

메커니즘 연구

Journal of MECHANISM MANAGEMENT



메커니즘 연구

Journal of MECHANISM MANAGEMENT

The Strategic Importance of Team Effectiveness in the AI Era: An Integrated SER-M and Shared Mental Model Case Study of Toss

1

강병준
김상현

포용적 리더십이 조직신뢰, 직무스트레스에 미치는 영향 메커니즘

19

백유성
박기찬
정찬우

6권 3호

메커니즘 연구

Journal of Mechanism Management

2026.09

메커니즘경영학회
MECHANISM SOCIETY

Contents

메커니즘 연구

I . The Strategic Importance of Team Effectiveness in the AI Era: An Integrated SER-M and Shared Mental Model Case Study of Toss	1
강 병 준 · 김 상 현	
II . 포용적 리더십이 조직신뢰, 직무스트레스에 미치는 영향 메커니즘	19
백 유 성 · 박 기 찬 · 정 찬 우	



The Strategic Importance of Team Effectiveness in the AI Era: An Integrated SER-M and Shared Mental Model Case Study of Toss

Byungjun Kang[†]

aSSIST University
SDG Management School

Sanghyun Kim[‡]

aSSIST University

Abstract

This study proceeds from the premise that, in the AI era, organizational competitive advantage is determined not by the mere possession of technology but by how teams jointly understand and execute technology, data, goals, and roles. To this end, it integrates the input-mediator-output-input (IMOI) perspective of team research, the shared mental model with its dimensions of awareness, communication, and execution, and the SER-M (Subject-Environment-Resource-Mechanism) strategy model together with the resource orchestration literature, and it conducts a theoretical single-case study of the Korean fintech platform Toss. The study reconceptualizes team effectiveness not as an outcome variable of organizational management but as a microfoundational mechanism through which strategic elements respond actively to environmental change via AI (execution) and are converted into performance. The analysis interprets Toss's customer-centered goal (S), digital and AI environment (E), data/UX/human resources (R), and experiment/feedback mechanism (M) as an integrated structure that strengthens team effectiveness through the awareness, communication, and execution of the shared mental model. The study offers a conceptual framework linking strategy research and team cognition research, presents eight testable research propositions, and argues that organizations pursuing AI transformation must design team-level shared cognition and execution structures alongside technology investment.

Keywords: team effectiveness, IMOI, shared mental model, SER-M model, resource orchestration, human-AI collaboration, AI era, case study

[†] Byungjun Kang, aSSIST University, SDG Management School, E-mail : june@stud.assist.ac.kr

[‡] Sanghyun Kim, aSSIST University, E-mail : shkim@assist.ac.kr

1. Introduction

The diffusion of artificial intelligence (AI) is shifting the logic of organizational competition from the possession of technology to the capability to use it. Large-scale data, algorithms, automation tools, and generative AI are rapidly changing organizational decision making and task performance, yet performance differences remain substantial even among organizations that have adopted the same technology. These differences often stem less from the technology itself than from a team's capacity to interpret goals, share information, and coordinate execution priorities (Raisch & Krakowski, 2021; Rai et al., 2019). When AI is introduced into an organization, what determines whether it translates into performance is not the capability of the tool but the collaborative structure through which humans and AI jointly define problems and align judgments (Seeber et al., 2020; Jarrahi, 2018).

Organizations in the AI era face the pressures of uncertainty and speed simultaneously. Markets change quickly, customer demands become more differentiated, and algorithm-based decision making reconfigures existing job boundaries. In this environment, a team is not a mere task unit but a strategic unit that senses environmental information, recombines resources, and renews its execution mechanisms (Kozlowski & Ilgen, 2006; Ilgen et al., 2005). Team effectiveness, therefore, should be understood not as a dependent variable of organizational management but as a key condition that converts AI-based strategy into actual performance.

This claim invites an obvious objection. Team effectiveness has mattered in every era, and asserting its importance under AI risks restating a familiar truth in new vocabulary. The study takes that objection as its point of departure. What changes with AI is not whether teams matter but the mechanism by which they matter: the bottleneck of collective work shifts from acquiring information to agreeing on which of many machine-generated alternatives deserves action; errors in shared understanding propagate at machine speed and scale; and the scarce resource behind competitive advantage moves from technology, which markets equalize, to interpretive capacity, which they do not. These three shifts, developed in Section 2.1 and revisited in Section 9, are what make team effectiveness a strategic rather than an administrative question in the AI era.

Building on this problem awareness, the study integrates three theoretical streams. First, the IMOI (input-mediator-output-input) perspective of team research frames team effectiveness not as a static outcome but as a cyclical and emergent process (Ilgen et al., 2005; Mathieu et al., 2019). Second, the shared mental model perspective holds that cooperation and coordination proceed effectively when team members form a common cognitive structure regarding tasks, goals, roles, and resources (Cannon-Bowers et al., 1993; Klimoski & Mohammed, 1994). Third, the SER-M strategy model explains strategy as the interaction of Subject, Environment, Resource, and Mechanism, and the WSM (weight-sequence-mechanism) framework addresses the weighting and execution order of limited resources (Cho, 2014, 2024; Cho & Moon, 2022).

The case examined here is Toss. Prior SER-M case research explains that Toss, from the position of a financial underdog, competed with traditional financial institutions and built an asymmetric competitive advantage by combining the resolution of customer inconvenience, UX/UI capability, data-based agility, and execution mechanisms (Kang & Min, 2026). From the

perspective of the AI era, the present study reinterprets this strategy as a case of team effectiveness in which a team clearly shares goals, communicates rapidly, and executes repeatedly.

The study has three aims: to redefine the strategic meaning of team effectiveness in the AI era from the IMOI and SER-M perspectives; to argue theoretically that the awareness, communication, and execution of the shared mental model constitute the mechanism that converts strategic elements into performance; and to explain, through the Toss case, why team effectiveness becomes a condition for sustainable competitive advantage in AI-based organizations, while presenting testable research propositions.

2. Theoretical Background

2.1 Team Effectiveness in the AI Era: From IPO to IMOI, and Human-AI Collaboration

Team effectiveness has been discussed as the degree to which a team simultaneously achieves the quality of its outputs, the growth of its members, and the capacity for future collaboration (Hackman, 1987, 1990). Early research described teams through a linear input-process-output (IPO) structure, but subsequent research extended this into the input-mediator-output-input (IMOI) perspective (Ilgen et al., 2005). This perspective involves two key shifts. First, the mediating variables within a team are not merely a "process" but include affective and cognitive emergent states; second, outputs cycle back as inputs to the next episode. As a result, team effectiveness is redefined as a dynamic phenomenon that emerges and is learned over time rather than a static outcome (Kozlowski & Ilgen, 2006; Mathieu et al., 2019). Marks et al. (2001) theorized that such team processes are organized as episodic cycles of planning, action, and reflection, showing that team effectiveness is a product of repeated coordination and learning.

This perspective becomes more important with AI. Teams become arenas in which humans and AI tools jointly constitute decisions, as algorithms, data pipelines, and automation tools are incorporated as members of collaboration (Seeber et al., 2020). Seeber et al. (2020), in a research agenda involving 65 collaboration scientists, conceptualized AI as a "machine teammate" that participates with humans in cognitive decision making by inferring, learning, and proposing information. Raisch and Krakowski (2021) noted that AI simultaneously produces a paradox of automation and augmentation: some tasks are automated, yet humans are required to exercise more complex judgment, coordination, and responsibility, so the two logics cannot be neatly separated in the managerial domain. Rai et al. (2019) argued that next-generation digital platforms evolve into human-AI hybrids, and Jarrahi (2018) discussed human-AI symbiosis as central to organizational decision making under uncertainty, complexity, and equivocality.

2.1.1 The Authors' Position: AI as a Conditional Teammate

These accounts leave a question unanswered that this study must settle before proceeding: in what sense, exactly, is AI a member of the team? The literature offers two poles. One treats AI as a teammate that participates in cognitive work (Seeber et al., 2020); the other

treats it as an instrument whose effects depend on how people wield it (Jarrahi, 2018). We take neither pole. Our position is that AI is a conditional teammate – a participant in the team's cognitive work whose membership is not a fixed property of the technology but a variable determined by the team.

The argument rests on three asymmetries that survive even the most capable systems. AI does not author the team's purpose; it optimizes against objectives set elsewhere, so the question of what is worth doing remains outside its competence. AI does not bear accountability; when an automated recommendation produces harm, responsibility travels to human actors, and this asymmetry is not a temporary artifact of immature technology but a condition of how organizations assign consequence. And AI does not hold the final authority of contextual judgment, because the tacit, political, and ethical particulars that qualify a recommendation are precisely what is least represented in its training. On these three counts, AI participates in cognition without occupying the position of a full member.

What follows is the study's central analytic commitment. If AI's teammate status is conditional rather than given, then the condition itself becomes the object of inquiry – and that condition is the team's shared mental model. A team whose members hold a common frame for interpreting, testing, and integrating machine output can absorb AI as a genuine contributor; a team without that frame receives the same output as noise, or worse, as unexamined instruction. The degree of AI's teammate status is therefore an outcome of team cognition, not an input to it. This is why the present study places the team's cognitive architecture, rather than the sophistication of its AI resources, at the center of analysis, and why the propositions in Section 4 treat absorptive capacity (P7) and psychological safety (P8) as the conditions under which machine output becomes usable knowledge.

2.1.2 Why Team Effectiveness Weighs More Heavily under AI

Granting that teams have always mattered, three structural changes make their cognitive quality more consequential now than before. The first is a relocation of the bottleneck. For most of the history of organizational decision making, the binding constraint was the scarcity of information; generative and predictive systems have replaced that scarcity with abundance, and the constraint has moved to selection – deciding which of many plausible machine-generated alternatives deserves resources. Selection is not a computational problem but a problem of shared criteria, which is to say a problem of team cognition. AI thus raises the marginal return to team effectiveness rather than substituting for it.

The second change concerns the propagation of error. When execution is mediated by automated pipelines, a mistaken shared understanding is no longer confined to the pace and reach of human action; it is encoded, replicated, and applied at machine speed across every case the system touches. The cost of misalignment therefore grows non-linearly with the degree of automation, and the value of getting alignment right grows with it. Raisch and Krakowski's (2021) observation that automation intensifies rather than relieves the demand for human judgment describes the same phenomenon from the side of the individual manager; at the team level it appears as an increase in the penalty for cognitive divergence.

The third change concerns where scarcity now resides. Frontier models and analytic tooling are increasingly available on equal terms through markets, which means the technology itself satisfies fewer and fewer of the conditions that make a resource a source of sustained advantage (Barney, 1991). What remains difficult to purchase or imitate is a team's

accumulated capacity to interpret machine output against its own context, to detect when the model is wrong, and to convert a recommendation into coordinated action. In resource-based terms, the locus of inimitability has migrated from the tool to the interpretive routine surrounding it. These three shifts – selection replacing acquisition, non-linear error propagation, and the migration of scarcity – are the substantive reasons the AI era changes the weight of team effectiveness, and they are what the Toss case is used to examine.

2.2 The Shared Mental Model: Awareness, Communication, Execution, and Team Cognitive Architecture

The shared mental model refers to a cognitive structure through which team members commonly understand tasks, goals, roles, and modes of interaction (Cannon-Bowers et al., 1993; Klimoski & Mohammed, 1994). A team in which such a model is formed can coordinate implicitly without explaining all information explicitly and can cooperate quickly even in exceptional situations. Mathieu et al. (2000) demonstrated that shared mental models affect team performance through team processes, and the meta-analysis by DeChurch and Mesmer-Magnus (2010) and the 15-year review by Mohammed et al. (2010) confirmed that shared team cognition is consistently related to team processes and performance.

Kang and Kim (2026) developed a shared mental model scale suited to the Korean industrial and organizational context and proposed a three-factor structure of awareness, communication, and execution. Awareness denotes a common understanding of tasks, roles, values, and goals; communication denotes information sharing and interaction; and execution denotes joint action in task performance and resource use. This structure is particularly useful for explaining team effectiveness in the AI era, because information provided by AI tools acquires meaning through awareness, becomes a coordination resource within the team through communication, and is converted into customer value and performance through execution. Leonardi's (2011) perspective on the imbrication of human and material agencies supports the process by which the affordances and constraints of AI tools combine with a team's existing ways of working to produce a new common system of execution.

The successful formation and updating of a shared mental model presupposes a relational foundation. According to Edmondson (1999), a team's psychological safety—a belief that members can share opinions, errors, and uncertainties without fear of criticism—induces learning behavior that drives team performance; when such safety is absent, communication becomes superficial and errors are concealed, delaying the updating of the mental model. Because AI service organizations are environments in which expertise across development, design, data, and compliance intersects, cross-boundary teamwork that integrates heterogeneous knowledge is a precondition for innovation (Edmondson & Harvey, 2018).

2.3 The SER-M/WSM Strategy Model and Resource Orchestration

The SER-M model defines strategy as an integrated structure of Subject, Environment, Resource, and Mechanism. Here, the subject denotes the will and direction of execution, the environment denotes external conditions, resources denote the organization's tangible and intangible capabilities, and the mechanism denotes the operating principle by which the subject implements strategy using resources and the environment (Cho, 2014; Cho & Moon, 2022). WSM (Cho, 2024) is an analytical framework that clarifies the relative weight and the sequence of execution among these elements. Because it indicates how an organization with

limited resources sets optimal priorities and builds feedback loops, its strategic value is especially high in environments of high uncertainty such as startups and organizations undergoing AI transformation.

The resource discussion of SER-M aligns with the resource-based view and the dynamic capabilities perspective in strategic management. The resource-based view (Barney, 1991) regarded valuable and non-substitutable resources as sources of competitive advantage but was criticized because the mere possession of resources does not translate directly into performance. The dynamic capabilities perspective (Teece et al., 1997) therefore emphasized the ability to integrate and reconfigure resources amid rapid environmental change, and the resource orchestration discussion (Sirmon et al., 2011) explained that managers' proactive actions to bundle and leverage resources overcome the execution gap between resources and performance. Absorptive capacity—the ability to receive and assimilate external knowledge, including data provided by AI (Cohen & Levinthal, 1990)—functions as a foundation for organizational innovation. The present study extends this theoretical discussion to the team level and argues that team effectiveness is the microfoundational orchestration capability that realizes the resources and mechanism of SER-M as substantive performance.

2.4 The Logic of Integration: Why These Theories Must Be Combined

Combining theories is not a contribution in itself. An integration earns its place only if each component fails in a way the others repair, if the combination performs work that neither performs alone, and if its removal would leave something observable unexplained. This section makes that case in three steps – necessity, function, and consequence – before the integrated model is presented in Section 4.

2.4.1 Necessity: What Each Theory Cannot Explain Alone

SER-M explains the coherence of strategic elements: how a subject aligns environment, resources, and mechanism into a workable configuration. What it does not explain is variance in execution among firms whose configurations are equivalent. Two organizations may hold comparable data assets, face the same regulatory environment, and articulate the same customer-centered purpose, yet differ sharply in what they ship and how quickly they correct course. SER-M locates the elements but is silent on the human process through which elements become action; in this sense it is a structure without content.

The shared mental model has the opposite limitation. It explains, with considerable empirical support, how convergent team cognition lowers coordination costs and improves performance (Mathieu et al., 2000; DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010). What it does not explain is where the content of that cognition comes from. A team may be highly aligned around the wrong problem, and nothing internal to the theory identifies which shared understanding is strategically correct. It is a process without structure. The IMOI perspective adds the temporal dimension both lack – outputs returning as inputs (Ilgen et al., 2005) – but cannot by itself specify what circulates through the cycle.

The two deficits are complementary rather than merely different. SER-M supplies the content that team cognition lacks by specifying which purpose, which environmental signals, and which resources warrant collective attention; the shared mental model supplies the mechanism that SER-M lacks by explaining how such content becomes coordinated action;

and IMOI supplies the temporal logic by which execution outcomes revise both. The integration is motivated by this complementarity, not by an interest in comprehensiveness.

2.4.2 Function: What the Integrated Frame Does

The combined frame performs three functions that are visible in the analysis that follows. It translates: strategic elements expressed at the organizational level – a purpose, a market condition, a resource endowment – are converted into objects a team can hold in common, which is the work of awareness. It selects: under AI, where the volume of plausible options exceeds any team's capacity to pursue them, a shared frame determines which signals and recommendations enter deliberation at all, which is the work of communication. And it recycles: execution results, including failures, re-enter the next cycle as revised understanding rather than as isolated outcomes, which is the work of the mechanism read through IMOI. Each function corresponds to a dimension of the shared mental model and to an element of SER-M, and Table 1 in Section 4 states these correspondences explicitly.

2.4.3 Consequence: What Is Lost Without the Integration

The strongest test of an integration is what becomes inexplicable in its absence, and the Toss case supplies two such residuals. Read through SER-M alone, Toss's organizational choices – a directly responsible individual for each decision, small cross-functional teams, short experiment cycles – appear as administrative detail rather than strategy, because SER-M has no vocabulary for why the same resources require this particular coordination architecture. Read through the shared mental model alone, the content of Toss's alignment is arbitrary: the theory explains that the team converged, but not why convergence formed around the simplification of customer inconvenience rather than around any other candidate. Only the combined reading accounts for both: the strategic subject fixed what was worth converging on, and the team's cognitive architecture determined whether that content survived contact with execution. This is the explanatory gain the integration claims, and Sections 5 and 6 examine it against the case evidence.

3. Research Method

This study adopts a single-case study approach for the purpose of theory elaboration. In situations where phenomenon and context are intertwined and strategy and organizational processes cross in complex ways (Eisenhardt, 1989; Yin, 2018), a case study is effective for extending existing theory into new contexts and deriving testable propositions (Eisenhardt & Graebner, 2007). Rather than statistically generalizing from the Toss case, the study focuses on theoretically advancing the operating principles of team effectiveness in the AI era through the combination of IMOI, shared mental model, and SER-M theories. Toss, as a representative and revelatory single case of data- and AI-based fintech transformation, is well suited for deriving theoretical insight (Siggelkow, 2007).

The reliability of the data was secured through triangulation anchored on three prior studies. First, the shared mental model scale study (Kang & Kim, 2026) defined the constructs of awareness, communication, and execution. Second, the structural-relationship study (Kang, 2026) extracted the process through which goal clarity is expressed as team effectiveness. Third, the Toss case study (Kang & Min, 2026) was used to reconstruct the SER-M elements

and the weight-sequence (WSM) structure, supplemented by public disclosures and the literature (Jang et al., 2024; Viva Republica, n.d.).

The analytical procedure was as follows. In the first step, the core concepts of each data source were extracted, and the four elements of SER-M were mapped onto the three factors of the shared mental model at the construct level. In the second step, Toss's strategy execution process was reinterpreted using pattern matching (Yin, 2018). In the third step, an integrated model was established and research propositions for subsequent empirical study were derived. Finally, rigor was pursued through triangulation of data sources, an explicit linkage of concepts and evidence, and the consideration of alternative interpretations.

4. Integrated Research Model and Propositions

The integrated model (Figure 1) takes a cyclical IMOI structure in which SER-M elements generate team effectiveness through the shared mental model (awareness, communication, execution), and this result is fed back as the basis for AI-based strategic agility. In this model, the shared mental model operates not as a mere psychological state but as a driver that translates strategic elements into substantive execution. Moreover, environmental uncertainty and the weight and sequence of WSM act as variables that moderate the intensity of this strategic conversion, adding dynamism to the model.

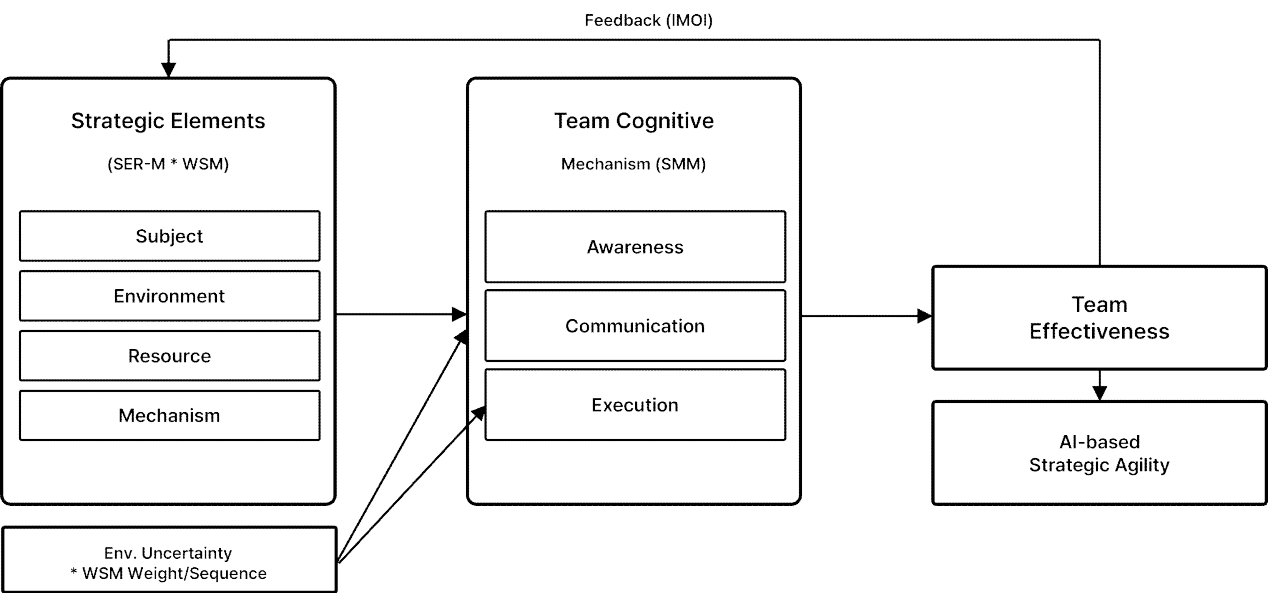


Figure 1. Integrated research model: SER-M - Shared Mental Model - Team Effectiveness in the AI era

The connection between SER-M elements and shared-mental-model-based team effectiveness is summarized in Table 1.

Table 1. Connection between SER-M elements and shared-mental-model-based team effectiveness

SER-M element	Meaning in the AI era	Shared mental model link	Implication for team effectiveness
---------------	-----------------------	--------------------------	------------------------------------

Subject	Strategic subject that defines the purpose, customer value, and goal priorities of AI transformation	Awareness: common understanding of what and why	Reduces divergence in goal interpretation and aligns the direction of execution
Environment	Simultaneous change in technology, regulation, platform competition, and customer expectations	Communication: rapid sharing of external change and internal information	Mitigates decision delay and information disconnection under uncertainty
Resource	Data, algorithms, UX/UI, talent, organizational culture, AI tools	Execution: converting resources into concrete tasks and responsibilities	Connects technological resources to real customer value and performance
Mechanism	Experimentation, feedback, DRI, agile operation, automated monitoring	The repeated loop of awareness-communication-execution	Strengthens team learning speed and performance stability

Note. SER-M: Cho (2014, 2024); the three-factor shared mental model: Kang and Kim (2026).

On the basis of the above logic and the preceding theoretical review, the following eight research propositions are presented (Table 2). Each proposition rests on a specific theory and is testable in future team-level empirical research. Propositions 7 and 8 carry particular weight for the argument of Section 2.1.1: if AI's status as a teammate is conditional on the team's capacity to interpret and safely question machine output, then absorptive capacity and psychological safety are the conditions that make that status attainable, and their empirical examination is a direct test of the conditional-teammate position.

Table 2. Research propositions of the integrated model

No.	Research proposition	Theoretical basis
P1	The higher the goal clarity set by the strategic subject of AI transformation, the stronger the shared awareness among team members.	Goal-setting theory; SMM
P2	The greater the environmental uncertainty from AI and digital transformation, the more important the communication dimension of the shared mental model becomes for team effectiveness.	IMOI; cross-boundary teamwork
P3	AI resources such as data, UX/UI, and algorithms are converted into team effectiveness when the execution dimension of the shared mental model is in place.	Resource orchestration

P4	Rapid experimentation and feedback mechanisms raise team effectiveness by repeatedly updating the awareness, communication, and execution of the shared mental model.	IMOI cycle; episodic team processes
P5	The clearer the weight and execution order of strategic elements from a WSM perspective, the more a team concentrates limited resources on core problems.	WSM; resource orchestration
P6	Team effectiveness functions as the key mediating mechanism through which SER-M coherence leads to AI-based strategic agility.	SER-M; dynamic capabilities
P7	The higher a team's absorptive capacity, the more effectively the information and recommendations generated by AI are converted into team effectiveness through the shared mental model.	Absorptive capacity; human-AI hybrid
P8	The higher the team's psychological safety, the more the sharing and updating of awareness, communication, and execution are promoted, strengthening team effectiveness in the AI environment.	Psychological safety; team learning

Note. SMM = shared mental model. Propositions 7 and 8 are theoretically added and extended in this study.

5. Analysis of the Toss Case

Toss began with simple money transfers and expanded into a financial platform, redefining the complex authentication and procedures of traditional financial institutions as the strategic problem of "customer inconvenience." This study interprets that process through the four elements of SER-M and the three dimensions of the shared mental model (Kang & Min, 2026).

5.1 Subject: Customer-centered goal clarity and the strategic subject

In the Toss case, the core of the strategic subject lies in the clear orientation toward "simplifying the financial experience." In an AI-based team environment, this functions as concrete goal clarity. Because the team's task is defined as solving customer problems rather than technical implementation, members come to share a consistent criterion for the use of AI and data. The subject element is therefore directly linked to the awareness dimension of the team's shared mental model. Even when technological development exposes members to

indicators and possibilities in many directions, a clearly set strategic subject's goal provides a reference for decision making and concentrates the team's cognitive resources on core tasks. This is the selection function of Section 2.4.2 observed in a specific setting: the purpose does not merely motivate, it filters.

5.2 Environment: Digital financial transformation and the spread of AI

Toss's strategic environment was a space where the complexity of traditional finance, rising mobile demand, regulatory change, and platform competition intersected. In the AI era, the financial environment further compels the simultaneous satisfaction of personalization demands together with security, compliance, automation, and explainability. Amid such environmental plurality, the quality of internal team communication determines the success or failure of innovation. When organizations of different functions—development, design, data, risk—define problems in fragmented languages, innovation is delayed; but a team that shares and interprets environmental information across boundaries turns the tension between regulation and customer experience into an opportunity for innovative design (Edmondson & Harvey, 2018).

5.3 Resource: Data, UX/UI, AI tools, and agile talent

Toss's core resources rest on data-based user understanding, intuitive UX/UI design, an agile organizational culture, and rapid deployment capability (Jang et al., 2024). In the AI era these resources are advancing through combination with algorithmic recommendation, behavioral analysis, and automation tools. However, as the resource-based view points out (Barney, 1991; Sirmon et al., 2011), the mere possession of superior resources does not guarantee performance. It is precisely here that the execution dimension of the shared mental model is required. When roles and priorities, the locus of responsibility, and criteria for success are clearly shared among members, technological resources become a strong catalyst for task accomplishment. Conversely, when such execution models do not align, only inefficiencies such as duplicated development, diffusion of responsibility, and experiment fatigue result.

5.4 Mechanism: Rapid experimentation and feedback loops

Toss's execution mechanism can be summarized as the simplification of customer experience, rapid experimentation and iterative feedback, directly responsible individual (DRI) decision making, and the operation of small cross-functional teams (Kang & Min, 2026). The mechanism required in the AI era means not mere task automation but the continuous design of a learning loop. Even though AI algorithms analyze customer behavior and recommend optimal alternatives, interpreting that data, implementing it in actual service design, and validating it responsibly remain the team's distinctive structural role (Raisch & Krakowski, 2021). This is the conditional-teammate relation of Section 2.1.1 in operating form: the algorithm proposes, the team decides what the proposal means and who answers for it. When this mechanism operates smoothly, team effectiveness raises both the speed and the quality of strategy execution, and through the cyclical learning process emphasized by the IMOI model, it accumulates the organization's strategic agility.

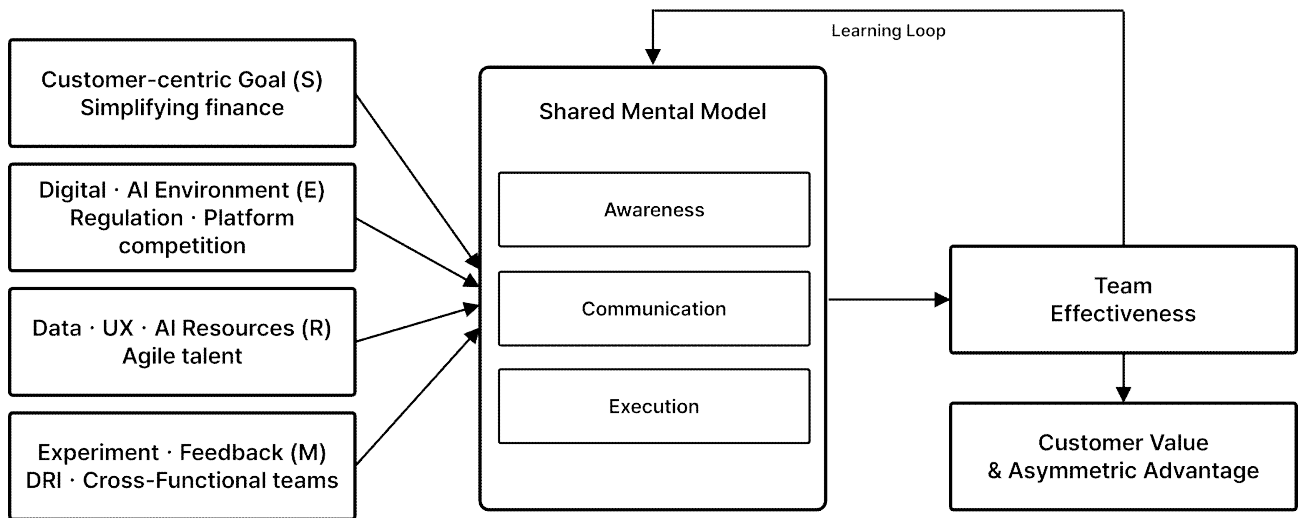


Figure 2. AI resources - Shared Mental Model - Team Effectiveness conversion structure (Toss case)

Table 3. SER-M analysis of the Toss case and its team-effectiveness implications

SER-M element	Core content of the Toss case	Reinterpretation from a team-effectiveness view
Subject	A clear strategic orientation toward resolving customer inconvenience and making finance easy	Goal clarity forms awareness and unifies the team's criteria for judgment
Environment	Mobile finance demand, the complexity of traditional finance, AI and platform competition	Rapid communication of environmental information coordinates the tension between regulation and customer experience
Resource	Data, UX/UI, AI tools, agile talent and organizational culture	Resources are converted into customer value through a shared execution model
Mechanism	DRI, rapid experimentation, feedback loops, service simplification	Iterative learning strengthens team effectiveness and accumulates strategic agility
WSM	Prioritizing the resolution of customer inconvenience and expanding functions in stages	Weight and sequence concentrate the team's energy and resources on core problems

Note. Case content reconstructed from Kang and Min (2026).

6. Discussion

The central claim of this study is that in the AI era a firm's competitive advantage depends not on "which technological resources it possesses" but on "how the team strategically organizes those resources." As the Toss case shows, a customer-centered vision (subject), a digital financial environment (environment), data and UX/UI capability (resource),

and a rapid execution system (mechanism) are each significant in their own right, but only when they interlock through team-level awareness, communication, and execution are they converted into substantive strategic performance. This is consistent with prior work holding that orchestration fills the execution gap between the mere possession of resources and the creation of performance (Sirmon et al., 2011).

This result also aligns with existing shared-mental-model research. The shared mental model is a mechanism that lowers coordination costs and raises performance through cognitive alignment among team members (Mathieu et al., 2000; DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010). In the AI era in particular, coordination extends beyond human communication to algorithms, data pipelines, automation tools, and regulatory standards, so the complexity of coordination increases sharply (Seeber et al., 2020; Leonardi, 2011). The shared mental model must therefore evolve beyond cognition within the human team into a common interpretive frame that encompasses human-AI collaboration, and a team's absorptive capacity and psychological safety (Cohen & Levinthal, 1990; Edmondson, 1999) become key drivers that promote this theoretical extension.

Two implications follow from the conditional-teammate position advanced in Section 2.1.1. The first concerns where improvement efforts should be directed. If machine output becomes usable knowledge only through a team's interpretive frame, then investment in model capability yields returns bounded by that frame, and the binding constraint on AI performance in most organizations is cognitive rather than technical. The second concerns the unit of theorizing. Studies that treat AI adoption as a firm-level variable will find inconsistent performance effects, because the same technology passes through team-level interpretive structures of widely varying quality; the conditional-teammate view predicts precisely this heterogeneity and locates its source.

This study also combines the macro-level SER-M model with micro-level team-effectiveness research. Whereas existing strategy theories concentrated on individual elements—industry structure (Porter, 2008), resources (Barney, 1991), and dynamic capabilities (Teece et al., 1997)—SER-M provides an integrative view of these elements. This study establishes that the actual unit through which this integrated strategy operates in the field is the team, and that the microfoundational mechanism converting macro-level strategic coherence into concrete execution performance is team effectiveness. This supplies the microfoundations discussion of strategic management with a concrete and observable mechanism, namely team cognition.

7. Theoretical and Practical Implications

Table 4. Theoretical and practical implications of this study

Category	Implication
Theoretical 1	By combining the SER-M strategy model with the shared mental model and IMO theory, the study presents an integrative framework linking strategy research (macro) and team cognition research (micro).
Theoretical 2	It reconceptualizes team effectiveness in the AI era not as an outcome variable but as a

	microfoundational mediating mechanism that converts strategic elements into performance.
Theoretical 3	It extends the shared mental model's awareness, communication, and execution into a common interpretive frame for human-AI collaboration and presents absorptive capacity and psychological safety as facilitating conditions.
Practical 1	Before introducing AI, organizations must align goal clarity, problem priorities, and success criteria at the team level.
Practical 2	Data, AI, and UX resources are converted into performance when a cross-functional team has a communication structure and a responsibility mechanism (e.g., DRI).
Practical 3	Management should manage the returns on AI investment not only by short-term efficiency but also by indicators of team learning speed, coordination quality, and execution stability.

8. Limitations and Future Research

Because this is a single-case study for theory elaboration, it does not statistically verify causal relationships among variables. Although the Toss case theoretically presents the operating principles of team effectiveness in the AI era, future research should empirically analyze the structural relationships among SER-M coherence, the shared mental model, team effectiveness, and AI-utilization performance across many organizations. The eight propositions derived here can be operationalized and tested through team-level surveys and behavioral indicators in subsequent research.

A second limitation concerns evidence. Because the case was reconstructed mainly from public data and existing literature, the study could not directly measure the actual perceptions of Toss members, the operation of individual teams, or specific levels of AI utilization; mixed methods combining in-depth interviews, participant observation, system log data, and surveys would address this. A third concerns level of analysis: the shared mental model is inherently a team-level concept, so future research should go beyond averaging individual perceptions and verify team-level sharedness using team identifiers, r_{wg} , the intraclass correlation coefficient (ICC), and multilevel modeling (Kozlowski & Ilgen, 2006). A fourth concerns measurement itself — how to capture the human-AI shared mental model, in which AI enters as a conditional team member rather than an instrument, remains an open methodological problem (Seeber et al., 2020).

9. Conclusion

This study began with an objection rather than a claim. Team effectiveness has mattered in every technological era, and to assert its importance under AI is, on its face, to restate something long known. The contribution of this paper lies in specifying what actually changes — not whether teams matter, but the mechanism through which they matter and the magnitude of the consequences when that mechanism fails.

Three structural shifts carry that specification. The bottleneck of collective work has moved from acquiring information to selecting among machine-generated alternatives, which converts the central problem of teamwork from search into shared criteria and thereby raises the marginal return to cognitive alignment. The propagation of error has changed character: when execution is automated, a mistaken common understanding is no longer bounded by human pace but is encoded and applied at scale, so the penalty for misalignment grows non-linearly with automation. And the locus of scarcity has migrated: models and tooling are increasingly purchasable on equal terms, while a team's capacity to interpret machine output against its own context, to recognize when the model is wrong, and to convert a recommendation into coordinated action remains difficult to imitate. In resource-based terms, inimitability has moved from the tool to the interpretive routine around it. These are the reasons the AI era changes the weight of team effectiveness, and they are reasons of mechanism rather than of emphasis.

The Toss case illustrates the argument in operating form. A customer-centered purpose fixed what was worth converging on; small cross-functional teams and directly responsible individuals determined whether that content survived contact with execution; and rapid experiment cycles returned outcomes as revised understanding. Neither the strategic configuration nor the team's cognitive architecture explains the result alone – a point developed in Section 2.4 and observed in Sections 5 and 6.

The claim advanced here is falsifiable rather than exhortatory, and it should be treated as such. If team effectiveness matters more under AI, then the association between shared cognition and performance should strengthen as the intensity of AI use in a team's work increases; if that moderation is absent, the argument fails. Propositions 7 and 8 specify the conditions under which the moderation should appear – absorptive capacity and psychological safety – and Section 8 sets out the multilevel, mixed-method designs required to test them. The measurement of a human-AI shared mental model, in which the conditional teammate is included as an object of shared cognition rather than as an instrument, remains the open problem this line of work must solve next.

What the study offers, then, is not the counsel that organizations should attend to their teams. It is an account of why the returns to that attention have changed, a specification of the cognitive mechanism through which strategic elements become performance, and a set of propositions by which the account can be tested and, if wrong, discarded.

References

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N. J. Castellan Jr. (Ed.), *Individual and group decision making: Current issues* (pp. 221-246). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cho, D.-S. (2014). Mechanism-based view: A new strategy paradigm for integrative management [in Korean]. Seoul Economics and Management.
- Cho, D.-S. (2024). Mechanism: The fourth element of management [in Korean]. aSSIST University Press.

- Cho, D.-S., & Moon, H.-C. (2022). Business strategy in the AI era [in Korean]. Seoul Economics and Management.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). Measuring shared team mental models: A meta-analysis. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/a0017455>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Harvey, J.-F. (2018). Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations. *Human Resource Management Review*, 28(4), 347-360. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.03.002>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Prentice Hall.
- Hackman, J. R. (1990). Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork. Jossey-Bass.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- Jang, S.-G., Kim, K.-M., Kim, H.-J., Choi, D.-B., & Yoon, J.-H. (2024). Exploring the use of icons within a design system through generative AI: Focusing on Toss UI [in Korean]. *Proceedings of the Korean Society of Design Science Conference*, 264-269.
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577-586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- Kang, B.-J., & Kim, S.-H. (2026). Development and validation of a shared mental model scale [in Korean]. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 39(2), 267-285. <https://doi.org/10.24230/kjiop.v39i2.267-285>
- Kang, B.-J., & Min, Y.-T. (2026). Asymmetric competitive advantage strategy of the financial underdog Toss: A case study based on the SER-M management strategy model [in Korean]. *Journal of Mechanism Management*, 6(2). Mechanism Society.
- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of Management*, 20(2), 403-437. <https://doi.org/10.1177/014920639402000206>
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Leonardi, P. M. (2011). When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. *MIS Quarterly*, 35(1), 147-167. <https://doi.org/10.2307/23043493>

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845785>
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273-283. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.273>
- Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 17-46. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106>
- Mohammed, S., Ferzandi, L., & Hamilton, K. (2010). Metaphor no more: A 15-year review of the team mental model construct. *Journal of Management*, 36(4), 876-910. <https://doi.org/10.1177/0149206309356804>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Rai, A., Constantinides, P., & Sarker, S. (2019). Editor's comments: Next-generation digital platforms: Toward human-AI hybrids. *MIS Quarterly*, 43(1), iii-ix.
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192-210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
- Seeber, I., Bittner, E., Briggs, R. O., de Vreede, T., de Vreede, G.-J., Elkins, A., Maier, R., Merz, A. B., Oeste-Reiss, S., Randrup, N., Schwabe, G., & Söllner, M. (2020). Machines as teammates: A research agenda on AI in team collaboration. *Information & Management*, 57(2), 103174. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103174>
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160882>
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390-1412. <https://doi.org/10.1177/0149206310385695>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Viva Republica. (n.d.). Toss official website. <https://toss.im>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.

AI 시대 팀효과성의 전략적 중요성

: SER-M 모델과 공유정신모형을 통합한 토스(Toss) 사례연구

강병준*

김상현**

서울과학종합대학원대학교

서울과학종합대학원대학교

SDG Management School

국문초록

본 연구는 AI 시대에 조직의 경쟁 우위가 단순히 기술을 보유하고 있는지의 여부가 아니라, 팀이 기술, 데이터, 목표, 역할을 어떻게 공동으로 이해하고 실행하는지에 의해 결정된다는 전제에서 출발한다. 이를 위해 본 연구는 팀 연구의 IMOII(투입-매개-산출-투입) 관점, 인식·소통·실행 차원으로 구성된 공유 멘탈 모델(shared mental model), 그리고 자원 오케스트레이션(resource orchestration) 문헌을 접목한 SER-M(주체-환경-자원-메커니즘) 전략 모델을 통합하여, 한국의 핀테크 플랫폼 '토스(Toss)'에 대한 이론적 단일 사례 연구를 수행한다.

본 연구는 팀 효과성을 조직 관리의 단순한 결과 변수가 아니라, 전략적 요소들이 AI를 통해 환경 변화에 적극적으로 대응(실행)하고 성과로 전환되도록 하는 미시적 기반(microfoundational) 메커니즘으로 재개념화한다. 분석 결과, 토스의 고객 중심 목표(S), 디지털 및 AI 환경(E), 데이터·UX·인적 자원(R), 실험 및 피드백 메커니즘(M)은 공유 멘탈 모델의 인식, 소통, 실행 과정을 거쳐 팀 효과성을 강화하는 통합적 구조로 해석되었다. 본 연구는 전략 연구와 팀 인지 연구를 연결하는 개념적 프레임워크를 제공하고 검증 가능한 8개의 연구 명제를 제시하며, AI 전환을 추구하는 조직은 기술 투자와 함께 팀 수준의 공유된 인지 및 실행 구조를 반드시 설계해야 한다고 주장한다.

키워드: 팀 효과성, IMOII, 공유 멘탈 모델, SER-M 모델, 자원 오케스트레이션, 인간-AI 협업, AI 시대, 사례 연구

* 1저자: 강병준, 서울과학종합대학원대학교 AI전문대학원 AI융합공학과 박사과정, 서울특별시 서대문구 이화여대2길 46, SDG Management School, DBA Candidate, 15 Avenue de secheron, 1202, Geneva, Switzerland, E-mail : june@stud.assist.ac.kr

** 교신저자: 김상현, 서울과학종합대학원대학교 AI전문대학원 AI첨단학과 교수, 서울특별시 서대문구 이화여대2길 46, E-mail : shkim@assist.ac.kr

포용적 리더십이 조직신뢰, 직무스트레스에 미치는 영향 메커니즘

The mechanisms of Inclusive Leadership's Impact on Organizational Trust and Job Stress

*백유성
You Sung Baek

박기찬**
Ki Chan Park

정찬우***
Chan Woo Jung

목 차

- | | |
|------------|-------|
| I. 서론 | V. 결론 |
| II. 이론적 배경 | |
| III. 연구설계 | |
| IV. 연구결과 | |

국문초록

본 연구에서는 포용적 리더십이 조직신뢰와 직무스트레스에 미치는 영향 관계의 메커니즘을 실증 분석하였다. 구체적으로 서울특별시 산하 지방공기업인 서울교통공사 조직구성원들을 대상으로 설문 조사를 실시하고 수집된 표본자료를 통계 분석하였다. 최종 설문지 230부를 통계 처리하여 연구모형에서 설정한 연구가설을 검증하였다.

본 연구에서 밝혀진 실증분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 포용적 리더십은 조직신뢰에 정(+)의 영향을 미치는($\beta=0.551$, $p<0.001$) 것으로 드러났다. 이는 포용적 리더십에 대한 지각 수준이 높아질수록 구성원들의 조직신뢰 수준도 높아진다는 것을 의미한다. 이러한 실증분석 결과는 포용적 리더십의 유용성을 입증한 것이다. 둘째, 포용적 리더십은 직무스트레스에 직접 영향을 미치지 않는 것으로 밝혀졌다. 셋째, 조직신뢰는 직무스트레스에 직접 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

주제어: 다양성, 포용적 리더십, 조직신뢰, 직무스트레스

논문접수일: 2026년 9월 15일, 게재확정일: 2026년 9월 23일

* 동양대학교 대학원 경영학과 교수, ysbac@dyu.ac.kr(제1 저자)

** 인하대학교 명예교수, aSSIST. 석좌교수, kichan@inha.ac.kr

*** 동양대학교 대학원 경영학과 박사과정, ccw7426@naver.com

I. 서론

리더십은 조직의 유지와 발전에 필수적 요소이다. 특히 집단이나 조직의 목표를 달성하는 데 있어 핵심적 요소이다. 현실적으로 리더가 목표를 설정하고 이를 달성하기 위하여 구성원들의 자발적 동기를 자극하고 그들의 끊임없는 노력을 창출하는 수단으로 리더십 만큼 중요한 요소는 없다.

자본주의 경제 시스템 속에서 활동하는 기업은 스스로 이익을 창출하지 못하면 장기적으로 생존하는 것은 불가능하다. 구체적으로 영업이익율과 순이익율을 높여 매출을 확대하고 재무 건전성을 확보하여 계속기업으로 존재하는 길이 유능한 경영자의 역량을 보여주는 것이다. 효과적인 조직 운영에는 구성원의 동기부여, 원활한 의사소통, 그리고 긍정적인 직무태도의 유지 등이 중요한 요소이다. 이러한 요소들이 조직의 효율적 작동 메커니즘에 필요한 기본적인 요소라면 효과적인 리더십을 구사하는 것은 경영목표를 달성하는 과정에 있어 필수 불가결한 핵심 요소이다. 즉, 조직행동의 다양한 연구주제와 변수 중 가장 중요한 오직 하나의 연구주제를 선택하라면 단연 리더십이라고 말할 수 있을 것이다.

리더십 이론은 특성이론에서 행동이론으로 그리고 리더십 상황이론으로 **발전해** 왔다. 리더십 상황이론의 대전제는 다양한 상황에 적합한 다양한 유형의 리더십이 필요하다는 것이다. 즉, 상황과 리더십 스타일 양자가 적합성을 지니도록 상황이나 리더십을 조정하고 변화시키는 것이 리더십 상황이론의 핵심이다. 또한 다양한 리더십 이론인 윤리적 리더십, 변혁적 리더십, 진성 리더십, 지속가능 리더십, 그리고 포용적 리더십 등은 작금의 상황에서 여러 리더십 연구자들이 현실에서 실제 유용하다고 제안한 하나의 리더십 유형이다.

현실에서 효과적인 리더십은 상황적합성을 지닐 **수밖에** 없다. 즉, 이러한 주장은 리더십은 그 시대 정신에 부합하고 조직구성원들이 절실하게 공감하는 공통의 가치나 요구를 전제하지 않으면 리더십 효과를 제대로 발휘되기 어렵다는 뜻이다. 환언하면 현실에서 성과를 내는 리더십은 시대정신이나 조직구성원들이 공유하는 가치를 반드시 내포하고 있어야만 효과적이라는 의미이다.

기업들 간의 글로벌 경쟁이 더욱 격화된 2000년대를 전후하여 제시된 리더십 유형으로 적응적 리더십(Herfetz, 1994), 윤리적 리더십(Ciulla, 1998), 진성 리더십(George, 2003), 그리고 포용적 리더십(Hhl-Bien, 2006) 등이 있다.

본 연구에서는 우리가 살아가는 현재를 포괄하는 이슈들인 다양성과 글로벌 경쟁, 양극화, 그리고 기후위기와 환경파괴 등에 관한 복합적 갈등이 상존하는 시대로 인식한다. 작금의 우리 시대의 양상을 하나로 설명하는 유일한 키워드는 다양성이다. 따라서 이러한 시대에 필요한 덕목은 분열과 투쟁으로 각자도생하며 사리사욕을 추구하는 행동이 아니라 경쟁의 상대를 인정하는 태도이다. 즉, 경쟁과 타협을 적극적으로 활용하여 조직구성원들을 설득하고 공동체의 미래를 대비하는 공유비전을 제시할 줄 아는 포용의 자세가 절실히 필요하다. 이러한 우리 시대의 요구와 상황에 적절히 부합하는 리더십 유형 중 하나는 바로 포용적 리더십이라 판단된다.

이와 같은 문제 인식에 기초를 두고 본 연구에서는 포용적 리더십이 조직신뢰와 직무스트레스에 미치는 영향 메커니즘을 실증분석을 통하여 밝히고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1. 개인을 포용하는 조직

개인은 저마다의 독특성과 함께 보편적 공통성을 지닌 존재다. 따라서 조직 속의 개인은 기계나 사물과 달리 기본적 인권이 보장된다는 점에서 독특하다. 조직에서 개인을 선발하고 유지하며 퇴직할 때까지 직접적으로 행기는 조직은 인적자원부서나 총무부서이다. 인적자원을 관리하는 부서에서는 조직이 추구하는 공동의 목표를 달성하기 위하여 개인과 가장 적합성이 높은 직무에 배치하고 개인의 성과를 지속적으로 평가한다. 이처럼 조직 속의 개인은 성과평가에 따라 보상이나 승진을 통하여 자신이 속한 조직의 문화에 포섭된다. 이러한 과정은 조직이 독특한 정체성을 지닌 개인을 조직안으로 포용하는 과정이다.

포용이란 타인과 대상을 너그럽게 받아들인다는 뜻이다. 그러므로 포용에는 나와 다른 대상이 반드시 존재한다. 또한 포용하려고 하는 대상이나 타인을 적절하게 수용하는 성격특성이 내포되어 있다. 그러므로 포용에는 포용하는 사람의 열린 마음과 태도가 중요하다. 특히 **상대방을 용인하고** 그의 입장과 주장을 허용하는 참여적인 상호작용의 과정이 절대적으로 필요하다.

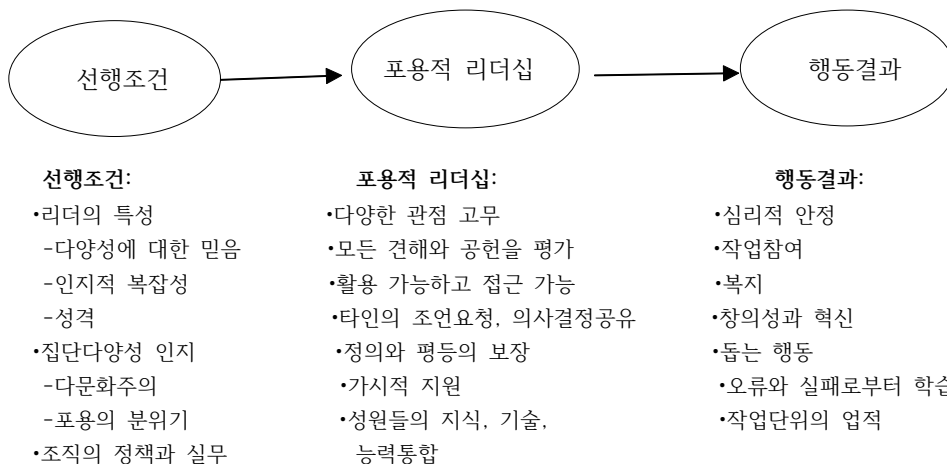
결과적으로 이와 같은 포용의 과정에는 집단이나 구성원들 간에 공유된 정체성이 존재한다. 또한 구성원들 각자를 독립된 인격체로 존중하고 대우한다. 나아가 그들을 배려하고 구성원들의 의견을 경청한다. 특히 구성원들과 연관된 이슈나 의사결정에 구성원 모두를 참여시킨다는 점을 내포하고 있다.

본 연구에서는 선행연구(김현상, 2022; Northouse, 2022)를 참고하여 포용적 리더십을 개방적 의사소통을 기반으로 경청, 참여, 동화시키면서도 구성원들 각자의 정체성을 유지시키는 리더십 유형으로 정의한다.

2.2. 포용적 리더십의 개념적 모델

다음 [그림 1]은 Northouse(2022)가 제안한 포용적 리더십에 관한 개념적 모델이다. 포용적 리더십의 개념적 모델은 세 가지 구성요소의 프로세스로 도시할 수 있다. 즉, 포용적 리더십의 선행조건들, 포용적 리더십의 구체적 행동 요소, 그리고 포용적 리더십의 실행으로 나타나는 구체적인 행동의 결과들이다.

[그림 1] 포용적 리더십의 개념적 모델



출처: Northouse(2022), 김남현역, 리더십 이론과 실제, 제9판, 한빛아카데미, p. 422.

[그림 1] 포용적 리더십의 개념적 모델은 포용적 리더십의 작동과정에 상호영향을 미치는 다양한 요소들의 메커니즘을 간결하게 나타낸 것이다. 포용적 리더십에 영향을 미치는 선행조건에는 우선 리더가 지닌 여러 특성이 있다. 모든 리더는 사람마다 다양한 특성을 보유하고 있다. 구체적으로 사람들은 가치관과 성격이 다르며 감정과 태도도 상이하다. 또한 학습경험, 동기수준, 그리고 정서지능 등에서도 천차만별이다. 특히 리더가 지닌 회복탄력성, 그릿수준 등에서도 차이가 있을 것이다(김홍기, 백유성, 2025). 성격특성 이외에도 리더가 지닌 다양성에 대한 믿음, 인지적 복잡성은 리더의 포용적 리더십에 영향을 미치는 요소들이다(Northouse, 2022).

포용적 리더십을 구사하기 위해서는 무엇보다 리더가 구성원들이 마음 편하게 접근할 수 있는 안락한 분위기를 조성하는 것이 특히 중요하다. 이러한 점에서 국내에서 수행된 포용적 리더십 실증연구에서도 포용적 리더십 연구모형에 심리적 안전감을 중요한 매개변수로 검토하고 있다(김미경, 문재승, 2019; 김상범, 2020; 김성일, 박원준, 2022). 또한 리더가 추종자들의 자유로운 발언을 보장하고 의견을 경청하며 의사결정 과정에 참여시켜 그 책임을 공유하는 리더의 행동이 포용적 리더십의 작동기제에 있어 핵심적 요소가 된다.

리더가 지닌 포용성은 조직구성원들의 행동에 직접 또는 간접적으로 커다란 영향을 미친다. 이와 같은 영향은 조직구성원이 직무태도를 형성하는 데 작용하며 이는 조직성과로 이어진다. 구체적인 실증연구들은 포용적 리더십이 조직구성원들의 정서적 몰입(임현영, 정원호, 2016)과 직무열의(소병규, 2019)를 증대시키고 조직시민행동(김홍민, 2021)도 높인다는 사실을 밝혀내었다. 이처럼 포용적 리더십은 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 확인할 수 있다(Northouse, 2022).

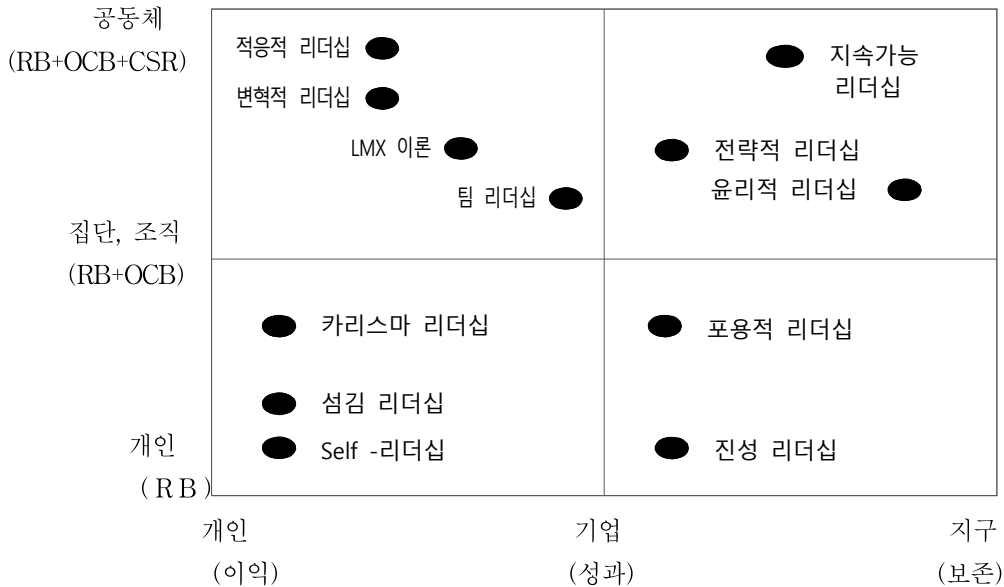
2.3. 포용적 리더십의 포지셔닝

포용적 리더십의 발전과정을 역으로 추적해보면 그 이면에는 공정성 이론에 그 뿌리가 있다는 점을 알 수 있다. Homans나 Adams가 주장한 공정성 개념은 1960년대에 등장하였으며 공정성 이론은 조직정의라는 주제로 발전해 왔다. 나아가 1980년대 다국적기업이 발전하면서 글로벌 경제환경이 조성되고 글로벌기업 구성원들의 다양성 이슈가 중요해지는 시기를 거치면서 포용과 포용적 리더십이 강조되기 시작하였다. 구체적으로 글로벌 시장, 급속한 기술발전, 다문화 환경에 직면한 기업들이 다양한 조직구성원들을 포용하고 조직 내 다양성을 조직자산으로 활용할 수 있는 리더의 필요성이 고조되면서 연구 관심이 커지게 되었다(Northouse, 2022).

[그림 2]는 다양한 리더십 이론과 포용적 리더십을 포지셔닝한 것이다. 종축에는 개인, 집단, 그리고 사회라는 공동체를 위치시키고 횡축에는 이익의 범위를 개인, 기업, 그리고 지구라는 차원으로 나눈 다음 $y=a(x)$ 라는 함수로 상호관련성을 짚지어 포지셔닝해보면 [그림 2]와 같다.

포용적 리더십은 개인보다는 집단이나 조직 차원에서 의미를 지닌다. 포용적 리더십은 개인의 독특성도 인정하지만 그러한 개인이 집단이나 조직안에서도 그들을 인정하여 수용하고 배려한다. 이러한 점에서 포용적 리더십 이론은 리더 개인에 초점이 있는 셀프리더십, 카리스마 리더십과는 차별화된다. 포용적 리더십 이론은 공동체가 공유하는 정체성을 강조하지만 구체적으로 사회적 책임이나 지속가능성 이슈를 강조하지는 않는다. 전략적 리더십이 조직의 장기적인 성장과 발전을 중시하는 반면 포용적 리더십은 현실에서의 다양한 관점과 견해를 수용하고 구성원들의 창의성과 혁신을 강조한다. 또한 지속가능 리더십이 미래지향적이고 글로벌한 리더십이라면 포용적 리더십은 보다 현실적이고 실무적 리더십이다.

[그림 2] 포용적 리더십의 포지셔닝



*RB=Role Behavior, OCB=Organizational Citizenship Behavior
CSR= Corporate Social Responsibility

출처: 김홍기·백유성(2025), 포용적 리더십, 관련 변수들 간의 구조적 관계, 질서경제저널, 28(4), p. 121.

2.4. 선행연구의 검토

포용적 리더십은 2000년대 이후 글로벌 기업환경이 보편화되면서 더욱 중요성이 커지고 있다. 조직 내 외의 다양성이 증대하고 조직성과 창출에 필요한 다양성 관리 이슈가 중요해지면서 연구자들과 경영 실무자들이 포용적 리더십에 더욱 관심을 갖게 되었다. 특히 글로벌 시장, 급속한 기술발전, 다문화 환경에 직면한 기업들이 다양한 조직구성원들을 포용하고 조직 내 다양성을 조직자산으로 활용할 수 있는 리더의 필요성이 고조되면서 연구 관심이 커지게 되었다(Northouse, 2022).

<표 1>은 **최근 수행된** 포용적 리더십에 관한 국내 선행연구를 요약한 것이다. 이와 같은 포용적 리더십 선행연구 분석을 통하여 다음과 같은 사실을 확인하였다.

<표 1> 포용적 리더십에 관한 국내 선행연구

연구자(년도)	내 용	활용변수
권준덕(2026)	포용적 리더십은 조절된 매개효과를 통해 명확성→팀, 잠재력→팀, 효과성·스트레스의 간접경로를 강화하는 역할을 하는 것을 확인	목표명확성, 과정명확성(독) 팀효과성, 스트레스(종) 포용적 리더십(조, 매)
김범동(2026)	국내 IT기업 구성원 583명을 대상으로 포용적 리더십이 구성원의 혁신 행동에 미치는 영향을 실증분석	혁신행동(종) 가치 다양성(매)

이미희(2026)	경기지역 직장인 343명을 대상으로 포용적 리더십이 적응성과에 미치는 영향을 검증, 구체적으로 상사신뢰와 회복탄력성의 이중매개효과와 지각된 실책관리풍토의 조절효과를 검증	적응성과(종) 상사신뢰, 회복탄력성(매) 실책관리풍토(조)
김홍기·백유성 (2025)	서울시의 지방공기업 구성원 330명을 설문조사하여 포용적 리더십의 선행변수와 결과변수를 실증분석	회복탄력성(선) 역할행동, 조직몰입(종)
정기범(2024)	국내기업 조직구성원 316명을 설문조사하여 포용적 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향을 실증분석	혁신행동(종) 번영감(매) 직무스트레스(조)
김동철(2023)	국내 중소기업 임직원 289명을 설문조사하여 포용적 리더십이 긍정심리자본과 조직유효성에 미치는 영향 실증분석	긍정심리자본, 조직유효성(종)
오지현(2022)	스포츠 조직 관계회사 조직구성원 250명을 설문조사하여 그들이 지각한 포용적 리더십에 관한 실증연구	직무만족, 지식공유, 조직신뢰, 조직몰입(종) 심리적 안전감, 심리적 회복탄력성(매)
김현상(2022)	포용적 리더십이 이중몰입과 역할행동에 미치는 영향을 노동조합원의 지각을 바탕으로 실증 연구	역할행동(종) 조직몰입, 노조몰입(매)

출처: 연구자 작성, (독)은 독립변수, (종)은 종속변수, (매)는 매개변수, (조)는 조절변수
(선)은 선행변수

첫째, 대다수 연구들(권준덕, 2026; 김범동, 2026; 이미희, 2026; 김홍기·백유성, 2025; 정기범, 2024; 김동철, 2023; 김현상, 2022)이 포용적 리더십의 측정은 선행연구(Cameli et. al., 2010)에서 사용한 측정척도를 활용하고 있다는 점이다. 구체적으로 이 측정척도는 개방성 차원, 유용성 차원, 접근성 차원의 총 9개 문항으로 구성되어 있다.

둘째, 포용적 리더십에 관한 실증연구가 여러 유형의 조직에서 일하는 구성원들을 대상으로 다양한 관점에서 진행되고 있다는 사실이 확인된다. 구체적으로 종합병원(권준덕, 2026), IT기업(김범동, 2026), 중소기업(김동철, 2023), 공기업(김현상, 2022) 스포츠 조직(오지현, 2022), 그리고 일반기업체(이미희, 2026; 정기범, 2024) 등을 대상으로 연구성과가 축적되고 있다.

셋째, 대다수의 포용적 리더십 연구가 설문조사 기법을 이용한 정량적 횡단적 연구라는 점이다. 양적 연구는 일반화가 가능하고 보편적 법칙을 발견하는 데 있어 장점이 있다. 그러나 포용적 리더십의 구체적인 사례를 바탕으로 한 질적 연구의 필요성이 제기된다. 특히 동일방법편의를 해결할 수 있는 리더와 추종자 간의 상이한 설문자료를 활용하여 포용적 리더십에 관한 상호지각을 비교해 봄으로써 보다 객관적인 연구결과를 도출할 수 있을 것이다. 나아가 종단적 연구방법을 활용하여 포용적 리더십에 관한 동태적 특성을 고찰한 연구가 거의 없다는 점도 특기할 점이다.

넷째, 노동조합 구성원들이 지각한 포용적 리더십에 관한 연구(김현상, 2022)는 노사 간의 갈등이 첨예한 한국적 현실에서 의미 있는 시도라고 판단된다. 특히 포용적 리더십의 활용이 현실의 노사갈등을 완화시킬 수 있는 하나의 리더십 유형으로 고려할 수 있을 것이다. 이처럼 노사갈등, 정규직과 비정규직 간의 갈등, 그리고 세대와 성별에 따른 첨예한 정치적 갈등 등 사회현실의 다양한 갈등 문제를 포용적 리더십 모형으로 실증 분석하는 연구들이 활성화되기를 기대한다.

다섯째, 선행연구 결과를 검토해 보면 포용적 리더십에 영향을 미치는 선행변수를 고찰한 연구(김홍기·백유성, 2025)는 매우 부족하다. 그러므로 향후, 성격특성 등 다양한 선행변수를 활용한 실증연구가 필요

하다는 사실을 알 수 있다.

여섯째, 국내 선행연구는 대체로 국내 조직을 대상으로 축적되어 왔으나, 포용적 리더십 개념 자체가 다양성 관리와 글로벌 인적자원 이슈에서 출발한 만큼 해외의 선행연구 흐름을 함께 살펴볼 필요가 있다. <표 3>은 포용적 리더십의 개념 정립, 척도 개발, 그리고 특히 조직신뢰와의 관계를 다룬 주요 해외 선행연구를 정리한 것이다.

<표 3> 포용적 리더십에 관한 해외 선행연구

연구자(년도)	내용	활용변수
Nembhard & Edmondson (2006)	미국 신생아집중치료실(NICU) 의료팀을 대상으로 리더의 포용성(leader inclusiveness)이 전문직 간 지위 격차와 심리적 안전감의 관계를 완화하며, 심리적 안전감이 팀의 개선활동 참여를 매개함을 확인함. 포용적 리더십 연구의 실증적 출발점으로 평가됨	개선활동 참여(종), 심리적 안전감(매), 전문직 지위격차(조)
Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv (2010)	이스라엘 임직원을 대상으로 포용적 리더십의 개방성·유용성·접근성 3차원 9개 문항 측정척도를 개발하고, 포용적 리더십이 심리적 안전감을 매개로 근로자의 창의적 과업참여를 높인다는 사실을 실증함. 본 연구를 포함한 국내 다수 연구가 이 척도를 차용하고 있음	창의적 과업참여(종), 심리적 안전감(매)
Randel, Galvin, Shore, Ehrhart, Chung, Dean & Kedharnath (2018)	소속감(belongingness)과 고유성 인정(uniqueness) 두 축을 중심으로 포용적 리더십의 이론적 개념모형과 다섯 가지 리더 행동범주를 제시하여, 이후 다수의 포용적 리더십 척도 개발 연구(예: Al-Atwi & Al-Hassani, 2021)의 이론적 토대를 마련함	집단정체감·심리적 임파워먼트(매), 창의성·직무성과·이직의도(종)
Choi, Tran & Kang (2017)	베트남 통신기업 근로자 207명을 대상으로 포용적 리더십이 근로자 웰빙과 혁신행동에 미치는 영향에서 개인-직무 적합성(person-job fit)의 매개효과를 검증함으로써 포용적 리더십 효과의 문화적 보편성을 뒷받침함	웰빙·혁신행동(종), 개인-직무 적합성(매)
Chen & Lin (2022)	중국 근로자 153명을 설문조사하여 포용적 리더십이 조직신뢰를 매개로 근로자 웰빙에 미치는 영향을 검증한 결과, 조직신뢰가 완전매개(complete mediation) 역할을 한다는 사실을 확인함. 즉 포용적 리더십의 효과는 조직신뢰라는 심리적 기제를 거쳐야 비로소 발현됨을 시사함	웰빙(종), 조직신뢰(매)
Chang, Ma & Lin (2022)	중국 30개 기업, 40개 프로젝트팀 소속 304명을 대상으로 포용적 리더십이 근로자의 주도적 행동(proactive behavior)에 미치는 영향에서 조직(구성원)신뢰의 매개효과와 절차공정성 분위기의 조절효과를 교차수준 분석으로 검증함	주도적 행동(종), 구성원신뢰(매), 절차공정성 분위기(조)
Öney (2026)	튀르키예 항공구조공급대(ARFF) 소속 항공업계 종사자 286명을 대상으로 사회교환이론에 기초하여 포용적 리더십이 조직신뢰를 매개로 책임수용행동(responsibility-taking behaviour)에 미치는 영향을 SEM으로 검증한 결과, 조직신뢰의 부분매개효과가 확인됨. 안전이 중시되는 항공·운송 분야 조직이라는 점에서 본 연구의 서울교통공사 사례와 비교할 만한 시사점을 제공함	책임수용행동(종), 조직신뢰(매)

출처: 연구자 작성(추가). (매)는 매개변수, (조)는 조절변수, (종)은 종속변수

이와 같은 해외 선행연구를 국내 선행연구와 대비해보면 몇 가지 중요한 함의를 도출할 수 있다.

첫째, 해외 선행연구, 특히 Nembhard & Edmondson(2006)과 Carmeli et al.(2010)의 연구는 포용적 리더십 개념이 애초에 지위 위계와 다양성이 큰 조직(의료팀, 다국적 조직)에서 심리적 안전감을 확보하려는 실천적 필요에서 출발하였음을 보여준다. 이는 국내 선행연구가 주로 개별 조직성과 변수(혁신행

동, 조직몰입 등)에 초점을 맞추어 온 것과 달리, 해외 연구는 초기부터 '심리적 기제'를 이론의 중심에 두었다는 차이를 드러낸다.

둘째, 무엇보다 주목할 점은 Chen & Lin(2022), Chang, Ma & Lin(2022), 그리고 Öney(2026)의 최근 연구들이 공통적으로 조직신뢰를 포용적 리더십과 행동적 결과 사이의 핵심 매개변수로 설정하고, 실제로 유의한 매개효과(완전매개 또는 부분매개)를 확인하였다는 사실이다. 이는 본 연구의 실증분석 결과에서 조직신뢰가 직무스트레스에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 것과 대조적이다. 즉, 해외 연구들은 대체로 '포용적 리더십 → 조직신뢰 → 행동적·정서적 결과'라는 완결된 매개경로를 지지하고 있는 반면, 본 연구에서는 조직신뢰의 매개경로가 직무스트레스 단계에서 단절되는 것으로 나타났다. 이러한 차이는 후술하는 결론 부분에서 보다 심도 있게 논의하고자 한다.

셋째, 항공·운송 산업을 대상으로 한 Öney(2026)의 연구는 안전이 최우선 가치인 조직에서도 포용적 리더십과 조직신뢰의 긍정적 관계가 유지된다는 점을 실증하였다는 점에서, 도시철도라는 유사한 안전 중시 업종을 다룬 본 연구와 직접 비교할 수 있는 유용한 참조점을 제공한다.

넷째, Randel et al.(2018)의 개념모형은 포용적 리더십을 '소속감'과 '고유성 인정'이라는 두 차원으로 재구성함으로써, Carmeli et al.(2010)의 개방성·유용성·접근성 척도와는 다른 각도에서 포용적 리더십을 이론화하고 있다. 따라서 차후 국내 실증연구에서도 Randel et al.(2018)의 이론적 틀을 활용한 척도 타당화 및 비교연구가 이루어진다면 포용적 리더십 개념의 이론적 지평을 넓히는 데 기여할 수 있을 것으로 판단된다.

2.5. 포용적 리더십과 조직신뢰, 직무스트레스

포용적 리더십은 리더가 목표달성 과정에 추종자들을 존중하고 참여시키고자 노력한다. 특히 여타의 리더십 이론과 다른 차별적인 특성은 구성원들의 다양성을 존중하고 참여적인 상호작용을 통해 구성원들이 우리라는 공동체 의식을 갖게 만든다는 점이다. 따라서 포용적 리더십은 상사신뢰와 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이며 직무스트레스 완화에도 도움이 될 것이다.

오지현(2022)은 스포츠 조직의 관계회사 직원 250명을 설문조사하여 포용적 리더십에 관한 실증연구를 수행하였다. 이 연구에 의하면 포용적 리더십 수준이 높아질수록 조직신뢰도 증대하는 것으로 나타났다. 또한 경기지역 직장인 343명을 대상으로 한 이미희(2026)의 연구에 따르면 상사신뢰와 회복탄력성은 포용적 리더십과 적응성과 간의 관계를 부분 매개하는 것으로 밝혀졌다.

정기범(2024)은 국내의 다양한 조직에서 일하는 조직구성원 316명을 대상으로 포용적 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향을 실증분석하였다. 이 연구에 의하면 포용적 리더십과 혁신행동 영향관계에서 도전적 스트레스는 유의한 조절효과가 있는 것으로 확인되었다.

권준덕(2026)은 국내 종합병원급 의료기관 2곳을 대상으로 해당 기관에 근무하는 직원 1,149명을 대상으로 설문조사를 실시하여 목표명확성과 과정명확성이 팀효과성과 스트레스에 미치는 영향에 관해 연구하였다. 그는 구체적으로 포용적 리더십과 팀잠재력의 조절된 매개효과를 검증하였다. 이 연구에 의하면 포용적 리더십은 조절된 매개효과를 통해 명확성→팀 잠재력→팀 효과성→스트레스의 간접경로를 강화하는 역할을 하는 것으로 나타났다. 구체적으로, 포용적 리더십 수준이 높은 팀에서는 동일한 수준의 명확성이 제공되더라도, 리더가 구성원의 의견을 존중하고 참여를 장려하며, 실수와 다른 의견을 허용하는 환경을 조성함으로써, 명확성이 팀 잠재력으로 전환되는 정도가 더욱 커지는 것으로 확인되었다. 또한 포용적 리더십이 높은 팀에서는 팀 잠재력이 팀 효과성을 높이고 스트레스를 낮추는 영향력이 더욱 강하게 나타났다. 이는 포용적 리더가 팀 내 심리적 안전감을 제고함으로써 팀 잠재력이 실제 행동과 성과,

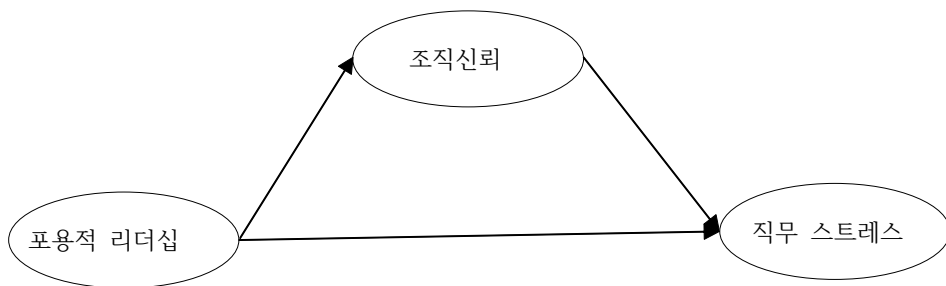
정서적 결과로 이어지는 연결고리를 강화한다는 점을 시사한다.

III. 연구설계

3.1. 연구모형과 가설

제 2 장에서 논의한 이론적 배경의 선행연구를 바탕으로 [그림 3]과 같은 연구모형을 설계하고 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

[그림 3] 연구모형과 가설



가설 H1: 포용적 리더십은 조직신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H2: 포용적 리더십은 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H3: 조직신뢰는 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2. 실증조사

설문조사는 선행연구를 토대로 작성된 설문지를 활용하였다. 구체적으로 포용적 리더십은 Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E.(2010)가 개발하고 국내 선행연구(소병규, 2019; 김상범, 2020; 김홍민, 2021)에서 번안하여 활용된 7개 문항을 사용하였다. 조직신뢰는 백유성(2015)이 사용한 문항을 바탕으로 본 연구에 맞게 5개 문항을 활용하였다. 직무스트레스는 백유성(2016)이 사용한 7개 문항을 사용하여 측정하였다.

설문조사는 2024년 1월 15일부터 2월 20일까지 서울교통공사 조직구성원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 구체적으로 총 250부의 설문지를 배포하여 회수된 설문지 중 불성실한 응답 설문지를 제외하고 230부를 분석에 사용하였다. 통계분석은 SPSS 23.0, AMOS 20.0 통계패키지를 활용해 분석하였다.

IV. 연구 결과

4.1. 표본의 일반적 특성

표본의 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 그 결과는 <표 3>과 같다. 성별은 여자 48명(20.9%), 남자 182명(79.1%)으로 남자가 훨씬 많다. 응답자 중 노조원은 126명(54.8%), 비노조원은 104명(45.2%)이다. 연령을 보면 20대가 29명(12.6%), 30대 79명(34.3%), 40대 58명(25.2%), 그리고 50대 이상 64명(27.8%)으로 나타났다. 또한 직위는 사원, 주임이 31명(13.5%), 대리 57명(24.8%), 과장 38명(16.5%), 차장급 이상이 104명(45.2%)이었다. 재직기간도 5년 미만이 54명(23.5%), 5년-10년이 41명(17.8%), 11년-20년 51명(22.2%), 21년-30년 61명(26.5%), 31년 이상 근속자가 23명(10.0%)으로 나타났다.

<표 3> 연구대상의 일반적 특성

구 분		빈 도	
		명	비율(%)
성별	남	182	79.1
	여	48	20.9
노조원여부	조합원	126	54.8
	비조합원	104	45.2
연령	20대	29	12.6
	30대	79	34.3
	40대	58	25.2
	50대 이상	64	27.8
직위	사원, 주임	31	13.5
	대리	57	24.8
	과장	38	16.5
	차장이상	104	45.2
재직기간	5년미만	54	23.5
	5년-10년	41	17.8
	11년-20년	51	22.2
	21년-30년	61	26.5
	31년 이상	23	10.0
전체		230	100.0

4.2. 분석결과

1) 탐색적 요인분석과 척도의 신뢰성 검토

본 연구에서 사용된 연구변수에 포함된 개별적 설문 문항들은 이미 관련 선행연구에서 실제 사용된 것들이다. 따라서 잠재변수가 구체적 연구변수로 판명되고 충분히 검증된 문항들이다. 그렇지만 설문조사의 시점도 상이하고 설문조사의 대상자들도 다르고 그들의 성향 등도 전혀 다르다. 따라서 다시 탐색적 요인분석을 실시하였다. 이와 같은 탐색적 요인분석 결과를 토대로 연구변수들의 요인구조를 확인하였다. 구체적으로 연구모형의 잠재변수들 총 19개 항목들을 직교회전한 후 요인분석을 실시하였다. 데이터의 손실을 최소화하면서 총분산을 충분히 설명할 수 있는 변수들을 추출하기 위하여 주성분 분석방법을 사용하였다. 구체적으로 아이겐 값(Eigen value) 기준을 활용하여 아이겐 값이 1보다 큰 값을 보이는 요인을 추출하였다. 요인 부하량(factor loading)은 일반적 기준인 0.4보다 더욱 엄격하게 0.6을 적용하여 판단하였다. 그 결과 1.0 이상의 아이겐 값을 가진 요인은 모두 3개가 추출되었다. 추출된 3개 요인의 누적분산 설명율은 63.708%로 나타났다. 따라서 연구모형의 변수들은 기준 이상의 설명력을 지닌 것으로 판단된

다.

다음으로 측정에 사용된 척도의 신뢰성을 검토하였다. 척도의 신뢰성은 Cronbach's Alpha 값을 계산하여 검증하였다. 그 결과가 <표 4>에 나타나 있다.

<표 4> 측정변수들의 신뢰도 검증 결과

구분	최초 항목수	최종 항목수	Cronbach's Alpha 계수
포용적 리더십	7	6	0.897
조직신뢰	5	4	0.788
직무스트레스	7	5	0.825
계	19	15	

신뢰도 계수는 0~1 사이의 값을 보인다. 통상 Cronbach's alpha 값이 0.6 이상이면 대체로 신뢰도에 문제가 없는 적절한 수준이라고 판단한다. <표 4>에서 보듯이 연구변수들의 Cronbach's Alpha 계수가 0.788에서 0.897의 범위에 걸쳐 나타났다. 이러한 Cronbach's Alpha 계수로 볼 때 본 연구에 사용된 변수들의 신뢰도는 높은 것으로 판단된다.

2) 구성개념 타당성 분석

탐색적 요인분석을 통하여 잠재변수들이 3개의 요인으로 압축되는 것을 확인하였다. 또한 구조방정식 모형분석을 수행하기 이전에 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)을 시행하였으며 그 결과는 <표 5>에 요약되어 있다.

<표 5> 확인적 요인분석 결과

잠재변수	문항	Estimate		S. E	C. R.	p
		B	β			
포용적 리더십	포용적리더십4	1.000	0.871			
	포용적리더십6	0.967	0.856	0.060	16.052	.000**
	포용적리더십2	0.743	0.749	0.056	13.178	.000**
	포용적리더십1	0.917	0.790	0.064	14.288	.000**
조직신뢰	조직신뢰1	1.000	0.795			
	조직신뢰3	0.901	0.670	0.103	8.722	.000**
	조직신뢰2	0.838	0.718	0.092	9.094	.000**
직무스트레스	직무스트레스5	1.030	0.695			
	직무스트레스6	1.259	0.853	0.154	8.183	.000**
	직무스트레스7	1.197	0.682	0.145	8.271	.000**

1. fixed parameter n=230

model fit: $\chi^2=82.196$, $p=0.000$, $df=32$, $\chi^2/df=2.569$

RMSEA= 0.083, TLI=0.929, CFI=0.949

** $p < 0.001$

본 연구모형에 포함된 연구변수들은 이미 선행연구에서 여러 차례 활용되어 검증을 마친 변수들이다. 그러나 확인적 요인분석을 통하여 잠재변수와 측정변수 간의 관계를 검증한 후 잠재변수 간의 관계를 구조방정식 모형으로 검증하는 것이 구조모형 검증의 핵심이기 때문에(히든그레이스 논문통계팀, 2018) 다시 확인적 요인분석을 시행하였다. 확인적 요인분석을 위한 구조방정식 모형의 적합도 평가에는 절대적 합지수인 χ^2 , GFI와 AGFI, RMSEA, 증분 적합도지수인 NFI, CFI, TLI, 간접적합도 지수인 PGFI, PNFI, AIC 등이 활용된다(이학식, 임지훈, 2008). 이중 가장 많이 활용되는 적합도 지수는 χ^2 , RMSEA, TLI, CFI 지수이다. 일반적으로 χ^2/df (CMIN)은 p값이 0.05 이상이면 적합한 것으로 판단하며 RMSEA는 0.1 이하, TLI, CFI 지수는 0.9 이상이면 적합한 것으로 판단한다(이학식, 임지훈, 2008; 히든그레이스 논문통계팀, 2018).

최초 확인적 요인분석 결과 모형적합도 지수가 기준을 충족하지 못한 것으로 나타났다. 이에 따라 설문 항목의 SMC 값을 확인하여 SMC 값이 낮은 항목들을 차례로 제거하면서 모형적합도를 확인하였다. 구체적으로 직무스트레스 3번 항목, 포용적 리더십 7번 항목, 조직신뢰 5번 항목, 직무스트레스 4번 항목, 그리고 포용적 리더십 5번 항목을 차례로 삭제해가면서 여러 차례 확인적 요인분석을 시행하였다.

최종적인 확인적 요인분석 결과 <표 4>에서 보듯이 측정모형의 적합도 지수는 $\chi^2=82.196(df=32, p=0.000)$, $\chi^2/df=2.569$, RMSEA=0.083, TLI=0.929, CFI=0.949로 나타났다. $Q(\chi^2/df)$ 값이 기준인 3.0 이하를 충족하고 있다. 또한 다른 적합도 지수인 RMSEA, TLI, CFI 모두 기준을 충족하고 있다. 그러므로 확인적 요인분석 결과 포용적 리더십, 조직신뢰, 직무스트레스의 잠재변수에서 측정변수에 이르는 경로는 유의수준 0.001에서 모두 유의한 것으로 밝혀졌다.

3) 기초통계량과 상관관계 분석, CR 값과 AVE

<표 6>은 연구변수들 각각이 지닌 기초통계량 및 상관관계 분석 결과를 보여주고 있다. 특히 연구변수들 상호 간의 상관관계 정도는 피어슨(Pearson)의 상관계수를 확인하여 검토하였다.

<표 6> 기초통계량과 상관관계

연구변수	평균	표준편차	CR	포용적 리더십	조직신뢰	직무스트레스
포용적 리더십	5.5768	1.1396	0.890	0.669		
조직신뢰	4.6359	1.1912	0.772	0.559** (0.3124)	0.532	
직무 스트레스	3.8888	1.2448	0.778	-0.153** (0.0234)	-0.258** (0.0665)	0.542

** $p < 0.01$, () = square value of correlation number, 진한 글자는 AVE

<표 6>에서 보듯이 포용적 리더십과 조직신뢰는 정(+)의 상관관계를 포용적 리더십과 직무스트레스, 그리고 조직신뢰와 직무스트레스는 부(-)의 상관관계를 보이는 것으로 밝혀졌다. 또한 응답자들의 포용적 리더십에 대한 응답 수준은 7점 척도에서 평균 5.5768로 나타나 다소 높은 수준인 것으로 드러났다. 조직신뢰, 직무스트레스에 대한 반응치도 각각 4.6359, 3.8888로 밝혀졌다. 특히 도시철도 종사자들의 직무스트레스가 보통 이하로 낮은 것은 이들의 수행업무가 비교적 루틴한 업무라는 사실과 연관이 있는 것으로 추측된다. 도시철도 운영기관인 서울교통공사에서 일하는 조직구성원들은 안전이 특히 중시되며 운전, 승무, 전기 등 맡은 바 직무를 철저한 매뉴얼에 따라 수행하며 만약 이를 등한시하면 치명적인 사고로 이어질 위험이 있기 때문이다.

<표 6>에서 연구변수들 각각에 대한 CR 값, AVE 값과 상관계수를 제공한 값을 확인할 수 있다. 연구변수들의 CR값이 모두 0.70 이상으로 나타나 측정변수들이 일관성 있게 측정되어 신뢰성이 확보되었다는 사실을 나타낸다. 또한 연구변수들의 AVE 값은 확인적 요인분석을 실행하여 계산된 것이다. AVE 값은 모두 0.50 보다 큰 값인 것으로 밝혀졌다. 구체적으로 포용적 리더십 0.669, 조직신뢰 0.532, 그리고 직무스트레스 0.542라는 사실을 확인할 수 있다. 그러므로 연구변수들은 수렴 타당성도 확보하고 있다고 판단된다. 또한 연구변수들의 AVE 값이 상관계수를 제공한 값보다 모두 큰 것이 밝혀졌다. 따라서 연구변수들은 판별타당성에도 전혀 문제가 없다고 판단된다.

4) 연구모형의 적합도 및 가설검증

(1) 연구모형 적합도

연구모형을 기반으로 설정된 연구가설을 검증하고자 구조방정식모형 분석을 실행하였다. 특히 연구모형의 적합도와 변수들 간의 관계를 확인하기 위하여 적합도 판단기준은 선행연구(이학식, 임지훈, 2008)에 따라 <표 7>에 나타난 기준을 적용하였다. 최대우도법을 적용하여 연구변수들의 모수를 추정하였다. 이 방법은 표본자료가 정규분포를 따른다고 전제한다. 또한 구조방정식 모형의 구성 지표는 측정모형의 모형적합도가 합당하기 때문에 동일한 구성지표를 사용하였다. <표 7>은 구조모형 분석에서 밝혀진 구체적 적합도 지수를 적시하고 그 판단기준과 비교한 내용을 요약한 것이다. 구조모형의 적합도 지수를 분석한 결과, 구조모형의 적합도는 $\chi^2=82.195(df=32, p=0.000)$ $\chi^2/df=2.569$, RMSEA=0.083, TLI=0.929, CFI=0.949로 나타나 연구모형의 적합도는 높은 것으로 확인되었다.

<표 7> 구조모형의 적합도 지수

Model	χ^2	df	$Q(\chi^2/df)$	TLI	CFI	RMSEA
구조모형	82.195 (p=0.000)	32	2.569	0.929	0.949	0.083
판단기준	-	-	3.0이하	0.9이상	0.9이상	0.1이하

(2) 가설검증

연구모형에서 제시된 변수들 간의 인과관계를 분석하기 위해 AMOS 20.0 프로그램을 활용하여 경로분석을 실시하였으며 분석 결과는 <표 8>에 나타나 있다.

<표 8>에서 보듯이 포용적 리더십은 조직신뢰에 정(+)의 영향을 미치는($\beta=0.551, p<0.001$) 것으로 나타

났다. 이는 포용적 리더십을 높게 지각하는 조직구성원들의 조직신뢰는 증대한다는 의미이다. 이는 포용적 리더십에 관한 선행연구(오지현, 2022; 이미희, 2026)에서 밝혀진 내용과 동일한 맥락의 연구 결과이다. 반면 포용적 리더십은 직무스트레스에는 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것($\beta=-0.194$, $p=0.050$)으로 밝혀졌다.

<표 8> 가설검증 결과

가 설	Estimate		S. E.	C. R.	p
	B	β			
1. 포용적 리더십 → 조직신뢰	0.533	0.551	0.075	7.078	***
2. 포용적 리더십 → 직무스트레스	-0.158	-0.194	0.081	-1.961	0.050
3. 조직신뢰 → 직무스트레스	-0.090	-0.106	0.088	-1.026	0.305
1. fixed parameter n=230 model fit: $\chi^2=82.196$, $p=0.000$, $df=32$, $\chi^2/df=2.569$, RMSEA= 0.083, TLI=0.929, CFI=0.949					

***, $p<0.001$

포용적 리더십과 스트레스 간의 관련성에 관한 선행연구(권준덕, 2026)에서는 포용적 리더십이 조절된 매개효과를 갖는다는 사실이 확인되었다. 구체적으로 포용적 리더십 수준이 높은 조직에서는 명확성이 팀 잠재력을 통해 팀 성과를 더욱 크게 높이고 팀 스트레스를 더욱 효과적으로 낮추는 간접효과가 확인되었으며, 이는 포용적 리더십 수준이 낮은 경우에 비해 현저히 강한 효과였다. 차후 포용적 리더십과 직무스트레스 간의 다양한 관련성을 실증연구를 통하여 확인할 필요성이 제기된다.

끝으로 조직신뢰는 직무스트레스에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것($\beta=-0.106$, $p=0.305$)으로 밝혀졌다.

V. 결 론

1980년대 다국적기업의 발전이 가속화되면서 글로벌 경제환경은 더욱 진전되어 왔다. 이제 그로부터 반세기가 지난 오늘날 기업활동의 글로벌화는 회피할 수 없는 현실이 되었다. 글로벌화가 더욱 심화되면서 상품과 자본, 사람의 이동이 더욱 활발하다. 이에 따라 기업 내외의 다양성이 더욱 커지고 기업의 다양성 관리 이슈가 중요한 현안이 되고 있다.

본 연구에서는 포용적 리더십이 조직신뢰와 직무스트레스에 미치는 영향 매커니즘을 실증 분석하였다. 구체적으로 서울특별시 산하 지방공기업인 서울교통공사 조직구성원들을 대상으로 설문조사를 실시하고 수집된 표본자료를 통계 분석하였다. 최종 설문지 310부를 통계 처리하여 연구모형에서 설정한 연구가설을 검증하였다.

본 연구에서 밝혀진 실증분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 포용적 리더십은 조직신뢰에 정(+)의 영향을 미치는($\beta=0.551$, $p<0.001$) 것으로 드러났다. 이는 포용적 리더십에 대한 지각 수준이 높아질수록 구성원들의 조직신뢰 수준도 높아진다는 것을 의미한다. 이러한 실증분석 결과는 포용적 리더십의 유용성을 입증한 것이다. 따라서 포용적 리더십이 조직성과 향상에 긍정적이라는 Northouse(2022)의 주장은 국내에서도 실증적으로 입증된 것이다. 둘째, 포용적 리더십은 직무스트레스에 직접 영향을 미치지 않는 것으로 밝혀졌다. 이러한 사실은 포용적 리더십과 스트레스 간의 다양한 관계를 검증한 선행연구(정기범, 2024; 권준덕, 2026)를 토대로 연구가설을 수정할 필요가 있다는 점을 시사한다. 셋째, 조직신뢰는 직무스트레스에 직접 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

본 연구를 통하여 얻을 수 있는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 학문적 시사점으로 포용적 리더십의 종속 변수로 조직신뢰를 선정하고 이를 실증분석을 통하여 검정하였다는 점이다. 리더십은 리더와 추종자 간의 관계 과정을 바탕으로 지속적인 상호작용이 일어나며 이를 통하여 목표달성에 이르는 구체적 리더십 메커니즘이 작동된다. 이제 대부분의 기업들은 글로벌 기업환경에 직면하고 있다. 국내에서 활동하는 기업의 경우에도 인적자원의 다양성은 회피할 수 없는 현실이다. 그러므로 다양성을 적극 수용하고 경청과 배려 참여를 중시하는 포용적 리더십의 이론적 효용성의 확인은 상당한 함의를 제공한다. 둘째, 실무적 시사점으로 작업 현장에서 외국인 노동자가 증대하고 있는 한국의 현실에서 경영자와 관리자들에게 포용적 리더십의 가치를 일깨우고 실제 적용할 수 있는 근거로 활용될 수 있을 것이다. 구체적으로 조직에서 포용적 리더십을 적극 수용하고 활용한다면 조직구성원들의 조직신뢰 수준을 증대시킬 수 있다는 점이다.

본 연구의 실증분석 결과가 지닌 함의는 조직신뢰라는 렌즈를 통해 다시 조명할 때 한층 뚜렷하게 드러난다. 무엇보다 강조할 점은, 포용적 리더십이 조직신뢰에 미치는 영향($\beta=0.551$, $p<0.001$)이 본 연구 모형에서 가장 강력하고 명확한 경로로 확인되었다는 사실이다. 이는 조직신뢰가 포용적 리더십의 부수적 결과변수가 아니라, 포용적 리더십이 조직 속에서 실질적인 힘을 발휘하기 위해 반드시 거쳐야 하는 핵심적인 심리적 관문(psychological gateway)이라는 점을 시사한다.

Mayer, Davis & Schoorman(1995)의 조직신뢰 통합모형에 따르면 신뢰는 능력(ability), 배려(benevolence), 그리고 성실성(integrity)이라는 세 차원의 지각으로 구성된다. 포용적 리더가 구성원의 발언을 경청하고 의사결정 과정에 참여시키며 실수를 허용하는 행동은 바로 이 배려와 성실성 차원의 지각을 축적시키는 구체적인 실천이다. 즉, 본 연구에서 확인된 포용적 리더십과 조직신뢰 간의 강한 정(+)의 관계는 이론적으로도 매우 정합적인 결과라 할 수 있다. Drucker(1992)가 일찍이 지적하였듯이, 구성원이 리더를 따르는 이유는 그를 좋아하기 때문이 아니라 그의 언행이 일치한다는 확신, 즉 '성실성(integrity)'에 대한 믿음 때문이다. 포용적 리더십은 바로 이러한 옛 지혜를 조직관리의 언어로 구현한 리더십 유형이라고 평가할 수 있다.

한편, 조직신뢰가 직무스트레스에 유의한 영향을 미치지 못한 것으로 나타난 결과($\beta=-0.106$, $p=0.305$)는 해외 선행연구의 흐름과 비교할 때 매우 중요한 시사점을 던져준다. 앞서 <표 2>에서 검토한 Chen & Lin(2022), Chang, Ma & Lin(2022), Öney(2026)의 연구는 모두 조직신뢰가 포용적 리더십과 근로자의 행동적·심리적 결과 사이를 유의하게 매개한다는 사실을 확인하였다. 이러한 차이는 본 연구가 수행된 서울교통공사라는 조직이 지닌 특수성, 즉 안전을 최우선 가치로 삼아 철저한 매뉴얼에 따라 직무를 수행하는 도시철도 운영기관이라는 맥락에서 기인하는 것으로 해석할 수 있다. 환언하면, 이러한 조직에서는 직무스트레스가 리더나 조직에 대한 신뢰 수준보다는 안전규정, 교대근무, 사고 위험 등 직무 자체의 구조적 특성에 더 크게 좌우될 가능성이 높다는 것이다. 이 점에서 항공안전분야를 다룬 Öney(2026)의 연구와 본 연구의 결과를 비교분석하는 후속연구가 이루어진다면, 안전중시형 조직에서 조직신뢰가 작동하는 조건을 보다 정교하게 규명할 수 있을 것으로 기대된다.

이러한 논의를 종합할 때, 본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같이 보완될 수 있다. 즉, 조직신뢰는 포용적 리더십의 '결과'로서 뿐만 아니라 포용적 리더십의 효과가 조직 전체로 확산되는 '통로'로서 이중적 위상을 지닌다는 점이다. 다만 본 연구에서는 조직신뢰가 직무스트레스로 이어지는 후속 경로에서 그 매개적 역할이 통계적으로 뒷받침되지 못하였으므로, Fukuyama(1995)가 사회적 신뢰(social trust)를 조직과 사회의 생산성을 좌우하는 핵심 자산으로 규정한 것처럼, 조직신뢰의 효과가 단기적인 심리적 긴장의 완화보다는 장기적인 조직몰입, 협력, 그리고 조직시민행동과 같은 보다 지속적인 결과변수를 통해 발현될 가능성에 주목한 추가 연구가 필요하다고 판단된다. 아울러 Dirks & Ferrin(2002)의 메타분석이 제안하듯 신뢰의 효과는 매개변수뿐 아니라 조절변수로도 작동할 수 있으므로, 향후 연구에서는 조직신뢰를 조절변수로 설정하거나 Mayer et al.(1995)의 능력·배려·성실성 하위차원별로 세분화

하여 재검증하는 것이 조직신뢰의 작동기제를 보다 정교하게 밝히는 데 기여할 것으로 판단된다.

실무적 시사점 또한 조직신뢰를 중심으로 한층 구체화할 수 있다. 도시철도, 항공 등 안전이 최우선인 조직의 경영자와 관리자들은 포용적 리더십을 단순한 소통 스타일의 개선으로 여기기보다, 조직신뢰를 축적하는 전략적 투자로 인식할 필요가 있다. 구체적으로 ① 안전과 직결된 의사결정 과정에 현장 구성원의 의견을 공식적으로 반영하는 절차적 공정성 체계를 마련하고, ② 실수와 오류를 처벌하기보다 학습의 기회로 전환하는 실책관리풍토를 조성하며, ③ 노사 간 신뢰 구축을 위한 정기적 소통채널을 제도화하는 것이 조직신뢰 제고의 실천적 방안이 될 수 있다. 이러한 조치들은 비록 본 연구에서 직무스트레스에 대한 직접적 완화 효과가 통계적으로 확인되지는 않았지만, 장기적으로 조직에 대한 신뢰를 매개로 조직몰입과 협력적 노사관계라는 보다 근본적인 조직 자산을 축적하는 데 기여할 것으로 판단된다.

리더십은 리더와 추종자, 그리고 상황요소 간의 복잡한 상호작용 메커니즘을 거쳐 그 효과가 발현된다. 이러한 점에서 본 연구가 채택한 횡단적 분석방법은 분명한 한계를 지니고 있다. 즉, 차후 연구에서는 포용적 리더십이 작동하는 동태적 과정의 정치한 검토와 함께 종단적 분석방법을 활용하여야 할 필요성이 제기된다.

참고문헌

- 권준덕(2026), 목표명확성과 과정명확성이 팀효과성과 스트레스에 미치는 영향에 관한 연구: 포용적 리더십과 팀잠재력의 조절된 매개효과를 중심으로, 경희대학교 대학원 박사학위논문
- 김범동(2026), 포용적 리더십이 구성원의 혁신 행동에 미치는 영향: 지각된 팀 내 가치 다양성의 매개효과, 동국대학교 대학원 박사학위논문
- 김봉현(2022), 포용적 리더십과 조직정치지각의 지식숨김 행동에 대한 영향, 제주대학교 대학원 박사학위논문
- 김상범(2020), 포용적 리더십이 건설적 발언 행동에 미치는 영향: 심리적 안전감의 매개효과와 권력거리성향 및 학습목표 성향의 조절효과를 중심으로, 숭실대학교 대학원 박사학위논문
- 김성일, 박원준(2022), 군 조직 내 포용적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 심리적 안전감의 매개효과와 근속기간의 조절 효과, 『리더십연구』, 13(3), 69-104.
- 김준합(2023), 포용적 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향- 실책관리문화와 심리적 임파워먼트의 다중매개효과를 중심으로, 단국대학교 대학원 박사학위논문
- 김현상(2022), 포용적 리더십이 이중몰입과 역할행동에 미치는 영향, 동양대학교 대학원 박사학위논문
- 김흥기, 백유성(2025), 포용적 리더십 관련 변수들 간의 구조적 관계, 질서경제저널, 28(4), 117-136.
- 김흥민(2021), 최고경영자의 포용적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 바이오 기업을 중심으로, 명지대학교 대학원 박사학위논문
- 소병규(2019), 포용적 리더십이 직무열의에 미치는 영향: 개인-환경적합성과 자아해석의 다중매개효과를 중심으로, 울산대학교 대학원 박사학위논문
- 이미희(2026), 포용적 리더십이 적응성과에 미치는 영향: 상사신뢰와 회복탄력성의 이중매개효과, 지각된 실책관리풍토의 조절효과, 숭실대학교 대학원 박사학위논문
- 이서진(2023), 포용적 리더십이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개효과와 심리적 안전감 및 다양성 풍토 인식의 조절효과를 중심으로, 숭실대학교 대학원 박사학위논문
- 정기범(2024), 포용적 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 번영감의 매개효과와 직무스트레스의 조절효과, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원, 석사학위논문
- 조영복, 이나영, & 박광희(2018), 사회적기업가의 포용적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 심리적 안정의 매개효과, 사회적기업연구, 10(2), 231-259.
- 차동욱, 김상수, 이정훈, 방호진 & 문지영(2013), 포용적 리더십이 부하의 역할 내 성과와 발언행동에 미치는 영향에 관한 연구: 활력(Vitality)의 매개효과를 중심으로, 대한경영학회지, 26(8), 2147-2166.
- Northouse(2022), 김남현역, 리더십 이론과 실제, 제 9 판, 한빛아카데미,
- 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.
- Chang, P.-C., Ma, G., & Lin, Y.-Y.(2022), Inclusive leadership and employee proactive behavior: A cross-level moderated mediation model, *Psychology Research and Behavior Management*, 15: 1797-1808.
- Chen, Y., & Lin, Z.(2022), The impact of inclusive leadership on employee well-being: The mediating role of organizational trust, *Business and Management Studies*, 8(1): 1-10.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W.(2017), Inclusive leadership and employee

- well-being: The mediating role of person-job fit, *Journal of Happiness Studies*, 18(6): 1877-1901.
- 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.
- Drucker, P. F.(1992), *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*, Truman Talley Books/Dutton.
- Fukuyama, F.(1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press.
- Jihyeon Oh(2022), *The Influence of Interorganizational Inclusive Leadership in Sport Organizations on the Affiliated Organization Employees: The Mediating Role of Psychological Safety and Psychological Resilience-*, Seoul National University Ph.D. Dissertation of Global Sport Management
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D.(1995), An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.
- 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.
- Öney, T.(2026), The mediating role of organizational trust in the effect of inclusive leadership on responsibility taking behaviour, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(2): 595-614.
- 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.

The mechanisms of Inclusive Leadership's Impact on Organizational Trust and Job Stress

You Sung Baek

Ki Chan Park

Chan Woo Jung

This study empirically analyzed the mechanisms through which inclusive leadership affects organizational trust and job stress. Specifically, a survey was conducted among employees of Seoul Metro—a local public enterprise under the Seoul Metropolitan Government—and the collected sample data were subjected to statistical analysis. A total of 230 valid questionnaires were processed to test the hypotheses established in the research model.

The empirical analysis yielded the following results. First, inclusive leadership was found to have a positive (+) effect on organizational trust ($\beta=0.551$, $p<0.001$). This indicates that higher levels of perceived inclusive leadership lead to higher levels of organizational trust among members, thereby demonstrating the utility of inclusive leadership. Second, inclusive leadership was found not to have a direct effect on job stress. Third, organizational trust was found not to have a direct effect on job stress.

Keywords: Diversity, Inclusive Leadership, Organizational Trust, Job Stress

Journal of MECHANISM MANAGEMENT

Articles

Volume 6, No.3 September 2026

- I . **The Strategic Importance of Team Effectiveness in the AI Era: An Integrated SER-M and Shared Mental Model Case Study of Toss** 1
Byung Jun Kang · Sang Hyun Kim
- II . **The mechanisms of Inclusive Leadership's Impact on Organizational Trust and Job Stress** 19
You Sung Baek · Ki Chan Park · Chan Woo Jung



메커니즘 연구 6권 3호 (2026. 09.)

발행 : 메커니즘 경영학회

발행인 : 백권호

편집위원장 : 백유성

사무 : 서울특별시 서대문구 신촌로 203 7층(대현동, 핀란드타워)

전화번호 : 02-360-0775

이메일 : jmm@ips.or.kr

2026년 09월 30일 발행

Journal of MECHANISM MANAGEMENT

Articles

Volume 6, No.3
September 2026

The Strategic Importance of Team Effectiveness in the AI Era:
An Integrated SER-M and Shared Mental Model Case Study of Toss

1

Byung Jun Kang
Sang Hyun Kim

The mechanisms of Inclusive Leadership's Impact on Organizational Trust and Job Stress

19

You Sung Baek
Ki Chan Park
Chan Woo Jung