

주도적 성격이 상향 영향력에 미치는 영향: 정치적 기술의 매개효과를 중심으로

Effect of Proactive Personality on the Upward Influence: Focusing on Mediating Effect of Political Skill

강경구*, 김정훈**

제주특별자치도개발공사 정보혁신팀*, 제주대학교 경영학과**

Kyung-Goo Kang(kgkang11@jpdco.kr)*, Jung-Hoon Kim(jhleader@gmail.com)**

요약

본 연구는 부서원이 지각하는 부서장의 주도적 성격과 상향 영향력 간 관계에 있어서 부서원이 지각하는 부서장의 정치적 기술의 4가지 하위차원의 매개효과를 확인하고자 하였다. 동일방법 오류를 방지하기 위하여 자료 수집의 원천을 달리하였다. 연구결과, 첫째 부서원이 지각하는 부서장의 주도적 성격은 부서원이 지각하는 부서장의 정치적 기술의 4가지 차원과 부서장의 상향 영향력에 각각 정(+)의 영향을 미쳤다. 둘째, 부서장의 주도적 성격과 상향 영향력 간 관계에 있어서 사회적 통찰력과 대인관계 영향력은 부분 매개효과를 나타냈으며, 외형적 진실성은 완전 매개효과를 나타냈다. 반면, 네트워킹 능력은 매개효과를 나타내지 않았다. 즉, 부서장의 주도적 성격은 네트워킹 능력을 경로로 해서는 상향 영향력에 긍정적 영향을 주지 못함을 알 수 있었다. 학문적 및 실무적 시사점을 도출하였고, 연구 한계 및 향후 연구방향 등에 대해서 제시하였다.

■ 중심어 : | 주도적 성격 | 상향영향력 | 정치적 기술 | 네트워킹 능력 | 외형적 진실성 |

Abstract

The current study empirically tests the mediating effects of political skills on the relationship between proactive personality and upward influence. In this study, we attempted to mitigate common method bias by collecting data from two sources. 275 pairs of returned questionnaires were utilized to verify the hypotheses.

According to the hierarchical regression, proactive personality and 4 political skills have impact on upward influence positively. proactive personality was positively related to political skills. In addition social astuteness, interpersonal influence and apparent sincerity mediate relationship between proactive personality and upward influence. but networking ability does not have mediating effect.

Based on these results, implications and limitations of this study are discussed and future research direction are suggested.

■ keyword : | Proactive Personality | Upward Influence | Political Skill |

1. 서론

조직에 대한 시각 변화와 더불어 영향력 패턴도 변화되고 있다. 예를 들어, 팀제 도입 등에 의한 계층수준의 감소는 수평적 영향력을 증가시키기도 하지만, 인력감축과 구조조정 등의 문제는 조직 내에서 생존을 위해 벌어지는 상향 영향력(upward influence) 행사를 증가시키고 있다[45]. 특히, 상향 영향력 행사는 조직에서 부하가 상사가 주관하는 의사결정 과정에 참여할 수 있는 주요 수단으로 인식되고 있다[22].

상향 영향력 행사 행동은 조직에서 나타나는 자연스런 현상이다. 조직 내부에서는 자원의 희소성으로 인한 경쟁 유발, 연합체 형성, 및 권력과 영향력 행사 등으로 인해 정치적 환경이 본질적으로 조성될 수밖에 없다[32]. 또한, 정치적 각축장인 조직환경에서 조직원의 유효성은 정치적으로 기민한 방법으로 영향력을 행사할 수 있는 능력과 의지에 일정 부분 달려있다고 하였다. 특히, 업무결정에 대한 조직원의 참여와 권한이양을 통해 조직 내에서 상향 영향력 활동이 효과적으로 촉진되게 되면 부하와 상사를 비롯한 조직원뿐만 아니라 조직의 유효성을 창출할 수 있는 조직문화가 만들어 질 수 있게 된다[20][40].

상향 영향력의 행사는 조직에서 일어나고 있는 일상적인 현상이며, 조직원뿐만 아니라 조직 유효성에 중요한 영향을 미치는 연구 분야임에도 불구하고 상향 영향력 관련 연구는 리더십 등과 같이 다른 조직행위론의 주제에 비해 상대적으로 연구 범위가 한정적이다. 상향 영향력 관련분야의 대부분의 연구는 상향 영향력 수행 기술의 유형, 특성 및 유효성을 중심으로 연구되어 왔다[3][22]. 조직 유효성에 직접적인 영향을 주는 비공식적 권력으로서의 상향 영향력에 대한 연구는 무시되어 온 상황이며, 특히 상향 영향력에 영향을 주는 선행요인에 대한 연구가 요구되고 있다[1].

Geertshuis 등(2013)은 영향력행사 과정 모형에서 다양한 선행요인의 가능성을 제시하였으나, 개인의 성격과 특정한 기술 등에 대해서 포괄적으로 실증분석한 연구 결과는 부족한 실정이다. 따라서 본 연구는 부서장의 상향 영향력에 미치는 부서장의 성격특성 및 정치적

행동특성의 영향과 이들 간의 관계를 알아보고자 하는 것이다. 특히, 본 연구를 통하여 부서장의 주도적 성격, 정치적 기술, 및 상향 영향력간의 관계 및 주도적 성격과 상향영향력 간 관계에 있어서 정치적 기술의 매개효과를 파악하고자 하였다.

본 연구를 통하여 부서원이 인식하는 부서장의 주도적 성격이 부서장이 보유하고 있는 상향 영향력에 미치는 영향을 파악할 수 있을 뿐만 아니라, 이들 간의 관계에 있어서 부서장의 정치적 기술의 4가지 하위차원이 어떠한 영향을 미치는 지를 파악할 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

1. 상향 영향력

상향 영향력은 조직정치 행동, 상향 발언, 상향 인사관리, 이슈셀링 그리고 상향 이의제기 등과 유사한 개념이지만 구분되어 연구되고 있다[2].

상향 영향력은 조직의 위계구조상 낮은 지위의 자가 높은 지위의 자에게 개인 또는 조직 이익을 확보하기 위해 의도적으로 행사하는 영향력 행사 행동 또는 능력으로 일반적으로 정의된다[22][33].

상향 영향력을 행사하게 되면 부하의 권력이 작동되기 시작한다. 그러나 상향 영향력은 공식적 지위와 합법적 권위가 낮은 부하가 상사에게 영향력을 사용하는 것이기 때문에, 권력행사 관점에서 상향 영향력을 설명하는 것은 복잡한 양상을 가진다[37]. 상사는 공식적 지위와 합법적 권위에 의해 인가된 의사결정 권력을 가지고 있지만, 부하는 상사를 납득시켜 최선의 의사결정을 하도록 상향 영향력을 행사할 수밖에 없다. 다만, 전문성과 정보를 부하가 가지고 있는 경우에는 정보에 대한 확고한 해석을 할 수 있는 상징적 권력을 통해 부하의 상향 영향력은 높아지게 된다.

김경수 등(2013)의 연구결과, 관리자 또는 부서장의 상향 영향력이 높으면 부하의 직무만족과 직무성과가 부서 전체 수준에서 높아진다고 하였다[1]. 이러한 결과는 관리자나 부서장의 상향 영향력이 클수록 조직에서의 발언권이 높아지고, 보상 등의 방법으로 하향 영향

력을 적절하게 사용함으로써 조직원의 동기부여와 참여의식을 높여주기 때문인 것으로 설명되고 있다[1][5]. 또한, 부하들은 관리자나 부서장이 제공하는 지원행동 뒤에 조직 차원에서의 지원이 있음을 인식하게 됨으로써 직무만족과 소속감 등이 높아지는 것으로도 설명되고 있다[1][5].

상향 영향력의 선행변수에 대한 연구결과는 많지 않다. Mowday(1978)은 상향 영향력은 권력욕구, 성취욕구, 권력소유 지각과 연관됨을 보였다[33]. Schilit(1986)은 권력 및 성취욕구가 높고, 통제위치가 내부에 있는 부하가 상향 영향력이 크다고 했다[39]. Krone(1994)은 직무자율성은 영향력 시도의 성공가능성을 높여 준다고 했다[30].

상향영향력의 동기를 다양한 측면에서 연구할 필요가 있을 것으로 여겨진다. 개인적 특성, 조직 문화, 조직 시스템 그리고 상사의 리더십 스타일 등이 고려되어야 할 것이다. 본 연구에서는 개인적 특성에 초점을 맞추어 연구하고자 한다.

2. 주도적 성격

주도적 성격(proactive personality)은 다양한 상황과 활동에 있어서 주도적 행동을 일으키는 개인의 성격 또는 개인이 주변 환경에 영향력을 행사하기 위해 취하는 행동의 정도를 말한다[7]. 주도적 성격을 가진 사람은 상황변화에 거의 제약을 받지 않으며, 기회를 잘 포착하고 그에 따라 선제적으로 행동하며, 주어진 환경에 상관없이 원하는 결과가 나올 때까지 지속적으로 매진한다[7][13].

주도적 성격은 다양한 형태의 주도적 행동과 깊이 관련되어 있다. 즉, 주도적 성격은 혁신, 네트워크 형성, 문제 해결, 아이디어 실행, 학습 및 경력개발, 발언 행동, 정보추구 행동, 창의적 행동 등의 주도적 행동에 영향을 끼친다.

주도적 성격은 조직성과[12], 리더십 성과[13], 승진과 보수 인상 등 경력성공[41], 구직 성공[10], 조직시민 행동[34], 조직 효과성 및 이해관계자 만족도[4], 팀 유효성[28] 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다.

3. 정치적 기술

정치적 기술은 조직에서 다른 사람에게 영향력을 행사함으로써 개인 또는 조직의 이익이나 목표를 달성하기 위해 행동하도록 하는 방법이나 지식과 다른 사람을 효과적으로 이해하는 능력으로 정의되고 있다[18]. 정치적 기술이 높은 사람들은 사회적 상호관계 속에서 타인에 대한 이해도와 영향력을 바탕으로 하여 개인 또는 조직의 목표와 이익을 높일 수 있는 사회적 능력을 보유하고 있다[9]. 정치적 기술이 높은 사람들은 사회적 통찰력을 바탕으로 자신과 타인을 잘 파악함으로써 상황에 부합하는 행동을 하게 되고, 자신의 영향력 시도가 의도적이지 않게 보일 수 있도록 함으로써 대인관계 영향력을 높이게 된다. 또한, 정치적 기술이 높은 사람들은 높은 수준의 진실성을 보유하고 있는 것으로 인식되기 때문에 타인에게 신뢰감을 주게 된다. 이러한 능력들로 인하여 정치적 기술이 높은 사람들은 영향력을 지속적으로 키워 나갈 수 있는 다양한 네트워크를 발전시킬 수 있다.

정치적 기술은 네트워크 능력, 외형적 진실성, 사회적 통찰력, 및 대인관계 영향력 등 4 가지 하위차원으로 구성되어 있다[18]. 네트워크 능력은 자신 또는 조직의 이익과 목표를 달성하기 위해 네트워크를 능숙하게 개발하여 이용하는 능력을 말한다[18].

Ferris et al.(2005)은 네트워크 능력이 뛰어난 사람들은 협상, 거래, 및 분쟁 등을 성사시키거나 해결하는데 유능하다고 했다[18]. 네트워크 능력은 연줄망 또는 연합체 형성을 통하여 사회적 자본을 용이하게 얻어냄으로써 조직원의 지위와 리더십 유효성 등의 성과를 높인다고 알려져 있다[18]. Forret & Dougherty(2004)는 다양한 형태의 네트워크 행동은 승진 및 보수 등 경력성과의 중요한 예측인자라고 하였다[21]. Ferris et al.(2005)에 의하면, 네트워크 능력은 상향영향력 전술 중에서 상부호소(upward appeal), 단언(assertiveness), 및 연합(coalition) 전술에 대한 가장 강력한 선행요인이라고 했다[18].

사회적 통찰력은 타인과 사회적 상황에 대해 민첩하고 영리하게 관찰하고 대응하는 능력을 말한다[18]. 사회적 통찰력이 뛰어난 사람들은 업무환경에서 사회적

상호작용에 대한 높은 이해력을 바탕으로 자신과 타인의 행동을 정확하고 민첩하게 해석할 수 있다. 사회적 통찰력은 업무처리를 민첩하게 하여 주기 때문에 리더의 유효성과 상사에 의한 부하의 성과평가의 중요한 선행요인으로 제시되고 있다[18].

외형적 진실성은 높은 수준의 진실성 또는 정직함을 말하며, 또한 타인에 의해 외형적으로 진실되게 인식되는 능력을 말한다[18]. 외형적 진실성이 높은 사람은 솔직하고 개방적이라고 인식된다. 외형적 진실성이 높은 사람들은 영향력을 행사하는 경우 영향력 시도 행동의 의도와 동기가 영향력 행사 대상자에 의해 어떻게 인식되는가를 중요하게 생각한다. 또한, 영향력을 받는 사람들은 영향력 시도자의 의도와 동기를 인식함으로써 영향력 수행자의 행동을 해석하게 된다. 이런 의미에서 Ferris et al.(2005)은 외형적 진실성은 영향력 시도의 성공여부를 알 수 있는 핵심요소라고 하였다[18]. 즉, 영향력 행사에 있어서 숨겨진 의도 또는 이면의 동기가 없는 것으로 인식되는 경우 영향력 시도가 성공할 가능성은 높다고 할 수 있다.

대인관계 영향력은 조직에서 상호작용을 하는 사람에게 강력한 영향을 줄 수 있는 능력을 말한다[16]. 대인관계 영향력이 높은 사람은 타인에 대한 설득 능력이 탁월하며 다양한 환경과 사람들과 쉽게 적용할 수 있는 유연성을 갖추고 있다.

4. 주도적 성격, 정치적 기술 및 상향영향력 간의 관계

4.1 주도적 성격과 정치적 기술

성격은 정치적 기술의 주요 선행요인으로 알려져 있다. 성실성[18], 긍정적 정서[29], 불임성[31] 등의 성격은 정치적 기술에 영향을 미치는 것으로 나타나 있다.

주도적 성격은 차별성을 확보하기 위한 선제적 행동과 정치적 기술의 습득과 축적과 관련이 있다[41]. Thompson(2005)은 주도적 성격이 네트워킹 활동과 연관성을 갖고 있다고 하였다[43]. Liu et al.(2007)은 주도적 성격이 정치적 기술의 유일한 선행요인임을 실증한 바 있다[41]. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설 1을 설정했다.

가설 1. 부서원이 지각하는 부서장의 주도적 성격은 부서원이 지각하는 부서장의 정치적 기술의 4가지 차원인 네트워킹 능력, 외형적 진실성, 사회적 통찰력 및 대인관계 영향력에 각각 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4.2 주도적 성격과 상향 영향력

주도적 성격을 가진 리더는 네트워킹 형성[43], 발언 행동[25], 이슈 셀링[12], 상향 영향력 전술 시도[46] 등의 주도적 행동을 통해 부하와 상사를 포함한 조직원에 대해 영향력을 행사하게 된다. 리더의 주도적 성격은 업무성과와 리더십 유효성 확보와 같은 개인적 성과 뿐만 아니라 팀과 조직의 성과도 증진시키게 된다. Saks et al.(2011)은 주도적 행동을 통해 정보 입수, 피드백 구하기, 조직원 및 상사와의 관계 발전 및 네트워킹 형성 등의 성과를 보인다고 하였다[38].

상향 영향력 시도행동은 합법적인 권위나 공식적인 지위가 낮은 부하가 상사에 대해 영향력을 행사하는 것이기 때문에, 상향 영향력 시도는 권력행사의 관점에서 본다면 위험부담이 있는 행위이다. 이런 점에서, Yukl & Michel (2006)은 상향 영향력을 시도하는 행동을 주도적 행동이라고 하였다[46]. 주도적 성격이 강한 사람은 개념적으로 주변 환경에 영향력을 행사하기 위해 행동을 취하고[8], 문제를 방지하고 해결하며 행동에 대한 책임지기 [35] 등의 위험을 감수하는 주도적 행동을 한다. 이런 점에서 주도적 성격인 사람들은 조직에서 상향 영향력을 적극적으로 행사함으로써 효율적으로 상향영향력을 확보할 수 있다고 가정할 수 있다. 이러한 논의를 바탕으로 가설 2를 설정하였다.

가설 2. 부서원이 지각하는 부서장의 주도적 성격은 부서원이 지각하는 부서장의 상향 영향력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4.3 정치적 기술과 상향영향력

조직원은 업무환경 속에서 하향 또는 수평적 영향력 뿐만 아니라 상사에게 상향 영향력을 행사하기 위해서도 정치적 기술을 사용하게 된다[42]. 예를 들어, 중간

관리자들은 필요한 자원을 확보하거나 이슈를 판매하기 위해 정치적 기술을 상향으로 사용하게 된다[42]. 한편, 하급자가 상급자에게 이슈셀링이나 자원 확보 등 영향력을 상향으로 행사하기 위해서는 비공식적 권력이 작동되게 되므로 고도의 정치적 기술이 개입하게 된다. Liu et al.(2007)은 정치적 기술에 의한 성과는 영향력 프로세스 내에서 실현될 수 있다고 하였다[31]. 따라서, 정치적 기술과 상향영향력간 관계에 있어서 정치적 기술은 상향 영향력을 효과적으로 확보하기 위해 필요한 요인이라고 할 수 있다.

Mintzberg(1985)는 조직내에서 조직원의 유효성은 타인을 설득시키고, 타인에게 영향력을 미치며 통제할 수 있는 정치적 기술을 개발함으로써 얻어진다고 하였다[32]. Ferris & Judge(1991)는 정치적 기술을 대인영향력을 행사하고 정보를 확보하는 능숙도와 자질로서 언급하였다[17]. 정치적 기술이 능숙한 경우 사회적 통찰력을 바탕으로 자신을 진실되게 보이고, 지원과 신뢰를 받기 위한 행동을 통해 주변 환경의 변화에 용이하게 적응하고, 자신의 영향력 행동이 의도적이지 않게 보임으로써 효과적으로 타인을 통제하거나 영향력을 미칠 수 있다[19].

Douglas & Ammeter(2004)와 Ferris et al.(2005) 등은 리더의 정치적 기술이 리더십 유효성의 강력한 예측인자임을 실증한바 있다[18]. 이런 점에서 정치적 기술이 추종자에게 적절히 행사하는 경우 리더십 유효성이 확보될 수 있다. 한편, 정치적 기술이 상사에게 적절히 행사되게 되면 부하는 상향 영향력을 유효하게 획득할 수가 있을 것이다. 이는 정치적 기술이 높은 사람들은 개인 또는 조직 이익을 목적으로 대인관계에 있어서 영향력을 용이하게 행사할 수 있기 때문이다[19]. 더욱이, Pfeffer(2010)은 정치적 기술은 조직내에서 권력을 확보할 수 있는 가장 강력한 수단중의 하나라고 하였다[36]. 상향영향력은 부하가 상사에게 행사하는 비공식적 권력이라는 점에서, 정치적 기술이 상사에게 행사되는 경우는 상향 영향력을 효과적으로 얻어낼 수 있다고 할 수 있다.

이러한 선행연구 고찰을 통하여 조직내에서 사회적 유효성을 확보하기 위한 부서장의 특성 또는 역량으로

서의 정치적 기술은 부서장의 상향 영향력을 높이기 위한 중요한 예측인자로서의 역할을 할 수 있다고 할 수 있다고 보았다. 이런 논의를 바탕으로 가설 3을 설정하였다.

가설 3. 부서원이 지각하는 부서장의 정치적 기술의 4가지 차원인 네트워킹 능력, 외형적 진실성, 사회적 통찰력 및 대인관계 영향력은 부서원이 지각하는 부서장의 상향 영향력에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

4.4 주도적 성격, 정치적 기술 및 상향 영향력

DeRue et al.(2011)와 Do & Minbashian (2014)는 리더의 성격과 리더 성과간에 리더의 행동이 매개효과를 나타냄을 메타분석 결과에 의해 제시하였다[14][15]. 예를 들어, 변혁적 리더십과 같은 리더의 행동은 리더의 외향적 성격과 리더십 유효성간의 관계에 있어서 매개효과를 나타낸다고 하였다. DeRue et al.(2011)은 외향적 성격이나 친절함과 같은 리더의 대인관계적 특성은 리더의 관계지향적 또는 변화지향적 행동을 예측할 수 있는 중요한 인자라고 하였다[14].

Connelly et al.(2000)은 리더의 문제해결 기술과 사회적 판단기술 등의 리더십 기술과 지식은 리더의 성격과 리더십 성과간 관계를 부분 매개함을 보였다[11]. Thompson (2005)은 네트워킹 능력이 주도적 성격과 직무성과간의 관계를 매개함을 실증하였다[43]. 즉, 주도적 성격은 가진 조직원은 자원을 효과적으로 획득할 수 있는 네트워크 형성에 의해 직무성과가 높아진다는 것이다. Liu et al.(2007)은 주도적 성격과 성과간의 관계에 있어서 정치적 기술과 개인평판이 매개효과를 나타냄을 보였다[31].

Ferris et al. (2008)은 성격과 성과간의 관계에 있어서 정치적 기술이 가장 중요한 매개자 중 하나라고 주장하였다[16]. 또한, 그들은 자아 효능감과 직위간 관계와 외향적 성격과 보수간 관계를 정치적 기술의 4가지 하위차원이 매개함을 실증하기도 하였다. Seibert et al. (2001)은 정치적 지식은 주도적 성격과 경력성공 및 직무만족간의 관계를 매개한다고 하였다[41]. 이러한 선행연구에 대한 고찰을 통하여 성격변수인 부서장의 주

도적 성격과 성과변수인 상향영향력간 관계에 있어서 부하의 정치적 기술이 매개 작용을 할 수 있다는 예측이 가능하였다.

한편, 대부분의 주도적 행동에 대한 연구가 긍정적 측면을 강조하고 있는 것이 사실이지만[8][23][25], 모든 주도적 행동이 반드시 유익한 것으로 볼 수는 없다 [7]. 즉, 주도적 행동은 타인이나 조직에 유익한 행동으로 비춰질 수 있지만, 비윤리적이고, 자기중심적이며, 다른 사람 또는 조직에 해가되는 것으로 인식될 수 있는 잠재적 비용도 고려되어야 한다[23]. 따라서, 부하의 주도적 성격은 부하의 정치적 기술을 통해 상사로 하여금 타인 및 조직에게 유익한 행동으로 인식되고, 이를 통하여 상향 영향력이 효과적으로 확보될 수 있을 것으로 볼 수 있다.

이러한 선행연구에 대한 고찰을 통하여, 부서장의 주도적 성격과 상향 영향력간 관계는 리더의 정치적 행동 특성을 나타내는 정치적 기술의 4가지 차원에 의해 매개된다는 가정이 가능하며, 이를 근거로 가설 4를 설정하였다.

가설 4. 부서원이 지각하는 부서장의 주도적 성격은 부서원이 지각하는 부서장의 정치적 기술의 4가지 차원인 네트워킹 능력, 외형적 진실성, 사회적 통찰력 및 대인관계 영향력을 통하여 부서원이 지각하는 부서장의 상향 영향력에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

본 연구의 연구모형은 [그림 1]과 같다.

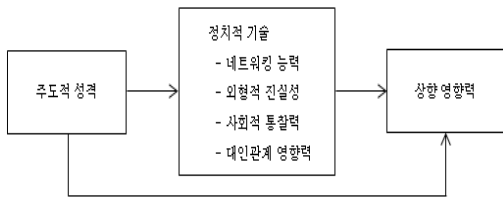


그림 1. 연구모형

III. 연구 방법

1. 자료수집 및 연구표본 특성

부서장의 주도적 성격과 정치적 기술은 A형 설문지에 구성하였고, 부서장의 상향 영향력은 B형 설문지에 구성하였다. 각 유형의 설문지는 각 부서별로 부서원 2인이 한 쌍이 되게 하여 응답하도록 하였다.

설문대상은 부서 단위로 업무를 수행하고 부서 규모는 부서장 포함 최소 5인 이상인 경우로 제한하였다. 설문대상은 공무원 조직과 기업 등 18개 조직이었다. 이중 공무원은 4개 조직에서 162개 부서(과, 부)였으며, 기업은 14개 조직에서 154개 부서(팀, 부)였다. 설문지 회수결과, 중요한 변수에 응답되지 않았거나 중심화된 성향으로 응답된 설문을 제외하고 공무원 138개 부서 및 기업 137개 부서로부터 부서원 275쌍의 설문지를 분석에 이용했다.

분석대상자의 인구통계적 특성을 살펴보면 A형 및 B형의 경향이 유사하였다. 성별 비율은 남성 57.8%, 여성 42.2%였다. 연령별로는 31~40세가 40.7~44.0%로서 가장 많았으며, 업종은 공사/공단을 비롯한 기업이 49.8%, 공무원 50.2%였다.

2. 변수의 측정

측정도구에 대한 신뢰성 및 타당성을 높이기 위하여 변수들을 측정하기 위한 설문문항 등은 대부분 기존의 연구에서 활용되어진 것들을 바탕으로 수정 보완하였다.

2.1 주도적 성격

부서장의 주도적 성격을 측정하기 위한 설문문항은 Bateman & Crant(1993)이 제시한 설문문항에서 요인적재치가 높은 6문항을 Parker(1998)가 뽑아내어 사용한 것을 국문으로 번역한 후 본 연구에 부합되도록 일부 수정하여 사용하였다[7][34]. 이 문항은 부서장의 주도적 성격에 대한 부서원의 인식정도를 Likert 5점 척도로 측정했다.

2.2 정치적 기술

부서장의 정치적 기술 측정을 위한 설문문항은 Ferris et al. (2005)가 제시한 18항목을 국문으로 번역하여 본 연구에 부합되도록 일부 수정하여 사용하였다.

이 문항은 부서장의 정치적 기술에 대한 부서원의 인식을 Likert 5점 척도로 측정했다. 본 측정도구는 ‘네트워킹 능력’, ‘사회적 통찰력’, ‘외형적 진실성’, ‘대인관계 영향력’의 4가지 하위차원으로 구분되어 있다.

2.3 상향 영향력

부서장이 소유한 상향 영향력이 어느 정도인가를 측정하기 위한 설문은 Wagner (1965)가 개념을 제시하고 [44], 김경수 등 (2013)이 설문을 구성한 4문항[1]을 본 연구 목적에 부합되도록 주어 등을 일부 수정한 후 사용하였다. 이 문항은 부서장의 상향 영향력에 대해 부서원이 인식하는 정도를 Likert 5점 척도로 측정하였다.

IV. 연구 결과

1. 측정도구의 타당성, 신뢰도 및 상관성 분석

본 연구에서는 구성개념 타당성에 대한 탐색적 요인 분석을 SPSS 19 버전을 사용하여 수행하였다. 요인 분석을 위해 주성분 분석 및 베리맥스 회전 방식을 적용하여 요인을 추출했다.

타당성 판정은 아이젠 값이 1 이상이고, 요인의 적재량과 공통성이 모두 0.4 이상인 경우에 타당성이 있다고 판정했다[24].

정치적 기술의 4가지 하위차원을 포함한 모든 변수를 동시에 투입하여 탐색적 요인분석 수행 결과, 정치적 기술의 설문 2문항과 주도적 성격의 설문 1문항을 제거하는 경우 네트워킹 능력, 외형적 진실성, 사회적 통찰력, 상향 영향력, 주도적 성격 등 6개의 요인으로 추출됐고, 각 변수별 요인적재량과 공통성이 0.4보다 커서

타당성이 확보되었다. 분석결과는 별도로 제시하지 않았다.

측정변수의 신뢰도는 내적 일관성에 대해서 파악할 수 있는 Cronbach's α 를 평가하였으며, Cronbach's α 값이 0.6 이상인 경우에 신뢰성이 있는 것으로 해석하였다. 분석결과, 모든 측정변인의 Cronbach's α 값은 0.6으로서 본 연구에 사용되는 모든 측정변인들의 신뢰성은 높은 것으로 확인되었다[표 1].

기술적 통계는 측정변수들의 평균 및 표준편차를 제시했으며, 변수들간의 상관성은 Pearson 상관계수로서 평가하였다[표 1]. Pearson 상관계수에 대한 분석 결과, 모든 측정변인간에는 상관성이 높은 것으로 나타났다.

2. 가설의 검증

2.1 가설 1 검증: 주도적 성격과 정치적 기술간의 관계

부서원이 지각하는 부서장의 주도적 성격과 정치적 기술간이 관계에 대한 가설 검증은 위계적 회귀분석을 통하여 하였다.

우선적으로 인구통계적 변수들을 통제하여 1단계 회귀분석을 실시하였고, 2 단계로 주도적 성격을 회귀식에 삽입하여 분석하였다. 그 결과를 살펴보면 다음과 같다.

우선 [표 2]의 모델 1인 종속변수가 네트워킹 능력으로 설정된 결과를 보면, 수정된 총설명력은 .276(F=4.360, p<.001)이며, 베타계수는 .456(p<.001)로 유의한 것으로 나타났다.

종속변수가 외형적 진실성인 모델 2의 결과를 보면, 수정된 R²=.143(F=4.994, p<.001)이고, 베타계수는 유의확률 99%에서 .459로 분석되었다.

사회적 통찰력이 결과변수인 모델 3을 보면, 수정된

표 1. 기술통계량 및 상관관계 분석결과

구분	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6
1 주도적성격	3.58	.638	(.797)					
2 네트워킹 능력	3.58	.709	.470**	(.900)				
3 외형적 진실성	3.64	.737	.469**	.413**	(.879)			
4 사회적 통찰력	3.38	.666	.445**	.465**	.523**	(.753)		
5 대인관계 영향력	3.46	.830	.351**	.420**	.647**	.559**	(.932)	
6 상향 영향력	3.20	.727	.237**	.193**	.276**	.264**	.277**	(.876)

**p<.01, ()안의 수치는 Cronbach's α 값.

충설명력은 .285(F=4.564, p<.001)이며, 베타계수는 .447(p<.001)로 유의한 것으로 나타났다.

끝으로, 대인관계력과 주도적 성격간의 관계를 분석한 모델 4의 분석결과에 따르면, 수정된 설명력은 .238(F=3.576)으로 유의확률 99%에서 유의하였으면, 베타값도 .357로 유의수준 .001에서 유의하였다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

2.2 가설 2 검증: 주도적 성격과 상향적 영향력간의 관계

가설 2를 입증하기 위하여 가설 1을 입증하기 위한 방법과 동일하게 위계적 회귀분석을 실시하였고, 회귀 모델은 [표 2]의 (5)와 같다.

회귀식의 설명력은 나타내는 값은 .136(F=1.797; p<.05)이고, 주도적 성격의 계수는 .226(p<.001)으로 모두 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 입증되었다.

2.3 가설 3 검증: 정치적 기술과 상향적 영향력간의 관계

정치적 기술이 상향적 영향력에 영향을 미치는지 확인하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였고 그 결과를 [표 2]에 제시하였다(회귀모델 6~9). 부서원이 인식하는 부서장의 네트워킹 능력(R2=.123, F값 = 1.606, p<.05; β값 = .188, p<.01), 외형적 진실성(R2=.150, F값 = 2.021, p<.01; β값 = .259, p<.001), 사회적 통찰력(R2=.143, F값 = 1.916, p<.01; β값 = .243, p<.001) 및 대인관계 영향력 (R2=.148, F값 = 1.993, p<.01; β값 = .256, p<.001)은 부서원이 인식하는 부서장의 상향 영향력에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설3도 모두 채택되었다.

2.4 가설 4 검증: 주도적 성격과 상향 영향력간 관계에서 정치적 기술의 매개효과 검증결과

표 2. 주도적 성격과 상향 영향력간 관계에서 정치적 기술의 매개효과 분석결과

매개변수 (B)	회귀분석(모델)	종속변수(C) : 상향 영향력			
		R ²	R ² adj	F	β
네트워킹 능력	B = A(1)	.276	.212	4.360***	.456***
	C = A(5)	.136	.060	1.797*	.226***
	C = B(6)	.123	.046	1.606c	.188**
	C = B+A	.144	.066	1.843**	A .176* B .108
외형적 진실성	B = A(2)	.304	.143	4.994***	.459 ^c
	C = A	.136	.060	1.797*	.226***
	C = B(7)	.150	.076	2.021**	.259 ^c
	C = B+A	.163	.086	2.120**	A .136 B .197**
Sobel Z		3.721***			
사회적 통찰력	B = A(3)	.285	.223	4.564***	.447c
	C = A	.136	.060	1.797*	.226 ^c
	C = B(8)	.143	.069	1.916**	.243c
	C = B+A	.158	.081	2.053 ^c	A .147* B .178*
Sobel Z		3.483***			
대인관계 영향력	B = A(4)	.238	.171	3.576***	.357***
	C = A	.136	.060	1.797*	.226***
	C = B(9)	.148	.074	1.993**	.256**
	C = B+A	.166	.090	2.177**	A .154* B .201**
Sobel Z		3.422***			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001, A: 독립변수; 주도적 성격, B: 매개변수; 정치적 기술, C: 종속변수; 상향영향력.

부서원이 지각하는 부서장의 주도적 성격과 상향 영향력간 관계에서 부서장의 정치적 기술의 매개효과를 나타내는 지에 대해서는 Baron & Kenny(1986)이 제시한 회귀분석 방법을 적용하여 분석하였다[6]. 또한, 매개효과의 통계적 유의성은 Sobel test로 검증했다.

부서원이 지각하는 부서장의 주도적 성격과 부서원이 지각하는 부서장의 상향 영향력과의 관계에서 부서원이 지각하는 부서장의 네트워킹 능력의 매개효과에 대한 분석결과를 살펴보면, 우선 회귀모형의 F 값은 1.60~4.36; $p < .05$ 으로 검토된 모형들은 통계적으로 유의하였다[표 2]. 매개효과 분석절차에 의한 결과는 ① 주도적 성격이 네트워킹 능력에 미치는 영향관계($B=A$)에서 $\beta = .45$ ($p < .001$)로 유의미한 정(+)의 영향을 나타냈다. ② 주도적 성격이 상향 영향력에 미치는 영향관계($C=A$)에서 $\beta = .226$, $p < .01$ 로 유의미한 정(+)의 영향을 나타냈다. ③ 주도적 성격과 네트워킹 능력이 동시에 상향 영향력에 미치는 영향관계($C=A+B$)에서는 주도적 성격 $\beta = .176$ ($p < .05$), 네트워킹 능력 $\beta = .108$ ($p > .05$)로 네트워킹 능력이 유의미한 영향을 나타내지 못하여 3단계 검증모형을 충족하지 못했다. 네트워킹 능력은 주도적 성격과 상향 영향력간 관계를 매개하지 않았다.

부서장의 주도적 성격과 부서장의 상향 영향력과의 관계에서 부서장의 외형적 진실성의 매개효과에 대한 분석결과를 살펴보면, 우선 회귀모형의 F 값은 1.797~4.994($p < .05$)로 검토된 모형들은 통계적으로 유의하였다[표 2]. 매개효과 분석절차에 의한 결과는 ① 주도적 성격이 외형적 진실성에 미치는 영향관계($B=A$)에서 $\beta = .459$ ($p < .001$)로 유의한 정(+)의 영향을 나타냈다. ② 주도적 성격이 상향 영향력에 미치는 영향관계($C=A$)에서 $\beta = .226$ ($p < .01$)로 유의미한 정(+)의 영향을 나타냈다. ③ 주도적 성격과 외형적 진실성이 동시에 상향 영향력에 미치는 영향관계($C=A+B$)에서는 주도적 성격 $\beta = .136$ ($p > .05$), 외형적 진실성이 $\beta = .197$ ($p < .01$)로 외형적 진실성은 상향영향력에 유의한 정(+)의 영향을 보였다.

그리고, 주도적 성격은 단독으로 상향 영향력에 미치는 영향($\beta = .226$)보다 외형적 진실성과 공동으로 상향 영향력에 미치는 영향($\beta = .136$, $p > .05$)이 감소했으며, 통

계적으로 유의하지 않아 완전매개효과를 나타냈다. 또한, Sobel 테스트 결과($Z: 3.721$, $p < .001$)도 유의하였기 때문에 주도적 성격과 상향 영향력간의 관계에서 외형적 진실성의 완전매개효과가 확인되었다.

부서원이 지각하는 부서장의 주도적 성격과 부서원이 지각하는 부서장의 상향 영향력과의 관계에서 부서원이 지각하는 부서장의 사회적 통찰력의 매개효과에 대한 분석결과를 살펴보면, 우선 회귀모형의 F 값은 1.797~4.564($p < .05$)으로 검토된 모형들은 통계적으로 유의하였다[표 2]. 매개효과 분석절차에 의한 결과는 ① 주도적 성격이 사회적 통찰력에 미치는 영향관계($B=A$)에서 $\beta = .447$ ($p < .001$)로 유의한 정(+)의 영향을 나타냈다. ② 주도적 성격이 상향 영향력에 미치는 영향관계($C=A$)에서 $\beta = .226$ ($p < .01$)로 유의한 정(+)의 영향을 나타냈다. ③ 주도적 성격과 사회적 통찰력이 동시에 상향 영향력에 미치는 영향관계($C=A+B$)에서는 주도적 성격($\beta = .147$, $p < .05$), 사회적 통찰력($\beta = .178$, $p < .05$)이 모두 유의한 정(+)의 영향을 나타냈다. 그리고 주도적 성격은 단독으로 상향 영향력에 미치는 영향($\beta = .226$)보다 사회적 통찰력과 공동으로 상향 영향력에 미치는 영향($\beta = .147$, $p < .05$)이 감소하여 부분매개효과를 나타냈다. 또한, Sobel 테스트 결과($Z: 3.483$, $p < .001$)가 유의하였으므로 주도적 성격과 상향 영향력간의 관계에서 사회적 통찰력의 부분매개효과가 확인되었다.

상기와 동일한 분석과정을 통하여 부서장의 주도적 성격과 부서장의 상향 영향력간 관계에서도 부서장의 정치적 기술의 부분 매개효과가 확인되었다[표 2]. 따라서, 가설 4는 부분채택 되었다.

V. 논의 및 결론

1. 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 부서원이 지각하는 부서장의 주도적 성격과 정치적 기술 및 상향 영향력간의 관계를 파악하고자 하였다. 특히, 부서장의 주도적 성격과 상향 영향력간 관계에서 정치적 기술의 매개효과를 확인하고자 하였다. 이를 위해 공무원과 기업 275개 부서에서 275 부서

원-부서원 쌍의 설문을 분석에 이용하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 첫째, 부서원이 지각하는 부서장의 주도적 성격은 부서원이 지각하는 부서장의 정치적 기술의 4가지 차원 각각에 정(+)의 영향을 미쳤다. 또한, 부서장의 주도적 성격은 부서장의 상향 영향력에 정(+)의 영향을 미쳤다. 부서장의 정치적 기술의 4가지 차원은 각각 부서장의 상향 영향력에 정(+)의 영향을 미쳤다.

둘째, 부서장의 주도적 성격과 상향 영향력 간 관계에 있어서 사회적 통찰력과 대인관계 영향력은 부분 매개효과를 나타냈으며, 외형적 진실성은 완전 매개효과를 나타냈다. 반면, 네트워크 능력은 매개효과를 나타내지 않았다. 즉, 부서장의 주도적 성격은 네트워크 능력을 경로로 해서는 상향 영향력에 긍정적 영향을 주지 못하였다.

정치적 기술의 4가지 차원 중에서 네트워크 능력은 상대적으로 부정적 관점이 강조되기도 한다. 국내 조직사회에서 연줄망이나 연줄문화는 사회적 성공의 매우 중요한 수단으로 인식되고 있기는 하지만, 서구와는 달리 부정적 시각도 팽배되어 있는 것이 사실이다. 이런 점에서 부서장의 네트워크 능력에 대한 부서원의 지각은 부서장이나 부서원에 따라서 부정적 영향을 쉽게 드러낼 수도 있다는 점이 고려될 수 있을 것이다. 또한, 본 연구의 가설설정 과정에서 진술하였듯이, 부서장의 주도적 성격의 결과물은 부서원에게 부정적으로 인식될 수도 있다는 점과도 관련되어 있다. 이런 측면에서, 부서장의 주도적 성격과 네트워크 능력은 경우에 따라 부서원들에게 부정적으로 인식될 수 있는 측면이 높으며, 이는 주도적 성격과 상향 영향력간 관계에서 네트워크 능력이 매개효과를 나타내지 못한 이유로 보여진다.

본 연구는 전통적인 리더십 연구가 초점을 두고 있는 하향 영향력에 대한 것이 아니라 부서장의 상향 영향력에 미치는 부서장의 성격특성 및 정치적 행동특성간의 관계를 조직정치학적 관점에서 규명하고자 했다는 데 의미가 있다.

2. 연구의 한계 및 향후과제

본 연구에 있어서의 한계와 향후과제는 다음과 같다. 첫째는 자료수집 대상과 관련이 있다. 본 연구에서는 영리조직 및 비영리 조직 등 다양한 조직으로부터 자료를 수집하였다. 하지만, 정치적 기술과 상향 영향력이라는 조직정치 관련 연구 분야의 특성상 보다 더 다양한 조직을 대상으로 해야 일반화된 결론을 도출할 수 있을 것이다. 또한, 정치적 행동 및 영향력 활동의 수준은 조직내부 뿐만 아니라 조직간에도 차이를 보일 수 있기 때문에 조직의 특성에 대한 고려가 필요할 것이다.

둘째는 본 연구에서 사용한 횡단적 연구방법의 한계다. 부서장의 조직정치적 행동은 이면의 의도가 드러나지 않는 경우가 많으며, 이는 부서원과 부서장간 근무기간이 짧을수록 파악이 어렵다. 또한, 부서장의 상향 영향력은 단기간에 형성되는 것이 아니라 지속적인 영향력 시도에 의해 확보될 수 있으며, 더욱이 주변 업무 환경 및 다른 조직원간의 관계 변화에 따라 동적인 역학관계를 보이기 때문에[69], 이에 대한 연구는 시간의 요인에 의해 영향을 많이 받게 된다. 따라서, 향후에는 종단적 자료수집을 연구를 수행함으로써 연구결과와 인과관계에 대한 보다 더 정확한 추론이 가능할 것이다.

셋째는 정치적 기술과 상향 영향력과 같은 조직정치적 행동과 유효성에 대한 평가는 국가와 문화적 차이에 의해서 차이를 가져올 수 있다는 점이다. 특히, 본 연구에 사용된 정치적 기술에 대한 측정도구는 미국을 중심으로 한 서구의 조직문화에 바탕을 두고 개발되었기 때문에 문화가 다른 국가에서 보편적 결과를 가져올 수 있을지에 대해서는 명확하지 않다. 이런 점에서 본 연구에 이용한 정치적 기술 등의 측정도구가 국내의 조직여건을 전반적으로 반영하지 못함으로써 측정도구 자체의 한계점도 있을 것이다. 또한, 측정도구에 대한 국문 번역시 언어적 문화가 번역에 제대로 반영되지 못하였을 수 있는 문제점도 있었을 것이다.

넷째, 정치적 기술이나 상향 영향력과 같은 조직정치학적 연구에 있어서 설문응답자는 사회적 호감이나 이미지 관리에 대한 고려로 인하여 정확한 응답을 피하는 경향이 있을 수 있다. 또한, 윤리적 또는 심리적 측면에서 자신이나 부하 및 상사가 행한 조직정치적 행동을

의식하지 못하거나 과거의 기억을 떠올리지 못할 수도 있다. 본 연구에서는 부서장의 정치적 행동 등에 대한 설문조사를 자기평가로 하는 경우에 있어서의 설문응답 오류요인을 줄이기 위하여 부하가 평가하는 방법을 택하였다. 그러나, 부서장의 정치적 행동을 부서원이 평가하는 경우에도 부서장이 부정적인 정치적 행동에 대한 이면의 의도를 효율적으로 숨기는 경우 부서원들로부터 유효한 데이터를 얻기에는 역시 힘들다는 한계가 있었을 것이다. 이는 조직정치학 분야의 연구에 있어서 본질적인 한계점이라고 보여진다. 이에 대해서는 향후 평가자를 부하, 동료 및 상사 등 다양하게 한 후 차이점을 비교하기 위한 연구가 요구된다.

다섯째, 김경수 등(2013)은 관리자나 부서장의 상향 영향력은 단순히 관리자나 부서장의 특성에 의한 것만이 아니라 부서 특성, 또는 조직문화 특성 등의 다양한 요인에 의해서 달라질 수 있다고 주장하면서 상향영향력의 선행요인에 대한 연구가 필요하다는 점을 향후과제로 제시한 바 있다[2]. 본 연구는 부서장의 상향 영향력에 미치는 요인으로서 부서장의 주도적 성격과 정치적 기술의 4가지 차원을 대상으로 하였다. 향후에는 개인특성, 직무환경, 조직문화, 상사와의 관계 등 상향 영향력의 선행요인에 대한 다각적인 연구가 요구되어 진다.

참 고 문 헌

- [1] 김경수, 노현재, 김인숙, 김광숙, 양동민, “조직에서의 위계적 리더십: Pelz 효과의 재검증”, *조직과 인사관리연구*, 제37권, 제1호, pp.171-204, 2013.
- [2] 김정훈, *전략적 이슈셀링 의지와 선행요인 및 결과분석*, 국민대학교, 박사학위논문, 2002.
- [3] 박진용, “수요환경의 변화와 경로구성원의 상호 영향전략”, *대한경영학회지*, 제24권, 제2호, pp.1095-1113, 2011.
- [4] 이용탁, 주규하, “윤리적 리더십이 조직구성원 주도성 및 조직 효과성과 이해관계자 만족도에 미치는 영향: 학교조직을 대상으로”, *한국인적자원관리학회*,
- [5] L. R. Anderson, J. Tolson, M. W. Fields, and J. W. Thacker, “Extension of the Pelz Effect: The impact of leader’s upward influence on group members’ control within the organization,” *Basic and Applied Social Psychology*, Vol.11, No.1, pp.19-32, 1990.
- [6] R. M. Baron and D. A. Kenny, “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical consideration,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, No.6, pp.1173-1182, 1986.
- [7] T. S. Bateman and J. M. Crant, “The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol.14, pp.103-118, 1993.
- [8] M. Bertolino, D. M. Truxillo, and F. Fraccaroli, “Age as moderator of the relationship of proactive personality with training motivation, perceived career development from training, and training behavioral intentions,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol.32, pp.248-263, 2011.
- [9] G. Blickle, K. Oerder, and J. K. Summers, “The impact of political skill on career success of employees’ representatives,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol.77, pp.383-390, 2010.
- [10] D. Brown, R. Cober, K. Kane, P. Levy, and J. Shalhoop, “Proactive personality and the successful job search: a field investigation with college graduates,” *The Journal of Applied Psychology*, Vol.91, pp.717-726, 2006.
- [11] M. S. Connelly, J. A. Gilbert, S. J. Zaccaro, K. V. Hrefall, M. A. Marks, and M. D. Mumford, “Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance,” *Leadership Quarterly*, Vol.11, pp.65-86, 2000.
- [12] J. M. Crant, “Proactive behavior in

- organizations," *Journal of Management*, Vol.26, No.3, pp.435-462, 2000.
- [13] J. M. Crant and T. S. Bateman, "Charismatic leadership viewed from above: the impact of proactive personality," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, pp.63-75, 2000.
- [14] D. S. DeRue, J. D. Nahrgang, N. Wellman, and S. E. Humphrey, "Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity," *Personnel Psychology*, Vol.64, pp.7-52, 2011.
- [15] M. H. Do and A. Minbashian, "A meta-analytic examination of the effects of the agentic and affiliative aspects of extraversion on leadership outcomes," *The Leadership Quarterly*, Vol.25, pp.1040-1053, 2014.
- [16] G. R. Ferris, G. Blickle, P. B. Schneider, J. Kramer, I. Zettler, and J. Solga, "Political skill construct and criterion-related validation: a two-study investigation," *Journal of Managerial Psychology*, Vol.23, pp.744-771, 2008.
- [17] G. R. Ferris and T. A. Judge, "Personnel/human resources management: a political influence perspective," *Journal of Management*, Vol.17, pp.447-488, 1991.
- [18] G. R. Ferris and D. C. Treadway, R. W. Kolodinsky, W. A. Hochwarter, and C. J. Kacmar, and C. Douglas, "Development and validation of the political skill inventory," *Journal of Management*, Vol.31, pp.126-152, 2005.
- [19] G. R. Ferris, D. C. Treadway, P. L. Perrewé, R. L. Brouer, C. Douglas, and S. Lux, "Political skill in organizations," *Journal of Management*, Vol.33, pp.290-320, 2007.
- [20] S. W. Floyd and B. Wooldridge, "Middle management's strategic influence and organizational performance," *Journal of Management Studies*, Vol.34, No.3, pp.465-485, 1997.
- [21] M. L. Forret and T. W. Dougherty, "Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?," *Journal of Organizational Behaviors*, Vol.25, pp.419-437, 2004.
- [22] S. A. Geertshuis, H. D. Cooper-Thomas, and M. Price, "Appraisals of self and situation as determinants of upward influencing tactics," *Journal of Applied Psychology*, Vol.43, No.8, pp.1563-1577, 2013.
- [23] A. M. Grant and S. J. Ashford, "The dynamics of proactivity at work," *Research in Organizational Behavior*, Vol.28, pp.3-34, 2008.
- [24] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, and R. L. Tatham, *Multivariate data analysis (6th ed.)*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, 2006.
- [25] P. Kanten and F. E. Ulker, "A relational approach among perceived organizational support, proactive personality and voice behavior," *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.62, pp.1016-1022, 2012.
- [26] J. W. Kassing, "Speaking up: identifying employees' upward dissent strategies," *Management Communication Quarterly*, Vol.16, pp.187-209, 2002.
- [27] J. W. Kassing and W. Kava, "Assessing disagreement expressed to management: development of the upward dissent scale," *Communication Research Reports*, Vol.30, pp.46-56, 2013.
- [28] B. L. Kirkman and B. Rosen, "Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment," *Academy of Management Journal*, Vol.42, pp.58-74, 1999.
- [29] R. W. Kolodinsky, W. A. Hochwarter, and G. R. Ferris, "Nonlinearity in the relationship between political skill and work outcomes: convergent

- evidence from three studies," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.65, pp.294-308, 2004.
- [30] K. J. Krone, "Structuring constraints on perceptions of upward influence and supervisory relationships," *The Southern Communication Journal*, Vol.59, No.3, pp.215-225, 1994.
- [31] J. Liu, G. R. Ferris, R. Zinko, P. L. Perrewé, B. Weitz, and J. Xu, "Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: a four-study investigation with convergence," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.71, pp.146-165, 2007.
- [32] H. Mintzberg, "The organization as political arena," *Journal of Management Studies*, Vol.22, pp.133-154, 1985.
- [33] R. T. Mowday, "The exercise of upward influence in organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol.23, pp.137-159, 1978.
- [34] S. K. Parker, "Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions," *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, No.6, pp.835-852, 1998.
- [35] S. K. Parker, H. M. Williams, and N. Turner, "Modeling the antecedents of proactive behavior at work," *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, No.3, pp.636-652, 2006.
- [36] J. Pfeffer, *Power play*. Harvard Business Review, (July-August), pp.84-92, 2010.
- [37] N. Phillips, "Bringing the organization back in: a comment on conceptualizations of power in upward influence research," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.18, pp.43-47, 1997.
- [38] A. M. Saks, J. A. ruman, and H. Copper-Thomas, "The neglected role of proactive behavior and outcomes in newcomer socialization," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.79, pp.36-46, 2011.
- [39] W. K. Schilit, "An examination of individual differences as moderators of upward influence activity in strategic decisions," *Human Relations*, Vol.39, No.10, pp.933-953, 1986.
- [40] W. K. Schilit and E. Locke, "A study of upward influence in organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol.27, pp.304-316, 1982.
- [41] S. E. Seibert, M. L. Kraimer, and J. M. Crant, "What do proactive people do? a longitudinal model linking proactive personality and career success," *Personnel Psychology*, Vol.54, pp.845-874, 2001.
- [42] A. D. Smith, D. A. Plowman, D. Duchon, and A. M. Quinn, "A qualitative study of high-reputation plant managers: political and successful outcomes," *Journal of Operations Management*, Vol.27, pp.428-443, 2009.
- [43] J. A. Thompson, "Proactive personality and job performance: A social capital perspective," *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, pp.1011-1017, 2005.
- [44] L. W. Wager, "Leadership style, influence, and supervisory role obligations," *Administrative Science Quarterly*, Vol.9, pp.391-420, 1965.
- [45] V. R. Waldron, "Communication practices of followers, members, and protégés: the case of upward influence tactics," *Communication Yearbook 22*, pp.251-299, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999.
- [46] G. Yukl and J. W. Michel, "Proactive influence tactics and leader member exchange," In C. A. Schriesheim & L. L. Neider (Eds.), *Power and influence in organizations: New empirical and theoretical perspectives* (pp.87-103), Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2006.

저 자 소 개

강 경 구(Kyung-Goo Kang)

정회원



- 2010년 2월 : 제주대학교 농학 박사
- 2013년 8월 : 제주대학교 경영학 석사
- 현재 : 제주특별자치도개발공사 정보혁신팀장

<관심분야> : 리더십, 조직정치, 조직문화

김 정 훈(Jung-Hoon Kim)

정회원



- 2001년 2월 : 국민대학교 경영학 석사
- 2003년 8월 : 국민대학교 경영학 박사
- 현재 : 제주대학교 경영학과 교수

<관심분야> : 리더십, 인사조직, 교육개발