

## 리더-구성원 교환관계 차별화의 선행요인

이 기 현\*

연세대학교 경영대학

정 명 호†

이화여자대학교 경영대학

리더-구성원 교환관계 차별화(LMX differentiation)란 집단 수준에서 리더와 각 구성원 간 LMX가 차이 나는 정도를 의미한다. 그동안 리더-구성원 교환관계(LMX) 이론은 집단의 평균 LMX(mean LMX), 집단 내 LMX 차별화와 같은 집단 수준의 LMX 연구로 발전해왔지만, 집단 수준에서 LMX 차별화의 선행요인에 대한 실증연구는 거의 이루어지지 않고 있다. 본 연구는 집단 구성원들의 리더-구성원 표면유사성(성별, 연령, 근속기간, 교육수준)과 심층유사성(직무만족, 정서적 조직몰입)의 차이, 집단 구성원들의 업무능력 및 맥락수행의 차이, 그리고 집단 수준의 특성(집단 크기, 집단 응집성)이 LMX 차별화에 미치는 영향을 실증적으로 검증하였다. 국내 기업의 218개 집단에 소속된 1,617명의 구성원들을 대상으로 분석한 결과, 집단 구성원들의 리더-구성원 심층유사성 차이, 집단 구성원들의 업무능력 차이, 그리고 맥락수행 차이가 클수록 집단 수준의 LMX 차별화 정도는 증가하였으며, 구성원들 간의 응집성이 높아질수록 LMX 차별화 정도는 감소하는 것으로 나타났다. 반면에, 집단 구성원들의 리더-구성원 표면유사성 차이와 집단 크기는 유의한 영향을 미치지 않았다. 이러한 연구결과의 이론적 및 실무적 함의를 논의하였다.

주요어 : 리더-구성원 교환관계(LMX) 차별화, 표면유사성, 심층유사성, 업무능력, 맥락수행, 집단 크기, 집단 응집성

\* 제1저자, 연세대학교 경영대학 박사과정

† 교신저자 : 정명호, 이화여자대학교 경영대학 부교수, 02-3277-6648, myhoc@ewha.ac.kr

리더-구성원 교환관계(LMX: Leader-Member Exchange, 이하 LMX) 이론은 리더와 개별 구성원 간의 상호작용에 중점을 둔다(Dansereau, Graen, & Haga, 1975). LMX 이론은 리더의 특성 및 평균적인 리더십 스타일을 강조하던 전통적인 리더십 이론들과 달리, 리더십은 리더와 구성원의 양자관계에 의해 형성되며, 그러한 관계의 내용은 각 구성원마다 다르다는 점을 강조한다. LMX 이론에 따르면, 리더와의 교환관계의 질(LMX quality)이 높은 구성원들은 리더로부터 물질적 자원, 정보, 신뢰, 감정적 지원을 받게 되는데, 이러한 후원은 구성원의 태도, 행동, 성과에 중요한 영향을 미친다(Dienesch & Liden, 1986; Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997).

LMX 이론은 그 동안 축적된 많은 연구들과 함께 지속적으로 발전하였으며, 이러한 발전적 논의의 연장선에서 많은 LMX 연구자들은 양자관계(dyadic) 수준을 넘어 집단 전체 수준에서의 LMX 과정에 대한 연구가 필요하다는 제안을 하여왔다(Cogliser & Schriesheim, 2000; Gerstner & Day, 1997; Liden et al., 1997; Schriesheim, Castro, & Cogliser, 1999; Van Breukelen, Schyns, & Le Blanc, 2006). 이러한 관점은 리더십 연구에서 복잡한 조직 맥락적인 상황을 고려하여야 한다는 주장(Graen & Uhl-Bien, 1995)을 반영하는 것이다.

집단 수준에서의 LMX 연구는 크게 ‘집단 평균 LMX(mean LMX)’와 ‘집단 수준에서의 LMX 차별화(LMX differentiation)’에 대한 것으로 분류된다. 집단 평균 LMX란 리더가 각 구성원들과 갖는 교환관계의 평균값을 의미하며, LMX 차별화는 내집단(in-group) 구성원과 외집단(out-group) 구성원들과의 LMX가 차이 나는 정도를 말한다. 리더와 개별 구성원 간의 관

계에 중점을 두었던 개인 수준의 LMX 연구와는 달리, 집단 수준의 LMX 연구는 리더와 모든 구성원들 간의 전반적인 상호작용에 의해 발현되는 리더십 상황을 설명할 수 있다. 예를 들어, 집단 내에서 평균 LMX와 LMX 차별화가 발생하는 원인은 무엇이고, 평균 LMX와 LMX 차별화가 구성원들 간의 관계와 개인 및 집단의 성과에 미치는 영향은 어떠한지, 그리고 평균 LMX와 LMX 차별화의 최적의 조합이 존재하는지 등에 대한 주제들이 집단 수준의 LMX 연구를 통해 검증될 수 있다(Graen & Uhl-Bien, 1995 참고).

집단 수준에서 LMX의 효과와 선행요인에 대한 논의가 이루어지면서 평균 LMX에 대한 연구도 자연스럽게 진행된 것과는 달리(Cogliser & Schriesheim, 2000; Schriesheim et al., 1999; Schriesheim, Neider, & Scandura, 1998), LMX 차별화에 대한 연구는 비교적 최근에서야 실증적으로 이루어지고 있다. LMX 이론이 본질적으로 리더와 구성원들 간의 차별적인 관계에 기반하고 있음에도 불구하고, LMX 차별화에 대한 연구는 상대적으로 매우 부족하였으며, 특히 LMX 차별화의 선행요인에 대한 실증연구는 거의 이루어지지 않고 있다. 즉 집단 내 LMX 차별화의 선행요인에 대한 관점은 리더가 시간, 노력, 자원의 제한을 갖기 때문에 집단 구성원들과 차별적인 관계를 가질 수밖에 없을 것이라는 전통적인 LMX 논의에서 벗어나지 못하고 있다(Dansereau et al., 1975; Liden et al., 1997; Maslyn & Uhl-Bien, 2001). 그리고 최근의 연구들이 개인 수준의 LMX나 집단 수준의 LMX와는 별도로 집단 내 LMX 차별화 정도가 집단 구성원 및 집단의 성과에 독립적인 효과를 가진다는 것을 보고하는 점을 고려한다면(Boies & Howell, 2006;

Ford & Seers, 2006; Hooper & Martin, 2008; Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrowe, 2006; Schyns, 2006), 집단 수준에서의 LMX 차별화의 선행요인에 대한 연구는 매우 중요하면서도 필수적인 과제라고 볼 수 있다.

Henderson과 동료들은 이러한 LMX 차별화의 중요성을 인식하고, LMX 차별화의 결과와 함께 선행요인에 대한 포괄적인 연구를 하였다(Henderson, Liden, Glibkowski, Chaudhry, 2009). 그들은 개인, 집단, 조직을 포함하는 다수준적(multilevel) 관점에서 LMX 차별화의 선행요인에 대한 논의와 함께 다양한 명제들을 제시하면서 실증연구의 필요성을 강조하였다. 이러한 LMX 연구의 흐름에 따라 본 연구는 LMX 차별화의 선행요인에 대한 실증연구를 통해 리더십 및 LMX 이론의 지평을 넓히는데 기여하고자 한다. 또한 LMX 차별화의 선행요인에 대한 실증연구는 리더십의 발휘는 단지 리더에게만 달려있는 것이 아니라 집단의 전반적인 구성에 의해서도 영향을 받는다는 점을 강조하면서 효과적인 집단 유지에 필요한 조건들을 제시한다는 점에서도 의의를 갖는다.

본 연구에서는 두 가지 관점에 기초하여, 집단 내 LMX 차별화의 선행요인에 대한 논의를 하고자 한다. 먼저 LMX에서 구성원에 대한 리더의 인식과 평가가 중요하게 작용한다는 관점이다(Liden et al., 1997). 이 관점에 따르면 리더는 구성원의 능력과 집단에 대한 기여도, 그리고 자신과의 유사성 정도에 따라 차별적인 LMX 질(quality)을 가진다. 다음으로 리더 자신을 집단에 배태된 개인으로 보는 관점이다(Graen & Uhl-Bien, 1995; Oh, Labianca, & Chung, 2006). 배태성(embeddedness) 관점에 따르면 리더는 자신이 속한 집단의 특성에 따라 행동의 기회와 제약이 달라지기 때문에 각기

다른 형태의 리더십을 발휘한다. LMX 이론이 개인 수준에 중점을 두면서 주로 개인 수준의 선행요인을 살펴보는 것을 강조한 반면, 집단 수준의 LMX 차별화는 집단 수준의 현상이기 때문에 배태성 관점은 집단 내 LMX 차별화의 선행요인을 살펴보는 데 중요한 의미를 가진다. 따라서 본 연구의 목적은 첫째, 집단 구성원들의 리더-구성원 간 유사성 차이의 정도와 집단 구성원들의 업무능력과 성과의 차이 정도, 그리고 집단의 특성이 LMX 차별화에 미치는 효과들을 규명하는데 있으며, 둘째, LMX 차별화에 대한 구성원들의 리더-구성원 유사성(표면유사성, 심층유사성) 차이, 능력과 성과의 차이, 그리고 집단 특성 요인들 간의 상대적 중요성을 확인하는데 있다.

#### LMX 차별화

집단 수준의 LMX 차별화라는 개념은 다음 두 가지 측면을 고려하여 살펴볼 수 있다. 먼저 LMX 이론의 기본가정이라는 측면이다. LMX 이론의 중심적 개념은 리더는 개별 구성원들과 다양한 형태의 상호작용을 통해 차별적인 교환관계를 가진다는 것이다(Dansereau et al, 1975; Wayne, Shore, & Liden, 1997). LMX 질은 리더로부터 제공되는 후원과 리더에 대한 구성원들의 존경, 선호, 신뢰의 정도에 의해 형성되며, 이러한 관계의 정도에 따라 구성원들은 리더를 중심으로 내집단(in-group)과 외집단(out-group)으로 구분된다. 그리고 LMX 연구의 중점은 누가 내집단 혹은 외집단이 되는가라는 문제와 내집단 구성원들과 외집단 구성원들이 보이는 개인적인 태도, 행동, 성과의 차이에 있다.

다음으로 집단 수준에서 LMX 차별화라는

점에 중점을 둘 때, 집단의 기능적 측면에 대한 관심이 필요하다. 집단이나 집단의 성과는 모든 구성원들의 능력과 동기에 의해 크게 좌우된다(Hirokawa & Keyton, 1995). 리더와의 상이한 관계가 내집단 구성원들과 외집단 구성원들에게 다른 형태의 감정적 반응을 유발할 뿐 아니라 내집단과 외집단 구성원들 간의 관계 자체에도 영향을 미친다는 연구결과들(Ford & Seers, 2006; Harris & Kacmar, 2006; Liden et al., 1997)을 볼 때, LMX 차별화 정도는 집단 구성원들이 개인 수준의 성과를 넘어 집단의 목표를 위해 자신들의 능력을 발휘하려는 동기에 영향을 준다는 것을 알 수 있다. 결국 LMX의 이론적 측면과 기능적 측면은 모두 리더와 구성원들 간의 차별적인 관계에 의해 형성되는 내집단과 외집단의 구분을 강조하고 있다. 따라서 본 연구에서 LMX 차별화는 “동일한 집단 내에서 구성원들이 리더와의 교환 관계에 의해 내집단과 외집단으로 구분되는 정도”로 정의한다.

LMX 차별화의 효과에 대한 실증연구는 비교적 최근에 이루어지고 있다. 비록 소수의 연구들이지만, 집단 구성원들의 태도, 집단 내 갈등, 집단성과 등 다양한 결과변수들에 대한 논의가 산출되고 있다(Boies & Howell, 2006; Ford & Seers, 2006; Hooper & Martin, 2008; Liden, Erdogan, Wayne, Sparrowe, 2006; Maslyn & Uhl-Bien, 2005; Schyns, 2006). 하지만 여전히 집단 내 LMX 차별화의 선행요인(antecedents)에 대한 실증연구는 거의 이루어지지 않고 있다. LMX 차별화가 대부분의 집단에서 실제로 발생하는 현상이고(Dansereau et al., 1975; Liden & Graen, 1980), 그 결과가 집단의 목표달성에 중요한 영향을 미친다는 점에서 집단 수준에서의 LMX 차별화의 선행요인에 대한 연구는 이

론적으로나 실무적으로 매우 중요하다.

본 연구에서는 두 가지 관점, 즉 LMX에 이론적 기반을 제공하는 역할이론(role theory), 귀인이론(attribution theory), 사회적 교환이론(social exchange theory)에 기초하는 전통적 관점과 개인의 태도와 행동은 개인이 속한 집단의 특성에 의해 영향을 받는다는 배태성 관점을 중심으로 집단 내 LMX 차별화의 선행요인을 규명하고자 한다. Dienesch와 Liden(1986), 그리고 Graen과 Scandura(1987)는 전통적 LMX 관점인 역할이론, 귀인이론, 그리고 사회적 교환이론을 통합하여 LMX 전개과정에 대한 논의를 하였다. 이들의 주장을 종합하면, 초기에는 리더와 구성원의 특성이 양자의 상호작용에 영향을 준다. 이후에 리더는 업무와 관련된 임무와 역할을 부여함으로써 구성원들의 능력과 성과를 시험하고, 구성원의 반응에 따라 LMX 질이 다르게 형성된다. 이러한 과정에서 리더와 구성원의 귀인성향이 영향을 미치기도 한다. 이들의 주장은 다른 연구자들에 의해 지지되면서 이후의 LMX 선행요인 연구에 중요한 토대를 제공하였다.

한편, 리더십 연구에서 일부 학자들은 리더들의 특정 행위는 그들이 배태된 집단의 특성을 반영하는 것이고, 집단의 특성에 의해 집단의 성과가 달라진다고 주장한다(Balkundi & Kilduff, 2006; Graen & Uhl-Bien, 1995; Mehra, Kilduff, & Brass, 2001; Oh et al., 2006). 예를 들어, Oh 등(2006)은 집단 내 공식리더가 비공식 리더 및 하위그룹(subgroup)의 구성원들과 강도가 높고, 중복적인 관계를 가질 때 집단의 사회적 자본(group social capital)이 증가될 것이라고 주장하였고, Balkundi와 Kilduff(2006)는 같은 맥락에서 네트워크, 즉 조직 및 집단의 특성을 파악하는 리더의 인지적 능력이 중요하다

고 강조하였다. 그리고 이러한 주장들은 LMX 전개과정에서 분위기, 크기, 문화 등 조직 및 집단의 맥락적인 요소들이 영향을 준다고 제안하는 전통적 LMX 입장(Dienesch & Liden, 1986; Graen & Uhl-Bien, 1995)과 다르지 않은 것이다.

이상의 전통적 LMX 관점과 배태성 관점에서 논의된 집단 수준 LMX 차별화에 적용한다면 다음과 같은 추론이 가능하다. 먼저 리더는 자신이 운용할 수 있는 시간, 노력, 자원의 한계를 가지기 때문에 모든 구성원과 높은 수준의 LMX를 가지기는 어려우며, 일부 구성원들에게 더 많은 후원을 하거나 모든 구성원들과 낮은 수준의 유사한 LMX를 가질 것이다. 그러나 기존의 LMX 논의에서 LMX 차별화가 발생하는 중요한 근거인 시간, 노력, 자원의 제한성은 집단의 평균 LMX 수준이 낮게 혹은 높게 결정되는 이유를 잘 설명할 수 있으나 집단 수준에서 LMX 차별화의 정도가 다르게 발생하는 원인에 대해서는 제한적인 설명력을 가진다.

개인은 자신과 유사한 특성을 가지는 대상에게는 불확실성을 덜 느끼고 호의적인 귀인을 하는 성향을 갖기 때문에 리더는 자신과 유사한 특성을 가지는 구성원을 더욱 선호할 것이다. 따라서 구성원들 각자가 갖는 '리더-구성원 유사성'의 차이에 따라 집단 내 LMX 차별화가 달라질 것이다. 그런데, 최근의 다양성(diversity) 연구는 개인의 성별, 인종, 연령, 교육수준과 같은 인구통계적 특성을 표면다양성(surface-level diversity)으로 파악하고, 개인의 내면 깊숙이 형성된 가치관, 신념, 직무태도, 성격, 문화 등을 심층다양성(deep-level diversity)으로 구분하여, 양자의 차별적인 효과를 살펴보고 있다(Harrison, Price, & Bell, 1998; Harrison,

Price, Gavin, & Florey, 2002; Phillips & Loyd, 2006). 이러한 관점에서, 우리는 집단 구성원들의 리더-구성원 표면유사성과 심층유사성의 차이가 LMX 차별화에 독립적인 영향을 미칠 것이라고 예상할 수 있다.

한편, 리더는 집단성과를 높이기 위해 집단에 실질적으로 기여하였거나 기여할 수 있는 능력을 갖춘 구성원들에게 더 많은 후원을 할 것이다. 이러한 관점에서, 개인의 직무성과(job performance)를 업무성과(task performance) 자체와 업무성과를 산출하는 맥락을 향상시키는 맥락수행(contextual performance)으로 구분하는 최근의 연구들(Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo & Van Scotter, 1994)은 LMX 차별화의 선행요인을 고려함에 있어 유용한 단서가 될 수 있다. 즉 리더가 구성원의 업무성과나 능력을 중요시한다면, 구성원들의 업무성과에 영향을 줄 수 있는 업무능력 및 맥락수행의 차이에 따라 LMX 차별화의 정도가 달라질 것이다.

덧붙여, 차별적 관계 형성에 대한 리더의 성향은 그가 속한 집단의 특성에 따라 달라질 수 있다. 즉 리더가 속한 집단의 크기는 개별 구성원과의 상호작용에 영향을 미칠 수 있고, 집단 구성원들 간의 응집성은 리더의 성향이 실질적 교환관계라는 행동으로 연결되는데 영향력 있는 제한요소가 될 수 있다. 이상의 이론적 고찰을 기반으로 하여 LMX 차별화의 선행요인에 관한 연구모형을 그림 1과 같이 제시한다.

한편, LMX 차별화의 선행요인을 집단 수준에서 연구함에 있어, 두 가지 이론적인 의문점이 있을 수 있다. 첫째, LMX 연구가 기본적으로 리더가 모든 구성원을 동등하게 대할 것이라는 평균적 리더십 유형(ALS: Average

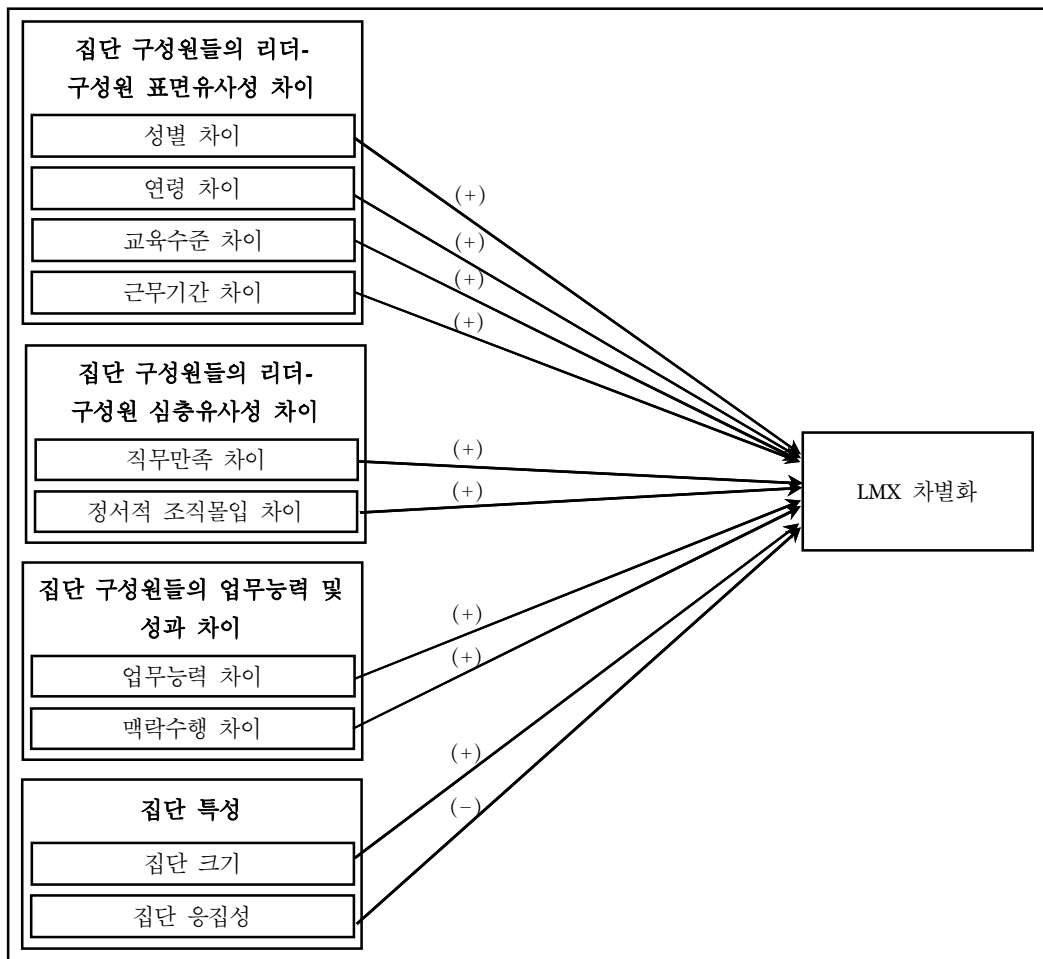


그림 1. 연구모형

Leadership Style)에서 탈피하여 집단 내에서 리더는 구성원들과 차별적인 교환관계를 형성할 것이라는 점에 중점을 두었기 때문에 집단 수준에서의 LMX 연구는 평균적 리더십 유형 모형(ALS model)으로의 회귀라고 생각될 수도 있다(Schriesheim et al., 1999 참고). 하지만 LMX 이론의 선구자인 Dansereau(1995)는 LMX와 평균적 리더십 유형은 이론적으로 상호배타적이지만, 리더의 다양한 행동차원들 중 일부는 평균적 리더십 유형을 가지고 일부는 차별적

인 관계를 가질 수 있기 때문에 평균적 리더십 유형과 LMX는 동시에 나타날 수 있다고 논의하였고, 실제 연구에서도 이러한 관점이 지지되고 있다(Liden et al., 2006; Schriesheim et al., 1998). 따라서 집단 수준에서의 LMX 차별화에 관한 논의는 기존의 LMX 이론의 전제와 연구맥락에서 벗어나지 않는다고 볼 수 있다.

둘째, 첫 번째 의문점과 관련된 것으로서, 집단 수준의 LMX 차별화의 선행요인에 대한 연구가 결국 개인 수준의 LMX 선행요인들을

재확인하는 것에 그치는 것이 아닌가라는 의문이다. 이 문제는 집단 내(within group) LMX와 집단 간(between group) LMX의 효과와 관련된다. 다수의 LMX 연구자들은 LMX의 집단 내 현상과 집단 간 현상은 개별 구성원들에게 독립된 효과를 가지기 때문에 구분되어 설명될 필요성이 있다는 점에 동의하고 있다(Boies & Howell, 2006; Cogliser & Schriesheim, 2000; Graen & Uhl-Bien, 1995). 예를 들어, Hooper와 Martin(2008)은 이러한 문제점을 인식하고 집단 내 LMX와 집단 간 LMX가 구성원의 직무만족(job satisfaction)과 복리(well-being)에 미치는 영향에 대한 연구를 하였다. 연구결과, 집단 내 LMX, 즉 개인 수준의 LMX는 구성원들의 직무만족과 복리에 긍정적인 영향을 주었으나 집단 수준의 LMX 차별화는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 논의들은 종합할 때, LMX 차별화의 선행요인을 개인 수준을 넘어 집단 수준에서 연구하는 것은 이론적으로 의미 있는 과제라고 할 수 있다.

#### 구성원들의 리더-구성원 유사성 차이와 LMX 차별화

리더십 연구에서 구성원의 특성은 리더의 평가에 영향을 미치는 중요한 변수로 인식되어왔다. LMX 연구에서도 1980년대 중반까지는 구성원의 특성 그 자체에 중점을 둔 연구들이 주를 이루었으나(Waldman & Avolio, 1986; Duchon, Green, & Taber, 1986), 그 이후에는 리더와 구성원 간의 유사성에 더 많은 관심을 보이는 경향이 있다.

리더가 특정 구성원과 높은 수준의 LMX를 갖는 이유는 사회정체성 이론(social identity theory)에 의해 설명된다. 한 개인은 자신의 자

긍심(self-esteem)을 높이고, 불확실성을 낮추기 위해 특정 사회적 집단에 소속되면서 사회 정체성을 형성하는데, 이 과정에서 특정인들과 자신을 동일시하게 된다(Hogg & Terry, 2000). 동일시를 통해 개인들은 자신과 타인들을 사회적 범주들에 의해 분류하려는 경향을 보이며, 실제 관찰과 상관없이 사회적 범주에 의한 분류에 근거하여 자신과 유사한 대상에 대해서는 호의적인 기대를 가진다(Lord, 1985; Turner, 1985). 따라서 리더는 이러한 유사성-유인(similarity-attraction) 효과에 의해 자신과 유사한 사회적 범주로 분류되는 구성원을 자신의 내집단으로 인식하려는 경향을 보일 것이다.

LMX 연구자들은 성별, 인종, 연령, 교육수준 등 리더와 구성원 간의 사회적 특성의 유사성이 LMX 형성과정에서 유의한 영향을 미치는 것으로 보고하여 왔다(Liden et al., 1997 참고). 하지만 이러한 표면유사성의 효과는 연구자에 따라 다르게 나타나는 경우가 있었다. 예를 들어, 일부 연구자들은 성별 유사성이 LMX 정도에 영향을 미친다고 검증하였으나(Dunchon et al., 1986; Green, Anderson, & Shivers, 1996) 다른 연구자들은 성별 유사성이 유의하지 않은 것으로 확인하였다(Bauer & Green, 1996; Turban & Jones, 1988). 이렇게 엇갈리는 연구결과는 다양성(diversity) 연구에서도 공통적으로 나타나고 있다. Harrison과 그의 동료들은 표면다양성(surface-level diversity)에 대한 연구결과들이 일치되지 않는 이유들 중 하나로 심층다양성(deep-level diversity)의 영향력이 간과되었기 때문일 수 있다고 주장하였다(Harrison et al., 1998). 다시 말해서, 성별, 연령과 같은 표면다양성 요인들은 시간이 지나면서 중요성이 감소하는 반면, 가치관, 신념, 직무태도, 성격, 문화와 같은 심층다양성 요인들

이 개인 간의 상호작용과 성과에 더 큰 영향을 주게 된다는 것이다. 이와 같은 이유로, LMX 연구에서도 심층유사성 요인들을 중요하게 고려할 필요가 있을 것이다. 유사한 맥락에서, 몇몇 연구들은 리더와 구성원 간 성격의 유사성이 LMX와 리더에 대한 구성원의 만족 및 신뢰에 영향을 미친다는 연구결과를 보고하였다(유태용과 현희정, 2003; Bauer & Green, 1996; McClane, 1991). Graen과 Schieman(1978)은 리더와 구성원 간의 업무내용에 대한 합의정도가 LMX에 영향을 준다는 점을 밝혔고, Steiner와 Dobbins(1989)는 일에 대한 가치관(work value)의 유사성이 LMX 형성에 유의한 영향을 준다는 점을 검증함으로써 태도와 관련된 심층유사성의 중요성을 강조하였다. 리더와 구성원 간의 태도 유사성은 구성원의 성과에 긍정적인 영향을 주는 반면, 연령, 교육과 같은 표면유사성은 유의한 영향을 주지 않는다는 연구도 있다(Miles, 1964). 하지만 유사성-유인 연구와 전반적인 LMX 연구결과들에 따르면 태도와 관련된 심층유사성과 표면유사성은 모두 LMX 형성과정에서 영향을 미치고 있는 것으로 보인다(Liden, Wayne, & Stilwell, 1993; Rosenbaum, 1986). 이상의 논의를 종합하면, 리더는 자신과 표면적으로 혹은 심층적으로 유사한 구성원들에게 더 호의적인 반응을 보일 것이며, 구성원들의 리더-구성원 유사성 차이가 커질수록 구성원들이 내집단과 외집단으로 차별화되는 경향이 높아질 것으로 예측할 수 있을 것이다.

**가설 1.** 집단 구성원들의 리더-구성원 표면 유사성(성별, 연령, 근속기간, 교육수준) 차이가 클수록 LMX 차별화는 더 커질 것이다.

**가설 2.** 집단 구성원들의 리더-구성원 심층유사성(직무만족, 조직몰입) 차이가 클수록 LMX 차별화는 더 커질 것이다.

#### 구성원들의 업무능력 및 성과 차이와 LMX 차별화

리더의 가장 중요한 목표는 집단을 효과적으로 운용하는 것이다(Hackman & Walton, 1986). 따라서 업무능력을 갖추고 있거나 집단의 성과에 기여하는 구성원은 리더 자신에게 있어서 필요한 자원과 지원을 제공하는 중요한 원천으로 인식될 것이다. 또한 리더는 제한된 시간, 노력, 자원을 업무능력을 갖춘 일부 구성원들에게 투자함으로써 효과적인 집단 관리를 달성할 수 있다(Liden et al., 1997). 즉 리더는 집단 구성원들의 능력과 실질적인 기여의 정도에 따라 업무를 배분함으로써 능력에 적합한 효과적인 역할배분과 공정성을 동시에 확보할 수 있다는 것이다(Sias & Jablin, 1995). 이러한 논의는 LMX 전개과정의 역할형성 단계에서 리더가 구성원의 능력과 성과를 기반으로 하여 교환관계를 형성한다는 관점(Dienesch & Liden, 1986; Graen & Scandura, 1987)과 일치하는 것이다. 다수의 LMX 연구에서도 구성원의 능력과 업무성과가 LMX의 중요한 선행요인임을 증명하였다(Day & Crain, 1992; Deluga & Perry, 1994; Snyder & Bruning, 1985).

한편, 역할형성 과정에서 구성원이 리더로부터의 역할요청을 수용하고자 하는 의지는 고용계약을 넘어 존재할 수도 있다(Liden et al., 1993). 즉 구성원은 리더로부터의 상호호혜성을 기대하면서 리더가 요청하는 역할 이외의 부분에 더 많은 노력과 시간을 투자할 수 있



다는 것이다. 맥락수행(contextual performance)은 조직의 업무성과에 직접적인 영향을 미치지 않지만 업무활동을 촉진하는 조직적, 사회적, 그리고 심리적 환경을 확장함으로써 조직의 성과에 간접적으로 기여하는 것으로 설명되는데(Borman & Motowidlo, 1993), 리더는 업무성과를 달성할 수 있는 업무능력 뿐 아니라 맥락수행이 높은 구성원과 더 많은 교환관계를 맺고자 할 것이다. 따라서 구성원들의 실질적인 업무능력과 맥락수행의 차이는 리더와의 차별적인 교환관계에 영향을 미칠 것이다.

**가설 3.** 집단 구성원들의 업무능력 차이가 클수록 LMX 차별화는 더 커질 것이다.

**가설 4.** 집단 구성원들의 맥락수행 차이가 클수록 LMX 차별화는 더 커질 것이다.

#### 집단 특성과 LMX 차별화

LMX 연구자들은 리더와 개별 구성원 간의 관계에 중점을 두지만 그들 간의 관계는 집단 내 다른 동료들과 집단의 구조적 특성에 배태되어 있기 때문에 LMX 과정에서 이러한 맥락적 상황의 영향을 고려해야 한다는 제안을 해왔다(Cogliser & Schriesheim, 2000; Dienesch & Liden, 1986; Graen & Uhl-Bien, 1995; Green et al., 1996; Liden et al., 1997). 이러한 배태성 관점에 따르면 리더는 자신을 포함한 모든 구성원들 간의 관계에 의해 형성되는 구조, 그리고 집단의 특성에 따라 리더십을 발휘할 수 있는 기회와 제약을 가진다(Balkundi & Kilduff, 2006; Graen & Uhl-Bien, 1995; Mehra, Kilduff, & Brass, 2001; Oh et al., 2006). 즉, 집단의 맥락적인 특성에 따라 리더와 전반적인 구성원들 간의 관계가 달라지고, 따라서 집단 내 LMX

차별화 정도도 달라진다는 것이다. 이러한 관점은 상황적 리더십(contingency leadership) 모형에서도 확인된다. Fiedler는 리더십 유형이 발현되는 조건으로 리더와 구성원의 관계, 집단의 과업구조, 그리고 리더의 권한을 제시하였다(Fiedler, 1967). 그는 이러한 집단의 상황적 요인들과 업무중심 또는 관계중심적인 리더십 유형이 적합성을 가질 때 효과적인 리더십이 발휘될 수 있다고 보았다. House도 효과적인 리더십 유형은 구성원들의 특성과 환경적 요인에 적합해야 한다고 보았고(House, 1971), Hersey와 Blanchard 역시 구성원들의 특성에 의해 리더의 리더십 유형이 달라져야 한다고 주장하였다(Hersey & Blanchard, 1977). 이러한 이론적 논의에 근거하여 본 연구에서는 집단 맥락적인 변수로 집단 크기와 구성원들 간의 응집성(cohesiveness)을 제시한다. 이 변수들은 다양한 상황적 리더십 모형들에서도 공통적으로 주목되고 있으며, 배태성과 관련된 리더십 논의와 기존의 LMX 논의에서도 유의미한 상황 변수로 인식되어왔기 때문에 LMX 차별화 연구에서도 중요성을 갖는다고 할 수 있다.

리더가 관리해야 할 구성원들의 수가 많을수록 리더의 시간, 노력, 자원의 제한성은 상대적으로 더욱 높아질 것이다. 구성원의 수가 많아진다는 것은 리더가 관심을 가지고 통제해야 할 일들이 더 많아진다는 것을 의미하기 때문이다. 예를 들어, 일반적인 리더가 관리할 수 있는 인원이 3명이라고 가정할 때, 구성원의 수가 3명에서 7명으로 늘어날 경우 리더는 모든 구성원과 이전보다는 낮은 수준의 교환관계를 갖거나 1명 또는 2명 정도의 구성원과만 높은 수준의 LMX를 갖는 선택대안을 가질 수 있다. 이 경우에 구성원들의 능력과 의지가 다르다면 그 만큼 역할배분에 따른 차별적

인 교환관계가 이루어질 가능성이 높을 것이다. 또한 모든 구성원들의 조건이 유사하더라도 리더는 몇몇 구성원들을 통해 효율적인 집단 관리를 하고자 할 것이다(Kinicki & Vecchio, 1994).

집단 구성원의 수가 많아질수록 의사소통과 조정이 어려워지기 때문에 집단 내에서 소집단(subgroup)이 형성될 가능성이 높다(Blau, 1970). 집단 구성원이 많아질수록 집단 내의 다양성이 높아질 수 있다는 점과 유사성-유인관점을 고려한다면 결국 집단 구성원의 수가 증가할수록 집단 내에는 유사한 특성을 갖는 구성원으로 이루어진 소집단이 형성될 가능성이 높아지기 때문에 리더는 자신과 유사한 특정 소집단의 구성원들과 더 많은 교환관계를 가질 것이다(Henderson et al., 2009).

집단 크기와 리더의 차별적 교환관계는 집단 내외의 평판(reputation) 측면에서도 설명된다. 집단 구성원들의 수가 많아질수록 집단 구성원들 간의 의사소통과 정보교류가 약해지기 때문에(Bray, Kerr, & Atkin, 1978) 집단 내 구성원들이 리더의 차별적인 교환관계를 부정적으로 인식하더라도 이러한 부정적인 평판이 확산될 가능성은 낮아질 것이다. 또한 집단 크기는 리더의 차별적인 교환관계에 대한 집단 외부로부터의 평판에도 영향을 줄 수 있다. 일반적으로 집단 크기가 작다면 리더의 관리행위에 있어서 시간, 노력, 자원 상의 제한이 줄어들 것이다. 만약 소규모 집단임에도 불구하고 리더가 자신에게 주어진 자원을 일부 구성원들에게만 선택적으로 지원한다면 리더에 대한 집단 외부의 평판은 부정적이게 될 가능성이 높다. 그렇지만 집단이 크다면 리더의 차별적 교환관계는 불가피한 것으로 인식될 가능성이 높다. 따라서 집단 크기가 작은 경

우보다는 클 경우에, 리더에게 주어진 시간, 노력, 자원의 제한성으로 인해 어쩔 수 없이 소수의 핵심 구성원들을 중심으로 집단을 관리한다는 평판을 집단 외부로부터 얻게 될 것이다. 집단 크기가 리더의 행위에 대한 집단 내외의 평판에 영향을 주고, 평판이 사회적 지위(social status)에 영향을 준다는 점을 감안한다면(Fombrun & Shanley, 1990) 리더는 집단의 크기에 따라 행위의 제약을 다르게 느낄 것이다. 따라서 집단 크기가 리더의 차별적인 교환관계에 미치는 영향은 높을 것이라고 추론할 수 있다.

**가설 5.** 집단 구성원들의 수가 많을수록 LMX 차별화는 더 커질 것이다.

집단 응집성은 집단의 전반적인 사회적 통합과 집단에 대한 구성원들의 만족, 그리고 구성원들 간의 높은 수준의 사회적 상호작용을 의미하므로(O'Reilly, Caldwell, & Barnett, 1989), 사회적 네트워크 연결 관계(social network ties)에 의해 영향을 받는다고 볼 수 있다(Wasserman & Faust, 1994). 따라서 집단 구성원들이 서로 연결된 정도가 높을수록 응집성은 높아질 것이고, 응집성이 높다는 것은 집단 구성원들 간에 지식과 정보의 공유가 발생할 가능성이 높다는 것을 의미한다(Coleman, 1988). 집단 응집성이 높으면 상호감시와 제재의 가능성이 높아지고, 기회주의적인 행동이 감소한다(Granovetter, 1985). 동료들 간의 신뢰관계는 서로에 대한 지원, 진실성, 능력에 대한 기대가 높은 것을 의미하므로 집단 응집성은 구성원들 간의 신뢰를 증진시키는 요인이 될 것이다(Cook & Wall, 1980).

집단 응집성이 가지는 이러한 특징은 집단

리더의 리더십 행위, 특히 교환관계와 관련된 행위에 많은 영향을 줄 것이다. 먼저, 집단 구성원들 간의 응집성이 높은 상황에서 리더가 일부 구성원과 높은 수준의 LMX를 가질 경우, 그 구성원은 리더와 다른 구성원들 간의 관계에서 중개자의 역할을 하게 된다. 집단주의 성향이 높거나 응집성이 높은 집단에서는 중개역할을 하는 행위를 기회주의적이라고 간주하기 때문에(Krackhardt, 1999; Xiao & Tsui, 2007) 해당 구성원은 다른 구성원들과의 관계에 부담을 가지게 되고, 따라서 LMX가 긍정적인 기능을 하지 못할 가능성이 높다.

또한 균형이론(balance theory)에 따르면 개인들은 다양한 관계에서 균형적인 상태를 추구한다(Heider, 1958). 균형상태는 친밀도가 높은 행위자들이 제 3자에 대해 동일한 관계를 가질 때, 즉 친구의 친구와 친구가 되고, 친구의 적과 적이 될 때 유지된다. 따라서 구성원들 간의 응집성이 높은 집단에서 한 구성원이 리더와 높은 수준의 LMX를 가질 때 리더는 다른 구성원들과도 높은 수준의 LMX, 또는 최소한 동일한 수준의 LMX를 가지게 될 것이다.

리더의 입장에서 집단 구성원들 간의 응집성이 높은 경우에 굳이 차별적인 LMX를 가질 이유가 없을 것이다. 집단 리더의 중요한 목표는 집단을 효율적으로 운용하고 관리하여 집단성적을 향상시키는 것이라는 점과 (Hackman & Walton, 1986) 집단 응집성이 집단 성과에 긍정적이라는 점을(Beal, Cohen, Burke, & McLendon, 2003; Evans & Dion, 1991) 고려할 때 리더는 자신에게 부정적인 평판이 발생할 수 있는 LMX 차별화를 높이기보다는 오히려 구성원들 간의 협력을 통해 집단성적을 높이 고자 할 것이다.

이상의 논의를 요약하면, 집단 구성원들 간의 응집성이 높은 경우, 구성원 개인의 입장에서 다른 구성원들보다 높은 LMX를 갖는 것이 부담으로 작용할 수 있고, 리더의 입장에서는 LMX 차별화보다는 협력적인 집단 문화를 구축하여 성과를 추구하고자 할 것이기 때문에 전반적인 LMX 차별화는 작아질 것이다.

**가설 6.** 집단 내 구성원들 간의 응집성이 높을수록 LMX 차별화는 더 작아질 것이다.

## 방 법

### 표본 및 자료수집

본 연구는 연구가설의 검증을 위해 한국직업능력개발원(KRIVET)에서 2007년에 실시한 “기업의 사회적 자본과 경쟁력” 연구의 자료를 사용하였다. 이 자료는 국가연구기관이 주관하고, 여러 학자 및 연구자들이 최초 기획 단계부터 최종 단계까지 적극적으로 참여하였다는 점에서 신뢰도가 높은 것으로 평가된다. 자료에는 100개 기업의 222개 집단과 구성원들에 대한 조사결과가 포함되어 있었으나, 이 중 본 연구에 필요한 변수들을 생성하는 과정에서 리더가 포함되지 않은 집단 자료와 결측 자료(missing data)들을 제외하고 최종적으로 총 218개 집단, 1,617명에 대한 자료가 분석에 사용되었다.

통계분석에 사용된 응답자들의 인구통계적 특성을 집단 리더와 구성원 별로 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 구성원의 경우에는 남성이 926명(66%)이고, 평균 연령은 31.7세였다. 현 직장에서의 평균 근속기간은 4년 5개월이었으

며, 교육수준은 4년제 대학 졸업(872명, 62.3%), 전문대 졸업(275명, 19.7%), 대학원 졸업(181명, 12.9%), 고등학교 졸업(71명, 5.1%) 순으로 나타났다. 집단 리더의 경우에는 남성이 193명(88.5%)이고, 평균 연령은 39.3세였다. 현 직장에서의 평균 근속기간은 8년 1개월이었으며, 교육수준은 4년제 대학 졸업(139명, 63.8%), 대학원 졸업(52명, 23.8%), 전문대 졸업(21명, 9.6%), 고등학교 졸업(6명, 2.8%) 순으로 나타났다.

## 변수의 측정

### LMX 차별화

LMX는 Graen 등(1982)이 제시한 7개의 문항(LMX-7)으로 측정되었다. 설문에 포함된 문항들은 “나는 나의 업무수행에 대해 집단 리더가 어느 정도 만족하는지를 알고 있다.”, “나는 현재 집단 리더와의 업무관계가 효율적이라고 생각한다.” 등으로 구성되었고, “전혀 그렇지 않다(1점)”, “매우 그렇다(5점)”의 5점 척도로 측정되었다. 척도에 대한 신뢰도 분석결과, Cronbach  $\alpha$  값은 .86이었다.

현재까지의 선행연구에서, LMX 차별화의 측정 지표로는 집단 내 구성원들이 보고한 LMX 값의 분산(variance)(Liden et al., 2006), 평정자간 신뢰도 척도(inter-rater reliability)(Boies & Howell, 2000), 분산계수(coefficient of variance)<sup>1)</sup>(Hooper & Martin, 2008; Sherony & Green, 2002) 등을 제시되었다. 본 연구에서는 집단 내 LMX 표준편차를 집단의 평균 LMX로 나눈 값인 분산계수를 사용하여 LMX 차별화를 계산

하였다. 예를 들어, 한 집단의 LMX 평균이 3.85이고, 표준편차가 0.19일 경우 그 집단의 LMX 차별화 정도는 0.05가 된다. 이러한 방법은 집단 내에서의 평균 LMX에 의한 영향요인을 제거할 수 있다는 장점을 가진다(Allison, 1978).

이와 관련하여, Harrison과 Klein(2008)은 다양성(diversity)에 대한 포괄적인 연구를 통해 다양성은 분리(separation), 다양(variety), 차별(disparity)이라는 세 가지 범주로 재분류되어야 한다고 주장하였는데, 분리(separation)는 집단 내 구성원들 간의 입장이나 의견이 다른 정도, 다양(variety)은 정보, 지식, 경험 등의 범주(category)가 다른 정도, 차별(disparity)은 가치 있는 사회적 자산이나 자원의 배분이 다른 정도를 의미한다. LMX 차별화는 리더로부터 제공되는 자원과 후원의 상대적 분배를 의미하므로 그들이 사용한 개념 분류에 의하면 차별(disparity)과 관련된다. 그들은 각각의 다양성 유형에 적합한 척도를 제시하였는데, 차별(disparity)에 적합한 척도 중 하나로 분산계수를 제시한 바 있다. 본 연구에서는 Harrison과 Klein(2008)의 제안에 따라 LMX 차별화를 분산계수로 측정하였다.

### 구성원들의 리더-구성원 표면유사성 차이

표면유사성을 나타내는 4가지 인구통계적 특성(성별, 연령, 근속기간, 교육수준)은 리더와 구성원이 응답한 자료를 이용하였다. 성별은 여성은 0, 남성은 1로 코딩하였고, 연령은 년 수로 측정되었다. 현 직장에서의 근속기간은 개월 수로 측정되었고, 교육수준은 고등학교 졸업부터 대학원 졸업까지 4단계로 구분하였다.

표면유사성 차이는 리더와 구성원의 인구통

1) 일반적으로 coefficient of variance를 ‘분산계수’ 혹은 ‘변동계수’로 번역하여 사용하고 있는데, 본 연구에서는 분산계수로 번역하여 사용한다.

계적 특성 차이의 절대값으로 생성하였다. 이러한 방법은 기존의 유사성 연구에서 타당한 것으로 인정되어왔다(Green et al., 1996; Tsui & O'Reilly, 1989; Wagner, Pfeffer, & O'Reilly, 1984). 본 연구에서는 이 방법을 통해 성별, 연령, 근속기간, 교육수준에 대한 연속적인 차이값을 획득할 수 있었다. 예를 들어, 근속기간에서 차이값이 '0'이면 리더와 구성원 간의 근속기간 차이가 없다는 것을 의미하고, 차이값이 '10'이면 리더와 구성원 간의 근속기간 차이가 10개월이라는 것을 의미한다.

집단 수준의 리더-구성원 표면유사성 차이는 개별적인 리더-구성원 간 차이값들의 표준편차(standard deviation)를 통하여 획득하였다. Harrison과 Klein(2008)의 다양성 분류에 따르면 인구통계적 특성 그 자체는 다양(variety)에 해당되지만, 본 연구에서는 집단 구성원들이 리더와 구성원 간의 유사성 정도에 의해 구분되는 현상을 강조하기 때문에 분리(separation)에 해당된다고 볼 수 있다. Harrison과 Klein(2008)의 제안에 따라 그들이 분리(separation)의 척도로 제시한 표준편차로 구성원들의 리더-구성원 표면유사성 차이를 측정하였다. 전체적인 계산과정은 다음의 식과 같이 표현된다.

$$\sqrt{\frac{1}{n-1} \sum (|X_L - X_i| - \frac{1}{n} \sum |X_L - X_i|)^2}$$

(n: 집단 구성원의 수, L: 리더의 특성,  
i: 구성원의 특성)

#### 구성원들의 리더-구성원 심층유사성 차이

심층유사성을 표현하는 변수들로는 가치관(value), 신념(belief), 태도(attitude), 성격(personality), 문화(culture) 등이 있다. 본 연구에

서는 심층유사성을 측정하기 위해 태도 변수, 즉 직무만족(job satisfaction)과 정서적 조직몰입(affective organizational commitment)을 사용하였다. 심층유사성 차이의 효과를 보다 정확하게 설명하기 위해서는 태도 변수뿐 아니라 가치관, 신념, 성격, 문화와 관련된 변수도 포함하여야 하나, 본 연구에서 사용한 자료의 한계로 인해 태도 변수만을 이용하였다. 심층유사성 차이의 효과를 포괄적으로 설명하기에는 다소 한계가 있을 수 있으나 기존의 유사성 연구와 다양성 연구에서는 이러한 태도 변수는 개인들 간의 관계와 집단의 응집성을 예측함에 있어 유의한 설명력을 가지는 것으로 보고되었다(Harrison et al., 1998; Miles, 1964; Turban & Jones, 1988).

직무만족은 현 직장에서 수행하는 직무 전반에 대한 인지적 평가를 의미하며, 미시간 조직진단 설문지(Michigan Organizational Assessment Questionnaire: MOSQ, 1979)의 직무만족 문항 중 5개의 문항으로 측정되었다. 설문문에 포함된 문항들은 “나는 현재 직무에서 만족과 보람을 느끼고 있다.”, “나는 직장에서 미래에 대한 비전을 갖고 열심히 생활한다.” 등으로 구성되었고, “전혀 그렇지 않다(1점)”, “매우 그렇다(5점)”의 5점 척도로 측정되었으며, 척도에 대한 신뢰도 분석결과, Cronbach α 값은 .86이었다.

정서적 조직몰입은 조직과 자신을 동일시하고 잔류하고 싶은 정도를 의미하며, Allen과 Meyer(1990)가 제시한 4개의 문항으로 측정되었다. 설문에는 “나는 은퇴할 때까지 이 회사에서 일하고 싶다.”, “나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다.” 등의 문항으로 구성되었고, “전혀 그렇지 않다(1점)”, “매우 그렇다(5점)”의 5점 척도로 측정되었으며, 척도에 대한

신뢰도 분석결과, Cronbach  $\alpha$  값은 .79였다.

리더와 구성원 간의 심층유사성은 리더와 구성원 간의 직무만족 및 조직몰입 차이의 절대값으로 생성하였으며, 집단 구성원들의 리더-구성원 심층유사성 차이는 표면유사성과 마찬가지로 표준편차(standard deviation)를 이용하여 계산하였다. 구성원들의 리더-구성원 심층유사성 차이를 계산하기 위한 공식은 표면유사성 공식과 동일하다.

#### 구성원들의 업무능력 및 성과 차이

업무능력은 한국산업인력공단에서 기초직업능력을 측정하는 표준으로 제시한 항목들(<http://nos.hrdkorea.or.kr/index.html>)로 측정되었다. 설문에는 의사소통능력, 수리능력, 문제해결능력, 자기관리 및 개발능력 등 9가지 항목으로 포함되었고, “매우 낮다(1점)”, “매우 높다(5점)”의 5점 척도로 측정되었다. 척도에 대한 신뢰도 분석결과, Cronbach  $\alpha$  값은 .86이었다.

맥락수행은 Sparrowe와 그의 동료들(2001)이 제시한 맥락수행 척도로 측정되었다(Sparrowe, Liden, Wayne, & Kraimer, 2001). 설문항목들은 “결근했던 동료를 돕는다.”, “요청받지 않은 일을 자원해서 수행한다.” 등 7개의 이타성(altruism) 문항으로 구성되었으며, “전혀 그렇지 않다(1점)”, “매우 그렇다(5점)”의 5점 척도로 측정되었다. 척도에 대한 신뢰도 분석결과, Cronbach  $\alpha$  값은 .83이었다. 집단 수준의 업무능력 및 성과 차이는 위에서 기술한 리더-구성원 유사성 차이와 달리, 모든 구성원의 업무능력과 성과차이의 표준편차를 이용하여 생성하였다.

#### 집단 크기

집단 크기는 집단 리더를 포함한 모든 집단

구성원들의 수를 의미하고, 분석에 포함된 218개 집단의 크기는 6명에서 19명으로 분포되었으며, 평균 집단 크기는 7.4명이었다.

#### 집단 응집성

본 연구에서는 구성원들 간의 친교 네트워크 밀도(friendship network density)를 통해 집단 응집성을 측정하였다(Wasserman & Faust, 1994).

친교 네트워크는 “지난 6개월 동안 귀하는 아래에 열거된 각 사람들과 업무와 관련 없는 사교활동(회식을 제외한 점심, 저녁식사, 퇴근 후 음주 등)을 얼마나 함께하셨습니까?”로 측정되었으며, 응답자들은 소속 집단 구성원 전체의 이름이 제시된 명부를 통해 “전혀 없음(1점)”, “매우 많음(5점)”의 5점 척도로 측정되었다. 이러한 설문방식은 사회적 네트워크(social network) 연구에서 응답자들이 인식하는 관계와 그러한 관계들을 통해 형성되는 구조적 특성을 파악하기 위해 폭넓게 사용되는 방법이다(Barsness, Diekmann, & Seidel, 2005; Marsden, 1990; Oh, Chung & Labianca, 2004; Sparrowe & Liden, 2005).

네트워크 밀도는 구성원들 간에 존재하는 모든 관계들의 강도의 합을 발생 가능한 관계의 수로 나눈 값으로 측정되었으며, 각 관계에는 양 행위자가 서로에게 부여한 친교값의 평균값을 부여하였다(Wasserman & Faust, 1994).

#### 통계변수

본 연구에 사용된 218개의 집단이 소속된 기업은 두 가지 다른 유형의 산업으로 분류된다. 한국직업능력개발원의 분류 기준에 따르면 171개 집단은 사업서비스 산업으로, 47개 집단은 금융보험 산업으로 분류된다. 본 연구에서는 각 집단이 속한 산업의 특성이 각 변

수들 간의 관계에 영향을 줄 수 있기 때문에 산업변수를 더미변수화하여 통계분석이 포함시켰다. 각 집단이 소속된 기업을 통제하는 것이 산업을 통제하는 것보다 더 효과적일 수 있으나, 각 기업 당 집단의 수가 평균 2.2집단에 불과하여 기업을 통제하는 것이 통계적으로 적절치 않았기 때문에 산업을 통제하기로 하였다.

### 결 과

본 연구에서는 집단 수준에서의 차이값들을 주요 변수로 채택하고 있지만 먼저 원자료에 대한 이해를 도모하기 위해 개인 수준 및 집단 수준에서의 평균과 표준편차를 표 1에 제시하였다. 그리고 통계분석에 사용된 변수들의 평균과 표준편차, 모든 변수 간의 상관관

계는 표 2에 제시하였다.

먼저, 구성원들의 리더-구성원 표면유사성 차이 변수들 간의 관계는 근속기간 차이와 연령 차이, 교육기간 차이와 연령 차이를 제외하고는 유의하지 않았으나, 심층유사성 차이 변수인 직무만족 차이와 조직몰입 차이 간의 상관관계는 비교적 높게 나타났다. 구성원들의 리더-구성원 표면유사성 차이 변수들과 심층유사성 변수들 간에는 유의적인 관계가 발견되지 않았으며, 업무능력 차이와 맥락수행 차이 간의 상관관계는 유의한 것으로 나타났다. 본 연구의 종속변수인 LMX 차별화와의 관계는 구성원들의 리더-구성원 표면유사성 차이 변수들 중 성별 차이만이 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났고, 심층유사성 차이 변수들, 업무능력 차이, 맥락수행 차이, 그리고 집단 응집성이 LMX 차별화와 유의적인 상관관계가 있는 것으로 확인되었다.

표 1. 변수에 사용된 원자료의 기술통계량<sup>1</sup>

	구성원				리더	
	개인 수준		집단 수준		평균	표준편차
	평균	표준편차	평균	표준편차		
성별 <sup>2</sup>	.66	.47	.65	.26	.89	.32
연령 <sup>3</sup>	31.66	5.37	32.52	3.64	39.31	5.05
근속기간 <sup>4</sup>	52.78	56.77	56.01	42.91	97.29	78.99
교육수준 <sup>5</sup>	2.83	.71	2.87	.48	3.09	.66
직무만족	3.36	.63	3.35	.36	3.52	.57
조직몰입	3.40	.68	3.42	.39	3.78	.69
업무능력	3.40	.44	3.39	.24		
맥락수행	3.46	.48	3.45	.26		
LMX	3.55	.54	3.53	.30		

1: 구성원 개인=1,399, 구성원 집단=218, 리더=218, 2: 남성=1, 여성=0, 3: 나이, 4: 개월

5: 고등학교 졸업=1, 전문대 졸업=2, 대학 졸업=3, 대학원 졸업=4

표 2. 변수의 기술통계량 및 상관관계<sup>1</sup>

	평균	표준편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) 성별 차이	0.39	0.20										
(2) 연령 차이	3.61	1.46	-.01									
(3) 근속기간 차이	27.62	20.19	-.06	.53***								
(4) 교육수준 차이	0.52	0.34	.13	.17*	.01							
(5) 직무만족 차이	0.39	0.16	.05	-.07	-.02	.01						
(6) 조직몰입 차이	0.45	0.18	.00	-.04	.03	-.05	.40***					
(7) 업무능력 차이	0.38	0.15	.04	.10	.06	.05	-.02	-.09				
(8) 맥락수행 차이	0.40	0.16	.01	.04	.01	.03	.12	.14*	.15*			
(9) 집단 크기	7.42	2.32	-.07	.01	.09	-.03	.02	.01	.00	.14*		
(10) 집단 응집성	2.02	0.49	-.17**	-.03	.03	.01	-.04	-.09	.05	-.01	-.04	
(11) LMX 차별화	0.13	0.05	.14*	-.04	-.03	-.02	.25***	.24***	.16*	.25***	-.01	-.17*

1. N=218

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001, 양측검증(two-tailed test).

다음으로, 연구가설을 검증하기 위해 다중 회귀분석(multiple regression)을 시행하였다. 우선, 독립변수들 간에 다중공선성이 존재하는가를 알아보기 위해 분산팽창지수(VIF: variance inflation factor)를 확인하였는데, 모든 변수의 공차한계값이 .8이상이고, VIF 값은 1.5보다 작았기 때문에 다중공선성은 문제가 되지 않는 것으로 판단하였다.

표 3은 LMX 차별화에 대한 변수들의 회귀 분석 결과를 요약한 것이다.

가설 1에서는 구성원들의 리더-구성원 표면 유사성 차이가 LMX 차별화와 긍정적으로 관련될 것이라고 예측하였다. 분석결과(모형 5)에 따르면, 표면유사성, 즉 성별 차이( $\beta=.10$ , n.s.), 연령 차이( $\beta=-.05$ , n.s.), 근속기간 차이( $\beta=-.01$ , n.s.), 교육수준 차이( $\beta=-.02$ , n.s.) 모두가 LMX 차별화에 유의한 영향을 미치지 않는 것

으로 나타났다. 따라서 가설 1은 지지되지 않았다.

가설 2에서는 구성원들의 리더-구성원 심층 유사성 차이가 LMX 차별화에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 모형 5에서 직무만족 차이와 정서적 조직몰입 차이는 모두 예측한 방향으로  $p<.05$  수준에서 유의한 것으로 확인되었으며, 따라서 가설 2는 지지되었다.

또한 LMX 차별화에 대한 구성원들의 업무 능력 차이와 맥락수행 차이의 회귀계수가 각각 .16( $p<.05$ )과 .20( $p<.01$ )로 유의하게 나타나 가설 3과 가설 4 역시 모두 지지되었다.

한편, 집단 특성 중 집단 구성원들의 수가 많을수록 LMX 차별화가 커질 것이라는 가설 5는 지지되지 않았으나( $\beta=-.05$ , n.s.), 집단 내 구성원들 간의 응집성이 높을수록 LMX 차별



표 3. LMX 차별화에 대한 회귀분석 결과<sup>1</sup>

	LMX 차별화				
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5
산업 구분	-.05	-.04	-.04	-.07	-.04
성별 차이	.14*				.10
연령 차이	-.04				-.05
근속기간 차이	-.01				-.01
교육수준 차이	-.02				-.02
직무만족 차이		.18*			.16*
조직몰입 차이		.16*			.14*
업무능력 차이			.13*		.16*
맥락수행 차이			.23**		.20**
집단 크기				-.03	-.05
집단 응집성				-.17*	-.14*
F	1.07	6.6***	6.36***	2.77*	4.41***
R <sup>2</sup>	.03	.09	.08	.03	.19
수정된 R <sup>2</sup>	.00	.07	.07	.02	.15

1. N=218, 제시된 모든 수치는 표준화된 회귀계수(β)임.

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001, 양측검증(two-tailed test).

화는 더 작아질 것이라고 예측한 가설 6은 지지되었다(β=-.14, p<.05).

### 논 의

본 연구는 LMX의 가장 중요한 가정들 중 하나인 집단 수준에서 LMX 차별화를 유발하는 요인들에 대한 실증연구가 아직 이루어지지 않고 있는 시점에서 구성원들의 리더-구성원 표면유사성 및 심층유사성의 차이, 구성원들의 업무능력과 맥락수행의 차이, 그리고 집단 구성원 수와 집단 구성원들 간의 응집성이

집단 LMX 차별화에 미치는 영향을 규명하고자 하였다. 그 결과, 구성원들의 리더-구성원 표면유사성 차이와 집단 크기는 LMX 차별화에 영향을 미치지 못했고, 리더-구성원 심층유사성 차이와 구성원들의 업무능력 및 맥락수행의 차이, 그리고 집단 응집성이 LMX 차별화에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

리더와 구성원 간의 표면유사성 특성이 이론적으로 그리고 실증적으로 개인 수준에서의 LMX를 설명하는 중요한 요인으로 인정되어왔음에도 불구하고, 본 연구의 결과, 집단 수준의 LMX 차별화에 유의한 영향을 미치지 못한

것은 다음과 같이 설명될 수 있다. 먼저 리더는 외형적으로(표면적으로) 유사한 구성원보다는 심층적인 측면, 즉 자신과 유사한 태도를 갖는 구성원에게 더 많은 매력을 느낀다고 볼 수 있다. 표면유사성 또는 표면유사성과 관련된 많은 연구들에서 표면적인 변수들(예를 들어, 연령, 성별, 교육수준)은 단지 다르거나 유사하기 때문이 아니라 그 속에 가치관과 같은 보이지 않는 속성들이 작용하기 때문이라는 점을 고려한다면(Harrison & Klein, 2008 참고), 표면유사성의 효과가 심층유사성의 효과에 포함되어 있다고 추론할 수 있다. 표 3의 모형 1 처럼 표면유사성의 효과가 다른 변수들에 의해 상쇄되었는지를 확인하고자 다른 변수들을 제외하고 추가적인 통계분석을 한 결과, 비록 집단 구성원들의 리더-구성원 성별 차이는 유의하게 나타났으나( $\beta=.14, p<.05$ ) 모형은 유의하지 않았다( $F=1.07, n.s.$ ).

한편, Harrison 등(1998)은 시간의 경과에 따라 표면적 차이에 대한 인식은 약화되고, 심층적 차이에 대한 인식은 강화될 것이라고 주장하였다. 따라서 리더와 구성원들 간의 관계가 오래될수록 집단 리더와 구성원들 간의 표면유사성의 차이는 약화되고, 심층유사성 차이의 효과가 강화되었을 것이라는 추측도 가능하다. 본 연구에서는 이러한 가능성을 염두에 두고, 선행연구와 같은 방식으로(Harrison et al., 1998) 시간의 경과 즉, 리더-구성원 간 근속기간 차이의 평균과 표면유사성 및 심층유사성 차이와의 상호작용 효과를 추가로 확인하였지만 통계적으로 유의한 결과를 얻지는 못했다. 결국, 본 연구결과만을 놓고 본다면 표면유사성은 개인 수준의 LMX와는 달리 집단 수준의 LMX 차별화에는 영향을 미치지 않는다고 결론내릴 수 있다.

다음으로, 집단 구성원의 수가 많을수록 LMX 차별화가 커질 것이라는 가설이 지지되지 않은 것에 대해서는 다음과 같이 추론해 볼 수 있다. 먼저, Green 등(1996)은 집단의 크기가 커질수록 리더와 구성원 간의 상호작용 정도가 줄어들기 때문에 전반적인 집단의 LMX는 낮아진다고 주장하였는데, 이들의 주장에 따른다면 전반적인 LMX가 낮아져 집단 내 LMX 차별화가 작아진 것이라고 볼 수 있다. 이러한 내용을 본 연구의 이론적 논의와 연결시켜 재해석할 수도 있다. 일반적인 리더가 관리할 수 있는 인원이 3명이라고 가정할 때 구성원의 수가 6명(본 연구에서의 최소 집단 인원수)에서 19명(본 연구에서의 최대 집단 인원수)으로 늘어날 경우 리더는 자신과 심층적으로 유사하거나 업무능력을 갖춘 3명의 구성원을 중심으로 교환관계를 형성할 것이고, 나머지 구성원들에 대해서는 평균적으로 유사하면서 낮은 LMX를 유지할 수 있다. 따라서 집단 구성원의 수가 늘어날수록 평균 LMX와 LMX 차별화 모두가 낮아질 가능성도 있을 것이다. 하지만 이러한 해석은 집단 크기 증가에 따른 소집단 형성 가능성과 평판에 대한 인지라는 가설의 논거와 여전히 상충되는 성격을 갖기 때문에 후속연구를 통해 좀 더 정밀한 고찰이 요구된다.

이상의 연구결과에 따르면, 본 연구는 다음과 같은 함의를 갖는다. 본 연구는 LMX 이론이 본질적으로 리더와 구성원들 간의 차별적인 관계에 기반하고 있음에도 불구하고, LMX 차별화에 대한 연구, 특히 LMX 차별화의 선행요인에 대한 실증연구가 아직 이루어지지 않고 있다는 점에서 출발하였다. 본 연구에서는 LMX 연구에서 전통적으로 중요하게 인식되어온 리더와 구성원들 간의 유사성, 구성원

들의 업무능력 및 맥락수행의 차이, 그리고 배태성 관점에서 집단 크기와 집단 응집성을 중심으로 집단 수준의 LMX 차별화의 선행요인을 규명하여 LMX 논의를 발전시켰다는 점에서 가장 중요한 이론적 함의를 갖는다.

다음으로, 본 연구는 다양한 LMX 차별화의 선행요인들 간의 상대적인 중요성을 검증함으로써 집단 내 LMX 차별화가 발생하는 과정을 새로이 해석할 수 있는 계기를 마련했다는 점에서 또 다른 이론적 의의를 갖는다. 본 연구의 이론적 논의와 결과를 통해 LMX 차별화가 발생하는 과정을 다음과 같이 설명할 수 있다. 리더는 자신이 운용할 수 있는 시간, 노력, 자원의 한계를 가지기 때문에 모든 구성원과 높은 수준의 LMX를 갖기는 어려우며, 일부 구성원들에게 더 많은 후원을 하거나 모든 구성원들과 일정 수준의 유사한 LMX를 가질 것이다. 개인은 자신과 유사한 특성을 가지는 대상에 대해 불확실성을 덜 느끼고 호의적인 귀인을 하는 성향이 있기 때문에 리더는 자신과 유사한 특성을 가지는 구성원을 더욱 선호할 것이다. 하지만 이 과정에서 리더-구성원 간 관계에는 표면적 특성에 의한 편견보다는 심층적 유사성을 기반으로 한 선호가 더욱 강하게 반영될 것이다. 또한 리더는 집단성과를 높이기 위해 집단의 성과에 실질적인 기여를 할 수 있는 능력을 갖춘 구성원들과 집단의 업무성과에 간접적인 영향을 주는 맥락수행에 창출하는 구성원들에게 더욱 호의적인 반응을 보일 것이다. 하지만 이러한 요인들 이외에 집단의 구조적인 특성에 의해 리더십 행위의 기회와 제약을 느끼기 때문에 구성원들의 응집성 정도에 따라 특정 구성원들과의 LMX 질을 높이거나 낮출 것이다.

본 연구는 이론적 논의와 통계적 결과, 그

리고 다양한 해석들을 통해 집단에서의 리더십 행위는 리더가 어떤 구성원들과 함께 하는가와 그 구성원들 간의 관계들에 의해 형성되는 구조적 특성이 어떠한가에 따라 달라진다는 점을 밝히려고 하였다. 따라서 과거의 상황적 리더십 이론들이 재조명될 수 있으며, 각 조직에서는 리더의 개인적 특성 뿐 아니라 해당 집단 또는 집단의 특성에 따른 리더십에 더욱 주목할 필요가 있을 것이다.

그러나 이러한 기여에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가진다. 먼저, 본 연구의 횡단연구적(cross-sectional study) 설계이다. 집단 내 LMX 차별화를 예측하는 여러 변수들 중 맥락수행과 구성원 응집성은 LMX 차별화와 역인과관계(reverse causality)를 가질 수 있다. 지금까지의 LMX 연구를 살펴보면, 본 연구의 맥락수행과 유사한 조직시민행동(OCB)은 LMX의 선행요인임과 동시에 결과변수가 될 수 있다(Hackett et al., 2003). 그리고 구성원 간의 응집성 역시 LMX 차별화의 결과변수로 인식되기도 한다(Mayer & Piccolo, 2006). 따라서 이러한 역인과관계 또는 상호 영향적인 관계의 가능성에 대한 검증이 필요하며, 이러한 부분은 종단연구를 통해 확인할 수 있기 때문에 후속연구에서는 이러한 점을 고려하여야 할 것이다.

둘째로, 본 연구의 분석에서 사용된 직무만족, 정서적 조직몰입, 업무능력, 맥락수행, LMX에 대한 측정이 모두 구성원의 자기보고(self-report) 방식으로 이루어졌다는 점을 지적하고자 한다. 자기보고방식을 사용할 경우 변수들 간의 상관관계 측정치가 증가되는 동일방법분산(common method variance)이 발생할 수 있다. 본 연구에서는 동일방법분산의 잠재적 가능성을 확인하기 위해 Harman의 단일요인검

증(single-factor test)을 실시하였다. 이 방법에 따르면 모든 변수들을 대상으로 한 요인분석에서 한 가지 요인만 도출되거나 한 가지 요인이 대부분의 공분산을 설명할 경우 동일방법분산이 존재할 가능성이 높다 (Podsakoff & Organ, 1986). 본 연구에서는 고유치(eigenvalue)가 1 이상인 요인이 6개 도출되었고, 총 분산에 대한 첫 번째 요인의 설명력 역시 29.15%로 나타나 동일방법분산의 우려는 높지 않은 것으로 판단된다. 또한 본 연구에서는 모든 개인 변수들이 팀 수준 변수로 변환되면서 동일방법분산의 가능성은 더욱 낮다고 볼 수 있다. 하지만 기본적으로 독립변수와 종속변수를 모두 동일 원천의 응답 자료로부터 얻은 것은 여전히 오류의 가능성을 가지기 때문에, 향후 연구에서는 LMX를 구성원의 관점에서 측정한다면 업무능력과 맥락수행은 리더를 통해 측정하는 등 오류를 제거할 수 있는 다양한 방법들을 제고할 필요가 있다.

종합적으로, 본 연구결과를 통해 집단의 맥락적 상황에 의해 집단 내 LMX 차별화의 정도가 달라진다는 점을 알 수 있었다. 이러한 결과는 집단이 속해 있는 조직의 특성 또한 리더의 리더십 행위와 구성원들 간의 상호작용에 영향을 주고, LMX 차별화에 영향을 줄 수 있다는 점을 암시하는 것이다. 기존의 LMX 연구에서는 개인 수준의 LMX 선행요인으로 조직의 문화, 기술적 특성, 그리고 물리적 거리 등이 제시된 바 있고(Napier & Ferris, 1993), 집단 수준의 LMX 차별화에 대해서는 조직문화, 조직구조, 인적자원관리제도가 제시되었다(Henderson et al., 2009). 따라서 앞으로 조직 특성이 집단 수준의 LMX 차별화에 미치는 영향에 대한 연구는 집단 내 LMX 차별화의 선행요인을 확인하는 새로운 시도가

될 것이다.

## 참고문헌

- 유태용, 현희정 (2003). 개인과 환경간 부합 연구에서 다차항 회귀분석과 반응표면 방법론의 적용. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 16, 1-19.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allison, P. D. (1978). Measures of inequality. *American Sociological Review*, 43, 865-880.
- 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.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 989-1004.
- Blau, P. M. (1970). A formal theory of

- differentiation in organizations. *American Sociological Review*, 35, 201-218.
- Boies, K., & Howell, J. M. (2006). Leader-member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in exploring team-level outcomes. *Leadership Quarterly*, 17, 246-257.
- 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* (pp.71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bray, R. M. Kerr, N. L., & Atkin, R. S. (1978). Effects of group size, problem difficulty, and sex on group performance and member reactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 1224 - 1240.
- Cogliser, C. C., & Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: A multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 487-511.
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120
- Cook, J., & Wall, T. D. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39 - 52.
- Dansereau, F. (1995). A dyadic approach to leadership: Creating and nurturing the approach under fire. *Leadership Quarterly*, 6, 479-490.
- 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.
- Day, D. V., & Crain, E. C. (1992). The role of affect and ability in initial exchange quality perceptions. *Group and Organization Management*, 17, 380-397.
- Deluga, R. J. & Perry, J. T. (1994). The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchange. *Group and Organizational Studies*, 19, 67-86.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Duchon, D., Green, S., & Taber, T. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71, 56-60.
- Evans, C. R., Dion, K. L. (1991). Group cohesion and performance: a meta-analysis. *Small Group Research*, 22, 175 - 186.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill: New York.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233-258.
- Ford, L. R., & Seers, A. (2006). Relational leadership and team climates: Pitting

- differentiation versus agreement. *Leadership Quarterly*, 17, 258-270.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Graen, G., Novak, M., & 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 Performance*, 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.
- Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and Organizational Influences on Leader-Member Exchange and Related Work Attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, 204-214.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 9, 481-510.
- Hackett, R. D., Farh, J., Song, L. J., & Lapierre, L. M. (2003). LMX and organizational citizenship behavior: Examining the links within and across western and Chinese samples. In G. B. Graen (Ed.), *Dealing with diversity, LMX leadership* (pp.219-264). Greenwich, CT: Information Age Publishing, Inc.
- Hackman, J. R., & Walton, R. F. (1986). Leading Groups in Organizations. In P. S. Goodman (Ed.), *Designing effective work groups* (pp. 72-119). San Francisco: Jossey-Bass.
- Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2006). Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *Journal of Social Psychology*, 146, 65-84.
- Harrison, D. A., & Klein, K. (2008). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 1199 - 1228.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41, 96-107.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002) Time, teams, and performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029-1045.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation:

- A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *Leadership Quarterly*, 20, 517-534.
- Hersey, P. S., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hirokawa, R. Y., & Keyton, J. (1995). Perceived facilitators and inhibitors of effectiveness in organizational work teams. *Management Communication Quarterly*, 8, 424-446.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121-140.
- Hooper, D. T., & Martin, R. (2008). Beyond personal leader-member exchange(LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *Leadership Quarterly*, 19, 20-30.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321 - 338.
- Kinicki, A. J., & Vecchio, R. P. (1994). Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 75-82.
- Krackhardt, D. (1999). The ties that torture: Simmelian tie analysis in organizations. *Research in the Sociology of Organizations*, 16, 183-210.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 723-746.
- 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.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.
- Lord, R. G. (1985). An information processing approach to social perceptions, leadership, and behavioral measurement in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 7, 87-128.
- 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.
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86, 697-708.
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2005). LMX differentiation: Key concepts and related empirical findings. In G. B. Graen (Ed.), *Global organizing designs, LMX leadership* (pp. 73-98). Greenwich, CT: Information Age

- Publishing, Inc.
- Mayer, D. M., & Piccolo, R. F. (2006). Expanding the scope: Social network and multilevel perspectives on leader-member exchange. In G. B. Graen (Ed.), *Sharing network leadership, LMX leadership* (pp.37-62). Greenwich, CT: Information Age Publishing, Inc.
- 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.
- Miles, R. E. (1964). Attitudes toward management theory as a factor in managers' relationships with their superiors. *Academy of Management, 7*, 303-313.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 79*, 475-480.
- Napier, B. J., & Ferris, G. R. (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Review, 3*, 321-357
- Oh, H., Chung, M., & Labianca, G. (2004). Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. *Academy of Management Journal, 47*, 860-875.
- Oh, H., Labianca, G., & Chung, M. (2006). A multilevel model of group social capital. *Academy of Management Review, 31*, 569-582.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly, 34*, 21 - 37.
- Phillips, K. W., & Loyd, D. L. (2006). When surface and deep-level diversity collide: The effects on dissenting group members. *Organizational Behavior and Human Decision Process, 99*, 143-160.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management, 12*, 531-544.
- Rosenbaum, M. (1986). The repulsion hypothesis: On the nondevelopment of relationships. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1156-1666.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange(LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly, 10*, 63-113.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. I., & Scandura, T. A. (1998). Delegation and leader-member exchange: Main effect, moderators, and measurement issues. *Academy of Management Journal, 41*, 298-316.
- Schyns, B. (2006). Are group consensus in leader-member exchange (LMX) and shared work values related to organizational outcomes? *Small Group Research, 37*, 20-35.
- 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.
- Sias, P. M., & Jablin, F. M. (1995). Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and coworker communication. *Human Communication Research, 22*, 5-38.
- Snyder, R. A., & Bruning, N. S. (1985). Quality



- of vertical dyad linkages: Congruence of supervisor and subordinate competence and role stress as explanatory variables *Group and Organization Studies*, 10, 81-94.
- 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 individual and group. *Academy of Management Journal*, 44, 316-326.
- Steiner, D. D., & Dobbins, G. H. (1989). The role of work values in leaders' attributions and the development of leader-member exchanges. *International Journal of Management*, 6, 81-90.
- Tsui, A. S., & O'Reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in ordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
- Turban, D. B., & Jones, A. P. (1988). Supervisor-subordinate similarity: Types, effects and mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 73, 228-234.
- Turner, J. (1985). Social categorization and the self concept: A social cognitive theory of group behavior. *Advances in group processes*, 2, 77-121.
- Van Breukelen, W., Schyns, B., & Le Blanc, P. (2006). Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges. *Leadership*, 2, 295-316.
- Wagner, W. G., Pfeffer, J., & O'Reilly, C. A. (1984). Organizational demography and turnover in top management groups. *Administrative Science Quarterly*, 29, 74-92.
- Waldman, D. A., & Avolio, B. (1986). A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 33-38.
- 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.
- Xiao, Z., & Tsui, A. S. (2007). When brokers may not work: The cultural contingency of social capital in high-tech firms. *Administrative Science Quarterly*, 52, 1-31.

1차 원고접수 : 2010. 1. 8

2차 원고접수 : 2010. 2. 12

최종게재결정 : 2010. 2. 23

## The Antecedents of Leader-Member Exchange Differentiation

**Kihyun Lee**

Yonsei University

**Myung-Ho Chung**

Ewha Womans University

Conventional LMX theory basically assumes that leaders will have different social exchange with each members. However, previous research has rarely investigated the possible antecedents of LMX differentiation at the team level. Current study examined the effects of team variability of surface level (i.e. gender, age, tenure, education) similarity and deep level (i.e. job satisfaction, affective organizational commitment) similarity between leader and members as well as task competence and contextual performances of team members. We also investigated the influence of contextual factors such as team size and team cohesiveness. Results from the sample of 218 team and 1,617 participants from Korean firms, we found that team variability of deep level similarity, task competence, contextual performance, and team cohesiveness were positively associated with team level LMX differentiation. However, no support was found for the relationship between LMX differentiation and team variability of surface level similarity and team size. We discussed theoretical and practical implications of these findings.

*Key words : LMX differentiation, Surface-level Similarity, Deep-level Similarity, Task Competence, Contextual Performance, Team Size, Team Cohesiveness*