



Original Article

# How Does Interorganizational Inclusive Leadership influence Affiliated Sport Organization Employees? A bifactor Structural Model Approach with a Moderator of Power Distance

Jihyeon Oh and Daehwan Kim\*

College of Information Technology and Convergence, Pukyong National University

### Article Info

Received 2023. 12. 17.  
Revised 2024. 01. 05.  
Accepted 2024. 01. 05.

### Correspondence\*

Daehwan Kim  
dk@pknu.ac.kr

### Key Words

Interorganizational inclusive leadership, Interorganizational relationship, Organizational trust, Power distance

**PURPOSE** Inclusive leadership has become increasingly important in sport organizations. Accordingly, this study examines interorganizational inclusive leadership effects on organizational trust and affiliated organizations' employees depending on power distance. **METHODS** A total of 250 affiliated sport organization employees participated, and latent moderated structural equation modeling with a bifactor structural model was employed to test the hypotheses. **RESULTS** The results indicated that macro inclusive leadership as well as its two components significantly enhance organizational trust. Interestingly, power distance positively moderated the macro effect of interorganizational inclusive leadership on organizational trust. Lastly, organizational trust enhanced job performance and well-being, and reduced turnover intention. **CONCLUSIONS** The results provide meaningful insight into the relationship between lead and affiliated organizations in the context of highly competitive and collaborative sport organizations.

## 서론

스포츠 조직은 종목 또는 부서별로 각각 개별적으로 기능하며, 규정 및 지침을 설정하기위해 서로 경쟁을 하기도 하고, 국제대회 유치를 위해 협업하기도 한다. 이와 같은 조직간 파트너십은 각 조직의 성장에 긍정적인 영향을 준다(Bloyce et al., 2008). 기존의 선행연구에서는 주로 조직내(intra-organization)에서 리더와 직원의 관계를 규명하는 연구가 주를 이루고 있으며, 스포츠 조직의 특성을 대변할 수 있는 조직간(inter-organization) 관계를 보는 연구는 부족한 실정이다. 특히, 스포츠 조직은 다른 조직에 비해 상위조직(예, 한국야구위원회; KBO)과 하위조직(예, LG트윈스, 두산 베어스 등)의 관계가 유기적으로 조직 대 조직에 대한 연구가 필요하다.

다채로운 조직이 서로 협력과 경쟁을 하는 상황에서 필요한 리더십으로 포용적 리더십을 적용할 수 있다(Connelly, 2007). 포용적 리더십은 리더와 직원이 서로 협력할 수 있도록 방법을 찾는 것에 동의하는 리더십으로, 직원의 독창성을 촉진하고 소속감을 가

지도록 하는데 중점을 두기 때문에 다양한 조직에 적용가능하다. 이 리더십은 그룹 구성원들이 자신의 아이디어가 얼마나 가치 있다고 느끼는 지를 형성하는 리더의 행동을 정의하기 위해 개발되었다(Nembhard & Edmondson, 2006). 포용적 리더는 조직 구성원들과 상호작용할 때 개방성, 접근성, 가용성을 보이는 특징을 가진다(Carmeli et al., 2010).

스포츠 조직은 협력과 경쟁을 해야 하는 관계이다(Chadwick, 2009). 이러한 관계 속에서 조직간 신뢰는 협업을 하는데 있어서 중요한 요소다(Ansell & Gash, 2008). 사회교환 이론에 의하면, 직원이 자신의 조직을 신뢰할 때 조직과의 관계를 긍정적으로 보고 자신의 업무를 잘 수행하기위해서 노력을 기울인다(Salanova et al., 2021). 또한, 직원의 웰빙과 이직의도는 조직신뢰와 관련 있다(Vokić et al., 2020). 이와 같은 선행연구를 바탕으로 조직 신뢰는 포용적 리더십과 직원의 행동관계에서 중요한 매커니즘으로 작용할 수 있다고 사료된다.

리더십 스타일은 문화의 특성에 따라서 다르게 기능한다(Den Hartog et al., 1999). 특히, 네 가지 문화적 가치(개인주의, 불확실성 회피, 남성성, 권력거리) 중 하나인 권력거리(power distance)는 개인이 자신의 역할 및 위치를 어떻게 인식에 따라 형성되는 행동을 의미한다(Farh et al., 1997). 즉, 위계질서를 받아들이는 직원은 리

© This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

더의 권력을 인정하고 받아들인다는 것이다. 따라서, 권력거리에 따라 상위조직의 포용적 리더십에 따른 하위조직 직원의 행동에 영향을 줄 수 있음을 예측할 수 있다.

이를 바탕으로, 이 연구의 목적은 상위조직의 포용적 리더십의 하위조직 직원의 조직신뢰에 미치는 영향과 이에 따른 업무성과, 웰빙, 낮은 이직의도에 미치는 것을 보고자 한다. 또한, 포용적 리더십이 조직신뢰에 미치는 영향에서 권력거리의 조절효과를 탐색하고자 한다.

## 조직간 포용적 리더십

거시적 포용적 리더십은 직원에게 일관된 격려를 하고, 그들의 생각과 의견, 관심사 등에 관심을 보이는 리더십을 의미한다(Choi et al., 2016). Randel et al.(2018)에 의하면, 포용적 리더십은 리더가 직원이 소속감을 가질 수 있도록 하며, 구성원으로서의 독창적인 관심을 충족시킬 수 있도록 돕는 리더십을 의미한다. 이 정의는 기존의 거시적 포용적 리더십보다 구체적인 미시적 관점에서 포용적 리더십의 개념을 함양한다. 기존의 선행연구에서는 포용적 리더십의 구성요소로 개방성, 접근성, 유용성으로 정의했다(Carmeli et al., 2010). 이 정의는 거시적으로 조직내 상황에 초점을 맞추고 있으나, Randel et al.(2018)의 정의는 리더의 포용성은 직원의 소속감과 독창성에 대한 가치 욕구를 모두 충족시키는데 초점을 맞추고 있음으로 기존의 정의보다 구체적이며 조직간 상황에 더욱 적합하다고 사료된다(Shore et al., 2011).

미시적 포용적 리더십의 세부 개념은 두 가지로 분류할 수 있다. 먼저, 소속감 촉진(facilitating belongingness)은 포용적 리더십에서 중요한 부분으로 직원이 자신이 속한 조직에서 인정받고 가치 있는 존재라고 느끼도록 격려하는 것을 의미한다(Lewig et al., 2007). 두 번째, 독창성(indicating uniqueness)은 직원이 자신의 생각을 공개적으로 표현하고 그룹 내에서 특별한 가치가 있다는 것을 인지하도록 리더로서 도움을 주는 것을 의미한다(Leroy et al., 2021).

포용적 리더십은 의사소통이 없는 최대의 역량을 발휘할 수 없으며, 조직간 환경에서는 더욱 중요하다. 특히 조직간 관계에서 투명한 의사소통(transparent communication)은 정보 공유에 있어서 직원의 개방성을 장려하기 때문에 포용적 리더십을 재현하기 위한 필수 요소이다(Avolio et al., 2009). 투명한 의사소통은 직원들의 참여와 필요한 정보를 얻을 수 있도록 독려하며 정보를 제공하고자 하는 노력을 의미한다(Rawlins, 2009). 직원이 원하고 필요로 하는 정보를 얻지 못한다면 직원들의 욕구를 충족시킬 수 없기 때문에 포용적 리더십을 실현하기 위해 필요한 개념이다(Hooks et al., 2002). 이처럼 투명한 의사소통은 긍정적인 조직 관계를 형성하는데 중요한 역할로 간주된다(van Riel & Fombrun, 2007). 따라서, 본 연구에서는 미시적 포용적 리더십의 세부 개념으로 소속감, 독창성, 투명한 의사소통으로 구성하고자 한다.

## 조직간 포용적 리더십과 조직신뢰

조직신뢰는 조직이 위기상황에 처해있을 때 흔들리지 않으며, 직원의 자발적 업무몰입과 참여를 가능하게 하는 심리적 유대감이다(Yucel, 2006). 이는 대인 관계를 구축하는데 있어 중요한 요소로 인식되며, 협력하는 문화를 촉진하는데 기여한다(Barnard, 1938).

포용적인 조직은 직원의 아이디어와 의견을 받아들이며, 이를 기반으로 신뢰를 촉진하는 정서적 지원을 제공한다(Javed et al., 2018). Hassan & Jiang(2021)은 직원이 자신이 속한 그룹이 지원 노력, 형평성 장려, 공유된 의사결정 등을 할 때 소속감을 경험하며, 이로 인해 조직을 신뢰한다고 했다. 따라서 하위조직 직원의 상위조직에 대한 소속감은 조직신뢰를 예측하는 주요변수이다(Esparcia et al., 2015). 또한, 직원의 조직신뢰는 상위조직이 직원의 독창성을 인정할 때 더 강해진다(Sassenberg & Postmes, 2002).

사회정체성 이론에 따르면 리더가 개인의 다양한 특성을 받아들이고 포용하면 조직신뢰로 이어지기 때문이다. 직원은 리더가 새로운 아이디어를 받아들이고, 독특한 관점을 장려하며, 다양한 기여를 할 수 있도록 장려할 때 조직을 신뢰한다(Morrison, 2014).

조직에서 투명한 의사소통은 리더와 직원들의 심리적 거리를 줄인다(Han et al., 2017). 상위조직이 열린 의사소통을 하고, 업무에 관한 정보를 공유함으로써 직원들과 관계를 구축할 수 있으며 이러한 결과로 조직신뢰가 증가한다(Avolio & Bass, 1995). 또한, Norman et al.(2010)은 리더의 진실성과 개방성이 직원의 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미침을 밝혔다. 이와 같은 이론적 배경을 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 1. 상위조직의 포용적 리더십은 하위조직 직원의 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1a. 상위조직의 소속감 촉진은 하위조직 직원의 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1b. 상위조직의 독창성 인정은 하위조직 직원의 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1c. 상위조직의 투명한 의사소통은 하위조직 직원의 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 권력거리의 조절효과

포용적 리더십의 영향은 직원들이 가지고 있는 문화적 가치에 따라 달라질 수 있다(Kirkman et al., 2009). 권력거리는 '개인이 조직에서 권력의 불평등한 분배를 어느 정도 수용하는지'로 정의된다(Clugston et al., 2000). 구체적으로, 높은 권력거리를 가진 사람은 불균형한 권력 구조를 용인하고 불공정성을 정당화하며 공정성과 불평등에 대한 민감도가 낮다. 반면에, 낮은 권력거리를 가진 사람은 불공정과 불평등에 더 민감하고 권력의 공평한 분배에 더 관심을 가진다(Sue-Chan & Ong, 2002). 이를 바탕으로 높은 권력거리를 가진 직원은 상위조직과의 불일치를 피하고 그들의 권위를 지지할 것이다(Liang, 2014). 반대로, 낮은 권력거리를 가진 직원은 자신을 상위조직의 리더와 동등하게 보고, 리더의 포용적인 행동에 대해 특별하다고 인지하지 못한다(Hofstede, 2001). 따라서, 낮은 권력거리를 가진 직원에 대한 포용적 리더십의 영향은 감소할 것이다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 2. 권력거리가 높은 직원일수록, 상위조직의 포용적 리더십이 직원의 조직신뢰에 미치는 영향은 높을 것이다.

하위조직 직원의 행동

성과는 개인과 조직이 그들의 목표를 얼마나 달성했는지의 정도이다(Pugh, 1991). 선행연구에서는 조직신뢰는 직원의 만족도나 업무성과에 긍정적인 영향을 미친다고 했다(Dirks & Ferrin, 2002). 또한, 직원이 포용적인 환경에서 신뢰받고 소속감을 느낄 때, 조직과의 관계를 긍정적인 방식으로 인식할 가능성이 높다. 이 결과, 직원은 조직에 대한 보답으로 높은 업무성과를 내기 위해 노력한다(Salanova et al., 2021). 신뢰를 바탕으로 일하는 직원은 일하고자 하는 동기부여가 생겨 높은 성과를 낼 수 있다(Velez, 2006).

경영 및 사회과학 분야의 연구에서 조직신뢰가 직원의 웰빙에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다(Vokie et al., 2020). 이는 조직과 신뢰할 수 있는 관계를 가지는 것은 직무 만족도를 높이고, 업무 스트레스를 저하시켜 웰빙까지 연결될 수 있다고 사료된다(Liu et al., 2010). Diener & Seligman(2002)은 웰빙이 높은 사람은 신뢰, 협력, 상호지원을 포함하는 고품질 관계를 가지고 있다고 한다.

이직의도는 조직을 의도적으로 떠나려는 경향을 의미한다(Tett & Meyer, 1993). 조직에 대한 신뢰는 직원의 이직의도를 낮춘다는 다수의 선행연구가 있다(Harhara et al., 2015; Mulki et al., 2008). Dirks & Ferrin(2002)은 조직에 대한 신뢰가 높은 직원일수록 업무에 긍정적인 태도를 보이여 이러한 태도는 이직의도를 낮춘다. 이러한 선행연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

- 가설 3. 하위조직 직원의 조직신뢰는 업무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4. 하위조직 직원의 조직신뢰는 웰빙에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 5. 하위조직 직원의 조직신뢰는 이직의도에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

연구방법

연구대상

본 연구의 연구대상은 대한체육회, k-리그, 한국야구위원회(KBO)의 하위조직 직원들을 대상으로 온라인 설문지 Prolific을 사용하여 설문을 수집했다. 총 274개의 설문에서 불성실응답 24개를 제외한 250개를 최종 분석에 사용했다. 연구대상의 인구통계학적 특징은 <Table 1>과 같다.

측정도구

설문 문항은 기존의 설문 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 7점 Likert척도를 사용해서 구성했다. 포용적 리더십은 Randel et al.(2018)과 Rafferty & Griffin(2004)을 바탕으로 소속감 3문항, 독특성 4문항, 투명한 의사소통 3문항으로 총 10문항으로 구성했다. 조직신뢰는 Giessner & Van Knippenberg(2008)의 문항을 참고하여 5문항으로 구성했다. 업무성과는 4항목(Yilmaz, 2015), 웰빙 6항목(Arnold et al., 2007), 이직의도는 4항목(Moore, 2000)으로 구성했다. 마지막으로, 권력거리는 Dorfman & Howell(1988)의 척도를

Table 1. Demographic information

Variables	Group	N	%
Gender	Male	195	78%
	Female	55	22%
Age	20s	32	12.8%
	30s	105	42%
	40s	79	31.6%
	50s	31	12.4%
	Over 60s	3	1.2%
Education level	Bachelor's degree	216	86.4%
	Master's degree	26	10.4%
	Doctoral degree	8	3.2%
Work level	Contract Employee	41	16.4%
	Staff - Assistant Manager	103	41.2%
	Section Chief - Chief	71	28.4%
	Manager	20	8%
Duration of work	Director	15	6%
	Under 1 year	33	13.2%
	1 year - 3 years	33	13.2%
	3 years - 5 years	32	12.8%
	5 years - 7 years	35	14%
Total	7 years - 9 years	40	16%
	Over 9 years	77	30.8%
Total		250	100%

활용하여 5문항으로 구성했다. 자세한 문항은 <Table 2>에 있다.

자료처리 방법

포용적 리더십의 2차 요인과 조직신뢰, 권력거리, 업무성과, 웰빙, 이직의도의 1차 요인을 포함한 이론적 측정 모델을 검증하기 위해 Mplus 8을 사용하여 확인적 요인분석을 실시했다. 가설검증을 위해 포용적 리더십의 거시적 효과뿐만 아니라 세 가지 구성요소(소속감, 독특성, 투명한 의사소통)의 미시적 효과가 조직신뢰에 미치는 영향을 측정하기 위해 bifactor 구조모형을 수행했다(Howard et al., 2018). 또한, 권력거리의 조절효과가 포용적 리더십과 조직신뢰에 미치는 영향을 보기 위해 잠재조절 구조방정식(LMS)을 Mplus 8 프로그램을 사용하여 검증했다(Klein & Moosbrugger, 2000).

연구결과

조사도구의 타당도 및 신뢰도

확인적요인 분석 결과  $\chi^2/df=1037.49/509=2.04$ , CFI=.93, TLI=.93, RMSEA = .06, SRMR = .05로 적합한 모두 적합한 것으로

**Table 2.** Summary results of measurement model validation

Measurement Items		$\beta$	CR	AVE
Facilitating Belongingness**	Supporting group members: Lead organization stays in touch within my organization	.85	.90	.74
	Encouraging justices and equity: Lead organization gives us honest and fair answers	.83		
	Shared decision making: Lead organization encourages us to engage in productive debates in an effort to improve decision making	.90		
Macor Inclusive Leadership*	Encouraging diverse contribution: Lead organization values our personal competence	.96	.92	.83
	Encouraging diverse contribution: Lead organization appreciated our unique attributes (e.g., ability, intelligence, or talent)	.95		
	Helping members: Lead organization provides the encouragement and emotional support necessary to ensure we continue presenting new ideas	.84		
	Helping members: Lead organization discusses with us our thoughts to improve us	.89		
	Participation: Lead organization involves us to help identify the information we need	.90		
Transparent Communication**	Substantiality: Lead organization provides accurate information	.85	.89	.74
	Accountability: Lead organization is forthcoming with information that might be damaging to the organization	.82		
Organizational Trust	I trust lead organization absolutely	.92	.96	.83
	I think lead organization does the right things	.85		
	I think lead organization is trustworthy	.92		
	Lead organization is very committed to our organization	.93		
	Lead organization wants to the best for the organization	.92		
Job Performance	I make sure that my work meets/exceeds performance standards	.84	.93	.76
	I meet/exceed my goals	.94		
	I complete my tasks on time	.83		
	I respond quickly when problems come up	.89		
Well-being	In the past 6 months, I have felt motivated	.93	.98	.87
	In the past 6 months, I have felt energetic	.96		
	In the past 6 months, I have felt enthusiastic	.96		
	In the past 6 months, I have felt lively	.90		
	In the past 6 months, I have felt joyful	.94		
	In the past 6 months, I have felt cheerful	.64		
Turnover Intention	Sometime I am thinking about work for another organization	.83	.93	.76
	If I can choose again, I won't choose the current organization	.94		
	If there is a better job, I am intending to changing jobs	.88		
	I intend to leave this organization	.84		
Power Distance	Lead organization should make most decision without consulting affiliated organization	.83	.96	.54
	It is frequently necessary for a lead organization to use authority and power when dealing with us	.66		
	Lead organization should seldom ask for the opinion of employees	.87		
	Employees should not disagree with management decisions	.75		

\*\*First-order factor, \*Second-order factor.

나타났다. 측정모델의 모든 요인적재 값은 .05보다 크고 통계적으로 유의미하다(Table 2). 모든 요인의 평균분산추출량(AVE)값은 .54에서 .88까지 나타났으며, 모든 요인의 구성 신뢰도 계수는 .70보다 큰 것으로 나타났다. 이러한 결과는 측정모델의 구성 타당도와 신뢰성을 확보했음을 보여준다(Hair et al., 2006).

가설검증

본 연구는 잠재 조절변수(권력 거리)를 포함한 bifactor 구조모형을 개발하고 Klein & Moosbrugger(2000)가 제안한 두 단계 방법을 사용하여 잠재조절 구조방정식 모델(LMS)을 수행했다. 먼저, 잠재 상호작용 요인이 없는 양분된 구조 모델(모델 0)을 측정했다. 모델 0이 전통적인 모델 적합 지수를 충족하는 경우, 두 번째 모델(모델 1)인 잠재 상호작용 요인(거시적 포용적 리더십 × 권력거리)을 포함하는 모델은 두 번째 단계에서 확인했다. 이 단계에서는 모델 1과 데이터 간의 적합도를 평가하기 위해 모델 0과 모델 1의 로그 우도 비율 검정을 사용했다. 이는  $D = -2[\text{모델 0의 로그 우도 값} - \text{모델 1의 로그 우도 값}]$  및 모델 0과 모델 1 간의 자유도 차이( $\Delta df$ )에 기반 한다. D 통계량이 통계적으로 유의하면 모델 1이 모델 0보다 통계적으로 우수한 모델로 결정되며, 따라서 이 모델의 경로 계수를 사용하여 가설을 검정했다.

이와 같은 절차를 따라 먼저, 거시적 포용적 리더십의 하위요소(소속감, 독창성, 투명한 의사소통, 권력거리(잠재 조절변수), 조직 신뢰, 업무성과, 웰빙, 이직의도를 포함하는 양분된 구조 모델(모델 0)을 먼저 측정했다. 결과는 데이터와 모델 0 사이에 적절한 적합도를 보였다( $\chi^2/df=908.10/502 = 1.81$ , CFI=.94, TLI=.93, RMSEA=.06, SRMR=.07)(Hair et al., 2006). 따라서 두 번째 단계로 진행하여 미시적 포괄적 리더십 × 권력 거리와 함께 잠재 상호 작용 요인을 포함하는 양분된 구조 모델을 측정했다. 로그 우도 비율 검정 결과, 모델 1이 모델 0보다 통계적으로 우수하게 나타났다:  $4.518 = -2[-11406.366+11404.107]$ ,  $\Delta df=1$ . 따라서 모델 1의 경로계수를 사용하여 가설을 검정했다.

구체적으로, 거시적 포용적 리더십이 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미친 것으로 나타났다( $\beta=.573$ ,  $p<.001$ ). 또한 포용적 리더십의 하위 구성 요소인 소속감( $\beta=.198$ ,  $p<.01$ ) 및 투명한 의사소통( $\beta=.176$ ,  $p<.05$ )이 조직신뢰에 긍정적으로 영향을 미치는 반면, 독창성은 조직신뢰에 미치는 영향은 유의하지 않았다( $\beta=-.011$ ,  $p=.88$ ). 따라서 가설 1, 1a, 1c는 지지되었지만, 가설 1b는 지지되지 않았다. 권력 거리가 거시적 포용적 리더십이 조직신뢰에 미치는 영향을 긍정적으로 조절하는 것으로 나타났다( $\beta=.107$ ,  $p<.05$ ). 따라서 가설 2는 지지되었다. 마지막으로, 조직신뢰가 업무성과( $\beta=.556$ ,  $p<.001$ )와 웰빙( $\beta=.694$ ,  $p<.001$ )에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나왔고, 이직의도에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=-.523$ ,  $p<.001$ ). 종합적으로, 가설 3, 4, 5 모두 지지한다. 구체적인 결과는 <Table 3> 및 <Figure 1>에 요약했다.

논의

본 연구는 상위 스포츠 조직의 포용적 리더십이 하위 조직 직원의 조직신뢰에 미치는 영향과 이에 따른 업무성과, 웰빙, 이직의도를 보는

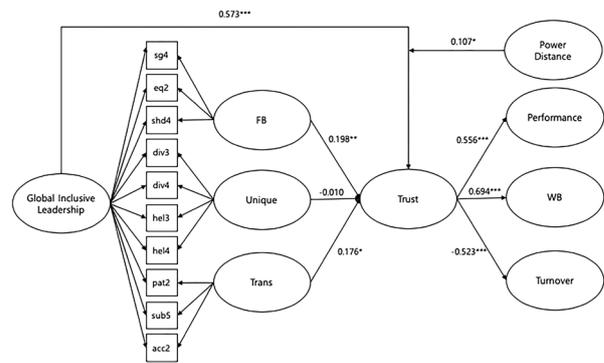


Fig. 1. Results of structural model test

Table 3. Parameter estimators of direct effects in the structural model

	Structural Path	Standardized Coefficient	p
H1	Macro inclusive leadership → organizational trust	.57***	<.001
H1a	Facilitating belongingness → organizational trust	.20**	<.01
H1b	Indicating uniqueness → organizational trust	-.01	>.05
H1c	Transparent communication → organizational trust	.18*	<.05
H2	Power distance macro inclusive leadership → organizational trust	.11*	<.05
H3	Organizational trust → job performance	.56***	<.001
H4	Organizational trust → well-being	.69***	<.001
H5	Organizational trust → turnover intention	-.52***	<.001

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ . \*\*\*  $p < .001$ .

데 목적이 있다. 또한, 권력거리에 따른 포용적 리더십과 조직신뢰의 관계를 보고자한다.

가설 1의 결과는 상위조직의 포용적 리더십이 직원의 조직신뢰에 미치는 거시적 효과뿐만 아니라 미시적 효과도 있다는 것을 규명했다(가설1a, 가설1c). 이 결과는 상위조직 리더의 소속감 유도와 투명한 의사소통이 신뢰에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구를 지지한다(Akalin et al., 2006; Jung & Avolio, 2000; Whitenor, 2001). 사회 정체성 이론을 기반으로 직원의 소속감이 조직의 목표를 추진하기 위해 얼마나 노력하는지에 대한 연구 결과를 지지한다(Tyler & Blader, 2003). 또한, 투명하고 윤리적이며 정직한 커뮤니케이션은 하위조직과 상위조직 간의 지식 갭을 줄여주므로 직원들은 상위조직에 대해 더 높은 신뢰를 가질 수 있다는 것을 의미한다(Rawlins, 2009).

한편, 독창성은 리더와 직원 간의 관계(조직내)에서 중요한 역할

을 하는 것으로 나타났지만(Randel et al., 2018), 조직간 관계에서는 유효하지 않은 것으로 나타났다. 선행연구에 의하면, 주로 독창성은 개인적인 본질에 가깝기 때문에 조직내에서 개인의 관점에서 이해하기에 적절하다(Hassan & Jiang, 2021). 따라서 독창성이 조직내 관계에선 적합 할 수 있으나, 조직간 맥락에서는 맞지 않은 것으로 사료된다.

본 연구는 권력거리가 조직신뢰에 대한 포용적 리더십의 거시효과를 긍정적으로 조절한다는 것을 확인했다(가설 2). 다시 말해, 권력거리가 높으면 포용적 리더십이 조직신뢰에 미치는 효과는 증가한다는 것이다. 이 결과는 권력의 불균형을 수용하는 직원들(고 권력 거리를 가진 직원들)은 권력의 불균형을 부정하는 직원들(저 권력 거리를 가진 직원들)보다 포용적 리더십에 더 강한 조직신뢰를 형성하는 경향이 있다는 것을 나타낸다. 이러한 연구 결과는 높은 권력거리를 가진 직원은 상위조직과 더 적극적으로 상호 작용하며(Kirkman et al., 2009), 어떤 경우에도 주도 조직과의 고품질 교환 관계를 개발할 의지가 있기 때문이다.

마지막으로, 조직신뢰가 하위조직 직원의 업무성과(가설 3)와 웰빙(가설 4)은 향상시키지만, 이직의도(가설 5)는 감소시킨다는 것을 규명했다. 이 결과는 조직신뢰가 높은 직원은 더 나은 성과를 내기 위해 노력하는 경향이 있다는 선행연구를 지지한다(Salanova et al., 2021). 또한, 조직신뢰는 직원에게 업무에 대한 능력을 높이고 자하는 동기부여로 인해 그들의 웰빙을 촉진할 수 있다(Yue et al., 2021). 직원이 조직을 떠나거나 남을 결정하는 데 중요한 요소 중 하나는 조직에 대한 신뢰임을 의미한다(Dirks & Ferin, 2002). 이러한 연구 결과는 상위조직의 포용적 리더십을 통해 형성되는 조직에 대한 조직 내 신뢰가 하위조직에 광범위한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 해석된다.

## 결론 및 제언

본 연구 결과는 다양한 이론적, 실무적 시사점을 제시함에도 불구하고 다수의 제한점이 있다.

첫째, 본 연구는 국내 스포츠 조직을 대상으로 설문을 수집했으므로 연구결과의 일반화에 제한이 될 수 있다. 한국을 제외한 다른 문화권에서도 권력거리가 존재하므로 각 문화적 특징을 고려하여 후속연구를 진행하는 것은 연구 타당성을 높일 수 있을 것으로 사료된다. 둘째, 본 연구에서는 하위조직 직원이 상위조직의 리더십에 대해 어떻게 인지하는 지를 바탕으로 연구가 진행되었다. 실제 리더십을 측정하는 것이 아님으로 후속연구는 실험연구로 진행하여, 실제 포용적 리더십을 일정 기간 동안 시행하고 이에 따른 직원의 태도에 대해 보는 것이 필요하다. 마지막으로, 본 연구에서는 다양한 리더십 중에서 포용적 리더십의 효과를 분석했다. 연구의 범위를 확장하기 위해 포용적 리더십과 반대되는 리더십(권위적 리더십)을 사용하여 비교하는 연구도 의미가 있을 것이다.

## CONFLICT OF INTEREST

논문 작성에 있어서 어떠한 조직으로부터 재정을 포함한 일체의 지원을 받지 않았으며 논문에 영향을 미칠 수 있는 어떠한 관계도 없음을 밝힌다.

## AUTHOR CONTRIBUTION

Conceptualization: Jihyeon Oh and Daehwan Kim, Data curation: Jihyeon Oh, Formal analysis: Jihyeon Oh and Daehwan Kim, Methodology: Jihyeon Oh and Daehwan Kim, Project administration: Jihyeon Oh, Visualization: Jihyeon Oh and Daehwan Kim, Writing-original draft: Jihyeon Oh, Writing-review&editing: Daehwan Kim

## 참고문헌

- Akalin, H., Özakin, C., & Gedikoğlu, S. (2006). Epidemiology of *Acinetobacter baumannii* in a university hospital in Turkey. *Infection Control & Hospital Epidemiology*, 27(4), 404-408.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bloyce, D., Smith, A., Mead, R., & Morris, J. (2008). 'Playing the game (plan)': A figurational analysis of organizational change in sports development in England. *European Sport Management Quarterly*, 8(4), 359-378.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Chadwick, S. (2009). From outside lane to inside track: Sport management research in the twenty-first century. *Management Decision*, 47(1), 191-203.
- Choi, T.-M., Chiu, C.-H., & Chan, H.-K. (2016). Risk management of logistics systems. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 90, 1-6.
- Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Dispositional influences on pay preferences. *Journal of Business and Psychology*, 15(2), 311-320.
- Connelly, S. (2007). Mapping sustainable development as a contested concept. *Local Environment*, 12(3), 259-278.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., ... & Zhou, J. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2002). Very happy people. *Psychological Science*, 13(1), 81-84.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns. *Advances in International Comparative Management*, 3, 127-150.
- Esparcia, J., Escribano, J., & Serrano, J. J. (2015). From development to power relations and territorial governance: Increasing the leadership role of LEADER Local Action Groups in Spain. *Journal of Rural Studies*, 42, 29-42.
- Farh, J.-L., Earley, P. C., & Lin, S.-C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- Giessner, S. R., & van Knippenberg, D. (2008). "License to fail": Goal definition, leader group prototypicality, and perceptions of leadership effectiveness after leader failure. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105(1), 14-35.
- Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Han, Y., Hao, P., Yang, B., & Liu, W. (2017). How leaders' transparent behavior influences employee creativity: The mediating roles of psychological safety and ability to focus attention. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 335-344.
- Harhara, A. S., Singh, S. K., & Hussain, M. (2015). Correlates of employee turnover intentions in oil and gas industry in the UAE. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 493-504.
- Hassan, S., & Jiang, Z. (2021). Facilitating learning to improve performance of law enforcement workgroups: The role of inclusive leadership behavior. *International Public Management Journal*, 24(1), 106-130.
- Hofstede, G. (2001). Culture's recent consequences: Using dimension scores in theory and research. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(1), 11-17.
- Hooks, J., Coy, D., & Davey, H. (2002). The information gap in annual reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(4), 501-522.
- Howard, J. L., Gagné, M., Morin, A. J. S., & Forest, J. (2018). Using bifactor exploratory structural equation modeling to test for a continuum structure of motivation. *Journal of Management*, 44(7), 2638-2664.
- Javed, B., Khan, A. K., & Quratulain, S. (2018). Inclusive leadership and innovative work behavior: Examination of LMX perspective in small capitalized textile firms. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 152(8), 594-612.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- 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.
- Klein, A., & Moosbrugger, H. (2000).** Maximum likelihood estimation of latent interaction effects with the LMS method. *Psychometrika*, 65(4), 457-474.
- Leroy, S., Schmidt, A. M., & Madjar, N. (2021).** Working from home during COVID-19: A study of the interruption landscape. *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1448-1465.
- Lewig, K. A., Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., & Metzger, J. C. (2007).** Burnout and connectedness among Australian volunteers: A test of the job demands-resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 429-445.
- Liang, J. (2014).** Ethical leadership and employee voice: Examining a moderated-mediation model. *Acta Psychologica Sinica*, 46(2), 252-264.
- Liu, H., Ke, W., Wei, K. K., Gu, J., & Chen, H. (2010).** The role of institutional pressures and organizational culture in the firm's intention to adopt internet-enabled supply chain management systems. *Journal of Operations Management*, 28(5), 372-384.
- Moore, J. E. (2000).** One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. *MIS Quarterly*, 24, 141-175.
- Morrison, E. W. (2014).** Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197.
- Mulki, J. P., Locander, W. B., Marshall, G. W., Harris, E. G., & Hensel, J. (2008).** Workplace isolation, salesperson commitment, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(1), 67-78.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006).** Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010).** The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 350-364.
- Pugh, S (1991).** *Total design – Integrated methods for successful product engineering*. Addison-Wesley Publishing, UK.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004).** Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018).** Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Rawlins, B. (2009).** Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71-99.
- Salanova, M., Acosta-Antognoni, H., Llorens, S., & Le Blanc, P. (2021).** We trust you! A multilevel-multireferent model based on organizational trust to explain performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 4241.
- Sassenberg, K., & Postmes, T. (2002).** Cognitive and strategic processes in small groups: Effects of anonymity of the self and anonymity of the group on social influence. *British Journal of Social Psychology*, 41(3), 463-480.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011).** Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Sue-Chan, C., & Ong, M. (2002).** Goal assignment and performance: Assessing the mediating roles of goal commitment and self-efficacy and the moderating role of power distance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(2), 1140-1161.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993).** Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2001).** Identity and cooperative behavior in groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 207-226.
- van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007).** *Essentials of corporate communications: Implementing practices for effective reputation management*. Abingdon, UK: Routledge.
- Velez, P. (2006).** *Effects of organizational trust*. Doctoral dissertation, University of San Diego.
- Vokić, N. P., Bilušić, M. R., & Najjar, D. (2021).** Building organizational trust through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1), 70-83.
- Whitener, E. M. (2001).** Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535.
- Yilmaz, O. D. (2015).** Revisiting the impact of perceived empowerment on job performance: Results from front-line employees. *Turizam*, 19(1), 34-46.
- Yucel, P. Z. (2006).** *Organizational trust and its relationship with job satisfaction, and a research*. Master's thesis, Istanbul University.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021).** Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169-195.

# 상위 스포츠 조직의 포용적 리더십이 하위조직 직원에게 어떤 영향을 미치는가?: 권력거리의 조절변수를 포함한 양방향잠재요인 구조모델 접근

오지현<sup>1</sup>, 김대환<sup>2</sup>

<sup>1</sup>부경대학교 연구교수

<sup>2</sup>부경대학교 정보융합대학 부교수

[목적] 본 연구의 목적은 상위 스포츠 조직의 포용적 리더십이 하위조직 직원의 조직신뢰에 미치는 영향과 이에 따른 직원의 업무성과, 웰빙, 의지의도에 미치는 영향을 규명하는 것이다. 더해서 직원의 권력거리에 따른 조절효과를 보는데 있다.

[방법] 총 250명의 하위 스포츠 조직 소속 직원들을 대상으로 설문을 수집했다. 잠재조절 구조방정식(LMS)을 사용하여 가설을 검증하고, 포용적리더십의 거시적, 미시적 효과를 보기 위해 bifactor 구조모형 분석을 실시했다.

[결과] 연구 결과는 거시적 포용적 리더십이 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 권력거리는 상위조직의 포용적 리더십의 거시적 영향이 조직 신뢰에 미치는 효과를 긍정적으로 조절했다. 마지막으로, 조직신뢰는 직무성과와 웰빙에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 이직의도를 감소 시켰다.

[결론] 본 연구의 결과는 상위 스포츠 조직의 리더십의 하위 스포츠 조직 직원에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀냄으로써 스포츠 경영 및 조직 분야의 문헌을 확대했으며, 조직간 관계와 상위조직의 리더십이 중요함을 시사한다.

## 주요어

조직간 포용적 리더십, 조직간 관계, 조직신뢰, 권력거리