

## 리더-부하간의 상호작용유형 및 그 유효성\*

탁진국

광운대학교 산업 심리학과

본 연구에서는 기업에 종사하는 종업원을 토대로 영향방략 방향에 따라 요인구조에서 차이가 있는지를 밝히고, 이 요인구조의 결과를 토대로 각 방향에 따라 어떤 방략을 자주 사용하고, 종업원의 상사에 대한 상황적 영향방력은 이들의 성격특성과 어떠한 관련이 있고, 또한 이들의 상황적 영향방략이 상사의 부하에 대한 하향적 영향방략과 어떠한 관련이 있으며, 다양한 영향방략과 조직효율성간에는 어떠한 관련이 있는지를 알아보고자 하였다. 자료는 25개 서로 다른 조직에 근무하는 314명의 사무직 종업원으로부터 얻어졌다. 주축요인분석결과 상황적 영향방략의 경우 아부, 합리적 설득, 교환, 감흥, 강요, 고집세우기, 집단제휴, 그리고 자문 등의 8개 요인이 추출되었다. 하향적 영향방략의 경우에는 이 8개 요인 이외에 합리적 권위가 추가된 9개 요인이 추출되었다. 부하가 상사에게 자주 사용하는 영향방략은 자문, 아부 및 합리적 설득이었고 강요와 교환을 자주 사용하지 않았다. 부하의 성격특성 가운데 외향성, 호감성, 성실성 및 이치성은 상황적 영향방략 가운데 아부, 합리적 설득 및 감흥과 정적으로 유의하게 관련되었으며, 경서적 안정성은 강요 및 교환과 부적으로 유의하게 관련되었다. 또한 부하의 상황적 영향방략은 상사의 부하에 대한 하향적 영향방략과 밀접한 관계가 있었다. 마지막으로 아부, 합리적 설득, 감흥 및 자문 등의 영향방략이 조직효율성과 유의하게 관련되었다. 연구결과의 시사점과 단점, 그리고 미래의 연구에 대한 제언이 논의되었다.

조직에서 구성원들이 사용하는 영향방략(influence tactics)에 관한 연구는 1980년대부터 본격적으로 진행되기 시작했다(Yukl, 1994). 이는 관리자가 얼마나 능력이 있는지를 결정하는 중요 요인 가운데 하나가 부하, 동료, 그리고 상사에게 성공적으로 영향력을 미쳐 업무를 제대로 추진해 나갈 수 있느냐에 관한 것이라는 점을 깨닫기 시작했기 때문이다. Kipnis, Schmidt 및 Wilkinson(1980)이 직장이 있는 경영대학원생을 대상으로 그들의 상사, 동료, 그리고 부하에게 구체적으로 어떠한 행동을 통해 영향력을 행사하였는지를 측정하기 위한 문항을 개발

한 이래 이분야에 관한 연구는 점차 증가하기 시작했다.

과거 French와 Raven(1959)이 세력(power)유형에 관한 연구를 발표한 이래 관리자의 세력에 관한 연구도 많이 진행된 바 있으나(Podsakoff & Schriesheim, 1985), 이러한 연구는 관리자가 구체적으로 행할 수 있는 다양한 행동 유형을 다루지 못하였고 부하가 상사에게 미칠 수 있는 상황적 영향방략에 관한 내용을 간과하였다(Kipnis, Schmidt, & Wilkinson, 1980; Mowday, 1978; Schilit & Locke, 1982).

영향방략에 관한 연구는 몇 가지 범주로 구분하여 정리해 볼 수 있다. 첫 번째는 다양한 영향방략의

\*. 이 연구는 1997년도 학술진흥재단 신진 교수과제 연구비에 의하여 연구되었음.

유형을 측정하기 위한 연구이다. Kipnis, Schmidt 및 Wilkinson(1980)은 모두 여덟 가지 방략에 대해 기술하고 있는데, 이 유형은 자신의 주장 앞세우기(assertiveness), 아부(ingratiation), 합리성(rationality), 제재(sanction), 이익교환(exchange of benefits), 차상위자활용(upward appeal), 위협(blocking), 집단제휴(coalition) 등을 나타낸다. 이 연구에서 밝힌 여덟 가지 유형은 조사대상자에게 상사, 부하 및 동료에게 어떻게 영향을 미치는지를 물어본 후, 이 세 대상자에 대한 자료를 모두 통합하여 분석한 결과 얻어진 유형으로서 영향대상에 따라 요인구조가 달리 나올 수 있다는 점을 간과하였다는 문제점을 지적할 수 있다(Schriesheim & Hinkin, 1990). Schriesheim과 Hinkin(1990)은 다양한 표집을 대상으로 자신의 상사에 대한 영향방략만을 요인분석한 결과, 아부(ingratiation), 이익교환(exchange of benefits), 합리성(rationality), 자신의 주장 앞세우기(assertiveness), 차상위자 활용(upward appeal), 그리고 집단제휴(coalitions) 등의 여섯 가지 요인을 제시하였다. 최근 Yukl, Lespinger 및 Lucia(1992) 등은 좀 더 포괄적인 영향방략 행동을 포함시키기 위하여 아홉 가지 요인을 포함하는 설문지를 개발하였다. 이 요인들은 합리적 설득(rational persuasion), 감흥(inspirational appeal), 자문(consultation), 아부(ingratiation), 교환(exchange), 개인적 호소(personal appeal), 집단제휴(coalition), 합법적 권위(legitimizing), 강요(pressure) 등이다.

두 번째 범주는 위의 연구에서 개발된 다양한 영향방략유형을 토대로 누구에게 영향방략을 사용하는지에 따라 그 유형에서 차이가 있는지를 알아보는 연구이다(Erez & Rim, 1982; Erez, Rim, & Keider, 1986; Yukl & Falbe, 1990; Yukl, Falbe, & Youn, 1993; Yukl & Tracey, 1992). Yukl과 Tracey(1992)에 따르면 대상자(상사, 부하, 동료)가 누구냐에 따라 개인이 사용하는 영향방략에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 예를 들면 이들이 사용한 아홉 가지 영향방략에서 합리적 설득은 상사에게 가장 많이 사용하고, 다음은 동료, 부하순이었다. 아부와 감흥은 부하에게 사용하는 경우가 동료와 상사에게 사용하는 경우보다 더 많았다. 교환, 개인적 호소, 합법적 권위는 동료, 부하, 상사의 순으로 사용하였다. Yukl, Falbe 및 Youn(1993)의 연구에서도 이와 유사한 결과가 나

타났다. Yukl과 Falbe(1990)는 초점을 영향을 받는 사람을 대상으로 두고 자신의 상사, 동료 및 부하들이 자신에게 보이는 영향방략을 기술하도록 하였는데, 압력과 감흥은 상사가 보인 경우가 가장 많았고, 차상위자활용은 상사와 동료가 가장 많았으며, 다른 영향방략에서는 유의한 차이가 없었다. Yukl과 Falbe는 다른 표집을 대상으로 이번에는 자신이 영향방략을 행사할 때 어떤 행동을 자주 보이는지를 분석한 결과 자신을 영향을 받는 대상으로 두고 분석한 결과와 상당히 일치하는 결과를 얻었다. 한국관리자를 대상으로 여덟 가지 영향방략유형을 사용한 김명연과 김성준(1998)의 연구에서는 집단형성을 제외하고(상향적일 경우 더 많이 사용) 대부분의 영향방략을 하향적일 때 더 많이 사용하는 것으로 나타났다.

세 번째 범주는 대상에 따라 영향방략을 사용하는 목적에서 차이가 있는지를 알아보기 위한 연구이다. Kipnis 등(1980)의 연구에서는 대상이 상사, 부하, 또는 동료인지에 따라 영향방략을 행사하는 이유가 다를 것을 보여주고 있다. 예를 들어 상사의 경우 개인적 이익을 얻기 위해서 영향방략을 사용하는 경우가 가장 많았고, 부하의 경우는 업무를 잘하도록 하기 위해 영향방략을 사용하는 경우가 가장 많았다. Yukl과 Falbe(1990)의 연구에서는 영향목적을 8개로 구분하여 분석한 결과 부하에게 영향을 행사하는 가장 큰 목적은 일을 맡기고 더 잘하도록 하기 위한 것이었다.

또 다른 범주의 연구는 다양한 영향방략 유형이 개인의 업무 효율성에 어떤 영향을 미치는지를 알아보기 위한 것이다. Yukl과 Tracey(1990)의 연구에서 관리자의 업무능력을 상사가 평가하게 한 뒤 다양한 방향으로의 영향방략 유형과 관리자의 업무능력간의 관계를 분석한 결과, 영향방향에 상관없이 다양한 방략가운데 합리적 설득, 감흥, 그리고 자문만이 관리자의 업무능력과 유의한 관계에 있었다. Falbe와 Yukl(1992)은 직장이 있는 야간경영대학원생을 대상으로 자신의 상사, 부하, 그리고 동료가 자신에게 행사하는 영향방략유형이 자신의 반응(저항, 순응 또는 몰입)에 어떠한 영향을 미쳤는지를 조사하였다. 연구결과 대상과 상관없이 감흥과 자문이 가장 많은 몰입을 가져왔고 합리적 설득은 처음 가정과는 달리 저항도 많이 가져왔다. 합법적 권위, 차상위자활용,

그리고 강요는 저항과 순응을 주로 가져왔다. 김명언과 김성준(1998)의 연구에서도 강요가 저항을 많이 가져왔으며 감흥과 아부가 물입을 증진시키는데 효과가 있는 것으로 나타났다.

최근에는 하나의 방략에만 초점을 두는 것이 아니라 여러 방략들이 어떻게 조합되며, 조합과정에서 방략이 제시되는 순서, 그리고 어떠한 방략들이 서로 조합되어 제시되는 것이 더 효과적인지에 관한 연구가 진행되고 있다(Case, Dosier, Murkinson, & Keys, 1988; Falbe & Yukl, 1992; Yukl & Falbe, 1993).

본 연구는 위에서 기술한 영향방략에 관한 과거 연구를 토대로 과거 연구에서 충분히 다루지 못했거나 문제점으로 지적된 내용들을 포함하여 분석하고자 한다. 본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 과거 영향방략에 관한 연구의 대부분은 부하가 있는 관리자를 대상으로 실시되었다. 본 연구에서는 관리자만을 대상으로 하지 않고 일반 사원도 포함시켜 조직 구성원이 일반적으로 상사에게 업무와 관련된 요구나 부탁을 할 때 어떠한 상황적 영향방략을 주로 사용하는지를 분석하고자 한다. 그리고 이들의 상사가 어떠한 방법으로 자신에게 영향방략을 사용하는지를 평정하게 함으로써 상사의 하향적 영향방략유형도 분석하고자 한다.

둘째, 영향방략에 관한 대부분의 연구는 영향방향에 상관없이 동일한 요인을 가지고 추후 분석을 실시하였다. 그러나 상향적일 경우와 하향적일 경우 반드시 요인구조가 동일하게 나타나리라고 기대하기는 어려울 것이다. 특히 이 분야에 관한 국내 연구가 부족한 실정에서 영향방향에 상관없이 무조건 동일한 요인을 설정하여 분석하는 것은 문제를 야기할 수 있을 것이다. 본 연구에서는 과거 연구에서 논의된 다양한 영향방략요인을 토대로 전체 문항을 개발한 후, 상향 및 하향적 영향방략에 대한 요인분석을 따로 실시하여 동일한 요인구조가 나타나는지를 분석하려 한다.

셋째, 과거 연구에서는 영향방략을 사용하는 개인의 성격특성과 영향방략유형간의 관계에 관해 충분한 연구가 이루어지지 않았다. 본 연구에서는 개인의 성격특성을 5 요인(five-factor) 성격문항으로 측정하여 개인의 성격특성에 따라 상사에게 보이는 영향방략에서 어떠한 차이가 있는지를 알아보려고 한다.

넷째, 부하가 상사에게 어떠한 방법으로 업무와 관련된 요구를 하는지에 영향을 미치는 요인 가운데 하나로 상사의 리더십 스타일을 들 수 있다. 예를 들어 상사가 항상 강압적으로만 일을 시키는 경우 부하가 상사에게 자문을 구한다거나 감흥적 방법으로 대하기는 어려울 것이다. 본 연구에서는 상사가 부하에게 사용하는 영향방략이 부하가 상사에 대해 사용하는 영향방략과 어떠한 관계에 있는지를 알아보고자 한다.

마지막으로, 과거의 연구는 영향방략의 효율성을 분석하는데 있어서 만족이나 수행과 같은 변인을 충분히 다루지 못했다. 본 연구에서는 상사의 영향방략이 부하의 상사 및 작업에 대한 만족, 조직몰입, 그리고 수행 등의 조직효율성에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보려고 한다.

## 연구방법

### 조사대상

본 연구에서 사용된 자료는 25개의 서로 다른 조직에 근무하는 351명의 사무직 종업원으로부터 얻어졌다. 25개 조직의 특성을 살펴보면 1개의 정부산하 조직을 제외하고 나머지 24개 조직은 영리를 목적으로 하는 일반 기업이었다. 24개의 일반 기업의 업종은 금융 및 보험업이 13개, 제조업이 10개, 그리고 건설업이 1개였다. 설문지에 응답한 351명 가운데 모든 문항의 동일한 번호에 동그라미 했거나 1 페이지 이상의 문항에 응답하지 않은 불성실하게 응답한 9명을 제외한 342명을 1차 분석대상으로 삼았다. 1차 대상인 342명 가운데 상사와 함께 근무한 시간이 3개월 미만인 종업원 28명을 제외한 314명을 본 연구의 최종 분석대상으로 삼았다. 상사와 함께 근무한 시간이 3개월 이상인 종업원만을 분석대상으로 삼은 이유는 부하가 상사에게 자기 나름대로 영향력을 행사하기 위해서는 상대를 제대로 파악하기 위한 어느 정도의 시간이 지나야 가능하다고 판단했기 때문이다.

분석대상자 314명의 특성을 살펴보면 남성이 195명(62.1%)이고 미혼이 156명(50.5%)이었다. 이들의 평균 근속연수는 6.02년이었으며 현 상사와의 평균

근무시간은 21.6개월 이었다. 학력별로는 고졸이 109명(35.2%), 대졸이 188명(60.6%), 그리고 대학원 졸업이 13명(4.2%)이었다. 직위별로 보면, 사원이 219명(70%), 대리가 59명(18.8%), 과장이 22명(7%), 차장이 5명(1.6%), 부장이 5명(1.6%), 그리고 임원이 3명(1%)이었다. 이들이 평가대상으로 삼은 상사의 직위는 대리가 81명(26.3%), 과장이 111명(36%), 차장이 47명(15.3%), 부장이 51명(16.6%), 그리고 임원이 18명(5.8%)이었다.

## 조사도구

### 영향방략

영향방략에 관한 문항은 Schriesheim과 Hinkin(1990)이 개발한 척도에서의 6개 요인, Kipnis, Schmidt 및 Wilkinson(1980)의 척도에서 8개 요인, 그리고 Yukl과 Falbe(1990)가 개발한 척도에서의 9개 요인을 토대로, 본 연구에서는 서로 구분이 된다고 판단된 10개 요인을 포함시켰다. 각 요인에 속하는 문항 가운데 한국 상황에 맞지 않는다고 판단된 일부 문항들을 제거하고 최종적으로 38개 문항을 설문지에 포함시켰다. 본 연구에서 사용된 10개 요인에 대한 간단한 정의와 각 요인의 문항 수를 살펴보면 다음과 같다:

- (1) 아부(7문항): 요구나 부탁을 하기 전 상대방이 기분 좋도록 만듦
- (2) 합리적 설득(5문항): 논리나 증거자료를 통해 상대방을 설득시킴
- (3) 고집세우기(7문항): 요구하는 것을 상대방이 들어주도록 고집을 피움
- (4) 차상위자활용(3문항): 상대방의 상위자를 이용하여 상대방이 일하도록 만듦
- (5) 교환(4문항): 요구를 들어주면 그 보답을 하겠다고 함
- (6) 집단제휴(2문항): 상대방이 요구를 들어주도록 동료나 부하의 협력을 얻음
- (7) 강요(3문항): 자신의 요구를 들어주도록 압력이나 위협을 가함
- (8) 감흥(3문항): 상대방의 가치를 중시하고 잘 해낼 수 있다는 신념을 불어넣음
- (9) 합법적 권위(2문항): 요구를 할 합법적 권리가

있음을 인식시킴

- (10) 자문(2문항): 상대방의 의견을 들어 업무수행에 반영함

본 연구에서 상사는 자신 보다 바로 위의 직급인 차상위의 상사로 생각하고 평정하도록 지시문에 기술하였다. 상향적 영향방략평정을 위해서 자신이 상사에게 업무와 관련된 요구나 부탁을 할 경우 어떠한 행동을 보이는지를 평정토록 하였으며, 하향적 영향방략평정을 위해서는 상사가 자신에게 업무와 관련해 요구 또는 부탁을 할 경우 어떠한 행동을 보이는지를 평정토록 하였다. 모두 5점 Likert척도(1: 전혀 동의하지 않는다, 5: 전적으로 동의한다)를 이용해 평정하였다. 각 요인에서의 점수가 높을수록 그 요인이 기술하는 행동을 많이 사용함을 의미하도록 점수화하였다.

### 성격특성

종업원의 성격특성은 최근 많이 논의되고 있는 5요인 모형을 이용하여 측정하였다. 유태용과 김명언 및 이도형(1997)이 개발한 5요인 성격검사 가운데 각 요인별로 요인계수가 높은 5개 문항을 선택하여 사용하였다. 5요인은 외향성, 정서적 안정성, 호감성, 성실성, 그리고 이지성을 나타낸다. 전체 25개 문항을 주축요인분석을 이용하여 요인분석한 결과 호감성과 성실성 요인에서 하나씩의 문항을 제외하고는 5개 요인이 동일하게 나타났다. 호감성과 성실성 요인에서 각 한 문항이 여러 요인에 걸쳐 나타났기 때문에 이들 문항을 제외하고 모두 23개 문항을 최종 분석에 사용하였다. 모든 문항은 5점 Likert척도(1:전혀 동의하지 않는다, 5: 전적으로 동의한다)를 이용하여 측정하였고, 점수가 높을수록 외향적이고, 정서적으로 안정적이고, 타인에게 호감을 주고, 성실하며, 이지적인 성향이 높음을 의미하도록 점수화되었다. 외향성 요인의 alpha계수는 .78, 정서적 안정성 요인의 alpha계수는 .75, 호감성 요인의 alpha계수는 .59, 성실성 요인의 alpha계수는 .80, 그리고 이지적 요인의 alpha계수는 .82이었다.

### 작업만족 및 상사단속

작업과 상사에 대한 만족은 Smith, Kendall 및 Hulin(1969)에 의해서 개발되고 Smith(1987)에 의하

여 수정된 직무기술지표(JDI: Job Descriptive Index)의 5개 만족요인 가운데 작업만족요인 18문항과 상사만족요인 18문항을 번안하여 사용하였다. 한국인을 대상으로 분석한 이 척도의 구성타당도는 높은 것으로 나타난 바 있다(탁진국 & Downey, 1991). 반응양식은 각 문항이 자신의 상사나 작업에 대해 올바르게 기술하고 있으면 'O', 틀리게 기술하고 있으면 'X', 그리고 맞는지 틀리는지 결정하기 힘들면 '?'를 각 문항 옆에 표시하도록 되어 있다. 문항분석결과 문제가 되는 문항은 하나도 없었다. 본 연구에서 상사는 자신의 바로 위의 상사로 생각하고 평가하도록 지시하였다. 작업만족척도의 신뢰도를 나타내는 alpha계수는 .87이었고 상사만족의 alpha계수는 .87이었다. 각 척도에서 점수가 높을수록 만족정도가 높은 것을 의미하도록 점수화되었다.

### 조직몰입

조직몰입은 Allen과 Meyer(1990)가 개발한 3개 차원으로 구성된 조직몰입척도 가운데 감정적 몰입을 측정하는 7개 문항을 통하여 측정하였다. 조직몰입 척도의 alpha계수는 .81이었다. 5점 Likert척도를 이용하여 평정하도록 하였으며 점수가 높을수록 조직몰입이 높음을 의미하도록 점수화되었다.

### 수행

자신이 얼마나 업무를 잘 수행하는지를 5점 Likert척도를 이용해 스스로 평가하도록 하였으며 점수가 높을수록 수행을 잘 함을 의미하도록 점수화되었다. 3개 문항으로 이루어진 수행척도의 alpha계수는 .85이었다.

### 분석

각 하위척도의 신뢰도계수는 내적일관성계수인 Cronbach의 alpha계수를 계산하여 분석하였다. 상향 및 하향적 영향방략의 요인 수를 결정하기 위하여 공통요인분석의 하나인 주축요인분석을 실시하였다. 부하의 상사에 대한 상향적 영향방략유형과 상사의 부하에 대한 하향적 영향방략유형간의 관계, 종업원의 성격특성과 상향적 영향방략간의 관계, 그리고 상사의 부하에 대한 하향적 영향방략유형과 부하의 상사 및 작업에 대한 만족, 조직몰입 및 수행간의 관계

를 분석하기 위하여 상관분석을 실시하였다. 조사대상자의 성별, 직위, 그리고 조사대상자 상사의 직위에 따라 영향방략유형에서 차이가 있는지를 알아보기 위하여 영향방략유형을 종속변인으로 두고 각 독립변인별로 MANOVA분석을 실시하였다. 이상의 분석은 SPSS-WIN 7.5판을 사용하여 실시되었다.

## 결 과

### 영향방략의 요인분석

영향방략의 요인분석은 본 연구에서 사용한 영향방략척도의 요인구조가 처음에 설정했던 대로 나타나는지를 알아보는데 목적이 있기 때문에 공통요인 분석 방법 가운데 주축요인분석을 통해 이루어졌다. 공통변량은 SMC(다중상관자승)로 설정하였고 직교 분석인 varimax방법을 통해 요인구조를 회전시켰다. 적합한 요인의 수를 결정하기 위해서 스크리검사, 고유치, 해석의 용이성 등의 기준을 적용하였다.

부하가 상사에게 영향력을 미치는 상향적 영향방략의 경우 처음 10개의 요인을 지정하고 분석한 결과 합법적 권위와 차상위차활용 요인이 별개의 요인으로 묶이지 않아 이 두 요인을 제거하고 8개의 요인을 설정하여 분석하였으며, 그 결과 요인구조의 해석이 처음에 설정했던 구조와 일치하였다. 이 과정에서 교환 요인중 1 문항, 고집세우기 요인중 4 문항이 여러 요인에 걸쳐 관련되어 있어 이들 문항 역시 제거하였다. 다른 28개 문항들은 모두 처음에 설정했던 요인에 속하는 것으로 나타났다. 최종 8개 요인은 아부, 합리적 설득, 교환, 감흥, 강요, 고집세우기, 집단 제휴, 그리고 자문이며, 각 요인에 속하는 문항, 요인계수 및 각 요인의 신뢰도를 나타내는 alpha 계수는 표 1에 제시되어 있다.

8개 상향적 영향방략간의 상관계수는 표 2에 제시되어 있다. 표 2에서 보듯이 일부 방략간의 상관(전체 28개 가운데 2개가 .50이상임)을 제외하고는 대부분의 상관계수는 그다지 높지 않았다. 요인분석과 상관계수의 분석결과는 본 연구에서 사용된 각 상향적 영향방략유형이 독자적인 영향방략으로 사용될 수 있음을 시사한다.

상사가 부하에게 영향을 미치는 하향적 영향방략

표 1. 상향적 영향방략문항의 요인분석

문항	1	2	3	4	5	6	7	8	h <sup>2</sup>
부탁하기 전에 나에게 대해 좋은 감정을 갖도록 만든다	.79								.70
요구하기 전에 친절하게 행동한다	.70								.53
상대방이 중요한 인물임을 느끼도록 만든다	.64								.53
요구하기 전에 요구를 수용할만한 분위기를 보일때까지 기다린다	.53								.36
요구할 때 겸손하게 행동한다	.56								.46
요구에서 생겨난 문제에 대해 미안하게 생각한다	.50								.34
상대방이 왜 이 일을 해주기를 바라는지의 중요성을 강조한다	.44	.34							.41
논리적으로 납득시킨다	.73								.58
왜 그러한 요구를 하는지를 설명한다	.71								.60
의견을 피력할 때 관련 정보를 함께 제시한다	.68								.53
아이디어를 정당화할 수 있는 상세한 계획서를 제출한다	.64								.47
그 문제에 대한 타협점을 제시한다	.52								.41
내 부탁을 들어주면 나도 당신을 위해 무엇인가를 하겠다고 이야기한다			.92						.89
과거에 내가 들어주었던 부탁을 상기시킨다			.65						.56
내가 요구하는 것을 해준다면 개인적인 회생을 감수하겠다고 말한다			.60						.53
상대방이 업무수행을 남보다 뛰어나게 할 수 있음을 항상 상기시킨다				.80					.77
상대방이 업무를 훌륭히 수행할 수 있음을 항상 말한다				.74					.70
업무의 중요성과 가치를 열정과 확신을 가지고 설명한다		.30		.52					.48
요구하는 것을 들어줄 때까지 업무처리를 게을리한다					.87				.85
요구를 들어줄때까지 일을 못하게 하겠다고 위협한다					.65				.62
상대방을 무시하거나 친근하게 지내지 않는다					.51				.38
정면에서 끝까지 해달라고 요구한다						.78			.69
내가 요구하는 것을 할 때까지 계속 귀찮게 군다						.65			.54
언제까지 부탁한 것을 해달라고 시간을 정한다						.40			.30
요구를 관찰시키기 위하여 동료들의 지원을 받는다							.74		.69
요구를 관찰시키기 위하여 하급자의 지원을 받는다							.65		.56
업무수행에 필요한 자문을 구한다				.32				.65	.69
업무수행과 관련하여 좋은 방법을 알고 있으면 알려달라고 요청한다				.34				.57	.61
alpha 계수	.83	.82	.83	.82	.79	.65	.76	.79	
고유치	3.21	2.81	2.09	2.00	1.91	1.47	1.24	1.04	15.78

주. 요인계수는 0.3이상만 제시하였음. (1 = 아부, 7문항), (2 = 합리적 설득, 5문항), (3 = 교환, 3문항), (4 = 감흥, 3문항), (5 = 강요, 3문항), (6 = 고집세우기, 3문항), (7 = 집단체류, 2문항), (8 = 자문, 2문항).

의 경우 처음 설정했던 10개의 요인가운데 차상위자 활용 요인이 별도의 요인으로 묶이지 않았다. 이 요인을 제거하고 9개의 요인을 설정하여 분석한 결과 요인구조가 처음 의도했던 구조와 일치하게 나타나, 최종 요인 수를 9개로 결정하였다. 이 과정에서 아부 요인가운데 2문항, 고집세우기 요인가운데 4문항, 그리고 교환 요인가운데 1 문항 등 5개 문항이 여러 요인에 걸쳐 관련되어 있어 이 문항들을 제거하고, 최종 28개 문항을 선정하여 추후 분석에 사용하였다. 최종 9개 요인은 아부, 합리적 설득, 감흥, 교환, 고집세우기, 강요, 합법적 권위, 집단체류, 그리고 자문이며 각 요인에 속하는 문항, 요인계수 및 각 요인의 신뢰도를 나타내는 alpha계수는 표 3에 제시되어 있다.

상향적 영향방략문항과 비교해 보면 상향적인 경

우 포함되지 않았던 합법적 권위 요인이 하향적 영향방략에서는 포함되었고, 고집세우기 요인에서 3문항, 아부 요인에서 2문항 등 일부 요인에 속하는 문항이 차이가 있었으며, 다른 요인들에 포함된 문항은 모두 동일하였다. 차상위자활용 요인은 상향적 영향방략에서와 동일하게 별도의 요인으로 분류되지 않았다.

9개 하향적 영향방략간의 상관계수는 표 4에 제시되어 있다. 표 4에서 보듯이 일부 방략간의 상관(전체 28개 가운데 5개가 .50이상임)을 제외하고는 대부분의 상관계수는 그다지 높지 않았다. 하향적 영향방략에 대한 요인분석과 상관분석의 결과는, 상향적 영향방략의 분석에서와 동일하게, 본 연구에서 사용된 각 하향적 영향방략유형이 독립적으로 사용될 수 있음을 시사한다.

표 2. 상향적 영향방략간의 상관계수

영향방략	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 아 부	-							
2. 합리적설득	.44**	-						
3. 교 환	.01	-.05	-					
4. 감 흥	.43**	.45**	.10	-				
5. 강 요	-.24**	-.22**	.50**	-.07	-			
6. 고집세우기	.07	.11	.35**	.16**	.31**	-		
7. 집단제휴	.14*	.23**	.44**	.20**	.23**	.32**	-	
8. 자 문	.45**	.38**	-.12	.54**	-.35**	.03	.14*	-

주. \* p < .05. \*\* p < .01

### 영향방략의 사용빈도

상향적 및 하향적 영향방략에서 부하는 상사에게 상사는 부하에게 어떠한 영향방략을 많이 사용하는지를 알아보기 위하여 각 영향방략에 속하는 요인의 평균점수를 구하였다. 표 5에서 보듯이 부하가 상사에게 업무와 관련된 요구나 부탁을 하는 경우 가장 많이 보여주는 행동은 자문(M = 3.70)이었고 아부(M = 3.64)와 합리적 설득(M = 3.64)도 많이 사용하는 행동이었다. 가장 사용하지 않는 행동은 강요(M = 2.04)이었고 교환(M = 2.45)도 잘 사용하지 않는 편이었다. 추가로 상향적 영향방략의 사용에서 성별, 종업원의 직위, 종업원 상사의 직위에 따라 차이가 있는지를 알아보기 위하여 MANOVA분석을 실시하였다. 종업원의 직위와 상사의 직위에 따른 차이는 유의하지 않았으며, 성별의 경우에는 Wilks's lambda값이 유의한 것으로 나타나, F(8, 258) = 2.10(p < .05), 남녀간에 전체적인 영향방략사용에 있어서 차이가 있었다. 구체적으로는 남성이 여성에 비해 감흥과 합리적 설득 방략을 더 많이 사용하였다.

상사가 부하에게 업무와 관련된 요구나 부탁을 하는 경우 가장 많이 사용하는 영향방략은, 상향적 방략에서와 동일하게, 자문(M = 3.52)이었다. 두 번째로 많이 사용하는 방략은 상향적 방략에서는 요인으로 포함되지 않은 합법적 권위(M = 3.45)였다. 잘 사용하지 않는 방략은, 상향적 방략에서와 동일하게 교환(M = 2.53)과 강요(M = 2.20)로 나타났다. 다른

요인의 경우 상향적 방략과 비교할 때 아부 요인을 제외하고는 사용빈도에서 유사하게 나타났다. 아부는 부하가 상사에게 업무와 관련된 요구나 부탁을 할 경우 두 번째(M = 3.64)로 많이 사용하는 행동이었으나 상사가 부하에게 영향력을 행사할 때는 잘 사용하지 않는 행동으로서 우선 순위에서 여섯 번째(M = 3.20)로 나타났다.

### 부하의 성격특성과 상향적 영향방략간의 관계

부하의 성격특성에 따라 이들이 상사에게 업무와 관련된 요구를 하는 방법에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 5요인 성격특성과 8가지 상향적 영향방략간의 상관계수를 구하였다. 표 6에서 보듯이 전체적으로는 정서적 안정성 특성을 제외하고 다른 성격특성은 아부, 합리적 설득 및 감흥과 유의하게 관련되었다. 각 성격특성별로 구분하여 살펴보면 외향성은 아부, 합리적 설득과 가장 크게 관련되었고 감흥과도 유의하게 관련되었다. 즉 부하의 성격이 외향적일수록 아부, 합리적 설득, 그리고 감흥 등의 방략을 통해 상사에게 영향을 미치려하는 경향이 있었다. 정서적 안정은 합리적 설득과는 정적으로, 강요와 교환과는 부적으로 유의하게 관련되었다. 즉 정서적으로 안정된 사람일수록 상사에게 업무와 관련된 요구를 할 때 합리적 설득방략을 사용하고, 강요나 교환과 같은 바람직하지 못한 방략을 사용하지 않는 경향이 강함을 알 수 있다.

표 3. 하향적 영향방략문항의 요인분석

문항	1	2	3	4	5	6	7	8	9	$h^2$
부탁하기 전에 상사자신에 대해 좋은 감정을 갖도록 만든다	.82									.75
요구하기 전에 친절하게 행동한다	.76									.64
요구할 때 겸손하게 행동한다	.59									.56
요구하기 전에 요구를 수용할만한 분위기를 보일때까지 기다린다	.58									.43
요구에서 생겨난 문제에 대해 미안하게 생각한다	.52									.50
의견을 피력할 때 관련 정보를 함께 제시한다		.76								.64
논리적으로 납득시킨다		.69								.63
아이디어를 정당화할 수 있는 상세한 자료를 제시한다		.66								.58
왜 그러한 요구를 하는지를 설명한다		.65								.59
그 문제에 대한 타협점을 제시한다	.35	.44								.45
상대방이 업무를 훌륭히 수행할 수 있음을 항상 말한다				.85						.87
상대방이 업무를 남들보다 뛰어나게 할 수 있음을 항상 상기시킨다	.31			.67						.73
업무의 중요성과 가치를 열정과 확신을 가지고 설명한다				.49						.43
내 부탁을 들어주면 나도 당신을 위해 무엇인가를 하겠다고 이야기한다					.79					.76
과거에 내가 들어주었던 부탁을 상기시킨다					.69					.58
내가 요구하는 것을 해준다면 개인적인 희생을 감수하겠다고 말한다					.63					.56
계속 고집을 피운다						.77				.75
일이 제대로 진행되지 않을 경우 화를 낸다						.71				.59
내가 요구한 것을 그대로 따라 줄 것을 부탁한다						.57				.40
정면에서 끝까지 해달라고 요구한다							.76			.74
내가 요구하는 것을 할 때까지 계속 귀찮게 군다				.33		.68				.66
언제까지 부탁한 것을 해달라고 시간을 정한다							.56			.50
요구하는 것이 회사의 규칙이나 정책에 부합된다고 말해준다							.83			.79
요구하는 것이 회사에서 정한 업무분장 가운데 하나임을 상기시킨다			.31				.61			.51
요구를 관철시키기 위하여 동료들의 지원을 받는다				.37				.71		.73
요구를 관철시키기 위하여 하급자의 지원을 받는다								.65		.55
업무수행에 필요한 자문을 구한다			.35						.76	.85
업무수행과 관련하여 좋은 방법을 알고 있으면 알려달라고 요청한다		.32	.37						.56	.63
alpha 계수	.83	.85	.83	.81	.77	.82	.74	.76	.83	
고유치	2.90	2.85	2.09	2.04	1.91	1.89	1.36	1.20	1.17	17.4

주. 요인계수는 0.3이상만 제시하였음. (1 = 아부, 5분항), (2 = 합리적 설득, 5분항), (3 = 감홍, 3분항), (4 = 교환, 3분항), (5 = 고집세우기, 3분항), (6 = 강요, 3분항), (7 = 합법적 권위, 2분항), (8 = 집단체휴, 2분항), (9 = 자문, 2분항).

호감성은 아부와 가장 크게 관련되었고, 그밖에 합리적 설득, 감홍, 강요 및 자문과도 유의하게 관련되었다. 즉 타인을 존중하고 모나지 않는 성격일수록 상사에게 아부를 잘하고, 합리적으로 설득하고, 상사의 능력이 뛰어난을 인식시키려 하고, 자문을 구하려 하며, 강요하지 않는 경향이 있었다. 성실성은 아부, 합리적 설득, 감홍 및 고집세우기와 정적으로 유의하게 관련되어, 성실성이 높을수록 아부, 합리적 설득, 감홍 및 고집세우기 등의 방략을 많이 사용함을 보여준다. 또한 이지성은 가장 많은 영향방략과 유의하게 관련되었는데, 이지적인 성향이 높을수록 아부, 합리적 설득, 감홍, 고집세우기, 집단체휴, 그리고 자문 등의 방략을 많이 사용하는 경향이 있었다. 이는 새로운 것에 도전하려는 지적 호기심이 강한 사람일

수록 자신이 처한 상황에 따라 다양한 방법으로 상사에게 영향을 미치려하는 것으로 해석할 수 있다.

### 하향적 영향방략과 상향적 영향방략과의 관계

상사가 부하에게 업무와 관련된 요구를 할 때 취하는 영향방략이 부하가 상사에게 취하는 영향방략과 관련이 있는지를 알아보기 위하여 하향적 영향방략과 상향적 영향방략간의 상관을 분석하였다. 표 7의 결과는 부하가 어떠한 상향적 영향방략을 잘 사용하는지는 상사가 부하에게 어떠한 방법으로 영향을 미치는지와 밀접한 관련이 있음을 보여준다. 전반적으로 각 하향적 영향방략 요인은 바로 대응되는 상향적 영향방략 요인과 가장 높은 또는 두 번째로



표 4. 하향적 영향방략간의 상관계수

영향방략	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 아 부	-								
2. 합리적설득	.55**	-							
3. 교 환	.10	-.06	-						
4. 감 흥	.44**	.50**	.10	-					
5. 고집세우기	-.32**	-.35**	.34**	-.11	-				
6. 강 요	-.27**	-.42**	.47**	.21**	.37**	-			
7. 합법적권위	.23**	.33**	.08	.48**	.06	-.13*	-		
8. 집단제휴	.13*	.12	.49**	.23**	.23**	.32**	.11	-	
9. 자 문	.41**	.50**	.04	.67**	-.13*	-.21**	.39**	.23**	-

주. \* p < .05. \*\* p < .01

표 5. 상향 및 하향적 영향방략 요인의 평균점수

요 인	상향적 방략			하향적 방략		
	평 균	SD	순 위	평 균	SD	순 위
아 부	3.64	.58	2	3.20	.72	6
합리적 설득	3.64	.61	2	3.38	.75	4
감 흥	3.39	.71	4	3.44	.78	3
고집세우기	2.93	.72	5	3.34	.87	5
강 요	2.04	.87	8	2.20	.93	9
교 환	2.45	.87	7	2.53	.85	8
집단제휴	2.93	.87	5	2.87	.94	7
자 문	3.70	.81	1	3.52	.90	1
합법적 권위				3.45	.82	2

높은 상관을 갖는 것으로 나타났다. 예를 들어 하향적 영향방략의 감흥 요인은 8개의 상향적 영향방략 요인 가운데 감흥 요인과 가장 높게 관련되었다( $r = .58$ ). 즉 상사가 부하에게 감흥 방략을 통해 업무와 관련된 요구를 하는 경우 부하도 상사에게 다른 방략보다는 감흥 방략을 많이 사용함을 의미한다. 이러한 결과는 부하가 상사에게 업무와 관련된 요구를 할 때 행하는 방법은 상사가 평소 부하에게 일을 시키는 방법과 밀접한 관련이 있으며, 특히 상사가 행하는 방법과 동일한 방법으로 자신도 상사에게 일과 관련된 요구나 부탁을 하는 경향이 있음을 보여주는 것이다.

두 가지 영향방략간의 관계를 세부적으로 설명하면 상사가 아부, 합리적 설득, 감흥, 그리고 자문 등의 방법을 자주 사용하는 경우 부하도 교환, 고집세우기 및 강요 등의 방법을 잘 사용하지 않고 상사가 사용하는 방법과 유사한 방법으로 행동하는 경향이 있었다. 반면 상사가 교환, 고집세우기, 그리고 강요

등의 방법을 사용할 경우 부하도 다른 방법을 잘 사용하지 않고 상사가 사용하는 것과 유사한 방법으로 행동하는 경향이 있었다.

#### 하향적 영향방략과 조직효율성간의 관계

상사가 부하에게 업무와 관련된 요구를 하는 방략이 부하의 직무만족, 수행, 조직몰입 등의 조직효율성과 관련이 있는지를 알아보기 위하여 상관분석을 실시한 결과는 표 8에 제시되어 있다. 표 8에서 보듯이 아부, 합리적 설득, 감흥 및 자문은 수행을 제외하고는 다른 조직효율성 변인과 정적으로 유의하게 관련되었다. 즉 상사가 이러한 방법으로 부하에게 업무와 관련된 요구를 할 경우 부하는 작업과 상사에 만족하며 조직몰입도 높아지는 경향이 있는 것으로 나타났다. 고집세우기와 강요는 작업만족, 상사만족, 그리고 조직몰입과 부적으로 유의하게 관련된

표 6. 부하의 성격특성과 상향적 영향방략간의 상관

성격특성	아부	합리적 설득	감흥	고집 세우기	강요	교환	집단제휴	자문
외향성	.19**	.19**	.15**	-.02	-.08	.02	.11	.06
정서적 안정성	.02	.12*	.04	-.01	-.15*	-.13*	-.09	.04
호감성	.24**	.17**	.14*	-.04	-.22**	.10	.06	.22**
성실성	.14*	.27**	.24**	.24**	-.06	-.03	.03	.10
어지성	.15*	.34**	.21**	.21**	.02	.08	.18**	.12*

주. \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$

표 7. 하향적 영향방략과 상향적 영향방략간의 상관

하향적 영향방략	상향적 영향방략							
	아부	합리적 설득	감흥	교환	고집 세우기	강요	집단 제휴	자문
아부	.29**	.26**	.34**	.15*	.08	-.08	.15*	.26**
합리적 설득	.18**	.35**	.37**	.02	.01	-.22**	.10	.38**
감흥	.31**	.27**	.58**	.09	.08	-.09	.18*	.44**
교환	-.00	-.07	.11	.72**	.28**	.50**	.31*	-.15*
고집세우기	-.05	-.06	-.08	.24**	.24**	.32**	.27*	-.07
강요	-.17**	-.22**	-.15*	.41**	.22**	.70**	.17**	-.32**
집단제휴	.05	.03	.10	.02	.23**	-.03	.57**	.06
자문	.22**	.32**	.51**	.40**	.16**	.28**	.29**	.46**
합법적 권위	.17**	.20**	.33**	.15**	-.01	-.04	.12*	.27**

주. \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$

것으로 나타나, 이러한 방법으로 상사가 부하에게 영향력을 행사할 경우 조직효율성은 떨어짐을 알 수 있다.

조직효율성 변인을 종속변인으로 두고 단계적 회귀분석을 실시한 결과 먼저 작업만족의 경우 자문과 강요의 순으로 작업만족을 유의하게 설명하는 것으로 나타났으며, 이 두 변인은 작업만족 전체 변량의 14%를 설명하였다. 상사만족의 경우 합리적 설득, 강요, 감흥, 그리고 강요의 순으로 유의하게 나타났으며, 이 네 가지 영향방략은 상사만족 전체 변량의 45%를 설명하였다. 조직몰입을 가장 유의하게 설명하는 영향방략은 아부였고 다음으로는 강요였다. 이 두 변인은 조직몰입 전체 변량의 14%를 설명하였다. 수행을 유의하게 설명하는 영향방략 변인은 하나도 없었다.

## 논 의

본 연구에서는 기업에 종사하는 종업원을 토대로

영향방략 방향에 따른 요인구조의 차이가 있는지, 각 방향에 따라 어떤 방략을 자주 사용하는지, 종업원의 상사에 대한 상향적 영향방략은 이들의 성격특성과 어떠한 관련이 있는지, 또한 이들의 상향적 영향방략이 상사의 부하에 대한 하향적 영향방략과 관련이 있는 것인지, 그리고 다양한 영향방략과 조직효율성 간에는 어떠한 관련이 있는지를 알아보려 하였다.

영향방략척도의 요인분석 결과 상향적 영향방략의 요인과 하향적 영향방략의 요인이 서로 다르게 나타났다. 상향적 영향방략에서는 처음에 설정하였던 10개의 요인가운데 합법적 권위와 차상위자활용이 독립된 요인으로 묶이지 않아 제거되었으며, 하향적 영향방략에서는 차상위자활용이 제거되었다. 영향방략에 관한 과거 연구는 상향적, 하향적, 그리고 수평적 방향에 상관없이 항상 동일한 영향방략을 가정하여 분석을 실시하였다. 이와 관련해 Schriesheim과 Hinkin(1990)은 영향대상에 따라 요인구조가 달라 나올 수 있다는 점을 지적한 바 있다. 본 연구에서는 영향방략의 방향에 따라 요인분석을 달리 실시하였으며, 그 결과 영향방략의 방향에 따라 다른 요인구

조가 나타남을 보여주었다. 이 결과는 영향방략의 방향(예, 상사, 부하 및 동료)에 상관없이 동일한 영향방략을 가정하고 추가 분석을 실시하는 것은 문제가 있음을 시사하는 것이다.

상향적 영향방략에서 합법적 권위가 독립된 요인으로 묶이지 않은 것은 한국 문화에서 부하가 상사에게 업무와 관련된 요구를 할 경우 자신이 요구할 권리가 있음을 앞세우는 것은 현실적으로 불가능하기 때문인 것으로 해석될 수 있다.

영향방략의 사용빈도에 있어서는 상향적인 경우 자문과 합리적 설득을 가장 많이 사용하고 강요와 교환을 잘 사용하지 않는 것으로 나타났다. 이 결과는 과거의 연구(Yukl & Falbe, 1990; Yukl & Tracey, 1992)와 일치하는 것이며, 문화권에 상관없이 부하가 상사에게 업무와 관련된 요구나 부탁을 할 경우 합리적으로 설득하거나 의견을 구하는 방법을 많이 사용하며, 강요적인 방법은 잘 사용하지 않음을 말해준다.

상사가 부하에게 영향을 미치는 하향적인 경우의 결과도 상향적인 경우와 전반적으로 유사한 것으로 나타났는데, 자문을 가장 많이 사용하고 강요를 가장 사용하지 않는 경향이 있었다. 차이점은 상향적인 경우 부하는 상사에게 아부방략을 자주 사용하는 편이었으나 상사가 부하에게 업무관련 요구를 할 경우에는 아부를 잘 사용하지 않는 것으로 나타났다. 유교적인 한국문화를 고려할 때 상사가 부하에게 일 처리를 위해 아부한다는 것은 생각하기 힘들기 때문에 나타난 결과로 해석할 수 있는데, 미국의 연구결과(Yukl & Falbe, 1990; Yukl & Tracey, 1992)에서도 하향적 영향방략으로서 아부를 잘 사용하지 않는 것으로 나타났다. 하향적인 경우 상사는 합법적 권위방략을 자주 사용하는 것으로 나타났는데, 이 결과는 합법적 권위보다는 합리적 설득과 감흥 등의 방략을 더 많이 사용하는 미국의 연구(Yukl & Tracey, 1992)와는 차이가 있는 것이다. 이 결과 역시 상사의 권위를 중시하는 한국문화의 특수성을 반영하는 것으로 해석할 수 있다.

부하의 성격과 상향적 영향방략간의 관계에 대한 상관분석 결과, 이들의 성격이 상사에 대한 영향방략 유형과 유의한 관계가 있는 것으로 나타났는데, 이는 개인의 성격이 영향방략의 사용에 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 특히 아부, 합리적 설득, 감흥

요인은 외향성, 호감성, 성실성, 그리고 이지성과 정적으로 유의한 관계에 있었으며, 강요와 교환은 정서적 안정성과 부적으로 유의한 관계에 있었다. 이 결과는 외향적이고, 성실하고, 남에게 호감을 주며, 이 지적인 성격의 사람, 즉 사회적으로 바람직한 성격의 소유자일수록 아부, 합리적 설득, 감흥 등의 방법을 좀 더 많이 사용하며, 반면에 정서적으로 불안한 사람일수록 강요나 교환과 같은 바람직하지 못한 방법을 많이 사용하는 경향이 있음을 말해준다. 부하가 상사에게 업무와 관련된 요구를 할 때 강요나 교환 같은 방법을 사용할 경우 상사로부터 자신이 바라는 목적을 달성하기 어려울 것이다. 따라서 정서적으로 안정이 되지 않은 사람일수록 상사에게 부적절한 영향방략을 사용하게 되고, 그로 인해 자신이 기대하는 효과를 얻지 못하게 되는 악순환이 되풀이될 가능성이 높다.

상사의 부하에 대한 영향방략 또한 부하가 상사에게 업무와 관련된 요구를 할 때의 방법과 관련이 있는 것으로 나타났다. 즉 부하는 상사가 자신에게 영향을 미치는 방법과 동일한 방법으로 영향방략을 행사하는 경향이 매우 높게 나타났다. 예를 들어 상사가 부하에게 합리적 설득을 통해 업무관련 요구나 부탁을 하는 경우, 부하도 상사에게 요구나 부탁을 할 때 다른 방법보다 합리적으로 설득하는 방법을 택할 가능성이 가장 높았다. 이는 상사가 평소 하는 행동을 부하도 모방해서 그와 동일한 방법으로 행동하는 것으로 해석할 수 있다.

영향방략과 조직효율성간의 관계에서는 상사가 부하에게 업무와 관련된 요구를 할 경우 합리적 설득, 아부, 감흥 및 자문 등의 방법을 사용할수록 부하들의 상사 및 작업에 대한 만족이 높아지고 조직몰입도 높아지는 경향이 있었다. 이 결과는 관리자의 업무능력과 상사의 이들에 대한 영향방략과의 관계를 분석한 Yukl과 Tracey의 연구결과(1992)와 일치하는 것이다. 반면에 고집세우기와 강요 등의 방법은 만족과 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 조직의 효율성 증대를 위해 상사는 부하에게 업무관련 요구를 할 경우 합리적 설득, 아부, 감흥, 그리고 자문 등의 방법을 많이 사용해야 할 것이다. 관리자를 대상으로 하는 리더십 훈련 프로그램에서도 상사가 부하에게 이러한 방략을 자주 사용하도록 교육시키는 내용이 포함되는 것이 바람

직하다. 한편 어떠한 하향적 영향방략 유형도 종업원의 수행과는 유의한 관계에 있지 않았다. 본 연구에서는 종업원의 자기평정을 통해 수행을 측정하였기 때문에 정확한 수행의 평정이 이루어지지 않아 나타난 결과일 수 있다.

본 연구는 과거 영향방략에 관한 문헌을 토대로 서로 독립적이라고 판단되는 10개의 모든 영향방략 요인을 포함하여 설문지를 구성하였다. 그러나 이 10개의 요인 모두가 외국 문헌을 토대로 설정된 것이기 때문에 한국문화에서 독특하게 사용될 수 있는 영향방략유형이 충분히 검토되지 못했다는 단점이 있다. 예를 들어 상사와 동일한 고향이나 학교 등을 내세워 요구나 부탁을 하는 경우가 가능할 수 있다. 앞으로의 연구에서는 중요사건법을 통해 자신이 사용했던 방략을 기술하게 함으로써 한국문화에 독특한 영향방략이 있는지를 조사할 필요가 있다.

본 연구에서는 상사의 하향적 영향방략을 측정하기 위하여 부하가 상사의 행동에 대해 어떻게 지각하는지를 측정하였다. 자신의 행동을 스스로 평가하는 것은 타인이 지각하여 평가하는 것 과 차이가 있을 수 있다. 상사 스스로가 하향적 영향행동을 평정하게 한 후 요인구조를 재분석하는 연구를 실시할 필요가 있다.

또한 본 연구에서는 하나의 표집으로부터 얻어진 자료를 통해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 본 연구에서 밝혀진 요인구조가 다른 표집에서도 동일한 결과가 나오는지 확인하기 위해서는 다른 표집으로부터 자료를 얻어 확인적 요인분석을 실시하여야 한다.

부하가 상사에게 영향을 미치는 행동에 관한 연구는 중요하다. 부하는 자신이 원하는 것을 상사에게 요구할 필요가 있고 이러한 요구를 통해서 부하 자신도 성장해 나갈 수 있을 것이다. 본 연구에서는 부하가 상사에게 업무와 관련된 요구를 취하는 방법을 부하의 성격특성과 상사의 부하에 대한 업무관련 요구 방법과 관련시켜 분석하였으며, 그 결과 이 두 변인은 부하의 상사에 대한 영향방략유형과 관련 있는 것으로 나타났다. 미래의 연구에서는 이 두 변인 이외에 조직문화와 같은 조직특성변인을 포함시켜 어떠한 변인이 부하의 상사에 대한 영향방략에 더 중요한 영향을 미치는지를 분석하여 부하의 상향적 영향방략에 대한 이해를 증진시켜야 할 것이다.

## 참고문헌

- 김명연·김성준(1998). 목적, 대상자 및 행위자특성과 영향방략의 효과성. 서울대학교 심리과학연구소. working paper.
- 유태용·김명연·이도형(1997). 5요인 성격검사의 개발 및 타당화 연구. 한국심리학회: 산업 및 조직, 10, 85-102.
- 탁진국 & Downey, R. G. (1991). Assessing construct validity of R-JDI in Korea. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 4, 87-94.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Case, T., Dosier, L., Murkinson, G., & Keys, B. (1988). How managers influence superiors: A study of upward influence tactics. *Leadership and Organizational Development Journal*, 9, 25-31.
- Erez, M., & Rim, Y. (1982). The relationship between goals, influence tactics, and personal and organizational variables. *Human Relations*, 35, 877-878.
- Erez, M., Rim, Y., & Keider, I. (1986). The two sides of the tactics of influence: Agent vs. target. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 25-39.
- Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35, 638-652.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). *The bases of social power*. In D. Cartwright(Ed.), *Studies in social power*(pp. 150-167). Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal*

- of *Applied Psychology*, 65, 440-452.
- Mowday, R. (1978). The exercise of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 23, 137-156.
- Podsakoff, P., & Schriesheim, C. (1985). Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*, 97, 387-411.
- Schilit, W., & Locke, E. (1982). A study of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 27, 304-316.
- Schriesheim, C. A., & Hinkin, T. R. (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, 246-257.
- Smith, P. C. (1987). The revised JDI: A facelift for an old friend. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 24, 31-33.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*(3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 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., & Youn, J. Y. (1993). Patterns of influence behavior for managers. *Group and Organization Management*, 18, 5-28.
- Yukl, G., Lespinger, R., & Lucia, A. (1992). Preliminary report on development and validation of the influence behavior questionnaire. In K. Clark, M. B. Clark, and D. P. Campbell(Eds.), *Impact of leadership*. Greensboro, NC: Center For Creative Leadership, pp. 417-427.
- Yukl, G., & Tracey, B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525-535.

1차 원고 접수: 1998년 8월 29일  
 최종 원고 접수: 1998년 11월 11일

# Leader-subordinate interaction styles and its effectiveness

Jinkook Tak

Kwangwoon University

A field study was conducted to investigate the difference of factor structures between upward and downward influence tactics, the relative frequency of use for the influence tactics, the relations of upward influence tactics to agents' personality traits and downward influence tactics, and finally the relations of influence tactics to organizational effectiveness. Data were obtained from 314 employees across 25 different organizations. Upward influence tactics included 8 factors(ingratiation, rational persuasion, exchange, inspirational appeal, blocking, coalition, consultation, and assertiveness), whereas downward influence tactics included 9 factors(above 8 factors + legitimating). In upward influence attempts, consultation and ingratiation, and rational persuasion were more frequently used while blocking and exchange were less frequently used. In downward influence attempts, consultation and legitimating were more frequently used while blocking and exchange were also less frequently used. Extroversions, agreeableness, conscientiousness, and intellect had positively significant relations with ingratiation, rational persuasion, and inspirational appeal upward influence tactics. Emotional stability was negatively related to blocking and exchange. The use of upward influence tactics was closely related to the use of downward influence tactics. Finally, ingratiation, rational persuasion, inspirational appeal, and consultation were positively significantly related to organizational effectiveness. Implications and limitations of the results and suggestions for future research were discussed.