 대상으로 한 연구에서, 단언의 경우는 상사에게 완강한 감정을 불러일으키고 불쾌한 인상을 줌으로써 성과평가와 상호신뢰에 부정적 영향을 보이는 것으로 나타났다. Geertshuis et al. (2013)의 연구에서 지각된 상황통제력은 환심 및 단언과는 유의적인 부의 관계를 나타냈는데, 이는 자신이 권한이양을 받고 업무상황을 통제할 수 있음을 느낄 때 다른 사람에게 자신의 매력을 증가시키거나 위협적인 전술을 사용하는 노력이 줄어들기 때문이라고 해석되고 있다. Ringer & Boss (2000)는 부하와 상사간 신뢰도가 높은 경우 단언과 상부호소와 같은 강성전략 사용이 유의적으로 감소함을 보였는데, 이 결과는 단언과 상부호소 전술이 부정적 전술임을 간접적으로 보여주는 결과라고 할 수 있다.

연합은 다른 사람의 힘을 이용하는 강성 전술이다. Falbe & Yukl (1992)는 중요사건 분석을 통한 상향, 수평적 및 하향 영향력의 성공여부에 대해 영향력 전술 별로 몰입, 순응, 저항의 세가지 관점에서 평가하였다. 연구결과, 상향영향력 전술중에서는 합리가 대상자의 몰입을 유도함으로써 가장 효과적인 전술로 나타났고, 환심과 교환 등 연성전술은 중간 정도이고, 단언과 연합 등의 강성전술은 저항을 가져옴으로써 가장 비효과적인 전술임을 보였다.

상부호소는 연합 전술과 더불어 다른 사람의 힘을 이용한다는 측면에서 정치적 행동으로 다분히 인식될 수 있으며, 이러한 특성으로 인해 요인분석 시 같은 요인으로 적재되어 타인이용 전술로 분류되기도 한다 (Shim & Lee, 2001;

Caldwell & Burger, 2008). Geertshuis et al. (2013) 연구에서 LMX는 상부호소 및 단언과 부(-)의 관계를 보였는데, 이러한 연구결과는 상부호소와 단언이 상사와의 관계형성에 부정적 영향을 줌으로써 영향영향력의 유효성에 부정적 영향을 줄 수 있음을 간접적으로 보여주고 있다.

상기에서 기술한 상향영향력의 전술과 결과요인간의 관계는 부하와 관리자간의 관계에 국한된 것이다. 따라서, 부서장의 상향영향력 전술에 대한 결과요인이 부서원의 정서적 팀 몰입과 팀 성과에 어떠한 영향을 미칠지는 예단할 수는 없다. 하지만, 부서장의 상향영향력 전술의 성공적 수행 여부와 그로 인한 부서장의 상향영향력의 정도는 부서장의 리더로서의 역량과 직접적으로 관련되어 부서의 유효성에도 영향을 미칠 것으로 예상된다. 또한, 부서장이 행한 상향영향력 전술에 따라서 부서장이 상사로부터 받는 전반적 평가는 달라질 것이며, 이는 부서에 대한 평가로 이어져 부서의 유효성이 달라질 수 있는 요인이 될 수 있다.

이러한 선행연구 고찰을 통하여 부서장의 합리 전술과 환심 전술은 정서적 팀 몰입과 팀 성과에 긍정적 효과를 보일 것으로 예상되며, 그 밖의 전술은 부정적 효과를 보일 것으로 예측된다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 <가설 3>을 도출하였다.

가설 3. 부서장의 합리와 환심 전술은 정서적 팀 몰입 및 팀 성과에 정(+)의 영향을 미치고, 교환, 단언, 상부호소 및 연합 전술은 정서적 팀 몰입 및 팀 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1. 부서장의 합리 전술은 정서적 팀 몰입 및 팀 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1-1. 부서장의 합리전술은 정서적 팀 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1-2. 부서장의 합리전술은 팀 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 부서장의 환심 전술은 정서적 팀 몰입 및 팀 성과에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2-1. 부서장의 환심전술은 정서적 팀 몰입에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2-2. 부서장의 환심전술은 팀 성과에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3. 부서장의 교환 전술은 정서적 팀 몰입 및 팀 성과에 부(-)
의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3-1. 부서장의 교환전술은 정서적 팀 몰입에 부(-)
의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3-2. 부서장의 교환전술은 팀 성과에 부(-)
의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-4. 부서장의 단언 전술은 정서적 팀 몰입 및 팀 성과에 부(-)
의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-4-1. 부서장의 단언 전술은 정서적 팀 몰입에 부(-)
의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-4-2. 부서장의 단언 전술은 팀 성과에 부(-)
의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-5. 부서장의 상부호소 전술은 리더십 유효성, 정서적 팀 몰입 및 팀
성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-5-1. 부서장의 상부호소 전술은 정서적 팀 몰입에 부(-)
의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-5-2. 부서장의 상부호소 전술은 팀 성과에 부(-)
의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-6. 부서장의 연합 전술은 정서적 팀 몰입 및 팀 성과에 부(-)
의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-6-1. 부서장의 연합 전술은 정서적 팀 몰입에 부(-)
의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-6-2. 부서장의 연합 전술은 팀 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

4) 상향영향력 전술과 팀 유효성간 관계에서 리더십 유효성의 매개효과

<가설 2>와 <가설 3>에서 제시한 이론적 근거를 토대로 상향영향력 전술과 정서적 팀 몰입 및 팀 성과간 관계에서 리더십 유효성의 매개효과를 가정하였으며, 이를 근거로 하여 다음과 같은 <가설 4>을 도출하였다.

가설 4. 부서장의 상향영향력 전술과 정서적 팀 몰입 및 팀 성과간의 관계는 리더십 유효성에 의해 매개될 것이다.

가설 4-1. 부서장의 합리 전술과 정서적 팀 몰입 및 팀 성과간의 관계는 리더십 유효성에 의해 매개될 것이다.

가설 4-1-1. 부서장의 합리 전술과 정서적 팀 몰입간의 관계는 리더십 유효성에 의해 매개될 것이다.

가설 4-1-2. 부서장의 합리 전술과 팀 성과간의 관계는 리더십 유효성에 의해 매개될 것이다.

가설 4-2. 부서장의 환심 전술과 정서적 팀 몰입 및 팀 성과간의 관계는 리더십 유효성에 의해 매개될 것이다.

가설 4-2-1. 부서장의 환심 전술과 정서적 팀 몰입간의 관계는 리더십 유효성에 의해 매개될 것이다.

가설 4-2-2. 부서장의 환심 전술과 팀 성과간의 관계는 리더십 유효성에 의해 매개될 것이다.

가설 4-3. 부서장의 교환 전술과 정서적 팀 몰입 및 팀 성과간의 관계는 리더십 유효성에 의해 매개될 것이다.

가설 4-3-1. 부서장의 교환 전술과 정서적 팀 몰입간의 관계는 리더십 유효성에 의해 매개될 것이다.

가설 4-3-2. 부서장의 교환 전술과 팀 성과간의 관계는 리더십 유효성에

의해 매개될 것이다.

가설 4-4. 부서장의 단언 전술과 정서적 팀 몰입 및 팀 성과간의 관계는 리더십 유효성에 의해 매개될 것이다.

가설 4-4-1. 부서장의 단언 전술과 정서적 팀 몰입간의 관계는 리더십 유효성에 의해 매개될 것이다.

가설 4-4-2. 부서장의 단언 전술과 팀 성과간의 관계는 리더십 유효성에 의해 매개될 것이다.

가설 4-5. 부서장의 상부호소 전술과 정서적 팀 몰입 및 팀 성과간의 관계는 리더십 유효성에 의해 매개될 것이다.

가설 4-5-1. 부서장의 상부호소 전술과 정서적 팀 몰입간의 관계는 리더십 유효성에 의해 매개될 것이다.

가설 4-5-2. 부서장의 상부호소 전술과 팀 성과간의 관계는 리더십 유효성에 의해 매개될 것이다.

가설 4-6. 부서장의 연합 전술과 정서적 팀 몰입 및 팀 성과간의 관계는 리더십 유효성에 의해 매개될 것이다.

가설 4-6-1. 부서장의 연합 전술과 정서적 팀 몰입간의 관계는 리더십 유효성에 의해 매개될 것이다.

가설 4-6-2. 부서장의 연합 전술과 팀 성과간의 관계는 리더십 유효성에 의해 매개될 것이다.

IV. 연구 방법

본 장에서는 자료수집, 변수의 조작적 정의 및 측정도구 등 연구방법에 대하여 기술하였다.

1. 자료수집 및 표본

1) 자료수집 방법

본 연구에서 상향영향력의 수행자인 중간관리자는 부서장으로 제한하였고, 타깃은 부서장의 차상위 상사로 하였다.

부서장의 상향영향력, 리더십 유효성, 정서적 팀 몰입 및 팀 성과는 하나의 설문지에 구성되었고, 부서장의 상향영향력 전술은 다른 설문지에 구성되어 부서별로 부서원 2인이 각각의 설문지에 응답하도록 하였다.

부서장의 상향영향력과 전술에 대한 설문을 부서원을 대상으로 한 것은 다음과 같이 몇 가지 이유에 근거하였다. 상향영향력 관련 설문조사는 주로 영향력 행사자 자신이 평가하는 자기평가에 의해 이루어 지는데, 이 경우 사회적 호감 (Waldron, 1999), 이미지 관리 (Lauterbach & Weiner, 1996), 정치적 행동에 대한 불인정 (Terpstra-Tong & Ralston, 2002), 자신에 대한 긍정적 평가 (Qiadan et al., 2012) 등의 오류요인이 개입되어 평가되는 경우가 흔히 나타난다. 또한, 부하의 상향영향력 행동 및 영향력의 유효성에 대한 부하 자신의 평가와 동료 및 상사의 평가간에는 차이를 보이며, 서로 다른 결과를 가져오게 된다 (Schilit & Locke, 1982; Erez et al., 1986; Thacker & Wayne, 1995; Xin & Tsui, 1996; Higgins et al., 2003).

부서별로 부서원 2명을 대상으로 설문한 이유는 자료수집량 증가로 인한 오염가능성 방지 및 동일방법편의를 감소시키기 위한 목적을 두고 있다.

2) 표본

본 연구에 필요한 자료는 2014년 2월부터 2014년 4월까지 수행하였다. 설문대상 부서는 공공기관은 과 또는 팀을 대상으로 하였고, 기업은 부 또는 팀을 대상으로 하였으며, 부서의 규모는 부서장을 포함하여 최소 5인 이상이 되는 경우로 제한하였다.

설문대상은 공무원 조직과 기업 등 18개 조직이었으며, 이 중 공무원 조직은 4개 조직 162개 부서였고, 기업은 14개 조직 154개 부서였다. 설문대상 부서원은 316개 부서에서 부서별 각 2명씩 632명이었다. 설문지를 입수한 후 검토결과, 중요한 변수에 응답하지 않거나 질문내용에 관계없이 중심화 성향을 갖고 응답한 설문을 제외하고 558명의 설문지를 분석에 이용하였다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정 도구

1) 상향영향력

부서장의 상향영향력은 Lauterbach & Weiner (1996)가 제시한 상향영향력 프로세스 중 본인 또는 부하에 의해서 평가되고, 상향영향력 행사에 의해 축적된 성공 또는 실패의 인식 정도에 해당된다. 즉, 상향영향력은 상향영향력의 전반적 프로세스를 통하여 얻어지는 상향영향력의 정도를 말한다.

부서장이 소유하고 있는 상향영향력의 정도가 어느 정도인지를 측정하기 위한 설문문항은 Pelz (1952)와 Wagner (1965)가 제시한 것을 김경수 등 (2013)이 국문으로 번역하여 이용한 4문항을 본 연구에 부합되도록 주어 등을 일부 수정하여 사용하였다. 이 문항은 부서원이 부서장의 상향영향력에 대해 인식하는 정도를 Likert 5점 척도로 측정하였다.

구체적인 설문항목은 ‘상사의 의사결정에 대한 부서장의 영향력의 정도’, ‘부서장이 상사로부터 받는 재량권의 정도’, ‘부서장이 상사에게 필요한 자원을 요구하는 정도’ 등으로 구성되어 있다.

2) 상향영향력 전술

상향영향력 전술(upward influence tactic)은 상향영향력을 사용하기 위한 수단 또는 방법을 말한다 (Kipnis et al., 1980; Shim & Lee, 2001).

부서장이 상향영향력을 사용함에 있어서 주로 선택하는 상향영향력 전술에 대한 설문문항은 Kipnis et al.(1980)이 최초로 개발된 것을 Schriesheim & Hinkin (1990)이 수정과 보완을 거쳐 검증하여 제시하고, Su (2010), 박진용(2011), Botero (2012), Geertshuis et al. (2013), Zhang (2013), Epitropaki & Martin (2013) 등이 이용한 것을 측정도구로 사용하였다. 이 측정도구에는 환심, 합리, 연합, 상부호소, 단언, 교환 등 6가지 서브스케일로 구성된 18 문항을 국문으로 번역하여 사용하였다.

환심은 호의를 제공하거나, 공개적으로 의견을 지지하거나, 또는 거짓된 겸손과 미소로서 이목을 끄는 것을 말한다. 합리는 논리와 근거에 의한 설명으로 설득과 동조 이끌어 내는 것을 말한다. 연합은 타 직원 또는 동료의 지지를 구하거나 의견 일치를 통해 상사에게 압력을 행사하는 행위를 말한다. 상부호소는 고위직에게 공식적 또는 비공식적인 지지를 구하는 것을 말한다. 단언은 화를 동반한 강한 요구와 주장이나 데드라인 설정, 거듭 요구하기 등의 행위를 말한다. 교환은 요구를 들어주는 경우 상응하는 대가를 제공하기로 약속하거나 과거의 호의를 상기시키는 행위를 말한다.

이 문항은 설문목적에 맞게 주어를 적절하게 수정한 후 작성되었으며, 부서원이 부서장이 사용하는 상향영향력 수행 기술 및 방법에 대한 인식을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

3) 리더십 유효성

본 연구에서는 리더의 전반적 유효성을 묻는 설문으로서, van Knippenberg & van Knippenberg (2005)이 제시하고, Giessner & van Knippenberg

(2008) 등이 이용한 리더십 유효성 6항목을 국문으로 번역하여 사용하였다. 이 문항은 부서원이 전반적인 부서장의 리더십 유효성에 대해 지각하는 정도를 Likert 5점 척도로 측정하였다.

구체적인 설문문항은 ‘부서장의 업무추진 효과성’, ‘부서원에 대한 부서장의 동기부여 정도’, ‘부서원이 부서장과 일하는 것을 좋아하는 정도’, ‘부서장의 성공적인 업무수행 정도’ 등으로 구성되어 있다.

4) 정서적 팀 몰입

정서적 팀 몰입에 대한 설문문항은 Rhoades et al. (2001)가 Meyer et al. (1993)이 제시한 5문항과 Mowday et al. (1997)이 제시한 설문문항 중 조직 멤버십에 대한 자부심 항목 1문항을 추가하여 제시한 것을 Saks(2006) 등이 이용한 정서적 조직몰입에 대한 6문항을 정서적 팀 몰입에 대한 질문에 맞게 국문으로 번역하고 수정하여 사용하였다. 이 문항은 부서원이 느끼는 정서적 팀 몰입을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

구체적인 설문문항은 ‘부서업무에 대한 부서원의 지속 희망’, ‘부서에 대한 부서원의 감정 일체화’, ‘부서원의 부서에 대한 소속감’, ‘부서의 문제에 대한 부서원의 자기 문제화 정도’, ‘부서에 대한 부서원의 자랑스러움 정도’ 등에 대한 것이다.

5) 팀 성과

팀 성과에 대한 설문문항은 Pearce & Sims (2002)이 제시한 4항목을 국문으로 번역하여 사용하였다. 이 문항은 부서원이 지각하는 팀 성과를 Likert 5점 척도로 측정하였다.

구체적인 설문문항은 ‘부서의 효과적 업무수행 정도’, ‘부서의 성과창출 정도’, ‘부서의 해당업무 완수 정도’ 등에 대한 것이다.

6) 통제변수

본 연구에서는 부서원이 지각하는 부서장의 상향영향력 및 상향영향력 전술과 부서원이 지각하는 리더십 유효성, 정서적 팀 몰입, 팀 성과간의 관계를 파악하는데 있어서 성별, 연령, 업종 및 근무기간 등 인구통계학적 변수들을 통제변수로 사용하였다.

3. 설문지 구성

연구 변수들을 측정하기 위해 표 IV-1과 같이 설문지를 구성하였다. 인구통계학적 변수는 성별, 연령, 업종, 재직기간에 대해 조사하였다.

표 IV-1. 설문지 구성

변수명	하위 차원	문항 수	설문 대상
상향영향력 전술	환심	3	부서원 A
	교환	3	
	합리	3	
	단언	3	
	상부호소	3	
	연합	3	
상향영향력		4	부서원 B
리더십 유효성		6	
정서적 팀 몰입		6	
팀 성과		6	

V. 연구 결과

본 장에서는 인구통계적 분석을 통하여 연구대상들의 특성을 파악하였고, 측정도구의 신뢰성과 타당성 검토를 한 후 변수들의 기술 통계 및 변수들간의 관계를 살펴보기 위하여 상관관계 분석을 실시하였다. 가설검증을 위해서는 인구통계적 변수들을 통제하고 위계적 회귀분석을 실시하였다. 자료의 분석에는 통계 패키지 프로그램 SPSS 19.0을 이용하였다. 본 연구에서의 회귀분석 결과에 대한 통계적 유의성은 유의수준 $\alpha = 0.05$ 에서 판정하였다.

1. 표본의 인구통계적 분석

조사 대상자의 인구통계학적 특성은 표 V-1와 같다. 조사대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 A형과 B형 설문자의 경향이 유사하게 나타났다. 남녀의 비율도 남자 57.7~58.%, 여자 41.9~42.3%로 나타났으며, 연령은 31~40세가 40.5~44.1%로 가장 많았다. 업종은 공무원 50.2%, 공사/공단을 비롯한 기업이 49.8% 였다. 재직기간은 설문조사 대상자가 부서원인 관계로 기간이 길어질수록 낮아지는 경향을 보였다.

표 V-1. 인구통계적 특성

구분		부서원 A		부서원 B	
		빈도(명)	비율(%)	빈도(명)	비율(%)
성별	남	162	58.1	161	57.7
	여	117	41.9	118	42.3
연령	30 세 이하	58	20.8	52	18.6
	31 ~ 40 세	123	44.1	113	40.5
	41 ~ 50	82	29.4	97	34.8
	51 세 이상	16	5.7	17	6.1
업종	공무원	140	50.2	140	50.2
	공사/공단	38	13.6	38	13.6
	금융업	40	14.3	40	14.3
	제조업	36	12.9	36	12.9
	관광서비스업	12	4.3	12	4.3
	기타	13	4.7	13	4.7
재직기간	5 년 미만	85	30.5	86	30.8
	5~10 년	85	30.5	70	25.1
	11~15 년	41	14.7	48	17.2
	16~20 년	41	14.7	32	11.5
	21 년 이상	27	9.7	43	15.4

2. 측정도구에 대한 타당성 및 신뢰성 분석

1) 타당성 분석

타당성 분석은 조사자가 측정하고자 하는 속성과 개념을 정확하게 반영하고 있는 지를 확인하는 과정이다. 본 연구에서는 구성개념 타당성에 대해 탐색적 요인분석을 수행하였다. 탐색적 요인분석을 위해 아이젠 값이 1 이상으로 주성분 분석을 하고, 베리맥스 회전방식으로 요인을 추출하였다.

상향영향력 전술 18문항을 각각 투입하여 요인분석을 한 결과, 6개의 요인들이 해당전술 별로 추출되었으며, 모든 문항의 요인적재량은 일반적으로

인정되는 0.5보다 크고, 누적분산설명비율 또한 81% 이상으로 높아 타당성이 확보되었다고 할 수 있다 (표 V-2). 상향영향력과 결과변수인 리더십 유효성, 정서적 팀 몰입 및 팀 성과를 모두 투입하여 수행한 대한 요인분석 결과 (표 V-3), 3개의 요인으로 뚜렷이 추출되며, 각 변수 별로 요인적재량이 0.5보다 커서 타당성이 확보되었다.

표 V-2. 상향영향력 전술의 요인분석 결과

문항번호	공통값	성분					
		상부호소	합리	단언	교환	환심	연합
inf1	0.703	-.092	.216	-.196	-.037	.771	0.118
inf2	0.841	-.044	.191	-.123	.077	.879	0.097
inf3	0.787	-.028	.107	-.005	.199	0.853	0.088
inf4	0.719	.114	-.026	.143	.803	0.175	0.096
inf5	0.838	.085	.011	.090	.904	0.027	0.066
inf6	0.771	.136	.011	.113	.858	0.029	0.049
inf7	0.797	-.120	.870	-.032	.010	0.149	0.043
inf8	0.817	-.066	.872	-.117	.039	0.174	0.075
inf9	0.812	-.099	.871	-.086	-.050	0.169	0.078
inf10	0.788	.183	-.011	.852	.133	-0.093	0.039
inf11	0.884	.234	-.119	.880	.132	-0.118	0.096
inf12	0.864	.388	-.164	.802	.145	-0.138	0.044
inf13	0.916	.896	-.106	.282	.098	-0.069	0.088
inf14	0.913	.907	-.068	.239	.123	-0.054	0.098
inf15	0.859	.854	-.151	.212	.170	-0.049	0.174
inf16	0.872	.171	.050	.079	.129	0.092	0.900
inf17	0.870	.188	-.029	.107	.102	0.002	0.901
inf18	0.641	-.053	.275	-.037	-.016	0.338	0.668
고유값		5.223	3.788	1.822	1.56	1.237	1.059
분산설명비율(%)		29.015	21.044	10.124	8.664	6.875	5.885

누적분산설명비율 (%)	29.015	50.059	60.183	68.847	75.722	81.607
--------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

표 V-3. 상향영향력, 리더십 유효성, 정서적 팀 몰입, 팀 성과의 요인분석 결과

문항 번호	공통값	성분			
		리더십유효성	정서적 팀 몰입	상향영향력	팀 성과
upint1	.741	.281	.120	.800	.085
upint2	.719	.240	.203	.777	.129
upint3	.785	.152	.114	.851	.158
upint4	.696	.207	.169	.771	.172
eff1	.844	.837	.252	.183	.212
eff2	.828	.826	.222	.227	.214
eff3	.828	.838	.249	.178	.180
eff4	.814	.843	.185	.184	.185
eff5	.788	.792	.193	.247	.251
eff6	.814	.819	.160	.246	.238
tc1	.783	.195	.799	.155	.286
tc2	.813	.211	.825	.124	.269
tc3	.637	.210	.760	.123	.025
tc4	.751	.205	.776	.144	.294
tc5	.760	.165	.828	.144	.163
tc6	.826	.176	.844	.134	.255
tper1	.718	.297	.417	.209	.642
tper2	.766	.277	.291	.160	.761
tper3	.836	.281	.272	.152	.812
tper4	.810	.260	.232	.170	.812
고유값		10.197	2.423	1.689	1.248
분산설명비율(%)		50.985	12.113	8.444	6.239
누적분산설명비율(%)		50.985	63.098	71.543	77.782

2) 신뢰성 분석

본 연구에서는 측정변수의 신뢰도를 분석하기 위해 내적 일관성 파악이 가능한 Cronbach's α 를 평가하였다. Cronbach's α 는 0.6이상이면 신뢰성이

있는 것으로 해석할 수 있기 때문에 표 V-4에 나타난 모든 측정변인이 0.6 이상의 Cronbach's α 값을 가지고 있기 때문에 본 연구에 사용되는 모든 측정변인들의 신뢰성은 높은 것으로 나타났다.

표 V-4. 신뢰도 분석결과

측정변수		문항수	Cronbach's α
상향영향력 전술	환심	3	0.843
	교환	3	0.851
	합리	3	0.881
	단언	3	0.900
	상부호소	3	0.940
	연합	3	0.812
상향영향력		4	0.877
리더십 유효성		6	0.954
정서적 팀 몰입		6	0.934
팀 성과		4	0.904

3. 기술통계 및 상관관계 분석

기술적 통계는 분석에 활용된 변수들의 평균 및 표준편차를 제시하였으며, 변수들간의 상관성을 살펴보기 위한 상관분석에는 Pearson 상관계수를 측정하여 평가하였다.

표 V-5. 변수들의 평균, 표준편차 및 상관관계 분석결과

구분	평균	표준 편차	상향영향력	합리	환심	교환	단언	상부호소	연합	리더십 유효성	정서적 팀 몰입
상향영향력	3.2	.74	1								
합리	3.7	.73	.233**	1							
환심	3.6	.72	.155**	.393**	1						
교환	2.7	.80	-.023	-.007	.155**	1					
단언	2.3	.87	-.080	-.239**	-.254**	.300**	1				
상부호소	2.2	.92	-.107	-.237**	-.147*	.293**	.565**	1			
연합	3.1	.74	.028	.195**	.287**	.196**	.128*	.236**	1		
리더십 유효성	3.6	.88	.531**	.268**	.190**	-.031	-.134*	-.183**	.035	1	
정서적 팀 몰입	3.5	.84	.410**	.236**	.167**	-.079	-.190**	-.239**	.000	.515**	1
팀 성과	3.6	.74	.463**	.199**	.140*	-.085	-.127*	-.126*	.017	.615**	.633**

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

Pearson 상관계수에 대한 측정 결과는 표 V-5에 나타냈다. 우선, 상향영향력은 리더십 유효성, 정서적 팀 몰입 및 팀 성과와는 높은 상관성을 보였다. 성과변수간 상관성은 리더십 유효성, 정서적 팀 몰입, 팀 성과간 높은 상관성을 보였으며, 특히 정서적 팀 몰입과 팀 성과 간에 가장 높은 상관성을 나타냈다.

상향영향력 전술과 성과변수간의 상관성은 환심과 합리는 리더십 유효성과 높은 정의 상관을 보였고, 팀 성과와는 정의 상관을 보였으나 상관성은 상대적으로 낮았다. 단언과 상부호소는 정서적 팀 몰입과 높은 부의 상관을 보였으며 팀 성과와는 부의 상관을 보였으나 상관성은 상대적으로 낮았다.

상향영향력 전술간의 상관성을 살펴보면, 환심은 교환, 합리, 연합 및 성과변수와는 정의 상관을 나타내고, 단언과 상부호소와는 부의 상관을 나타냈다. 교환전술은 환심, 단언, 상부호소 및 연합과 정의 상관성을 나타냈으며, 합리 전술은 단언과 상부호소와 같은 강성전술과는 음의 상관을 보인 반면, 환심, 연합 전술 및 성과변수와는 양의 상관성을 보였다. 단언은 상부호소와 높은 정의 상관성을 보였다.

마지막으로, 상향영향력과 상향영향력 전술간의 상관관계를 살펴보면, 상향영향력은 합리와 환심과는 정의 상관을 가졌으나, 교환, 단언, 상부호소, 연합 전술과는 상관성이 없었다. 이는 부서장의 상향영향력은 교환, 단언, 상부호소 및 연합 전술과는 연관이 없음을 의미한다.

상향영향력 전술의 사용빈도 분석을 위하여 설문응답 결과가 3점 이상인 것은 전술을 사용한 것으로 재코딩하였고, 3점 미만인 경우는 사용하지 않은 것으로 재코딩하여 결과를 표 V-6와 표 V-7에 나타내었다. 사용빈도에 대한 분석결과, 환심+합리+연합 및 환심-교환-합리-연합을 혼합하여 사용하는 경우가 21.9%와 18.6%로 가장 많이 사용하는 상향영향력 전술 패턴으로 나타났다. 6가지 전술중에서 단독으로 사용하는 것은 5.8%에 불과하였다. 위와 같은 결과는 대부분의 부서장들은 다양한 전술을 이용하여 상향영향력을 시도하고

있음을 유추할 수 있다.

상향영향력 전술 별 점수 평균은 합리와 환심이 각각 3.7점과 3.6점으로 가장 높았고, 단언과 상부호소가 각각 2.3점과 2.2점으로 가장 낮았다. 또한 사용자 빈도에 대한 분석결과도 합리와 환심이 각각 90.7%와 89.6%로 가장 높았고, 단언과 상부호소가 26.5%와 26.2%로 가장 낮았다. 이는 상향영향력 전술 별 점수 평균과 전술사용 빈도의 경향성이 거의 일치함을 보여주고 있다. 결론적으로 국내의 조직을 대상으로 한 본 연구에서는 합리 및 환심, 교환, 연합 순으로 많이 사용되며, 단언과 상부호소의 사용비중은 비교적 낮다고 할 수 있다.

이러한 결과는 기존 연구에서 합리는 상향영향력 전술에서 성별이나 국가에 관계없이 정도의 차이는 있지만 가장 일반적으로 사용된다는 선행연구 결과(Schilit & Locke, 1982; Waldron, 1999; Botero et al., 2012)와 유사하게 나타났다. 특히, Su (2010)의 연구결과, 상향영향력 전술 중에서 부하는 합리와 환심에 대부분 의지하며, 교환과 단언의 사용빈도는 매우 낮다고 한 결과와도 유사한 경향이였다.

표 V-6. 상향영향력 전술 종류별 사용 빈도

		환심	교환	합리	단언	상부호소	연합
전술 사용 빈도 ^{주)}	빈도(명)	250	126	253	74	73	203
	비율(%)	89.6	45.2	90.7	26.5	26.2	72.8

주) 3점 이상을 획득한 경우의 빈도를 말함.

표 V-7. 상향영향력 전술의 단독 및 혼용 사용 유형

상향영향력 전술	빈도(명)	비율 (%)
I	6	2.2
R	5	1.8
A	4	1.4
C	1	0.4
I-C	3	1.1
I-R	29	10.4
R-C	5	1.8
A-U	2	0.7
I-E-R	11	3.9
I-E-C	1	0.4
I-U-C	3	1.1
I-R-A	3	1.1
I-R-U	4	1.4
I-R-C	61	21.9
E-R-A	1	0.4
E-R-C	2	0.7
A-U-C	3	1.1
I-E-R-A	1	0.4
I-E-R-C	52	18.6
I-E-U-C	1	0.4
I-R-A-C	10	3.6
I-R-U-C	6	2.2
E-R-A-U	2	0.7
E-A-U-C	2	0.7
R-A-U-C	2	0.7
I-E-R-A-U	3	1.1
I-E-R-A-C	10	3.6
I-E-R-U-C	15	5.4
I-R-A-U-C	5	1.8
I-E-R-A-U-C	26	9.3
합계	279	100.0

주) I: 환심, R: 합리, A: 단언, C: 연합, E: 교환, U: 상부호소.

'-'는 혼용하여 사용하는 경우를 말함.

4. 연구가설 검증결과

1) 상향영향력이 팀 유효성에 미치는 직접효과 검증결과

부서원이 지각하는 부서장의 상향영향력이 부서원이 지각하는 정서적 팀 몰입 및 팀 성과에 미치는 영향에 대한 직접효과는 위계적 회귀분석을 이용하여 분석하였다. 일 단계 모형에서는 인구통계변수를 투입하여 통제하였고, 이 단계 모형에서 종속변수인 상향영향력을 투입하여 분석하였다. 이 단계 모형의 결과를 표 V-8에 결과를 나타냈다.

모델 1에서 부서장의 상향영향력이 정서적 팀 몰입에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과, 부서장의 상향영향력은 정서적 팀 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 ($\beta = 0.408, p < 0.001$), 가설 1-1은 지지되었다.

모델 2에서 부서장의 상향영향력이 팀 성과에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과, 부서장의 상향영향력은 팀 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 ($\beta = 0.478, p < 0.001$), 가설 1-2은 지지되었다. 따라서 가설 1은 지지되었다 (표 V-9).

표 V-8. 상향영향력이 팀 유효성에 미치는 직접효과 분석결과

구분		정서적 팀 몰입			팀 성과		
		β	t	VIF	β	t	VIF
(상수)			3.639		5.474		
통제변수 (A 형)	성별	.030	.495	1.272	.048	.800	1.272
	연령더미 1	-.125	-.860	7.243	.031	.214	7.243
	연령더미 2	-.183	-1.167	8.463	.105	.677	8.463
	연령더미 3	-.049	-.396	5.260	.184	1.499	5.260
	근속더미 1	.183	1.317	6.602	.124	.903	6.602
	근속더미 2	.272*	2.025	6.162	.034	.256	6.162
	근속더미 3	.171	1.756	3.232	.089	.924	3.232
	근속더미 4	.163	1.909	2.488	.008	.100	2.488
통제변수 (B 형)	성별	.040	.618	1.403	.017	.263	1.403
	연령더미 1	.147	.951	8.225	.187	1.221	8.225
	연령더미 2	.072	.433	9.538	.103	.622	9.538
	연령더미 3	-.015	-.113	6.238	.136	1.023	6.238
	업종더미 1	.315*	2.038	8.161	-.101	-.663	8.161
	업종더미 2	.185	1.642	4.344	-.083	-.747	4.344
	업종더미 3	.306**	2.884	3.857	-.033	-.313	3.857
	업종더미 4	.309**	2.863	3.993	-.024	-.227	3.993
	업종더미 5	.078	.993	2.126	-.091	-1.168	2.126
	근속더미 1	-.280*	-2.081	6.184	-.331*	-2.492	6.184
	근속더미 2	-.170	-1.471	4.580	-.190	-1.665	4.580
	근속더미 3	-.241	-2.600	2.934	-.152	-1.660	2.934
	근속더미 4	-.121	-1.629	1.901	-.108	-1.461	1.901
	독립변수	상향영향력	.408***	3.639	1.080	.478***	8.624
R ²		0.252			0.270		
R ² adj		0.188			0.207		
F		3.925***			4.308***		
ΔR^2		0.154			0.212		
ΔF		52.852***			74.375***		

† p < 0.1, * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001.

β : 표준화 계수.

연령더미 : 30 세미만 기준값, 업종더미 : 공무원 기준값, 근속더미 : 5 년 미만 기준값.

가설 1에 대한 검증결과는 표 V-9에 요약하였다.

표 V-9. 상향영향력이 팀 유효성에 미치는 직접효과에 대한 검증결과 요약

독립변수	정서적 팀 몰입	팀 성과
상향영향력	지지 (+)	지지 (+)

2) 상향영향력과 팀 유효성간 관계에서 리더십 유효성의 매개효과 검증결과

본 연구에서 리더십 유효성의 매개효과를 검증하기 위하여 Baron & Kenny (1986)이 제시한 회귀분석 방법을 적용하였다. 그러나, Baron & Kenny (1986)이 제시한 회귀분석을 이용한 매개효과 연구들은 매개효과의 유무를 판단할 수는 있으나 매개효과의 통계적 유의성에 대한 판단은 불가능한 실정이다. 따라서, 본 연구에서는 도출된 매개효과의 크기가 통계적으로 유의한 지를 Sobel test를 통하여 검증하였다.

Baron & Kenny(1986)의 3단계 회귀검증에 따른 매개효과의 검증은 다음과 같다 (김정훈, 2011; 강지연 & 주은선, 2014). 1 단계: 매개변수(B)를 종속변수로 하여 독립변수(A)가 매개변수에 유의한 영향이 있는지를 확인하였다 ($B = A$). 2 단계: 독립변수(A)가 종속변수(C)에 유의한 영향이 있는지를 확인하였다 ($C = A$). 3 단계: 독립변수(A)와 매개변수(B)가 동시에 종속변수(C)에 유의한 영향이 있는지를 확인하였다 ($C = A + B$). 4 단계: 3단계에서 도출된 매개변수의 효과를 통제하고 남은 독립변수의 영향력이 2단계에서 도출된 영향력 보다 작아야만 한다. 여기서 매개변수의 효과를 통제하고 남은 독립변수의 영향력이 0에 가까울 수록 매개효과는 큰 것이며, 0에 가까워 지면서 동시에 통계적으로 유의하지 않으면 완전매개효과를 검증할 수 있다. 5 단계: 마지막으로 매개효과의 크기의 통계적

유의성을 Sobel Z 검증⁷을 통해 확인하였다. 이때 얻어진 Z값이 통계적으로 유의한 경우 매개효과의 크기도 유의한 것으로 판단하였다 (이혜림 등, 2013, 강지연 & 주은선, 2014)

부서장의 상향영향력과 부서원의 정서적 팀 몰입간의 관계에서 리더십 유효성의 매개효과에 대한 분석 결과를 살펴보면, 표 V-10의 네 가지 경우의 모형에서 회귀모형의 F 값은 3.925 ~ 6.322 ($p < .001$)으로 검토된 모형들은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 매개효과 검증 절차에 따른 검증 결과는 ① 상향영향력이 리더십 유효성에 미치는 영향 관계($B=A$)에서 $\beta=.0.536$ ($p<.001$)으로 유의한 정(+)⁷의 영향 관계를 나타내고 있다. ② 상향영향력이 정서적 팀 몰입에 미치는 영향 관계($C=A$)에서도 $\beta=0.408$ ($p<0.001$)로 유의한 정(+)⁷의 영향 관계를 나타내고 있다. ③ 상향영향력과 리더십 유효성이 동시에 정서적 팀 몰입에 미치는 영향 관계($C=A+B$)는 상향영향력이 $\beta=0.194$ ($p<.01$), 리더십 유효성이 $\beta=0.399$ ($p<.001$)로 유의한 정(+)⁷의 영향 관계를 나타내고 있어 3단계 검증모형을 모두 충족하고 있다. 그리고, 상향영향력은 단독으로 정서적 팀 몰입에 미치는 영향($\beta=0.408$)보다 리더십 유효성과 공동으로 정서적 팀 몰입에 미치는 경우의 영향($\beta=0.194$)이 감소하였다. 따라서, 리더십 유효성은 상향영향력이 정서적 팀 몰입에 미치는 영향을 부분 매개한다고 볼 수 있다. 또한, Sobel 테스트 결과 Z 값은 9.314($p<.001$)로 유의한 결과를 나타내고 있어 상향영향력과 정서적 팀 몰입간의 관계에서 리더십 유효성의 매개효과는 유의미한 것으로 확인되었다.

부서장의 상향영향력과 팀 성과간의 관계에서 리더십 유효성의 매개효과에 대한 분석 결과를 살펴보면 (표 V-10), 회귀모형의 F 값은 4.308 ~ 9.374 (p

⁷ Sobel Z값은

http://people.hofstra.edu/Jeffrey_J_Froh/Website_Fall_08/Interactive%20Mediation%20Tests.htm에서 제공하는 프로그램으로 계산 하였다.

< .001)으로 검토된 모형들은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 매개효과 검증 절차에 따른 검증 결과는 ① 상향영향력이 리더십 유효성에 미치는 영향 관계(B=A)에서 $\beta=.0.536$ ($p<.001$)으로 유의한 정(+)의 영향 관계를 나타내고 있다. ② 상향영향력이 팀 성과에 미치는 영향 관계(C=A)에서도 $\beta=0.478$ ($p<0.001$)로 유의한 정(+)의 영향 관계를 나타내고 있다. ③ 상향영향력과 리더십 유효성이 동시에 팀 성과에 미치는 영향 관계(C=A+B)는 상향영향력이 $\beta=0.190$ ($p<.01$), 리더십 유효성이 $\beta=0.539$ ($p<.001$)로 유의한 정(+)의 영향 관계를 나타내고 있어 3단계 검증모형을 모두 충족하고 있다. 그리고, 상향영향력은 단독으로 팀 성과에 미치는 영향($\beta=0.478$)보다 리더십 유효성과 공동으로 팀 성과에 미치는 경우의 영향($\beta=0.190$)이 감소하였다. 따라서, 리더십 유효성은 상향영향력이 팀 성과에 미치는 영향을 부분 매개한다고 볼 수 있다. 또한, Sobel 테스트 결과 Z 값은 8.376 ($p<.001$)로 유의한 결과를 나타내고 있어 상향영향력과 팀 성과간의 관계에서 리더십 유효성의 매개효과는 유의미한 것으로 확인되었다.

표 V-10. 상향영향력과 팀 유효성간 관계에 대한 리더십 유효성의 매개효과 분석 결과

독립변수 (A)	회귀분석	종속변수(C) : 정서적 팀 몰입			종속변수(C) : 팀 성과			
		R ²	F	β	R ²	F	β	
상향 영향력	B = A	0.352	6.322***	0.536***	0.352	6.322***	0.536***	
	C = A	0.252	3.925***	0.408***	0.270	4.308**	0.478***	
	C = B	0.331	5.749***	0.505***	0.435	8.943**	0.642***	
	C = B+A	0.355	6.113***	A	0.194**	0.458	9.374**	A
B				0.399***	B			0.539***
Sobel Z		9.314***			8.376***			

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$. A: 독립변수, B: 매개변수, C: 성과변수.

가설 2에 대한 검증결과는 표 V-11에 요약하여 나타냈다.

표 V-11. 상향영향력과 팀 유효성간의 관계에 대한 리더십 유효성의 매개효과에 대한 검증결과 요약

종속변수	독립변수	
	정서적 팀 몰입	팀 성과
상향영향력	부분 매개	부분 매개

3) 상향영향력 전술이 팀 유효성에 미치는 직접효과 검증결과

상향영향력 전술의 성과에 대한 직접효과는 각 전술 별로 위계적 회귀분석을 이용하여 분석하였다. 일 단계 모형에서는 인구통계변수를 투입하여 통제하였고, 이 단계 모형에서 종속변수인 상향영향력 전술을 각각 투입하여 분석하였다. 이 단계 모형의 결과를 표 V-12 ~ 표 V-17에 결과를 나타냈다.

우선, <가설 1-1> ‘부서장의 합리 전술은 정서적 팀 몰입 및 팀 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’를 검증한 표 V-12의 위계적 회귀분석 결과를 보면, 합리와 정서적 팀 몰입간의 관계는 모형검증(F: 1.987, $p < 0.01$)과 베타계수(β : 0.233, $p < 0.001$)로서 모두 유의한 것으로 나타나 가설은 지지되었다. 합리와 팀 성과간의 관계는 베타계수(β : 0.187, $p < 0.01$)은 유의하나 모형검증(F: 1.138)이 유의하지 않은 것으로 나타나 가설은 기각되었다. 이러한 결과는 Neininger et al. (2010)가 정서적 팀 몰입은 팀과 연계된 기준인 팀 성과와 이타주의 행동 등에 강한 영향을 준다는 점에서는 의외의 결과로 보여진다.

표 V-5의 상관관계 분석에서도 정서적 팀 몰입과 팀 성과간의 상관계수는 0.633($p < 0.01$)으로 가장 높게 나타났다. 그러나, 합리와 정서적 팀 몰입($r = 0.236$,

$p < 0.01$), 합리와 팀 성과($r = 0.199, p < 0.01$)간의 상관계수는 상대적으로 낮았다.

이러한 결과는 부서장의 상향영향력 수행 전술에 의해 정서적 결과물인 정서적 팀 몰입은 증진될 수 있으나, 팀의 성과창출은 부서장의 상향영향력 전술행동 보다는 다른 요인에 의해 좌우됨을 시사한다. 즉, 팀의 성과는 팀의 목표 설정에 따른 실제적인 업적평가와 부서원 개개인의 성과평가 등과 연계되기 때문으로 생각된다.

선행연구에서 부하와 중간관리자간 관계에서 부하의 합리전술은 부하의 승진가능성 (Thacker & Wayne, 1995; 이휘철, 2009), 리더 만족 (이휘철, 2009), 부하에 대한 호감도, 대인관계기술 인식, 동질성 인식 (Wayne et al., 1997; Kolodinsky et al., 2007; Su, 2010)), 성과평가 (Higgins et al., 2003), 조직몰입도 증진 (박동수 & 김수희, 2009), 상향영향력 행동의 성공가능성 (Caldwell & Burger, 2008) 등에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 그러나, Wayne et al. (1997), Su (2010) 등의 연구결과에서는 합리 전술이 상사에게 호감과 동질성 등의 감정적 유대관계를 증진시켜 주기는 하지만 성과평가, 승진평가, 임금인상 등의 외적 성공에는 직접적 효과가 없었다. 이러한 점은 본 연구에서와 같이 부서장이 합리전술을 주로 사용하는 경우에 부서원의 정서적 팀 몰입을 증진시켜 줄 수는 있으나 실제적인 팀 성과와 연관되지 않음을 나타낸다.

Shim & Lee (2001)이 국내 국가출연 연구소 및 기업연구소의 프로젝트 팀의 팀 리더의 상향영향력 스타일과 리더 및 팀 성과간의 관계에 대한 연구에서 책략가 책략가 스타일이 리더 성과에는 가장 효과적이었으나, 팀 성과에는 영향을 주지 못한 것으로 나타났다. 책략가 스타일은 영향력 행사를 위해 합리적 설득에 주로 의지하고, 다른 전술은 중간 정도로 사용하는 것으로 볼 때 (Farmer & Maslyn (1999), 본 연구에서 합리전술이 팀 성과에 영향을 미치지 않는 것과 유사한 결과를 보였다. 이러한 점에서 본 연구결과는 본 연구에 적용된 상향영향력 전술 수행이 실제적인 상향영향력으로 나타내지 않을 가능성을 시사하고 있다.

표 V-12. 합리 전술이 팀 유효성에 미치는 직접효과 분석결과

구분		정서적 팀 몰입			팀 성과		
		β	t	VIF	β	t	VIF
(상수)			4.303			6.627	
통제변수 (A 형)	성별	0.034	0.524	1.28	0.063	0.939	1.28
	연령더미 1	-0.153	-0.983	7.27	0.01	0.065	7.27
	연령더미 2	-0.209	-1.242	8.52	0.095	0.544	8.52
	연령더미 3	-0.113	-0.858	5.22	0.099	0.728	5.22
	근속더미 1	0.16	1.069	6.68	0.064	0.416	6.68
	근속더미 2	0.262	1.803	6.33	-0.019	-0.126	6.33
	근속더미 3	0.156	1.501	3.24	0.058	0.538	3.24
	근속더미 4	0.148	1.626	2.49	-0.016	-0.17	2.49
통제변수 (B 형)	성별	0.042	0.612	1.41	0.015	0.21	1.41
	연령더미 1	0.051	0.308	8.32	0.1	0.581	8.32
	연령더미 2	-0.083	-0.464	9.66	-0.048	-0.257	9.66
	연령더미 3	-0.112	-0.775	6.3	0.045	0.297	6.3
	업종더미 1	0.425*	2.586	8.08	0.029	0.169	8.08
	업종더미 2	0.271*	2.271	4.28	0.025	0.202	4.28
	업종더미 3	0.359**	3.175	3.83	0.038	0.322	3.83
	업종더미 4	0.368**	3.198	3.96	0.049	0.412	3.96
	업종더미 5	0.161	1.922	2.11	-0.002	-0.02	2.11
	근속더미 1	-0.198	-1.375	6.24	-0.256	-1.717	6.24
	근속더미 2	-0.104	-0.841	4.58	-0.121	-0.946	4.58
	근속더미 3	-0.189	-1.906	2.95	-0.102	-1	2.95
	근속더미 4	-0.118	-1.482	1.9	-0.101	-1.23	1.9
독립변수	합리	0.233***	3.795	1.13	0.187**	2.948	1.13
R^2		0.146			0.089		
R^2 adj		0.072			0.011		
F		1.987***			1.138		
ΔR^2		0.048			0.031		
ΔF		14.403***			8.690**		

연령더미 : 30 세미만 기준값, 업종더미 : 공무원 기준값, 근속더미 : 5년 미만 기준값

† p < 0.1, * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001.

<가설 1-2> ‘부서장의 환심 전술은 정서적 팀 몰입 및 팀 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’를 검증한 결과를 표 V-13에 나타냈다. 환심과 정서적 팀 몰입간 관계는 모형검증(F: 1.520, $p < 0.1$)과 베타계수(β : 0.139, $p < 0.05$)가 적절한 유의확률 ($p < 0.05$)을 얻지 못하여 가설은 기각되었다. 환심과 팀 성과간의 관계는 모형검증(F: 0.920)과 베타계수(β : 0.128)이 모두 유의하지 않은 것으로 나타나 가설은 기각되었다.

합리전술과 팀 성과간 관계와 마찬가지로 환심전술은 팀 성과에는 직접적인 효과가 없는 것으로 나타남으로써 부서원이 지각하는 부서장의 상향영향력 행동에서 가장 널리 쓰이고 있는 합리와 환심 전술은 부서원이 느끼는 팀 성과에는 영향을 미치지 않는 것으로 파악되었다.

따라서, 본 연구에서는 부서장의 환심전술은 정서적 팀 몰입과 팀 성과에 유의적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 표 V-5와 표 V-6에서 환심전술은 합리전술과 설문점수 및 사용 빈도에서 거의 동일한 결과를 합리전술과 함께 가장 일반적으로 사용되는 상향영향력 전술로 나타났다. 그럼에도 불구하고 합리전술이 리더십 유효성과 정서적 팀 몰입에 미치는 유효성이 크게 떨어지는 것으로 볼 때 합리전술에 비해 환심전술은 공손한 태도로 인식될 수도 있지만 아부 등의 정치적 행동으로도 보여질 수 있는 속성을 가지고 있기 때문으로 보여진다. Akhtar & Mahmood (2009)는 최근 팀제 도입 등의 영향으로 환심과 교환의 경우는 연성 전략임에도 불구하고 영향력 행사자는 상사나 팀 멤버에게 들키는 것을 꺼리게 된다고 하였다. Wu et al. (2013)의 연구결과는 환심전술과 유효성간의 관계에서 부하 및 상사의 정치기술이 조절작용을 보였는데, 이는 환심전술이 상사에게 지각되는 경우 부정적인 결과를 초래함을 보여주고 있다.

표 V-13. 환심 전술이 팀 유효성에 미치는 직접효과 분석결과

구분		정서적 팀 몰입			팀 성과		
		β	t	VIF	β	t	VIF
(상수)			4.95			6.95	
통제변수 (A형)	성별	0.059	0.899	1.27	0.083	1.229	1.27
	연령더미 1	-0.108	-0.685	7.25	0.048	0.294	7.25
	연령더미 2	-0.146	-0.851	8.46	0.147	0.84	8.46
	연령더미 3	-0.126	-0.94	5.22	0.09	0.657	5.22
	근속더미 1	0.102	0.677	6.57	0.022	0.14	6.57
	근속더미 2	0.176	1.213	6.11	-0.085	-0.569	6.11
	근속더미 3	0.14	1.32	3.24	0.047	0.435	3.24
	근속더미 4	0.134	1.45	2.48	-0.026	-0.278	2.48
통제변수 (B형)	성별	0.019	0.279	1.41	-0.004	-0.061	1.41
	연령더미 1	0.108	0.641	8.23	0.144	0.835	8.23
	연령더미 2	-0.013	-0.072	9.52	0.007	0.036	9.52
	연령더미 3	-0.064	-0.433	6.24	0.082	0.548	6.24
	업종더미 1	0.423	2.532	8.08	0.027	0.157	8.08
	업종더미 2	0.281	2.311	4.28	0.032	0.254	4.28
	업종더미 3	0.348	3.003	3.88	0.025	0.208	3.88
	업종더미 4	0.372	3.176	3.96	0.051	0.426	3.96
	업종더미 5	0.146	1.715	2.1	-0.013	-0.149	2.1
	근속더미 1	-0.232	-1.584	6.21	-0.28	-1.87	6.21
	근속더미 2	-0.111	-0.885	4.58	-0.125	-0.97	4.58
	근속더미 3	-0.204	-2.027	2.94	-0.113	-1.094	2.94
근속더미 4	-0.118	-1.46	1.9	-0.102	-1.232	1.9	
독립변수	환심	0.139*	2.264	1.09	0.128	2.04	1.09
R ²		0.116			0.073		
R ² adj		0.04			-0.006		
F		1.520 [†]			0.920		
ΔR^2		0.018			0.015		
ΔF		5.124*			4.162*		

연령더미 : 30 세미만 기준값, 업종더미 : 공무원 기준값, 근속더미 : 5년 미만 기준값.

[†] p < 0.1, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001.

<가설 1-3> ‘부서장의 교환전술은 정서적 팀 몰입 및 팀 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다’를 검증한 표 V-14의 위계적 회귀분석 결과를 보면, 교환전술과 성과변수간의 관계는 F 값과 β 값이 모두 유의하지 않아서 가설은 기각되었다. 이는 교환전술은 채무관계에 기인한 전술로서 정치적 행동의 범주에 속하지만, 환심 전술과 마찬가지로 연성 전략에 속하며 자신의 희생을 대가로 상향영향력을 행사하고 타인에게 직접적 위해를 주지 않는다는 점에서 부정적 효과가 유의적으로 나타나지 않는 것으로 판단된다.

<가설 1-4> ‘부서장의 단언 전술은 정서적 팀 몰입 및 팀 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다’를 검증한 표 V-15의 위계적 회귀분석 결과를 보면, 단언과 정서적 팀 몰입간의 관계는 모형검증(F: 1.557, $p < 0.1$)과 베타계수(β : -0.152, $p < 0.05$)가 적절한 유의수준 ($p < 0.05$)을 얻지 못하여 가설은 기각되었다. 단언과 팀 성과간의 관계는 F 값과 β 값이 모두 유의하지 않아 가설이 기각되었다.

<가설 1-5> ‘부서장의 상부호소 전술은 리더십 유효성, 정서적 팀 몰입 및 팀 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다’를 검증한 표 V-16의 위계적 회귀분석 결과를 보면, 상부호소와 정서적 팀 몰입간의 관계는 모형검증(F: 1.848, $p < 0.05$)과 베타계수(β : -0.207, $p < 0.01$)는 유의한 것으로 나타나 가설이 지지되었다. 상부호소와 팀 성과간의 관계는 β 값은 -0.152($p < 0.05$)은 유의하지만 F값이 유의하지 않아 가설이 기각되었다. 상부호소가 정서적 팀 몰입에 부정적인 직접효과가 나타난 것은 상부호소의 특성상 고위층의 권력에 기대는 속성과 압력행사 행동에 대한 부정적 인식에 기인한 것으로 보여진다.

표 V-14. 교환 전술이 팀 유효성에 미치는 직접효과 분석결과

구분		정서적 팀 몰입			팀 성과		
		β	t	VIF	β	t	VIF
(상수)			7.354			9.473	
통제변수 (A형)	성별	0.061	0.92	1.27	0.085	1.245	1.27
	연령더미 1	-0.118	-0.739	7.24	0.039	0.241	7.24
	연령더미 2	-0.151	-0.88	8.46	0.142	0.809	8.46
	연령더미 3	-0.146	-1.081	5.22	0.07	0.508	5.22
	근속더미 1	0.059	0.387	6.56	-0.021	-0.135	6.56
	근속더미 2	0.145	0.995	6.07	-0.114	-0.766	6.07
	근속더미 3	0.12	1.127	3.22	0.029	0.266	3.22
	근속더미 4	0.135	1.45	2.49	-0.024	-0.252	2.49
통제변수 (B형)	성별	0.037	0.521	1.41	0.013	0.178	1.41
	연령더미 1	0.144	0.842	8.33	0.181	1.039	8.33
	연령더미 2	0.027	0.148	9.62	0.048	0.257	9.62
	연령더미 3	-0.037	-0.253	6.28	0.109	0.721	6.28
	업종더미 1	0.409*	2.423	8.15	0.011	0.064	8.15
	업종더미 2	0.273*	2.216	4.33	0.021	0.169	4.33
	업종더미 3	0.377**	3.254	3.82	0.05	0.426	3.82
	업종더미 4	0.359**	3.018	4.05	0.036	0.296	4.05
	업종더미 5	0.135	1.569	2.11	-0.024	-0.277	2.11
	근속더미 1	-0.258	-1.755	6.19	-0.306*	-2.033	6.19
	근속더미 2	-0.131	-1.034	4.57	-0.144	-1.113	4.57
	근속더미 3	-0.218*	-2.155	2.93	-0.126	-1.215	2.93
	근속더미 4	-0.108	-1.321	1.9	-0.092	-1.103	1.9
독립변수	교환	-0.074	-1.18	1.11	-0.081	-1.275	1.11
R ²		0.103			0.064		
R ² adj		0.026			-0.016		
F		1.332			0.797		
ΔR^2		0.005			0.006		
ΔF		1.394			1.627		

연령더미 : 30 세미만 기준값, 업종더미 : 공무원 기준값, 근속더미 : 5년 미만 기준값.

[†] p < 0.1, * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001.

표 V-15. 단언 전술이 팀 유효성에 미치는 직접효과 분석결과

구분		정서적 팀 몰입			팀 성과		
		β	t	VIF	β	t	VIF
(상수)			7.947			9.85	
통제변수 (A형)	성별	0.064	0.97	1.27	0.087	1.29	1.27
	연령더미 1	-0.089	-0.563	7.29	0.063	0.385	7.29
	연령더미 2	-0.117	-0.683	8.53	0.17	0.966	8.53
	연령더미 3	-0.118	-0.883	5.23	0.096	0.695	5.23
	근속더미 1	0.077	0.511	6.52	-0.002	-0.015	6.52
	근속더미 2	0.167	1.153	6.08	-0.095	-0.638	6.08
	근속더미 3	0.138	1.309	3.23	0.044	0.406	3.23
통제변수 (B형)	성별	0.039	0.562	1.41	0.013	0.181	1.41
	연령더미 1	0.111	0.662	8.22	0.148	0.858	8.22
	연령더미 2	-0.009	-0.052	9.52	0.011	0.061	9.52
	연령더미 3	-0.066	-0.45	6.24	0.081	0.541	6.24
	업종더미 1	0.352*	2.074	8.36	-0.032	-0.182	8.36
	업종더미 2	0.23	1.858	4.45	-0.01	-0.077	4.45
	업종더미 3	0.307*	2.588	4.09	-0.006	-0.048	4.09
	업종더미 4	0.299*	2.465	4.28	-0.008	-0.067	4.28
	업종더미 5	-0.241	-1.651	6.19	-0.29	-1.935	6.19
	근속더미 1	-0.128	-1.019	4.57	-0.14	-1.088	4.57
	근속더미 2	-0.217	-2.159	2.93	-0.125	-1.21	2.93
	근속더미 3	-0.104*	-1.28	1.9	-0.089	-1.076	1.9
근속더미 4	0.114	1.336	2.13	-0.04	-0.455	2.13	
독립변수	단언	-0.152*	-2.422	1.14	-0.126†	-1.962	1.14
R ²		0.118			0.072		
R ² adj		0.042			-0.008		
F		1.557†			0.904		
ΔR^2		0.02			0.014		
ΔF		5.866*			3.848†		

연령더미 : 30 세미만 기준값, 업종더미 : 공무원 기준값, 근속더미 : 5년 미만 기준값.

† p < 0.1, * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001.

표 V-16. 상부호소 전술이 팀 유효성에 미치는 직접효과 분석결과

구분		정서적 팀 몰입			팀 성과		
		β	t	VIF	β	t	VIF
(상수)			8.263			10.161	
통제변수 (A형)	성별	0.067	1.022	1.27	0.089	1.319	1.27
	연령더미 1	-0.091	-0.583	7.26	0.057	0.354	7.26
	연령더미 2	-0.129	-0.763	8.48	0.157	0.896	8.48
	연령더미 3	-0.089	-0.669	5.27	0.114	0.824	5.27
	근속더미 1	0.113	0.757	6.56	0.022	0.145	6.56
	근속더미 2	0.18	1.259	6.09	-0.087	-0.59	6.09
	근속더미 3	0.161	1.533	3.26	0.057	0.527	3.26
	근속더미 4	0.172	1.866	2.53	-0.001	-0.011	2.53
통제변수 (B형)	성별	0.048	0.702	1.41	0.018	0.255	1.41
	연령더미 1	0.186	1.109	8.33	0.201	1.162	8.33
	연령더미 2	0.064	0.356	9.6	0.064	0.346	9.6
	연령더미 3	-0.009	-0.063	6.28	0.123	0.817	6.28
	업종더미 1	0.39*	2.36	8.11	0.005	0.029	8.11
	업종더미 2	0.261*	2.167	4.29	0.019	0.156	4.29
	업종더미 3	0.296*	2.55	4.01	-0.004	-0.033	4.01
	업종더미 4	0.304*	2.587	4.11	0.006	0.047	4.11
	업종더미 5	-0.268	-1.858	6.19	-0.31	-2.079	6.19
	근속더미 1	-0.161	-1.296	4.6	-0.163*	-1.267	4.6
	근속더미 2	-0.218	-2.191	2.93	-0.126	-1.222	2.93
	근속더미 3	-0.122*	-1.519	1.9	-0.103	-1.243	1.9
근속더미 4	0.126	1.499	2.11	-0.029	-0.327	2.11	
독립변수	상부호소	-0.217**	-3.412	1.2	-0.152*	-2.311	1.2
R ²		0.137			0.077		
ΔR^2		0.063			-0.002		
F		1.848*			0.976		
ΔR^2		0.039			0.019		
ΔF		11.644**			5.340*		

연령더미 : 30 세미만 기준값, 업종더미 : 공무원 기준값, 근속더미 : 5년 미만 기준값.

† p < 0.1, * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001.

<가설 1-6> ‘부서장의 연합 전술은 정서적 팀 몰입 및 팀 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다’를 검증한 표 V-17의 위계적 회귀분석 결과를 보면, 교환 전술과 성과변수간의 관계는 F 값과 β 값이 모두 유의하지 않아서 가설은 기각되었다. 이는 연합전술이 상부호소와 같이 타인을 이용하는 전술이기는 하나, 상부호소와는 달리 동료와 부하와의 공감대 형성 등 사전 조율 등의 과정을 포함하고 있기 때문에 국내의 집단주의적인 조직문화에서는 흔히 받아들여지는 전술로서 부정적 효과를 보이지 않는 것으로 예상된다.

표 V-17. 연합 전술이 팀 유효성에 미치는 직접효과 분석결과

구분	정서적 팀 몰입			팀 성과			
	β	t	VIF	β	t	VIF	
(상수)		6.971			8.58		
통제변수 (A형)	성별	0.038	0.574	1.27	0.086	1.263	1.27
	연령더미 1	-0.09	-0.559	7.3	0.037	0.228	7.3
	연령더미 2	-0.068	-0.39	8.49	0.138	0.78	8.49
	연령더미 3	-0.039	-0.29	5.21	0.079	0.573	5.21
	근속더미 1	0.026	0.168	6.59	-0.006	-0.038	6.59
	근속더미 2	0.111	0.749	6.13	-0.109	-0.723	6.13
	근속더미 3	0.069	0.649	3.22	0.028	0.255	3.22
	근속더미 4	0.083	0.889	2.48	-0.032	-0.333	2.48
통제변수 (B형)	성별	0.086	1.222	1.41	0.005	0.07	1.41
	연령더미 1	0.1	0.587	8.24	0.155	0.892	8.24
	연령더미 2	-0.018	-0.098	9.54	0.022	0.116	9.54
	연령더미 3	0.006	0.037	6.24	0.092	0.608	6.24
	업종더미 1	0.303*	1.788	8.08	0.031	0.18	8.08
	업종더미 2	0.288*	2.335	4.28	0.04	0.318	4.28
	업종더미 3	0.355**	3.045	3.83	0.056	0.472	3.83
	업종더미 4	0.322**	2.715	3.97	0.058	0.484	3.97
	업종더미 5	-0.216	-1.451	6.22	-0.020	-1.979	6.22
	근속더미 1	-0.129	-1.015	4.58	-0.299*	-1.063	4.58
	근속더미 2	-0.169	-1.646	2.96	-0.138	-1.21	2.96
	근속더미 3	-0.144*	-1.748	1.9	-0.126	-1.142	1.9
	근속더미 4	0.119	1.38	2.1	-0.096	-0.223	2.1
독립변수	연합	-0.003	-0.051	1.05	0.001	0.017	1.05
R ²		0.091			0.058		
R ² adj		0.013			-0.023		
F		1.162			0.719		
ΔR^2		0.000			0.000		
ΔF		0.001			0.000		

† p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001.

연령더미 : 30 세 미만 기준값, 업종더미 : 공무원 기준값, 근속더미 : 5 년 미만 기준값.

가설 3에 대한 검증결과는 표 V-18에 요약하였다.

표 V-18. 상향영향력 전술이 팀 유효성에 미치는 직접효과 검증결과 요약

독립변수	정서적 팀 몰입	팀 성과
합리 전술	지지 (+)	기각
환심 전술	기각	기각
교환 전술	기각	기각
단언 전술	기각	기각
상부호소 전술	지지 (-)	기각
연합 전술	기각	기각

4) 상향영향력 전술과 팀 유효성간 관계에서 리더십 유효성의 매개효과 검증결과

연구가설 4는 성과변수인 정서적 팀 몰입과 팀 성과 영향 모두에 대해 가정하고 있다. 그러나, 앞의 가설 검증 과정에서 상향영향력 전술과 팀 성과간에는 직접효과가 없었다. 또한, 환심, 교환, 단언 및 연합 전술은 정서적 팀 몰입에 영향을 보이지 않았다. 따라서, 합리 및 상부호소 전술과 정서적 팀 몰입과의 관계에 대해서만 리더십 유효성의 매개효과를 검증하여, 결과를 표 V-19 및 표 V-20에 나타냈다.

부서장의 합리전술과 정서적 팀 몰입간의 관계에서 리더십 유효성의 매개효과에 대한 분석 결과를 살펴 보면, 회귀모형은 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 매개효과 검증 절차에 따른 검증 결과는 ① 합리전술이 리더십 유효성에 미치는 영향 관계(B=A)에서 $\beta=.0.276$ ($p<.001$)으로 유의한 정(+)의 영향 관계를 나타내고 있다. ② 합리전술이 정서적 팀 몰입에 미치는 영향 관계(C=A)에서도 $\beta=0.233$ ($p<0.001$)로 유의한 정(+)의 영향 관계를 나타내고 있다. ③ 합리전술과 리더십 유효성이 동시에 팀 성과에 미치는 영향 관계(C=A+B)는 합리전술은

$\beta=0.101$ 로 유의수준 $p<.05$ 에서 유의하지 않았으나, 리더십 유효성은 $\beta=0.478$ ($p<.001$)로 유의한 정(+)의 영향 관계를 나타내고 있어 3단계 검증모형을 모두 충족하고 있다. 그리고, 합리전술은 단독으로 정서적 팀 몰입에 미치는 영향($\beta=0.233$)보다 리더십 유효성과 공동으로 정서적 팀 몰입에 미치는 경우의 영향($\beta=0.101$)로 감소하였고, 통계적으로도 유의하지 않았다. 따라서, 리더십 유효성은 합리전술이 정서적 팀 몰입에 미치는 영향을 완전 매개한다고 볼 수 있다. 또한, Sobel 테스트 결과 Z 값은 4.065 ($p<.001$)로 유의한 결과를 나타내고 있어 부서장의 합리전술과 정서적 팀 몰입간의 관계에서 리더십 유효성의 매개효과는 유의미한 것으로 확인되었다.

표 V-19. 합리전술과 팀 유효성(정서적 팀 몰입)간의 관계에 대한 리더십 유효성의 매개효과 분석결과

독립변수 (A)	회귀분석	종속변수(C) : 정서적 팀 몰입		
		R ²	F	β
합리 전술	B = A	0.153	2.103*	0.276***
	C = A	0.146	1.987**	0.233***
	C = B	0.331	5.749***	0.505***
	C = B+A	0.339	5.687***	A
B				0.478***
Sobel Z		4.065***		

[†] $p < 0.1$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. A: 독립변수, B: 매개변수, C: 성과변수.

부서장의 상부호소 전술과 정서적 팀 몰입간의 관계에서 리더십 유효성의 매개효과에 대한 분석 결과를 살펴 보면, 상부호소 전술과 매개변수인 리더십 유효성간의 회귀모형이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 매개효과는 없는 것으로 나타나 가설은 기각되었다.

표 V-20. 상부호소 전술과 팀 유효성(정서적 팀 몰입)간의 관계에 대한 리더십 유효성의 매개효과 분석결과

독립변수 (A)	회귀분석	종속변수(C) : 정서적 팀 몰입		
		R ²	F	β
상부호소 전술	B = A	0.115	1.508 [†]	-0.187*
	C = A	0.137	1.848*	-0.217**
	C = B	0.331	5.749***	0.505***
	C = B+A	0.344	5.804***	A
B				0.483***
Sobel Z		-0.359 [†]		

[†] p < 0.1, *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001. A: 독립변수, B: 매개변수, C: 성과변수.

가설 4에 대한 검증결과는 표 V-18에 요약하였다.

표 V-21. 상향영향력 전술과 팀 유효성간의 관계에서 리더십 유효성의 매개효과에 대한 검증결과 요약

독립변수	정서적 팀 몰입	팀 성과
합리 전술	지지 (완전매개)	기각
환심 전술	기각	기각
교환 전술	기각	기각
단언 전술	기각	기각
상부호소 전술	기각	기각
연합 전술	기각	기각

VI. 결 론

1. 연구결과 요약

조직 내부의 영향력 관련 연구를 살펴보면, 리더십을 중심으로 하는 하향영향력에 대해서는 상당한 연구가 축적되어 있는 반면, 부하가 상사에게 행하는 상향영향력 관련 연구는 상대적으로 미흡하였다. 상향영향력은 비공식적 권력 기반을 두고 있으며, 정치적 행동으로 인식됨으로써 부정적인 측면이 강조되기도 한다. 그러나, 상향영향력은 조직 내 자연스럽게 존재하는 현상으로서, 상향영향력을 실행하는 조직원의 능력은 조직뿐만 아니라 리더의 유효성을 결정하는 중요한 요인으로 간주되고 있다.

본 연구는 부서장이 보유한 상향영향력과 상향영향력을 행사하기 위해 사용되는 상향영향력 전술에 대한 부서원의 인식이 부서원이 지각하는 팀 유효성에 어떠한 관계가 있는지를 살펴보고, 부서장의 리더십 유효성이 어떠한 메커니즘을 통하여 정서적 팀 몰입과 팀 성과 등의 팀 유효성에 영향을 미치는지 알아보고자 하였다. 설문조사는 공무원 조직과 기업 등 18개 조직, 316개 부서를 대상으로 하였으며, 1개 부서별로 부서원 2명에게 두 가지 유형의 설문지를 배포하였으며, 이 중 성실하게 응답한 279개 부서의 부서원 578명을 대상으로 분석에 이용하였다.

연구결과를 요약하면, 첫째 부서장의 상향영향력은 부서원의 정서적 팀 몰입과 팀 성과에 강한 정(+)의 영향을 나타냈다. 리더십 유효성은 부서장의 상향영향력과 정서적 팀 몰입 및 팀 성과의 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났다.

둘째, 부서장이 상향영향력을 발휘하기 위해 사용하는 상향영향력 전술은 팀 성과에 대해 직접 효과를 보이지 않았다. 합리 전술은 정서적 팀 몰입에 정(+)의 영향을 보였으며, 상부호소 전술은 정서적 팀 몰입에 부(-)의 효과를 나타냈다. 환심, 교환, 단언 및 연합 전술은 성과변수에 대해 직접효과를 나타내지 않았다. 리더십 유효성은 합리전술과 정서적 팀 몰입간의 관계에서 완전 매개효과를

보였으나, 상부호소 전술과 정서적 팀 몰입간에는 매개효과를 나타내지 않았다.

셋째, 전술사용에 대한 설문점수 평균 및 사용빈도 분석 결과, 합리와 환심은 거의 같은 비중으로 사용됨에도 불구하고, 환심전술은 정서적 팀 몰입에 영향을 미치지 않았다. 이러한 결과는 환심전술이 공손한 태도와 이미지 관리를 통해 호감을 획득할 수도 있지만 아부와 같이 정치적 행동으로 인식되는 경우 효과가 반감될 수 있다는 점을 의미한다.

본 연구를 통하여 상향영향력에 비해 상향영향력 전술은 팀 유효성에 제한적인 영향을 미침을 확인할 수 있었다. 이는 상향영향력 사용이 실제적인 상향영향력을 획득하는데 있어서 부분적인 영향을 미칠 수는 있지만, 중요한 요인이 될 수는 없음을 의미한다. 따라서, 향후에는 상향영향력 관련 기존 연구에 있어서 대부분 적용되고 있는 상향영향력 전술의 유효성 또는 선행요인에 대한 연구보다는 상향영향력을 중심으로 한 연구가 필요할 것이다.

2. 연구의 의의 및 시사점

본 연구에서의 연구방법과 연구결과는 학문적 측면과 실무적 측면에서 의의를 찾을 수 있을 것이다. 우선적으로 학문적 의의와 시사점은 다음과 같다.

첫째, 상향영향력 관련된 기존 연구는 부하와 중간관리자간의 관계에 있어서 부하의 상향영향력 및 전술행동에 초점이 맞춰져 있었으나, 본 연구는 중간관리자인 부서장이 차상위 상사에게 행사하는 상향영향력 및 전술행동을 연구대상으로 하고 있다는데 의미가 있다.

둘째, 본 연구는 부서장의 상향영향력 및 전술이 팀 유효성에 어떠한 영향을 미치고, 상향영향력 및 전술과 팀 유효성간의 관계에서 리더십 유효성의 매개효과를 검증하였으며, 상향영향력의 유효성에 하향영향력이 어떠한 역할을 하는지를 탐색적으로 평가한 연구로서 의미가 있다. 연구결과, 부서장의 상향영향력이 정서적 팀 몰입과 팀 성과에 직접적인 영향을 미치며, 부서장의

리더십 유효성이 부분 매개효과를 보임을 실증하였다. 아울러, 상향영향력을 시도하기 위해 사용하는 부서장의 영향력 전술과 팀 유효성간 관계에 있어서 리더십 유효성의 매개효과를 검증하였다.

셋째, 본 연구는 부서장의 상향영향력 행동과 팀 유효성을 상향영향력 시도의 해당 당사자인 부서장 대신에 부서원의 설문을 통하여 평가하였다는데 의미가 있다. 대부분의 부하-상사간 상향영향력 행동은 부하 또는 상사의 설문을 통하여 진행되며, 그러한 경우 설문의 객관성이 의심받게 된다. 본 연구에서는 부서장의 상향영향력 행동과 부서장의 리더십 유효성 및 팀 유효성을 부서원의 입장에서 평가한 연구라는데 의의가 있다.

넷째, 본 연구를 통하여 상향영향력 전술수행이 곧 상향영향력 획득으로 나타나지 않을 수 있다는 점을 알 수 있었다. 따라서, 본 연구결과는 향후 상향영향력 관련 연구에 있어서는 상향영향력 전술의 선행요인과 결과요인에 대한 연구보다는 상향영향력을 대상으로 한 연구가 필요하다는 점을 제시하여 주고 있다.

실무차원에서의 본 연구의 의의와 시사점은 아래와 같다

우선, 본 연구 결과는 부서장에게 상향영향력 및 전술 - 리더십유효성 - 팀 유효성간의 상호연관성에 대한 정보를 제공하여 주고 있다. 연구 결과, 부서장의 상향영향력은 부서의 유효성에 큰 영향을 미치며, 리더십 유효성이 매개작용을 하는 것으로 나타났다. 따라서, 부서장은 상향영향력을 얻기 위해 지속적으로 노력하고 부서원들에게는 획득된 상향영향력을 바탕으로 리더십을 효과적으로 발휘함으로써 부서원들의 팀 몰입을 유도하고 팀 성과 창출에 기여할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구결과는 부서원들에게도 상향영향력 전술의 유효성에 대한 통찰력을 제공하여 주고 있다. 부서원은 부서장의 상향영향력 행동 전술에 따라 유효성이 어떻게 발현되는 지를 이해함으로써 부서원이 부서장 또는 상사에게 상향영향력을 발휘함에 있어서 효과적인 방법을 적용할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구 결과를 볼 때, 상향영향력 전술의 유효성은 제한되기 때문에

상사에 대한 상향영향력 발휘만을 통하여 자신 및 팀의 유효성을 증진시키기에는 한계가 있다는 점을 알 수 있었다. 따라서, 부서장은 상향영향력을 행사함에 있어서 올바른 전술을 선택하여 사용하여야 하지만, 단순한 전술행동은 성과가 없으며 상향영향력을 증진시키기 위한 다양한 노력이 필요하다는 점에 주목해야 할 것이다. 이는 본 연구의 실무적 시사점인 동시에 향후 상향영향력의 선행요인에 대한 추가적인 연구가 필요하다는 점을 시사한다.

넷째, 본 연구결과는 조직 및 인적자원관리 측면에서도 활용가치가 있다. 국내의 대부분의 조직에서는 부서장의 역량을 판단하고 역할을 부여할 때 리더십 측면을 강조하여 왔다. 최근의 조직행동론 분야의 연구에서 리더십 행동뿐만 아니라 상향영향력도 조직의 유효성을 확보하는데 중요한 요소로 간주되고 있다. 실제로 본 연구에서도 부서장의 상향영향력이나 상향영향력 전술 행동에 따라서 부서원이 지각하는 부서장의 리더십 유효성 및 팀 유효성이 영향을 받는 것으로 나타났다. 따라서, 조직은 상향영향력과 전술 행동의 유효성을 인식하고 올바르게 상향영향력이 발휘될 수 있는 환경을 조성해 나갈 필요가 있다는 점을 시사해 주고 있다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 가장 중요한 한계점은 연구방법에 있다. 우선, 본 연구는 부서원-부서장-부서장의 상사와 같이 상향영향력 연구의 범위가 부서원-부서장간 쌍방 관계를 벗어나 범위가 매우 확대되어 있음에도 불구하고, 부서원 2명으로 하여금 부서원이 부서장의 상향영향력과 상향영향력 전술을 측정하도록 하였다. 이는 기존의 상향영향력 전술의 유효성 관련 연구가 부하-관리자간 쌍방 관계에 거의 국한되어 있는 것과는 많은 차이를 보인다. 본 연구는 부하-상사의 당사자간 관계를 크게 벗어나 부서장과 부서장의 상사와의 관계까지 범위를 확장됨에도 불구하고 모든 측정항목을 부서원이 측정하였다. 부하와 중간관리자의 쌍방관계에서는 상향영향력 및 전술과 성과변수간의 관계를 상대적으로 용이하게

파악할 수 있는 반면, 본 연구에서는 평가의 용이성과 정확성에 있어서 상대적으로 어려움이 있었다. 이러한 결과 상향영향력 전술 행동의 유효성의 설명력이 현저하게 떨어지는 등 부서장의 상향영향력에 대한 평가가 제대로 이루어지지 못한 점이 있을 것으로 판단된다. 따라서, 향후에는 설문대상자를 부서원, 부서장 및 부서장의 상사까지 확대하여 설정함으로써 개인수준뿐만 아니라 팀 및 조직 수준에서 상향영향력의 유효성을 다분석 수준의 체계에서 평가할 필요가 있을 것이다.

둘째, 상향영향력 전술 사용에 대해 설문응답자는 이미지 관리나 사회적 호감에 대한 고려로 인해 정확한 응답을 피하는 경향도 있으며, 심리적 또는 윤리적 측면에서 자신이나 부하 및 상사가 행한 상향영향력 행동을 의식하지 못하거나 과거의 기억을 떠올리지 못하는 이유도 있다. 본 연구에서는 상향영향력에 대한 설문조사를 자기평가로 하는 경우의 응답 오류요인을 줄이기 위하여 부서장의 상향영향력 행동을 부하가 평가하는 방법을 택하였다. 그러나, 상향영향력은 특성상 영향력 행사의 성공경험에 대해 숨기는 경향이 있기 때문에 유효한 데이터를 얻기는 역시 힘들다는 한계가 있었을 것이다 (Mowday, 1978). 특히 부서장이 상사에게 행한 상향영향력 행동을 모두 기억하는 것은 한계가 있으며, 특히 상사가 부정적인 상향영향력 전술을 은밀하게 사용하는 경우에는 부하가 파악하기 더욱 힘들다는 점이 있다. 이는 상향영향력 연구에 있어서 본질적인 한계점이라고 보여진다.

셋째, 상향영향력 행동은 조직정치적 특성을 띠고 고도의 정치기술이 관여하는 경우가 많다. 따라서, 다양한 인구통계학적 특성에 따라서 큰 차이를 보일 수 있다는 점이다. 이런 점에서 본 연구에서 사용한 편의추출 방법은 표본의 대표성 확보에 있어서 문제점이 있을 수 있으며, 표본추출 에러를 줄이고 연구결과의 보편성을 확보하기 위해서는 다양한 조직을 고려한 표본추출 방법을 적용해야 할 것이다.

넷째, 영향력 활동의 수준은 조직간, 또는 조직 내에서도 차이를 보이기 때문에

샘플링에 있어서도 유사한 조직에서 동일한 수준의 표본을 추출하지만, 이런 점에서도 본 연구는 한계를 가지고 있다.

다섯째, 상황영향력 시도의 효과는 부하와 상사간 상호작용 정도 및 근무연수에 따라서도 달라질 수 있고 (Su, 2010), 상황영향력 행동은 시기나 상황에 따라 역동적으로 나타날 수 있다. 또한, 상황영향력 행동의 특성상 영향력 전술 패턴이 조직원들에게 충분히 인식이 되려면 일정기간 동안의 세심한 관찰이 필요하다. 따라서, 일정기간을 두고 상황영향력 사용에 대한 패턴변화를 관찰하기 위한 종단 연구가 필요할 것이다.

여섯째, 상황영향력 전술선택과 유효성에 대한 평가는 조직문화간 차이나 국가간에 따라 차이를 가져온다 (Terpstra et al., 2002; Egri et al., 2000). 본 연구에 사용된 상황영향력 전술선택에 대한 측정도구는 미국에서의 조직문화를 바탕으로 개발된 것이기 때문에 문화가 다른 국가에서 보편적인 연구결과를 보일지에 대해서도 명확하지 않다 (Chong et al., 2013). 또한, 측정도구에 대한 국문 번역시 언어적 문화를 반영하지 못하고 제대로 번역되지 못할 수 있다. 이러한 점으로 인해 본 연구에 이용한 상황영향력 측정도구가 국내 상황을 전반적으로 반영하지 못하고, 측정도구 자체가 국내 문화에 부합되지 않는 한계가 있었을 것이다.

일곱째, 상황영향력 전술선택 및 사용에 대한 측정도구 자체의 한계도 있다. 다양한 조건에서 수행한 측정도구의 신뢰성 문제뿐만 아니라 (Hochwarter et al., 2000), 상황영향력 연구에 있어서 영향력 전술의 개념적 체계성이 부족하다는 논란이 많다 (Shi & Wilson, 2010; Foste & Botero, 2012). Foste & Botero (2012)는 상황영향력 전술에는 여러 가지 특성을 포함한 메시지가 카테고리화됨으로써 메시지의 어떤 특성이 상사가 부하를 판단하는가에 대한 기준이 없다는 점을 강조하였다. 합리는 메시지의 내용이 강조되고, 환심과 단언은 메시지 제시에 주안점이 있으며, 상부호소와 연합은 상황에 해당하고, 교환은 전술의 상호적 사용이라 할 수 있다. 이러한 점은 상황영향력에 대한 연구가 아직까지 보편적

이론체계를 갖지 못하는 이유에 대한 본질적인 한계이기도 한다. 이런 점에서 최근에는 상향영향력 연구에 있어서 기존의 전술 명명법에 의한 연구에서 벗어나 메시지의 내용과 전달 스타일 등에 초점을 둔 연구 (Shi & Wilson, 2010; Foste & Botero, 2012)등이 수행되고 있다. 따라서, 상향영향력 전술과 관련된 연구가 진전되기 위해서는 영향력 전술이나 전략에 대한 보편적인 개념 설정이 필요할 것이다.

마지막으로, 국내외 상향영향력 관련 연구는 상향영향력 전술, 전략 및 스타일에 대한 선행변수 및 결과요인을 탐구하는 것이 대다수이며, 상향영향력의 선행요인에 대한 연구는 거의 없는 실정이다. 김경수 등 (2013)은 Pelz 효과 재검증을 위한 상향영향력의 결과요인 연구에서 관리자가 부서장에 대해 가지는 상향영향력은 단순히 관리자의 특성에 의한 것만이 아니라 부서 특성, 부서장 특성, 또는 부서 또는 조직 문화 특성에 의해서 달라질 수 있는 가능성 제시하고 상향영향력의 선행요인에 대한 연구가 필요하다는 점을 제시한 바 있다. 본 연구결과, 상향영향력 전술수행으로 인해 상향영향력이 얻어지는 것이 아니라는 점으로 볼 때, 향후 상향영향력 관련 연구에 있어서는 상향영향력 전술의 선행요인과 결과요인에 대한 연구보다는 상향영향력을 대상으로 한 연구가 필요할 것이다.

참고문헌

- 강지연·주은선(2014), “사무직 여성의 직무스트레스와 부정적 정서가 신체화에 미치는 영향: 포커싱적 태도의 매개효과”, **한국심리학회지: 여성**, 19(1), 31-54.
- 고득영·유태용(2012), “직무자율성과 혁신행동 간의 관계: 직무만족의 매개효과와 성격과 조직혁신풍토의 조절효과”, **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 25(1), 215-238.
- 김경수·노현재·김인숙·김광숙·양동민(2013), “조직에서의 위계적 리더십: Pelz 효과의 재검증”, **조직과 인사관리 연구**, 37(1), 171-204.
- 김성훈(2012), LMX와 직무수행의 관계에 대한 매개 및 조절효과 검증: 자아개념 및 부하저항의 매개효과와 임파워링 리더행동의 조절효과, 제주대학교 박사학위 논문.
- 김정식·박종근·백승준(2013), “리더-구성원간 교환관계(LMX)의 질이 구성원들의 주도적 행동과 발언행동에 미치는 영향: 심리적 안정감의 매개역할을 중심으로”, **경영학연구**, 42(3), 613-643.
- 김정태·홍아정(2013), “조직정치지각이 혁신행동에 미치는 영향: 조직냉소주의와 분배공정성의 매개효과를 중심으로”, **HRD연구**, 15(2), 111-134.
- 김정훈(2003), **전략적 이슈 셀링 의지와 선행 요인 및 결과분석**, 국민대학교 박사학위 논문.
- 김정훈(2011), “경영환경 특성과 성과간의 관계에 대한 CEO의 전략적 리더십의 매개효과 검증”, **인적자원관리연구**, 18(1), 197-213
- 김현성·박세영(2012), “조직정치지각이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직공정성의 매개효과와 공정한 세상에 대한 믿음 및 리더 정치기술의 조절효과를 중심으로”, **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 25(2), 397-420.

- 박동수·김수희(2009), “상향적 영향력전술과 팀 성과와의 관계에서 팀리더의
감성지수의 조절효과”, **한국인사조직학회 2009 하계통합학술대회**, 351-377.
- 박진용(2011), “수요환경의 변화와 경로구성원의 상호 영향전략”,
대한경영학회지, 24(2), 1095-1113.
- 심덕섭·조용현·김광숙(2008), “의사결정 참여도가 조직정치 지각과 직무태도
사이의 관계에 미치는 영향”, **인력개발연구**, 10(3), 195-215.
- 박지원·원숙연(2013), “조직정치인식과 그 영향요인: 중앙정부 공무원의 인식을
중심으로 한 시론적 연구”, **한국행정학보**, 47(4), 93-120.
- 이공희·조정호(2013), “근로자 인로가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구:
개인주의-집단주의 조절효과”, **인적자원관리연구**, 20(1), 63-87.
- 이규만(2006), “조직구성원의 정치지각이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향”,
한국기업경영학회, 6, 97-110.
- 이근환·장영철(2012), “조직정치지각과 결과요인 관계에서 조직공정성의
조절효과”, **기업경영연구**, 19(5), 133-157.
- 이재훈·최익봉(2004), “조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구”,
인사조직연구, 12(1), 93-132.
- 이진규·박지환(2003), “부하가 인지한 상사의 변혁적·거래적 리더십과 성과간
신뢰 및 가치일치의 매개효과 검증”, **경영학 연구**, 32(4), 925-954.
- 이혜림·백윤정·김은실(2013), “긍정심리자본과 개인 창의성의 관계: 정서와
인지의 매개효과를 중심으로”, **인적자원관리연구**, 20(2), 145-168.
- 이휘철(2009), 조직구성원의 상향 영향력 스타일이 리더만족 및 승진가능성에
미치는 영향에 관한 연구: 구성원의 역할, 직무/조직특성, 상사의 리더십
스타일의 조절효과, 국민대학교 박사학위 논문.
- 임효창·김오현·정무관(2008), “변혁적 리더십과 성역할 정체감이 구성원의
리더에 대한 신뢰와 태도에 미치는 영향에 관한 연구”, **인적자원관리연구**,

- 15(3), 151-174.
- 임효창·정무관(2009), “상사의 감성지능이 팀 유효성에 미치는 영향 : 상사신뢰의 매개효과를 중심으로”, **대한경영학회 춘계학술발표대회 발표논문집**, 835-865.
- 장진혁·유태용(2013), “조직 내 정치적 행동 지각과 이직이도 간의 관계: 스트레스, 조직몰입의 매개효과와 정직성의 조절효과”, **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 26(3), 413-436.
- 조남재·박기호·박상혁(2004), “상방영향전략과 매체선택간의 관계 고찰: 공식·비공식 상황에서의 호의·갈등관계 중심으로”, **산업경제연구**, 17(6), 2299-2314.
- 지철규·장영철(2012), “근로자의 직무특성이 조직몰입도에 미치는 영향 : 공유리더십을 조절변수로”, **한국산업기술학회논문지**, 13(12), 5786-5799.
- Akhtar, S. & Mahmood, Z.(2009), A Tri-Prong variable analysis of influence strategies, *World Applied Sciences Journal*, 7(9), 1080-1089.
- Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W. & Mayes, B.T.(1979), Organizational politics: tactics and characteristics of its actors, *California Management Review*, 22, 77-83.
- Anderson, L.R., Tolson, J., Fields, M.W. & Thacker, J.W.(1990), Extension of the Pelz Effect: The impact of leader's upward influence on group members' control within the organization, *Basic and Applied Social Psychology*, 11(1), 19-32.
- Ansari, M.A. & Kapoor, A.(1987), Organizational context and upward influence tactics, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40(1), 39-49.
- Appelbaum, S.H. & Hughes, B.(1998), Ingratiation as a political tactic: Effects

- within the organization, *Management Decision*, 36(2), 85–95
- Ashford, S.J., Rothbard, N.P., Piderit, S.K. & Dutton, J.E.(1998), Out on a limb: the role of context and impression management in selling gender–equity issues, *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23–57.
- Avolio, B.J., Reichard, R.J., Hannah, S.T. & Walumbwa, F.O., Chan, A.(2009), A meta–analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi–experimental studies, *The Leadership Quarterly*, 20, 764–784.
- Barbuto, J.E. & Moss, J.A.(2006). Dispositional effects in intra–organizational influence tactics: A meta–analytic review, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12, 30–48.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A.(1986), The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bateman, T.S. & Crant, J.M.(1993), The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates, *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118.
- Bergman, J.Z. & Rentsch, R.R., Small, E.E., Davenport, S. & Bergman, S.M.(2012), The shared leadership process in decision–making teams, *The Journal of Social Psychology*, 152(1), 17–42.
- Bishop, J.W, Scott, K.D. & Burroughs, S.M. (2000), Support, commitment, and employee outcomes in a team environment, *Journal of Management*, 26(6), 1113–1132.
- Bishop, K., Webber, S.S. & O’ Neil, R. (2011), Preparation and prior experience in issue–selling success, *Journal of Managerial Issues*, 23(3),

323–340.

- Bligh, M.C., Pearce, C.L. & Kohles, J.C.(2006), The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work, *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 296–318.
- Bodla, M.A. & Danish, R.Q. (2013), The use of influence tactics in politicized organizations: A look from gender perspective, *Information Management and Business Review*, 5(9), 456–462.
- Bohns, V.K. & Flynn, F.J.(2013), Underestimating our influence over others at work, *Research in Organizational Behavior*, 33, 97–112.
- Bolino, M.C., & Turnley, W.H.(1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman taxonomy, *Organizational Research Methods*, 2(1), 187–206.
- Bolino, M.C. & Turnley, W.H.(2003), More than one way to make an impression: Exploring profiles of impression management, *Journal of Management*, 29, 141–161.
- Bolino, M.C., Kacmar, K.M., Turnley, W.H. & Gilstrap, J.B.(2008), A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34(6), 1080–1109.
- Botero, I.C. & Dyne, L.V.(2009), Employee voice behavior: interactive effects of LMX and power distance in the United States and Columbia, *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84–104
- Botero, I.C., Foste, E.A. & Pace, K.M.(2012), Exploring differences and similarities in predictors and use of upward influence strategies in two countries, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43(5), 822–832.
- Bozeman, D.P. & Kacmar, K.M.(1997), A cybernetic model of impression

- management processes in organizations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 9–30.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, D.(2013), Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust, *The Leadership Quarterly*, 24, 270–283.
- Brouer, R.L., Badaway, R.L., Gallagher, V.C. & Haber, J.A.(2014), Political skill dimensionality and impression management choice and effective use, *Journal of Business Psychology*, DOI 10.1007/s10869-014-9344-y.
- Burris, E.(2012), The risks and rewards of speaking up: Managerial response to employee voice, *Academy of Management Journal*, 55(4), 851–875.
- Cable, D.M. & Judge, T.A.(2003), Manager' s upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style, *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 197–214.
- Caldwell, D.F. & Burger, J.M.(1997), Personality and social influence strategies in the workplace, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(10), 1003–1012.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E.(2006), *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*, The Jossey–Bass Business & Management Series, Published by Jossey–Bass.
- Cammann, C., Fishman, M., Jenkins, G.D., & Klesh, J.R. (1983), *Assessing the attitudes and perceptions of organizational members*, in Seashore, S.E., Lawler, E.E. III, Mirvis, P.H. and Cammann, C. (Eds.), *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices*, Wiley, New York, NY, pp. 71–138.
- Chacko, H.E.(1990), Methods of upward influence, motivational needs, and

- administrators' perceptions of their supervisors' leadership, *Group & Organization Studies*, 15(3), 253–265.
- Chong, M.P. M., Muethel, M., Richards, M., Fu, P. P., Peng, Tai-K., Shang, Y.F. & Caldas, M.P.(2013), Influence behaviors and employees' reactions: an empirical test among six societies based on a transactional-relational contract model, *Journal of World Business*, 48, 373–384.
- Christensen, M.D.(2012), Does agreement matter?: How supervisor-subordinate influence behavior agreement/disagreement contribute to supervisor rating of subordinate effectiveness, PhD thesis, California State University.
- Cicero, L., Pierro, A. & van Knippenberg, L.(2010), Leadership and uncertainty: How role ambiguity affects the relationship between leader group prototypicality and leadership effectiveness, *British Journal of Management*, 21(2), 411–421.
- Claes, R., Beheydt, C. & Lemmens, B.(2005). Unidimensionality of abbreviated proactive personality scales across cultures, *Applied Psychology: An International Review*, 54, 476–489.
- Cohen, A.(2006), The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture, *Journal of Vocational Behavior*, 69, 105–118.
- Collinson, D.(2005), Dialectics of leadership, *Human Relations*, 58, 1419–1442.
- Crant, J.M.(2000). Proactive behavior in organizations, *Journal of Management*, 26, 435–462.
- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A. & Toth, P.(1997), The relationship of organizational politics and support to work behaviors,

- attitudes, and stress, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159–180.
- Danis, W.M., Liu, L.A. & Vacek, J.(2011), Values and upward influence strategies in transition: Evidence from the Czech Republic, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(2), 288–306.
- Day, D.V., Fleenor, J.W., Atwater, L.E., Sturm, R.E. & McKeeDay, R.A. (2014), Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory, *The Leadership Quarterly*, 25, 63–82.
- Deluga, R.J.(1991), The relationship of upward-influencing behavior with subordinate-impression management characteristics, *Journal of Applied Social Psychology*, 21(14), 1145–1160.
- Deluga, R.J., & Perry, J.T. 1991), The relationship of subordinate upward influencing behavior, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader-member exchanges, *Journal of Occupational Psychology*, 64, 239–252.
- Denison, D.R., Hooijberg, R & Quinn, R.E.(1995), Paradox and performance: toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership, *Organization Science*, 6(5), 524–540.
- Derric, D.C. & Ligon, G.S.(2014), The affective outcomes of using influence tactics in embodied conversational agents, *Computers in Human Behaviors*, 33, 39–48.
- Derue, D.S., Nahrgang, J.D., Wellman, N. & Umphrey, S.E.(2011), Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity, *Personal Psychology*, 64, 7–52.
- Detert, J.R. & Burris, E.R.(2007), Leadership behavior and employee voice: is the door really open?, *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.

- DeZoort, F.T. & Lord, A.T.(1994), An investigation of pressure effects on auditors' judgments, *Behavioral Research in Accounting*, 6(Supplement), 1-30.
- Dobni, C.B.(2008), Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis, *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.
- Douglas, C. & Ammeter, A.P.(2004), An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness, *Leadership Quarterly*, 15(4), 537-550.
- Douglas, C.(2012), The moderating role of leader and follower sex in dyads on the leadership behavior-leader effectiveness relationships, *The Leadership Quarterly*, 23(1), 163-175.
- Drory, A. & Vigoda-Gadot, E.(2010), Organizational politics and human resource management: a typology and the Israeli experience, *Human Resource Management Review*, 20, 194-202.
- Dutton, J.E. & Ashford, S.J.(1993), Selling issues to top management, *Academic Management Review*, 18, 397-428.
- Dutton, J.E., Ashford, S., Lawrence, K.A. & Miner-Rubino, K.(2002), Red light, green light: making sense of the organizational context for issue selling, *Organization Science*, 13(4), 355-369.
- Dutton, J.E., Ashford, S.J. & O'neill, R.M.(1997), Reading the wind: how middle managers assess the context for selling issues to top managers, *Strategic Management Journal*, 18(5), 407-425.
- van Dyne, L. & Lepine, J.A.(1998), Helping and voice extra-role behaviors:

- evidence of construct and predictive validity, *Academy of Management Journal*, 41, 108–119.
- Edge, H.A. & Williams, M.L.(1994), Affirming communicator style of supervisor and subordinate use of upward influence tactics: An analysis of nonmanagerial and managerial employees, *Communication Research Reports*, 11 (2), 201–208.
- Egri, C.P., Ralston, D.A., Murray, C.S. & Nicholson, J.D.(2000), Managers in the NAFTA countries: a cross-cultural comparison of attitudes toward upward influence strategies, *Journal of International Management*, 6, 149–171.
- Elci, M., Sener, I., Aksoy, S. & Alpkın, L.(2012), The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employee's turnover intention: the mediating role of work stress, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 289–297.
- Epitropaki, O. & Martin, R.(2013), Transformational-transactional leadership and upward influence: the role of relative leader-member exchanges (RLMX) and perceived organizational support (POS), *The Leadership Quarterly*, 24, 299–315.
- Erez, M., Rim, Y. & Keider, I.(1986), The two sides of the tactics of influence: agents vs. target, *Journal of Occupational Psychology*, 59, 25–39.
- Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen III, B.P., Douglas, C. & Ferris, G.R.(2013), Further specification of the leader political skill- leadership effectiveness relationships: transformational and transactional leader behavior as mediators, *The Leadership Quarterly*, 24, 516–533.
- Faeth, M.A.(2004), Power, authority and influence: a comparative study of the

- behavioral influence tactics used by lay and ordained leaders in the Episcopal Church, PhD thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Falbe, C.M. & Yukl, G.(1992), Consequence for managers of using single influence tactics and combinations of tactics, *Academy of Management Journal*, 35(3), 638–652.
- Farmer, S.M. & Masyln, J.M. (1999), Why are styles of upward influence neglected? : Making the case for a configurational approach to influences, *Journal of Management*, 25(5), 653–682.
- Farmer, S.M., Masyln, J.M., Fedor, D.B. & Goodman, J.S.(1997), Putting upward influence strategies in context, *Journal of Organizational Behavior*, 18(1), 17–42.
- Fedor, D., Maslyn, J., Farmer, S. & Bettenhausen, K. (2008), The contribution of positive politics to the prediction of employee reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(1), 76–96.
- Ferris, G.R., Berkson, H.M., Kaplan, D.M., Gilmore, D.C., Buckley, M.R., Hochwarter, W.A. & Witt, L.A.(1999), Development and initial validation of the political skill inventory, *Paper presented at the Academy of Management, 59th Annual National Meeting, Chicago*.
- Ferris, G.R., Perrewe, P.L. & Douglas, C.(2002), Social effectiveness in organizations: construct validity and research directions, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 49–63.
- Ferris, G.R., Fedor, D.B., Chachere, J.G. & Pandy, L.R.(1989), Myths and politics in organization context, *Group and Organization Studies*, 14, 83–103

- Ferris, G.R., Hochwarter, W.A., Douglas, C., Blass, F.R., Kolodinsky, R.W. & Treadway, D.C. (2002), Social influence processes in organizations and human resources systems, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 21, 65–127.
- Ferris, G.R. & Judge, T.A. (1991), Personnel/ human resources management: a political influence perspective, *Journal of Management*, 17, 447–488.
- Ferris, G.R. & Kacmar, K.M. (1992), Perceptions of organizational politics, *Journal of Management*, 18(1), 93–116.
- Ferris, G.R. & King, T.R. (1991). Politics in human resources decisions: a walk on the dark side, *Organizational Dynamics*, 20, 59–71.
- Ferris, G.R., Treadway, D.C., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A., Kacmar, C.J. & Douglas, C. (2005). Development and validation of the political skill inventory, *Journal of Management*, 31, 126–152.
- Ferris, G.R., Treadway, D.C., Perrewé, P.L., Brouer, R.L., Douglas, C., Lux, S. (2007), Political skill in organizations, *Journal of Management*, 33, 290–320.
- Ferris, G.R., Treadway, D.C., Brouer, R.L., & Munyon, T.P. (2012), *Political skill in the organizational sciences*. in G. R. Ferris & D. C. Treadway (Eds.), *Politics in organizations: Theory and research challenge* (pp. 487–528). New York, NY: Routledge/Taylor and Francis Publishing.
- Fix, B. & Sias, P.M. (2006), Person–centered communication, leader–member exchange, and employee job satisfaction, *Communication Research Reports*, 23(1), 35–44.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1997), Middle management's strategic influence and organizational performance, *Journal of Management Studies*, 34(3),

465–485.

- Forret, M.L. & Dougherty, T.W.(2004), Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?, *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 419–437.
- Foste, E.A. & Botero, I.C.(2011), Personal reputation: effects of upward communication on impressions about new employees, *Management Communication Quarterly*, 26(1), 48–73.
- Fousing, M.S., Jeppesen, H J., Jonsson, T.S., Lewandowski, J. & Bligh, M.C.(2013), Moderators of shared leadership: work function and team autonomy, *Team Performance Management*, 19(5/6), 244–262.
- Fu, P.P. & Yukl, G.(2000), Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China, *Leadership Quarterly*, 11(2), 251–266.
- Gao, L., Janssen, O. & Shi, K.(2011), Leader trust and employee voice: the moderating role of empowering leader behaviors, *The leadership Quarterly*, 22, 787–798.
- Garko, M.G.(1994), Communicator styles of powerful physician–executives in upward–influence situations, *Health Communication*, 6(2), 159–172.
- Geertshuis, S.A., Cooper–Thomas, H.D. & Price, M.(2013), Appraisals of self and situation as determinants of upward influencing tactics, *Journal of Applied Psychology*, 43(8), 1563–1577.
- Giessner, S.R. & van Knippenberg, D.(2008), License to Fail: goal definition, leader group prototypicality, and perceptions of leadership effectiveness after leader failure, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105, 14–35.
- Giacalone, R.A.(1985), On slipping when you thought you had put your best

- foot forward: self-promotion, self-destruction, and entitlements, *Group and Organizational Studies*, 10, 61–80.
- Grant, A.M. & Ashford, S.J.(2008), The dynamics of proactivity at work, *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975), Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Hall, R.H.(1962), Intraorganizational structural variation: application of the bureaucratic model, *Administrative Science Quarterly*, 7(3), 295–308.
- Hannah, S.T., Avolio, B.J., Luthans, F. & Harms, P.D.(2008), Leadership efficacy: review and future directions, *The Leadership Quarterly*, 19, 669–692.
- Haward-Grenville, J.A.(2007), Developing issue-selling effectiveness over time: issue selling as resourcing, *Organization Science*, 18(4), 56–577.
- Higgins, C.A., Judge, T.A. & Ferris, G.R.(2003), Influence tactics and work outcomes: a meta-analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 89–106.
- Hinkin, T.R. & Schriesheim, C.A.(1989), Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power, *Journal of Applied Psychology*, 74, 561–567.
- Hoch, J.E.(2013), Shared leadership and innovation: the role of vertical leadership and employee integrity, *Journal of Business Psychology*, 28, 159–174.
- Hochwarter, W.A., Pearson, A.W., Ferris G.R., Perrewe, P.L. & Ralston, D.A.(2000), A reexamination of Schriesheim and Hinkin's (1990) measure of upward influence, *Educational and Psychological Measurement*,

- 60(5), 755–771.
- Hoffman, B.J., Bynum, B.H., Piccolo, R.F., Sutton & A.W.(2011), Person–organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness, *Academy of Management Journal*, 54(4), 779–796.
- House, R.J.(1991), The distribution and exercise of power in complex organizations: a MESO theory, *The Leadership Quarterly*, 2, 23–58.
- Huang, L., Fridger, M. & Pearce, J.L.(2013), Political skill: explaining the effects of nonnative accent on managerial hiring and entrepreneurial investment decisions, *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1005–1017.
- Humborstad, S.I.W. & Kuvaas, B.(2013), Mutuality in leader–subordinate empowerment expectation: its impact on role ambiguity and intrinsic motivation, *The Leadership Quarterly*, 24, 363–377.
- Hurley, R. & Hult, G.T.M.(1998), Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination, *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54.
- Jablin, F.M.(1980), Superior’ s upward influence, satisfaction and openness in superior–subordinate communication: A re–examination of the “Pelz Effect” , *Human Communication Research*, 6, 210–220.
- Judge, T.A. & Bretz, Jr., R.D.(1994), Political influence behavior and career success, *Journal of Management*, 20(1), 43–65.
- Jung, D.I. & Avolio, B.J.(2000), Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership, *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949–964.

- Jung, D., Yammarino, F.J. & Lee, J.K.(2009), Moderating role of subordinates' attitudes on transformational leadership and effectiveness: a multi-cultural and multi-level perspective, *The Leadership Quarterly*, 20, 586–603.
- Kacmar, K.M. & Carison, D.S.(1997), Further validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): a multisample approach, *Journal of Management*, 23, 627–658.
- Kacmar, K.M. & Ferris, G.R.(1991), Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): development and construct validation, *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193–205.
- Kanten, P. & Ulker, F.E.(2012), A relational approach among perceived organizational support, proactive personality and voice behavior, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 62, 1016–1022.
- Kassing, J.W.(2002), Speaking up: identifying employees' upward dissent strategies, *Management Communication Quarterly*, 16, 187–209.
- Kassing, J.W.(2009), In case you didn't hear me the first time: an examination of repetitious upward dissent, *Management Communication Quarterly*, 22(3), 416–436.
- Kassing, J.W. & Kava, W.(2013). Assessing disagreement expressed to management: development of the upward dissent scale, *Communication Research Reports*, 30, 46–56.
- Kato, T., Numagami, T. & Karube, M.(2011), Types of intra-organizational networks and upward strategic communication, *Hitosubashi Journal of Commerce and Management*, 45, 21–37.
- Kipnis, D. & Schmidt, S.M.(1985), The language of persuasion, *Psychology*

- Today*, 19(4), 40–46.
- Kipnis, D., Schmidt, S.M., Swaffin–Smith, C. & Wilkinson, I.(1984), Patterns of managerial influence: shotgun managers, tacticians, and bystanders, *Organizational Dynamics*, 12, 58–67.
- Kipnis, D., Schmidt, S.M. & Wilkinson, I.(1980), Intraorganizational influence tactics: explorations in getting one's way, *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440–452.
- Kipnis, D. & Schmidt, S.M.(1988), Upward–influence styles: relationship with performance evaluations, salary and stress, *Administrative Science Quarterly*, 33, 528–542.
- Kolodinsky, R.W., Treadway, D.C. & Ferris, G.R.(2007), Political skill and influence effectiveness: testing portions of an expanded Ferris and Judge (1991) model, *Human Relations*, 60, 1747–1777.
- Krishnan, V.R.(2004), Impact of transformational leadership on follower' s influence strategies, *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 58–72.
- Krone, K.J.(1991), Effects of leader–member exchange on subordinates' upward influence attempts, *Communication Research Reports*, 8, 9–18.
- Krone, K.J.(1992), A comparison of organizational, structural, and relationship effects on subordinates' upward influence choices, *Communication Quarterly*, 40(1), 1–15.
- Krone, K.J.(1994), Structuring constraints on perceptions of upward influence and supervisory relationships, *The Southern Communication Journal*, 59(3), 215–225.
- Lauterbach, K.E. & Weiner, B.J.(1996), Dynamics of upward influence: how

- male and female managers get their way, *Leadership Quarterly*, 7(1), 87–107.
- Lawrence, R.M.(2001), The application of Hackman and Oldham’s job characteristic model to perceptions community music school faculty have towards their job, PhD thesis, University of North Texas.
- Leary, M.R. & Kowalski, R.M.(1990), Impression management: a literature review and two component model, *Psychological Bulletin*, 107(1), 34–47.
- Leslie, L.M. & Gelfand, M.J.(2011), *The cultural psychology of social influence: implications for organizational politics*, in G. R. Ferris & D. C. Treadway (Eds.), *Politics in organizations: Theory and research considerations*. SIOP Frontier Series, Taylor & Francis Publishing.
- Li, A., Bagger, J.(2013), Role ambiguity and self–efficacy: the moderating effects of goal orientation and procedural justice, *Journal of Vocational Behavior*, 73, 368–375.
- Li, N., Liang, J. & Crant, J.M.(2010), The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: a Relational Perspective, *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395–404.
- Liang, J., Farh, C.I.C. & Farh, J.–L.(2012), Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two–wave examination, *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92.
- Liden, R.C. & Maslyn, J.M.(1998), Multidimensionality of leader–member exchange: An empirical assessment through scale development, *Journal of management*, 24(1), 43–72.
- Liden, R.C. & Mitchell, T.R.(1988), Ingratiation behaviors in organizational settings, *Academy of Management Review*, 13, 572–587.

- Ling, Y., Floyd, S.W. & Baldrige, D.C.(2005), Toward a model of issue-selling by subsidiary managers in multinational organizations, *Journal of International Business Studies*, 36, 637–654.
- Liu, Y., Ferris, G.R., Zinko, R., Perrewe, P.L., Weitz, B. & Xu, J.(2007), Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: a four-study investigation with convergence, *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), 146–165.
- Liu, W., Zhu, R. & Yang, Y.(2010), I warn you because I like you: voice behavior, employee identifications, and transformational leadership, *The Leadership Quarterly*, 21, 189–202.
- Loi, R., Ao, A.K.Y. & Xu, A.J.(2014), Perceived organizational support and coworker support as antecedents of foreign workers' voice and psychological stress, *International Journal of Hospitality Management*, 36, 23–30.
- Lunenburg, F.C.(2012), Power and leadership: an influence process, *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1–9.
- Lvina, E.(2011), Political skill in the team context: team political skills composition, PhD thesis, Concordia University.
- Lunenburg, F.C.(2010), Formal communication channels: upward, downward, horizontal, and external, *Focus on Colleges, Universities, and Schools*, 4(1), 1–7.
- Lux, S., Crook, T.R. & Leap, T.(2012), Corporate political activity: the good, the bad, and the ugly, *Organizational Performance*, 55, 307–312.
- Madera, J.M., Dawson, M. & Neal, J.A. (2013), Hotel managers' perceived

- diversity climate and job satisfaction: the mediating effects of role ambiguity and conflict, *International Journal of Hospitality Management*, 35, 28–34.
- Masyln, J.M., Farmer, S.M. & Fedor, D.B.(1996), Failed upward influence attempts: Predicting the nature of subordinate persistence in pursuit of organizational goals, *Group & Organization Management*, 21(4), 461–480.
- Mazzei, M.J., Shook, C.L. & Ketchen, D.J., Jr.(2009), Selling strategic issues: crafting the content of the sales pitch, *Business Horizons*, 52, 539–543.
- McAlister, D.T. & Darling, J.R.(2004), Upward influence in academic organizations: a behavioral style perspective, *Leadership & Organization Development Journal*, 26(7), 558–573.
- Meurs, J., Gallagher, V.C. & Perrewé, P.L.(2010), The role of political skill in the stressor–outcome relationship: differential predictions for self– and other–reports of political skill, *Journal of Vocational Behavior*, 76, 520–533.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J.(1991), A three component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61–98.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A.(1993), Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three–component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L.(2002), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta–analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.

- Mintzberg, H.(1985), The organization as political arena, *Journal of Management Studies*, 22, 133–154.
- Mowday, R.T.(1978), The exercise of upward influence in organizations, *Administrative Science Quarterly*, 23, 137–159.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W.(1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Muethel, M. & Hoegl, M.(2013), Shared leadership effectiveness in independent professional teams, *European Management Journal*, 31(4), 423–432.
- Neininger, A., Lehmann–Willenbrock, N., Kauffeld, S. & Henschel, A.(2010), Effects of team and organizational commitment – a longitudinal study, *Journal of Vocational Behavior*, 76, 567–579.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C.(2012), Employee voice behavior: a meta-analytic test of the conservation of resources framework, *Journal of Organizational Behavior*, 33, 216–234.
- Nonis, S.A., Sager, J.K. & Kumar, K.(1996), Salespeople’ s use of upward influence tactics (UITs) in coping with role stress, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 44–56.
- Oc, B. & Bashshur, M.R.(2013), Followership, leadership and social influence, *The Leadership Quarterly*, 24, 919–934.
- Olufowote, J.O., Miller, V.D. & Wilson, S.R.(2005), The interactive effects of role change goals and relational exchanges on employee upward influence

- tactics, *Management Communication Quarterly*, 18(3), 385–403.
- Parker, S.K. (1998), Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions, *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835–852.
- Parker, S.K., Bindl, U.K. & Strauss, K.(2010), Making things happen: a model of proactive motivation, *Journal of Management*, 36(4), 827–856.
- Parker, S.K., Williams, H.M. & Turner, N.(2006), Modeling the antecedents of proactive behavior at work, *Journal of Applied Psychology*, 91, 636–652.
- Parry, K., Mumform, M.D., Bower, I. & Watts, L.L.(2014), Qualitative and historiometric methods in leadership research: a review of the first 25 years of *The Leadership Quarterly*, *The Leadership Quarterly*, 25, 132–151.
- Paukztata, B., Steglichb, C. & Wittekb, R.(2011), Who speaks up to whom? : a relational approach to employee voice, *Social Networks*, 33, 303–316.
- Pearce, C.L., Manz, C.C. & Sims, H.P., Jr.(2009), Where do we do from here? : is shared leadership the key to team success?, *Organizational Dynamics*, 38(3), 234–238.
- Pearce, C.L. & Sims, H.P., Jr.(2002), Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: an examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172–197.
- Perreault, W.D. Jr. & Miles, R.H.(1978), Influence strategy mixes in complex organizations, *Behavioral Science*, 23, 86–98.
- Perrewé, P.L, Zellars, K.L, Ferris, G.R., Rossi, A.M., Kacmar, C.J. & Ralston,

- D.A.(2004), Neutralizing job stressors: political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict, *The Academy of Management Journal*, 47(1), 141–152.
- Phillips, N.(1997), Bringing the organization back in: a comment on conceptualizations of power in upward influence research, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 43–47.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R.(1990), Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Bommer, W.H.(1996), Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors, *Journal of Management*, 22(2), 259–298.
- Popper, M.(2011). Towards a theory of followership, *Review of General Psychology*, 15(1), 29–36.
- Porter, L.W., Angle, H.L. & Allen, R.W.(2003), *Part 4: Upward influence, Organizational Influence Processes*, edited by Porter, L. W., Angle, H. L., Allen, R. W., 2nd edition, M .E. Sharpe, Inc
- Posner, B.Z.(1992), Person–organization values congruence: no support for individual differences as a moderating influence, *Human Relations*, 45(4), 351–361.
- Prieto, L.C,(2010), Proactive personality and entrepreneurial leadership: exploring the moderating role of organizational identification and political skill, *Academy of Entrepreneurship Journal*, 16(2), 107–121.

- Quidan, E., Tziner, A. & Waismel-Manor, R.(2012), Differences in the perceived effectiveness of influence tactics among Jews and Arabs: the mediating role of cultural values, *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 874–889.
- Rajasekhar, T. & Vijayasree, K.(2012), Significance of influence strategies and leadership styles of managerial professionals, *Research Journal of Management Sciences*, 1 (5), 6–14.
- Ralston, D.A., Egri, C.P., Casado, T., Fu, P. & Wangenheim, F.(2009), The impact of life stage and societal culture on subordinate influence ethics: a study of Brazil, China, Germany, and the U.S., *Journal of International Management*, 15, 374–386.
- Ralston, D.A. Giacalone, R.A. & Terpstra, R.H.(1994), Ethical perceptions of organizational politics: a comparative evaluation of American and Hong Kong managers, *Journal of Business Ethics*, 13(12), 989–999.
- Ralston, D.A., Gustafson, D.J., Cheung, F. & Terpstra, R.H.(1992), Eastern value: a comparison of U.S., Hong Kong and PRC managers, *Journal of Applied Psychology*, 77, 664–671.
- Ralston, D.A., Gustafson, D.J., Mainiero, L. & Umstot, D.(1993). Strategies of upward influence: a cross-national comparison of Hong Kong and American Managers, *Asia-Pacific Journal of Management*, 10(2), 157–175.
- Ralston, D.A. & Pearson, A.(2003), Measuring interpersonal political influences in organizations: the development of a cross-cultural instrument of upward influence strategies, *Southern Management Association Proceedings*, 432–438.

- Ralston, D.A. & Pearson, A.(2010), The cross-cultural evolution of the subordinate influence ethics measure, *Journal of Business Ethics*, 96, 149–168.
- Ralston, D.A., Hallinger, P., Egri, C.P. & Naathinsuhk, S.(2005), The effects of culture and life stage on workplace strategies of upward influence: a comparison of Thailand and the United States, *Journal of World Business*, 40, 321–337.
- Ralston, D.A., Terpstra–Tong, J., Maignan, I., Napier, N.K. & Nguyen, V.T. (2006), Vietnam: a cross-cultural comparison of upward influence ethics, *Journal of International Management*, 12, 85–105.
- Rao, A., Schmidt, S.M., Murray, L.H.(1995). Upward impression management: goals, influence strategies and consequences, *Human Relations*, 48(2), 147–166.
- Raub, S.(2008), Does bureaucracy kill individual initiative? : the impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, 27, 179–186.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S.(2001), Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–36.
- Riketta, M. & Van Dick, R.(2005), Foci of attachment in organizations: a meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490–510.
- Ringer, R.C. & Boss, R.W.(2000), Hospital professionals’ use of upward influence tactics, *Journal of Managerial Issues*, 12(1), 92–108.

- Rizzo, J.R., House, R.J. & Lirtzman, S.I.(1970), Role conflict and ambiguity in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, 15, 150–163.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A.(2007), *Organizational Behavior*, Twelfth Edition, A. Judge. Published by Prentice–Hall.
- Saks, A.M.(2006), Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Saks, A.M., Gruman, J.A. & Copper–Thomas, H.(2011), The neglected role of proactive behavior and outcomes in newcomer socialization, *Journal of Vocational Behavior*, 79, 36–46.
- Scandura, T.A. & Graen, G.B.(1984), Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention, *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428–436.
- Schilit, W.K.(1986), An examination of individual differences as moderators of upward influence activity in strategic decisions, *Human Relations*, 39(10), 933–953.
- Schilit, W.K. & Locke, E.(1982), A study of upward influence in organizations, *Administrative Science Quarterly*, 27, 304–316.
- Schriesheim, C. & Hinkin, T.(1990), Influence tactics used by subordinates: a theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson Subscales, *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 246–257.
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L. & Crant, J.M.(2001). What do proactive people do? : a longitudinal model linking proactive personality and career success, *Personnel Psychology*, 54, 845–974.
- Semadar, A., Robins, G. & Ferris, G.R.(2006), Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job

- performance, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 443–461.
- Seers, A.(1989), Team–member exchange quality: a new construct for role–making research, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 118–135.
- Sherony, K.M. & Green, S.G.(2002). Coworker exchange: relationships between coworkers, leader–member exchange, and work attitudes, *Journal of Applied Psychology*, 87, 542–548.
- Shi, X. & Wilson, S.R.(2010), Upward influence in contemporary Chinese organizations: explicating the effects of influence goal type and multiple goal importance on message reasoning and politeness, *Management Communication Quarterly*, 24(4), 579–606.
- Sluss, D.M., Klimchak, M. & Holmes, J.J.(2008), Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification, *Journal of Vocational Behavior*, 73, 457–464.
- Shim, D, Lee, M.(2001), Upward influence styles of R&D project leaders, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 48(4), 394–413.
- Singh, V. & Vinnicombe, S.(2001), Impression management, commitment and gender: managing others’ good opinions, *European Management Journal*, 19(2), 183–194.
- Škerlavaj, M., Song, J.H. & Lee, Y.(2010), Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms, *Expert Systems with Applications*, 37, 6390–6403.
- Smith, A.N., Watkins, M.B., Burke, M.J., Christian, M.S., Smith, C.E., Hall, A. & Simms, S.(2013), Gendered influence: a gender role perspective on the use and effectiveness of influence tactics, *Journal of Management*, 39(5),

- 1156–1183.
- Spreitzer, G.M., Janasz, S.C.D. & Quinn, R.E.(1999), Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership, *Journal of organizational Behavior*, 20, 511–526.
- Stahelski, A.J. & Paynton, C.F.(1995), The effects of status cues on choices of social power and influence strategies, *The Journal of Social Psychology*, 135, 553–560.
- Stamper, C.L. & van Dyne, L.(2001), Work status and organizational citizenship behavior: a field study of restaurant employees, *Journal of Organizational Behavior*, 22, 517–536.
- Su, C.–J.(2010), An examination of the usage and impact of upward influence tactics by workers in the hospitality sector of Taiwan: expanding the framework of Rao, Schmidt, and Murray (1995), *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 27, 306–319.
- Su, C.–J. & Wang, K.–C.(2006), Exploring the moderating effect of culture on association between self–orientated moral intensity and the choice of upward influence strategies: a contrast of Asian MBAs from the tourism industry, *Asia Pacific Management Review*, 11(4), 163–176.
- Sundstrom, E., de Meuse, K.P. & Futrell, D.(1990), Work teams: applications and effectiveness, *American Psychologist*, 45, 120–133.
- Takeuchi, R., Chen, Z. & Cheung, S.Y.(2012), Applying uncertainty management theory to employee voice behavior: an integrative investigation, *Personnel Psychology*, 65, 283–323.
- Taşan, S.B.(2013), The influences of participative organizational climate and self–leadership on innovative behavior and the roles of job involvement

- and proactive personality: a survey in the context of SMEs in Izmir. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 75, 407–419.
- Tepper, B.J., Brown, S.J. & Hunt, M.D.(1993), Strength of subordinates' upward influence tactics and gender congruency effects, *Journal of Applied Social Psychology*, 23(22), 1903–1919.
- Terpstra, R.H., Ralston, D.A., Jesuino, J.C. & Cheung, I.(2002), Differences in strategies of upward influence: a comparative study of managers from China, Macao and Portugal, *International Journal of Business*, 7(2), 67–86.
- Terpstra–Tong, J. & Ralston, D.A.(2002), Moving toward a global understanding of upward influence strategies: an Asian perspective with directions for cross–cultural research, *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 373–404.
- Thacker, R.A. & Wayne, S.J.(1995), An examination of the relationship between upward influence tactics and assessments of promotability, *Journal of Management*, 21(4), 739–756.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D.(2012), Development and validation of the job crafting scale, *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173–186.
- Travis, D.J., Gomez, R.J. & Barak, M.E.M.(2011), Speaking up and stepping back: Examining the link between employee voice and job neglect, *Children and Youth Services Review*, 33, 1831–1841.
- Treadway, D.C., Ferris, G.R., Duke, A.B., Adams, G.L. & Thatcher, J.B.(2007), The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation, *Journal of Applied Psychology*, 92, 848–855.
- Treadway, D.C., Hochwarter, W.A., Ferris, G.R. & Kacmar, C.J.(2004), Leader

- political skill and employee reactions, *Leadership Quarterly*, 15(4), 493–513.
- Tuan, L.T.(2013), Corporate social responsibility, upward influence behavior, team processes and competitive intelligence, *Team Performance Management*, 19(1/2), 6–33
- Tulubas, T. & Celep, C.(2012), Effect of perceived procedural justice on faculty members’ silence: the mediating role of trust in supervisor, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 47, 1221–1231.
- Uhl-Bein, M., Riggio, R.E., Lowe, K.B. & Carsten, M.K.(2014), Followership theory: a review and research agenda, *The Leadership Quarterly*, 25, 83–104.
- van Knippenberg, D.(2011), Embodying who we are: leader group prototypicality and leadership effectiveness, *The Leadership Quarterly*, 22, 1078–1091.
- van Knippenberg, D., De Cremer, D. & Van Knippenberg, B.(2007), Leadership and fairness: the state of the art, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 113–140.
- van Knippenberg, B. & van Knippenberg, D.(2005), Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderating role of leader prototypicality, *Journal of Applied Psychology*, 90, 25–37.
- van Knippenberg, B. & Steensma, H.(2003), Future interaction expectation and the use of soft and hard influence tactics, *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), 55–67.
- van Dyne, L. & LePine, J.(1998), Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity, *Academy of Management*

- Journal*, 41, 108–119.
- Vecchio, R.P., Justin, J.E. & Pearce, C.L.(2010), Empowering leadership: an examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure, *The Leadership Quarterly*, 21 (3), 530–542.
- Venkataramani, V., Green, S.G. & Schleicher, D.(2010), Well-connected leaders: the impact of leader's social network ties on LMX and member's work attitudes, *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1071–1084.
- Vigoda, E. & Cohen, A.(1998), Organizational politics and employee performance: a review and theoretical model, *Journal of Management Systems*, 10(3), 59–72
- Vigoda, E. & Cohen, A.(2002), Influence tactics and perceptions of organizational politics: a longitudinal study, *Journal of Business Research*, 55, 311–324.
- Vigoda-Gadot, E. & Talmud, I.(2010), Organizational politics and job outcomes: the moderating effect of trust and social support, *Journal of Applied Social Psychology*, 40(11), 2829–2861.
- Vithessonthi, C.(2010), Resistance to change as issue selling in multinational firms, *Journal of Organizational Transformation and Social Change*, 7(3), 265–284.
- Wager, L.W.(1965), Leadership style, influence, and supervisory role obligations, *Administrative Science Quarterly*, 9, 391–420.
- Waldron, V.R.(1999), *Communication practices of followers, members, and protégés: the case of upward influence tactics*, Communication Yearbook 22, pp251–299, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Wang, C.L. & Ahmed, P.K.(2004), The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis, *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303–313.
- Wang, A.-C. & Cheng, B.-S.(2010), When does benevolent leadership lead to creativity? : the moderating role of creative role identity and job autonomy, *Journal of Organizational Behavior*, 31, 106–121.
- Wang, A.-C., Hsieh, H.-H., Tsai, C.-Y. & Cheng, B.-S.(2011), Does value congruence lead to voice? : cooperative voice and cooperative silence under team and differentiated transformational leadership, *Management and Organization Review*, 8(2), 341–370.
- Wayne, S.J. & Ferris, G.R.(1990), Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor–subordinate interactions: a laboratory experiment and field study, *Journal of Applied Psychology*, 75, 487–499.
- Wayne, S.J. & Liden, R.C.(1995), Effects of impression management on performance ratings: a longitudinal study, *Academy of Management Journal*, 38, 232–260.
- Wayne, S.J., Liden, R.C., Graf, I.K. & Ferris, G.R.(1997), The role of upward influence tactics in human resource decisions, *Personnel Psychology*, 50, 979–1006.
- Webber, S.S., Bishop, K. & O’ Neil, R.(2011), Trust repair: the impact of perceived organizational support and issue–selling, *Journal of Management Development*, 31 (7), 724–737.
- Williams, E.A., Pillai, R., Deptula, B. & Lowe, K.B.(2012), The effects of crisis, cynicism about change, and value congruence on perceptions of authentic leadership and attributed charisma in the 2008 presidential election, *The*

- Leadership Quarterly*, 23, 324–341.
- Wu, Long-Z., Kwan, H.K., Wei, Li-Q. & Liu, J.(2013), Ingratiation in the workplace: the role of subordinate and supervisor political skill, *Journal of Management Studies*, 50(6), 991–1017.
- Xin, K.R. & Tsui, A.S.(1996), Different strokes for different folks? : Influence tactics by Asian–American and Caucasian–American managers, *Leadership Quarterly*, 7(1), 109–132.
- Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Chun, J.U. & Dansereau, F.(2005), Leadership and levels of analysis: a state-of-the-science review, *The Leadership Quarterly*, 16, 879– 919.
- Yammarino, F.J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K. & Shuffler, M.L.(2012), Collectivistic leadership approaches: putting the “We” in leadership science and practice, *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 382–402.
- Yang, S.(2008), Bureaucracy versus high performance: work reorganization in the 1990s, *The Journal of Socio–Economics*, 37, 1825–1845.
- Yang, J., Treadway, D.C. & Stepina, L.P.(2013), Justice and politics: mechanisms for the underlying relationships of role demands to employees’ satisfaction and turnover intentions, *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 1624–1635.
- Yousaf, A., Sanders, K. & Shipton, H.(2013), Proactive and politically skilled professional: what is the relationship with affective occupational commitment? (2013), *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 211–230
- Yukl, G. & Falbe, C.M.(1990), Influence tactics and objectives in upward,

- downward, and lateral influence attempts, *Journal of Applied Psychology*, 75, 132–140.
- Yukl, G. & Falbe, C.M.(1991), The importance of different power sources in downward and lateral relations, *Journal of Applied Psychology*, 76, 416–423.
- Yukl, G., Falbe, C.M. & Youn, J.Y.(1993), Patterns of influence behavior for managers, *Group & Organization Management*, 18, 5–28.
- Yukl, G., Kim, H. & Falbe, C.M.(1996), Antecedents of influence outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 81 (3), 309–317.
- Yukl, G. & Michel, J.W.(2006), Proactive influence tactics and leader member exchange, power and influence in organizations: new empirical and theoretical perspectives, (eds. C & Neider, L. L.), 87–103, Information Age Publishing Inc.
- Yukl, G. & Seifert, C.(2002), Preliminary validation of an extended version of the Influence Behavior Questionnaire, *The Society for Industrial and Organizational Psychology Meetings*, Toronto, April 2002.
- Yukl, G., Seifert, C.F. & Chavez, C.(2008), Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire, *Leadership Quarterly*, 19, 609–621.
- Yukl, G. & Tracey, J.B.(1992), Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss, *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525–535.
- Yun, H.J.(2012), Predicting employee voice behavior: an exploration of the roles of empowering leadership, power distance, organizational learning capability, and sense of empowerment in Korean organizations, PhD thesis, The University of Minnesota.

- Zaidman, N. & Drory, A.(2001), Upward impression management in the work place cross-cultural analysis, *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 671–690.
- Zhang, R.(2013), Employee gender vs. supervisor gender: gender–interaction effects in employees’ upward influence behavior in hotels, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12, 355–375.
- Zhang, X, Walumbwa, F.O., Aryee, A. & Chen, Z.X.(2013), Ethical leadership, employee citizenship and work withdrawal behaviors: examining mediating and moderating processes, *The Leadership Quarterly*, 24, 284–297.
- Zellars, K.L., Perrewe, P.L., Rossi, A.M., Tepper, B.J. & Ferris, G.R.(2008), Moderating effects of political skill, perceived control, and job–related self–efficacy on the relationship between negative affectivity and physiological strain, *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 549–571.
- Zhao, H., Peng, Z. & Sheard, G.(2013), Workplace ostracism and hospitality employees’ counterproductive work behaviors: the joint moderating effects of proactive personality and political skill, *International Journal of Hospitality Management*, 33, 219–227.
- Zhou, L., Wang, M., Chen, G. & Shi, J.(2012), Supervisors’ upward exchange relationships and subordinate outcomes: testing the multilevel mediation role of empowerment, *Journal of Applied Psychology*, 97, 668–680.
- Zin, S.M., Ngah, N.E., Ismail, R., Ibrahim, N., Jusoff, K. & Salleh, A., Tajuddin, N.H.A.(2011), Upward influence strategies: relationship with academics’ career advancement, *World Applied Sciences Journal*, 12(special issue on creating a knowledge based society), 27–31.

부록 (설문내용)

1. 상황영향력 전술 (A 형)

귀하의 부서장은 차상위 상사에게 제안하거나 요구를 함에 있어서---

- 1 원하는 것을 요구 할 때 공손한 태도를 보인다.
- 2 무언가 요구하기 전에 좋은 감정을 만들려고 한다.
- 3 원하는 것을 요구하기에 앞서 친절하게 행동한다.
- 4 요구를 받아 줄 수 있도록 과거에 자신이 제공했던 호의와 친절을 상사에게 상기시킨다.
- 5 요구를 받아주면 합당한 다른 것을 제공해 줄 수 있음을 제의한다.
- 6 요구를 받아주면 개인적 도움을 줄 것임을 제의한다.
- 7 논리적 설명을 통하여 상사를 확신시킨다.
- 8 요구사항에 대해 이유를 설명한다.
- 9 주장하는 견해를 뒷받침하는 자료와 정보를 제시한다.
- 10 원하는 것에 대해 단도직입적으로 요구한다.
- 11 원하는 것을 관철시키려 할 때 화를 낸다.
- 12 원하는 것을 요구할 때 고압적 태도를 보인다.
- 13 상사보다 더 높은 고위직으로부터 비공식적 지원을 받는다.
- 14 상사보다 더 높은 고위직으로부터 공식적인 요청이나 도움을 받는다.
- 15 상사에게 영향력을 미치는 고위직의 지시계통을 이용한다.

- 16 요구를 관철시키기 위해 동료 부서장의 도움을 받는다.
- 17 요구를 관철시키기 위해 부하 직원의 도움을 받는다.
- 18 주위 사람들과 공감대를 먼저 형성한 후 원하는 요구를 한다.

2. 상향영향력 (B형)

1. 귀하의 부서장은 상사의 의사결정에 있어 발언권이 크다.
2. 귀하의 부서장은 상사로부터 많은 재량권을 부여 받고 있다.
3. 귀하의 부서장은 상사에 대한 영향력이 크다.
4. 귀하의 부서장은 필요한 자원(인력, 장비, 공간 등)을 상사에게 얻어낸다.

3. 리더십 유효성 (B형)

- 1 귀하의 부서장은 매우 훌륭한 리더이다.
- 2 귀하의 부서장은 매우 효과적으로 일한다.
- 3 귀하의 부서장은 부서원들을 동기부여 시킨다.
- 4 귀하의 부서의 부서원들은 부서장과 같이 일하는 것을 좋아한다.
- 5 귀하의 부서장은 성공적으로 일해 왔다.
- 6 귀하의 부서장은 장래에도 성공적으로 업무를 수행할 것이다.

4. 정서적 팀 몰입 (B형)

- 1 귀하는 귀하의 부서에서 계속 일하고 싶다.
- 2 귀하는 귀하의 부서에서 일하는 것을 매우 의미 있게 생각한다.
- 3 귀하는 귀하의 부서의 문제를 나의 문제로 여긴다.
- 4 귀하는 귀하의 부서와 일체화된 감정을 느낀다.
- 5 귀하는 귀하의 부서에서 일하는 것을 다른 사람에게 자랑스럽게 얘기한다.
- 6 귀하는 귀하의 부서에 강한 소속감을 느낀다.

5. 팀 성과 (B형)

- 1 귀하의 부서는 매우 효과적으로 일한다.
- 2 귀하의 부서는 부서의 비전과 목표에 따라 좋은 성과를 내고 있다.
- 3 귀하의 부서는 일을 매우 잘한다.
- 4 귀하의 부서는 주어진 임무를 훌륭히 완수한다.