

## 팀 맥락에서의 LMX의 효과에 대한 연구: LMX 차별화와 분산교류 기억체계(TMS)의 조절효과를 중심으로\*

오 원 경

김 민 수<sup>†</sup>

한양대학교 경영대학

기존의 LMX에 대한 연구에서는 리더와 구성원간의 개별적 이차관계(dyadic relationship)에서 구성원의 태도에 미치는 리더의 차별적 역할을 강조하였다. 그러나 Sparrowe와 Liden(1997) 이후, 최근 연구에서는 독립된 이차관계를 넘어 리더와 구성원들이 속한 집단의 맥락에서 LMX의 형성을 살펴봐야 한다는 다수준(multilevel) 접근의 필요성이 제기되고 있다. 본 연구에서는 팀 내에서 구성원들에게 영향을 미칠 수 있는 두 가지 맥락적 요소로서 LMX 차별화와 TMS를 살펴보았다. 이는 팀 내 구성원들의 분산된 정도와 통합된 시각을 살펴볼 수 있는 것으로, 구성원의 태도(팀 몰입)에 미치는 LMX의 영향을 조절할 것으로 보았다. 다수준 분석을 위해 연구대상으로 총 37개 팀 277명을 선정하여 위계적 선형 모형(HLM; Hierarchical Linear Modeling) 분석을 실시하였다. 분석결과 개인의 LMX 수준은 팀 몰입에 정적인 영향을 보였으며, 둘 사이의 관계를 팀의 TMS 수준이 조절하는 것으로 나타났다.

주요어 : LMX 차별화, TMS, 다수준 접근

\* 본 논문은 2010년도 정부재원(교육과학기술부 인문사회역량강화사업비)으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2010-330-H00003).

† 교신저자 : 김민수, 한양대학교 경영대학, kimmin@hanyang.ac.kr

오늘날 많은 조직에서 팀 기반 구조가 활성화됨에 따라(Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009), 팀에서의 사회적 교환관계가 점점 더 주목을 받고 있다(Erdogan & Liden, 2002). 사회적 교환은 장기간 지속되고 명시되지 않은 상호 의무를 특징으로 하는 것으로(Blau, 1964), 팀 내에서 구성원은 다양한 사회적 교환관계를 형성하게 되지만, 특히, 리더와의 교환관계 수준에 대한 지각은 구성원의 태도 형성에 중요한 영향을 미친다(Uhl-Bien & Maslyn, 2003).

리더와 구성원의 교환관계 (leader-member exchange; 이하 LMX)에 대해 다룬 연구는 신뢰, 존중, 의무를 기반으로 형성된 리더와 구성원의 상호간 교환관계를 의미하는 것으로(Graen & Uhl-Bien, 1995), 초기 LMX 이론은 리더가 모든 구성원들을 동등하게 대한다는 것을 전제로 한 평균적 리더십 유형(Average leadership style) 논의를 반박하며 발전되었다(Dansereau, Graen, & Haga, 1975). 리더와 구성원의 시간과 자원은 한정되어 있기 때문에(Green, Anderson, & Shivers, 1996), 일부는 상호 신뢰와 존중을 바탕으로 한 높은 수준의 교환관계를 형성하고, 또 다른 일부는 주로 공식적 고용 계약에 기반한 낮은 수준의 교환관계를 형성하게 된다(Green, Anderson, & Shivers, 1996). 즉 리더는 구성원들과 서로 다른 수준의 교환관계를 형성하게 되고, 한 집단 내에서는 다양한 수준의 리더와 구성원간의 교환관계가 존재하게 된다(Graen, Liden, & Hotel, 1982).

또한 기존의 LMX에 대한 연구에서는 리더와 구성원간의 개별적 이차관계(dyadic relationship)에서 구성원의 태도에 미치는 리더의 차별적 역할을 강조하였다 (Henderson, Wayne, Shore, Bommer, & Terrick, 2008). 즉, 개

인의 LMX 에 대한 지각과 결과 간의 관계가 논의되어 왔으나(Schriesheim, Castro, Zhou, & Yammarino, 2001), 이러한 개인 수준의 접근법은 집단 내 다양한 구성원들에 대한 리더의 차별적 대우가 집단 내 활동에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 설명을 하고자 한 LMX 본래의 연구 목적에는 부합하지 않는다(Dansereau, Graen, & Haga, 1975). 최근에는 이러한 한계점을 극복하기 위해 집단의 맥락에서 LMX의 형성을 살펴봐야 한다는 다수준(multilevel) 접근의 필요성이 제기되고 있다(Boies & Howell, 2006; Henderson, Wayne, Shore, Bommer, & Terrick, 2008). 한 집단 내 배태되어 있는 구성원들은 공통의 리더를 갖고, 상호의존적인 특성을 갖기 때문에, 구성원의 LMX 관계 형성에 있어 사회적 맥락(context)을 고려하는 것이 중요하다(손은울, 최명옥, 박동건, 2011; 이기현, 오홍석, 정명호, 2008; Sparrowe & Liden, 1997). 이에 따라 최근 연구에서는 리더와 구성원의 관계를 고립된 이차간의 관계로 설명하기 보다는 다수준 접근을 통해 팀이나 조직과 같은 사회적 맥락에서의 LMX의 역할을 고려하기 시작하였다.

팀에서 살펴볼 수 있는 사회적 맥락의 요소로는 크게 두 가지를 살펴볼 수 있다. 첫 번째는 LMX 차별화로서, 팀 내에서 리더가 구성원들과 얼마나 차별화된 수준의 LMX를 형성하고 있는지를 나타낸다. 두 번째는 분산교류 기억체계(transactive memory system; 이하 TMS)로, 이는 팀 내 구성원들 간에 서로 간의 전문영역을 알고 있으며, 각자의 역량을 신뢰할 수 있으며, 서로 조정(coordination)할 수 있는가를 나타내는 팀 내 공유된 인지 프로세스를 말한다. LMX 차별화가 팀 내 구성원들의 분산된 정도를 나타냈다면, 이와는 반대로

TMS는 구성원들이 팀에서 얼마나 분산된 역할을 파악하고 조정하고 있는가를 나타낸다. 팀 내 효율적인 협동을 위해서는 구성원들간 차별화된 역할을 조절할 필요가 있다. 즉, TMS와 같은 팀 내 인지 프로세스를 통해 보다 효과적으로 팀원들간 조정 업무를 수행할 수 있다. 기존의 많은 연구에서도 구성원들 간의 공유된 지각이 팀 효과성(Tesluk & Mathieu, 1999), 직무 참여, 노력, 성과(Brown & Leigh, 1996)등과 같은 개인과 팀 수준의 결과에 중요한 영향을 미친다고 하였다. 그러나 기존 LMX 연구에서는 팀 맥락적 요소로서 주로 LMX 차별화를 살펴보았을 뿐(Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrowe, 2006), 팀 구성원들의 TMS 수준을 살펴본 연구는 찾을 수 없었다. 이에 본 연구에서는 팀의 효과성을 위해서는 구성원들이 서로 얼마나 차별화되어 있는지 뿐만 아니라 얼마나 통합된 지각을 갖고 있는가를 함께 살펴보는 것이 중요할 것이라 보고 LMX와 구성원 태도 관계를 살펴보는 데 있어 LMX 차별화와 TMS의 조절 효과를 함께 고려하는 것이 중요한 의의를 가질 것이라 기대한다.

그러므로 본 연구에서는 선행연구에서 밝힌 바와 같이 기존 LMX 논의와 함께 그 한계점을 보완하기 위해, LMX 수준에 따른 구성원의 태도 형성에 있어 팀의 맥락적 요소를 고려하기 위해 다수준 접근을 시도하고자 한다. 즉, 개인의 LMX 수준과 태도 간 관계에 영향을 미치는 팀 맥락적 요소로서 팀 수준의 변수로 LMX 차별화와 TMS를 살펴보고자 한다.

## LMX 이론

앞에서 살펴본 것과 같이 LMX는 리더와 구

성원의 상호간 교환관계를 의미하는 것으로 (Graen & Uhl-Bien, 1995), 사회적 교환 이론 (Blau, 1964)과 상호호혜의 규범(norm of reciprocity) 으로부터 발전 되었다.

Blau(1964)는 조직행동의 효과성을 설명하기 위하여 교환 관계를 사회적 교환(social exchange)과 경제적 교환 (economic exchange)의 개념으로 구분하였다. 경제적 교환은 물건의 거래 (transactions)와 같이 타인으로부터의 경제적 보상에 기초하여 형성되며, 대부분이 객관적이고 관찰이 가능하다. 반면에, 사회적 교환이란 교환의 상대방으로부터 보상과 같은 혜택을 받았을 때, 앞으로 언젠가는 이에 대한 보답을 해야 한다는 상호호혜의 규범을 기반으로 형성된다. 즉, 사회적 교환은 경제적 교환관계와는 달리 고용계약 그 이상으로, 높은 수준의 상호신뢰와 의무를 바탕으로 형성된다.

리더와 각 구성원들은 서로 다른 이자간 교환관계를 형성한다(Dansereau, Graen, & Hega, 1975). 즉, 한 집단 내에서 다양한 수준의 리더와 구성원간의 관계가 형성되게 되고(Graen, Liden, & Hotel, 1982), 이 관계의 수준에 따라 교환되는 물질적 자원, 정보, 지원의 정도가 다양하게 나타난다(Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrowe, 2006). 만약 리더가 구성원과 낮은 수준의 교환 관계를 형성하고 있다면, 둘 간의 상호작용은 계약상 의무에 한정되어, 성과 수행만큼의 보상이나 혜택을 받게 된다. 그러나 높은 수준의 교환관계를 형성한 리더와 구성원 관계는 계약상의 의무를 넘어서는 사회적 교환의 패턴을 형성하게 된다 (Liden & Graen, 1980). 즉, 높은 수준의 신뢰를 기반으로(Dienesch & Liden, 1986), 공식적인 직무 기술서에 명시되어 있는 것 이상의 물질적, 비물질적 재화의 교환이 발생한다(Liden et al.,

2006; Liden & Graen, 1980). 리더는 구성원에게 좀 더 도전적인 업무, 훈련, 승진기회 등 중요한 자원을 제공하게 되고(Anand, Vidyarthi, Liden & Rousseau, 2010; Wayne, Liden, Kraimer, & Graf, 1999), 구성원들은 자신에게 호의적인 대우를 한 리더에게 보답하고자 조직에 대한 몰입이나 더 많은 노력을 보이게 되는 것이다. 이러한 상호 의존성이 사회적 교환관계의 핵심이다 (Molm, 1994).

이처럼 LMX 수준에 따라 구성원의 태도와 행동에 미치는 영향이 다르게 나타나는데 (Gerstner & Day, 1997; Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997; Sparrowe & Liden, 1997), 선행연구를 통해 LMX가 직무 태도(Erdogan & Liden, 2002; Gerstner & Day, 1997; Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997), 직무성과 (Gerstner & Day, 1997), 시민행동(Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007), 조직몰입(강영순, 백기복, 김정훈, 2001; 박경규, 이규만, 2001), 직무만족(김상호, 이진규, 최인옥, 2008)에 긍정적인 영향을 미치고, 이직의도(김은정, 유태용, 2004; 오인수, 한지현, 김영록, 유태용, 2006)에 부정적 영향을 확인할 수 있었다.

본 연구에서는 구성원이 팀에 대해 갖는 긍정적인 태도 중 가장 대표적인 것으로, 팀 몰입을 살펴보고자 한다. 몰입은 개인이 직무, 사회적 개체와 관련된 어떠한 대상에 대해 갖는 지각된 심리적 유대감으로, 팀 몰입은 개인이 소속된 팀에 대한 동질감이나 소속감 정도로 정의할 수 있다(Mowday, Porter, & Steer, 1982). 즉, 리더와 높은 수준의 교환관계를 형성한 구성원은 리더로부터 더욱 많은 지원과 혜택을 받게 되고, 상호호혜의 규범에 따라 이에 대한 보답으로 팀에 대한 애착과 더 많은 노력을 보이게 되므로, 이는 팀 몰입에 정

적인 영향을 미칠 것이다.

이에 본 연구에서는 LMX 수준이 구성원의 태도 형성에 영향을 미칠 것이라 보고, 다음과 같은 가설 1을 유도하였다.

**가설 1.** LMX의 수준이 높을수록 구성원의 팀 몰입은 증가할 것이다.

#### 팀 내 LMX 차별화의 조절효과

기존의 LMX 연구는 개인 수준에서 LMX 수준과 결과변수 사이의 관계를 측정하는 단일 수준의 연구로 진행되어 왔다면(Schriesheim, Castro, Zhou, & Yammarino, 2001), 최근에는 단순히 개인 수준에서만 바라보는 것에 대한 문제점이 제기되고 있다(Dansereau et al., 1975). 앞에서 살펴본 것처럼 LMX는 팀 내 리더와 구성원 사이의 차별화된 관계를 전제로 한다(Dansereau et al., 1975). 그러므로 팀이 리더와 한 명의 구성원으로 구성되지 않는 한, 동일한 리더는 팀 내 여러 구성원들과 다양한 질의 관계를 형성하게 된다(Liden et al., 2006). 각 구성원들은 리더와 서로 다른 수준의 LMX를 형성하게 되기 때문에, 개인의 LMX 수준 뿐만 아니라 팀 내 다른 구성원들이 리더와 어떠한 교환관계를 형성하고 있는지가 팀에 대한 구성원의 태도 형성에 영향을 미칠 것이다. 이는 LMX 차별화라는 개념을 통해 알아볼 수 있다(이기현, 정명호, 2010; Boies & Howell, 2006; Henderson et al., 2008).

LMX 차별화란 팀 내 차별적 LMX가 분포되어 있는 정도를 나타내는 것으로, LMX 차별화 정도는 팀 마다 다양하게 나타날 수 있다. 높은 LMX 차별화를 갖고 있는 팀의 리더는 팀 구성원들과 다양한 수준의 교환 관계를 형

성하는 반면, 낮은 LMX 차별화를 갖고 있는 팀의 리더는 모든 구성원들과 유사한 수준의 질의 관계를 공유한다(Liao, Liu, & Loi, 2010). 이러한 차별화 정도는 개인이 팀 내 사회적 교환관계에 대해 어떻게 해석하고 반응하는지에 영향을 미친다(Erdogan & Liden, 2002; Ford & Seers, 2006; Liden et al., 2006). 본 연구에서는 개인 수준의 LMX와 구성원의 태도 간 관계에 대한 LMX 차별화의 효과를 확인하기 위해 사회적 비교 관점에 기반한 준거 집단 이론과 사회적 정보 처리 이론을 통해 살펴보고자 한다.

사회적 비교는 “사회적 상호작용의 피할 수 없는 요소”라 할 수 있다(Brickman & Bulman, 1977: 150). 사회적 비교 관점에 따르면, 개인은 다른 팀의 구성원들보다 자신이 속한 팀의 구성원들과 상호의존적으로 과업을 수행하고, 이용 가능한 자원의 확보를 위해 경쟁하게 될 뿐만 아니라 직무 맥락(context)에서 유사성을 더 지각하기 때문에, 팀 내에서 자신의 LMX 수준을 파악하기 위해 팀 구성원들과 상호간 비교를 하게 된다. 즉, 사회적 교환 관계에서 LMX 차별화는 리더와 구성원의 이차관계를 넘어 팀 내 사회적 비교를 통해 발생하는 것이다(Liao et al., 2010).

이는 준거 집단 이론(reference group theory)과 일치하는 것으로(Hyman, 1968), 개인은 자신의 직무 그룹 내 상대적 위치에 대한 지각을 통해 자신의 LMX 수준을 평가하고, 이는 개인의 태도 형성에 영향을 미친다. 기존 연구들은 개인은 팀 내 다른 구성원들과의 비교를 통해서 리더의 대우가 다르다는 것을 인지하게 되고(Duchon, Green, & Taber, 1986; Graen & Cashman, 1975; Sias & Jablin, 1995), 이러한 지각은 구성원들 간 의사소통을 통해 구조화되

고 강화된다고 하였다(Sias, 1996). 특히 팀 내 LMX 차별화 정도가 높을수록, 자신의 상대적 위치에 대한 지각이 구성원의 태도 및 행동 형성에 더욱 강하게 영향을 미친다. Erdogan & Liden(2002)은 팀 내 LMX 차별화가 높은 경우, 리더는 높은 수준의 교환관계를 형성한 구성원에게 상대적으로 더 많은 이점과 구별되는 대우를 하게 되고 이것이 팀 내 구성원 간 비교를 이끄는 반면, LMX 차별화 정도가 낮은 경우에는 팀 내 비교보다는 전반적인 관계의 질에 대한 개인수준 지각이 더 중요하게 작용한다고 하였다.

또한 사회적 정보 처리 이론(Social information processing theory)에 따르면 개인은 조직에 대한 태도나 행동을 형성할 때 환경적 요인에 의해 영향을 받는데, 자신과 비슷한 상황에 처한 사람들, 특히 팀 동료들을 사회적 단서(social cue)로서 활용한다고 하였다(Salancik & Pfeffer, 1978). 즉 개인이 팀에 대한 태도나 행동을 형성할 때, 같은 팀에 속해있는 다른 구성원들이 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다(Ford & Seers, 2006). 이처럼 구성원들은 자신의 LMX 질에 대해 판단할 때 팀 내 다른 구성원이 갖는 LMX 질을 비교 기준으로 사용하게 된다.

LMX 차별화가 낮은 팀과는 달리 LMX 차별화가 높은 팀에서는 자신의 LMX 수준이 다른 구성원들의 LMX 수준과 다르다는 것을 지각하게 되고 이에 대해 민감하게 반응할 것이다(Liden et al., 2006). 즉, LMX 차별화가 높은 팀에서 높은 수준의 LMX를 갖는 구성원은 다른 구성원들에 비해 자신이 리더로부터 더 많은 지원을 받는다는 것을 지각을 하게 되고, 이러한 지각이 팀에 대한 보다 긍정적인 태도 형성으로 이어질 것이다. 그러므로 LMX 차별화가 높은 팀에서 LMX가 미치는 영향력이 더

크게 나타날 것이다.

이에 본 연구에서는 구성원의 LMX 수준에 따른 태도 형성은 팀 내 LMX 차별화 정도가 클수록 더욱 정적으로 나타나고, LMX 차별화 정도가 낮을수록 정적인 관계가 약화될 것이라 예상하고 있다. 따라서 다음과 같은 가설 2를 유도할 수 있다.

**가설 2.** LMX 차별화는 LMX 수준과 팀 몰입과의 관계를 조절할 것이다. 즉, LMX 차별화 정도가 높을수록 LMX 수준과 팀 몰입과의 정적인 관계는 강화될 것이다.

#### 팀 내 TMS의 조절효과

오늘날 조직 내에서 발생하는 복잡한 문제를 해결하고 팀의 효과성을 높이기 위해서는 팀 구성원들 간에 효율적이고 효과적으로 협동할 수 있는 팀의 능력이 중요하다. 이러한 효과적인 팀워크를 위해서는 구성원들 서로가 갖고 있는 다양한 지식을 어떻게 조합하는지 혹은 정보를 어떻게 총체적으로 처리하는지를 이해하는 것이 필요하다(Hinsz, Tindale, & Vollrath, 1997). 이에 연구자들은 팀 구성원들 사이의 과업과 관련한 상호작용을 이끄는 규범이나 역할 기대와 같은 인지적 구조에 관심을 가져왔다(Kozlowski & Ilgen, 2006). 팀의 인지 구조, 특히 팀 내 지식관련 프로세스에서 인지의 구조와 그 역할을 살펴보는 연구로 TMS에 대한 연구가 대표적이다(Zhang, Hempel, Han, & Tjosvold, 2007).

팀 수준의 TMS는 팀 내 구성원이 각각 갖고 있는 지식과 누가 무엇을 알고 있는가에 대한 총체적인 인식이 합해진 것으로, 팀은 다른 사람의 전문지식에 대한 구성원들 간의

공유된 이해를 기반으로 정보에 대한 책임을 분배하는 암묵적인(implicit) 구조를 발전시키게 된다(Lewis, Belliveau, Herndon, & Keller, 2007). 이러한 정보 할당 과정을 통해 개인은 좀 더 전문화되고, 팀에 유용한 차별화된 정보나 지식의 기억체계를 갖게 된다. 이와 같은 지식의 전문화는 각 개인의 인지적 부하를 줄여 개인이 팀을 통해 좀 더 확장된 전문 영역에 접근할 수 있도록 하고, 팀 전체의 노력이 증폭되는 것을 피할 수 있게 하여(Hollingshead, 1998b), 결과적으로 팀 내에서 이용할 수 있는 전체 정보의 양이나 질을 증가시키게 된다(Brandon & Hollingshead, 2004). 그러므로 높은 수준의 TMS가 형성되어 있는 팀 내 구성원들은 다른 사람의 자원을 효율적으로 사용하고, 개인의 기억내용보다 더 크고 복잡한 지식 체계를 갖게 됨으로써 그들의 역량을 점차 향상시켜 나갈 수 있다(Zhang, Hempel, Han, & Tjosvold, 2007).

Moreland(1999)는 원활한 TMS의 운영을 위해서는 세 가지요소가 필요하다고 하였다. 첫 번째 요소는 전문성 (specialization)으로, 구성원들은 각자 다른 영역에 전문화되어야 한다. 두 번째 요소는 과업 신뢰(task credibility)로, 각 구성원들의 지식에 대해 신뢰할 수 있어야 한다. 마지막 요소는 과업 조정(task coordination)으로, 누가 어떤 지식을 갖고 있는지 서로 혼동 없이 파악하고 활용할 수 있어야 한다. 즉, 팀 구성원들이 과업에 대한 서로 다른 영역에 전문화되어 있고, 서로의 전문지식에 대한 높은 신뢰를 보이며, 이를 활용하여 그들의 업무 활동을 더 원활히 조정할 수 있을 때, 팀 내 TMS의 수준이 높다고 볼 수 있는 것이다. 그러므로 팀의 TMS 수준은 팀 내 구성원들 간의 상호 신뢰와 협력의 정도를 반영한 것이

라 할 수 있다.

본 연구에서는 이러한 팀의 TMS 수준이 개인 수준의 LMX와 구성원의 태도 간 관계에 영향을 미칠 것이라 보고 있다. 즉, LMX수준에 따른 팀 내 구성원들의 태도 형성에는 사회적 교환관계뿐만 아니라 팀에 대해 갖는 구성원들의 시각 또한 중요할 것이다. 리더는 제한된 시간과 사회적 자원을 소유하고 있기 때문에, 오직 구성원들 중 일부와 높은 수준의 LMX를 형성시킬 수 있고, 나머지는 낮은 수준의 LMX로 남게 된다(Graen & Uhl-Bien, 1995). 높은 수준의 LMX를 형성한 구성원은 낮은 수준의 LMX를 형성한 구성원에 비해 리더로부터 물질적 자원, 정보 등 많은 지원을 받게 된다(Graen, 1976). 이러한 리더와의 관계를 통한 지원은 팀 활동에 매우 중요한데, 특히 팀의 TMS 수준이 낮을 때 더욱 그러할 것이다. 만약 팀 내 TMS가 높은 수준으로 형성되어 있다면, 구성원들 간에 서로의 전문영역에 대한 지식뿐만 아니라 신뢰를 바탕으로 한 협동이 이루어지고 있기 때문에, 리더로부터의 지원이 상대적으로 적을지라도, 다른 구성원들을 통해 충분한 자원, 정보, 지원을 획득할 수 있는 기회가 있기 때문에, 자신의 LMX 수준에 민감하게 반응하지 않을 것이다. 반면, 팀 내 TMS가 낮은 수준으로 형성되어 있다면, 높은 수준의 LMX를 형성한 구성원의 경우에는 그렇지 않은 구성원들에 비해 리더와의 관계를 통해 보다 많은 혜택을 누리게 되기 때문에, 팀에 대한 보다 긍정적인 태도 형성으로 이어질 것이다.

또한 분산교류 기억체계는 팀 내 구성원들이 서로의 전문성, 신뢰, 조정 정도에 대해 갖는 공유된 시각으로서 이것은 구성원들의 태도 및 행동 형성에 상징적 중요성을 지닐 수

있을 것이다. 팀 내 공유된 시각의 중요성은 팀의 분위기(climate) 연구에서도 알 수 있는데, George(1990)는 팀 내 공유된 시각이 구성원들의 행동에 영향을 미치는 중요한 요소라고 언급하였다. 즉, 팀 내에서 긍정적인 시각이 공유될수록, 그 팀에 속한 구성원들은 직무 환경을 더욱 긍정적으로 보고, 이에 따라 그들의 행동이 긍정적으로 나타날 것이라고 예측하였다. 그러므로 팀 구성원들의 분산교류 기억체계에 대한 긍정적인 시각이 공유될수록 낮은 수준의 LMX로 인해 리더로부터의 심리적 지원이 상대적으로 적을지라도, 팀 내에서 충분한 심리적 안정감을 느낄 수 있기 때문에, 자신의 LMX 수준에 민감하게 반응하지 않을 것이다. 반면, 팀 내 TMS가 낮은 수준으로 형성되어 있다면, 높은 수준의 LMX를 형성한 구성원의 경우에는 그렇지 않은 구성원들에 비해 리더와의 관계를 통해 보다 많은 지원을 받기 때문에, 팀에 대한 보다 긍정적인 태도가 형성될 것이다.

이에 본 연구에서는 구성원의 LMX 수준에 따른 태도 형성은 팀 내 TMS 수준이 낮을수록 더욱 정적으로 나타나고, TMS 수준이 높을수록 정적인 관계가 약화될 것이라 예상하고 있다. 따라서 다음과 같은 가설 3을 유도할 수 있다.

**가설 3.** TMS는 LMX 수준과 팀 몰입과의 관계를 조절할 것이다. 즉, 팀 내 TMS의 수준이 낮을수록 LMX 수준과 팀 몰입과의 정적인 관계는 강화될 것이다.

연구모형은 그림 1과 같다. 즉, 본 연구에서는 개인의 LMX 수준과 팀 몰입의 관계에 영향을 미치는 팀 수준의 변인으로서 LMX 차별

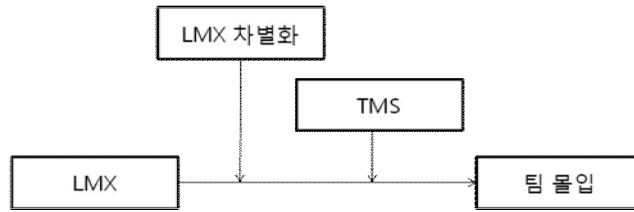


그림 1. 연구모형

화와 TMS의 조절효과를 검증할 것이다.

규모는 평균 7.49명(표준편차 3.19)이었다. 현 회사의 근속 기간은 평균 5년 2개월, 현재 소속된 팀에서의 근속기간은 평균 2년 8개월로 나타났다.

### 방 법

#### 연구 대상 및 자료수집 절차

본 연구에서는 다수준 분석이 가능한 여러 산업을 연구 대상으로 선정하고, 집단수준 변수의 영향력을 확인하기 위해 30개 이상의 집단을 확보하였다. 자료 수집은 2010년 10월 27일부터 11월 9일까지 2주에 걸쳐 설문지 응답법을 통해 이루어졌다. 먼저 41개 팀의 구성원 360부의 설문지를 배포하여, 총 327부가 회수되었고(회수율 91%), 회수된 327부 중 불성실한 응답 및 중심화 경향이 나타나는 것으로 판단되는 43부의 설문지와 3명 미만의 구성원이 응답한 팀의 설문지 4부를 제외하고, 최종적으로 277명의 응답(총 37개 팀)을 통계분석에 사용하였다.

연구대상의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 우선 설문지의 응답자는 남자 133명(48.5%), 여자 141명(51.5%), 미응답 3명으로 구성되었으며, 평균연령은 30.63세(표준편차 6.80)로 나타났다. 학력은 대졸이 175명(63.4%) 많은 비중을 차지하였다. 직급은 사원급이 166명 (60.1%)로 가장 많았다. 구성원이 속한 집단은 최소 4명에서 최대 18명으로 구성되었고, 집단

#### 측정도구

##### LMX

LMX는 Liden & Maslyn(1998)의 LMX-MDM (multi-dimensional) 척도를 사용하여 총 11문항을 Likert 5점 척도(1= 전혀 그렇지 않다, 2= 그렇지 않다, 3= 보통이다, 4= 그렇다, 5= 매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다. 각각의 하위문항은 정서적 유대감, 충성심, 공헌, 전문성 존경의 4가지로 구성되었으며, 구체적인 설문문항으로는 ‘나의 상사는 사람들이 친구로 사귀고 싶어할 만한 사람이다’, ‘나의 직무와 관련되지 않은 일이라도 나의 상사를 위해 일한다.’ 그리고 ‘업무에 대한 상사의 지식에 깊은 인상을 받는다’ 등이 있다. LMX에 대한 신뢰도 검증 결과 Cronbach's  $\alpha$  값은 .96로 나타났다.

##### TMS

TMS는 Lewis(2003)의 척도를 사용하여 측정하였다. 각 문항은 전문성, 신뢰성 그리고 조정의 3가지 차원으로 구성되었으며, 각 차원당 5개 문항으로 총 15개 문항으로 구성되었



다. 구체적인 설문문항으로는 ‘나는 우리 팀 동료가 하는 업무에 대해 잘 안다’, ‘나는 동료들의 “전문성”을 그다지 신뢰하지 않는다’ 그리고 ‘우리 팀은 서로 업무 분담과 조정이 잘 된다.’ 등이 있다. 신뢰도 검증 결과 Cronbach's  $\alpha$  값은 .74로 나타났다. 본 연구에서 그룹 내 TMS를 구하기 위해 개인 구성원의 TMS 점수를 평균 내어 사용하였다. 또한 개인의 응답을 그룹 수준으로 통합하기 전에, 집단 구성원들이 집단에 대해 지각하는 점수를 합산하여 사용하는 것이 적합한지를 검증하기 위해 rwg 계수, ICC(1) 그리고 ICC(2)를 통해 검증하였다(Bleise, 2000; James, Demaree, & Wolf, 1984)

### 집단의 LMX 차별화

집단의 LMX 차별화는 집단 내 차별적인 LMX 수준이 퍼져있는 정도를 나타내는 것으로(Liden et al., 2006), 집단별로 개인 구성원들의 LMX 문항을 평균한 뒤 표준편차를 구하여 변수화하였다(Liden et al., 2006)

### 팀 몰입

팀 단위 연구의 중요성을 고려하여, 본 연구에서는 조직 몰입이 아닌 팀 몰입을 변수로 설정하였다. Mowday, Porter & Steers(1982)의 조직몰입에 대한 정의를 토대로 팀 몰입은 팀의 목표와 가치를 수용하고, 팀을 위해 자발적인 노력을 하며, 팀에 대한 소속감을 유지하면서 자신이 속한 팀에 대해 심리적 애착을 가지는 정도라 정의하였다. 본 연구에서는 Meyer, Allen & Smith(1993)의 조직몰입 측정을 위한 6 문항을 팀 몰입으로 수정하여 사용하였다. 팀 몰입 문항에 대한 예로는, ‘우리 팀에 대해 정서적 애착을 가지고 있다.’ 등이 있다.

### 통제변인

통제변인은 개인수준과 집단수준으로 나누어 측정하였다. 먼저 개인수준의 통제변인은 응답자의 나이, 성별로 설정하였다. 나이와 성별은 LMX 연구에 유의미한 영향을 미칠 수 있다고 제안되는 변수들이므로(Dienesch & Liden, 1986; Liden & Graen, 1980), 이들을 통제하였다.

집단수준에서는 집단크기와 직군 특성이 가설검증 결과에 영향을 미칠 가능성을 방지하기 위해 이 효과를 통제하였다. 집단의 크기는 집단에 속한 구성원의 수로 측정하였고, 직군 특성은 본사 사무직을 1, 공장 사무직을 0으로 더미변인 처리하였다.

### 분석방법

본 연구에서는 개인수준(LMX 수준, 팀 몰입)과 집단수준(TMS, LMX 차별화)의 다수준 분석을 위해 위계적 선형 모형(Hierarchical linear model; HLM)을 실시하였다. 분석에 앞서 변인들 간의 다중공선성을 줄이기 위하여 개인 수준의 변인은 척도의 집단 평균(group mean)을, 집단수준의 변인은 척도의 전체평균(grand mean)을 기준으로 센터링을 하였다(Hoffman & Gavin, 1998).

가설 1에서 개인수준의 팀 몰입에 대한 LMX의 효과를 검증하기 위하여 위계적 선형 모형의 절차와 분석을 따랐다. 먼저 집단 간 분산과 그 유의성에 대해 알아보고자 영모형을 검증한 후 가설검증을 위한 분석단계를 시작하였다.

이를 식으로 나타내면 다음과 같다.

$$Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}\text{나이}_{ij} + \beta_{2j}\text{성별}_{ij}$$

$$\begin{aligned}
 & + \beta_3 LMX_{ij} + e_{ij} \\
 \beta_{0j} & = \gamma_{00} + \gamma_{01} \text{집단크기}_j + \gamma_{02} \text{직군}_j \\
 & + u_{0j} \\
 \beta_{1j} & = \gamma_{10} + u_{1j} \\
 \beta_{2j} & = \gamma_{20} + u_{2j} \\
 \beta_{3j} & = \gamma_{30} + u_{3j}
 \end{aligned}$$

가설 2와 3에서는 집단수준의 조절변수인 LMX 차별화, TMS와 개인 수준의 LMX 간의 상호작용을 검증하기 위해 다음과 같은 방법으로 진행하였으며, 가설 검증을 위한 최종 모형은 다음과 같다.

$$\begin{aligned}
 Y_{ij} & = \beta_{0j} + \beta_{1j} \text{나이}_{ij} + \beta_{2j} \text{성별}_{ij} \\
 & + \beta_{3j} LMX_{ij} + e_{ij} \\
 \beta_{0j} & = \gamma_{00} + \gamma_{01} \text{집단크기}_j + \gamma_{02} \text{직군}_j \\
 & + \gamma_{03} \text{집단 수준의 조절변인}_j + u_{0j} \\
 \beta_{1j} & = \gamma_{10} + u_{1j} \\
 \beta_{2j} & = \gamma_{20} + u_{2j} \\
 \beta_{3j} & = \gamma_{30} + \gamma_{01} \text{집단 수준의 조절변인}_j + u_{3j}
 \end{aligned}$$

위의 두 식에서  $Y_{ij}$ 는 구성원의 태도를 나타내는 변인으로 본 연구에서는 팀 몰입을 살펴보았다. 본격적인 가설검증에 앞서 변인들에 대한 기초 통계량 분석 및 변인들 간의 상관관계를 확인하였고, 각 변인의 신뢰도와 타당도를 검증하였다. 그 후 각각의 가설 검증을 위해 위계적 선형모형 분석을 실시하였다.

## 결 과

### 기초통계 및 상관관계 분석

본 연구에서 사용한 측정도구가 실제 측정

하고자 하는 개념을 적절하게 측정하고 있는지와 측정도구들이 서로 잘 구별되는지에 관한 구성 타당도(construct validity)를 검증하기 위해 AMOS 18.0을 통해 확인적 요인 분석을 실시하였다. LMX, TMS, 팀 몰입으로 구성된 3요인 모형과 세 가지 변수들을 하나의 요인으로 구성한 1요인 모형의 적합도 지수를 비교한 결과, 두 모형의  $\chi^2$  차이검증 결과 3요인 모형( $\chi^2 = 1772.158$ ,  $df=55$ , CFI 1, TLI 1, RMSEA .336)이 1요인 모형( $\chi^2 = 400.453$ ,  $df = 44$ , CFI .791, TLI .741, RMSEA .171)에 비해 요인구조가 적합한 것으로 나타났다( $\Delta\chi^2 = 1371.705$ ,  $\Delta df = 11$ ).

이 연구에서 사용된 변인들의 기술통계와 상관관계 분석 결과는 표 1과 같이 집단수준과 개인수준으로 구분하였다.

개인수준 변인들의 상관관계에서 LMX는 구성원의 태도, 즉 팀 몰입( $r = .62$ ,  $p = .01$ )과의 상관관계가 유의미하게 나타남을 확인할 수 있다.

### 다수준 타당도검증

위계적 선형모형 분석을 실시하기 전에 변인들의 분석 수준이 적절한지 확인하기 위해 다수준 타당도 검증을 실시하였다. 다수준 타당도를 확인할 수 있는 계수로는  $r_{wg}$ , ICC(1), 그리고 ICC(2)가 있다.  $r_{wg}$ 는 신뢰도와 유사한 개념으로 .70을 넘으면 양호하다고 판단하고 (James et al., 1984), ICC(1) (intraclass correlation coefficients)은 집단수준 변수의 전체 분산 가운데 집단의 분산으로 설명되는 비율로 그 값이 클수록 집단을 대표한다고 할 수 있다. 또한 ICC(2)를 통해 개인이 응답한 점수를 합산하여 집단의 의견으로 대표할 수 있는가를 살펴보

표 1. 측정변인의 평균, 표준편차 및 상관관계

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
집단크기	7.490	3.19							
직군 <sup>a</sup>	.270	.45	.27						
TMS	3.416	.52	-.06	.13					
LMX 차별화	.596	.24	.24	.03	.15				
나이	30.629	6.80	-	-	-	-			
성별 <sup>b</sup>	.495	.52	-	-	-	-	-.33**		
팀 몰입	3.386	.76	-	-	-	-	.22**	-.19**	
LMX	3.439	.80	-	-	-	-	.10	.07	.62**

주. <sup>a</sup> 직군은 사무직은 1, 공장 사무직은 0으로 코딩

<sup>b</sup> 성별은 남자는 1, 여자는 0으로 코딩

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

표 2. 측정도구의 다수준 타당도 검증 결과

변수	$r_{wg}$	ICC(1)	ICC(2)	F값 (df)
TMS	.94	.18	.63	2.68** (36,276)

주. \*\* $p < .01$

있고(Klein & Kozlowski, 2000), 분산분석(ANOVA)을 통해 집단 내(within group)차이에 비해 집단 간(between group)에 의해 나타나는 차이가 유의한지를 확인하였다. TMS에 대한 다수준 타당도 검증결과는 표 2와 같다.

무선반응 영분포(uniform null distribution)을 기준으로 한  $r_{wg}$ 의 값은 .94로 집단 내 동의도가 높은 것으로 나타났다. 또한 ICC(1)은 ICC(2)는 .18과 .63으로 개인 수준의 변인의 함이 집단의 TMS를 대표하고 있는 것으로 나타났다. 분산분석의 결과 역시 집단 간 차이가 유의미함을 나타냈다( $F=2.68$ ,  $df=(32, 276)$ ,  $p<.01$ ). 따라서 TMS에 대한 개인 수준의 응답이 팀의 TMS를 신뢰성 있게 반영하고 있음을

알 수 있다(Klein & Kozlowski, 2000).

#### 가설검증

분석절차는 통제변인만 넣은 모형 1, LMX와 팀 몰입의 주 효과를 본 모형 2, LMX에 대한 LMX 차별화와 TMS의 조절효과를 살펴본 모형 3으로 구분되어 진행하였으며, 검증결과는 표 3과 표 4에 제시되었다.

표 3의 모형 2의 검증결과 팀 몰입에 대한 LMX ( $\beta_{30} = .51$ ,  $p < .01$ )의 효과가 유의미하게 나타남에 따라, 가설 1은 지지되었음을 확인할 수 있었다. 또한 가설 2 LMX 차별화의 조절효과는 표 3의 모형 3을 통해 팀 몰입과

표 3. 팀 몰입에 대한 LMX 차별화의 조절효과에 대한 위계적 선형모형 검증 결과

변인	모형1	모형2	모형3
상수 $\gamma_{00}$	3.78**	3.81**	3.82**
연령 $\gamma_{10}$	.02*	.02*	.02*
성별 <sup>a</sup> $\gamma_{20}$	-.33**	-.36**	.36**
집단크기 $\gamma_{01}$	.01	.01	.01
직군 <sup>b</sup> $\gamma_{02}$	.28	.30	.30
LMX 차별화 $\gamma_{03}$	-.47	-.48	-.50
LMX $\gamma_{30}$		.51**	.52**
LMX X LMX 차별화 $\gamma_{31}$			-.08

주. <sup>a</sup> 성별은 남자는 1, 여자는 0으로 코딩

<sup>b</sup> 직군은 본사 사무직은 1, 공장 사무직은 0으로 코딩

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

표 4. 팀 몰입에 대한 TMS의 조절효과에 대한 위계적 선형모형 검증 결과

변인	모형1	모형2	모형3
상수 $\gamma_{00}$	3.74**	3.76**	3.76**
연령 $\gamma_{10}$	.03*	.02*	.02*
성별 <sup>a</sup> $\gamma_{20}$	-.29**	-.31**	-.31**
집단크기 $\gamma_{01}$	.02	.02	.02
직군 <sup>b</sup> $\gamma_{02}$	.18	.21	.21
TMS $\gamma_{03}$	1.30**	1.23**	1.25
LMX $\gamma_{30}$		.51**	.51**
LMX X TMS $\gamma_{31}$			-.77*

주. <sup>a</sup> 성별은 남자는 1, 여자는 0으로 코딩

<sup>b</sup> 직군은 본사 사무직은 1, 공장 사무직은 0으로 코딩

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

LMX ( $\gamma_{31} = -.08, n.s.$ ) 사이의 관계에서 유의미하지 않음을 확인할 수 있었고, 가설 3 TMS의 조절효과는 표 4의 모형 3을 통해 유의미함을 확인할 수 있었다( $\gamma_{31} = -.77, p < .05$ ). 위의 가설 검증 결과를 바탕으로 TMS의 조절효과를

파악하기 위해 집단 내 TMS가 높은 집단(상위 50%)과 낮은 집단(하위 50%)을 구분하여 LMX와 팀 몰입간의 관계를 그림 1에 제시하였다. 그림 2에 따르면 낮은 TMS를 갖는 집단이 높은 TMS를 가진 집단에 비해서 LMX의 질과

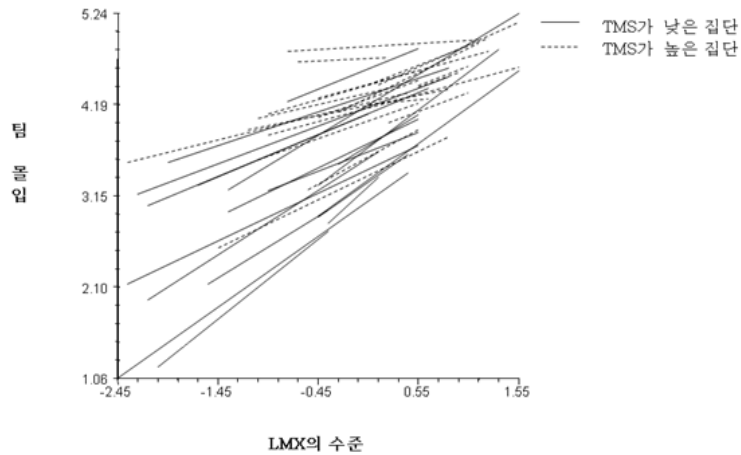


그림 2. TMS의 조절효과 검증 결과

팀 몰입의 관계가 부적으로 강화됨을 알 수 있었다.

## 논 의

본 연구에서는 기존의 LMX 연구의 한계점을 극복하고 논의를 발전시키고자 다음의 분석을 실시하였다. 먼저, LMX 수준과 구성원의 팀에 대한 태도 형성간의 관계를 살펴보고, 이러한 관계 설정이 개인이 바라 본 리더와의 개별적 관계를 나타낼 뿐 실제 LMX가 형성되는 팀의 맥락적 요소는 고려하지 않았다는 점을 보완하기 위해 다수준 접근을 시도하였다. 특히 팀 내 구성원들의 차별화 정도를 살펴볼 수 있는 LMX 차별화와 통합 정도를 살펴볼 수 있는 구성원의 팀 과업지식 관련 인지 프로세스인 TMS 수준을 조절변수로서 살펴보았다. 이러한 과정을 통해 얻어진 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 가설 1은 구성원의 태도에 대한 LMX 질의 영향력을 알아보는 가설로서, 팀 몰입( $\gamma_{30} = .51, p < .01$ )에 대한 LMX의 효과가 유의미하게 나타남에 따라, LMX의 질이 높을수록 구성원은 팀에 대한 보다 긍정적인 태도를 형성할 수 있음을 확인할 수 있었다. 그러나 LMX 차별화의 조절 효과를 살펴본 가설 2 검증 결과, LMX의 차별화에 대한 효과는 유의미하지 않았다. Reichers(1985)는 개인의 몰입은 리더, 동료, 직무 집단, 조직 등 그 대상(foci)이 다양하게 나타난다고 하였다. 즉, 팀 내 리더와 구성원들의 교환관계 수준이 다양하게 나타나는 경우, 개인의 높은 LMX 수준으로 인한 몰입은 팀보다는 리더에 대한 몰입으로 이어질 가능성이 더 높을 것이다. 그러므로 향

후 연구에서는 구성원의 태도 변수로서 팀 몰입이 아닌 리더에 대한 몰입 정도를 살펴본다면, 다른 결과를 얻을 수 있을 것이라 예측된다. 다음으로 TMS의 조절효과를 살펴본 가설 3은 TMS의 효과가 부적으로 유의미하게 나타남에 따라 가설이 지지됨을 확인할 수 있었다. 즉, 팀 내 형성된 높은 수준의 TMS가 구성원으로 하여금 리더가 채워주지 못하는 부분을 보충해주고, 긍정적인 분위기를 형성해 줌으로써 팀에 대한 구성원의 긍정적 태도를 형성시킬 수 있는 것이다.

본 연구의 이론적 의의는 크게 세 가지로 살펴볼 수 있다. 첫째는 LMX에 대한 선행연구에서 제시한 다수준 접근을 시도하였다는 점이다. 최근 조직행동 연구에서는 다수준(multilevel) 접근법의 필요성이 거론되고 있다(Rousseau & House, 1994). 특히 팀 현상은 내재적으로 팀 수준과 개인 수준이라는 다수준적 속성을 지니고 있으므로(Chan, 1998; House, Rousseau, & Thomas-Hunt, 1995), 다수준 접근법을 통해 팀 내 구성원의 사회적 행동을 보다 세밀하게 밝힐 수 있을 것이다. 그러므로 본 연구에서 리더와 구성원 간의 교환관계 수준에 의한 구성원의 태도 형성에 있어 팀 수준의 맥락적 요소, LMX 차별화와 TMS의 효과를 살펴보았다는 것에서 의의를 찾을 수 있을 것이다.

둘째는 두 가지 조절변수, 특히 TMS의 효과를 살펴보았다는 것에 의의가 있다. 최근 LMX 연구에서 팀 수준의 LMX 차별화의 효과를 살펴본 연구들이 있지만(Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrowe, 2006), TMS의 효과를 살펴본 연구는 없었다. 본 연구에서는 LMX 차별화의 효과는 유의미하지 않게 나타났고, TMS의 효과가 유의미하게 나타남에 따라, 본 연

구에서 제안한 바와 같이 팀 내 구성원의 긍정적인 태도 형성을 위해서는 구성원들이 얼마나 차별화되어 있는가 뿐만 아니라 팀에서 서로 얼마나 분산된 역량을 파악하고 조정하고 있는 정도를 살펴보는 것이 중요하다. 그러므로 팀의 효과성을 위해서는 구성원들이 서로 얼마나 통합된 시각을 갖고 있는가를 살펴보는 것이 중요함을 밝혔다는 것이 본 연구의 의의가 될 수 있을 것이다.

셋째는 기존의 팀 구성원들 간의 관계를 다룬 팀-구성원 교환관계 (team-member exchange 이하 TMX) 연구에서도 리더와 구성원의 이자간 관계에서 더 나아가 팀 구성원들 간의 관계를 통한 구성원의 태도 및 행동을 살펴보았지만(Seers, 1989), 이 역시 LMX 이론과 마찬가지로 개인이 형성한 교환관계의 한 형태일 뿐 팀에 대한 구성원의 통합적인 시각에 대해서는 다루고 있지 않다. 그러므로 TMS를 통해 팀 내 구성원들의 태도 형성에 있어 사회적 교환관계의 효과뿐만 아니라 팀에 대한 구성원들의 통합적 시각을 살펴본 것에서 이론적 의의를 찾을 수 있을 것이다.

아울러 실무적 측면에서는 팀의 TMS 수준의 조절 효과를 살펴봄으로써 관리상의 유의점을 제시할 수 있겠다. 본 연구에서는 구성원의 태도에 대한 리더-구성원 교환관계의 효과에 있어 TMS를 도입함으로써, 팀에서 효율적인 운영 기제로서 TMS를 활용하는 것의 중요성을 밝혔다. 즉, 팀을 보다 긍정적으로 이끌어 나가기 위해서는 리더와 구성원 간의 교환관계뿐만 아니라 팀 구성원들 간의 통합적 시각을 갖추는 것 또한 중요하므로, 팀의 효과성을 향상시키기 위한 TMS를 촉진시킬 수 있는 방안을 마련해야 할 것이다.

또한 실제 팀 내에서 리더는 구성원들과 동

일한 수준의 관계를 형성하는 것이 아니라, 서로 차별화 되어 형성되게 되는데, 본 연구 결과 LMX 차별화의 조절효과가 유의미하지 않은 결과를 얻음에 따라 TMS의 효과를 더욱 부각시킬 수 있을 것이다. 즉, 이는 리더와 구성원의 관계가 중요하지만, 구성원들 간의 협동이 어느 정도로 나타나는지에 따라 그 효과가 달라질 수 있다는 것으로서 즉, LMX 차별화가 존재하는 상황에서도 TMS를 관리함으로써 구성원의 태도를 관리할 수 있다는 경계조건(boundary condition)을 제안할 수 있다고 볼 수 있다.

이 연구의 결과를 바탕으로 제시할 수 있는 연구의 한계점과 향후 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 사용된 모든 변인들은 개인의 시각에 의한 설문지 응답법을 통해 측정, 수집되었다. 따라서 동일방법편의(common method bias)의 문제를 지닌다. 특히 모든 변수들을 구성원들의 자기보고식으로 측정하였기 때문에, 향후 연구에서는 결과변수에 대한 측정을 본인 이외의 타인에 의해 실시하거나, 객관적인 수치로 제시가 가능한 성과 등을 결과변수로 설정하는 방법을 통해 측정 오차를 줄이는 연구를 진행하여야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 횡단(cross-sectional)으로 설계되어 결과로부터 인과관계를 확립하기에 한계가 있다. 즉 구성원의 태도 및 행동이 LMX의 수준의 선행이 될 가능성도 존재한다. 그러므로 향후 연구에서는 종단 연구를 통해 좀더 명확한 인과관계를 증명하는 것이 중요할 것이다.

이처럼 본 연구는 LMX 수준에 따른 구성원의 태도 형성에 대해 다수준 접근을 시도함으로써, LMX가 속한 팀 내 설명 기제를 확인할

수 있었다. 즉, LMX가 형성되는 팀의 맥락을 고려하기 위해 LMX 차별화 정도와 TMS를 고찰한 결과, 팀 내 TMS 수준이 LMX와 구성원 태도 간 관계를 조절한다는 것을 알 수 있었다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 개인의 교환관계의 수준에 따른 태도 형성에 대한 보다 정밀한 연구를 위해서는 구성원들이 속한 팀의 맥락을 함께 고려할 필요가 있다는 점을 확인할 수 있었다.

### 참고문헌

- 강영순, 백기복, 김정훈 (2001). LMX의 질과 조직몰입 및 조직시민행동간 리더행동의 조절효과. *조직과 인사관리 연구*, 25(2), 349-374.
- 김상호, 이진규, 최인욱 (2008). 조직후원인식과 상사-구성원 교환관계가 직무만족에 미치는 영향과 신뢰의 조절효과 - 군 조직을 대상으로. *인사관리연구*, 32(3), 39-68.
- 김은정, 유태용 (2004). 외식 서비스업 종사자의 직무관련변인과 성격특성이 이직의도에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 17(3), 355-373.
- 박경규, 이규만 (2001). 개인특성, 리더-구성원 교환관계 및 조직구성원의 태도와의 관계에 관한 연구. *경상논집*, 23, 53-76.
- 손은율, 최명옥, 박동건 (2011). LMXSC가 조직몰입 및 이탈행동에 미치는 영향: 지각된 상사 지위의 조절효과 검증. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 24(4), 719-738.
- 오인수, 한지현, 김영록, 유태용 (2006). 정서역량이 상사-부하간 관계를 통해서 상사관련 스트레스와 이직의도에 미치는 간접효과 모형의 검증. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 19(1), 9-58.
- 이기현, 오홍석, 정명호 (2008). 관계적 리더십과 팀 구성원의 성과: 리더-구성원 교환관계(LMX)와 사회적 네트워크 관점의 통합. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 21(4), 545-573.
- 이기현, 정명호 (2010). 리더-구성원 교환관계 차별화의 선행요인. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 23(1), 105-130.
- Anand, S., Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., & Rousseau, D. M. (2010). Good citizens in poor quality relationships: Idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality. *Academy of Management Journal*, 35, 970-988.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. K. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Boies, K., & Howell, J. M. (2006). Leader-member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes. *Leadership Quarterly*, 17, 246-257.
- Brandon, D. P., & Hollingshead, A. B. (2004). Transactive memory systems in organizations: Matching tasks, expertise, and people. *Organization Science*, 15(6), 633-644.
- Brickman, P., & Bulman, R. J. (1977). Pleasure and pain in social comparison. In J. M. Suls

- & R. L. Miller (Eds.), *Social comparison processes: Theoretical and empirical perspectives* (pp.259-278). Washington, DC: Hemisphere.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort and performance. *Journal of Applied Psychology, 81*, 358-368.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology, 83*: 234-246.
- Dansereau, F., Graen, G. B., & 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*, 46-8.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review, 11*, 618-34.
- Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology, 71*, 56-60.
- Erdogan, B., & Liden, R. C. (2002). Social exchanges in the workplace: A review of recent developments and future research directions in leader-member exchange theory. In L. L. Neider, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership* (pp.65-114). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Ford, L. R., & Seers, A. (2006). Relational leadership and team climates: Pitting differentiation versus agreement. *Leadership Quarterly, 17*, 258-270.
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology, 75*, 107-116.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82*, 827-44
- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1201-1245). Chicago: Rand McNally.
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp.143-165). Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G., Liden, R. C., & Hotel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology, 67*, 868-872.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). 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*, 203-214.



- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Grablovsky, B. J. (1984). *Multivariate data analysis with reading*, New York: Macmillan.
- 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.
- Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Terrick, L. E. (2008). Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of Applied Psychology, 93*, 1208-1219.
- Hinsz, V. B., Tindale, R. S., & Vollrath, D. A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological Bulletin, 121*, 43-64.
- Hofmann, D. A., & Gavin, M. B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. *Journal of Management, 23*, 723-744.
- Hollingshead, A. B. (1998b). Retrieval processes in transactive memory systems. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(3), 659-671.
- House, R., Rousseau, D. M., & Thomas-Hunt, M. (1995). The meso paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behavior. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*: vol. 17: 71-114. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hyman, H. H. (1968). The psychology of status. In H. H. Hyman & E. Singer (Eds.), *Readings in reference group theory and research* (pp.147-165). New York, NY: Free Press.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*, 269-277.
- James, L., Demaree, R., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology, 69*, 85-98.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (Eds.). (2000). *Multi-level theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest, 7*: 77-124.
- Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology, 88*, 587-604.
- Lewis, K., Belliveau, M., Herndon, B., & Keller, J. (2007). Group cognition, membership change, and performance: Investigating the benefits and detriments of collective knowledge. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 103*, 159-178.
- 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.
- Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53, 1090-1109.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. (1998). Multi-dimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 15, pp.47-119). Stamford, CT: JAI Press.
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 535-546.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Molm, L. D. (1994). Dependence and risk: Transforming the structure of social exchange. *Social Psychology Quarterly*, 57(3), 163-176.
- Moreland, R. L. (1999). Transactive memory: Learning who knows what in work groups and organizations. In L. Thompson, D. Messick, & J. Levine (eds.). *Shared cognition in organizations: The management of knowledge*(pp.3-31). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Mowday, R. F., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Reichers, A. E., (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10, 465-476.
- Rousseau, D. M., & House, R. J. (1994). Meso organizational behavior: Avoiding three fundamental biases. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 1, pp.13-30). London: Wiley.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X., & Yammarino, F. J. (2001). The folly of theorizing "A" but testing "B": A selective level of analysis review of the field and a detailed leader-member exchange (LMX) illustration. *The Leadership Quarterly*, 12, 515-51.
- Sias, P. M. (1996). Constructing perceptions of differential treatment: An analysis of coworkers discourse. *Communication Monographs*, 63, 171-187.
- Sias, P. M., & Jablin, F. M. (1995). Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and coworker communication. *Human Communication Research*, 22, 5-38.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522-552.

- Tesluk, P. E., & Mathieu, J. E. (1999). Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 84*, 200-217.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management, 29*, 511-532.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., & Graf, I. K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 577-595.
- Zhang, Z. X., Hempel, P. S., Han, Y. L., & Tjosvold, D. (2007). Transactive memory system links work team characteristics and performance. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1722-1730.

1차 원고접수 : 2012. 4. 17

수정 원고접수 : 2012. 5. 21

최종 게재결정 : 2012. 5. 23

## **A study on the Effects of LMX in team context: The moderating effects of LMX differentiation and TMS**

**Won-Kyung Oh**

**Min-Soo Kim**

Hanyang University

The previous LMX literatures have studied that leader's differential role influenced member's attitude in leader and member dyadic relationship. But after the study of Sparrowe & Liden(1997), the recent literature emphasize the necessity of multilevel approach, focusing on the team context that belongs leader and members beyond independent dyadic relationship. So we explored 'LMX differentiation' and 'TMS' as team context factor that influenced employee in team. These factors extend LMX research in that team context could be consider as boundary condition in relationship. To test multilevel hypothesis, we collected the survey data from 277 members and 37 teams and analyzed Hierarchical Linear Modeling. In result, We found that employee's LMX quality increases team commitment and TMS quality moderate that relationship.

*Key words : LMX differentiation, TMS, multilevel approach*