

## 관계적 리더십과 팀 구성원의 성과: 리더-구성원 교환관계(LMX)와 사회적 네트워크 관점의 통합\*

이 기 현<sup>†</sup>

오 흥 석

정 명 호

연세대학교 경영대학

이화여자대학교 경영대학

본 연구는 관계적 리더십을 양자관계를 넘어 다자관계로 확장하여 연구해야 한다는 선행 연구들의 제언에 따라 관계적 리더십과 사회적 네트워크 내 구조적 위치가 팀 구성원의 성과에 어떻게 관련되는지를 살펴보았다. 국내 12개 기업의 팀 구성원들을 대상으로 분석한 결과, 리더-구성원 교환관계(LMX), 비공식 리더-구성원 친교관계(ILMX), 네트워크 중심성(network centrality)은 팀 구성원들의 맥락적 성과에 모두 긍정적인 영향을 주었으나, 팀 구성원들의 업무성과에는 네트워크 중심성만이 유의한 영향을 미치고 있었다. 네트워크 중심성과 관계적 리더십 유형들 간의 상호작용효과를 분석한 결과, 구성원과 비공식 리더와의 관계는 그 구성원의 네트워크 중심성과 업무성과 간의 관계에 정(+)의 조절효과를 가지며, 구성원과 공식 리더와의 관계는 그 구성원의 네트워크 중심성과 맥락적 성과 간의 관계에 부(-)의 조절효과를 가지는 것으로 나타났다.

주요어 : 리더-구성원 교환관계, 네트워크 중심성, 비공식 리더-구성원 친교관계, 업무성과, 맥락적 성과

\* 본 논문에 대해 아낌없는 조언을 주신 익명의 심사위원님들께 깊은 감사를 드립니다. 그리고 본 논문을 이론적으로 발전시키는데 많은 도움을 주신 조직네트워크연구회 회원분들께 감사드립니다.

† 교신저자 : 이기현, 연세대학교 경영대학 박사과정, freexo@hanmail.net

조직의 성공 여부는 조직 구성원들이 자신의 업무성과를 향상하려는 노력에 달려있다 (Morrison & Phelps, 1999). 리더십은 조직 구성원들의 태도, 행동, 성과에 영향을 미치는 중요한 요인으로 인식되어 왔으며, 리더십 연구는 리더의 개인적 특성과 행동에서부터 상황적 리더십, 관계적 리더십, 그리고 변혁적-거래적 리더십에 이르기까지 다양하게 이루어져 왔다(Northouse, 2007). 이 중에서 관계적 리더십(relational leadership) 연구는 리더십을 집단 수준에서 발생하는 현상으로 간주하고, 리더가 모든 구성원들을 동일하게 대한다고 가정하는 평균적 리더십 유형(ALS: Average Leadership Style)의 대안으로 등장하였다. 리더-구성원 교환관계(LMX: Leader-Member Exchange, 이하 LMX)는 관계적 리더십의 대표적인 이론으로 리더와 구성원들 간에는 다양한 형태의 교환관계가 발생한다는 점을 강조한다(Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982). LMX 이론은 개별 구성원들의 태도, 행동, 성과에 대해 높은 설명력을 가진다는 점에서 인정을 받았지만, 리더와 구성원 간의 양자관계에 국한되는 한계를 극복해야 한다는 지적도 동시에 제기되었다(Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997). 이와 유사한 인식에서 많은 연구들이 이루어졌는데, 가장 주목되는 것은 조직 내 개인들 간의 관계와 이러한 다자간의 관계들에 의해 형성되는 구조를 강조하는 사회적 네트워크(social network) 이론이다(Sparrowe & Liden, 2005).

사회적 네트워크 내에서 한 개인이 다른 구성원들과 맺는 관계의 강도는 구조적 위치(structural position)로 표현되는데, 구조적 위치는 다자간의 관계적 특성에 의해 결정된다. 네트워크 내에서 다른 구성원들보다 유리한

위치를 차지하는 개인은 조직에 필요한 지식, 정보, 자원을 획득하고 분배하는데 있어 우위를 가진다. 그리고 구조적으로 중심적 위치를 가지는 개인은 네트워크 내에서 다른 구성원들에 대한 영향력을 가지고, 높은 성과를 창출한다(Burt, 1992).

사회적 네트워크 연구자들은 다자간의 관계에 의해 형성되는 구조적 위치를 강조하면서 한 개인이 관계를 맺고 있는 다른 구성원들의 구조적 위치와 그에 수반되는 영향력에 대해서도 관심을 가져왔다(Bonacich, 1987; Ibarra, 1993). 개인에게 있어 공식 리더와의 관계와 네트워크 중심성이 분명 중요하지만 네트워크 중심성이 가장 높은 다른 구성원과의 관계도 함께 고려해야 한다는 것이다. 특정 네트워크 내에서 네트워크 중심성이 가장 높은 개인은 공식적인 지위와는 상관없이 비공식 리더로 인식되는데(Shaw, 1964), 사회적 네트워크 관점에서의 비공식 리더는 구성원들의 성과에 필요한 정보, 지식, 자원을 보유하고 구성원들에 대한 강한 영향력을 가진다. 즉 사회적 네트워크 내에서 중심적인 위치를 차지하지 못하는 구성원들도 비공식 리더와의 관계(ILMX: informal leader-member exchange, 이하 ILMX)를 통해 부족한 자원과 후원을 획득할 수 있다.

자원과 권력을 조직 내의 다양한 관계를 통해 획득할 수 있다는 점을 고려할 때 개인의 성과는 리더와의 관계, 네트워크 내 자신의 구조적 위치, 그리고 비공식 리더와의 관계에 의해 영향을 받을 것이라는 점을 추론할 수 있다. 본 연구에서의 사회적 네트워크 관점은 관계적 측면에 중점을 둔다는 점에서 LMX와 유사한 점을 가지고 있지만 몇 가지 점에서 다르다. 첫째, 구성원이 맺는 관계를 공식 리더와의 관계뿐 아니라 다른 구성원들과의 관

계까지 확대한다는 점이고, 둘째, 공식 리더와의 관계에서 강조되는 공식적이고 업무 중심적인 관계가 아닌 친교(friendship) 관계를 고려한다는 것이며, 마지막으로 팀 내 양자 간의 관계뿐 아니라 다자간 관계를 통해 형성되는 개인의 구조적인 특성까지 포함한다는 점이다.

한편, 맥락적 성과(contextual performance)는 조직의 업무성과에 직접적인 영향을 미치지 않지만 업무활동을 촉진하는 조직적, 사회적, 그리고 심리적 맥락을 형성함으로써 조직효과성(organizational effectiveness)에 기여하는 것을 의미하므로 업무성과(task performance)와 함께 중요한 성과 지표로 인식된다(Borman & Motowidlo, 1993). 맥락적 성과가 업무성과에 영향을 주기도 하지만(Bommer & Dierdorff, 2007), 맥락적 성과와 업무성과의 선행변수가 다르다는 주장(Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997)에 따라 본 연구에서는 구성원의 성과를 업무성과와 맥락적 성과로 구분하여 살펴보고자 하며, 특히 업무성과와 맥락적 성과에 대해 관계적 리더십과 네트워크 중심성이 가지는 상호작용효과를 확인하고자 한다.

이 연구에서 우리는 관계적 리더십을 구성원들의 행동과 성과에 영향을 주는 사회적 영향 과정(social influence process)으로 정의하고, 관계적 리더십을 공식적 지위와 역할에 국한하지 않고 조직 전체의 다양한 관계를 고려하여 논의해야 한다는 Uhl-Bien(2006)의 주장에 따라 공식 리더와의 관계(LMX)와 비공식 리더와의 관계(ILMX)를 관계적 리더십에 포함하고자 한다. 그리고 조직 내 모든 구성원들과의 관계를 통해 규정되는 네트워크 중심성은 리더로 인식되는 특정 개인과의 관계는 아니지만 관계적 특성을 통해 개인의 행동과 성과에 영향을 주는 사회적 영향 과정에 포함될 수

있으므로 두 가지 관계적 리더십 유형과 함께 논의할 가치를 가진다. 한편, 사회적 네트워크 내 구조적 특성의 조절효과를 살펴보기 위해 구조 내 개인들 간의 양자관계를 고려할 필요가 있다는 주장(Sparrowe & Liden, 2005)에 따라 우리는 개인의 네트워크 중심성에 대한 두 가지 관계적 리더십 유형의 조절효과를 살펴보고자 한다. 따라서 본 연구는 관계적 리더십 유형들과 네트워크 중심성이 구성원들의 성과에 미치는 주 효과와 다자간의 관계에 의해 규정되는 네트워크 중심성이 공식 리더 및 비공식 리더와의 양자관계와 상호 작용할 때의 조절효과를 규명하는데 중점을 두고 있다.

### 관계적 리더십의 이론적 발전

관계적 리더십의 가장 대표적인 이론인 리더-구성원 교환관계(LMX: Leader-Member Exchange)는 리더의 능력과 자원의 한계로 인해 리더가 모든 구성원을 동일한 방법으로 대하지 않고 개별 구성원들과 서로 다른 교환관계를 가진다는 것을 가정한다(Dansereau, Graen, & Haga, 1975). LMX 질(quality)은 물질적 자원, 정보, 그리고 후원의 교환에 따라 달라지며, 이러한 교환에 대한 지각에 따라 구성원들은 내집단(in-group)과 외집단(out-group)으로 구분된다. 리더와 외집단 간의 관계에서는 고용계약에 의한 제한된 교환만 발생되지만 리더와 내집단 간의 관계에서는 공식적인 업무관계를 넘어 물질적, 비물질적 교환을 포함하는 포괄적인 교환이 이루어진다(Dansereau et al., 1975; Liden et al., 1997; Wayne, Shore, & Liden, 1997). 그리고 내집단에 속하는 구성원들은 리더로부터 다양한 자원을 제공받기 때문에 높은 성과를 창출할 가능성이 높다(Sparrowe &

Liden, 1997).

한편, 조직 내 구성원들의 태도와 행동은 리더와의 관계뿐 아니라 동료들과의 관계에 의해서도 영향을 받는다는 점을 강조하는 관점이 있는데, 구성원-구성원 교환관계(MMX: member-member exchange)(Keup, 2000)와 동료 간 교환관계(CWX: coworker exchanges)(Sherony & Green, 2002)로 불린다. LMX가 공식 리더와의 관계를 강조했다면, 동료들과의 관계에 대한 관점은 관계적 리더십에 대한 연구가 리더와의 관계뿐 아니라 동료, 팀 또는 조직 전반적으로 확대될 필요성에서 제기된 것이라고 볼 수 있는데, 많은 연구자들이 조직 내 다양한 관계들을 LMX와 연계하여 논의함으로써 조직 내 다양한 관계의 중요성을 강조하였다. 이러한 점은 LMX 논의가 그룹 또는 네트워크 수준으로 확장된 관계 속에서 이루어져야 한다는 Graen과 Uhl-Bien(1995)의 주장과 같은 선상에서 이해될 수 있으며, 특히 조직 내 개인들 간의 관계와 그러한 관계들에 의해 형성되는 구조를 강조하는 사회적 네트워크(social network) 이론과 많은 부분에서 유사한 점을 갖는다.

사회적 네트워크에서 개인이 다른 구성원들과 맺는 관계의 정도는 네트워크 중심성(network centrality)으로 표현되는데, 네트워크 중심성은 많은 개인들과 직접적 또는 간접적으로 연결되는 것으로(Bonacich, 1987) 다른 행위자들에 비해 상대적으로 중요한 위치(position)에 있다는 것을 의미한다(Scott, 2000). 사회적 네트워크에서 구조적으로 유리한 위치를 점하고 있는 행위자는 정보와 통제(Burt, 1992), 사회적 지원에 대한 접근성(Alder & Kwon, 2002), 권력과 영향력(Brass, 1984; 1992) 등에서 이점을 누린다. 이러한 사회적 네트워

크 관점의 중요성은 LMX 연구에서도 지속적으로 강조되어왔다(Liden et al., 1997 참조). 또한 네트워크 중심성은 개별적인 동료들과의 공식적인 관계를 개인의 인식을 중심으로 측정하는 구성원-구성원 교환관계(MMX: member-member exchange) 및 동료 간 교환관계(CWX: coworker exchanges)와는 달리 팀 내의 모든 구성원들과의 관계를 상대적으로 측정한다는 점에서 장점을 가진다.

한편, 조직에는 단 한 명의 리더만 존재하는 것이 아니며, 공식 리더가 존재하더라도 비공식 리더가 존재할 수 있다(Mehra, Smith, Dixon, & Robertson, 2006). 비공식 리더는 공식적인 권력을 가지지 못하더라도 조직 내에서 상당한 영향력을 행사할 수 있다(Kolodny & Kiggundu, 1980; Manz & Sims, 1987). Fernandez(1991)는 리더십에 대한 인식은 조직의 특성에 따라 공식적 관계와 비공식적 관계가 차별적으로 강조된다고 했는데, 이는 리더십의 효과는 공식적 관계뿐 아니라 다른 형태의 관계적 특성을 통해서도 부각된다는 주장(Osborn, Hunt, & Jauch, 2002)과 같은 의미로 이해되는 것이며, 구성원들은 공식 리더가 아니더라도 비공식적 관계를 통해 리더를 지목하고 그를 리더로 인식할 수 있다는 것을 의미한다. 사회적 네트워크 관점에 따르면 개인들의 사회구조적 위치를 통해 리더를 식별할 수 있으며(Balkundi & Kilduff, 2006), 비공식 리더는 그룹 내에서 특정 개인을 지목하는 구성원들의 수에 의해 확인할 수 있다(Shaw, 1964). 다시 말해 네트워크 중심성이 높은 개인은 비공식 리더로 인식되는 것이다. 비공식 리더는 공식 리더가 존재하는 상황에서도 상당한 영향력을 가진다(Manz & Sims, 1987). 비공식 리더의 중요성은 LMX 관점에 이론적 근거를 제공하는

역할이론(role theory)과 사회적 교환이론(social exchange theory)에서도 확인할 수 있다. 조직 내 개인들은 역할형성과정(role-making process)에서 리더뿐 아니라 영향력 있는 타인들과의 관계를 통해서도 역할이 형성되며(Katz & Kahn, 1978), 사회교환이론에 따르면 개인들 간의 의존관계와 권력관계는 대안적인 교환 대상자의 이용가능성과 관련된다(Emerson, 1962). 즉 네트워크 내에서 자원에 대한 접근성과 통제력을 가진 비공식 리더는 개별 구성원들의 역할을 규정할 수 있는 영향력을 가진다는 것이다.

사회적 교환(social exchange)은 구체적으로 규정된 교환관계를 의미하는 경제적 교환(economic exchange)에 한정되지 않고 신뢰를 기반으로 하는 상호호혜성에 대한 기대에 초점을 두고 있다(Blau, 1964; Emerson, 1976). 사회적 교환이론은 관계의 속성을 통해 개인의 태도와 행동의 원인을 이해할 수 있다는 관점을 가지는데, 관계적 리더십은 사회적 교환관계에 기초하고 있다(Brower, Schoorman, & Tan, 2000; Ford & Seers, 2006). 이러한 논의에 따라 관계적 리더십을 리더와의 관계가 구성원들의 행동과 성과에 영향을 주는 사회적 영향 과정(social influence process)으로 정의할 수 있으며, 리더십 효과는 공식 리더와의 관계뿐 아니라 비공식 리더와의 관계를 통해서도 확인될 수 있다. 그리고 조직 내 모든 구성원들과의 관계를 통해 규정되는 네트워크 중심성 역시 관계적 특성을 통해 개인의 행동과 성과를 설명하기 때문에 두 가지 관계적 리더십 유형과 유사한 과정과 효과를 가진다. 최근 들어 공식 리더와 구성원 간의 양자관계를 넘어 보다 넓은 관계의 구조 속에서 다양한 리더십 유형을 고려하는 연구들이 시도되고 있는 것은 바

로 이러한 면을 반영하는 것이다(Balkundi & Kilduff, 2006; Mehra et al., 2006b; Sparrowe & Liden, 1997; Sparrowe & Liden, 2005).

사회적 교환은 관계를 통해 유형의 자원뿐 아니라 신뢰를 비롯한 무형의 자원을 주고받는 것을 의미한다. LMX 이론과 사회적 네트워크 이론이 공통으로 강조하는 것이 바로 관계를 통해 전달되는 자원인데, 조직 내 개인은 획득 가능한 자원의 정도에 따라 성과와 행동에 대한 동기(motivation)가 달라진다(Alder & Kwon, 2002; Bowler & Brass, 2006; Mehra, Kilduff, & Brass, 2001; Liden et al., 1997). 따라서 성과와 행동은 관계적 리더십의 효과성을 검증할 수 있는 좋은 설명 변수가 된다. 조직 구성원의 성과는 업무성과(task performance)와 맥락적 성과(contextual performance)로 구분할 수 있다. 업무성과는 구성원의 직무와 관련하여 조직에서 요구하는 정도와 실제 수행한 결과를 비교한 결과이며(Stumpf & Hartman, 1984), 맥락적 성과는 공식적인 직무에는 포함되지 않지만 조직의 성과에 도움이 되는 자발적인 행동을 의미한다(Borman & Motowidlo, 1993). 맥락적 성과는 기존에 연구되었던 조직시민행동(OCB: organizational citizenship behavior)(Smith, Organ, & Near, 1983), 친사회조직적행동(POB: prosocial organizational behavior)(Brief & Motowidlo, 1986)과 개념적으로 거의 동일하며(Organ, 1997), OCB와 POB의 주요 구성요소인 이타주의(altruism), 협력적 행동(helping behavior), 업무이외의 활동에 대한 자발성(extra-role behavior), 규정준수(following rules), 조직목표지지(espousing organization objectives) 등으로 설명된다(Borman & Motowidlo, 1993). 맥락적 성과를 업무성과와 함께 고려해야 하는 이유는 첫째, 업무성과는 개인의 직무와 관련된 성취도를 중요시 하는

반면 맥락적 성과는 자신의 직무와는 상관없이 조직의 효과성을 증진하는 보이지 않는 역할을 하기 때문이며, 둘째, 맥락적 성과는 관계적 리더십의 효과를 예측하는데 중요한 변수인 성과와 행동을 동시에 설명하기 때문이다.

본 연구에서의 관계적 리더십 유형은 1명의 공식 리더와 7명의 구성원으로 형성된 팀 네트워크를 표현한 그림 1에 의해 설명된다. 리더-구성원 교환관계(LMX)는 조직 내 한 개인(별)과 공식 리더(사각형)와의 공식적인 업무 중심의 관계(굵은 실선)를 의미하고, 비공식 리더-구성원 친교관계(ILMX)는 사회적 네트워크에서 비공식 리더(삼각형)와의 친교관계(굵은 점선)를 의미하며, 네트워크 중심성(network centrality)은 팀 내 모든 구성원(사각형, 삼각형,

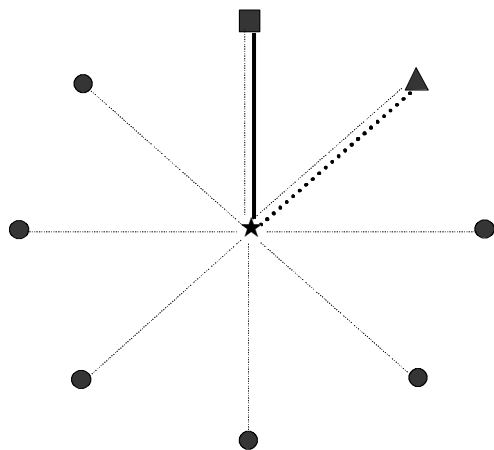


그림 1. 관계적 리더십 구조

[설명: 가운데 별(★) 모양은 자아(ego), 사각형(■)은 공식 리더, 삼각형(▲)은 비공식 리더, 원(●)은 동료들을 의미하고, 굵은 실선은 리더-구성원 교환관계(LMX), 굵은 점선은 비공식 리더-구성원 친교관계(ILMX), 점선은 친교관계(friendship tie)를 의미하는데, 네트워크 중심성(network centrality)은 모든 점선들에 의해 산출된다.]

원)과의 친교관계(점선)에 의해 규정된다. 여기서 공식 리더(사각형)와의 관계는 공식적인 업무를 중심으로 형성되는 관계(실선)와 친교관계(점선)가 동시에 존재하는데, 이 중에서 LMX는 공식적인 업무를 기반으로 하는 관계를 의미한다(Graen & Uhl-Bien, 1995). 이에 반해 비공식 리더(삼각형)와의 관계는 친교관계(점선)에 의해 규정되는 관계인데, 그림 1에서 비공식 리더와의 관계를 표현한 굵은 점선과 얇은 점선은 동일한 친교관계를 의미한다. 그리고 팀 내에서 네트워크 중심성이 가장 높은 개인은 누구나 비공식 리더가 될 수 있는데, 만약 공식 리더의 네트워크 중심성이 가장 높으면 공식 리더 역시 비공식 리더가 될 수 있다. 이 경우 팀 구성원들은 공식 리더에 대해 공식 리더로서의 업무관계(LMX)와 비공식 리더로서의 친교관계(ILMX)를 동시에 가지게 된다. 이상의 논의에 따라 본 연구는 동일한 조직 내에서의 다양한 관계적 특성을 반영하는 관계적 리더십 유형들(LMX, ILMX)과 네트워크 중심성(network centrality)을 동시에 고려하여 연구함으로써 구성원의 행동과 성과를 더 자세히 설명할 수 있고, 관계적 리더십 연구의 이론적 발전에 기여할 수 있다.

#### 구성원의 공식 리더와의 관계와 성과

많은 LMX 연구들은 공식 리더와의 관계(LMX)는 구성원들의 태도와 행동에 전반적으로 긍정적인 영향을 준다는 연구결과를 제시하여 왔다(Graen & Uhl-Bien, 1995). 공식 리더와의 관계의 질(quality)이 높은 구성원들은 공식 리더로부터 업무적 지원과 관심을 받고, 공식 리더에 대한 신뢰(trust), 존경(respect), 상호 의무(mutual obligation)가 높기 때문에 전반

적인 만족도와 조직몰입, 업무와 관련된 성과가 높아지고, 이직률과 스트레스와 같은 부정적인 면은 감소한다는 것이 주된 논의였다(Liden et al., 1997).

한편, LMX의 효과가 항상 긍정적인 것은 아니며 연구에 따라 일치되지 않거나 오히려 부정적인 측면을 가지기도 한다(Harris, Kacmar, & Witt, 2005; Harris & Kacmar, 2006; House & Aditya, 1997; Liden et al., 1997). 특히 Harris와 그의 동료들은 LMX가 이직률(2005)과 스트레스(2006)를 선형적으로 감소시키는 것이 아니라 U자형으로 영향을 미칠 것이라는 주장을 했는데, LMX 질이 너무 높을 경우에 구성원들은 리더로부터 더 많은 기대(expectation)와 의무(obligation), 그리고 공식적 업무를 넘어 수행해야 할 역할(role)을 부여받게 되어 리더와의 관계가 부담으로 작용할 수 있다는 것이다.

이러한 가운데 공식 리더와의 관계(LMX)와 업무성과 및 맥락적 성과간의 긍정적인 관계는 많은 연구들에서 검증되어왔다. LMX와 구성원의 업무성과 간의 관계는 내집단에 속하는 구성원들의 자원에 대한 접근성 측면에서 찾을 수 있다. LMX 질(quality)이 높은 구성원들은 리더로부터 관심과 지지, 그리고 업무에 필요한 자원을 제공받을 수 있어 LMX 질(quality)이 낮은 구성원보다 높은 성과를 창출한다(Dansereau et al., 1975; Feldman, 1986). 그리고 공식 리더와의 관계가 좋은 구성원들은 직무태도와 조직의 목표와 성과에 기여하려는 정도가 향상되고(Liden & Graen, 1980), 업무와 관련된 문제에 있어 리더와 일치된 입장을 가지기 때문에(Graen & Schiemann, 1978) 업무성과가 높아진다. 또한 LMX 질이 높은 구성원들은 자신의 영향력이 향상된다고 느끼게 되어 업무성과 향상에 대한 동기가 증가한다

(Scandura, Graen, & Novak, 1986). 한편, LMX 질은 객관적인 성과지표보다는 주관적인 성과지표에 영향을 준다는 연구결과들이 있다(Duarte, Goodson, & Klich, 1994; Vecchio & Gobdel, 1984). 이는 내집단에 속하는 구성원의 업무성과가 높게 나타나는 현상은 관대화의 오류(leniency bias)에 의해 내집단 구성원에 대한 과대평가가 이루어지기 때문인 것으로 설명된다(Wayne et al., 1997). 관대화의 오류가 발생하는 이유는 LMX 과정에서 리더와 구성원이 업무상의 관계를 넘어 신뢰를 기반으로 한 사회적 관계를 형성하는 성숙기(maturity) 단계(Graen & Uhl-Bien, 1995) 또는 일반화된(generalized) 상호 호혜적 관계(Sparrowe & Liden, 1997)로 진입했기 때문인 것으로 볼 수 있다.

맥락적 성과는 공식적 역할이나 보상에 대한 계약과 상관없이 조직에 이익이 되는 자발적인 행동을 의미한다(Organ, 1997). 리더의 후원이 조직시민행동을 설명하는 중요한 변수가 된다는 것은(Lepine, Erez, & Johnson, 2002) 리더와 구성원 간의 교환관계의 특성에서 이론적 근거를 찾을 수 있다. 사회적 교환관계에는 상호호혜의 원칙이 작용하므로(Blau, 1964) 리더와 구성원 간의 관계에서도 상호간에 이루어지는 교환의 정도에 따라 그에 상응하는 행동을 해야 하는 의무가 발생한다(Graen & Scandura, 1987). 즉 구성원은 리더와의 교환관계에 따라 공식적인 업무에 규정된 역할만 수행할 것인지, 아니면 업무 이외의 역할까지 확대할 것인지를 결정하는데, LMX 질이 높은 구성원은 맥락적 성과와 같은 규정된 업무 이외의 역할을 수행함으로써 리더의 행동에 상응하는 행동을 한다는 것이다(Liden et al., 1997; Wayne et al., 1997). 또한 구성원들은 리더와의 높은 수준의 교환관계를 유지함으로써

긍정적인 정서를 가지게 되고, 이러한 정서에 의해 직무만족(Dansereau et al., 1975; Vecchio & Gobdel, 1984), 공정성 인식(Graen & Scandura, 1987), 조직몰입(Settoon, Bennett, & Liden, 1996; Wayne et al., 1997)이 향상되어 맥락적 성과를 위한 행동을 한다(Organ, 1997). 따라서 팀 내 개별 구성원과 공식 리더와의 관계의 질은 그 구성원의 성과에 영향을 줄 것이다.

**가설 1a.** 리더-구성원 교환관계(LMX) 질(quality)이 높을수록 구성원의 업무성과는 더 높아질 것이다.

**가설 1b.** 리더-구성원 교환관계(LMX) 질(quality)이 높을수록 구성원의 맥락적 성과는 더 높아질 것이다.

#### 구성원의 네트워크 중심성과 성과

개인들은 그들이 배태되어 있는 사회적 네트워크 내에서의 구조적 위치를 통해 가치 있는 자원에 대한 접근성이 높아진다는 것이 사회적 네트워크 이론의 기본적인 논의이다(Brass, 1984). 한 개인이 조직 내에서 다양한 관계를 맺는다는 것은 영향력 있는 구성원뿐 아니라 네트워크 구조에서 다른 동료들과 연결(tie)이 거의 없이 주변에 위치한 구성원과도 연결될 가능성이 높다는 것을 의미한다. 다양한 관계를 갖는, 즉 네트워크 중심성이 높은 개인은 조직에서 영향력을 가진 구성원으로부터 높은 질의 정보를 제공받고, 주변에 위치한 구성원으로부터는 다른 구성원들이 갖지 못하는 새로운 정보를 획득할 수 있으며(Burt, 1992; Sparrowe & Liden, 2005), 정보에 대한 통제력을 가지기 때문에(Burt, 1997) 높은 업무성과를 창출할 수 있다는 것이다. 네트워크 내

에서 중심성이 높은 개인은 다양한 구성원들과의 의사소통을 통해 조직에서 중요하게 인식되는 규범과 기대를 파악하고 보다 잘 부응할 수 있기 때문에 업무에 대한 성취도가 높다(Ahuja, Galletta, & Carley, 2003). 또한 많은 구성원들과 관계를 맺는 개인은 시간이 지날수록 조직과 업무에 관련된 더 많은 지식이 축적되어 당면한 업무관련 문제를 더욱 원활하게 해결할 수 있다(Baldwin, Bedell, & Johnson, 1997).

네트워크에서 중심적인 위치를 차지하는 개인들은 자원에 대한 접근과 통제가 용이하기 때문에 그들에 대한 다른 구성원들의 의존은 높아진다(Brass & Burkhardt, 1993; Ibarra, 1993). 네트워크 중심성이 높은 개인들은 도움을 필요로 하는 사람들의 문제를 보다 쉽게 해결할 수 있지만(Settoon & Mossholder, 2002; Venkataramani & Dalal, 2007), 실제 도움을 줄 것인가라고 하는 문제는 그들의 맥락적 성과를 창출하려는 동기의 정도로 알 수 있다(Barsness, Diekmann, & Seidel, 2005). 네트워크 중심성이 높은 개인은 자신의 역할 범위를 보다 넓게 정의하고(Brass, 1981), 자신의 역할 범위를 넓게 정의하는 개인들은 협조적 행위를 업무의 일부로 생각하기 때문에(Morrison, 1994) 네트워크에서 중심적인 위치를 차지하는 개인들은 맥락적 성과를 위한 행동을 하고자 한다(Settoon & Mossholder, 2002; Venkataramani & Dalal, 2007). 한편, 한 개인이 네트워크 내에서 중심적인 위치를 차지한다는 것은 다른 구성원들에게 자신의 행동에 대한 가시성(visibility)이 높아진다는 것을 의미하는데, 이러한 가시성은 평판(reputation)과 관련된다(Zey-Ferrell & Ferrell, 1982). 그리고 다른 구성원들과 많은 관계를 갖는 개인은 그러한 관계를 통해 유용



한 정보를 획득하는데(Burt, 1992), 지속적인 관계의 유지를 위해서는 인상관리(impression management)가 중요하다(Barsness et al., 2005). 가시성에 의한 평판과 지속적인 관계를 위한 인상관리는 네트워크 내에서의 중심적인 지위를 유지하기 위한 수단이 되기 때문에 맥락적 성과를 증진하려는 중요한 동기가 되는 것이다. 이상의 논의에 따르면 팀 내 개별 구성원의 사회적 네트워크 내에서의 위치에 따라 구성원의 성과는 달라질 것이다.

**가설 2a.** 네트워크 중심성이 높을수록 구성원의 업무성과는 더 높아질 것이다.

**가설 2b.** 네트워크 중심성이 높을수록 구성원의 맥락적 성과는 더 높아질 것이다.

#### 구성원의 비공식 리더와의 관계와 성과

LMX 이론에서 공식 리더와의 관계가 중요한 이유는 리더가 가치 있는 자원에 대한 접근과 통제의 이점을 가지고, 자원의 교환과정에서 차별화가 발생하기 때문이다. 이러한 논의는 비공식 리더-구성원 친교관계(ILMX)에도 동일하게 적용할 수 있는데, 네트워크 중심성이 높은 개인은 자원에 대한 접근과 통제의 이점을 가지고 있으며, 관계를 유지하는데 필요한 시간적 한계로 인해 모든 관계에서 강한 연결(strong tie)을 유지하기 어려워 다른 구성원들과 차별적인 관계를 유지한다. 비공식 리더가 소유하는 자원은 모든 구성원들에게 균등하게 전달되는 것이 아니라 관계가 좋은 구성원에게만 선별적으로 전해지기 때문에 비공식 리더와의 관계가 중요하다라는 것이다. 강한 연결(strong tie)을 통해 중요한 정보와 암묵적 지식이 흐른다는 점을 고려하면(Hansen, 1999)

결국 비공식 리더와의 관계의 질은 개별 구성원들의 업무에 중요한 영향을 줄 것이라고 예측할 수 있다. 또한 비공식 리더와의 관계가 좋은 구성원은 자신의 네트워크 위치와는 상관없이 고성능을 창출한다는 평판으로 인해 높은 위상을 가질 수 있기 때문에(Kilduff & Krackhardt, 1994; Podolny, 2001) 네트워크 내 다른 행위자들과의 관계에서 유리한 위치를 점할 수 있다. 다시 말해 한 개인이 네트워크 내에서 중심적인 위치를 차지하는 사람과의 연결(tie)의 강도가 높아짐에 따라 자원의 획득 가능성이 높아진다는 것이다. 한편, 비공식 리더는 팀 효능감(team efficacy)과 팀 구성원들의 정서에 영향을 줌으로써(Pescosolido, 2001; 2002) 궁극적으로는 팀 성과에 영향을 미친다(Gibson & Vermeulen, 2003). 따라서 비공식 리더와의 관계가 좋은 구성원은 자신과 팀에 대한 효능감이 높고, 긍정적인 정서를 가질 수 있기 때문에 보다 높은 업무성과를 기대할 수 있다.

비공식 리더와 강한 연결 관계에 있는 구성원이 맥락적 성과를 위한 행동을 할 것인가에 대한 문제는 비공식 리더와의 관계와 네트워크 내 다른 구성원들과의 관계에서 찾을 수 있다. 비공식 리더는 조직의 효과성을 위해 중요한 역할을 수행하고, 동료들의 능력향상을 위해 자신의 지식을 제공함으로써 조직의 맥락적 성과에 기여한다(Snell & Wong, 2007). 그리고 조직의 구성원이 비공식 리더와 강한 연결(strong tie)을 갖는다는 것은 비공식 리더와 신뢰를 기반으로 하여 감정적으로 친밀감을 느끼고, 상호호혜적인 관계에 있다는 것을 의미한다(Granovetter, 1973). 강한 연결(strong tie)은 서로에 대한 배태성(embeddedness)을 높여 유사한 태도, 가치, 행동의 유형을 갖도록

하기 때문에(Brass, Butterfield, & Skaggs, 1998; Uzzi, 1996), 비공식 리더와 강한 연결을 갖는 구성원은 비공식 리더의 맥락적 성과를 위한 행동에 부합하는 행동을 할 것이다.

조직에서 개인들의 역할(role)은 리더뿐 아니라 영향력 있는 타인들과의 관계를 통해서도 형성된다(Katz & Kahn, 1978). 따라서 사회적 네트워크 내의 구성원들은 비공식 리더와의 관계를 통해서도 역할이 규정되는데, 비공식 리더와의 관계는 사회적 네트워크에서 이루어지기 때문에 사회적 네트워크에 적합한 역할이 요구될 것이다. 즉 공식 리더가 구성원과의 관계를 발전시키는 과정에서 조직의 효과성에 기여할 수 있는 공식적 업무를 통해 역할을 부여하듯이(Graen & Scandura, 1987), 비공식 리더는 사회적 네트워크 내에서 중요한 것으로 인식되는 행동을 통해 구성원의 역할을 규정한다는 것이다. 사회적 네트워크 내에서 이루어지는 관계에서는 서로에 대한 신뢰가 중요하기 때문에 비공식 리더와의 관계의 질이 높은 구성원들은 맥락적 성과를 위한 행동을 통해 좋은 이미지를 유지함으로써(Bolino, 1999) 신뢰를 향상하고자 할 것이다.

사회적 네트워크 내의 구성원들은 자신들의 이미지를 향상하기 위해 영향력을 가진 사람과 친구관계에 있는 개인에게 협조적인 행동을 한다(Bowler & Brass, 2006). 이러한 측면은 높은 ILMX 질(quality)을 갖는 구성원들의 사회적 평판 및 위상과 관련되는데, 이들은 다른 구성원들과의 직접적인 관계에 의해서가 아니라 비공식 리더의 후광에 의한 혜택을 받고 있는 것이기 때문에 다양한 사회적 관계를 통해 자신들의 실질적인 위상과 네트워크 내에서의 위치를 확립하기 위해 다른 구성원들의 협조적 행동에 부응하는 행동을 할 것이다.

따라서 비공식 리더와 좋은 관계를 유지하는 구성원들은 그렇지 않는 구성원들에 비해 업무성과가 높을 것이다.

**가설 3a.** 비공식 리더-구성원 친교관계(ILMX) 질(quality)이 높을수록 구성원의 업무성과는 더 높아질 것이다.

**가설 3b.** 비공식 리더-구성원 친교관계(ILMX) 질(quality)이 높을수록 구성원의 맥락적 성과는 더 높아질 것이다.

#### 네트워크 중심성과 LMX 및 ILMX의 조절효과

사회적 네트워크 관점에서는 개인이 차지하는 구조적 위치와 결과변수 간의 관계에 대한 상황적 변수들의 조절효과를 인정하고 있으나(Burt, 1997), 공식 리더와 구성원 간 양자관계에 의한 조절효과(Sparrowe & Liden, 2005)와 사회적 네트워크 내 특정 개인과의 양자관계에 의한 조절효과에 대해서는 크게 강조하지 않고 있다. 따라서 전체 구성원들의 사회적 관계들에 의해 형성된 사회적 네트워크 중심성과 양자관계들과의 상호작용효과가 고려된다면 조직 내 개인의 업무성과와 맥락적 성과에 대한 보다 자세한 이해가 이루어 질 수 있을 것이다.

조직 내 개인들이 다양한 자원을 획득할 수 있다면 그들의 업무성과는 더욱 높아질 수 있다. 네트워크 중심성이 높은 구성원들은 필요한 자원에 대한 접근성과 통제력을 가지는데(Burt, 1997), 만약 LMX 질도 높으면 공식 리더의 내집단에 속하게 되어 공식적인 경로를 통해서 획득할 수 있는 자원에 대한 접근이 보다 용이할 것이다. 사회적 네트워크와 공식 리더를 통해서 획득할 수 있는 다양한 자원에

대한 접근 가능성과 자원에 대한 통제력은 그들의 영향력을 증가시키고 업무성과 향상에 기여할 것이다. 또한 네트워크 중심성이 높은 구성원들은 다양한 연결을 가지기 때문에 LMX 외집단 구성원들과 내집단 구성원들이 서로에게 가지는 편견(in-group/out-group bias)이 감소되어 LMX 질의 효과가 더욱 높아질 수 있다.

한편, 네트워크 중심성과 ILMX 질이 모두 높은 구성원들은 비공식 리더와의 관계를 통해 부족한 자원을 충족하고, 비공식 리더와의 관계를 통한 위상과 평판이 높아짐에 따라 영향력이 증가할 것이므로 보다 효과적인 네트워크 관리가 가능할 것이다. 또한 구조적 위치를 통해 획득되는 자신들의 영향력에 비공식 리더를 통해 얻을 수 있는 영향력이 추가되어 다른 구성원들로부터 자원 제공에 대한 협조적인 태도를 기대할 수도 있다. 따라서 공식 리더 및 비공식 리더와의 관계가 좋은 구성원은 사회적 네트워크에서 중심적인 위치를 차지할수록 업무성과는 더욱 높아질 것이다.

**가설 4a.** 리더-구성원 교환관계(LMX) 질(quality)은 구성원의 네트워크 중심성과 업무성과 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

**가설 4b.** 비공식 리더-구성원 친교관계(ILMX) 질(quality)은 구성원의 네트워크 중심성과 업무성과 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

조직 내 개인들의 맥락적 성과에 대한 의지는 그들이 어떠한 동기를 가지는가와 관련된다(Barsness et al., 2005). LMX 질과 네트워크 중심성이 모두 높은 개인은 다양한 자원을 획득

득하기에 유리한 면이 있지만 공식 리더와의 관계와 전체 구성원들과의 관계를 동시에 관리해야 함으로 인해 발생할 수 있는 비용을 고려해야 한다. 네트워크 중심성과 공식 리더와의 관계의 질이 높은 개인은 공식 리더의 네트워크 중심성이 낮은 경우에는 공식 리더와 다른 구성원들 간의 관계를 매개함으로써 이점을 누릴 수도 있지만, 공식 리더와 사회적 네트워크에서의 역할 요구가 다름으로 인해 행동의 제한이 높아질 수 있다(Krackhardt, 1999). 또한 공식 리더와 다른 구성원들의 역할요구가 상충하지 않는 상황일지라도 모든 요구에 부응하는 것 자체가 부담이 될 수 있다. 따라서 행동의 제한과 역할 부담은 개인의 성과에 부정적으로 작용할 것이다. 이러한 논의는 네트워크 중심성과 업무성과 간의 관계에 대한 공식 리더와의 관계의 질이 가지는 긍정적인 조절효과를 예측한 가설 4a에도 동일하게 적용될 수 있다. 하지만 한 개인이 행동의 제한과 역할에 대한 부담으로 인해 자신의 업무성과와 맥락적 성과를 위한 행동을 모두 수행할 여력이 없을 경우에는 업무성과와 맥락적 성과 중에서 우선순위를 부여함으로써 전반적인 부담을 감소하고자 할 것이다. Borman과 Motowidlo(1997)는 맥락적 성과와 업무성과의 선행변수에 대한 탐색적 연구에서 개인의 특성 중 일반적 인지능력(general cognition ability)은 맥락적 성과보다는 업무성과에 더 관련된다는 결과를 제시하였으며, 이러한 인지능력은 네트워크 중심성에 의해 향상되는 것으로 논의되어왔다(Casciaro, 1998; Krackhardt, 1987; Russo & Koesten, 2005). 즉 네트워크 내에서 중심적인 위치를 차지하는 구성원들은 중요한 정보에 대한 접근성이 높기 때문에 조직 내 관계들의 특성과 중요한 업무

를 잘 파악할 수 있고, 자신의 업무성과와 맥락적 성과를 동시에 수행하기 어려울 때는 맥락적 성과보다는 업무성과를 더 중시함으로써 부담을 감소한다는 것이다.

한편, 사회적 네트워크에서 중심적인 위치를 차지하는 구성원들은 자신의 영향력이 확대되는 것에 대해 공식 리더가 좋지 않게 생각할 것이라는 의식을 하게 되어 자신의 영향력에 대한 공식 리더의 수용성(receptiveness)에 민감해지고, 인상관리(impression management)를 통해 이를 극복하고자 한다(Barsness et al., 2005). 하지만 공식 리더와의 관계가 좋으면 인상관리를 하고자 하는 동기가 저하될 것이다. 인상관리는 맥락적 성과의 중요한 선행요인이기 때문에(Bolino, 1999) 네트워크 중심성이 높으면서 공식 리더와 좋은 관계를 유지하는 구성원들의 맥락적 성과는 리더와의 관계가 좋지 않은 구성원들에 비해 상대적으로 낮아질 것이다.

하지만 네트워크 중심성과 비공식 리더와의 관계의 질이 모두 높은 경우에는 다른 해석이 적용된다. 네트워크 중심성과 비공식 리더와의 관계는 사회적 네트워크 내에서의 관계에

의해 규정되기 때문에 공식 리더로부터의 역할 요구와 네트워크에서의 역할에 대한 요구가 다르므로 인해 발생하는 행동의 제한과 전반적인 역할의 부담이 많지는 않을 것이다. 그리고 네트워크 중심성이 높은 구성원이 비공식 리더와 좋은 관계를 유지할 경우 네트워크 내에서의 영향력이 더욱 높아지기 때문에 자신의 영향력 증가에 대한 공식 리더의 견제, 즉 공식 리더의 수용성에 더 민감하게 반응할 것이다. 따라서 네트워크 중심성과 비공식 리더와의 관계의 질이 모두 높은 구성원은 자신의 영향력 증가에 대한 공식 리더의 수용성에 민감해져 인상관리를 더욱 하고자 할 것이며, 따라서 맥락적 성과는 더 높아질 것이다.

이상의 논의를 요약하면 네트워크 중심성이 높은 구성원들은 공식 리더와 비공식 리더와의 관계의 질에 따라 맥락적 성과에 대한 동기가 다르게 작용하는데, 공식 리더와의 관계가 좋은 구성원들은 네트워크 중심성이 높을수록 맥락적 성과는 더욱 낮아지는 반면 비공식 리더와의 관계가 좋은 구성원들은 네트워크 중심성이 높을수록 맥락적 성과는 더욱 높아질 것이다.

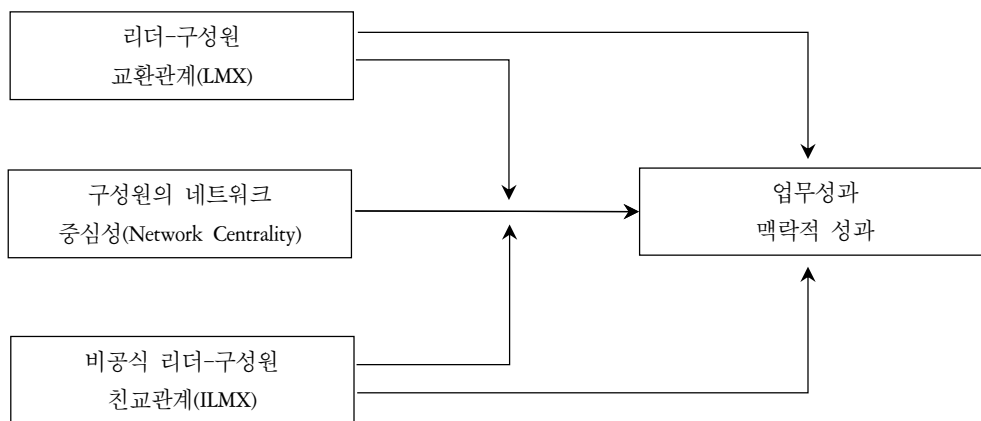


그림 1. 연구모형

**가설 5a.** 리더-구성원 교환관계(LMX) 질(quality)은 네트워크 중심성과 맥락적 성과 간의 관계를 부정적으로 조절할 것이다.

**가설 5b.** 비공식 리더-구성원 친교관계(ILMX) 질(quality)은 네트워크 중심성과 맥락적 성과 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

이상의 연구가설을 기반으로 하여 그림 1과 같은 연구모형을 설정하였다.

## 방 법

### 표본 및 자료수집

본 연구에서는 연구가설의 검증을 위하여 설문조사를 실시하였다. 설문지는 네트워크 특성을 파악하기 위한 부분과 개인의 업무성과와 맥락적 성과를 파악하기 위한 부분으로 구성되었으며, 국내 12개 기업에 종사하는 427명을 대상으로 조사를 하였다. 이 중 미응답자 및 네트워크 분석에 부적합하다고 판단된 자료를 제외하고, 총 73개 팀에서 399명의 응답자가 네트워크 분석을 위한 자료로 선정되었다.

먼저 네트워크 분석을 한 후, 비공식 리더를 선정하였다. 팀 내에서 네트워크 중심성이 가장 높은 개인이 2명 이상일 경우에는 누구를 비공식 리더로 선정할 것인가에 대한 객관적인 기준이 없고, 다수의 비공식 리더를 인정하더라도 비공식 리더와의 관계를 측정할 기준이 모호하여 대상 표본에서 제외하였는데, 이 과정에서 총 29개 팀 153명이 제외되었다. 그리고 공식 리더와 비공식 리더와의 관계가 구성원의 행동에 미치는 영향을 확인하기 위

한 본 연구의 목적에 따라 44개 팀에서 78명의 공식 및 비공식 리더를 제외하였다. 44개 팀 중 10개 팀에서 공식 리더와 비공식 리더가 일치하였기 때문에 제외된 인원은 공식 리더 34명, 비공식 리더 34명, 공식 리더와 비공식 리더의 지위를 동시에 가지는 리더 10명이었다. 또한 연구의 정확성을 위해 LMX, 업무성과와 맥락적 성과, 그리고 인구통계적 자료 중 한 가지라도 누락된 21명을 추가로 제외하여, 최종적으로 147명의 팀 구성원에 대한 자료가 실증분석에 사용되었다. 불성실 응답자와 공식 및 비공식 리더 이외에 제외된 구성원 145명과 실증분석에 포함된 구성원 147명의 LMX, 업무성과와 맥락적 성과, 그리고 인구통계적 자료의 평균 차이를 비교한 결과 모든 변수에서 차이의 정도가 유의하지 않은 것으로 확인되었다.

통계 분석에 사용된 응답자들의 인구통계적 특성을 살펴보면, 남성이 102명(69.4%)이고, 연령은 20대가 78명(53%), 30대가 61명(41.5%)이었다. 교육수준은 4년제 대학 졸업(67명, 45.6%), 전문대 졸업(36명, 24.5%), 고등학교 졸업(29명, 19.7%) 순으로 나타났고, 직급은 사원과 대리가 129명으로 전체의 87.7%를 차지했다. 평균 근속기간은 3년 7개월이었으며, 응답 당시 소속 팀에서의 평균 근무기간은 2년 7개월이었다.

### 변수의 측정

본 연구에서는 네트워크 자료를 수집하기 위해 응답자들에게 소속 팀 구성원들의 이름을 제시하고, 그들과의 친교 관계(friendship relation)의 강도를 질문하는 명부 제시법(roster method)을 사용하였다. 이러한 설문방식은 응

답자들이 인식하는 관계와 구조적 특성을 파악하기 위해 통상적으로 사용되는 방법이다 (Barsness et al., 2005; Marsden, 1990; Sparrowe & Liden, 2005).

연결 강도(tie strength)를 측정하는 근접성(closeness), 빈도(frequency), 기간(duration) 등의 구성요소들이 독립적인 것인가에 대한 논의가 있지만(Perry-Smith, 2006 참조), 많은 연구자들이 각 구성요소들을 개별적인 척도로 인정하고 있고(Granovetter, 1973; Seibert, Kraimer, & Liden, 2001), 기존의 사회적 네트워크 연구에서 접촉의 빈도로 연결 강도를 측정했기 때문에(Brass & Burkhardt, 1993; Venkataramani & Dalal, 2007) 본 연구에서는 접촉의 빈도로 친교관계를 측정하였다.

#### 리더-구성원 교환관계

##### (Leader-Member Exchange)

LMX는 Graen 등(1982)이 제시한 7개의 문항(LMX-7)으로 측정하였다. LMX 척도는 존경, 신뢰, 의무감 등 다차원성을 가지는 것으로 인정되지만, 서로 간의 상관관계수가 높아 단일 척도로 사용할 수 있다는 Graen과 Uhl-Bien (1995)의 제안에 따라 본 연구에서는 LMX를 업무상의 존경, 신뢰, 의무감이 포함된 개념으로 간주하였다. 설문문에 포함된 문항들은 “귀하의 팀 리더가 귀하의 업무수행에 대해 어느 정도 만족하고 있는지 귀하는 얼마나 알고 있습니까?”, “귀하의 팀 리더는 귀하의 업무수행상의 애로점과 요구사항에 대해 얼마나 잘 알고 있습니까?” 등으로 구성되었고, “전혀 모른다(1점)”, “매우 많이 안다(5점)”의 5점 척도로 측정되었다. 척도에 대한 신뢰도 분석결과, Cronbach  $\alpha$  값은 0.83이었다.

#### 네트워크 중심성(Network centrality)

네트워크 중심성을 측정하는 방법으로 연결되지 않은 두 행위자를 연결하는 정도를 의미하는 매개중심성(betweenness centrality), 다른 행위자들과 가까이 있는 정도를 의미하는 근접중심성(closeness centrality), 그리고 다른 행위자들과 가지는 연결(tie)의 수를 나타내는 연결중심성(degree centrality)이 있다(Freeman, 1979). 네트워크 중심성을 측정하는 여러 가지 방법들 중에서 본 연구에서는 구성원들의 자원에 대한 접근성과 통제력에 이론적 중점을 두기 때문에 매개중심성(betweenness centrality)이 적합하다고 판단하였다. 한편, 관계의 정도를 “있음”과 “없음”으로만 구분하는 이항변수(binary variable) 방식을 사용하는 매개중심성(Freeman, 1979)과는 달리 흐름 매개중심성(flow betweenness centrality)은 계량변수(valued variable) 방식을 사용한다. 흐름 매개중심성은 최단거리뿐 아니라 간접 매개를 포함한 모든 매개 가능성과 그 정도를 내포하기 때문에(Freeman, Borgatti, & White, 1991; Sparrowe & Liden, 2005) 연결의 정도를 보다 세밀하게 파악할 수 있다는 판단 하에 우리는 흐름 매개중심성으로 구성원들의 네트워크 중심성을 측정하였다.

#### 비공식 리더-구성원 친교관계

##### (Informal Leader-Member Exchange)

비공식 리더를 선정하는 방식은 다양하게 존재할 수 있는데, Fernandez(1991)는 리더가 갖추어야 할 조건들 중에서 존경의 정도로 리더를 선정하였고, Mehra 등(2006b)은 응답자들이 리더로 인식하는 사람을 지목하는 방법을 사용하였다. 본 연구에서는 비공식 리더가 갖추어야 할 핵심 요소로 권력이 중요하다고 판단

하였고(Balkundi & Kilduff, 2006), 권력을 가장 잘 반영할 수 있는 내향 중심성(in-degree centrality)을 통해 비공식 리더를 선정하였다(Freeman, 1979). 내향 중심성은 한 개인이 다른 구성원들로부터 지목받는 정도로 측정되는데, 이러한 관계는 지목하는 사람과 지목받는 사람 간의 관계의 불균형을 의미하기 때문에 지목받는 사람의 권위(prestige)를 나타낼 수 있다(Brass, 1992). 기존의 네트워크 연구자들도 권력을 가장 잘 나타내는 변수로 내향 중심성을 선택하였다(Brass & Burkhardt, 1993; Sparrowe, Liden, Wayne, & Kraimer, 2001).

사회적 네트워크에서의 비공식 리더는 구성원들로부터 가장 많이 친교관계가 있다고 지목받는 사람이기 때문에 공식적인 지위와는 상관없이 누구나 비공식 리더가 될 수 있다(Balkundi & Killduff, 2006). 따라서 본 연구에서는 공식 리더도 팀 내에서의 내향 중심성이 가장 높으면 비공식 리더로 선정하였고, 44개 팀 중 10개 팀에서 공식 리더와 비공식 리더가 일치하였다. 공식 리더와 비공식 리더가 같은 사람일 경우에는 LMX와 ILMX에서 같은 대상에 대한 관계를 측정한다는 문제가 있을 수 있다. 그러나 업무상의 관계를 중심으로 하는 LMX와 사회적 네트워크에서의 친교관계를 나타내는 ILMX는 개념적으로 다른 차원이므로, 각각 업무관계 중심의 LMX-7과 연결강도(tie strength)라는 다른 척도로 측정되기 때문에 방법론적으로 문제가 없다고 생각된다. 기존의 LMX 연구에서도 LMX는 개인적 관계나 친교관계가 아닌 업무상의 관계로 규정하고 있으며, LMX의 구성개념인 신뢰(trust), 존경(respect), 상호 의무(mutual obligation) 역시 공식 리더와 구성원이 서로의 직업적 능력과 행동에 대한 평가로 간주하고 있다(Graen & Uhl

-Bien, 1995; Sparrowe & Liden, 2005). 본 연구의 측정 방식과 유사한 예로 리더십 스타일을 구조주도(initiating structure)와 배려(consideration)로 구분한 오향이오 주립대학의 척도(LBDQ: Leader Behavior Description Questionnaire)를 들 수 있다. LBDQ는 구조주도와 배려라는 리더십 스타일이 동일차원이 아니라 독립된 차원이기 때문에 동일한 리더에게서 동시에 나타날 수 있다는 입장을 반영하고 있다(Northouse, 2007). 그리고 변수 간의 상관관계 분석에서도 LMX와 ILMX 간의 상관관계는 서로 유의하지 않은 것으로 나타났으며( $\beta=.07$ , n.s.), 공식 리더와 비공식 리더가 동일한 팀에 소속된 구성원들만을 대상으로 한 상관관계 분석 역시 유의하지 않았다( $\beta=-.235$ , n.s).

한편, 비공식 리더와 구성원 간의 관계의 정도(tie strength)는 서로가 서로에 대해 동시에 친교관계를 가진다고 지목하는 값 중에서 최소값으로 측정하였다(Wasserman & Faust, 1994). 예를 들어 양자관계에서 서로에 대한 친교 값이 각각 2와 1로 나왔으면 1을 선택하였고, 2와 0이 나왔으면 친교관계가 없는 것으로 간주하였다.

#### 업무성과(Task Performance)

LMX 질과 리더의 주관적인 평가 간의 관계에서 발생하는 관대화의 오류(leniency bias)에 대한 지적이 있으나(Wayne et al., 1997), 대부분의 조직에서 직속 상사의 업무평가가 매우 중요하고, 기존의 연구들에서도 구성원들에 대한 직속 상사의 평가가 가장 타당하면서 실제 성과를 가장 잘 반영한다는 논의가 있었기 때문에 본 연구에서도 리더의 직접평가 방식을 택하였다(Mehra et al., 2001 참조).

구성원들의 업무성과를 측정하기 위해 팀

리더에게 팀원들의 업무성과 양(quantity), 업무 성과 질(quality), 업무 주도성(initiative), 그리고 전반적인 업무성과의 정도를 “전혀 동의 안함(1점)”, “매우 동의함(5점)”의 5점 척도로 평가하도록 하였으며, 문항들 간의 Cronbach  $\alpha$  값이 0.88로 나타나 척도의 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 확인되었다.

### 맥락적 성과(Contextual Performance)

본 연구에서는 Sparrowe 등(2001)의 맥락적 성과 척도를 사용했는데, 이는 Smith 등(1983)의 이타성(altruism) 항목과 동일한 것으로 협조적 행동을 측정하는데 사용된다.

한편, 동일방법편의(common method bias)를 제거하기 위해 구성원들의 맥락적 성과를 팀 리더들이 측정하도록 하였다. 설문은 “결근했던 동료들 돕는다”, “부서의 발전을 위해 혁신적인 제안을 한다” 등 7개 문항들을 포함하였고, “전혀 동의 안함(1점)”, “매우 동의함(5점)”의 5점 척도로 측정되었다. 척도의 신뢰성 분석 결과, Cronbach  $\alpha$  값이 0.82였다.

### 통제변수(Control Variables)

사회 네트워크 및 LMX 연구에서 개인들의 인구통계적 특성은 통제되어야 할 변수로 인식되어 왔다. 성별과 연령, 그리고 근속기간은 팀 내에서의 교환관계와 업무성과와 관련되고 (Barsness et al., 2005; Harris & Kacmar, 2006; Mehra et al., 2001; Perry-Smith, 2006), 직급은 공식적인 구조에서의 권력과 관련되므로 교환관계에 영향을(Ibarra, 1993; Mehra et al., 2001; Sparrowe & Liden, 2005) 줄 수 있다.

본 연구에서는 기존 연구에 따라 구성원들의 성별, 연령, 근속기간, 직급에 교육수준을 추가하여 개인들의 인구통계적 변수를 통제하

였다. 성별은 남성은 1, 여성은 0으로 코딩하였고, 연령은 21세부터 5세 단위로 구분하였으며, 교육수준은 중학교 졸업부터 대학원 졸업 이상까지 5단계로 구분하였다. 직급은 사원, 대리, 과장, 차장, 부장, 임원으로 구분하였고, 근속기간은 현재 직장과 현재 팀으로 구분하여 각각 개월 수로 표시하도록 하였다.

## 결 과

본 연구에서 사용된 변수들의 기술통계량과 변수들 간의 상관관계가 표 1에 제시되었다.

LMX, 네트워크 중심성, ILMX는 업무성과 및 맥락적 성과와 긍정적인 상관관계를 가지는 것으로 확인되었고, 업무성과와 맥락적 성과 간의 상관계수도 비교적 높게 나타났다. 네트워크 중심성은 LMX 및 ILMX와 일정한 관계를 가지는 것을 알 수 있으나, LMX와 ILMX의 상관관계는 유의하지 않게 나타났다. 통제변수 중에서 성별은 LMX, 근속기간은 네트워크 중심성 및 ILMX, 그리고 직급은 LMX와 업무성과 및 맥락적 성과와 관련되는 것으로 나타났으며, 따라서 인구통계적 변수들은 교환관계를 통해 업무성과와 맥락적 성과에 간접적으로 관련되는 것으로 추정된다.

연구 가설들을 검증하기 위해 통제변수, 독립변수, 상호작용변수를 차례로 포함하는 위계적 회귀분석(hierarchical multiple regression)을 사용하였다. Aiken과 West(1991)의 논의에 따라, 상호작용효과를 검증하기 위해 상호작용항(XZ)을 사용할 경우에는 상호작용항을 형성하는 변수(X, Z)와의 다중공선성(multicollinearity)이 발생할 우려가 있기 때문에 변수들을 평균 값을 기준으로 중심화(centering) 시킨 다음 위



표 1. 변수의 기술통계량 및 상관관계<sup>a</sup>

	평균	표준편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1) 성별	.69	.46											
(2) 연령	2.51	1.08	.53**										
(3) 교육수준	3.41	.95	.27**	.16									
(4) 직급	1.56	.85	.38**	.58**	.30**								
(5) 근속기간(팀)	30.90	36.73	.09	.40**	-.28**	.24**							
(6) 근속기간(직장)	43.04	47.45	.10	.52**	-.26**	.33**	.69**						
(7) LMX	3.28	.63	.26**	.14	.01	.17*	-.01	.06					
(8) 네트워크 중심성	9.58	13.90	-.03	-.13	.09	.01	-.18*	-.22**	.25**				
(9) ILMX	.93	.80	-.09	-.05	.13	-.11	-.23**	-.26**	.07	.36**			
(10) 업무성과	3.34	.64	.05	.11	.07	.20*	.00	.08	.25**	.29**	.17*		
(11) 맥락적 성과	3.47	.51	.10	.15	.11	.20*	.02	.06	.33**	.42**	.31**	.58**	

주) <sup>a</sup> : N=147

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

계적 회귀분석을 실시하였다. 다음으로 설명 변수들 간의 다중공선성이 존재하는가를 알아보기 위해 분산팽창지수(VIF: variance inflation factor)를 확인하였는데, 모든 변수의 공차한계 값이 0.3 이상이고, VIF 값은 3보다 작았기 때문에 다중공선성은 문제가 되지 않는 것으로 판단하였다.

표 2는 업무성과에 대한 회귀분석 결과를 요약한 것이다. LMX, 네트워크 중심성, ILMX의 개별적인 효과를 확인했을 때는 모두 업무성과에 대한 영향력이 있었으나(모형 II, III, IV), 함께 고려했을 때는 네트워크 중심성( $\beta = .23, p < .05$ )만이 업무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이로써 네트워크 중심성이 구성원의 업무성과에 영향을 줄 것이라는 가설 2a가 지지되었고, 업무성과에 대해 공식 리더와의 관계 및 비공식 리더와의 관계

가 가지는 효과를 예상한 가설 1a와 3a는 지지되지 않았다.

네트워크 중심성과 업무성과 간의 관계에서 LMX와 ILMX의 조절효과는 표 2의 모형 VI에서 확인할 수 있다. 먼저 설명력( $R^2$ )은 모형 V에 비해 17%에서 22%로 5% 증가하였고, 설명력의 증분( $\Delta R^2$ )에 대한 F 검증 역시 유의한 것으로 나타나( $p < .05$ ) 새로운 상호작용항들이 포함된 모형이 통계적으로 의미가 있음을 알 수 있다. 업무성과에 대한 네트워크 중심성과 LMX 간의 상호작용효과는 유의하지 않았으나( $\beta = -.06, n.s.$ ), 네트워크 중심성과 ILMX는 상호작용효과( $\beta = .28, p < .01$ )를 가지는 것으로 나타났다. 이로써 공식 리더와의 관계가 좋은 구성원은 사회적 네트워크에서 중심적인 위치를 차지할수록 업무성과는 더욱 높아질 것이라는 가설 4a는 지지되지 않았고, 비공식 리더

표 2. 업무성과에 대한 회귀분석 결과 및 상호작용효과<sup>a</sup>

	업무성과					
	모형 I	모형 II	모형 III	모형 IV	모형 V	모형 VI
성별	-.03	-.09	-.02	.02	-.05	.03
연령	-.01	.01	.02	-.07	-.01	-.08
교육수준	.01	.04	.01	-.01	.02	.02
직급	.20	.17	.17	.24*	.17	.20
근속기간(팀)	-.11	-.08	-.09	-.09	-.06	-.07
근속기간(직장)	.10	.08	.15	.16	.15	.19
LMX		.23**			.16	.11
네트워크 중심성			.31***		.23*	.10
ILMX				.23**	.12	.19*
네트워크 중심성×LMX						-.06
네트워크 중심성×ILMX						.28**
<i>F</i>	1.15	2.13*	3.12**	2.08*	3.05**	3.44***
<i>R</i> <sup>2</sup>	.05	.10	.14	.09	.17	.22
$\Delta R^2$		.05**	.09***	.04*	.04*	.05*

주) <sup>a</sup>: N=147, 제시된 수치는 표준화된 회귀계수임.

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

와 좋은 관계에 있는 구성원은 네트워크에서 중심적인 위치를 점할수록 업무성과가 높을 것이라는 가설 4b만 지지되었다.

상호작용효과에 대한 보다 깊은 이해를 위해, ILMX 질이 높은 집단과 낮은 집단을 구분하여 네트워크 중심성과 업무성과 간의 관계를 비교분석하였다. 이 때 두 집단은 ILMX의 평균값을 중심으로, 평균보다 표준편차가 1단위 이상 높거나 낮은 집단으로 구분하였다 (Aiken & West, 1991 참조). 각 집단 간의 기울기를 비교한 결과는 그림 2로 표현된다. 먼저 ILMX 질이 높은 집단은 네트워크 중심성이 높아지면 업무성과도 증가하였으나( $b=.04$ ,  $t=$

3.45,  $p<.01$ ), ILMX 질이 낮은 집단은 네트워크 중심성과 업무성과 간의 관계가 유의하지 않았다( $b=-.01$ ,  $t=-.98$ , n.s.). 이로써 ILMX 질이 높은 구성원들은 ILMX 질이 낮은 구성원들에 비해 네트워크 중심성이 높아질수록 업무성과가 더 향상된다는 것을 알 수 있다.

업무성과와는 달리 맥락적 성과에 대해서는 LMX( $\beta=.21$ ,  $p<.01$ ), 네트워크 중심성( $\beta=.32$ ,  $p<.01$ ), ILMX( $\beta=.22$ ,  $p<.01$ )가 모두 유의한 영향을 주는 것으로 확인되었다(표 3). 이로써 공식 리더와의 관계, 네트워크 중심성, 그리고 비공식 리더와의 관계가 구성원의 맥락적 성과에 영향을 줄 것이라는 가설 1b, 2b, 3b 모

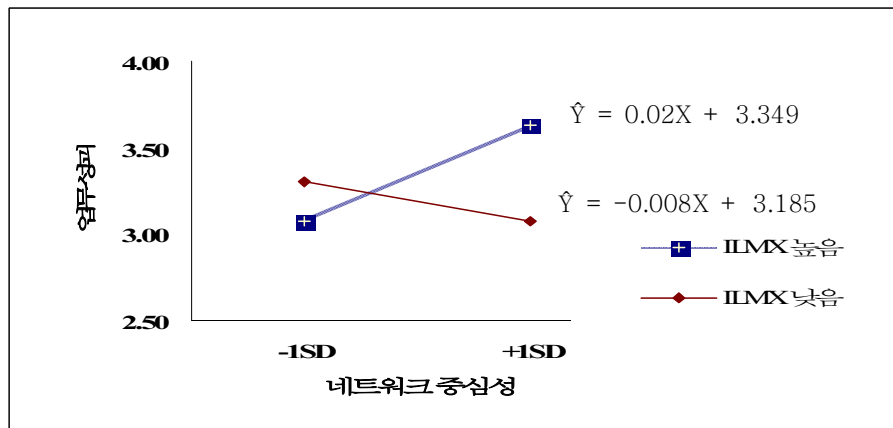


그림 2. 업무성취에 대한 네트워크 중심성과 ILMX 간의 상호작용

표 3. 맥락적 성과에 대한 회귀분석 결과 및 상호작용효과<sup>a</sup>

	맥락적 성과					
	모형 I	모형 II	모형 III	모형 IV	모형 V	모형 VI
성별	-.00	-.09	.01	.06	-.01	.01
연령	.06	.08	.09	-.04	.03	.02
교육수준	.04	.07	.04	.02	.05	.05
직급	.16	.12	.11	.20	.12	.12
근속기간(팀)	-.04	.00	-.01	-.01	.03	.04
근속기간(직장)	.01	-.01	.09	.11	.11	.11
LMX		.32***			.21**	.18*
네트워크 중심성			.44***		.32**	.40**
ILMX				.36***	.22**	.23**
네트워크 중심성×LMX						-.20*
네트워크 중심성×ILMX						.01
F	1.01	3.24**	5.96***	3.74***	6.76***	6.29***
R <sup>2</sup>	.05	.14	.23	.16	.31	.34
ΔR <sup>2</sup>		.10***	.19***	.11***	.26***	.03*

주) <sup>a</sup> : N=147, 제시된 수치는 표준화된 회귀계수임.

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

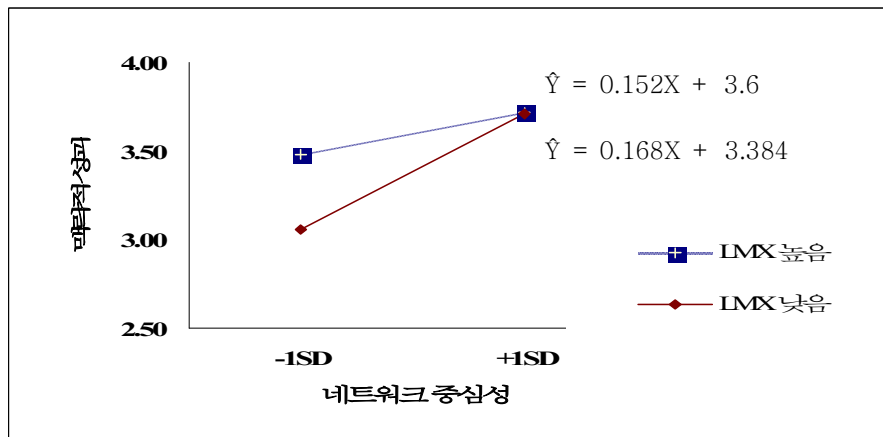


그림 3. 맥락적 성과에 대한 네트워크 중심성과 LMX 간의 상호작용

두 지지되었다.

한편, 네트워크 중심성과 맥락적 성과 간의 관계에서 LMX와 ILMX의 조절효과는 표 3의 모형 VI에서 확인할 수 있는데, 설명력( $R^2$ )은 모형 V에 비해 31%에서 34%로 3% 증가하였고( $p < .05$ ), 설명력의 증분( $\Delta R^2$ )에 대한 F 검정 역시 유의한 것으로 나타났다( $p < .05$ ). 네트워크 중심성과 LMX 간의 상호작용효과는 맥락적 성과에 대해 유의하였으나( $\beta = -.20, p < .05$ ), 네트워크 중심성과 ILMX의 상호작용효과는 유의하지 않는 것으로 나타났다( $\beta = .01, n.s.$ ). 이로써 공식 리더와의 관계가 좋은 구성원은 사회적 네트워크에서 중심적인 위치를 차지할수록 맥락적 성과는 상대적으로 감소할 것이라는 가설 5a는 지지되었고, 비공식 리더와 좋은 관계에 있는 구성원은 네트워크에서 중심성이 높을수록 맥락적 성과가 높을 것이라는 가설 5b는 지지되지 않았다.

상호작용효과의 보다 자세한 분석을 위해 LMX 평균보다 표준편차가 1단위 이상 높거나 낮은 집단으로 구분하여 네트워크 중심성과 맥락적 성과 간의 관계를 비교하였다. 각 집

단 간의 기울기를 비교한 결과는 그림 3으로 표현되는데, LMX 질이 높은 집단의 경우에는 네트워크 중심성과 맥락적 성과는 유의하지 않았으나( $b = -.00, t = -.30, n.s.$ ), LMX 질이 낮은 집단은 네트워크 중심성이 증가할수록 맥락적 성과가 향상되는 것으로 나타났다( $b = .027, t = 0.39, p < .001$ ). 이러한 결과를 통해 LMX 질이 낮은 구성원들은 LMX 질이 높은 구성원들에 비해 네트워크 중심성이 높아질수록 맥락적 성과가 더 높아진다는 것을 확인할 수 있다.

## 논 의

본 연구는 관계적 리더십과 사회적 네트워크 관점을 통합하여 관계적 리더십 유형인 리더-구성원 교환관계(LMX)와 비공식 리더-구성원 친교관계(ILMX), 그리고 조직 내 모든 구성원들과의 관계에 의해 규정되는 네트워크 중심성(network centrality)이 팀 구성원의 업무성과와 맥락적 성과에 미치는 영향을 규명하는

데 중점을 두었다. 연구 결과, 구성원의 공식 리더와의 관계, 비공식 리더와의 관계, 네트워크 중심성은 맥락적 성과에는 각각 유의한 영향을 주는 것으로 나타났으나, 업무성과에는 네트워크 중심성만이 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 그리고 전체 구성원들의 사회적 관계에 의해 형성된 네트워크 내 구조적 위치와 양자관계를 나타내는 관계적 리더십 유형들과의 상호작용효과를 살펴본 결과, 비공식 리더와의 관계가 좋은 구성원들은 그렇지 않은 구성원들에 비해 네트워크 중심성이 높아질수록 업무성과가 더 높아졌고, 공식 리더와의 관계의 질이 낮은 구성원들은 공식 리더와의 관계의 질이 높은 구성원들에 비해 네트워크 중심성이 높아질수록 맥락적 성과가 더욱 향상되는 것으로 나타났다.

한편, LMX가 업무성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것은 다소 의외의 결과였다. 이는 팀 내 모든 구성원들과의 친교관계에 의해 규정되는 네트워크 중심성에 의해 LMX의 효과가 상쇄되었기 때문인 것으로 추정된다. LMX의 효과를 별도로 고려할 때는 구성원들의 행동과 성과를 잘 예측하지만, 네트워크 중심성과 함께 고려하면 LMX의 긍정적인 효과가 약화된다는 것이다. 이러한 논의는 교환관계에서 특정의 양자관계로부터 획득되는 자원은 특정 측면에서는 유리하지만, 전반적인 면에서는 다양한 사람들과의 관계에서 획득되는 자원이 더 중요할 것이라는 추론으로 확대될 수 있다. 즉 개인의 성과는 네트워크 변수가 잘 설명하지만 맥락적 성과에는 LMX의 영향력을 확인할 수 있기 때문에 특정의 태도 변수 및 행동 변수에서는 LMX의 설명력이 더 높을 수도 있다는 것이다. 따라서 향후 연구에서는 LMX와 사회적 네트워크의 효과를 보

다 다양한 결과 변수를 통해 확인할 필요가 있다.

공식 리더와 좋은 관계를 갖는 구성원들은 네트워크 중심성이 높아질수록 업무성과가 향상될 것이라는 가설 4a가 지지되지 않은 것에 대해서는 몇 가지 논의가 가능하다. 먼저 네트워크 중심성과 LMX 질이 모두 높은 구성원들은 공식 리더와의 관계와 네트워크 구조에서 다르게 규정되는 역할에 대한 부담으로 인해 맥락적 성과에 대한 동기가 저하될 것이라는 논의를 다시 살펴 볼 필요가 있다. 즉 네트워크 중심성과 LMX 질이 모두 높은 구성원들은 공식 리더와 네트워크 구조를 통해 다양한 자원을 획득할 수 있다는 장점을 가지는 반면, 다양한 역할에 대한 부담으로 인해 업무성과가 향상되는 효과가 약해질 수 있다는 것이다. 또한 공식 리더와의 관계의 질과 네트워크 중심성이 모두 높은 경우에는 맥락적 성과에 대한 동기가 저하되고, 이러한 결과는 동료들로부터 하여금 부정적인 인식을 갖게 하여 동료들로부터 제공되는 지원의 저하로 이어질 수도 있다. 가설 4a의 이론적 근거로 네트워크 중심성이 높은 구성원들은 다양한 연결로 인해 외집단 구성원들로부터의 편견이 감소할 것이라는 점을 제시하였는데, 네트워크 중심성이 높은 구성원이 공식 리더와의 관계에 지나치게 집중하면 다른 구성원들로부터 경쟁심을 유발할 수도 있다는 반대의 논의도 성립할 수 있다.

네트워크 중심성과 비공식 리더와의 관계의 질이 동시에 높은 구성원들은 자신들의 영향력에 대한 공식 리더의 수용성에 더욱 민감해지기 때문에 맥락적 성과에 대한 동기가 높아질 것이라는 가설 5b를 제시하였으나 지지되지 않았다. 이에 대해서는 맥락적 성과에 대

한 비공식 리더와의 관계와 네트워크 중심성의 동기는 다르게 작용하지만, 네트워크 구조에서 구성원들이 자신들의 영향력에 대한 공식 리더의 수용성에 민감한 정도는 비공식 리더와의 관계와 네트워크 중심성의 구분 없이 비슷한 형태로 작용한다는 해석을 할 수 있다.

이상의 연구 결과는 본 연구에 다음과 같은 시사점을 제공해 준다. 본 연구는 LMX 이론이 공식 리더와 구성원 간의 양자관계에만 중점을 두고 있기 때문에 조직 전반적인 관계로 확대해야 한다는 선행연구들의 제언(Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden et al., 1997)에 기초하고 있다. 본 연구에 앞서 이러한 논의를 반영한 연구에서 Sparrowe와 Liden(2005)은 개인 수준에서 LMX와 사회적 네트워크를 접목하여 구성원의 LMX와 네트워크 중심성이 영향력에 미치는 주 효과와 그러한 관계에서 구성원에 대한 공식 리더의 스폰서십 및 공식 리더의 네트워크 중심성이 가지는 조절효과를 검증하였다. 본 연구는 팀에서 중요한 역할을 하는 비공식 리더를 포함하였고, 다양한 관계적 리더십 유형이 네트워크 중심성과 가지는 차별적인 상호작용효과를 검증했다는 점에서 선행연구와 차별성을 가진다. 즉 Sparrowe와 Liden(2005)이 LMX와 네트워크 구조를 살펴보았다면 본 연구는 LMX와 네트워크 구조뿐 아니라 연결(tie)도 동시에 검증함으로써 관계적 리더십 논의를 더욱 확장하였다는 점에서 의의를 갖는다.

다음으로 본 연구는 전체 구성원들 간의 다자관계에 의해 형성된 네트워크 구조와 양자관계인 관계적 리더십과의 상호작용효과를 검증하였다. 조직 내 다양한 관계 유형들 간의 상호작용효과를 살펴본 것은 사회적 네트워크 이론이 양자관계를 잘 반영하지 못하기 때문

에 구조적 특성에 대한 양자관계의 조절효과를 고려해야 한다는 기존 연구의 제언(Sparrowe & Liden, 2005)에 따른 것으로 관계적 리더십 유형들과 사회적 네트워크 간의 복합적 상호작용효과에 대한 인식의 기초를 제공하였다.

마지막 시사점은 개인의 성과를 업무성과와 맥락적 성과로 구분하여 관계적 리더십과 네트워크 중심성의 효과를 분석함으로써 관계 유형들의 효과를 보다 자세하게 살펴볼 수 있었다는데 있다. 본 연구의 결과에 따르면 공식 리더와의 관계의 질이 낮은 구성원들은 네트워크 중심성이 높을수록 맥락적 성과가 더 높아지고, 비공식 리더와의 관계가 좋은 구성원들은 네트워크 중심성이 높아질수록 업무성과가 향상되었다. 이러한 결과는 조직 내 개인들은 그들이 조직 내에서 맺고 있는 다양한 관계들에 의해 행동의 동기가 달라지고, 행동의 결과는 업무성과와 맥락적 성과에 다른 방식으로 반영된다는 것을 의미한다.

이러한 연구의 기여와 함께 보완해야 할 점들도 존재한다. 먼저 본 연구는 횡단연구적 특성이다. 각각의 관계 유형들은 구성원들의 성과에 대해 개별적 효과와 함께 상호작용효과도 가지며, 네트워크 중심성과 공식 및 비공식 리더와의 관계의 질은 유의한 상관관계를 갖는 것을 알 수 있었다. 따라서 각각의 관계적 리더십 유형들이 서로 영향을 주고받는 관계일 가능성에 대한 검증이 필요한데, 이들 간의 인과관계는 종단연구를 통해서 확인할 수 있기 때문에 향후 연구에서는 이러한 점이 보완되어야 할 것이다.

그리고 팀 내 네트워크만을 고려하고, 팀 외부 네트워크를 고려하지 못했다. 팀 구성원들의 외부 사회적 네트워크를 고려한다면 관

계 유형들과 팀 구성원들의 성과를 보다 더 정확하게 분석할 수 있을 것이다. 내부 네트워크에서는 중심적인 위치를 차지하지 못하지만, 외부로의 연결이 다양한 개인들은 창의적인 업무성과를 창출할 수 있고, 조직 간의 관계에서 구조적 공백을 차지할 가능성이 있다는 점을 고려하여 연구를 할 필요가 있다.

팀 내에서 공식 리더가 비공식 리더로서의 지위를 가질 경우 공식적 권력과 비공식적 권력을 동시에 행사하고, 구성원들에게 지침과 목표뿐 아니라 목표 달성을 위한 자원을 제공할 수 있으며, 원활한 조정(coordination)을 통해 효율적인 리더십을 발휘할 수 있다(Balkundi & Kilduff, 2006; Oh, Labianca, & Chung, 2006). 반면 공식 리더와 비공식 리더가 동일한 경우 리더의 업무와 관련된 지식수준이 낮거나 리더가 중요한 정보를 제대로 전달하지 못하면 팀 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Mehra, Dixon, Brass, & Robertson, 2006). 이러한 부정적인 측면을 극복하기 위해 팀 내에서 다수의 리더(sharing leadership)가 존재하는 것일 바람직하다는 주장이 제기되는데, 다수의 리더가 존재할 경우 팀의 참여와 정보 공유가 원활해져 팀 성과가 높아질 수 있기 때문이다. 이러한 점을 고려한다면 조직의 입장에서는 공식 리더와 비공식 리더가 동일한 구조가 최선이며, 아울러 다수의 비공식적 리더가 존재한다면 팀 성과는 더욱 높아질 수 있다. 하지만 본 연구에서는 다수의 비공식 리더가 존재할 경우 비공식 리더와의 관계를 측정할 기준이 모호하여 비공식적 리더가 2명 이상인 팀을 제외하였다. 그리고 본 연구는 구성원이 특정 개인과 가지는 연결의 효과에 중점을 두었기 때문에 1명의 비공식 리더를 선택해야만 했다. 향후 연구에서는 다수의 공식 및 비공

식 리더가 존재할 경우와 리더들 간의 관계에 따른 팀 및 개인 수준에서의 효과에 대한 연구가 이루어 질 필요가 있다.

본 연구의 결과에서 알 수 있듯이 공식 리더와의 관계에서 내집단/외집단이 존재하고, 사회적 네트워크에서도 내집단/외집단이 존재한다. 공식 리더와의 관계와 사회적 네트워크에서 개인의 위상이 다르거나, 공식 리더와의 관계와 사회적 네트워크에서의 권력관계가 일치하지 않는 경우에 대한 연구가 필요하다. 기존의 LMX 연구는 공식 리더를 중심으로 내집단과 외집단을 구분하여 결과변수와의 관계를 검증하였는데, 이에 대한 결과들은 항상 일관되게 적용되는 것이 아니라 연구에 따라 일치하지 않거나(Liden et al., 1997 참조), 비선형적 관계(Harris et al., 2005; Harris & Kacmar, 2006)를 보이기도 한다. 이러한 결과들은 LMX 만으로는 설명되지 않는 조직 내의 다양한 메커니즘의 중요성을 강조하는 것이라고 볼 수 있다. 다양한 관계들 간의 비대칭성을 이해하기 위해서는 내부 네트워크에서의 다른 구조적 특성과 리더를 포함한 구성원들의 외부 네트워크에서의 구조적 위치와 관계적 특성에 대한 분석이 이루어져야 한다.

## 참고문헌

- Ahuja, M. K., Galletta, D. F., & Carley, K. M. (2003). Individual centrality and performance in virtual R&D groups: An empirical study. *Management Science*, 49, 21-38.
- Aiken, L., & West, S. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park, CA: Sage.

- Alder, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17-40.
- Baldwin, T. T., Bedell, M. D., & Johnson, J. L. (1997). The social fabric of a team-based M.B.A. program: Network effects on student satisfaction and performance. *Academy of Management Journal*, 40, 1369-1397.
- Balkundi, P., & Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *Leadership Quarterly*, 17, 419-439.
- Barsness, Z. I., Diekmann, K. A., & Seidel, M. D. L. (2005). Motivation and opportunity: The role of remote work, demographic dissimilarity, and social network centrality in impression management. *Academy of Management Journal*, 48, 401-419.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24, 82-98.
- Bommer, W. H., & Dierdorff, E. C. (2007). Does prevalence mitigate relevance? The moderating effect of group-level OCB on employee performance. *Academy of Management Journal*, 50, 1481-1494.
- Bonacich, P. (1987). Power and centrality: A family of measures. *American Journal of Sociology*, 5, 1170-1182.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Bowler, W. M., & Brass, D. J. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91, 70-82.
- Brass, D. J. (1981). Structural relationships, job characteristics, and worker satisfaction and performance. *Administrative Science Quarterly*, 26, 331-348.
- Brass, D. J. (1984). Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*, 29, 518-539.
- Brass, D. J. (1992). Power in organizations: A social network perspective. In G. Moore & J. A. Whitt (Eds.), *Research in Politics and Society*, 4, 295-323. Greenwich, CT: JAI Press.
- Brass, D. J., Burkhardt, M. E. (1993). Potential power and power use: An investigation of structure and behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 441-470.
- Brass, D. J., Butterfield, K. D., & Skaggs, B. C. (1998). Relationships and unethical behavior: A social network perspective. *Academy of Management Review*, 23, 14-31.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership:



- The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11, 227-250.
- Burt, R. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42, 339-365.
- Casciaro, T. (1998). Seeing things clearly: Social structure, personality, and accuracy in social network perception. *Social Networks*, 20, 331-351.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Duarte, N. T., Goodson, J. R. & Klich, N. R. (1994). Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. *Academy of Management Journal*, 37, 499-521.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27, 31-40.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.
- Fernandez, R. M. (1991). Structural bases of leadership in intraorganizational networks. *Social Psychology Quarterly*, 54, 36-53.
- Feldman, J. M. (1986). A note on the statistical correction of halo error. *Journal of Applied Psychology*, 71, 173-176.
- Ford, L. R., & Seers, A. (2006). Relational leadership and team climates: Pitting differentiation versus agreement. *Leadership Quarterly*, 17, 258-270.
- Freeman, L. C. 1979. Centrality in social network -Conceptual clarification. *Social Networks*, 1, 215-239.
- Freeman, L. C., Borgatti, S. P., & White, C. R. (1991). Centrality in valued graphs: A measure of betweenness based on network flow. *Social Networks*, 13, 141-154.
- Gibson, C., & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48, 202-239.
- Graen, G. B., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Design Process*, 30, 109-131.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing, *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B., & Schieman, W. (1978). Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63, 206-212.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer

- problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Witt, L. A. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 363-378.
- Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2006). Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *The Journal of Social Psychology*, 146, 65-84.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.
- Ibarra, H. (1993). Network centrality, power and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles. *Academy of Management Journal*, 36, 471-501.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Keup, L. C. (2000). A network of working relationships and its influence on individual outcomes. Ph. D. dissertation, University of Manitoba.
- Kilduff, M., & Krackhardt, D. (1994). Bringing the individual back in: A structural analysis of the internal market for reputation in organizations. *Academy of Management Journal*, 37, 87-108.
- Kolodny, H. F., & Kiggundu, M. N. (1980). Towards the development of a sociotechnical systems model in woodlands mechanical harvesting. *Human Relations*, 33, 623-645.
- Krackhardt, D. (1987). Cognitive social structures. *Social Networks*, 9, 109-134.
- Krackhardt, D. (1999). The ties that torture: Simmelian tie analysis in organizations. *Research in the Sociology of Organizations*, 16, 183-210.
- Lepine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior, A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Liden, R. C., Graen, G. B. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 15, 47-119. JAI Press.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.
- Marsden, P. V. (1990). Network data and measurement. In W. R. Scott & J. Blake (Eds.), *Annual Review of Sociology*, 16, 435-463. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Mehra, A., Dixon, A. L., Brass, D. J., & Robertson, B. (2006a). The social networks of leaders: Implications for group performance and leader reputation. *Organization Science*, 17, 64-79.
- Mehra, A., Kilduff, M., & Brass, D. J. (2001). The social networks of high and low

- self-monitors: Implications for workplace performance. *Administrative Science Quarterly*, 46, 121-146.
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2006b). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *Leadership Quarterly*, 17, 232-245.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Northous, P. G. (2007). *Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Oh, H., Labianca, G., & Chung, M-H. (2006). A multilevel model of group social capital. *Academy of Management Review*, 31, 569-582.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 797-837.
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49, 85-101.
- Pescosolido, A. T. (2001). Informal leaders and the development of group efficacy. *Small Group Research*, 32, 74-93.
- Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *Leadership Quarterly*, 13, 583-599.
- Podolny, J. M. (2001). Networks as the pipes and prisms of the market. *American Journal of Sociology*, 107, 33-60.
- Russo, T. C., & Koesten, J. (2005). Prestige, centrality, and learning: A social network analysis of an online class. *Communication Education*, 54, 245-261.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71, 579-584.
- Scott, J. (2000). *Social network analysis: A handbook*. London: Sage.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44, 219-237.
- Snell, R. S., & Wong, Y. L. (2007). Differentiating good soldiers from good actors. *Journal of Management Studies*, 44, 883-909.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: The differential effects of perceived

- organizational support and leader member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Settoon, R. P., & Mossholder, K. W. (2002). Relationship quality and relationship context as antecedents of person- and task-focused interpersonal citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87, 255-267.
- Shaw, M. E. (1964). Communication networks. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 1, 111-147. New York: Academic Press.
- Sherony, K. M., Green, S. G. (2002). Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87, 542-548.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: It's nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522-552.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (2005). Two routes to influence: Integrating leader-member exchange and social network perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50, 505-535.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 44, 316-326.
- Stumpf, S. A., & Hartman, K. (1984). Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. *Academy of Management Journal*, 27, 308-329.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17, 654-676.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61, 674-698.
- Vecchio, R. P., & Gobdel, B. C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5-20.
- Venkataramani, V., & Dalal, R. S. (2007). Who helps and harms whom? Relational antecedents of interpersonal helping and harming in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 952-966.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and application*. New York: Cambridge University Press.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Zey-Ferrell, M., & Ferrell, O. C. (1982). Role set configuration and opportunity as predictors of unethical behavior in organizations. *Human Relations*, 35, 587-604.
- 1차 원고접수 : 2008. 10. 8  
2차 원고접수 : 2008. 11. 22  
최종게재결정 : 2008. 11. 23

## **Relational Leadership and Individual Performance: Integrating LMX and Social Network Perspectives**

**Kihyun Lee**

**Hongseok Oh**

**Myung-Ho Chung**

Yonsei University

Ewha Womans University

Previous studies have suggested that the research on relational leadership need to be extended from dyadic relationship to multiple or network level relationship. This article examined how different relational leadership types(LMX, ILMX) and network characteristic(network centrality) are related to individual performance. From the results of analyzing data from 12 organizations in Korea, we found that leader-member exchange(LMX), informal leader-member exchange(ILMX), and network centrality independently predicted members' increased contextual performance. However, only ILMX was positively associated with members' task performance. Results further showed that high quality ILMX positively moderated the relationship between members' network centrality and task performance. In addition, high quality LMX relationships negatively moderated the relationship between members' network centrality and contextual performance.

*Key words : Leader-Member Exchange, Network Centrality, Informal Leader-Member Exchange, Task Performance, Contextual Performance*