한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2017. Vol. 30, No. 4, 517-540

군 리더와 부하의 권력거리성향 차이가 군에 대한 태도 및 행동에 미치는 영향*

최 영 남　　손 영 우　　정 은 경†

연세대학교 심리학과　　강원대학교 심리학과

본 연구의 목적은 군 조직에서 부하-리더의 권력거리성향 부합(또는 차이)이 조직결과변인에 미치는 영향과 리더신뢰와 응집력의 매개효과를 밝히는 데 있다. 연구를 위해 육군 모부대 병사 288명을 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였다. 다차항 회귀분석 결과, 군 조직에서는 기존의 부하-리더 부합 연구결과와 다르게 부하-리더의 권력거리성향 부합이 부하의 조직결과변인에 유의미한 영향을 주지 못했다. 오히려 리더의 권력거리성향이 부하의 권력거리성향 보다 낮을수록 리더신뢰와 응집력은 낮아지고 반생산적 작업행동은 증가하였다. 추가적으로 부하-리더의 권력거리성향 차이가 조직결과변인에 영향을 미치는 과정을 알아보기 위해 이중매개모형 검증을 실시한 결과, 권력거리성향 차이값이 반생산적 작업행동에 미치는 과정에서 리더신뢰와 응집력이 순차적으로 매개하는 것으로 나타났다. 마지막으로 연구 결과를 토대로 연구의 시사점, 제한점과 향후 연구과제를 논의하였다.

주요어 : 부하-리더 부합, 권력거리성향, 반생산적 작업행동, 리더신뢰, 응집력

* 본 논문은 2016년도 강원대학교 대학회계 학술연구조성비로 연구하였음.
† 교신저자 : 정은경, 강원대학교 심리학과, ekchung@kangwon.ac.kr, 033-250-6854

www.kci.go.kr

우리는 어떤 대상이 자신의 특성과 유사한 특성을 가지거나 상호보완되는 특성을 가질 때, '잘 맞는다'라고 느끼며, 자신과 잘 맞는 조직, 직무, 사람에 대해 만족하고 그 대상에 대해 더욱 긍정적인 태도를 지니게 된다. 이러한 현상을 개인-환경 부합(Person-Environment fit)이라고 부른다. 개인-환경 부합 연구는 개인의 특성과 조직의 특성 간 일치도가 개인의 태도와 행동에 영향을 미친다는 명제를 핵심으로 하며(Jansen & Kristof-Brown, 2006), 개인과 환경의 특성이 일치할 때 긍정적인 결과를, 일치하지 않을 때 부정적인 결과를 낳는다고 주장한다. 실제로 개인-환경 부합 이론은 많은 선행연구를 통해 그 타당성이 입증되고 있다(Edwards & Cable, 2009; Meglino & Ravlin, 1998).

개인-환경 부합은 개인과 개인이 속한 조직, 개인과 개인이 수행하는 직무, 개인이 조직 속에서 관계를 맺는 집단이나 상사, 동료 등 다양한 형태를 포함한다. 조직 내에서 리더는 단순히 개인적 지위에 그치지 않고 조직을 대변하는 존재로 조직 구성원들에게 인식된다(Skarlicki & Folger, 1997; Thau, Bennett, Mitchell, & Marrs, 2009). 군 조직은 공식적 위계와 집권화 정도가 높은 조직으로, 리더를 중심으로 의사결정이 이루어진다. 또 군 조직의 리더는 일반 조직에 비해 많은 권한을 갖고 있으며, 필요한 경우 군법에 의해 부하에게 명령을 강요할 수 있다(민진, 2010). 예를 들면, 분대는 병사들이 생활하는 최소단위로서 분대장은 분대원들의 1차 지휘자 역할을 담당하며(김원대와 김종엽, 2012), 병 상호간에는 명령이나 지시가 허용되지 않으나 분대장은 분대원들에게 명령 및 지시를 할 수 있는 권한을 가지는 리더 역할을 수행한다(육군본부, 2014). 따라서 일반 사회조직 보다 군 조직에서 리더의 역할은 병사 개인의 태도와 행동에 훨씬 결정적인 영향을 미칠 수 있다.

기존의 부하-리더부합 연구에서는 부하와 리더의 목표, 가치, 성격에서 부합이 개인의 태도와 행동에 미치는 영향을 다루었다(Witt, 1998; Meglino, Ravlin & Adkins, 1989; Bauer & Green, 1996; 유태용과 현희정, 2003; 박지연, 2004). 본 연구는 군 조직내에서 병사들의 행동에 영향을 미치는 변인, 특히 반생산적 작업행동에 관심을 두고, 군 조직에서 철저하게 적용되는 권력의 불균형에 대한 병사와 리더의 부합효과를 살펴보고자 한다.

Hofstede(1980)가 제시한 문화차원의 권력거리를 개인수준의 변인으로 확장시킨 개념인 권력거리성향은 개인이 불평등한 권력의 배분을 수용하는 정도를 의미한다(Kirkman, Chen, Farh, Chen & Lowe, 2009). 권력거리성향은 기본적으로 리더의 지시에 대한 수용성과 의사소통 방식에 대한 것으로, 권력거리성향이 높은 리더는 부하가 리더의 지시에 대해 순종하고 복종하는 것을 기대하고, 리더의 일방적, 수직적 의사소통이 당연한 것으로 생각한다. 반대로 권력거리성향이 낮은 리더는 리더의 지시에 무조건 순응하기를 요구하기보다는 부하들의 의견을 듣고 반영하여 참여적인 결정을 내리기를 희망한다. 이러한 의사소통과 의사결정 방식에 대한 부합은 병사의 불만족이나 문제행동에 영향을 미칠 수 있다.

상기한 바와 같이, 군 조직은 리더에 대한 복종과 수직적 의사소통 등 전형적인 권력거리성향이 높은 조직 문화 갖고 있으며, 조직 구성원들도 그러한 문화를 바람직한 것으로 여기고 있다. 그러나 최근 소통을 강조하는 사회적 변화와 함께 군대 내에서도 소통을 강

www.kci.go.kr

조하는 리더십 필요성이 대두되고 있다. 부하-리더 부합에 대한 기존 연구를 고려해본다면, 권력거리성향도 부하와 리더가 서로 비슷할 때 부하에게 가장 긍정적인 영향을 줄 것이다. 그러나 명확한 지시와 명령체계를 핵심으로 하는 군 특성상, 부합도와 상관없이 리더가 부하보다 더 낮은 권력거리성향을 보일 때 부하에게 오히려 부정적인 영향을 미칠 가능성도 있다. 이에 본 연구는 부하-리더부합효과가 권력거리성향에도 적용이 되는지, 특히 군이라는 특수한 집단에서 병사의 태도와 행동에 영향을 미치는지를 알아보고자 한다.

권력거리와 권력거리성향

Hofstede(1980)는 전 세계 50여 개국의 문화적 가치 차이에 대한 연구를 통해 '개인주의 대 집단주의', '남성성 대 여성성', '불확실성에 대한 회피정도', '권력거리', '장기지향 대 단기지향'의 총 5가지 문화적 가치 차이를 발견하였다. 이 중 권력거리(power distance; PD)는 한 사회에서 구성원들 간 권력의 불평등한 배분이 수용되는 정도를 의미한다. 조직에서 권력거리는 조직의 공식적인 위계화 수준, 중앙집권화, 의사결정 참여 정도에 영향을 미친다(Newman & Nollen, 1996). Hofstede(1980)에 의하면, 권력거리가 높은 국가의 사람들은 리더에 대해 복종하는 경향이 있고, 권위적 또는 가부장적인 리더십을 수행하는 리더를 선호한다. 또한 권력거리가 높은 국가의 조직에서는 조직 구성원이 리더의 권한을 인정하는 수준이 높기 때문에 리더와 다른 견해를 가지는 것을 꺼리며, 의사결정과정에 적게 참여하고 리더의 일방적인 지시를 받는 것을 선호한다(Hofstede, 2003; Brockner et al., 2001; Javidan, House, Dorfman, Hanges, & Sully de Luque, 2006).

Earley와 Gibson(1998)은 동일한 국가문화 내에서도 개인과 조직의 가치 성향이 다를 수 있다고 했다. 권력거리 또한 국가 차원에서 권력의 수용에 대한 문화적 차이를 설명하기 위하여 도입된 개념이지만, 최근의 많은 연구에서는 동일한 문화, 국가 내에서도 조직이나 개인에 따라서 권력의 불평등한 배분을 수용하는 정도가 다를 수 있음을 지적하고 이를 개인차 변인의 하나로 다루고 있다(Cole, Cater, & Zhang, 2013; Lin, Wang, & Chen, 2013; 박규석과 이경근, 2015; 이현응과 전정호, 2016). Kirkman과 동료들은(2009)은 국가수준의 권력거리와 개인수준의 권력거리를 구분하기 위해, 개인 수준의 권력거리를 권력거리성향(power distance orientation; PDO)이라고 명하였다. 이후 조직내에서 개인의 권력거리성향과 다른 변인들 간의 관계에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다.

동일한 조직 내에서도 개인의 PDO에 따라, PDO가 높은 조직 구성원일수록 관리자로부터 일방적인 지시를 받는 것을 선호하며 업무와 관련하여 더 많은 결정 권한과 책임이 부여되는 것을 오히려 기피한다(Khatri, 2009). 이와 같은 PDO의 특징과 관련하여 많은 선행연구들이 PDO의 조절효과에 대해 연구하였다. 미국과 중국의 조직을 대상으로 한 Kirkman 등(2009)의 연구에서는 변혁적 리더십이 절차적 공정성에 미치는 정적 영향이 PDO가 낮은 종업원에게 더 강하게 나타나는 것을 발견했다. 또 자율성과 같은 내재적 직무 특성은 권력거리가 낮은 국가와 달리 권력거리가 높은 국가에서는 직무 만족을 예측하지 못한다(Huang & Van de Vliert, 2003). 중국의 조직구성원들을

www.kci.go.kr

대상으로 한 Lin, Wang 및 Chen(2013)의 연구에서는 비인격적 감독이 종업원들의 정신건강과 직무만족에 미치는 부적 효과가 개인의 PDO 수준이 낮은 경우 더 강한 것으로 나타났으며, 우리나라의 공무원을 대상으로 한 박규석과 이경근(2015)의 연구에서도 PDO가 낮은 직원일수록 비인격적 감독이 직무스트레스에 미치는 정적효과가 더 강한 것으로 나타났다. 이외에도 국내 생산직 근로자를 대상으로 한 이공희와 이호선(2012)의 연구에서는 PDO 수준이 높은 직원일수록 리더-부하 교환관계(LMX)가 조직몰입에 미치는 정적 관계가 더 강하고, 이직의도에 미치는 부적 효과가 더 약한 것으로 나타났다. 조직몰입에 대한 심리적 임파워먼트의 정적 영향은 PDO가 낮을수록 더 강한 것으로 나타났고, 이직의도에 대한 심리적 임파워먼트의 부적 영향 역시 PDO가 낮을수록 더 강한 것으로 나타났다(이현응과 전정호, 2016). 이러한 연구들을 권력거리라는 특성이 조직이나 국가 차원의 특성일수도 있으며 동시에 개인 차원의 특성일 수도 있음을 보여주고 있다.

부하-리더부합과 조직결과변인

개인-환경(Person-Environment) 부합은 일반적으로 개인의 특성과 그들 환경간의 일치로 정의된다(Edwards, 1991). 개인-환경 부합 이론은 개인의 행동, 결과는 개인의 특질이나 환경적 요인 하나만의 결과가 아니라 두 요인 사이의 상호작용의 결과라는 가정을 기초로 하며(Jansen & Kristof-Brown, 2006), 둘 간의 가치가 일치하면 조직과 개인에게 긍정적인 결과를, 가치가 일치하지 않으면 부정적 결과를 낳는다고 주장한다. 실제로 개인-환경 이론은 많은 선행연구를 통해 그 타당성이 입증되고 있다(Edwards & Cable, 2009; Meglino & Ravlin, 1998).

환경은 다양하게 정의될 수 있기 때문에, 개인-환경 부합에 관한 연구는 개인-조직 부합(P-O fit), 개인-직무 부합(P-J fit), 개인-집단 부합(P-G fit), 개인-개인 부합(P-P fit) 등으로 세분해 볼 수 있다(Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Buckingham과 Coffman(1999)은 조직내의 리더는 다른 어떤 조직문화, 제도보다 개인에게 더 큰 영향력을 발휘한다고 하여, 조직내에서 개인-개인부합의 가장 중요한 형태는 부하-리더부합일 수 있음을 시사하였다. 부하-리더부합에 관한 기존 연구를 보면, 개인의 가치와 리더의 가치가 서로 일치할 때, 부하가 느끼는 역할모호성과 갈등수준이 낮기 때문에 이들은 보다 높은 조직몰입, 직무만족과 직무성과를 보이며(Meglino, Ravlin, & Adkins, 1992), 그 밖에도 다양한 조직 결과변인에 부하-리더부합이 영향을 주는 것으로 나타나고 있다(예, Turban & Jones, 1998; Bauer & Green, 1996; Kristof Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). 국내 연구에서도 리더의 리더십유형과 부하의 성격유형의 부합 수준이 높을수록 부하의 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동이 높고 이직률은 낮았다(윤광열, 1997). 또 개인과 리더의 성격, 가치 부합을 다룬 연구결과에 따르면, 개인과 리더의 부합은 직무만족, 이직의도에 영향을 주었고, 조직시민행동 및 성과와는 정적인 관계를 보였다(최명옥과 유태용, 2005; 성지영, 박원우 및 윤석화, 2008). 따라서 조직내의 부하-리더의 부합도는 부하의 조직생활과 그 결과에 중요한 영향을 미친다고 하겠다.

www.kci.go.kr

권력거리성향에 대한 부하-리더부합과 조직결과변인

권력, 지위, 그리고 권위의 차이는 조직 장면에서 필수불가결한 부분이며(Blader & Chen, 2012), 동시에 조직구성원이 어떻게 자신의 리더를 인지하고 상호작용하는 것이 적절한지를 판단하는 근거가 된다(Kirkman, Chen, Farh, Chen, & Lowe, 2009; Schaubroeck, Lam & Cha, 2007). 권력거리는 부하와 리더간의 상호작용 내용과 형식에 중요한 영향을 미치기 때문에 부하와 리더의 PDO는 다른 문화적 가치(개인주의-집단주의, 불확실성 회피 등)보다 조직내 부하-리더 상호작용을 이해하고 그 결과를 예측하는 데 있어서 더욱 핵심적인 요인이라고 할 수 있다.

PDO는 리더와 부하의 입장에서 각각 다르게 정의될 수 있다(Cole, Carter, & Zhan, 2013). 리더입장에서의 PDO는 부하들이 공식적인 권력관계를 인지하고 그에 따라 리더의 지시적 영향에 더욱 순종하고 수용할 것을 기대하는 정도로 정의된다. 반면, 부하입장에서의 PDO는 리더의 지시에 대해 존중하고 복종하려는 정도로 정의될 수 있다. PDO가 높은 리더와 부하의 특성에 관한 선행 연구 결과에 의하면, PDO가 높은 리더는 제한적이고 일방적 의사소통과 함께 독재적인 행동을 보이고, 자신의 의견에 대한 의견불일치를 용납하지 않으며, 조직 구성원의 비판을 자신에 대한 불복종으로 여긴다(Brockner et al., 2001). 아울러 PDO가 높은 부하들은 업무와 관련하여 더 많은 결정 권한과 책임이 부여되는 것에 대해 스트레스를 느낀다(Khatri, 2009). 따라서 이들은 지시를 구체적으로 내리는 리더와 함께 일하는 것을 선호하고, 이들이 권력거리가 낮은 조직에 근무할 경우에는 자신들에게 명확한 지시를 내려주는 의지할만한 리더의 부재로 혼란스러움을 느낀다(Hofstede, 2003). 뿐만 아니라 PDO가 높은 조직구성원들은 직무 임파워먼트 수준의 증가에 대한 만족도가 낮은 것으로 나타났다(Erez & Earley, 1987). 이러한 결과는 일반적으로 조직 및 조직 구성원에 긍정적 효과를 보이는 정책이나 리더십도 구성원들의 PDO에 따라 그 효과나 만족도가 달라질 수 있음을 의미한다.

Cole, Cater 및 Zhang(2013)은 중국 기업의 팀을 대상으로 실시한 리더와 팀의 PDO 부합도가 조직의 결과변인에 미치는 영향을 직접적으로 연구하였다. 그 결과, 리더와 팀의 PDO 부합도는 절차적 공정성문화를 매개로 팀성과와 팀조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 리더와 팀의 PDO가 불일치할 때보다 일치할 때 절차적 공정성문화는 높아졌고, PDO가 너무 높거나 낮은 수준에서 일치할 때 보다 중간 정도의 수준에서 일치할 때 절차적 공정성 문화가 가장 높았다. 또한 리더와 팀의 PDO가 불일치할 경우, 리더의 PDO가 팀의 PDO보다 클 때가 그 반대의 경우보다 절차적 공정성문화가 현저히 낮은 모습을 보였다. 이러한 연구는 부하-리더의 PDO 부합도가 부하의 조직행동 및 태도에 영향을 줄 수 있음을 시사한다.

권력거리성향에 대한 부하-리더 부합과 반생산적 작업행동

반생산적 작업행동(counterproductive work behaviors: CWB)은 조직, 사회의 규칙과 가치를 무시하고 그 행동의 범위가 폭력에서부터 사소한 회사 비품의 절도, 결근, 조직에 대한 비

www.kci.go.kr

난 등 조직에 해를 끼치는 다양한 범주의 행동을 일컫는다(Griffin, O`Leary-Kelly & Collins, 1998; Hogan & Hogan, 1989). 즉, 조직 구성원들이 고의적으로 조직의 정당한 이익에 반하는 비정상적인 행동을 하는 것을 통합하여 CWB라 정의한다(Fox, Spector & Miles, 2001; Spector & Fox, 2002).

조직구성원의 CWB는 리더와의 관계와 밀접한 관계가 있다. Chen과 Spector(1992)은 직장내 대인관계 갈등에 따른 행동 및 의도적 반응에 대한 연구에서, 대인관계 갈등은 사보타지, 대인관계에서의 공격성, 적대감과 불만, 그리고 이직의도와 유의미한 양의 상관관계가 있음을 보고하였다. 직장내 대인관계는 크게 동료와 리더로 분류될 수 있는데, Frone(2000)은 동료와의 갈등은 우울증, 자존감 하락 등 개인적 결과로 이어지는 반면, 리더는 조직을 대표하기 때문에 리더와의 갈등은 직무 불만족과 이직 등 조직차원의 결과를 초래한다고 하였다. Bruk-Lee와 Spector(2006)의 연구에서도 리더와의 갈등은 조직에 대한 CWB를 예측하였다.

개인의 가치와 리더의 가치와 부합할 때 부하와 리더간의 갈등은 줄어들게 되므로(Meglino et al., 1992), 자연스럽게 부하의 CWB도 줄어들게 된다. 실제로, Cullen과 Sackett (2003)은 개인이 조직에 입사한 후 사회화 과정에서 조직의 가치나 부서의 가치와 부합되지 않으면 직장 내 일탈행동이 증가할 수 있다고 하였다. 또 김영일과 유태용(2008)의 연구에서도 개인-리더 부합도가 높을수록 직장 내 일탈 행동을 덜 하고, 개인-리더 부합도가 낮을수록 직장 내 일탈 행동을 더 자주하는 것으로 나타났다. 이상의 선행연구 결과를 종합해볼 때, PDO에 있어서도 개인과 리더 간 부합도가 높을수록 반생산적 작업행동은 감소하고, 부합도가 낮을수록 반생산적 작업행동이 증가할 것이라는 것은 쉽게 추론할 수 있다. 그러나 드물지만 개인과 리더의 부합도가 부정적인 영향을 미친다는 연구도 존재한다. Smith(2002)는 개인-리더간의 성격부합도를 연구하였는데, Big Five 성격 중에서도 정서적 안정성과 성실성 차원에서는 리더와 부하의 성격이 일치하는 것보다 불일치하는 것이 부하의 조직태도와 행동에 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 개인-리더 부합도가 높은 것이 항상 긍정적인 영향을 주는 것은 아니며, 조직과 구성원의 특성이나 측정되는 요인 등에 따라 달라질 수 있음을 의미한다.

리더신뢰와 응집력의 매개효과

Engle와 Lord(1997)는 성격이 행동에 영향을 미치며, 성격이 유사한 사람들은 유사하지 않은 사람들에 비해 서로의 행동을 더 잘 예측할 것이라고 주장하였다. 또한 두 사람간의 성격이 유사한 경우는 그렇지 못한 경우에 비해 두 사람간의 신뢰와 만족이 더 쉽게 형성될 가능성이 높다고 하였다. 또한 많은 연구에서 구성원 간 유사한 가치를 공유할 때 신뢰관계는 유지 및 증진되었다(Elangovan & Shapiro, 1998; Jones & George, 1998; McAllister, 1995). 개인-리더 관계에서도 마찬가지로, 리더를 자기 자신과 비슷하다고 인식하는 부하들은 리더에 대한 더 높은 신뢰와 믿음을 갖는 것으로 보고했다(Turban & Jones, 1988). 또, 성격 5요인(정서적 안정성, 외향성, 경험에 대한 개방성, 호감성, 성실성)에 대한 개인-리더 부합에 연구에서, 리더와 부하간 성격이 일치할수록 전반적으로 리더에 대한 만족과 신뢰가

www.kci.go.kr

더 높았다(유태용과 현희정, 2003; 박지연, 2004). 리더에 대한 높은 신뢰는 조직구성원들의 태도와 행동에 중요한 영향을 미치는데(김상호, 이진규 및 최인옥, 2008; Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998). 리더신뢰는 일반적으로 조직에 대한 몰입도를 높이고(Wagner & Rush, 2000), 조직내 갈등을 줄인다(Morgan & Hunt, 1994). 리더신뢰의 이러한 긍정적인 영향은 특히 군조직에서 중요한 집단에 대한 응집력에도 영향을 미칠 수 있다.

응집력은 '그들'과 반대되는 개념으로서 '우리'로 여겨지는 사람들과의 유대감 및 소속감(Ingraham & Manning, 1981) 또는 집단을 위해 단결하며 연합하여 목표를 추구하는 역동적인 과정(Carron, 1982)으로 정의된다. 응집력은 소그룹 연구에서 중요한 주제 중 하나로, 산업현장과 스포츠, 그리고 군대 관련 연구에서 관심있게 다루어져왔으며(Dion, 2000; Siebold, 2007), 특히 군대에서의 수행 및 전투유효성, 심리적 웰빙 등과 정적 관계를 보이는 것으로 보고되었다(Ahronson & Cameron, 2007; Griffith & Vaitkus, 1999). 최인옥(2011)은 군조직에서 리더신뢰와 응집력은 높은 정적 상관을 보인다고 보고하였으며, 최만식과 유정인(2011) 역시 리더의 감성지능을 기반으로 한 신뢰관계는 팀 응집력 긍정적 영향을 미친다고 보고하여 리더신뢰가 부하들의 응집력을 높일 수 있음을 시사하였다.

상기한 리더신뢰와 응집력에 대한 연구결과를 고려해 볼 때, 우리는 높은 리더신뢰와 응집력이 조직내 CWB를 낮출 것이라는 것을 쉽게 예측할 수 있다. 실제로 리더신뢰는 조직공정성이 CWB에 미치는 영향을 완전매개하는 것으로 나타났으며(조은현과 탁진국, 2009), 서번트 리더십과 CWB간의 관계를 완전매개 하였다(손동성과 탁진국, 2012). 아울러 응집력에 관한 선행연구들은 응집력이 조직변인과 긍정적인 관계가 있음을 일관되게 밝히고 있다. Dionne, Yammarino, Atwater 및 Spangler(2004)의 연구에서 응집력은 조직에 대한 만족도, 생산성, 구성원들간의 상호작용에 기여하는 것으로 나타났다. 또한 응집력이 높은 집단은 낮은 집단에 비해 동료, 조직에 대한 만족이 높았다(Dobbins & Zaccaro, 1986). 이러한 성향은 캐나다 군대를 대상으로 한 연구에서도 발견되었다(Ahronson & Cameron, 2007). 조직행동에 있어서도 응집력은 조직 구성원의 협동적 행동과 정적인 관계가 있었으며(Kidwell, Mossholder, & Bennett, 1997), 대표적인 CWB 중 하나인 결근과는 부적인 관계가 있었다(Sanders & Nauta, 2004; Geurts, Buunk, & Schaufeli, 1991). 이러한 선행연구를 토대로 군대의 응집력 역시 병사의 CWB에 부정적 영향을 미칠 것으로 추론할 수 있다.

군 조직의 특수성

군 조직은 일반 사회 조직과 다른 국가 방위와 국민의 생명을 보호하는 특수한 목적을 위해 존재하고 있으며, 이를 달성하기 위해 권위적 계급문화를 중시하고, 집단생활 및 집단 규범을 강조한다(신응섭, 1998). 또한 군대는 계급과 위계질서 및 상명하복을 특징으로 하는 전형적인 위계조직으로서(민진, 2008; Mast, 2010), 다른 일반 조직에 비하여 공식적 위계, 집권화 정도가 높은 구조적 특성을 보인다. 또한 의사소통도 리더와 구성원 사이의 수직적인 관계 하에서 이루어지고 있으며, 의사소통의 내용도 리더로부터의 지시와 구성원의 보고 형태를 띠며, 리더에 대한 복종과 충

www.kci.go.kr

성심이 강조된다(홍성관, 2007). 군 조직을 대상으로 한 이전희, 문형구 및 김경진(2011)의 연구에서 일반 사회 조직에서 리더의 독단적 커뮤니케이션 스타일이 부하의 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것과 다르게 군 조직에서는 리더의 독단적인 커뮤니케이션 스타일은 부하의 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 못했다. 이는 군 조직에서는 독단적 커뮤니케이션이 항상 비효과적인 커뮤니케이션 방식이라고 규정할 수 없으며, 조직의 특성과 상황에 따라 독단적 스타일도 부하의 조직몰입에 필요한 요소로 작용될 수 있음을 의미한다.

군 조직은 조직 구성원의 특성에서도 일반 조직과 차이가 있다. 한국군은 조직 구성원의 대부분이 징병제에 따른 비자발적인 입대로 구성된 병사들이다. 따라서 자신이 원해서 지원하고 그 가운데 우수한 인원을 선발하는 일반 회사와는 조직 구성원의 특성에서 차이가 있다. 또한 승진이나 월급 인상 등의 보상을 통해 구성원의 동기부여가 가능한 회사와 달리 군에서는 일반 병사들에게 이러한 보상 방법이 현실적으로 불가능하다(탁진국과 장종순, 2003). 따라서 기업이나 일반 사회조직을 대상으로 실시된 연구결과를 군대라는 조직에 바로 적용하기는 어렵다. 특히 권력거리라는 요인은 조직내 의사소통 및 의사결정방식과 밀접한 관계가 있다(Khatri, 2009). 따라서 권력거리나 개인-리더 부합도에 대한 기존 연구결과가 의사소통이나 결정방식이 일반조직과 다른 군조직에서도 동일하게 나타날지는 불분명하다. 예를 들면, 일반적인 개인-리더 부합도 연구에서는 부합도가 높을수록 조직결과변인에 긍정적인 영향을 준다는 것을 밝히고 있다. 그러나 리더의 확실하고 명확한 명령이 중요한 군조직에서는 리더가 부하보다 낮은 PDO를 보일 경우, 부하는 의사결정에 대한 모호함과 불안함을 느낄 수 있다. 이에 본 연구에서는 군조직내에서도 개인-리더 PDO 부합이 중요한지, 아니면 부하에 비해 리더의 PDO가 높은 것이 중요한지를 파악하여 군조직 결과변인에 영향을 미치는 개인-리더 PDO의 조합를 알아보고자 하였다(연구문제 1). 아울러 리더신뢰와 응집력이 개인-리더 PDO의 조합과 CWB간의 관계를 순차적으로 매개하는지를 알아보고자 하였다(연구문제 2).

연구문제 1: 군조직에서도 부하-리더 PDO 부합이 개인의 조직결과변인(리더신뢰, 응집력, CWB)에 긍정적인 영향을 주는가? 아니면 리더의 PDO가 부하의 PDO보다 높을수록 긍정적인 영향을 주는가?

연구문제 2: 리더와 부하의 PDO 조합이 조직내 CWB에 미치는 영향을 리더신뢰와 응집력이 순차적으로 매개하는가?

방 법

참가자 및 절차

본 연구에서 제기된 연구문제를 검증하기 위해 육군 모부대 병사들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 객관적 부합 측정을 위해 분대장과 분대원들 각각의 PDO를 측정하였고, 분대원들에게는 추가적으로 리더신뢰, 응집력 그리고 CWB를 측정하였다.

총 288명이 설문에 참여하였고, 이 중 응답이 불성실하거나 다수의 항목에 응답이 누락되어 분석이 불가능한 설문지들을 제외하고

www.kci.go.kr

총 249부(분대장 70부, 분대원 179부)가 분석에 사용되었다. 분대장의 계급분포를 살펴보면, 일병 1명(1.4%), 상병 18명(25.7%), 병장 51명(72.9%)으로 대다수의 분대장이 병장이었다. 분대원의 계급분포를 살펴보면, 미표기 1명, 이병 66명(36.9%), 일병 36명(20.1%), 상병 34명(19.0%), 병장 42명(23.5%)으로 이병의 비율이 높았다. 전체 참가자 나이의 평균은 21.9세(SD=1.1)이었으며, 20세부터 28세까지의 범위 안에 있었다. 생명윤리심의위원회와 육군의 연구 승인 후 정해진 절차를 따라 연구대상 부대에 연구협조를 요청하였다. 모든 절차가 완료된 후 연구자가 부대를 방문하여 연구목적 및 자발적 참여에 대한 설명을 충분히 실시한 후 희망병사들에 한하여 설문을 실시하였다.

측정 도구

권력거리성향

Dorfman과 Howell(1988)은 Hofstede(1980)의 권력거리 척도에 대하여 해당 척도가 단지 국가 수준에서 문화적 차이를 접근하고 있다는 점에서 개인차를 측정하는데 부적절하다고 지적하고, Hofstede의 척도를 개량한 새로운 척도를 제시하였다. 본 연구에서는 Dorfman과 Howell의 권력거리 척도 6개 문항을 사용하였으며, 일부 문항은 군 조직에 맞는 표현으로 수정되었다. 연구 참가자는 1점(전혀 그렇지 않다)에서 5점(매우 그렇다) 척도 상에 응답하도록 구성되어 있으며, 예시 문항으로는 “나는 상급자의 결정에 이의제기 하지 않는 것이 좋다고 생각한다” 등이 있다. 본 연구에서 내적 신뢰도인 Cronbach’s alpha 값은 .67으로 나타났다.

리더신뢰

본 척도는 McAllister(1995)의 리더신뢰 척도를 조태명(2016)이 군 조직의 특성에 맞게 재구성한 6개 문항을 사용하였다. 연구 참가자는 1점(전혀 아니다)에서 5(매우 그렇다) 척도 상에 응답하도록 구성되어 있으며, 예시 문항으로는 “나는 상급자와 의견이 다르더라도 상급자가 어떤 결정을 내리면 기꺼이 협력할 것이다.” 등이 있다. 본 연구에서 내적 신뢰도인 Cronbach’s alpha 값은 .91으로 나타났다.

응집력

본 연구에서는 Salo와 Siebold(2008)의 연구에 사용된 동료 집단응집력 척도(peer group cohesion scale)를 임정인, 이수란, 신재현, 박인조 및 손영우(2016)가 한국군 현실에 맞게 번안한 척도를 사용하였다. 본 척도는 대한민국과 같이 징병제를 채택한 핀란드 신병들을 대상으로 분대 단위에서의 응집력을 측정하였으며, 과업 및 사회응집력의 2개 하위요인으로 구성되어 있다. 리커트 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 측정되었으며, 예시 문항으로는 “무언가를 필요로 할 때 나는 우리 분대에서 도움을 받을 수 있다”, “전쟁이 일어난다면, 나는 지금의 분대에 소속되어 있고 싶다” 등이 있다. 본 연구에서 내적 신뢰도인 Cronbach’s alpha 값은 .91으로 나타났다.

반생산적 작업행동

Robinson과 Bennett(1995)은 CWB를 개인 대상, 조직 대상의 2개의 하위요인으로 구성된 척도를 제시하였다. 본 연구에서는 Robinson과 Bennett(1995)의 반생산적 작업행동 척도를 번안한 김시현(2007)의 14개 문항을 사용하였으며, 군 조직의 특성에 맞게 일부 표현이 수정

www.kci.go.kr

되었다. 연구 참가자는 1점(전혀 아니다)에서 7점(매우 그렇다) 척도 상에 응답하도록 구성되어 있으며, 예시 문항으로는 “일과시간에 다른 생각에 잠겨 있을 때가 있다” 등이 있다. 본 연구에서 내적 신뢰도인 Cronbach’s alpha 값은 .86으로 나타났다.

통제변인

군 조직은 엄격한 위계적 집단으로 계급은 조직 구성원의 위계를 결정하는 핵심적인 요인이며, 복무 적응과 수행, 만족 등의 결과 변인에 중대한 영향을 미친다(임정인 등, 2016). 따라서 본 연구에서는 계급을 통제변인으로 사용하여 분석하였다.

분석방법

먼저 본 연구에서 사용된 측정도구들의 신뢰도 검증을 위하여 Cronbach's α 내적신뢰도 계수를 산출하였으며, 기술통계를 바탕으로 측정변인들의 평균, 표준편차 등의 통계치를 산출하였다. 그리고 각 변인들 간의 상관관계를 살펴보기 위해 Pearson 이변량 상관계수를 산출하였다.

연구문제 1을 알아보기 위해 모든 변인을 센터링한 후, 다차항 회귀분석과 반응표면분석을 실시하였다. Edwards와 Parry(1993)는 기존 부합연구에서 활용된 차이점수가 갖는 문제점을 해결하기 위한 대안으로 다차항회귀분석(polynomial regression)을 실시하고, 이를 통계적으로 검증하기 위해 반응표면분석(response surface methodology)을 사용할 것을 제안하였다.[1)]다차항회귀분석을 통해 종속변인 Z와 2개의 독립변인 L(리더의 PDO)과 P(부하의 PDO) 간의 관계에 대한 다차항회귀식이 아래와 같이 산출되었다.

$$Z = b_0 + b_1 L + b_2 P + b_3 L^2 + b_4 LP + b_5 P^2 + e_Z$$

그리고 도출된 회귀계수들을 바탕으로 반응표면분석을 통해 3차원상에 표현되는 표면의 특성을 기술하였다. 여기서 도출되는 L=P선과 L=-P선 각각에서의 표면 굴곡도와 기울기의 통계적 유의도가 계산되었으며, 부합효과를 검증하기 위해 L=-P선상의 굴곡도의 유의도를 검증하였으며, 그밖의 굴곡도와 기울기의 유의도도 산출되었다(Edwards & Cable, 2009). 만일 부합효과가 유의하면, 부합이 높은 수준에서 일치해야 종속변인에 정적인 영향을 주는지 아니면 낮은 수준에서 일치해야하는지를 L=P선상의 기울기를 통해 검증할 수 있다. 아울러 L=-P선상의 기울기는 L과 P중 어느 하나가 다른 것에 비해 값이 클수록(즉, 두 값의 차이가 클수록) 종속변인에 정적인 영향을 준다는 것을 의미한다. 만일 L=-P의 굴곡도가 유의하면서 기울기가 유의하다면, L과 P의 부합효과는 유의하며, 어느 한쪽이 약간 높은 상태에서 부합하는 것이 종속변인에 정적인 영향을 준다는 것을 의미한다. 반면, L=-P 굴곡도가 유의하지 않으면서 기울기가 유의하다면, L과 P의 부합효과는 유의미하지 않으며 L과 P의 차이값이 클수록 종속변인에 정적인 영향을 주는 것을 의미한다.

마지막으로 연구문제 2를 알아보기 위해 Hayes(2013)가 제안한 SPSS PROCESS Macro를 활용한 이중매개모형 검증분석을 실시하였다.

1) 부합도 분석을 위한 다차항회귀분석과 반응표면분석에 대한 자세한 설명은 유태용, 현희정(2003), Edwards(1991, 1993, 2007), Edwards & Cable(2009)를 참조하라.

www.kci.go.kr

결 과

측정변인의 기술 통계치 및 상호상관

표 1에는 본 연구에서 사용한 측정변인들의 평균, 표준편차, 상관이 제시되어 있다. 대각선상에 제시된 괄호 안의 값은 각 측정변인들의 내적 신뢰도 계수로서, 본 연구에서는 .67에서 .91사이의 값이 나타났다. 변인들 간의 관계를 살펴보면, 부하의 PDO는 리더신뢰(r = -.19, p < .01), 응집력(r = -.22, p < .01), CWB(r = .26, p < .01)와 유의한 상관을 보였지만, 리더의 PDO는 리더신뢰(r = .06, n.s.), 응집력(r = .06, n.s.), CWB(r = -.04, n.s.) 모두와 상관이 유의하지 않았다. 한편, 리더신뢰는 응집력(r = .57, p < .01), CWB(r = -.42, p < .01)와 유의한 상관을 보였으며, 응집력은 CWB(r = -.55, p < .01)와 유의한 상관을 나타냈다.

부하-리더의 PDO 부합이 개인의 조직결과변인에 미치는 영향

표 2는 연구문제 1을 알아보기 위해 실시한 다차항 회귀분석과 반응표면분석결과이다. 표 2에 나타난 바와 같이, 부하-리더의 PDO에 대한 다차항 회귀방정식은 리더신뢰(R^2 = .09, p < .05), 응집력(R^2 = .11, p < .01), CWB (R^2 = .30, p < .01)을 유의하게 설명하였다. 하지만 이 회귀방정식에 다차항을 투입하였을 때 설명변량이 유의미하게 증가하지 않았다. 이와 같이 설명변량이 유의미하지 않는 것은 PDO 부합도와 준거변인들 간의 비선형적 관계는 존재하지 않음을 의미한다(Edwards, 2002). 실제로 반응표면 그래프(그림 1, 2, 3)에서 보듯이, 리더신뢰와 응집력 차원에서 그래프는 왼쪽으로 갈수록 낮아지고, CWB 차원에서는 왼쪽으로 갈수록 높아지는 선형적인 모습을 보인다. 반응표면분석 결과에서도 $L=-P$의 굴곡도는 세 변인에서 모두 유의미하지 않아 부하-리더 PDO 부합 효과는 없는 것으로 나타났다. 그러나 $L=-P$의 기울기는 리더신뢰(기울기 = .42, p < .01), 응집력(기울기 = .49, p < .01)과 정적으로, CWB(기울기 = -.53, p < .01)와 부적으로 유의하였다. 굴곡도가 유의하지 않은 상태에서 리더신뢰와 응집력은 정적으로, CWB는 부적으로 유의하다는 것은 다음과 같은 사실을 의미한다. 즉, 리더의 PDO가 부하의 PDO보다 클수록 리더신뢰

표 1. 연구에서 사용한 변인들의 기술통계치

변인	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6
1. 복무기간(개월)	8.59	6.94	1					
2. 리더의 PDO	1.93	.54	.06					
3. 부하의 PDO	1.92	.52	.04	.08	(.67)			
4. 리더신뢰	3.74	.74	-.19*	.06	-.19**	(.91)		
5. 응집력	3.47	.83	-.22**	.06	-.22**	.57**	(.91)	
6. CWB	2.25	.81	.47**	-.04	.26**	-.42**	-.55**	(.86)

N = 179, *p < .05, **p < .01 대각선 ( )값은 변인의 내적 일치 신뢰도 계수임.

www.kci.go.kr

표 2. 리더신뢰, 응집력, 반생산적 행동에 대한 다차항 회귀분석 및 반응표면분석 결과

변인	리더신뢰		응집력		CWB	
	모델 1	모델 2	모델 1	모델 2	모델 1	모델 2
상수	3.91**	3.77**	3.71**	3.77**	1.78**	1.71**
복무기간	-.02**	-.02**	-.03**	-.03**	.05**	.05**
리더의 PDO(L)	.12	.12	.17	.17	-.13	-.14
부하의 PDO(P)	-.27**	-.30**	-.34**	-.33**	.39**	.39**
L^2		-.07		-.10		.28
LP		.03		-.19		.12
P^2		.24		-.13		.01
R^2	.08**	.09*	.11**	.11**	.28**	.30**
$\triangle R^2$		.01		.01		.01
불일치선($L=-P$)						
기울기(b_1-b_2)		.42**		.49**		-.53**
굴곡도($b_3-b_4+b_5$)		.15		-.03		.17
일치선($L=P$)						
기울기(b_1+b_2)		-.18		-.16		.25
굴곡도($b_3+b_4+b_5$)		.20		-.42		.40
횡 방향 이동량						
$(b_2-b_1)/[2\times(b_3-b_4+b_5)]$		-.03		.01		.05

N = 179, *p < .05, **p < .01 횡 방향 이동량은 단측 검증을 사용하였음.

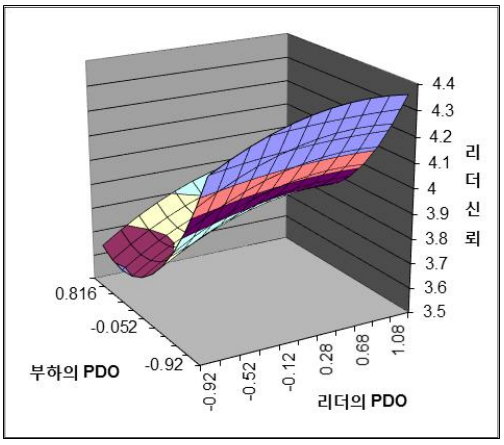

그림 1. 부하-리더의 PDO 부합과 리더신뢰

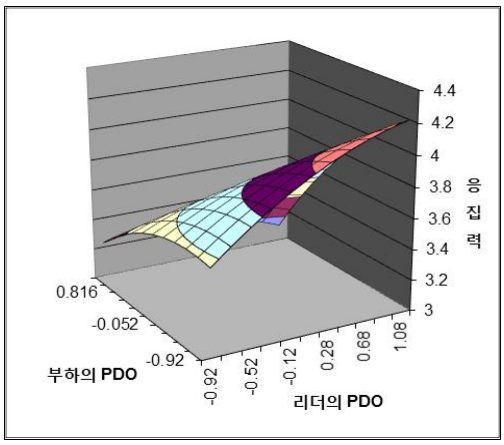

그림 2. 부하-리더의 PDO 부합과 응집력

www.kci.go.kr

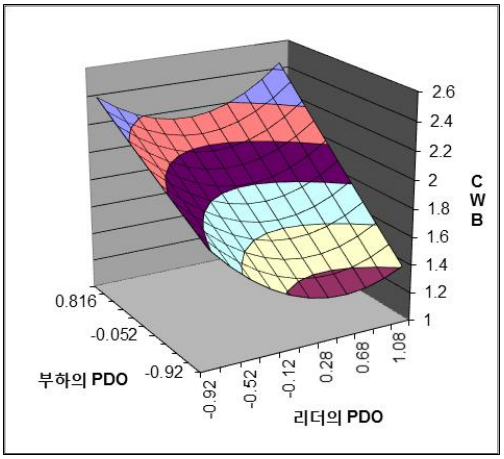

그림 3. 부하-리더의 PDO 부합과 CWB

와 응집력은 높아지고 CWB는 줄어들고, 반대로 리더의 PDO가 부하의 PDO보다 낮을수록 리더신뢰와 응집력은 낮아지고 CWB는 증가한다. 이러한 결과를 종합해볼 때, 군 조직에서는 PDO에 대한 긍정적인 부하-리더 부합효과는 없으며, 대신 리더의 PDO가 부하의 PDO보다 낮을수록 조직관련 변인에 부정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

리더신뢰와 응집력의 이중매개효과

다차항회귀분석과 반응표면분석 결과, 부하와 리더의 PDO 차이가 연구변인 모두에 유의미한 영향을 미쳤으므로 부하-리더 PDO의 차이값이 산출되었으며, 이러한 부하-리더 PDO 차이가 CWB에 미치는 영향을 리더신뢰와 응집력이 순차적으로 매개하는지를 Preacher와 Hayes(2008)가 제안한 이중매개모형 검증방법을 사용하여 알아보았다.

PDO차이값과 CWB와의 관계 사이에 리더신뢰와 응집력을 포함시켰을 때의 결과가 표 3에 제시되어 있으며, 각 경로 상에서 나타난 수치는 변인간 직-간접 효과의 유의미성을 붓스트랩핑한 95% 신뢰수준에서 검증한 결과이다. 표에서 알 수 있듯이, 리더신뢰에 대한 PDO의 차이값의 직접효과는 정적으로 유의미한 것으로 나타났다(b = .18, 95% CI [.03, .33]). 이는 PDO의 차이값이 증가할수록 리더신뢰가 증가한다는 것을 의미하며, 다시 말해 상대적으로 리더의 PDO가 개인의 PDO 보다 높을수록 리더에 대한 팀원의 신뢰는 높아진다. 한

표 3. 매개모델에서 나타난 직접 및 간접효과

경로								직접 및 간접효과	95% 신뢰구간	
									하한계	상한계
PDO의 차이값	→	리더신뢰						.18	.03	.33
PDO의 차이값	→		→	응집력				.11	-.03	.25
PDO의 차이값	→		→		→	CWB		-.11	-.25	.03
PDO의 차이값	→	리더신뢰	→	응집력				.11	02	.22
PDO의 차이값	→	리더신뢰	→		→	CWB		-.03	-.09	.02
PDO의 차이값	→		→	응집력	→	CWB		-.05	-.12	.02
PDO의 차이값	→	리더신뢰	→	응집력	→	CWB		-.05	-.11	-.01

※ PDO의 차이값은 리더의 PDO에서 부하의 PDO를 뺀 순수한 값을 사용.

www.kci.go.kr

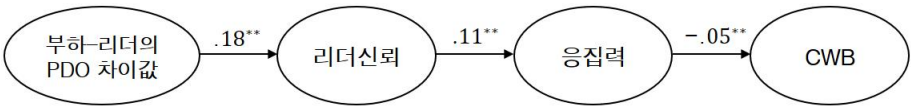

그림 4. CWB에 대한 이중매개 모형

편, 응집력에 대한 PDO의 차이값은 직접적으로 영향을 미치지 않으나(b = .11, 95% CI [-.03, .25]), 본 연구에서 예상한 바와 같이 리더신뢰를 통하여 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(b = .11, 95% CI [.02, .22]). 즉, 상대적으로 높은 리더의 PDO는 리더신뢰를 높이고, 높아진 리더신뢰로 인해 응집력 또한 증가할 수 있음을 의미한다. 마지막으로 CWB에 대한 PDO의 차이값의 직접효과는 나타나지 않았다(b = −.11, 95% CI [-.25, .03]). 그러나 PDO의 차이값은 리더신뢰와 응집력을 거쳐 CWB에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(b = −.05, 95% CI [-.11, -.01]). 나아가 PDO의 차이값은 리더신뢰를 거쳐 직접적으로 CWB에 영향을 미치지 못하며(b = −.03, 95% CI [-.09, .02]), 오직 응집력을 통해 CWB에 영향을 주는 것으로 나타났다(b = −.05, 95% CI [-.11, -.01]). 본 연구에서 나타난 결과를 도식화하면 그림 4와 같다.

논 의

본 연구는 군 조직에서도 부하-리더의 PDO 부합이 개인의 조직결과변인(리더신뢰, 응집력, CWB)에 긍정적인 영향을 주는지, 아니면 군 조직 특수성으로 인해 부합도보다는 리더의 PDO가 부하의 PDO보다 높을 때 긍정적인 영향을 주는지를 알아보고자 하였다. 아울러 부하-리더의 PDO 조합이 조직내 CWB에 미치는 영향을 리더신뢰와 응집력이 순차적으로 매개하는지 검증하고자 하였다.

본 연구로부터 얻은 구체적 결과는 다음과 같다. 가장 중요한 결과는 군조직에서는 부하-리더의 PDO 부합이 높다고 해서 부하의 조직결과변인에 유의미하게 긍정적인 영향을 주지는 않는다는 것이다. 오히려 반응표면분석 결과, 리더의 PDO가 부하의 PDO 보다 낮을수록 리더신뢰와 응집력은 낮아지고 CWB는 증가하는 관계가 나타났다. 이는 기존의 부하-리더간 일반적 부합 뿐 아니라(Witt, 1998; Meglino, Ravlin & Adkins, 1989; Bauer & Green, 1996; 유태용과 현희정, 2003) 부하-리더의 PDO 부합의 긍정적 효과에 대한 기존 연구(Cole, Cater, & Zhang, 2013)과 다른 결과이다.

이러한 결과는 군 조직의 특수성에 기인하는 것으로 판단된다. 우선, 군 조직은 전형적으로 권력거리가 높은 조직 문화의 특성을 보인다. 조직 구성원들은 이러한 문화적 가치와 규범을 내면화하여, 상황을 올바르게 판단하고 부하들에게 명확한 지시를 내리는 리더, 그리고 그 리더의 명령에 복종하고 따르는 부하를 이상적 리더-부하 관계로 인식한다. 따라서 리더가 부하보다 낮은 PDO를 보일 경우, 우유부단한 또는 유능하지 못한 리더로 인식하여 리더에 대한 신뢰가 낮은 것으로 해석할 수 있다. 둘째, 본 연구는 한국의 징병제에 따라 의무복무 중인 병사들을 대상으로 하였다. 자신이 지원하여 선발된 일반 조직의 구성원과 달리, 본 연구에 참가한 대부분의 병사들

www.kci.go.kr

은 자신의 희망여부와 상관없이 징병제에 따른 비자발적 입대로 의무복무 중인 상태이다. 따라서 전반적인 동기 수준이 낮고, 의사결정 과정에서 자신의 의견을 개진하고 그에 따른 책임을 지는 것에 대해 부정적으로 인식한다. 따라서 리더의 PDO가 자신의 PDO 보다 낮아, 리더가 스스로 결정하고 책임을 질 사안에 대해 자신에게도 결정 권한과 책임이 주어질 경우, 불안을 느끼거나 과도한 요구를 받는다는 생각 등을 할 수 있다. 셋째, 군 조직에서 전투 상황 중 부여받는 임무의 대부분은 불확실한 상황 속에서 적보다 빠른 의사결정과 그에 따른 일사불란한 수행이 요구된다. 따라서 군 조직에서는 리더와 부하의 토의 과정을 통한 의사결정 보다 리더 주도의 신속한 의사결정을 높게 평가할 것이며, 병사들은 리더에게 이러한 모습을 기대할 것이다. 이는 군 조직을 대상으로 한 박지철과 장석인(2014)의 연구에서 일반 조직과 달리 군 조직에서는 상급자가 하급자에게 전달하는 하향적 커뮤니케이션 스타일이 조직 구성원의 참여적 행동과 이타적 행동에 정적인 영향을 미치는 것과 맥락을 같이 한다. 이와 같은 일반 조직과는 다른 군 조직의 특수성으로 인해, 군 조직에서는 리더와 부하의 PDO 수준이 같더라도 부하의 군생활에 그리 긍정적인 영향을 주지 못하는 것으로 보이며, 리더의 PDO가 부하의 PDO보다 낮을 경우, 부하의 조직태도 및 행동에 부정적인 영향을 주는 것으로 보인다.

본 연구의 두 번째 결과는 부하-리더 PDO의 차이가 부하의 CWB에 미치는 영향을 리더신뢰와 응집력이 순차적으로 매개한다는 것이다. 앞서 설명한 바와 같이 부하에 비해 리더의 PDO가 낮을수록 리더신뢰에 부적인 영향을 미쳤다. 또한 부하-리더 PDO 차이는 리더신뢰를 통해 응집력에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 리더신뢰의 응집력에 대한 정적인 영향을 밝힌 선행연구(Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998; 최만식과 유정식, 2011)와 맥을 같이 하며, 조직에서 리더는 조직을 대변하는 존재로 조직 구성원에게 인식되기 때문에 리더에 대한 신뢰가 높을수록 조직에 대한 소속감과 조직구성원 사이의 유대감을 의미하는 응집력도 높아지는 것으로 해석할 수 있다. 끝으로 부하-리더 PDO 차이는 리더신뢰와 응집력을 통해 CWB에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 역시 응집력과 각종 CWB 행동과의 관계를 밝힌 선행연구(Sanders & Nauta, 2004; Geurts, Buunk, & Schaufeli, 1991)와 일치하는 것으로, 응집력이 높을 때 조직과 동료에 대한 긍정적인 인식 수준이 높아져 조직과 동료에 해를 끼치는 행위는 줄어드는 것으로 해석할 수 있다.

본 연구는 학문적으로 다음과 같은 의의를 가진다. 첫째, 본 연구는 개인-리더의 부합이 높다고 해서 항상 긍정적인 결과를 가져오지는 않을 가능성을 제시하였다. 즉 개인-환경 부합이론의 관점에서 부하와 리더의 가치와 문화가 일치하는 것은 일반적으로 부하에게 긍정적인 영향을 줄 것이나, 이것이 모든 조직에 적용될 수는 없다는 것이다. 특히 본 연구의 중요한 기여점은 부하-리더간 상호작용과 관계에 중요한 영향을 미침에도 거의 연구가 이루어지지 않은 권력거리를 개인-리더 부합의 관점에서 살펴보았다는 점이다. 우리나라의 경우 권위에 대한 복종, 위계질서를 강조하는 유교 문화가 사회에 강하게 영향을 미치고 있음에도 불구하고 PDO에 대한 연구를 찾기 힘들며 그나마도 PDO의 단순 조절효과에 관한 연구이다(이현응과 전정호, 2016; 박

www.kci.go.kr

규석과 이경근, 2015). 이에 본 연구결과는 PDO가 조직내에서 어떤 역할을 하는지에 대한 지식을 얻는데 또 다른 기여를 하였다고 할 수 있다.

둘째, 본 연구는 부하-리더의 PDO 부합을 측정함에 있어 객관적 부합을 사용하였다. Kristof-Brown 등(2005)은 부합의 측정을 '인지된 부합'(perceived fit), '주관적 부합'(subjective fit), '객관적 부합'(objective fit)의 3개 유형으로 분류하여 그 차이를 비교하였다. 인지된 부합은 한 사람이 개인과 환경 간의 일치정도를 보고하는 직접적인 측정방식이며, 주관적 부합은 응답자에게 부합정도를 직접 물어보지 않고 두 개념에 대해 따로 평정치를 얻어 부합의 정도를 확인하는 방식이다. 반면 객관적 부합은 한 사람에게 특정 개념에 대한 측정치를 얻고, 다른 사람(상사 또는 동료)에게도 동일한 질문을 하여 응답의 차이를 측정하는 간접적인 방식이다. 하지만 인지된 부합 또는 주관적 부합과 태도간의 관계를 고찰하는 연구는 동일 인물이 예측변수와 결과변수를 보고하기 때문에 동일 평가자 오류(common rater bias)가 발생하는 문제점이 있다(Kristof-Brown et al., 2005). 본 연구에서는 이와 같은 오류 발생 가능성을 줄이기 위해 PDO를 리더와 부하로부터 각각 측정하여 비교하는 객관적 부합을 사용하였다는 점에서 연구결과의 객관성을 증가시켰다.

셋째, 선행연구들은 부하-리더 부합과 리더 신뢰(Turban & Jones, 1988; 유태용과 현희정, 2003), 리더신뢰와 응집력(최만식과 유정인, 2010), 응집력과 결근(Sanders & Nauta, 2004)의 관계를 각각 살펴보았지만 이를 통합적으로 살펴본 연구는 없다. 본 연구에서는 이를 통합적으로 살펴봄으로써 부하-리더 PDO 불일치가 리더신뢰, 응집력을 순차적으로 매개로 하여 CWB에 영향을 미친다는 점을 처음으로 검증하였다.

본 연구의 실무적인 시사점은 다음과 같다. 첫째, 군 조직내에서 리더가 부하로부터 신뢰를 받기 위해서는 최소한 리더의 PDO가 부하의 PDO 보다 높아야 한다. 선행연구에서는 높은 PDO의 부정적 측면, 그리고 조직 구성원보다 리더의 PDO가 높을 때 발생하는 문제점에 대해 보고되어 왔다. 하지만 본 연구결과는 군 조직의 경우, 리더의 PDO가 부하보다 높아야함을 보여주고 있어 군리더십과 일반적 리더십은 다를 수 있음을 시사하였다. 따라서 군 조직의 리더십 교육에서는 일반적 리더십과는 달리 수평적 의사소통과 낮은 권력거리를 무조건적으로 장려하는 것에 주의를 기울일 필요가 있다.

둘째, 군 조직의 리더에 관한 기존 국내연구는 대부분 소대장 이상의 군 간부에 초점을 맞추어 실시되어 왔고, 병사이면서 리더의 역할을 하는 분대장에 대한 연구는 거의 없었다(임정인 등, 2016). 실제 군에서도 간부에 비해 분대장의 리더십에 대해 크게 주목하지 않았다. 하지만 본 연구결과에 확인한 바와 같이 분대장과 분대원의 상호작용 또한 개인의 태도와 행동에 큰 영향을 미친다. 따라서 군에서도 분대장의 리더십에 관심을 갖고, 분대장의 리더로서 역량을 강화할 수 있는 방안을 발전시켜야 한다.

본 연구의 제한점도 존재한다. 첫째, 본 연구는 객관성을 확보하고 동일 평가자 오류를 피하기 위해 리더와 부하 각각의 측정치를 얻어 비교하는 객관적 부합을 사용하였다. 하지만 일부 연구에서는 객관적 부합이 인지적 부합과 주관적 부합에 비해 개인의 태도와 행동

www.kci.go.kr

에 덜 결정적인 요인이라고 주장한다(Cable & DeRue, 2002). 뿐만 아니라 실제적 부합 수준(즉, 객관적 부합)에 상관없이, 개인이 부합한다고 인식할 때(즉, 인지적 부합) 긍정적인 영향이 있다고 주장하는 연구 결과도 있다(Hoffman, Bynum, Piccolo, & Sutton, 2011; Van Vianen, Shen, & Chuang, 2011). 따라서 향후 연구에서는 인지적 부합, 주관적 부합 그리고 객관적 부합을 모두 측정하여 각각의 효과를 비교해 볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구 역시 자기보고식 응답방식으로 진행되었으므로 자기보고 방식의 일반적 편향오류는 여전히 존재할 수 있다(Sackett & Wanek, 1996; Cunningham, Wong, & Barbee, 1994). 특히, 군 특성상 연구에 참가한 장병들이 자신 또는 자신이 속한 조직에 대한 평가를 의식하여 좀 더 긍정적으로 응답했을 가능성이 있어, 실제적인 지각수준을 정확하게 파악하는데 제한이 있다. 향후 연구에서는 자료에 대한 신뢰성 향상을 위해 자기보고 방식 이외에도 면접법, 관찰법 등 다양한 연구방법 활용할 필요가 있다.

셋째, 병사들에게 리더는 분대장에서부터 소대장, 중대장 등 자신이 속한 조직을 어떻게 정의하느냐에 따라 다양하게 존재한다. 본 연구에서는 분대원과 직접적인 접촉이 많은 분대장이 분대원에게 미치는 영향이 클 것이라고 판단하여 분대원-분대장 부합을 측정하였다. 하지만 개인의 특성과 상황에 따라 소대장, 중대장 등 상급 지휘관이 분대장보다 더 큰 영향력을 개인에게 미칠 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 부하-분대장, 부하-소대장 및 부하-중대장 등 리더별 개인-리더 부합이 어떻게 개인의 태도와 행동에 영향을 미치는지 알아볼 필요가 있다.

상기한 제한점에도 불구하고 본 연구는 조직내 개인에게 중요한 영향을 주면서도 잘 연구되지 않았던 권력거리성향이라는 변인을 개인-리더 부합이라는 관점에서 살펴보았으며, 그것이 반생산적 작업행동에 미치는 기제를 살펴보았다는 데 의의가 있다.

참고문헌

김상호, 이진규, 최인옥 (2008). 조직후원인식과 상사-구성원 교환관계가 직무만족에 미치는 영향과 신뢰의 조절효과-군 조직을 대상으로. 조직과 인사관리연구, 32, 39-68.

김시현 (2007). 조직불공정성이 반생산적 과업행동에 미치는 영향: 조직냉소주의의 매개효과를 중심으로. 석사학위청구논문, 고려대학교.

김영일, 유태용 (2008). 조직 구성원의 개인-환경 부합과 정직성이 직장 내 일탈행동에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 21(1), 27-58.

김원대, 김종엽 (2012). 병 4계급구조의 문제진단과 개선방안. 주간국방논단, 1429 (12-38).

민 진 (2008). 군대조직의 특성에 관한 연구. 국방연구, 51(3), 61-94.

민 진 (2010). 군대조직의 구조적 특성에 관한 연구. 국방연구, 53(3), 97-123.

박규석, 이경근 (2015). 상사의 비인격적 감독과 부하의 일-가정 영역의 관계에서 직무스트레스와 권력거리의 역할. 인적자원관리연구, 22(3), 65-88.

박지연 (2004). 개인-조직, 개인-직무, 상사-부

www.kci.go.kr

하간 부합성: 관련변인 규명 및 문화간 비교. 석사학위청구논문, 서울대학교.

박지철, 장석인 (2014). 조직커뮤니케이션과 조직시민행동 관계에 대한 연구-변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로. 경영과 정보연구, 33(3), 189-208.

성지영, 박원우, 윤석화 (2008). 개인-환경 (조직, 상사, 동료) 적합성이 조직시민행동 및 개인성과에 미치는 영향과 공정성의 매개효과 검증. 인사・조직연구, 16(2), 1-62.

신응섭 (1998). 군 복무 부적응자의 심리적 특성 분석. 육군사관학교 논문집, 54, 1-19.

유태용, 현희정 (2003). 개인과 환경과 부합 연구에서 다차항 회귀분석과 반응표면 방법론의 적용. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 16(2), 1-19.

육군본부 (2014). 육군규정. 대전: 국군인쇄창.

윤광열 (1997). 리더의 리더십 유형과 부하의 성격유형간의 적합성에 따른 팀의 직무 성과 및 리더와 부하의 행동성과에 관한 실증연구. 석사학위청구논문, 계명대학교.

이공희, 이호선 (2012). 상사부하 교환관계, 권력거리, 개인주의-집단주의가 이직의도, 조직헌신에 미치는 영향에 관한 연구. 조직과 인사관리연구, 36, 135-167.

이전희, 문형구, 김경민 (2011). 군 조직에서 리더의 커뮤니케이션 스타일이부하의 조직몰입에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 24(4), 739-758

이현응, 전정호 (2016). 심리적 임파워먼트와 조직몰입 및 이직의도의 관계에 대한 권력거리성향의 조절효과. 대한경영학회지, 29, 1919-1938.

임정인, 이수란, 신재현, 박인조, 손영우 (2016). 군 장병의 역할구별, 응집력, 생활관만족 및 지각된 분대수행의 관계. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 29(1), 1-25.

조은현, 탁진국 (2009). 경영경제논문: 조직공정성과 종업원 행동과의 관계: 최고경영자 및 상사에 대한 신뢰의 매개효과. 응용통계연구, 22(3), 463-477.

조태명 (2016). 군 조직문화 인식이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 상사신뢰의 매개효과를 중심으로. 박사학위청구논문, 단국대학교.

최만식, 유정인 (2011). 팀 스포츠 선수들의 정서지능, 팀 응집력, 선수만족의 인과관계. 코칭능력개발지, 13(2), 13-22.

최명옥, 유태용 (2005). 개인-조직, 개인-직무, 개인-상사 부합이 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 18(1), 139-162.

최인옥 (2011). 과업갈등이 조직의 응집력에 미치는 영향. 대한경영학회지, 24(4), 1961-1977.

탁진국, 장종순 (2003). 거래적 및 변혁적 리더십의 효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 16(2), 47-60.

탁진국, 손동성 (2012). 서번트 리더십이 종업원 행동에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 25(2), 373-395.

홍성관 (2007). 리더십 유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 육군 연대 및 대대를 중심으로. 전북대학교 대학원 박사학위논문.

Ahronson, A., & Cameron, J. E. (2007). The nature and consequences of group cohesion in a military sample. *Military Psychology, 19*(1),

www.kci.go.kr

9-25.

Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of management journal, 39*(6), 1538-1567.

Blader, S. L., & Chen, Y. R. (2012). Differentiating the effects of status and power: a justice perspective. *Journal of personality and social psychology, 102*(5), 994-1014.

Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., et al. (2001). Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of Experimental Social Psychology, 37*(4), 300-315.

Bruk-Lee, V., & Spector, P. E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same?. *Journal of occupational health psychology, 11*(2), 145-156.

Buckingham, M. A. R. C. U. S., & Coffman, C. (1999). Break All the Rules. London: Simon & Shuster. performance and job satisfaction. *Public Performance & Management Review, 32*(2), 175-205.

Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology, 87*(5), 875-884.

Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in Sport Groups: Interpretations ani Considerations. *Journal of Sport psychology, 4*(2), 123-138.

Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of occupational and organizational psychology, 65*(3), 177-184.

Cole, M. S., Carter, M. Z., & Zhang, Z. (2013). Leader-team congruence in power distance values and team effectiveness: The mediating role of procedural justice climate. *Journal of Applied Psychology, 98*(6), 962-973.

Cullen, M. J., & Sackett, P. R. (2003). Personality and counterproductive workplace behavior. Personality and work: *Reconsidering the role of personality in organizations, 14*(2), 150-182.

Cunningham, M. R., Wong, D. T., & Barbee, A. P. (1994). Self-presentation dynamics on overt integrity tests: Experimental studies of the Reid Report. *Journal of Applied Psychology, 79*(5), 643-658.

Dobbins, G. H., & Zaccaro, S. J. (1986). The effects of group cohesion and leader behavior on subordinate satisfaction. *Group & Organization Studies, 11*(3), 203-219.

Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in international comparative management, 3*(1), 127-150.

Dion, K. L. (2000). Group cohesion: From “field of forces” to multidimensional construct. Group Dynamics: *Theory, Research, and Practice, 4*(1), 7-26.

Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of organizational change management, 17*(2), 177-193.

Earley, P. C., & Gibson, C. B. (1998). Taking

www.kci.go.kr

stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community. *Journal of management, 24*(3), 265-304.

Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. Oxford, England: John Wiley & Sons.

Edwards, J. R. (2002). Alternatives to difference scores: Polynomial regression and response surface methodology. *Advances in measurement and data analysis*, 350-400.

Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology, 94*(3), 654-677.

Edwards, J. R., & Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal, 36*(6), 1577-1613.

Elangovan, A. R., & Shapiro, D. L. (1998). Betrayal of trust in organizations. *Academy of Management Review, 23*(3), 547-566.

Engle, E. M., & Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal, 40*(4), 988-1010.

Erez, M., & Earley, P. C. (1987). Comparative analysis of goal-setting strategies across cultures. *Journal of applied psychology, 72*(4), 658-665.

Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior, 59*(3), 291-309.

Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. *Journal of occupational health psychology, 5*(2), 246-255.

Geurts, S. A., Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1991). Social comparison and absenteeism: A structural approach. *Journal of Applied Social Psychology, 24*, 1871-1890

Griffin, R. W., O'Leary-Kelly, A. E., & Collins, J. M. (1998). *Dysfunctional behavior in organizations.* Stamford, CT: JAI Press.

Griffith, J., & Vaitkus, M. (1999). Relating cohesion to stress, strain, disintegration, and performance: An organizing framework. *Military Psychology, 11*(1), 27-55.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.

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.

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization, 10*(4), 15-41.

Hofstede, G. (2003). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, Califonia: Sage publications.

Hogan, J., & Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied psychology, 74*(2), 273-279.

www.kci.go.kr

Huang, X., & Van de Vliert, E. (2003). Where intrinsic job satisfaction fails to work: National moderators of intrinsic motivation. *Journal of Organizational Behavior, 24*(2), 159-179.

Ingraham, L. H., & Manning, F. J. (1981). Cohesion: Who needs it, what is it and how do we get it to them. *Military Review, 61*(6), 3-12.

Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial issues*, 193-212.

Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Sully de Luque, M. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of international business studies, 37*(6), 897-914.

Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review, 23*(3), 531-546.

Khatri, N. (2009). Consequences of power distance orientation in organisations. *Vision, 13*(1), 1-9.

Kidwell, R. E., Mossholder, K. W., & Bennett, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of management, 23*(6), 775-793.

Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal, 52*(4), 744-764.

Kristof Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS'FIT AT WORK: A META ANALYSIS OF PERSON‐JOB, PERSON‐ORGANIZATION, PERSON‐GROUP, AND PERSON‐SUPERVISOR FIT. *Personnel psychology, 58*(2), 281-342.

Lin, W., Wang, L., & Chen, S. (2013). Abusive supervision and employee well being: The moderating effect of power distance orientation. *Applied Psychology, 62*(2), 308-329.

Mast, M. S. (2010). Interpersonal behaviour and social perception in a hierarchy: The interpersonal power and behaviour model. *European Review of Social Psychology, 21*(1), 1-33.

McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal, 38*(1), 24-59.

Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of management, 24*(3), 351-389.

Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of applied psychology, 74*(3), 424-432.

Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1992). The measurement of work value congruence: A field study comparison. *Journal of Management, 18*(1), 33-43.

www.kci.go.kr

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 20-38.

Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of international business studies*, 753-779.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods, 40*(3), 879-891.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal, 38*(2), 555-572.

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of organizational behavior, 16*(3), 289-298.

Sackett, P. R., & Wanek, J. E. (1996). New developments in the use of measures of honesty integrity, conscientiousness, dependability trustworthiness, and reliability for personnel selection. *Personnel Psychology, 49*(4), 787-829.

Salo, M., & Siebold, G. L. (2008). VARIABLES IMPACTING PEER GROUP COHESION IN THE FINNISH CONSCRIPT SERVICE1, 2. *Journal of Political and Military Sociology, 36*(1), 1-18.

Sanders, K., & Nauta, A. (2004). Social cohesiveness and absenteeism: The relationship between characteristics of employees and short-term absenteeism within an organization. *Small Group Research, 35*(6), 724-741.

Seabright, M. A., Levinthal, D. A., & Fichman, M. (1992). Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships. *Academy of Management Journal, 35*(1), 122-160.

Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of applied psychology, 92*(4), 1020-1030.

Siebold, G. L. (2007). The essence of military group cohesion. *Armed Forces & Society, 33*(2), 286-295.

Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of applied Psychology, 82*(3), 434-443.

Smith, M. A. (2002). *Subordinate-supervisor "fit" using the Big Five personality constructs.* In 17th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada.

Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource management review, 12*(2), 269-292.

Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human*

www.kci.go.kr

Decision Processes, 108(1), 79-92.

Turban, D. B., & Jones, A. P. (1988). Supervisor-subordinate similarity: types, effects, and mechanisms. *Journal of applied psychology, 73*(2), 228-234.

Van Vianen, A. E., Shen, C. T., & Chuang, A. (2011). Person-organization and person-supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior, 32*(6), 906-926.

Wagner, S. L., & Rush, M. C. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. *The Journal of Social Psychology, 140*(3), 379-391.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review, 23*(3), 513-530.

Witt, L. A. (1998). Enhancing organizational goal congruence: A solution to organizational politics. *Journal of applied psychology, 83*(4), 666-674.

1차 원고접수 : 2017. 07. 27
2차 원고접수 : 2017. 10. 10
최종게재결정 : 2017. 11. 13

www.kci.go.kr

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2017. Vol. 30, No. 4, 517-540

The effects of power distance orientation difference between leaders and followers on attitudes and behaviors in military organizations

Young Nam Choi **Young Woo Sohn** **Eun Kyoung Chung**

Department of Psychology, Yonsei Uni., Department of Psychology, Kangwon National Uni.

The purpose of this study was to examine the effect of (in)congruence between leaders' and followers' power distance orientation(PDO) on organizational level variables and mediating effect of leader trust and cohesion in military organizations. A total of 288 ROK Army soldiers participated in this research and data were collected through survey. Inconsistent with previous research findings from person-supervisor fit studies, the results from polynomial regressions showed that congruence between leaders' and followers' PDO did not have a significant effect on organizational level variables in military organizations. Rather, when leaders' PDO was lower than followers', leader trust and cohesion decreased, and counterproductive work behavior(CWB) increased. Moreover, a double mediation estimate technique was conducted to investigate the impact of the PDO difference between leaders and followers on organizational level variables. We found that the relationship between the PDO difference and CWB was sequentially mediated by leader trust and cohesion. Based on the results, we discussed the implications and limitations of the study, and the directions for the future research.

Key words : Person-Supervisor fit, power distance orientation, leader trust, cohesion, counterproductive work behavior

www.kci.go.kr