

## 집단구성의 다양성과 군자적 리더십이 집단성과에 미치는 영향: 군자적 리더십의 조절효과 검증

류 수 영<sup>†</sup>

충남대학교 경영학부

본 연구는 집단구성의 다양성과 군자적 리더십이 집단성과에 미치는 직접효과와 군자적 리더십의 조절역할을 사회적 자산의 관점에서 검증하는 것을 주요 연구목적으로 수행되었다. 본 연구에서는 집단 구성의 다양성을 인구통계적 다양성, 직무관련 다양성, 가치 다양성으로 분류하여 측정하였다. 군자적 리더십이란 인의예지신의 도덕적 품성을 지닌 리더가 이와 일치된 관리행동을 함으로써 구성원들이 조직의 상위 목표달성에 동의하고 자발적으로 협조할 수 있도록 동기부여 하는 영향력행사 과정을 의미하며, 집단성과는 상위관리자에 의해 평가된 집단의 목표달성수준을 뜻한다. 10개의 국내기업으로부터 얻은 66개의 팀 자료를 분석한 결과, 통제변수 중 집단의 크기와 공식화 정도가 집단성과에 정적인 영향을 미쳤고, 리더의 재임기간이 부적 영향을 미치고 있으며, 다양성 변수 중에서 구성원들이 상사와 함께 한 기간 및 서구적 가치 다양성이 집단성과에 정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 그리고 군자적 리더십과 하위구성개념인 인의예지신(仁義禮智信) 각각이 집단성과에 정적인 영향을 미치고 있으며, 구성개념 중에서 예(禮)의 요인이 집단성과에 가장 큰 영향을 미침이 확인되었다. 다음으로 군자적 리더십이 집단성과에 대한 교육 다양성과 유교가치 다양성의 부적효과를 정적으로 조절하는 반면에 서구가치 다양성의 정적 효과를 부적적으로 조절하였다.

주요어 : 인구통계적 다양성, 직무관련 다양성, 가치 다양성, 군자적 리더십, 집단성과, 사회적 자본

\* 자료수집에 도움을 주신 서울대학교 경영전문대학원 이경목 교수님과 연구개념 측정과 관련하여 아낌없는 조언을 해주신 서울대학교 심리학과 김청택 교수님께 감사드립니다. 그리고 심사과정에서 건설적인 제안을 해주신 익명의 세분의 심사위원께 진심으로 감사드립니다.

† 교신저자 : 류수영, 충남대학교 경영학부, 042-821-5563, haidy7@cnu.ac.kr

최근 인적자원관리에서 새롭게 부상하고 있는 중요한 이슈 중의 하나는 다양성의 증가이다. Workforce 2020년에 따르면 급속한 기술의 변화, 세계화, 기술과 교육에 대한 수요증가, 노령화, 인종다양성의 증가가 노동시장에서 변화를 이끌 것이라 전망하고 있다(Judy & D'Amico, 1997). 국내의 노동환경 또한 이러한 환경적 변화를 반영하고 있다는 정황이 발견된다. 실제 작업현장에서 여성과 외국인 근로자들이 새로운 노동력으로 유입되고 있고, 노동력의 노령화가 빠른 속도로 진행되고 있으며, 전문 기술과 교육을 바탕으로 한 노동력에 대한 수요증가와 같은 가치적인 사회범주에 따른 다양성이 점증하고 있다. 특히 기술의 발달과 더불어 진행되고 있는 세계화는 다양한 국적의 인종과 상이한 종교적 신념, 그리고 가치를 지닌 구성원들의 유입과 접촉기회를 높이고 있고, 이는 결과적으로 단순히 사회범주적 측면에서의 다양성을 넘어서서 가치의 다양성을 증가시키고 있다.

거시적 측면에서의 노동환경에서 나타나고 있는 다양성 증가의 변화추세에서 자유로울 수 없는 개별기업 조직과 조직내부의 작업집단 또한 구성원들의 개인적 특성의 이질성이 점증하고 있다. 예를 들면, 과거 대부분의 작업집단이 비슷한 연령대의 남성, 그리고 동일한 인종과 종교적 신념을 지닌 사람들로 구성되었던 반면, 오늘날의 작업집단은 여성과 다국적·다인종의 노동인력을 포함하고 있고, 연령, 교육, 경력 및 가치에 있어서도 다양한 차이를 지니는 특징을 나타내고 있다. 따라서 이러한 작업집단의 구성원들이 지니고 있는 가치적 및 비가치적 다양성이 집단성과에 미치는 영향에 대해 체계적으로 살펴볼 필요가 이론적 및 실무적으로 절실히 요구된다.

그러나 집단이 어떻게 구성되는가는 집단효과성에 영향을 미칠 것임(Bantel & Jackson, 1989; Wanous & Youtz, 1986)에도 불구하고 포괄적으로 연구되지 못한 경향이 있다(Metzemaekers, 2000). 다양성에 관한 기존의 연구를 살펴보면 크게 세 가지방향으로 전개되어 온 것이 확인된다. 첫째, 다양성 연구에서 무엇을 다양한 것으로 간주하고 이를 측정할 것인가에 문제에서 주로 인구통계적 다양성에 초점을 두고 있음이 확인된다. 그리고 인구통계적 다양성에 관해 보고된 리뷰논문들(Horwitz & Horwitz, 2007; Williams & O'Reilly, 1998)에 따르면, 이들 인구통계적 특성의 다양성이 성과에 미치는 영향은 상황에 따라 다르며 일관된 결과를 도출하기 힘들다고 결론 맺고 있다(Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999). 그러나 오늘날 집단 구성의 다양성은 단순히 생물학적 다양성인 인종, 성별, 연령을 뛰어넘어 직무와 관련된 다양성 예를 들면, 교육수준, 직종과 직위, 존속기간 등이 집단성과에 중요하게 영향을 미치며, 더욱 깊은 수준에서는 구성원들의 가치 지향성이 중요한 변인으로 작용할 것이다. 이와 관련하여 Lee, Hui와 Tinsley(2008)는 다양성을 인구통계적 다양성, 직무관련 다양성, 그리고 문화가치 다양성으로 분류하여 각각이 효과성 및 성과에 미치는 영향을 체계적으로 살펴볼 것을 제안하고 있다. 다양성을 이와 같이 세분화하여 표면적인 다양성과 내면적인 다양성의 효과를 살펴보는 것은 학문적 및 실무적 의의가 클 것으로 기대된다. 특히 가치 다양성은 집단내 구성원들 사이에 공유된 인식구조와 관련된 것으로 이는 문제에 대한 정의, 해결방식, 선호하는 결과물의 상태, 팀내 구성원들간의 관계방식 등에 영향을 미치게 될 것이고, 결과적으로 팀

이 목표로 하는 수준의 성과달성에 영향을 미칠 것으로 예견된다. 그럼에도 불구하고 기존 연구들에서 가치와 관련된 다양성 연구가 많이 이루어지지 않고 있다. 이에 본 연구에서는 인구통계적, 직무관련 다양성과 함께 문화가치인 유교적 가치와 서구적 가치의 다양성과 집단성과와의 관계를 살펴보고자 한다.

둘째, 기존의 다양성에 관한 연구들은 다양성을 구성하고 있는 변수들 예를 들면, 성별, 연령, 학력 등의 개별변수 각각이 집단성과에 어떤 영향을 미치는가에 관한 직접효과를 주로 실증하고 있고, 이들 변수들에 관한 일관되지 못한 결과들을 보고하고 있다. 이와 같은 현상이 발생하게 된 주요한 원인 중의 하나는 모델명세성의 문제 즉, 다양성과 집단성과와의 관계에 작용하게 될 중요한 매개 혹은 조절변수를 포함하지 못하였기 때문으로 해석해볼 수 있다. 최근 들어 이러한 한계를 극복하려는 노력의 일환으로 정보공유(Gruenfeld, Mannix, Williams, & Neale, 1996), 구성원들간의 상호인지정도(interpersonal congruence; Polzer, Milton, & Swann, 2002), 사회적 통합(O'Reilly & Barnett, 1989; Smith, et al., 1994), 의사소통(Ancona & Caldwell, 1992; Smith et al, 1994), 집단내 갈등(조봉순, 조경순, 2002; Amason, 1996; Knight et al, 1999; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999), 집단 구성원들간의 협동행동(Lee, Hui, & Tinsley, 2008), 가치공유(김문주, 윤정구, 2009; 이준호, 이진규, 2009), 집단규범(Earley & Mosakowski, 2000), 집단의 발전단계(Weelan, 2009)가 다양성과 집단성과와의 관계를 매개하는 변수임을 밝히는 연구가 진행되었다. 그리고 과업상호의존성과 집단규범(Lee, Hui, & Tinsley, 2008), 환경 불확실성(이호욱, 박종훈, 2004; Hambrick & Mason, 1984)의 조절효과를

검증하는 연구가 수행되었다. 이들 매개 혹은 조절효과를 검증하는 연구들은 집단역학을 이해하는데 있어서 가장 중요한 상황적 요소 중의 하나인 리더십을 고려하지 못한 한계점을 보이고 있다. 그러나 실제 집단성과에 있어서 리더십이 중요한 역할을 하는 것으로 보고된다(Cohen, Ledford, & Spreitzer, 1996; Klein, Knight, Ziegert, Lim, & Saltz, 2011). 따라서 다양성과 집단성과와의 관계를 이해하기 위해서는 다양성이 긍정적 혹은 부정적으로 작용하게 되는 상황요인으로서의 리더십의 조절효과를 살펴볼 필요가 있다.

본 연구는 다양성이 그 자체로서 의미를 가지기 보다는 이를 성과와 연결할 수 있는 적극적인 포용과 통합노력이 결부될 때 비로소 바람직한 결과물을 창출할 수 있는 것으로 가정한다. 그리고 이러한 노력의 핵심에는 다양성을 수용하고 관리할 수 있는 리더십이 결정적인 역할을 할 것으로 고려하고 군자적 리더십의 효과성을 검증하려 한다. 본 논문에서 유교적 가치를 근간으로 개발된 군자적 리더십이 다양성과 집단성과와의 관계에 정적인 영향을 미칠 수 있을 것이라 기대하는 이유는 다음과 같다. 조직의 리더가 인의예지신(仁義禮智信)의 도덕적 품성을 바탕으로 일체지향, 정도지향, 조화지향, 최적지향, 신뢰지향의 관리행동을 통해 구성원들을 조직의 상위 목표달성에 동의하고 자발적으로 협조하도록 동기 부여할 때, 구성원들의 리더에 대한 신뢰가 증가하고(류수영, 2009; 류수영, 이경목, 2010a), 이는 집단의 효능감과 응집성에 정적인 영향을 미치기 때문이다(류수영, 이경목, 2010b). 또한 군자적 리더십의 핵심을 이루고 있는 유교적 가치는 인본주의를 바탕으로 한 포용성과 개방성 그리고 윤리성을 주요한 특징으로

하고 있다. 그 결과 유교적 가치는 동양사회에서 근대화 과정에서 다양한 가치를 수용했음에도 불구하고 타문화권에서 빈번하게 발생하는 종교전쟁과 같은 가치대립으로 인한 갈등이 거의 일어나지 않은 것에 기여하였다고 종교학자들은 해석한다(Ching, 1989). 군자적 리더십 또한 유교의 핵심가치인 인(仁)의 포용성, 의(義)의 공정성과 윤리성, 예(禮)의 검양과 절제, 지(智)의 분별력, 신(信)의 진실성을 함축하고 있으며, 특히 절제와 검양을 바탕으로 하고 있는 예(禮)의 조화지향은 다양성이 초래할 수 있는 갈등과 문제해결과 목표달성을 방해하는 비협조적 태도를 극복하고 최선의 방안을 도출하는데 긍정적 역할을 할 것으로 예상된다. 이에 본 연구에서는 군자적 리더십과 하위개념들 각각이 집단성과에 미치는 영향을 살펴보고, 군자적 리더십이 다양성과 집단성과의 관계를 조절하는지를 실증하고자 한다.

셋째, 기존의 다양성에 관한 연구들은 협동과 같은 태도 혹은 집단성과와의 관계를 설명하는 이론모형으로서 주로 인종, 성별과 같은 동일한 사회범주에 속하는 구성원들을 내집단, 그 외를 외집단으로 분류하는 사회범주화(Turner, 1987)모형과 유사성이 발견될수록 더 상대에게 호감을 느낀다는 유사성-매력(Byrne, 1971)의 심리적 모형을 채택하고 있음이 발견된다. 이처럼 다양성을 설명하는데 사회범주화 모형과 유사성-매력모형을 채택하는 주요한 동인은 다양성을 이해하는 기본 접근방식이 이를 자산(capital)의 관점에서 이해하기 보다는 부채(liability)의 관점에서 파악하기 때문이라 여겨진다. 그러나 오늘날 조직상황에서 집단구성의 다양성이 사회의 단면으로서 보편성을 띄어가고 있는 추세에 있는 것을 주목할 필요가 있다. 그리고 다양성을 관리의 효율성

을 떨어뜨리는 불편한 요소로 인식하기보다는 다양성이 시장수요변화에 대한 적응성을 높이고 핵심인재를 유인하고 유지하는데 어떻게 활용될 수 있을까를 고민할 필요가 있다. 또한 다양성을 어떻게 보다 심화시켜서 창의성을 높이고 수익을 창출할 수 있을까와 같은 내용이 반영된 체계적 관리프로그램을 개발하는 노력이 필요하다.

이러한 논리적 전개를 바탕으로 본 연구는 다양성을 사회적 자본의 관점에서 살펴볼 필요성이 있음을 제안한다. 사회적 자본이란, 개인이 함축하고 있는 사회적 연결망, 특히 본 연구에서는 집단내 구성원들의 인구통계적, 직무관련 및 가치와 연결된 이질성으로 인해 집단이 보유하게 되는 구조적 틈새(structural holes; Burt, 1992)의 이점이 집단이 목표로 하는 결과물을 만들어내는데 도구로서 긍정적으로 작용한다는 것을 의미한다. 본 연구에서는 다양성을 사회적 자본의 관점에서 살펴보는 것이 다양성의 긍정적 결과를 설명하고 이를 효과적으로 관리할 수 있는 대안들을 모색하는데 이론적 및 실무적으로 도움이 될 것이라 제안한다. 그 이유는 첫째, 사회범주화와 유사성-매력의 심리적 모형이 집단구성원의 동질성이 가질 수 있는 이점과 이질성이 초래하는 부정적 결과들을 잘 설명할 수 있는 반면에, 다양성이 긍정적 효과를 낼 수 있는 과정에 대해서는 이론적 근거를 제시하지 못하기 때문이다. 둘째, 노동인력의 다양성은 조직효과성과 성과에 중요한 영향을 미치며, 이것이 창의성과 변화에의 적응과 같은 긍정적인 시너지 효과를 얻는 과정을 밝히는데 있어서 구조적 틈새(Burt, 1992)이론은 중첩되지 않은 정보를 지닌 이질적 배경을 가진 사람들과의 연결이 집단이 원하는 목표를 달성하는데 있어

서 반대의 경우보다 더 많은 도구적 이점을 제공할 것이라는 구체적인 이론적 설명근거를 제공해 줄 수 있기 때문이다.

본 연구는 크게 세 가지 연구 질문을 검증하고자 한다. 첫째, 집단구성의 다양성이 집단성과에 어떤 영향을 미치는가? 구체적으로 성별, 나이와 같은 인구통계적 다양성, 직위, 학력과 같은 직무관련 다양성, 그리고 가치 다양성 각각이 집단성과에 어떤 영향을 미치는지를 밝히고자 한다. 이 과정은 기존의 인구통계적 측면에서 다루어졌던 다양성을 보다 심화시키고 구조적인 측면에서 접근한다는 점에서 학문적 및 실무적 의의가 있을 것으로 기대된다. 둘째, 군자적 리더십이 집단성과에 정적인 영향을 미치는가? 그리고 군자적 리더십의 하위구성개념들 각각은 집단성과에 어떤 영향을 미치는가를 확인하고자 한다. 이 과정은 군자적 리더십과 집단성과에 대한 이해의 틀을 제공한다는 점에서 의의가 있다. 구체적으로 과거 동양의 이상적인 정치적 지도자로서 요청되었던 도덕군자를 모티브로 개발된 군자적 리더십을 발휘하는 리더가 21세기 경쟁과 성과중심의 경영조직상황에서도 직접적인 조직성과를 이끄는데 효과성을 발휘할 수 있는가에 대한 의문을 밝힌다는 점에서 의의가 있다. 셋째, 군자적 리더십이 집단구성의 다양성과 집단성과와의 관계를 정적으로 조절하는가를 검증하고자 한다. 이 과정은 다양성이 초래할 수 있는 성과에 대한 부정적 효과를 리더가 군자적 리더십을 발휘할 경우 이 부정적 관계를 상쇄하거나 정적으로 조절할 수 있는가에 대한 이해의 틀을 제공한다는 점에서 학문적 및 실무적 의의를 지닐 것으로 기대된다.

## 이론적 배경

본 절에서는 주요 독립변수들과 종속변수인 집단성과와의 관계를 분석하기 위한 이론적 틀을 제시하고자 한다. 이를 위해 먼저 다양성과 사회적 자본에 관한 정의와 연구방향을 기술한다.

### 다양성

조직상황에서 다양성은 팀 혹은 부서에서 상호의존적인 관계가 있는 구성원들의 개인적 특성이 어느 정도 상이한가를 의미한다 (Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003). 그리고 집단구성의 다양성은 한 집단 내 집단구성원들이 지니고 있는 연령, 성별, 인종, 문화가치, 신체적 특성, 생활방식, 교육배경, 종교적 선호, 직업배경, 경력, 전문성 등의 다양한 특성을 말한다(Lau & Murnighan, 1998; Lawrence, 1997). 다양성에 대한 기본적인 가정은 개인이 보유하고 있는 사회범주적 특성의 차이가 태도와 행동, 그리고 결과의 차이를 유발한다는 것이다 (Jones, 1972/1997). 예를 들면, 집단구성의 다양성은 구성원들간의 사용언어, 우선순위, 패러다임의 차이를 발생시켜 상호작용과정의 어려움을 낳는 부조화를 창출하고 정서갈등을 낳는다는 것이다(Ancona & Caldwell, 1992).

다양성에 대한 접근방식은 역사적으로 크게 두 단계로 진화하여 왔음을 확인할 수 있다. 초기 단계인 1960년대 미국에서 처음 대두된 다양성에 대한 이슈들은 모든 사람들을 하나의 큰 용광로(melting pot)에 넣어 동화(assimilation)시키는 것에 초점을 두고 있다. 동화적 접근에서의 기본 가정은 모든 인간은 평등하다는 것이다. 그리고 이는 고용기회균등

제공, 연령과 장애에 대한 차별금지법과 같은 법제도의 시행으로 구체화되어 노동인력의 사회범주적 측면에서의 가시적인 다양성을 증가시키는 것에 중요한 역할을 하였다.

다양성에 대한 동화적 접근은 다양성을 포용(inclusiveness)하는 것으로 발전되어 오늘날 다양성을 바라보는 입장은 인재를 유인하여 보전하고, 경쟁우위의 성과를 내는 중요한 요소로서 전략적 및 체계적으로 관리되어야 할 통합과 학습의 대상으로 점차 인식하는 것을 의미한다(Lockwood, 2005). 이와 관련하여 인적 자산과 노동력의 관계가 시장에서의 경쟁우위에 중요한 요소로 인식되면서 다양성이 조직 효과성과 지속적인 경쟁우위에 기여하는 이유를 Lockwood(2005)는 다음의 6가지로 설명한다. 다양성은 첫째, 급격한 시장의 변화에 대한 적응력과 유연성을 높이고; 둘째, 인재의 유인과 보유에 영향을 미치며; 셋째, 이직, 결근과 저생산과 같은 비용을 감소시키며; 넷째, ROI를 높이고; 다섯째, 국내외의 다양한 고객을 대상으로 한 새로운 시장의 개척과 확대에 기여하고; 여섯째, 판매와 수익을 증가시키는 이점을 제공한다.

그러나 다양성의 이러한 효과성은 저절로 이루어지는 것이 아니라 다양성에 대한 이해와 이에 대한 체계적인 관리노력의 결과로서 얻을 수 있는 것으로 이해해야 할 것이다. 따라서 기존의 다양성의 연구에서 발견되는 개별적인 사회범주적 변수들 각각이 태도 혹은 성과변수에 어떤 영향을 미치는가에 대한 단편적인 접근방식보다는 다양성을 다범주 차원에서 보다 체계적으로 살펴보고, 이들 효과를 조절하는 중요한 상황변수를 고려하여 이를 설명하는 통합적 접근방식이 요구된다.

## 사회적 자본

Coleman(1990)은 사회적 자본을 한 개인이 특정 목표를 달성하는데 필요한 자원을 동원하는데 도움을 줄 수 있는 사회구조적 관계라고 정의하였다. 그는 물질적, 재정적, 인적 및 문화적 자원이 도구와 기계 혹은 개인의 기술과 지식과 같은 물질적 수단에 존재하는 반면에, 사회적 자본은 한 개인이 보유하고 있는 사회 연결망이 함축하고 있는 것으로서 사람들간에 형성하고 있는 관계가 특정행동을 촉진시킬 때 창출된다고 하였다. 이는 마치 물리적 자산이 생산을 촉진시키기 위해 재료를 변화시키고, 인적 자산이 개인의 기술과 역량의 변화를 통해 일을 완성해가듯이, 사회적 자본은 사람들 사이의 관계가 상호 연결되어 있지 않았을 경우 불가능하거나 어려운 일을 사회 연결망이 형성되어 있음으로 인해 이를 완성할 수 있도록 기여하는 도구적 행동을 촉진하여 목표달성에 기여하는 것을 의미한다(Coleman, 1990).

기존의 사회적 자본에 대한 접근은 크게 “연결망 접근법(tie approach)”과 “구조적 접근법(structural approach)”으로 구분할 수 있다(Gabbay, 1997). 연결망 접근의 연구자들은 사회적 자본의 혜택이 연결망의 강도에 따라 달라진다는 것에 주목하였다. 대표적인 연구자인 Granovetter(1973)는 한 개인이 다른 사람과 맺고 있는 사회 연결망을 연결강도에 따라 약한 연결과 강한 연결로 구분하여, 약한 연결은 정보상의 이점을 제공하고, 강한 연결은 상호신뢰, 긍정적인 상호교환과 몰입을 증가시켜 준다고 제안하였다(Gabbay, 1997; Gabbay & Stein, 1999; Krackhardt & Stern, 1988; Uzzi, 1997a, b). 특히 강한 연결의 이점은 기존의 다

양성에 대한 연구에서 설명이론으로 주로 채택되어온 유사성-매력 모형의 기제가 작용한 것으로서, 동일한 사회범주적 맥락에 있는 구성원들은 서로에게 강한 소속감과 연대의식을 느끼고 서로에게 호감과 심리적 책무감을 느끼므로써 실질적인 도움과 정보를 상호 교환하게 되어 결과적으로 이점을 누리는 것으로 해석할 수 있다.

한편, 구조적 접근법에서는 한 사람이 맺고 있는 관계망의 강도보다는 관계망의 구조에 초점을 두고 개인이 형성하고 있는 연결망 구조와 그것과 연결된 이익의 종류를 설명하고자 하였다. 특히 Burt(1992)는 개인 혹은 사회구조가 이질적인 다양한 관계망을 구축하고 있을 경우를 “구조적 틈새(structural holes)”라 칭하였다. 그리고 Burt(1992)는 이와 같은 구조적 틈새가 정보에 대한 기회와 통제의 이익을 창출하는데 기여한다고 주장하였다(Burt, 1992; Burt, Gabbay, Holt, Morgan, 1994).

본 연구는 개인이 일을 완성하기 위해서 관계망을 이질적인 것으로 다각화하는 것이 도움이 되듯이(이경목, 류수영, 2010), 집단 또한 노동인력의 다양화를 통해 원하는 수준의 목표를 달성하는데 도움을 받을 수 있을 것이라 제안한다. 본 연구에서 다양성을 사회적 자본의 측면에서 살펴본다는 것은 구성원들이 보유하고 있는 이질성이 집단의 목표달성에 도움이 되는 도구적인 속성으로 작용할 것이라는 것을 의미한다. 아래에서는 이러한 가정을 바탕으로 집단구성의 인구통계적 다양성, 과업관련 다양성, 가치 다양성을 사회적 자본의 측면에서 살펴보고 연구가설을 추론하고자 한다.

## 연구가설

### 집단구성의 다양성과 집단성과

집단구성의 다양성은 팀의 효과성에 영향을 미친다는 점에서 이론적, 실무적으로 중요하게 다루어질 필요성이 있다(Chowdhury, 2005; Knou & Dansby, 1999). 집단에 관한 연구결과들은 다양성에서 비롯된 불일치를 회피하기 보다는 이를 포용하고, 경험하며, 관리하는 것이 집단성과의 달성에 긍정적인 영향을 미침을 보고한다(Gruenfeld et al., 1996; Tjosvold, 1991). 다양성에 대해 이와 같은 견해가 가정하고 있는 가설은 첫째, 다양성은 동질성보다는 문제해결에 도움이 되는 다양한 사고와 관점을 촉발할 것이고, 다양성으로 인해 생길 수 있는 갈등은 문제에 대해 보다 완전한 분석을 할 수 있는 기회를 제공해준다는 점에서 결과적으로 집단성과에 긍정적 영향을 줄 것이라는 것이다(예, Amason, 1996; Pelled, 1996; Watson, Kumar, & Michaelsen, 1993).

Jehn, Northcraft, & Neale(1999)은 다양성을 사회범주 다양성, 정보 다양성, 가치 타당성으로 분류하였다. 사회범주 다양성은 다양성을 언급할 때 가장 빈번히 다루어지는 것으로 집단내 구성원들을 인종, 성별, 나이와 같은 명백한 사회적 범주 기준으로 자신과 타인을 분류하는 것을 의미한다. 사회범주 다양성은 사회정체성의 관점에서 집단내 구성원들간의 상호작용에 영향을 미치는 것으로 보고된다(Tajfel & Turner, 1986).

집단 구성원의 인구통계학적 구성이 다양하고 이질적이면 집단성과가 높은 경향을 보인다(Devine, Clayton, Philips, Dunford, & Melner, 1999; Easely, 2001). 이는 집단이 다양하게 구

성될 경우 다양한 재능과 정보를 상호 교환함으로써 시너지 효과를 낼 수 있기 때문이다. 특히 새로운 아이디어를 생산하는 일의 경우에는 이질성이 높은 집단이 그렇지 않은 경우보다 성과가 높은 것으로 나타났다(Stroebe & Diehl, 1994). 특히 집단내부 구성의 다양성은 외부적으로 다양한 네트워크 활동을 가능하게 하고, 이에 따라 집단의 경쟁력과 성과는 높아지는 것으로 보고된다(Burt, 2005; Cummings, 2004).

성별 다양성에 대한 연구는 초기부터 이루어져 왔으나(예, Hoffman & Maier, 1961; Kent & McGrath, 1969), 매우 이질적인 결과를 보고하고 있다(Jackson, Joshi, Erhardt, 2003). 성별 다양성에 관한 연구결과들은 여성 친화적 직무 혹은 조직인가 아니면 남성 친화적 직무 혹은 조직인가와 소수가 어떤 성별인가(Kanter, 1977)에 따라 갈등수준(예, Alagna, Reddy, & Collins, 1982), 평가 그리고 성과가 다르며, 그 관계강도가 미약한 것으로 보고하고 있다(예, Ibarra, 1997). 그러나 여성인력의 사회진출이 급속도로 증가하는 오늘날의 조직상황에서 한 집단이 이성으로 구성되어 일하는 경우가 일상이 되었고, 남성적 혹은 여성적 업무와 같이 성별에 따른 직무차이보다는 역량에 근거한 직무배치가 더 자연스럽게 수용되고 있다. 이와 같은 맥락에서 동성으로만 구성된 집단보다는 이성으로 구성된 집단이 문제에 대한 다양한 생각과 관점으로 해석해 볼 수 있는 기회를 더 많이 가질 수 있을 것으로 기대된다. 또한 비록 성별에 따른 서로의 관점의 차이로 인해 갈등이 발생하더라도 이성으로 구성된 집단이 동성으로 구성된 집단에서보다 커뮤니케이션의 내용과 형식에 있어서 극단적인 형태로 표출하는 것을 지양하고, 완곡하게

순화된 표현들을 교류함으로써 집단성과에 기여하는 의견수렴을 더 많이 경험하게 될 것이다.

연령에 대한 사회범주화 모형과 유사성-매력의 관점은 동일한 연령대의 사람들은 삶에 대한 유사한 관점과 공유된 경험을 형성할 가능성이 높고 이는 커뮤니케이션의 효율을 높일 것이라고 가정한다(Williams & O'Reilly, 1998). 이 논리에 따르면, 연령 다양성은 성과에 부의 영향을 미칠 것이라고 추론할 수 있다. 그러나 기존의 실증연구들 중에는 연령 다양성이 구성원들간의 정서갈등을 줄일 수 있다는 긍정적 결과가 존재하고(예, Pelled, 1996), 실제 조직상황에서 직면하고 있는 문제들은 특정 연령대에 속하기 보다는 다양한 세대를 포용해야 하는 경우가 대부분이므로, 이럴 경우 문제에 대한 포괄적이고, 다양한 생각과 정보를 수용하는 것에 연령의 다양성이 집단성과에 정적으로 기여할 것이라 기대된다.

지금까지 살펴본 실증 결과들과 논리적 추론을 바탕으로 본 연구에서는 인구통계적 특성을 반영하고 있는 사회범주적 다양성이 집단성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정한다. 그 이유는 동성으로 구성된 것보다는 이성으로 구성되는 것이 서로에 대한 호감을 증가시키고, 존중과 배려와 같은 사회적으로 바람직한 행동을 할 가능성을 높이는데 기여하며, 같은 연령대로 구성되는 것보다는 다양한 연령대로 구성되는 것이 다양한 정보와 관점을 공유할 기회를 창출하여 문제에 대한 최선의 해결책에 도달하게 하여 결과적으로 집단성과에 긍정적으로 기여할 것이라 추론하기 때문이다.

#### 가설 1: 집단 구성의 인구통계적 다양성은

집단성과에 정적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 1-1:** 성별 다양성은 집단성과에 정적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 1-2:** 연령 다양성은 집단성과에 정적인 영향을 미칠 것이다.

정보 다양성은 교육, 경험, 전문지식 등과 같이 집단에 소속되기 전에 업무와 관련하여 쌓은 경력의 차이를 의미하는 것으로 작업집단에서 이러한 학력 및 교육배경, 이전경험, 전문지식의 차이는 다양한 관점과 견해를 생성하는 것으로 보고된다(Stasser, 1992). Jehn, Chadwick, & Tatcher(1995)의 연구에 의하면 교육배경의 다양성은 팀내에서 과업관련 논쟁을 야기하고, 이러한 과업내용(무엇을)과 과업과정(어떻게)에 관한 논쟁은 갈등을 회피하거나 불일치를 완화시키는 것보다 더 나은 의사결정을 이끌어낸다고 보고된다(Schwenk & Valacich, 1994). 또한 명백한 과업불일치는 집단 구성원들에게 문제가 무엇인지를 확인하는 것을 돕고(Putnam, 1994), 문제해결을 위한 새로운 생각과 접근을 촉진시키는 것으로 보고된다(Baron, 1991). Yeatts & Hyten(1998)은 과업과 관련된 팀 구성원 능력의 이질성, 예를 들면, 다양한 전문적 배경, 상이한 기술과 능력, 과업에 대한 지식의 정도는 팀의 유효성에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 또한 현재 상사와 함께 한 구성원들의 재직기간의 다양성은 커뮤니케이션과 통합에 비효과적이며, 갈등을 유발할 수도 있으나(Amason, 1996; Hambrick, Cho, & Chen, 1996), 동질성이 가져올 수 있는 관성과 동조의 압력에 의해 불완전한 선택을 할 가능성을 줄이고, 오히려 관점의 차이를 줄이기 위해 더 많은 대화의 기회를 만들어서 결과적으로 문제해결에 도움이

되는 다양한 관점과 정보를 공유하는데 긍정적으로 작용한다고 보고된다(백윤정, 정윤철, 최순권, 2002; Peltokorpi, 2006).

본 연구에서는 직무관련 다양성을 내포하고 있는 정보다양성이 집단성과에 정적인 영향을 미칠 것으로 추론한다. 그 이유는 직무와 관련된 교육, 직위, 직종, 상사와 함께 한 기간의 다양성은 문제해결에 도움이 되는 다양한 정보와 경험, 그리고 새로운 관점을 공유하게 하는 동인(動因)으로서 Burt의 구조적 틈새(structural holes)의 혜택을 산출하는데 직접적으로 기여하여 문제에 대한 최적의 결론에 도달하는데 긍정적으로 기여할 것이기 때문이다.

**가설 2:** 집단구성의 직무관련 다양성은 집단성과에 정적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 2-1:** 교육 다양성은 집단성과에 정적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 2-2:** 직위 다양성은 집단성과에 정적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 2-3:** 직종 다양성은 집단성과에 정적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 2-4:** 상사와 함께 한 기간 다양성은 집단성과에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가치는 특정형태가 다른 것에 우선하여 개인적·사회적으로 바람직한 것으로 여겨지는 것으로 비교적 일반적이고 영속적인 신념체계로서 개인의 가치는 행동과 태도에 영향을 미친다(Rokeach, 1973). 집단내 구성원들간에 공유된 즉 동질적인 가치체계를 가진다는 것은 문제를 바라보는 관점, 방식, 태도, 신념 등에서 유사성을 지닌다는 것을 의미하는 것으로 이는 커뮤니케이션의 효율성과 의사결정의 신속성을 지니게 된다. 특히 가치가 동질적일

때, 직접적인 커뮤니케이션이 불가능한 상황에서도 팀 구성원들은 서로의 행동을 더 정확하게 이해할 수 있고, 언제 어디에서 어떻게 서로를 지원해야 할지를 알기 때문에 필요한 시점에 언제라도 팀원으로부터 조언을 구할 수 있다(Chou, Wang, Wang, Huang, & Cheng, 2008). 반면에 현저하게 상이한 가치를 지닌 구성원들은 대상에 대한 다른 기대와 해석 그리고 견해를 갖게 되고 문제해결을 위한 협력과 합의를 도출하는데 어려움을 경험하게 된다(Jehn & Mannix, 2001; Kirkman & Shapiro, 2005). 이와 같이 가치의 다양성은 작업집단의 성과를 설명하는 중요한 변수임에도 불구하고 그 동안 다양성 연구에서 거의 다루어지지 않았다. 최근 발표된 실증연구에 따르면, 집단의 진정한 과업, 목표, 목적 또는 미션에 대한 다른 신념을 지닌 가치 다양성은 과업내용과 자원할당과 같은 과업과정에 대해 구성원들간의 의견불일치와 갈등을 유발하는 반면에(Jehn, 1994, 1995; Klein, et al., 2011; Thomas, 1999), 구성원들간의 가치 유사성은 커뮤니케이션, 협동과 과업의 조정과 같은 상호작용을 증가시키며 이는 집단성과에 기여한다고 보고된다(Jehn et al., 1999).

그리고 인구통계적 변수와 같은 표면적 성격 보다는 가치와 같은 내재적 특성이 집단성과에 더 많은 영향을 미치는 것으로 보고된다(Harrison, Price, & Bell, 1998; Harrison, Price, Gavin, & Florey, 2002). 특히 문화가치와 관련된 다양성은 문제에 대한 정의와 이를 어떻게 해결할 것인가에 대한 방안모색에 있어서도 차이를 보이며 이는 인구통계적 다양성과 문화가치의 단순 평균값보다 집단성과에 더 많은 영향을 미침이 보고되었다(Kirkman & Shapiro, 2005).

본 연구에서 가치 다양성은 집단성과에 부정적인 영향을 미칠 것이라 추론한다. 그 이유는 선행연구들에서 이미 보고되었듯이 구성원들 각자가 중요하게 여기는 것이 상이할 경우, 이는 문제해결 접근 방식에 있어서 다른 가정과 기대를 가지게 하여 가치 다양성 자체는 성과도출을 위한 다양한 접근의 이점에 도달하기보다는 차이에 대한 불만, 오해와 불신을 생산하게 되어(Jehn, 1994, 1995; Jehn & Mannix, 2001; Kirkman & Shapiro, 2005; Klein, Knight, Ziegert, Lim, & Saltz, 2011; Thomas, 1999), 합의와 협동에 도달하기 위한 높은 수준의 조정과 통합노력을 요구할 것으로 추론되기 때문이다. 특히 한국인의 유교적 가치성향이 인(仁)과 예의(禮義)를 중심으로 발달되었다는 것을 감안할 때(류수영, 2007), 유교적 가치 다양성은 업무보다 관계 중심적이고, 권위에 대한 존중과 윤리성에 대한 높은 기대에서 차이를 보인다는 것을 의미하는 것으로서, 이는 한국사회에서 보편적으로 수용되었던 사회적 관계에 대한 기대와 문제해결방식에서 선호도의 차이로 인한 갈등을 유발하여 목표로 하는 성과수준 도달에 어려움을 겪을 것으로 예상된다. 또한 동일한 논리로, 근대화 및 세계화 과정에서 보편적이고 바람직한 가치로 교육되어온 합리성과 개인의 주체성을 강조하는 서구적 가치의 차이점은 일에 대한 정의와 해결방식에서 많은 갈등을 양산할 것으로 예측된다. 이상의 내용을 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 도출한다.

**가설 3:** 집단구성의 가치 다양성은 집단성과에 부적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 3-1:** 유교적 가치 다양성은 집단성과에 부적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 3-2:** 서구적 가치 다양성은 집단성과에 부적인 영향을 미칠 것이다.

### 군자적 리더십과 집단성과

기존의 집단 또는 팀의 효과성에 관한 연구들은 리더의 역할이 집단성과에 중요한 역할을 미치고 있음을 보고하고 있다. 예를 들면, 리더의 감독수준(Cohen, Ledford, & Spreitzer, 1996), 긍정적 정서(George, 1995), 구성원에 대한 기대(Eden, 1990), 배려(Korsgaard, Schweiger, Sapienza, 1993), 리더십 스타일(Kahai, Sosik, & Avolio, 2003)은 이직, 공정함에 대한 인식, 리더에 대한 신뢰, 만족 등과 같은 구성원들의 태도에 영향을 미치고 결과적으로 객관적인 측면에서의 집단성과에 영향을 미치는 것으로 보고된다.

본 연구에서 실증하고자 하는 군자적 리더십은 류수영(2009)이 제안한 개념으로 유교적 가치에서 강조하고 있는 인의예지신(仁義禮智信)

의 덕성을 학습하여 실천하는 바람직한 인간상이자 리더상이었던 군자를 현대의 리더십 개념으로 조작적 정의한 것이다. 군자적 리더십이란 조직의 리더가 인의예지신(仁義禮智信)의 도덕적 품성을 바탕으로 일체지향, 정도지향, 조화지향, 최적지향, 신뢰지향의 관리행동을 통해 구성원들을 조직의 상위 목표달성에 동의하고 자발적으로 협조하도록 동기부여 하는 영향력행사 과정을 의미한다(류수영, 2009; 류수영, 이경목, 2009; 류수영, 이경목, 2010a; 류수영, 이경목, 2010b).

그림 1은 군자적 리더십의 구조를 도시한 것이다. 군자적 리더십은 도덕적 품성과 일치된 관리행동을 통해 구성원들에게 빛을 진 것과 같은 감사의 마음이 들게 만들어서 그들이 자발적으로 리더를 따르게 만드는 도덕적 힘으로 구성원들을 이끈다. 이는 기존의 서구의 가치를 근간으로 변화 혹은 변혁을 위한 리더의 카리스마를 핵심으로 하고 있는 변혁적 리더십(Bass, 1985; Burns, 1978)과 변혁적 리더의



그림 1. 군자적 리더십의 구조

류수영, 이경목(2010). 군자적 리더십의 타당도에 관한 연구. 한국심리학회지: 일반, 29(1), p.74에서 인용.

부정적 효과에 대한 반성으로 개발된 개인의 진실성에 초점을 두고 있는 진실의 리더십 (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005)이 자칫 지나친 개인내부의 진실성에 강조로 인해 나르시즘적 요소로 흐를 수 있는 (Sparrowe, 2005) 한계점을 지닌 것과 가장 크게 차별화된 특성이라 할 수 있다(류수영, 이경목, 2010b 참조). 즉 리더의 무사심(無私心), 무사욕(無私慾)을 바탕으로 공공의 것을 추구함으로써, 구성원들이 리더에 대한 신뢰를 구축하게 되고, 리더에 대한 신뢰는 구성원들에게 사회교환 원리에 의해 집단 효과성에 기여하는 바람직한 행동으로 반응하도록 이끄는 일련의 영향력 과정이 군자적 리더십의 핵심이라 할 수 있다.

구체적으로 군자적 리더십의 인(仁)의 실천적 모습은 리더가 자신의 목표뿐만 아니라 구성원의 것도 함께 이루려 지원하고, 협력적인 분위기를 조성하는 것을 의미한다. 도덕적 품성을 바탕으로 하나 됨을 실천하는 군자적 리더의 행동은 구성원의 이익과 리더 자신의 이익, 그리고 조직의 이익이 하나가 되도록 지향하므로, 구성원들의 목표달성에 대한 협동과 같은 긍정적인 태도형성에 기여하여 집단 성과에 정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다.

인의 일체지향은 또한 의(義)의 정도 지향의 관리행동과 밀접하게 연결되는 것으로 개인과 집단의 이익과 목표가 상충되었을 때, 상위목표를 추구하는 솔선수범하는 행동을 보임으로써 구성원들로 하여금 자신들의 이익을 희생하여 전체를 위해 행동하더라도 이것이 리더에 의해 착취되거나 유용되지 않을 것이라는 기대를 형성하게 된다. 그리고 이와 같은 기대는 구성원들간에 리더를 포함한 팀의 공정성에 대한 기대수준을 높여서 리더의 영향력

을 받아들이게 된다. 즉 리더가 구성원과 전체를 위해 일하는 군자적 리더십을 발휘할 때는 상호성의 원리에 따라 구성원도 리더와 전체를 위해 일하려 한다는 것이다. 이와 관련하여 Huo, Molina, Sawahata, Deang(2005)의 연구 결과는 리더가 공정하게 인식될 때, 협동에 대한 동기부여수준이 높고, 리더에 대한 권위를 더 수용한다는 것을 보고하고 있다. 따라서 군자적 리더십의 의(義)의 속성은 집단 성과에 정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다.

예(禮)의 품성인 겸손, 절제, 그리고 질서를 바탕으로 조화를 지향한다. 예의 정신을 가지고 리더십을 발휘하는 리더는 겸손하고, 규범과 원칙을 준수하며, 예의를 갖추어 구성원들을 대하고, 구성원들 각자의 업무범위와 역할 관계를 명확하게 하여 팀내 질서가 유지될 수 있도록 한다. 그리하여 사회적 관계에서 발생할 수 있는 갈등과 긴장을 완충하고 질서를 유지하며 통합하는 역할을 수행하여 높은 집단 성과를 낼 것이다.

지(智)는 리더가 부분이 아닌 전체의 틀 안에서 사고하고 의사결정하며, 구성원들에게 과거의 것을 새로운 관점에서 해석할 수 있도록 지적 자극하며, 자신의 능력과 노하우를 구성원들과 공유하고, 구성원이 성과를 낼 수 있도록 지원하는 것으로 실천된다. 그리고 군자적 리더십을 발휘하는 리더는 구성원을 최선의 것을 추구하려는 단서를 지니고 있는 존재로서 인식하며, 구성원들이 최선의 경지에 도달할 수 있도록 환경을 조성하고, 자신이 솔선수범해 보임으로써 구성원들이 자발적으로 집단 성과 달성에 기여하도록 동기부여 한다.

그리고 신(信)은 정직, 곧은 신념, 책임감을 바탕으로 리더 스스로 타인에 의해 믿을 수 있는 혹은 의지할 수 있는 사람이 되는 것을

의미한다. 신(信)의 정신을 바탕으로 리더십을 발휘하는 리더는 구성원들이 서로 믿음을 쌓아갈 수 있도록 지원하며, 자신이 맡은 업무를 성실하게 수행함으로써 스스로가 본보기가 되고, 업무해결을 위한 구성원들 간의 의사소통을 촉진한다(류수영, 이경목, 2010a; 류수영, 이경목, 2010b). 이러한 군자적 리더십을 발휘하는 리더는 집단성파에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 4:** 군자적 리더십은 집단성파에 정적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 4-1:** 군자적 리더십의 인(仁)의 요소는 집단성파에 정적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 4-2:** 군자적 리더십의 의(義)의 요소는 집단성파에 정적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 4-3:** 군자적 리더십의 예(禮)의 요소는 집단성파에 정적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 4-4:** 군자적 리더십의 지(智)의 요소는 집단성파에 정적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 4-5:** 군자적 리더십의 신(信)의 요소는 집단성파에 정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 다양성, 군자적 리더십, 그리고 집단성파

집단 혹은 팀의 다양성이 집단성파에 미치는 영향에 대한 기존 연구결과들은 매우 상충된다(예, Horwitz, 2007; Williams & O'Reilly, 1998). 예를 들면, 다양성이 창의성과 성과에 매우 정적인 영향을 미치는 동시에 심각한 갈등을 야기하며 이러한 갈등은 협동과 업무조정을 방해하여 결과적으로 집단성파에 부정적인 영향을 미친다는 것이다. 이처럼 다양성과 집단성파에 관해 상충되거나 일관되지 못한 결과를 보이는 이유 중의 하나는 반드시 고려되

어야 할 조절변수가 포함되지 않은 것에서 찾아 볼 수 있을 것이다.

집단성파를 설명하는데 중요하게 고려되어야 할 상황변인 중의 하나는 리더십이다. 다양성이 긍정적으로 발휘되는 경우에는 반드시 다양성을 포용할 수 있는 집단분위기가 선결되어야 하고, 이러한 분위기 조성에는 리더의 역할이 중요하게 작용한다. 리더십은 다양성이 집단내 갈등을 유발하는 범위에 영향을 미친다. 그 이유는 다른 배경을 지닌 개인들이 집단과 과업, 목표, 관계방식에 대해 다른 가정을 가지고 상호작용할 때, 상이한 관점에서 대상에 접근하게 되고 이는 지각과 인식에 있어서 서로에 대한 차이를 인식시키게 되며, 이러한 차이의 발견은 차이를 고정시키는 즉 차이가 차이를 지속적으로 유발하게 만드는 요인이 되며, 결과적으로 갈등을 양산시키게 될 것이다. 그러나 이러한 차이는 문제의 본질 자체를 수면에 띄우고 다양한 관점에서 사유할 수 있는 기회를 제공하기도 한다. 따라서 차이가 갈등의 생성과 협동의 부재의 원인이 될 것인가, 또는 새로운 대안의 모색과 발견의 기회로 승화시키는 원동력이 될 것인가는 집단의 성과에 대해 실질적인 책임을 지고 업무와 권력 및 자원을 할당할 권한을 지니고 있는 리더가 어떤 리더십을 발휘하느냐가 결정적으로 중요한 역할을 하게 될 것이다. 즉, 다양성이 구조적 틈새의 이점을 발휘할 것인가는 문제에 대한 다양한 관점과 생각이 상호 교류되고 이를 수용하고 포용할 수 있는 분위기가 어느 정도 형성되어 있는가에 영향을 받을 것이다. 만일 다양성에 대해 거부감을 가지는 분위기가 조성되어 있을 경우, 서로의 차이만 확인할 뿐 성과달성을 위한 건설적인 협동이 이루어지기 힘들다(Huo et al., 2005).

그리고 이러한 분위기 조성에는 리더의 역할이 중요하다.

본 논문에서는 군자적 리더십의 인(仁), 의(義), 예(禮), 지(智), 신(信)의 품성과 관리행동이 다양성이 유발할 수 있는 갈등을 중화시킬 뿐만 아니라, 다양성의 순기능 즉 새로운 것에 대한 수용과 최적의 문제해결방안 모색과 선택을 유도할 것이라 가정한다. 구체적으로 인(仁)이 가지고 있는 개방과 포용의 품성을 바탕으로 경청과 공감, 솔선수범, 그리고 후원적인 관리행동은 인구 통계적, 직무관련, 그리고 가치 다양성이 초래할 수 있는 부정적 효과들을 극복하고 이들 다양성 요인들이 집단 성과에 긍정적으로 작용할 수 있도록 기여할 것이다. 같은 논리로, 의(義)의 정의감을 바탕으로 한 상위목표추구, 목표달성수단의 정당성, 공정한 평가와 보상을 시행하는 관리행동; 예(禮)의 겸손과 절제, 질서존중을 바탕으로 부하에게 예의를 지키고, 권한관계를 명료하게 설정하며, 규범과 절차를 준수하는 관리행동; 지(智)의 분별력과 지혜를 바탕으로 한 균형있는 의사결정, 개별화된 구성원역량개발, 지식공유, 혁신동기유발 관리행동; 그리고 신(信)의 책임감과 신념을 바탕으로 한 진실된 행동, 공동체의식고취 관리행동들은 구성원들의 인구통계적, 직무관련 및 가치 다양성에서 유발될 수 있는 갈등을 극복하고, 구성원들로 하여금 효과적으로 문제해결안을 찾을 수 있는 협동행동을 하도록 동기부여 하여 집단 성과를 내는 것에 긍정적으로 기여할 것이다. 이상의 논리적 추론을 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 도출한다.

**가설 5:** 군자적 리더십은 집단구성의 다양성과 집단성과의 관계를 정적으로 조절할 것

이다.

**가설 5-1:** 군자적 리더십은 집단구성의 인구통계적 다양성과 집단성과의 관계를 정적으로 조절할 것이다.

**가설 5-2:** 군자적 리더십은 집단구성의 직무관련 다양성과 집단성과의 관계를 정적으로 조절할 것이다.

**가설 5-3:** 군자적 리더십은 집단구성의 가치다양과 집단성과의 관계를 정적으로 조절할 것이다.

## 연구방법

### 표본 및 자료수집방법

본 연구에서 사용된 표본은 2008년 11월에서 2008년 12월 사이 증권, 건설, 통신, 유통, 정유, 제조업에 종사하는 10개의 국내 대기업으로부터 얻은 66개의 팀 자료였다. 구체적으로 객관적인 집단성과를 얻기 위해 10개 조직의 임원들에게 본 연구에 참여를 전화 및 전자메일을 통해 요청하였고, 그 중 획득된 80개의 팀 자료 중에서 잔차항 정규분포 분석을 통해 이상치를 제외한 66개의 팀 자료를 최종 분석하였다. 분석에 사용된 자료는 12명의 임원, 66명의 팀장, 그리고 288명의 팀원의 설문 응답이다.

### 설문지

본 연구에 사용된 설문지는 크게 3가지 유형으로 구성되었다. 각 조직의 임원에게 배포된 설문지에는 자신이 담당하고 팀들의 집단 성과를 측정할 수 있는 문항들이 포함되었고,

팀장을 위한 설문지에는 집단의 크기, 보상제 도유형, 그리고 팀장의 인구통계적 변수가 포함되었으며, 팀원에게 배포된 설문에는 인구통계적 변수, 가치성향, 그리고 군자적 리더십에 관한 문항들이 포함되었다.

#### 통계방법

본 연구에서는 SAS 9.2버전으로 변수들간의 관계에 관한 기초 통계치를 얻기 위한 상관분석과 변수들의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해 신뢰계수  $\alpha$ 와 요인분석을 하였다. 주요 연구가설들의 통계적 지지여부를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 수행하였고, 개인변수를 집단변수로 전환하는 것의 타당성 검증을 위해 엑셀과 SPSS 18을 활용하여 rwg(j), ICC(1)과 ICC(2)를 각각 계산하였다. 그리고 집단 수준의 연구에서 표본수가 적음으로 인해 자주 이슈가 되는 연구결과의 신뢰성의 문제를 해결하기 Power and Precision 4 프로그램을 활용하여 통계 검증력 테스트를 수행하였다.

#### 변수들

##### 종속변수

**집단성과.** 집단성과는 Keller(1986)가 프로젝트 팀의 성과를 측정하기 위해 사용한 5개 문항을 채택하여 임원들로부터 얻은 자료로 측정하였다. 구체적으로 10개 조직의 12명의 임원들은 자신이 책임지고 있는 팀/집단의 2007년도 성과와 조직내 서열등수를 바탕으로 업무수행의 질, 예산과 비용성과, 예정된 기일내 업무완성, 회사에 대한 공헌, 전반적인 팀/부서의 업무수행의 5가지 측면에서 아주 우수했을 경우 “10”점, 매우 부진했을 경우 “0”점

으로 평가하였다.

##### 독립변수

**집단구성의 다양성.** 집단구성의 다양성은 인구통계적 다양성, 직무관련 다양성, 그리고 가치 다양성으로 측정하였다. 본 논문에서 *인구통계적 다양성*은 성별과 연령의 다양성으로 측정하였고, 이때 성별은 전체 팀원수 중에서 소수의 비중으로 계산하였다. 이는 소수의 비중이 성별 다양성의 효과를 예측하는 중요한 요인이라는 기존 연구(Kanter, 1977; Pelled, 1996)에 근거한 것이다. 예를 들면, 팀원 3명 중에서 모두 남자일 경우 성별 다양성은 0, 여자가 1명이면, 성별 다양성은 0.33이다. 그리고 연령의 다양성은 Blau(1977)'s Index 산출방식( $1 - \sum p_i^2$ ,  $p_i$ 는 특정 범주에 속하는 팀원의 비중,  $n$ 는 팀 내 존재하는 범주 수)에 따라 계산하였다. 예를 들면, 팀원 3명이 모두 다른 범주에 속할 경우 이질성은  $1 - (1/9 + 1/9 + 1/9) = 0.67$ 이다.

다음으로 *직무관련 다양성*은 교육수준(고졸 이하, 전문대졸, 대졸, 대학원 이상), 직위(사원급, 대리급, 과장급, 차장급, 부장급, 이사 이상), 직무유형(사무직, 관리직, 생산기술직, 연구개발직, 영업직, 기타), 그리고 현재 직속상사와 함께 근무한 기간으로 측정하였고, 근무기간을 제외하고 연령의 다양성과 동일하게 Blau(1977)'s Index 산출방식에 따라 계산하였다. 본 논문에서 근무기간의 다양성은 연속변수임을 감안하여 표준편차로 측정하였다.

마지막으로 본 논문에서 *가치다양성*은 전통적인 한국인의 유교적 가치와 서구적 가치로 측정하였다. 그리고 각각의 가치 다양성은 Kirkman & Shapiro(2005)의 연구를 참조하여 표준편차로 측정하였다. 구체적으로 한국인의

유교적 가치는 류수영(2007)에서 동양철학을 전공한 전문가의 도움을 받아 유교적 가치 9 문항을 선택하였고, 서구적 가치는 가치연구에서 가장 빈번하게 인용되는 로케치의 가치 중에서 유교적 가치와 상대적으로 거리가 먼 것으로 판단되는 6문항을 동일한 전문가의 도움을 받아 선택하여, 7점 척도로 측정된 후 각 집단의 표준편차 값을 유교적 가치 다양성과 서구적 가치 다양성의 대표 값으로 계산하였다.

**군자적 리더십.** 본 연구에서 군자적 리더십이란, 인의예지신(仁義禮智信)의 도덕 품성을 바탕으로 일체지향, 정도지향, 조화지향, 최적지향, 그리고 신뢰지향의 관리행동을 통해 구성원들을 조직의 상위 목표달성에 동의하고 자발적으로 협조하도록 동기부여 하는 영향력행사 과정을 의미한다. 류수영(2009)의 41문항을 채택하여 7점 척도로 측정하였다. 개인수준의 데이터를 집단수준으로 변화시키는 것의 정당성을 확보하기 위해  $rwg(j)$ 의 평균값, ICC(1), ICC(2)를 계산하였다.  $rwg(j)$ 의 경우 .70이상(James, Demaree, & Wolf, 1984)이, ICC(1)의 경우 제안된 기준점은 없지만, 수치가 높을수록 집단내 구성원들의 목표대상에 대한 평가의 신뢰성이 높은 것으로 해석되며, ICC(2)의 경우 최소 .50 이상(Klein et al., 2000)이 요구된다. 본 연구에서는 각각 .99, .30, .66으로 최소한의 요건들을 만족시키고 있음이 확인되었다.

#### 통제변수

본 연구에서는 통제변수로 집단크기, 팀 성과급 도입, 팀 성과급의 균등분배, 집단의 공식화 정도, 그리고 리더의 재임기간을 측정하

였다. 그 이유는 집단연구에서 일반적으로 집단크기, 보상제도, 집단의 공식화 정도, 그리고 리더의 재임기간이 집단성과에 영향을 미친다고 보고되고 있기 때문이다(김영배, 차종석, 1994; Bogart & Lundgen, 1974; Gist, Locke & Taylor, 1987; Kahai, Sosik & Avolio, 2003; Steiner, 1972).

**집단크기.** 집단크기는 팀원수로 측정하였다. 팀장에게 자신이 책임지고 있는 팀/부서의 구성원수를 직접 기입하도록 하였다.

**팀 성과급 도입.** 팀 성과급 도입은 팀 또는 부서별 성과급을 도입하고 있을 경우 '1', 아닐 경우 '0'으로 입력하였다.

**균등분배.** 팀 또는 부서별 성과급이 팀/부서의 구성원들에게 균등분배 될 경우 '1', 아닐 경우 '0'으로 입력하였다.

**집단의 공식화 정도.** 공식화 정도는 구성원들이 따라야 할 업무목표, 목적, 의무, 권한관계, 그리고 책임에 대한 규정이 구체적으로 명시되어 있는 정도를 의미한다. 집단의 공식화 정도는 Podsakoff & MacKenzie(1994)의 연구에서 사용된 문항들 중에서 3문항을 채택하여 구성원들에게 제시된 문장이 현재의 팀/부서의 특성을 어느 정도 반영하고 있는지 7점 척도로 평가하도록 하였다. 그리고  $rwg(j)$ 의 평균값, ICC(1), ICC(2)를 계산한 결과 각각 .93, .22, .57으로 최소한의 요건들을 만족시키고 있음을 확인하였다.

**리더의 재임기간.** 리더의 재임기간은 팀장에게 현재의 팀 혹은 부서의 리더로서 재임하

고 있는 기간을 00년 00개월로 직접 기입하게 하였다.

### 분석결과

표 1은 변수들의 기초 통계치를 나타낸 것이다. 집단의 평균 크기가 25.23 명 표준편차가 50.65로 이는 66개의 집단 자료 중에서 5개의 거대 집단이 존재하였기 때문이며, 이들 집단을 제외한 집단의 평균크기는 12.15명 표준편차는 7.6이었다. 이들 5개의 데이터를 최종분석에서 제외시키지 않은 이유는 첫째, 이상치가 발견되지 않았고, 둘째, 이들 5개의 데이터를 제외한 것과 포함시킨 결과를 비교했을 때 동질적이었기 때문이다.

다음으로 변수들간의 상관관계를 살펴보면, 집단의 크기가 리더의 재임기간( $r = .52, p < .001$ )과 집단의 공식화 정도( $r = .29, p < .05$ )와 높은 정적인 상관관계를 가지고 있으며, 군자적 리더십은 집단의 크기와 낮은 정적인 상관관계( $r = .23, p < .10$ )를 집단의 공식화 정도( $r = .57, p < .001$ )와 집단성파( $r = .48, p < .001$ )와 각각 높은 정적인 상관관계가 있음을 보여주고 있다. 표본의 기초 통계치 분석을 통해 군자적 리더십이 일정한 규모와 제도적 환경을 갖춘 팀 환경과 정적인 상관이 있으며, 집단성파와도 높은 정적인 상관이 있음을 확인할 수 있다.

표 2는 집단성파에 대한 집단구성의 다양성(인구통계적, 직무관련, 가치)과 군자적 리더십 및 하위 구성개념들의 개별효과와 군자적 리더십의 조절효과를 위계적 회귀분석을 이용하여 검증한 것이다. 모델 1은 통제변수의 효과를 검증한 것으로 집단의 공식화 정도가 집단

성파에  $p < .01$ 수준에서 정적인 영향을 미치는 반면에 리더의 재임기간은 부적 영향을 미치고 있음이 확인되었다. 그리고 집단의 크기가  $p < .10$  수준에서 집단성파에 정적인 영향을 미침이 확인되었다.

모델 2는 본 연구의 주요 독립변수인 집단구성의 다양성인 인구통계적 다양성, 직무관련 다양성, 그리고 가치 다양성이 집단성파에 미치는 영향을 검증한 것이다. 분석결과, 인구통계적 변수인 성별과 연령 다양성은 집단성파에 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 1은 지지되지 않았다. 다음으로 직무관련 다양성 중 구성원들의 직무기간의 다양성만이 집단성파에 정적인 영향을 미치는 것이 확인되어 가설 2 중에서 2-4만이 지지되었다. 그리고 가치 다양성 중에서 유교적 가치성향은 집단성파에 유의하게 부적으로 영향을 미치지 않았고, 서구적 가치 다양성의 경우 연구가설과 반대로 집단성파에 정적인 영향을 미치고 있음이 확인되었다. 따라서 가설 3은 통계적으로 유의하게 지지되지 않았다.

모델 3은 군자적 리더십이 집단성파에 미치는 영향을 검증한 것이다. 분석결과는 군자적 리더십이 집단성파에 정적인 영향을 미칠 것이라는 연구가설 4를 지지하고 있다. 다음으로 모델 4~모델 9는 리더십의 하위구성개념들인 인(仁), 의(義), 예(禮), 지(智), 신(信) 각각이 집단성파에 미치는 효과와 다른 구성개념들을 통제한 후 상대적 기여도를 검증한 것이다. 분석결과는 모든 하위 구성개념들이 각각 집단성파에 정적인 영향을 미치고 있었으며, 연구가설 4-1, 4-2, 4-3, 4-4, 4-5가 각각 통계적으로 유의하게 지지되었다. 그리고 모델 2에 대한 모델 3과 모델 6의  $\Delta$  Adj R-Square와 이에 대한 F검증을 비교했을 때 군자적 리더십

(N=66)

표 1. 평균, 표준편차, 그리고 상관관계

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1. 집단역 크기	23.25	20.65																					
2. 팀 성과감 도입 <sup>a</sup>	45	20	01																				
3. 공통문제 <sup>b</sup>	31	33	35	36*																			
4. 집단의 공식화 정도	2.45	0.7	29*	-05	-09	(.61)																	
5. 리더의 책임기간	5.02	3.16	52***	05	-38	32†																	
6. 성별 다양성	35	37	05	-12	-12	-02	-06																
7. 연령 다양성	45	36	55**	-05	02	06	-21	20†															
8. 교육 다양성	53	24	20	04	04	07	20	35	39														
9. 지위 다양성	62	32	-36	-05	-07	-12	-07	34*	50*	39													
10. 직무 다양성	54	21	31	-15	05	-15	-01	23†	05	-05	20												
11. 기간 다양성	1.55	1.66	-02	-15	-14	36	56*	08	35	31	05	-00											
12. 학교까지 다양성	47	22	-08	07	-04	04	37	05	-06	-09	00	-08	35										
13. 세구까지 다양성	65	25	-11	05	-15	-12	21	-15	-05	05	02	34	07	31*									
14. 은거처 리더십	4.65	65	23†	-06	-02	57***	-01	-04	35	07	-09	-11	-07	-12	-11								
15. 인(仁)	2.02	0.7	27†	-05	-04	54***	02	-05	32	05	-30†	-11	-02	-07	25***	(.07)							
16. 의(義)	3.07	65	23†	-08	-01	40***	-01	-09	08	01	-30	-09	-16	-12	05	20***	64***	(.02)					
17. 예(禮)	2.08	62	37	-10	-09	56***	-06	06	37	05	-05	-05	-10	-12	-05	23***	84***	84***	(.02)				
18. 지(智)	3.24	69	23†	-07	-02	40***	01	-08	-01	-07	-08	-17	-15	-02	02	25***	81***	86***	83***	(.03)			
19. 신(信)	2.30	66	27†	-09	-00	55***	-02	01	07	05	-06	-12	-10	-01	04	28***	85***	90***	84***	25***	(.01)		
20. 집단성과	8.08	96	29	-08	-08	45**	-09	-08	02	05	02	-10	08	-01	21†	48***	44***	47***	53***	47***	50***	(.06)	

주. a. 팀 성과감 도입 "1"

b. 팀 성과감의 공통문제 "1", 공통문제 "0"

† p<.10, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

대각선 참조 한의 수치는 신뢰계수 r

의 구성개념인 예(禮)의 단독효과가 군자적 리더십이 첨가되었을 때보다 집단성과에 더 기여하고 있음이 발견되었다. 이에 더하여 모델 9에서 군자적 리더십의 5요인 모두를 식에 포함하여 상대적 효과를 비교했을 때, 비록 하나의 개념을 측정하는 구성개념들이라 예상대로 변수들간의 다중공선성이 발생하였으나, 예(禮)가 집단성과에 유의하게 정적인 영향을 미치고 있음이 확인되었다. 이들 결과에 대한 자세한 논의는 결론 부분에서 다시 하기로 한다.

다음으로 모델 10은 군자적 리더십의 조절효과를 검증한 것이다. 분석결과, 군자적 리더십이 집단성과에 대한 교육 다양성의 부적효과를 정적으로 조절하는 반면에( $\beta = 2.32, p < .01$ ), 현재 상사와 함께 한 기간에 대한 구성원들간의 다양성의 정적 효과를 부적으로 조절하고 있음이 발견되었다( $\beta = -2.51, p < .01$ ). 그리고 유교적 가치 다양성의 부적효과를 정적으로 조절하는 반면에( $\beta = 2.90, p < .01$ ), 약하지만 서구가치 다양성의 정적 효과를 부적으로 조절하고 있음이 발견되었다( $\beta = -1.74, p < .10$ ). 따라서 가설 5-2와 5-3이 부분적으로 지지되었다.

그림 2는 유의미한 상호작용을 나타낸 결과에 대해 군자적 리더십을 평균값을 기준으로 상하 두 집단으로 분류하여 각각의 절편과 기울기, 그리고 표준편차를 도시한 것이다. 그림 2의 (a)와 (c)에서 확인되듯이 집단의 리더가 높은 수준의 군자적 리더십을 발휘하는 경우, 교육 다양성과 유교적 가치 다양성의 정적효과가 커지는 반면에 기간 다양성의 경우 부적효과가 커지며, 서구적 가치의 경우 군자적 리더십이 높은 집단에서는 정적 효과의 차이를 보이지 않고, 오히려 군자적 리더십이 낮

은 집단에서 서구적 가치의 다양성이 성과에 정적으로 작용하고 있었다. 이에 대한 자세한 해석은 논의부분에서 다시 하기로 한다.

마지막으로, 본 연구는 집단데이터 수집의 한계로 인해 66개의 적은 표본수로 많은 독립변수들의 집단성과에 대한 영향력을 실증하였다. 연구결과의 신뢰성을 확인하기 위해 통계검증력 테스트를 수행한 결과 .81 ~ .93으로 Cohen(1988)이 제안한 유의수준 0.05에서 .80이상의 기준을 충족시키고 있음을 확인하였다.

## 결론 및 논의

### 결론 및 함의

본 논문은 다양성과 집단성과와의 관계를 군자적 리더십의 조절효과를 고려하여 사회적 자산의 측면에서 살펴보는 것을 연구목적으로 수행되었다. 이를 위해 먼저 다양성을 인구통계적, 직무관련, 가치 다양성으로 세분화하여 각각이 집단성과에 어떤 영향을 미치는지 검증하였다. 그 결과 인구통계적인 변수인 성별과 연령 다양성은 집단성과와 유의한 정적 관련성이 발견되지 않았다. 이와 같은 결과는 현대 조직에서 여성인력이 꾸준히 증가하고 있고, 빈번한 이직과 전직이 자연스럽게 받아들여지고 있으며, 경력직 사원을 뽑는 현상이 보편화되면서 성별과 연령과 같은 생물학적인 차이가 집단성과에 직접적으로 영향을 미치는 중요한 변수가 되지 않음을 시사한다고 결론 내릴 수 있다.

다음으로 본 연구에서는 직무관련 다양성 중에서 구성원들의 현재 상사와 함께 한 기간 다양성만이 집단성과에 정적인 영향을 미쳤고,

표 2. 집단성과에 대한 위계적 회귀분석 결과

(N=66)

변수	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4	모델 5	모델 6	모델 7	모델 8	모델 9	모델 10
집단의 크기	.27†	.52**	.45**	.47**	.48**	.49**	.46**	.46**	.45**	.43**
팀 성과급 도입	-.04	-.04	-.02	-.02	-.01	-.02	-.02	-.01	-.04	-.11
균등분배 <sup>a</sup>	-.12	-.11	-.09	-.09	-.11	-.07	-.11	-.11	-.06	-.15
집단의 공식화 정도	.39**	.38**	.21	.26†	.25†	.16	.26*	.24†	.15	.24*
리더의 재임기간	-.34*	-.63***	-.56***	-.59***	-.59***	-.53***	-.58***	-.56*	-.50**	-.82***
인구통계적 다양성										
성별(A)		-.07	-.05	-.05	-.05	-.11	-.08	-.09	-.14	1.10
연령(B)		.00	-.05	-.05	-.01	-.05	0	-.02	-.05	1.11
직무관련 다양성										
교육(C)		-.09	-.11	-.10	-.09	-.10	-.06	-.08	-.11	-2.24
직위(D)		.14	.15	.15	.14	.14	.13	.14	.14	-.02
직종(E)		-.19	-.16	-.15	-.17	-.15	-.13	-.15	-.17	-.16
기간(F)		.26*	.31*	.31*	.32*	.33**	.30*	.30	.31*	2.76**
가치 다양성										
유교(G)		-.09	-.06	-.09	-.05	-.04	-.07	-.08	-.02	-2.70**
서구(H)		.44***	.42***	.43**	.39**	.36**	.39**	.38**	.34*	1.93†
군차적 리더십(K)										
			.32*							.43
인(仁)				.26†					-.13	
의(義)					.26*				-.12	
예(禮)						.40**			.60*	
지(智)							.26*		-.10	
신(信)								.27*	.13	
인구통계적 다양성										
A × K										-1.31
B × K										-1.20
직무관련 다양성										
C × K										2.32**
D × K										.13
E × K										.03
F × K										-2.51**
가치 다양성										
G × K										2.90**
H × K										-1.74†
Model F	3.89**	3.30**	3.83***	3.52***	3.58***	4.25***	3.59***	3.57***	3.13**	4.51***
R-Square	.25	.46	.52	.50	.51	.55	.51	.51	.56	.71
Δ R-Square		.21	.06	.04	.05	.09	.05	.05	.10	.19
Adj R-Square	.19	.32	.39	.36	.36	.42	.37	.36	.38	.55
Δ Adj R-Square		.13	.07	.04	.04	.10	.05	.04	.06	.17
Hierarchical F		2.45*	6.22*	3.86†	4.31*	9.38**	4.42*	4.25*	1.89	3.25**

주. 회귀계수는 표준화된 β

a 팀 성과급의 균등분배의 경우 "1", 차등분배의 경우 "0"

† p<.10; \* p<.05; \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

교육, 직위와 직종의 다양성은 통계적으로 유의한 관계가 발견되지 않았다. 구성원들이 현재 상사와 함께 한 기간이 집단성파에 정적인 영향을 미치는 것은 Burt(1992)의 구조적 틈새의 이점이 작용했기 때문이라 해석할 수 있을 것이다. 즉, 리더와 함께 한 기간이 다를 경우 반대의 경우보다 관성이나 타성에 젖은 의사결정보다는 새로운 생각과 관점을 공유할 기회를 얻게 되어 결과적으로 집단성파에 긍정적으로 작용했을 것이라 추론된다. 이는 통제 변수 중에서 리더의 재임기간이 집단성파에 일관되게 부적효과를 미친다는 것과 비추어볼 때 일맥상통하는 결과로서 경영실무적인 측면에서 시사하는 바가 클 것이다.

그리고 가치다양성과 집단성파와의 관계는 연구가설을 모두 지지하지 않았다. 유교적 가치의 다양성은 연구가설과 일치되게 부적인 영향을 나타냈지만, 통계적으로 유의하지 않았다. 그리고 서구적 가치의 다양성은 연구가설과 반대로 집단성파에 높은 정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 서구적 가치의 지표(proxy)로서 측정한 로케치 가치의 내용이 자기존중, 자유, 평등, 상상력이 풍부한, 독립적인, 논리적인 것을 내포하고 있고, 이는 학교 및 경영실무 현장에서 학습되는 경영이론과 고성과 경영 프로그램에 배태되어 있는 개념들과 일치되는 것이다. 이를 바탕으로, 서구적 가치의 다양성이 집단성파에 정적인 영향을 미친 것은 기존의 전통적 가치인 유교적 가치의 다양성과는 달리 문제정의와 해결방법에 있어서 구조적 틈새의 이점을 발생시키기 때문이라 해석할 수 있을 것이다.

다음으로 리더십 변수인 군자적 리더십과 집단성파와의 관계에 대한 결과를 살펴본 결과, 군자적 리더십이 집단성파에 정적인 영향

을 미치고 있고, 인(仁), 의(義), 예(禮), 지(智), 신(信)이 각각 집단성파에 정적인 영향을 미치고 있음이 발견되었다. 이와 같은 결과는 군자적 리더십이 기존연구에서 발견된 리더에 대한 신뢰(류수영, 이경목, 2010a, b), 집단응집성과 집단효능감(류수영, 이경목, 2010b)과 같은 태도 변수뿐만 아니라, 객관적인 집단성파에도 직접적인 정적 영향을 미침을 확인했다는 점에서 의의가 있다. 또한 본 연구결과는 군자적 리더십의 하위구성개념 중에서도 예(禮)가 집단성파에 가장 강한 정적인 영향을 미침을 발견했다는 점에서 의의가 크다. 이는 표 1에서 인의예지신 중에서 예가 집단성파와 가장 높은 상관관계( $r = .53, p < .001$ )를 가지고 있고, 표 2에서 모델 2에 대한 모델 3부터 모델 8의 증가된  $R^2$ 의 값 비교에서도 가장 큰 증가분을 나타내는 것에서 추론할 수 있다. 예가 이처럼 집단성파에 강한 영향을 미치는 이유는 예의 지향점이 조화이기 때문으로 해석된다. 내면적인 요소인 겸손함과 외면적인 요소인 질서와 규칙을 존중하여 각자의 역할과 권한관계를 분명히 하고 사내의 규범과 원칙을 솔선수범하여 지킴으로써 리더의 권위를 수용하는데 긍정적으로 기여하고, 집단구성원들이 갈등보다는 조화를 지향하게 되어, 이것이 집단성파에 긍정적으로 기여했을 것이라 추론된다.

마지막으로 다양성과 집단성파에 대한 군자적 리더십의 조절효과를 검증하였다. 분석결과는 인구통계적 다양성에서는 유의한 조절효과가 발견되지 않은 반면에, 직무관련 다양성 중에서 교육수준과 리더와 함께 한 기간의 다양성에서 조절효과가 발견되었다. 구체적으로 집단의 리더가 높은 수준의 군자적 리더십을 발휘하는 집단의 경우 교육수준의 다양성이

증가할수록 성과가 높아지는 반면에, 리더가 낮은 수준의 군자적 리더십을 발휘하는 경우에는 교육 다양성이 높아질수록 집단성장에 부적적인 영향을 미치는 것이 확인되었다(그림 2의 (a) 참조). 이와 같은 결과는 리더가 낮은 수준의 군자적 리더십을 발휘하는 집단의 경우, 교육 다양성은 구성원들간의 위화감을 조성하는 차별요소로서 부적적인 역할을 하는 반면에 반대의 경우에는 포용과 개방, 서로의 역량에 대한 인정과 존중을 바탕으로 최적의 의사결정을 내리는데 긍정적으로 작용했기 때문으로 해석된다.

그리고 군자적 리더십은 구성원들이 현재 상사와 함께 한 기간의 다양성과 집단성과의

관계를 부적적으로 조절하는 것으로 확인되었다. 즉 리더가 높은 수준의 군자적 리더십을 발휘하는 집단의 경우, 기간 다양성은 부적적으로 작용하는 반면에 낮은 수준의 군자적 리더십을 발휘하는 집단에서는 기간 다양성이 집단 성장에 정적인 영향을 미치고 있음이 발견되었다(그림 2의 (b) 참조). 이와 같은 결과가 발생한 것은 기간 다양성의 정보적 혜택이 두 집단에서 다르게 작용하기 때문으로 해석해볼 수 있을 것이다. 즉 높은 수준의 군자적 리더십을 발휘하는 집단의 경우 구성원들간의 기간 다양성이 커뮤니케이션과 통합에 비효과적이며, 갈등을 유발하는 요인으로 작용(Amason, 1996; Hambrick, Cho, & Chen, 1996)한 반면에,

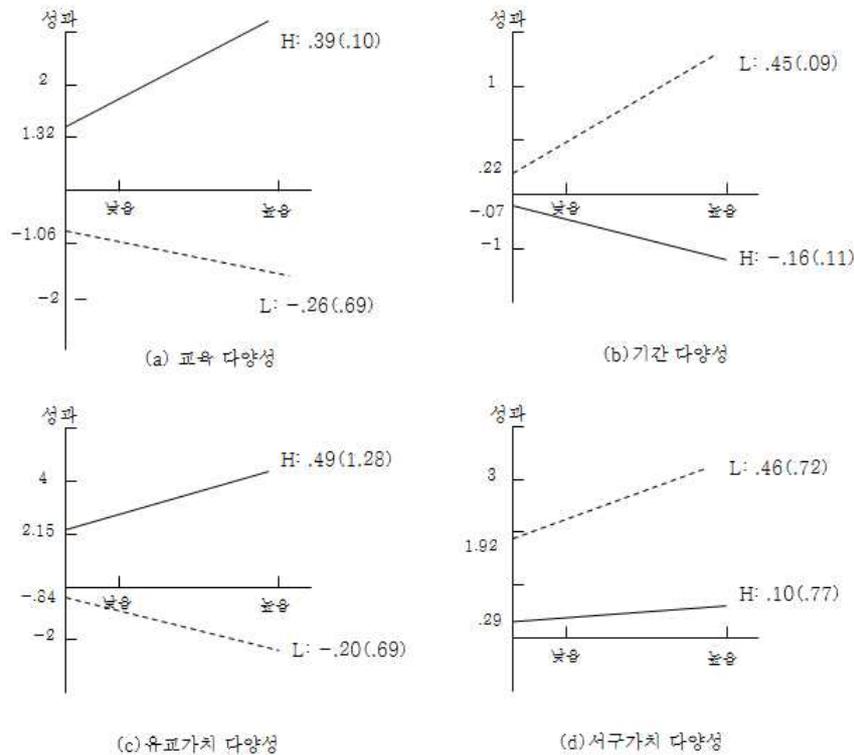


그림 2. 군자적 리더십의 조절효과

주. H: 집단의 군자적 리더십이 평균 4.63보다 큰 경우, L: 그 외.

낮은 수준의 군자적 리더십을 발휘하는 집단에서는 동질성이 가져올 수 있는 관성과 동조의 압력에 의해 불완전한 선택할 가능성을 줄이고, 오히려 관점의 차이를 줄이기 위해 더 많은 대화의 기회를 만들어서 문제해결에 도움이 되는 다양한 관점과 정보를 공유하여 성과를 높일 수 있도록 기여한 것으로 해석된다.

다음으로 가치 다양성에 있어서 군자적 리더십은 유교적 가치 다양성의 부적효과를 정적으로 조절하는 반면에 서구적 가치의 다양성은 미약하지만 부적으로 조절하고 있음이 확인되었다(그림 2의 (c)와 (d) 참조). 구체적으로 유교적 가치성향의 경우, 리더가 높은 수준의 군자적 리더십을 발휘할 경우 유교적 가치성향의 다양성은 성과에 긍정적인 영향을 미치는 반면에, 반대의 경우에는 부적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이와 같은 결과는 연구결과와 일치되게 리더가 높은 수준의 군자적 리더십을 발휘할 경우, 집단 구성원들의 가치 다양성에 대한 포용성이 높고 하나 됨과 조화를 지향하기 때문에 얻어진 결과라 해석된다. 한편, 그림 2의 (d)에 나타나듯이, 서구적 가치 다양성의 경우, 군자적 리더십을 발휘하는 집단보다는 그렇지 못한 집단에서 서구적 가치 다양성이 성과에 정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이와 같은 결과는 리더가 낮은 수준의 군자적 리더십을 발휘하는 집단의 경우 개인주의와 합리성에 바탕을 두고 있는 서구적 가치의 다양성은 정보적 혜택으로서 문제에 대한 보다 합리적인 접근을 가능하게 하여 성과에 기여한 것으로 해석된다. 또한 유교적 가치와 서구적 가치의 상이한 조절효과는 리더십연구 분야에서 최근 일고 있는 사회문화적 가치와 효과적인 리더십과의 차이가 있다(House, Hanges,

Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004)는 가정을 지지한다는 점에서 의의가 크다. 즉, 군자적 리더십의 효과가 유교적 가치성향이 발휘되는 상황에서 보다 잘 적용될 수 있음을 시사한다는 점에서 의의가 있을 것이다.

그리고 본 논문에서 주요 연구 변수는 아니었지만, 통제변수 중에서 집단의 크기, 공식화 정도, 그리고 리더의 재임기간이 집단성파에 영향을 미치는 변수임을 확인되었다. 집단의 크기가 집단성파에 정적인 영향을 미치는 것은 집단의 크기가 클수록 다양한 해결책과 자원을 확보할 수 있어서 생산성이 높은 의사결정을 내릴 수 있고, 그 결과 집단성파에 긍정적인 영향을 미친 것으로 해석된다(Wanous & Youtz, 1986). 그리고 공식화 정도가 집단성파에 정적인 영향을 미친 것은 이것이 업무와 보고체계, 대안들간의 선택행위를 할 때, 가이드라인을 제공하여 불확실성과 모호함을 감소시키고, 커뮤니케이션의 효율을 높이고 갈등을 줄임으로써 합의에 도달하는데 긍정적으로 기여하기 때문이라 추론된다. 마지막으로 흥미로운 발견은 리더의 재임기간이 집단성파에 부정적으로 기여한다는 것이다. 이러한 결과는 리더의 재임기간이 길어질수록 문제에 대한 정의와 해결방식이 관성에 의해 이루어질 가능성이 높고 새로운 것을 시도하기보다는 예전의 관행을 따르는 것을 선호하여, 결과적으로 최선의 선택을 모색하기 보다는 안정적인 결론을 선택하기 때문에 집단성파에 긍정적으로 기여하지 못한 것으로 추론된다.

본 연구는 세 가지 측면에서 이론적, 실무적 의의가 있을 것으로 기대된다. 첫째, 본 연구는 다양성 연구에서 흔해 행해지는 인구통계적 변인의 효과측정에서 벗어나서 이를 직무관련 및 가치 다양성으로 세분화하여 각각

의 요인들이 집단성과에 미치는 영향을 살펴 보고, 이를 사회적 자본의 구조적 틈새 측면에서 해석하려 했다는 점에서 의의가 있다. 본 연구에서 다양성을 사회적 자본의 측면에서 살펴본다는 것은 구성원들이 보유하고 있는 이질성이 집단의 목표달성에 도움이 되는 도구적인 속성으로 작용할 것이라는 것을 의미한다. 이는 기존에 사회범주화 모형과 유사성-매력 모형이 다양성의 부정적 효과를 설명하는 것에는 효과적이거나, 긍정적 효과에 대한 설명적 한계를 보완한다는 점에서 의의가 있을 것이다. 또한 본 연구는 조직내에서 구성원들이 가지고 있는 사회범주적 이질성과 가치의 다양성이 집단성과에 긍정적으로 기여할 수 있음을 검증하였다. 이러한 시도는 다양성에 대한 접근방식에서 다양성을 동화(assimilation)의 대상으로 이해하는 것을 넘어서 그 자체가 자산(capital)으로서 적극적으로 추구하고 체계적으로 관리될 필요성이 있는 요인으로 이동시키는데 기여한다는 점에서 의의가 클 것으로 기대된다.

둘째, 본 연구는 군자적 리더십과 집단성과의 관계를 직접 검증함으로써 과거 동양의 이상적인 정치적 지도자로서 요청되었던 도덕군자를 모티브로 개발된 군자적 리더십이 21세기 경쟁과 성과중심의 경영조직 상황에서도 직접적인 성과와 관련된 효과성을 발휘할 수 있는가라는 질문에 대해 구체적인 결과를 제시한다는 점에서 의의가 있다. 특히 군자적 리더십의 구성개념인 예(禮)가 객관적 집단성과와 강한 정적인 상관관계를 가지는 것은 이론적 및 실무적으로 시사하는 바가 크다. 과거 공자는 인(仁)과 예(禮)를 내용과 바탕으로 하나의 개념으로 파악하였다. 공자는 특히 대인관계에서 예(禮)의 원리에 따라 행동할 것을

강조하였는데, 현대 사회처럼 경쟁과 갈등이 높을수록 이를 완충할 수 있는 효과적인 기제가 필요하다. 본 연구의 결과는 과거의 인간관계의 기본원리가 현재에도 그대로 적용될 수 있음과 동시에 객관적인 성과를 창출할 수 있음을 제시한다는 점에서 의의가 있다.

셋째, 가치다양성과 집단성과에 대한 군자적 리더십의 상충된 조절효과는 사회문화에 따라 효과적인 리더십에 차이가 있을 것이라는 문화적 맥락을 중요한 상황변수로 고려하고 있는 리더십 연구들을 지지한다는 점에서 의의가 있으며, 후속연구를 위한 토대가 될 수 있다는 점에서 학문적, 실무적 의의가 있다.

#### 한계점 및 앞으로의 연구방향

본 연구는 다양성을 인구통계적, 직무관련, 그리고 가치로 분류하여 각각의 범주에 속하는 구체적 요인들의 개별효과를 직접 살펴보았다는 점에서 다양성에 대한 연구가 주로 인구통계적 요인에서 크게 벗어나지 못하고 있다는 국내외의 연구경향을 고려할 때 학문적 및 실무적 의의가 클 것이다. 그러나 이러한 시도는 각각의 변수들의 다양성 정도가 미치는 영향에 대한 정보는 제공할 수 있으나, 집단의 특성을 규명하는데 중요한 영향을 미칠 지도 모를 이들 다양성 변수들간의 상호작용 즉, 다양성의 강도에 대한 정보는 제공해주지 못한다는 한계점을 지니고 있다. 따라서 추후 연구에서는 다양성의 강도에 관한 내용을 연구에 포함시키는 노력이 필요할 것이다.

다음으로 본 연구는 가치의 다양성을 유교적 및 서구적 가치로 이분화하고 이를 국내 기업자료만으로 각각의 직접효과와 군자적 리

더십의 조절효과를 살펴보았다. 본 연구에서 유교적 가치와 서구적 가치를 독립적으로 취급한 이유는 유교적 가치성향이 낮다는 것이 서구적 가치성향이 높다는 것을 의미하는 것 인지를 확신할 수 없기 때문이다. 이는 매우 민감하고 중요한 문제이므로 추후 연구에서 보다 정교한 연구 설계를 통해 확인해 볼 필요가 있다. 또한 결과의 일반성을 확보하기 위해서는 추후 연구에서 서구의 리더십 모형을 포함하여 비교문화연구를 수행하는 시도가 필요하다.

### 참고문헌

김문주, 윤정구 (2009). 팀 다양성과 팀 공유 멘탈모형의 상호작용이 팀 효과성에 미치는 영향에 관한 연구. *한국인사조직학회 2009 하계통합학술대회*, pp.857-881. 8월 19일. 용평리조트: 타워콘도 루비홀.

김영배, 차종석 (1994). 프로젝트 팀 리더의 역할과 팀성과. *한국경영과학회지*, 19(1), 123-144.

류수영 (2007). 한국인의 유교적 가치측정문항 개발 연구. *인사조직연구*, 15(4), 171-205.

류수영 (2009). 군자적 리더십의 개념·측정·효과성에 관한 연구. 서울: 서울대학교박사학위논문.

류수영, 이경목 (2009). 군자적 리더십의 개념 및 측정도구개발 연구. *한국심리학회지: 일반*, 28(1), 209-237.

류수영, 이경목 (2010a). 군자적 리더십 타당도에 관한 연구. *한국심리학회지: 일반*, 29(1), 71-101.

류수영, 이경목 (2010b). 군자적 리더십이 집단

효능감과 집단 응집성에 미치는 영향: 리더에 대한 신뢰의 매개효과 검증. *조직과 인사관리*, 34(4), 29-59.

백윤정, 정운철, 최순권 (2002). 최고경영진의 지식다양성과 사회적 범주다양성이 조직 성과에 미치는 영향. *인사조직연구*, 10(2), 1-34.

신수진, 최준식 (2002). *현대 한국사회의 이중가치체계*. 서울: 집문당.

이경목, 류수영 (2010). 가상공동체와 사회적 자본. *조직과 인사관리연구*, 34(1), 96-116.

이준호, 이진규 (2009). 팀 다양성 효과와 가치 공유의 조절기능. *인사관리연구*, 33(3), 95-125.

이창길, 정락현 (2009). 가상공간 내 소규모 집단 구성의 다양성과 집단성과: 수직적·수평적 다양성의 비교분석. *행정논총*, 47(4), 109-135.

이호욱, 박종훈 (2004). 최고경영진의 다양성이 국제적 제휴에 미치는 효과. *인사조직연구*, 12(2), 1-34.

조봉순, 조경순 (2002). 최고경영자 팀(TMT)의 다양성이 조직 성과에 미치는 영향: 집단 내 갈등의 매개효과에 대한 실증적 분석. *인사조직연구*, 10(2), 119-147.

Alagna, S., Reddy, d., & Collins, D. (1982). Perceptions of functioning in mixed-sex and male medical training groups. *Journal of Medical Education*, 57, 801-803.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effect of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving the paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992).

- Bridging the boundary: External activity and performance in organizational team. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634-666.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Baron, R. A. (1991). Positive effects of conflict: A cognitive perspective. *Employees Responsibilities and Rights Journal*, 4, 25-36.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and heterogeneity*. New York: Free Press.
- Bogart, D., & Lundgren, D. (1974). Group size, member dissatisfaction, and group radicalism. *Human Relations*, 27, 339-355.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Burt, R. S., Gabbay, S. M., Holt, G. & Moran, P. (1994). Contingent organization as a network theory: The culture-performance contingency function. *Acta Sociologica*, 37, 345-370.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Chatman, J. & Flynn, F. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44, 956-974.
- Ching, J. (1989). Confucianism: Ethical humanism as religion? In H. Küng and J. Ching (Eds.), *Christianity and Chinese religions*, 59-91, NY: Doubleday and Collins Publishers.
- Chou, L., Wang, A., Wang, T., Huang, N., & Cheng, B. 2008. Shared work value and team member effectiveness: The mediation of trustfulness and trustworthiness. *Human Relations*, 61(12), 1713-1742.
- Chowdhury, S. (2005). Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: Is it important? *Journal of Business Venturing*, 20, 727-746.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences(2nd ed.)*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Publishing.
- Cohen, S. G., Ledford, G. E., & Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49(5), 643-676.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundation of social theory*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34(4), 827-847.
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50, 352-364.
- Devine, D. J., Clayton, L. D., Phillips, J. L., Dunford, B. B., & Meliner, S. B. (1999). Teams in organizations: Prevalence,

- characteristics, and effectiveness. *Small Group Research*, 30, 678-711.
- Earley, P. C. & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43(1), 26-49.
- Easely, C. A. (2001). Developing, valuing, and managing diversity in the new millennium. *Organizational Development Journal*, 19(4), 38-50.
- Eden, D. (1990). Pygmalion without interpersonal contrast effects: Whole groups gain from raising manager expectations. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 394-398.
- Fisher, P. H. (1953). An analysis of the primary group. *Sociometry*, 16, 272-276.
- Gabbay, S. M. (1997). *Social capital in the creation of financial capital: The case of network marketing*. Champaign, IL: Stripes Publishing.
- Gabbay, S. M. & Stein, A. J. (1999). Embedding social structure in technological infrastructure: Constructing regional social capital for a sustainable peace in the Middle East. In J. Wright (Ed.), *The political economy of Middle East peace process*, 154-180, Boston, MA: Routledge.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- George, J. M. (1995). Leader positive mood and group performance: The case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(9), 778-794.
- Gist, M., Locke, E., & Taylor, M. (1987). Organizational behavior: Group structure, process, and effectiveness. *Journal of Management*, 13, 237-257.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, New York: Doubleday & Company, Inc.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Gruenfeld, D. H., Mannix, E. A., Williams, K. Y., & Neale, M. A. (1996). Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 1-15.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.
- Harrison, D. A., & Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029-1045.
- Hoffman, L., & Maier, N. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62, 401-407.
- Hofstede, G. (1980). Culture's consequences:

- International differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage.
- Horwitz, S. K. (2005). The compositional impact of team diversity on performance: Theoretical consideration. *Human Resource Development Review, 4*, 219-245.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management, 33*(6), 987-1015.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Huo, Y. J., Molina, L. E., Sawahata, R., & Deang, J. M. (2005). Leadership and the management of conflicts in diverse groups: why acknowledging versus neglecting subgroup identity matters. *European Journal of Social Psychology, 35*, 237-254.
- Ibarra, H. (1997). Paving an alternative route: Gender differences in managerial networks. *Social Psychology Quarterly, 60*, 92-102.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implication. *Journal of Management, 29*(6), 801-830.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology, 69*(1), 85-98.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management, 5*, 223-238.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly, 40*, 256-282.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. M. P. (1995). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management, 8*, 287-305.
- Jehn, K. A., Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal, 44*, 238-251.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly, 44*, 741-763.
- Jones, J. M. (1997). *Prejudice and racism* (2nd Ed.). MA: Addison-Wesley. (Original work published 1972)
- Judy, R. W., & D'Amico, D. (1997). *Workforce 2020: Work and workers in the 21<sup>st</sup> century*. Indianapolis, IN: Hudson Institute.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *The Leadership Quarterly, 14*, 499-524.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. NY: Simon & Schuster.
- Keller, R. T. (1986). Predictors of the performance of project groups in R & D organizations. *Academy of Management Journal, 29*(4), 715-726.

- Kent, R. N., & Mcgrath, N. E. (1969). Task and group characteristics as factors influencing group performance. *Journal of Experimental Social Psychology, 5*, 429-440.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2005). The impact of cultural value diversity on multicultural team performance, *Managing multinational teams: Global perspectives advantages in international management, 18*, 33-67.
- Klein, K. J., Knight, A. P., Ziegert, J. C., Lim, B. C., & Saltz, J. L. (2011). When team member's values differ: The moderating role of team leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 114*, 24-36.
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A., & Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process and strategic consensus. *Strategic Management Journal, 20*, 445-465.
- Knouse, S. B., & Dansby, M. R. (1999). Percentage of work-group diversity and work-group effectiveness. *Journal of Psychology, 133*(5), 486-494.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1993). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal, 38*(1), 60-84.
- Krackhardt, D. & Stern, R. (1988). Informal networks and organizational crisis: An experimental simulation. *Social Psychology Quarterly, 51*, 123-140.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultline: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review, 23*, 325-340.
- Lawrence, B. S. (1997). The black box of organizational demography. *Organization Science, 8*, 1-22.
- Lee, C., Hui, C., & Tinsley, C. H. (2008). Group diversity and performance: The effects of diversity type, context and group cooperation. In K. H. Kiefer (Ed.), *Applied psychology research trend*, 59-80. NY: Nova Science Publisher.
- Lockwood, N.R. (2005). Workplace Diversity: Leveraging the Power of Difference for Competitive Advantage. *HRMagazine, 50*(6), 1-10.
- Metzemackers, D. (2000). Critical success factors in technology management. *International Journal of Technology Management, 19*(6), 583-585.
- O'Reilly, C. A. I. & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly, 26*, 246-275.
- Pelled, H. L. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science, 6*, 207-229.
- Pelled, H. L., Eisenhardt, K. M., Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly, 44*(1), 1-28.
- Peltokorpi, V. (2006). The impact of relational diversity and socio-cultural context on interpersonal communication: Nordic subsidiaries in Japan. *Journal of Asian Business*

- & *Management*, 5(3), 333-356.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1994). An examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scales. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 702-713.
- Polzner, J. T. Milton, L. P., & Swann, W. B. J. (2002). Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups, *Administrative Science Quarterly*, 47, 296-324.
- Putnam, L. (1994). Productive conflict: Negotiation as implicit coordination. *International Journal of Conflict Management*, 5, 285-299.
- Rokeach, M. (1973), *The nature of human values*. NY: The Free Press.
- Schwenk, C., & Valacich, J. S. (1994). Effects of devil's advocacy and dialectical inquiry on individuals versus groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 59, 210-222.
- Seashore, S. E. (1954). *Group cohesiveness in the industrial work group*. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan.
- Smith, K. G., Smith, K. A., O'Bannon, D. P., Olian, J. D., Sims, H. P. J., & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39, 412-438.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16, 419-439.
- Stasser, G. (1992). Information salience and the discovery of hidden profiles by decision-making groups: A thought experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 52, 156-181.
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Stroebe, W., & Diehl, M. (1994). Why groups are less effective than their members: On productivity losses in idea-generating groups. *European Review of Social Psychology*, 5, 271-304.
- Tajfel, H., Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel and W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, 33-47, Chicago: Nelson-Hall.
- Thomas, D. C. (1999). Cultural diversity and work group effectiveness: An experimental study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30, 242-263.
- Tjosvold, D. (1991). *Team organization: An enduring competitive advantage*. New York: Wiley.
- Turner, J. C. (1987). *Rediscovering the social group: A social categorization theory*. Oxford, UK: B. Blackwell.
- Uzzi, B. (1997a). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.
- Uzzi, B. (1997b). A structural embeddedness approach to deindustrialization and organizational decline. *The International Journal of Sociology and Social Policy*, 17, 111-155.
- Wanous, J. P., & Youtz, M. A. (1986). Solution diversity and the quality of group decisions. *Academy of Management Journal*, 29(1), 149-158.
- Watson, W., Kumar, K., & Michaelson, L. (1993). Cultural diversity's impact on interaction

- process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, 590-602.
- Yeatts, D. E., & Hyten, C. (1998). *High performing self managed work teams*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wheelan, S. A. (2009). Group size, group development, and group productivity, *Small Group Research*, 40(2), 247-262.
- Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- 1차 원고접수 : 2011. 12. 12  
수정원고접수 : 2012. 1. 29  
최종게재결정 : 2012. 2. 22

## The Impact of Group Diversity and *Kunja* Leadership on Group Performance

Su Young Ryu

Chungnam National University

This article studied the impact of group diversity and *kunja* leadership on group performance and studied the moderating effect of *kunja* leadership on the relationship between group diversity and group performance from a social capital perspective. Group diversity was evaluated in terms of demographic, job-related, and values-based measures. Demographic diversity was measured by the degree of variability in age and gender within a team. Job-related diversity was measured by the degree of variability within a team in education levels, positions, types of jobs and team members' tenure worked with current team leader. Value diversity was measured by the degree of separation in both Confucian values and in Western values found within a team. Specially, the Confucian values were measured in Ryu(2007)' Korean Confucian values, while the level of Western values using the Rokeach Value Survey. *Kunja* leadership refers to a team leader exhibiting moral virtues of a *kunja*-an ideal person in Confucian society. Group performance was evaluated by the company's executive directors. Data were collected from 288 team members, 66 team leaders and 12 executive directors in 66 teams of 10 Korean corporations. The results were as follows: Of the control variables, group size and the degree of group formalization were positively related to group performance, while a leader's tenure was negatively related to group performance. Of the independent variables, team members' tenure diversity, Western values diversity, and *kunja* leadership were positively related to group performance. In addition, the facets of *kunja* leadership of humanity, righteousness, courtesy, wisdom, and trustworthiness were positively related to group performance, with courtesy having the most positive relationship. *Kunja* Leadership was found to positively moderate the relationship between diversity in educational levels and group performance, and to positively moderate the relationship between diversity in Confucian values and group performance. However, *kunja* leadership negatively moderated the relationship between diversity in Western values and group performance.

*Key words* : Demographic Diversity, Job-related Diversity, Values-based Diversity, Kunja Leadership, Group Performance, Social Capital