

상사-부하의 교환관계가 상호간의 호감도에 미치는 영향

이 재 창 · 이 훈 구

연세대학교 심리학과

본 연구는 리더십의 교환 이론적 관점에 근거하여 상사-부하의 의존성, 상사의 피드백, 상사의 리더십 유형이 부하의 상사에 대한 호감도에 어떻게 영향을 미치는지와 상사-부하의 의존성, 부하의 성과가 상사의 부하에 대한 호감도에 어떤 영향을 미치는지를 알아보기 위해 실시되었다. 본 연구에서는 이를 검증하기 위해 실험 1, 2가 실시되었는데, 실험 1에서는 상사와 부하의 평가를 구분하여, 부하의 경우는 상사로부터의 피드백과 상사의 리더십 유형을 기술문(description)의 형태로 조작하여 상호의존성(2) × 상사의 피드백(2) × 상사의 리더십 유형(2) 요인설계를, 상사의 경우에는 상호의존성(2) × 부하의 성과(2) 요인설계를 하였다. 그리고 실험 2에서는 상사로부터의 피드백과 상사의 리더십 유형을 보다 생생하게 조작하기 위해 녹음(recording) 방법을 이용했으며, 실험설계는 실험 1과 동일한 요인설계였다. 실험 1, 2의 결과를 종합해 볼 때, 부하의 상사에 대한 호감도에 있어 상사의 피드백에 따른 주효과와 상호의존성과 상사의 피드백에 따른 상호작용효과가 통계적으로 유의미하게 나타났다. 그리고 부하의 상사에 대한 호감도에 있어 상사의 피드백과 상사의 리더십 유형에 따른 상호작용효과가 나타나서, 부하들은 상사로부터 긍정적인 피드백을 받을 때 상사의 리더십 유형이 권위적이든 민주적이든 상사에 대한 호감도에 있어 차이가 없었다. 이 결과는 리더십 분야에서 교환 이론적 관점이 매우 중요하다는 사실을 입증해 주는 것이다. 한편 상사의 부하에 대한 호감도에 있어서는 부하의 성과에 따른 주효과와 상호의존성과 부하의 성과에 따른 상호작용효과가 통계적으로 유의미하였다.

조직의 목적을 효율적으로 달성하려면 조직을 구성하고 있는 개인과 집단의 협조가 필요하다. 그리고 개인과 집단의 협조는 그들과 직접적으로 상호작용을 하는 리더의 역할이 없이는 실현될 수 없다. 다시 말해서 리더십은 개인행동과 집단행동의 형성은 물론 이들 행동을 조직의 성과에 연결시키는 가장 중요한 요인이 되고 있다(Smith, Carson, & Alexander, 1984). 그러므로 조직 연구에 있어서 리더십은 역사적으로 가장 많은 관심을 끌어왔고, 따라서 리더십에 관한 지식과 이론은 어느 사회과학 분야에 못지 않게 많이 개발되었다. 한 조직의 성패는 효과적인 리더십의 발휘여부와 관련되어 있다. 더욱이 조직행위의 모든 측면이 인간을 중심으로 전개되고 있고, 조직활동이 이러한 인간을 통하여 목표를 달성하는 과정으로 이해되는 현대적 조직활동의 관점에서 리더십의 중

요성은 크게 부각되고 있다. 왜냐하면 목표의 달성이 조직구성원의 활동을 통하여 성취된다는 사실은 조직의 리더로 하여금 조직구성원의 노력을 종합하고 조정하도록 하는 리더십의 기술을 개발하지 않을 수 없게 만들기 때문이다. 이러한 관점에서 리더십은 관리능력의 효율성을 기하는 데 절대적이며 필수적인 요건으로 등장하게 되었다.

리더십 분야에 관해서는 그 동안 많은 연구 노력이 투입되었지만 효과적인 리더십에 대한 잘 정립된 이론과 확고한 결론은 아직 형성되어 있지 않고 또한 조직체에서의 실제 적용도 매우 어려운 것이 사실이다. 따라서 리더십은 사회과학에서 애매한 분야의 하나로 인식되고 있다(Scott, 1962). 그러나 오랜 기간에 걸친 연구를 통하여 리더십에 관한 연구범위는 넓어지고 지식기반도 확대되어 리더십에 관한 일반적

인 개념은 물론, 여러 이론을 중심으로 리더십에 관한 전반적인 이해가 점차적으로 증대되어 왔다. 특히 근대의 행동과학 분야에서의 연구 공헌은 리더십 분야의 학문적 발전에 크게 기여해 왔다.

그러나 리더십에 대한 이러한 이론적, 적용적 노력에도 불구하고 연구자들 사이에서 리더십 연구에 대한 회의가 지속적으로 제기되어 왔다. 특히 최근에는 과연 리더십 효과가 실제로 존재하는가에 대한 근본적인 논란까지 일고 있다. 예를 들어, 리더십에 대한 귀인이론(Lord, 1985; Phillips & Lord, 1981)에서는 리더십 현상이란 실제하는 하나의 현상이라기보다는 부하들의 인지적 구성물(cognitive construction)의 반영에 지나지 않는다고 주장한다. 즉 부하들에게 있어 리더십이란 위계적으로 조직된 하나의 인지적 범주로서, 리더의 속성과 행동에 대한 기대가 있어 이 기대에 맞는 사람만을 리더로 여긴다는 것이다. 또한 Meindl과 Ehrlich(1985, 1987)는 조직의 성과를 리더십 효과에 의한 귀인이라고 주장하였는데, 이는 사람들이 조직현상에 대한 원인을 쉽게 귀인가능한 리더십 때문이라고 추론하는 것이 실제 리더십에 의한 효과는 아니라는 것이다. 리더십 효과에 대한 이러한 비판적인 시각의 상당부분은 이제까지의 리더십 연구들의 결과가 상당히 혼란스러웠고 또한 이러한 이론들에 기초하고 있는 리더십 훈련법들이 조직에서 실질적인 효과를 발휘하지 못하였다는 내적인 반성에 기인하고 있다고 볼 수 있다.

따라서 리더십 연구자들 사이에는 보다 새로운 접근을 통해 리더십 현상을 이해하려는 움직임이 일고 있다. 그러한 새로운 접근 중의 하나가 리더십 연구에서 올바른 분석수준을 설정하자는 움직임이다. 이에 본 연구에서는 리더-부하의 개별적 관계에 초점을 두는 리더십의 상호영향력 이론에 근거하여 리더십 현상을 이해하고자 한다.

리더십의 상호영향력 이론

리더십의 상호영향력 이론은 리더십에 관한 이전의 이론들과는 달리 리더십을 리더와 부하간의 상호 영향력의 교환이라고 주장한다

(Hollander, 1978; Homans, 1974). 이 이론은 리더 효율성에 영향을 미치는 리더의 특성이나 상황적 요인의 견지에서 생각하는 것과는 달리 리더-부하 관계의 역동성에 초점을 두어 리더가 부하에게 영향을 미치는 과정과 부하가 리더에게 영향을 미치는 과정이 동시에 발생한다고 주장하며, 또한 리더에 의한 일방적 영향력 보다는 양방적 상호작용을 강조한다. 이 상호영향력 이론으로 대표되는 것이 Hollander(1978)의 사회적 교환이론(social exchange theory)이다. Hollander에 의하면 효율적인 리더십에 관해 알아보기 위해서는 단지 리더의 측면만이 아니라 리더-부하 관계를 파악하는 것이 필요하다는 것이다. 즉 리더십에 대한 보다 완전한 견해에는 리더뿐만 아니라 부하, 그리고 리더에 대한 부하의 반응(행동)을 포함시키는 것이 필요하다는 주장이다. 결국 리더십은 리더와 부하들 간의 상호영향력 과정이다. 리더십 과정은 기본적으로 상호간의 목표를 성취하기 위한 양방적 영향력 관계를 포함하고 있다. 그러므로 리더십은 단지 리더의 임무만이 아니고 부하들과의 협동적인 상호작용과정이다.

만일 집단이나 조직의 목표를 효율적이고 만족스럽게 성취하려고 한다면 리더는 부하를 동기화시키는 것이 필요하고, 또한 부하도 리더를 동기화시키는 것이 필요하다. 그리고 리더는 대개 행위의 주도자(initiator)이지만, 그의 주도적 행위는 부하들에 의해 받아들여질 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다. 이 리더의 행위를 부하들이 수용할 것인지의 여부는 리더의 자질과 부하의 특성에 달려 있다.

사회적 교환 이론에서 중요한 점은 부하들은 리더에 반응한다는 것이다. 즉 부하는 리더의 반응이나 행동을 중요시하며, 리더의 행동은 부하들에 의해 긍정적 의미나 부정적 의미로 받아들여진다는 것이다. 그리고 반대로 훌륭한 리더는 부하들의 반응이나 행동에 주의를 기울인다는 것이다.

또한 리더십 과정은 리더와 부하간의 사회적 교환과정이다. 효율적인 리더는 부하에게 그 무엇을 제공하고 그 대가로 부하로부터 그 무엇을 받는다. 리더십에 대한 이 사회적 교환 또는 거래적 접근은 이익(benefit)의 상호교환이라고 볼 수 있다. 즉 리더는 집단이 바람직

한 결과를 산출하게끔 이끄므로써 집단과 부하에게 이익을 제공하고, 그 대가로 집단의 구성원은 리더에게 지위와 이에 따른 특권을 위임한다. 그 결과 리더는 더 많은 영향력과 위신을 갖게 된다. 이와 같이 효율적인 리더십이란 리더에 의한 일방향적 과정이 아니라, 리더와 부하간의 상호교환에 의한 양방향적 과정이다. 결국 리더와 부하의 효율적인 관계는 상호간에 영향력을 행사하는 정도에 달려 있다고 볼 수 있다.

연구의 목적 및 가설

일반적으로 교환(exchange)이란 두 사람에게 어떤 이익이나 호의를 서로 주고받는 것을 말한다(Blau, 1964; Homans, 1974). 한 사람이 상대방으로부터 이익이나 호의를 얻기 위해 먼저 이를 제공하면 상대방은 그 대가로 이에 상응하는 이익이나 호의를 제공한다(Dansereau, Allutto & Yammarino, 1984; Secord & Backman, 1974). 이러한 교환과정은 서로 주고받는 연속적 순환과정의 어느 지점에서 시작되었지만, 그 시발점은 어떤 이익을 얻고자 하는 한 개인의 기대(expectation)일 것이다.

교환 과정에서 사람들은 보상을 얻고(Clark, 1983), 빛(부채)을 갚기 위해서(Greenberg, 1981) 이에 상응하는 보상을 제공한다. 그러나 상대방이 어떤 이익을 되돌려 줄 능력이 없거나 되돌려 주지 않을 것이라고 기대한다면 우리는 그에게 이익을 제공하지 않을 것이다(Mills & Clark, 1986). Eisenberg, Cotterell, 그리고 Marvel (1987)은 사람들이 도움을 받기 전에 적은 자원을 가지고 있는 파트너에 대해서보다는 많은 자원을 가지고 있는 파트너에게 더 많은 도움을 준다는 사실을 발견하였다. 이것은 적은 자원을 가진 파트너가 많은 자원을 가진 파트너보다 더 적은 이익(benefits)을 가지고 있으므로 그에게 기대할 것이 거의 없다고 생각하기 때문이다. 그러므로 어떤 이익을 얻고자 하는 개인의 기대는 교환과정에서 하나의 시발점으로 작용할 것이다. 이를 상사와 부하의 관계에 적용시켜 볼 때, 부하로부터 어떤 이익을 얻고자 하는 상사의 기대가 상사와 부하간의 교환과정의 출발점이 될 수 있고, 반대

로 상사로부터 어떤 이익을 얻고자 하는 부하의 기대가 양자간의 교환 과정의 출발점이 될 수도 있다.

Kim(1991)은 상사와 부하간의 교환과정에서 상사의 부하에 대한 기대가 양자간의 상호작용에 중요한 역할을 할 것이라는 가정하에, 상사의 부하에 대한 배려(consideration)와 부하의 업무 수행의 교환과정을 살펴보았다. 그 결과 상사는 부하의 업무 수행에 대한 기대만큼 부하를 배려해 주었고, 부하는 그가 받은 배려 정도만큼의 업무 수행으로 상사에게 보답하였다. 또한 이선희(1992)는 상사의 사회적 지지와 부하의 성과에 대한 상사와 부하의 지각은 각각 유의미한 상관관계를 보인다는 사실을 발견하였다. 즉 상사의 경우 자기가 부하에게 준다고 지각하는 사회적 지지의 정도와 부하의 성과에 대한 평가간의 상관관계가 높게 나타났고, 부하의 경우에 있어서도 자신의 상사에게서 받는다고 느끼는 사회적 지지의 정도와 자신의 성과가 상사를 만족시킬 것이라고 생각하는 정도간에 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다. 결국 위의 두 연구를 통해서도 상사와 부하간에 사회적 교환관계가 성립한다는 사실을 알 수 있다.

그러면 상사와 부하의 관계에서 각자에게 이익이 되는 중요한 요인은 무엇인가? 리더십을 상사와 부하의 상호영향력 과정이라고 정의해 볼 때(Yukl, 1989), 가장 중요한 두 가지 요인은 리더십 행동과 리더의 효과성, 즉 부하의 업무 성과이다. 따라서 본 연구에서는 부하의 성과와 부하의 성과에 대한 상사의 피드백에 초점을 두어 상사와 부하간의 교환 관계를 살펴보고자 한다.

사회적 교환 관계가 성립하기 위해서는 서로 상대방에게 이익을 줄 수 있어야 한다. 이렇게 볼 때 부하가 상사에게 줄 수 있는 이익 중에서 가장 중요한 것이 부하 자신의 성과이다. 상사와 부하가 상호영향력 관계에 있을 때 부하는 더 많은 시간과 에너지를 쏟아 상사가 만족할 만한 성과를 제공할 수 있다. 상사는 자신의 집단이 산출하는 성과에 대해 책임을 지고 있으며, 상사 자신에 대한 평가의 상당부분이 그가 맡고 있는 집단의 성과에 의해 결정된다. 그러므로 자신의 부하가 어떤 성과를 보이는가는 상사에게 매우 중요하며 또한 이는 상

사에게 중요한 보상이 된다. 다시 말하면 부하의 수행 결과는 부하에 대한 상사의 행동에 상당한 영향을 미칠 수 있는 하나의 자원인 셈이다. 즉 부하의 성과가 상사에게 매우 중요한 강화물로서 작용하여, 부하가 높은 성과를 올리면 부하에게는 물론이고 상사에게도 이익이 된다. 첫째, 부하는 그들이 높은 성과를 올리면 그렇게 잘하게끔 동기화시키는데 상사가 능력이 있었기 때문이라고 인정하게 된다. 둘째, 상사의 성과는 부하의 성과에 달려 있다(Lehrer, 1986). 따라서 부하의 성과가 매우 높다면 상사의 성과도 또한 높게 나타날 것이다. 셋째, 부하의 높은 성과는 최소한 상사를 만족시켜 준다. 반면 부하의 낮은 성과는 상사에게 부담이 될 것이다. 왜냐하면 부하가 낮은 성과를 나타내게 되면 상사의 성과에 부정적인 영향을 미치고 결국 상사는 불만족을 느끼게 된다. 또한 부하의 성과는 상사의 행동에 의해서도 영향을 받을 수 있다. 만일 부하가 그의 성과에 대해 상사로부터 긍정적 피드백을 받으면 그는 더 높은 성과를 올려 상사에게 보답을 하려고 할 것이고, 반면 부정적 피드백을 받으면 낮은 성과를 올려 상사에게 손해를 줄 수도 있다.

한편 상사가 부하에게 제공할 수 있는 이익 중의 하나가 부하의 성과에 대한 피드백이다. 상사는 부하의 성과에 따라 이에 적합한 평가를 하는데 부하의 성과의 질이 좋을 때는 지지적 평가를 제공하고 나쁠 때는 처벌적 평가를 하는 것으로 나타났다(Barrow, 1976; Podsakoff & Todor, 1985). 결국 부하의 성과에 대한 상사의 피드백은 상사가 제공하는 가장 일반적인 강화물이다. 그리고 이 상사의 피드백은 부하의 직무수행 성과를 증진시키기 위해 필요하고, 그 직무를 행하기 위한 부하의 능력이나 동기에 영향을 미칠 수 있다(Locke, Latham, Saari, & Shaw, 1981; Payne & Hauty, 1955).

이와 같이 리더십의 사회 교환적 관점에서 상사는 부하에게 다양한 피드백을 제공함으로써 그 대가로 부하로 하여금 더 많은 시간과 에너지를 쏟아 더 높은 성과를 올리게 할 수 있다. 반면 각 부하들은 각자의 성과로 상사에게 영향을 미쳐 더 긍정적인 피드백을 받을 수 있다. 이상의 교환 이론적 관점에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다 ;

가설 1 : 부하는 상사로부터의 피드백에 따라, 상사는 부하의 성과에 따라 상대방에 대한 호감도를 다르게 지각할 것이다. 즉,

<가설 1-1> 부하의 상사에 대한 호감도에 있어 상사의 피드백에 따른 주효과가 나타날 것이다. 즉 부하는, 상사로부터 긍정적인 피드백을 반복적으로 받을 때 상사로부터 부정적인 피드백을 반복적으로 받을 때보다 상사를 더 좋아할 것이다.

<가설 1-2> 상사의 부하에 대한 호감도에 있어 부하의 성과에 따른 주효과가 나타날 것이다. 즉 상사는, 부하의 성과가 반복적으로 높을 때 부하의 성과가 반복적으로 낮을 때보다 부하를 더 좋아할 것이다.

기존의 리더십 연구에서는 리더의 행동이 부하의 행동에 영향을 미친다고 주장하였다. 그러나 최근에는 그 반대로 부하의 행동(성과)이 리더의 행동에 영향을 미친다는 사실도 입증되었다(Farris & Lim, 1969; Lowin & Craig, 1968). 이러한 결과들을 통해 알 수 있는 사실은 리더와 부하 모두는 서로의 행동에 영향을 주고, 따라서 진정한 의미의 리더십이란 양자간의 상호 영향력 과정이라는 것이다. 그런데 리더와 부하간의 이 상호 영향력은 상황에 따라 그 양(amount)이 다르다(Herold, 1977). 즉, 서로의 보상(이익)을 통제하는 상황에서는 이 영향력의 양이 많고, 그렇지 않은 상황에서는 이 영향력의 양이 적다. 결국 이 상호 영향력은 교환관계에서 보상(이익)에 대한 통제와 관련되어 있을 때 더욱 강력하다는 것이다. 따라서 본 연구는 상사와 부하간의 교환관계에서 서로의 이익이나 보상을 통제하는 상호 의존적인 상황과 그렇지 않은 비의존적 상황에 따라 서로에 대한 평가와 영향력이 다를 것이라는 사실을 검증해 보고자 한다. 즉 상사와 부하 모두는 서로의 보상(이익)을 통제하는 상호 의존적인 상황에서 교환관계가 만족스러우면 상대방을 더 좋아할 것이고, 교환관계가 불만족스러우면 상대방을 더 싫어할 것이다. 이상의 상호의존성과 교환 이론적 관점의 상호작용에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다 ;

가설 2 : 부하의 상사에 대한 호감도에 미치는 상사-부하 의존성의 효과는 상사의 피

드백의 긍정성 여부에 따라, 상사의 부하에 대한 호감도에 미치는 상사-부하 의존성의 효과는 부하의 성과 정도에 따라 달라질 것이다. 즉,

<가설 2-1> 부하의 상사에 대한 호감도에 있어 상사-부하의 의존성과 상사의 피드백에 따른 상호작용 효과가 나타날 것이다. 즉 부하는, 서로의 보상(이익)을 통제하는 상호의존적인 집단에서 그렇지 않은 비의존적 집단에서보다 상사로부터 긍정적인 피드백을 반복적으로 받을 때 상사를 더 좋아할 것이고, 반면에 상사로부터 부정적인 피드백을 반복적으로 받을 때 상사를 더 싫어할 것이다.

<가설 2-2> 상사의 부하에 대한 호감도에 있어 상사-부하의 의존성과 부하의 성과에 따른 상호작용 효과가 나타날 것이다. 즉 상사는, 서로의 보상(이익)을 통제하는 상호의존적인 집단에서 그렇지 않은 비의존적 집단에서보다 부하의 성과가 반복적으로 높을 때 그를 더 좋아할 것이고, 반면에 부하의 성과가 반복적으로 낮을 때 그를 더 싫어할 것이다.

그리고 본 연구에서는 상호영향력 이론에서 주장하는 상사와 부하간의 교환 관계와 귀인 이론적 관점을 관련시켜 보고자 한다. 상사와 부하간의 교환 관계는 귀인에 결정적인 영향을 미칠 것이다. 다시 말하면 양자간의 교환 관계에 따라서 각자는 서로에 대한 지각과 해석을 다르게 할 것이다. 따라서 똑같은 행동을 평가할 때도 만족스러운 교환 관계에 있는 상대방의 행동보다 불만족스러운 교환 관계에 있는 상대방의 행동보다 더 긍정적으로 평가할 것이다. 이를 리더십 영역에 적용시켜 본다면 부하는 교환 관계의 만족성 정도에 따라 상사의 동일한 리더십 유형을 다르게 지각하고 평가할 것이라는 사실이다. 따라서 부하는 상사의 리더십이 권위적인 경우, 상사로부터 부정적인 피드백을 받을 때보다 긍정적인 피드백을 받을 때 그를 덜 싫어할 것이다. 그리고 상사로부터 긍정적인 피드백을 받아 만족스러운 교환 관계에 있는 부하는 상사의 리더십 유형이 권위적이라 하더라도 민주적일 때와 같게 평가할 것이다. 이상의 교환 이론적 관점과 상사의 리더십 유형의 상호작용에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다 ;

가설 3 : 부하의 상사에 대한 호감도에 미치는 상사의 피드백 효과는 상사의 리더십 유형에 따라 달라질 것이다. 즉,

<가설 3-1> 부하의 상사에 대한 호감도에 있어 상사의 피드백과 리더십 유형에 따른 상호작용 효과가 나타날 것이다. 즉 부하는, 상사로부터 긍정적인 피드백을 반복적으로 받을 때 상사로부터 부정적인 피드백을 반복적으로 받을 때보다 상사의 권위적 리더십 유형을 덜 싫어할 것이다. 그리고 상사로부터 긍정적인 피드백을 반복적으로 받을 때에는 상사의 리더십 유형에 따른 호감도의 차이가 없을 것이다.

본 연구에서는 위에서 설정한 가설들을 검증하기 위해 실험 1, 2를 실시하였다. 우선 실험 1에서는 상사와 부하 각각에게 전달되는 정보를 실험자가 중간에서 가로채고 실험의 목적에 맞게 조작된 정보를 제시하는 이중-대체 방법을 이용하였다. 이 때 부하에게 전달되는 상사의 피드백과 상사의 리더십 유형은 기술문(description)을 통해 조작하였다. 그리고 실험 2에서는 부하만을 피험자로 이용했으며, 컴퓨터에 연결된 음성카드가 상사의 역할을 대신하였다. 즉 실험 2에서는 상사의 피드백과 상사의 리더십 유형을 보다 실감나게 조작하기 위해 녹음(recording) 방법을 이용하였다.

실험 1

방법

피험자

1993년도 2학기 연세대학교에서 전교생 대상으로 개설된 「청년기의 갈등과 자기이해」 과목 수강생 중 남학생 126명이 본 실험의 피험자로 선정되었다. 수강생들에게 본 실험은 '집단 과제수행에 관한 연구'로서 3명이 한 집단이 되어 실험을 하는 집단실험이라고 설명하고, 실험참가서에 이름을 적을 때는 반드시 모르는 사람이 있는 칸에 적도록 하였다. 한 집단은 상사 1명과 부하 2명으로 구성되었으며, 본 실험에 참가한 집단은 모두 42집단이었다.

그러나 실험의 목적을 알아차렸거나 불성실하게 응답한 피험자와 실험 참가점수를 실제로 다르게 주지 않을 것이라고 생각했던 피험자를 제외한 111명(상사-35명, 부하-76명)의 자료가 분석되었다.

실험설계

실험설계는 부하의 경우, 상호의존성(상호의존적 집단/비의존적 집단) × 상사의 피드백(부정적 피드백/긍정적 피드백) × 상사의 리더십 유형(권위적 유형/민주적 유형)의 2 × 2 × 2 무선요인설계로 구성되었으며, 상사의 경우는 상호의존성(상호의존적 집단/비의존적 집단) × 부하의 성과(낮은 성과/높은 성과)의 2 × 2 무선요인설계로 구성되었다.

실험절차

3명의 피험자가 모두 실험실에 도착하면 서로 모르는 사이인지 다시 한번 확인하고, 본 실험의 목적과 절차를 설명한 지시문을 나누어 주었다. 실험의 목적은 상사와 부하가 얼굴을 함께 마주보면서 과제를 수행할 때와 그렇지 않고 따로 따로 과제를 수행할 때의 차이를 알아보기 위한 것이라고 얘기하고, 상사와 부하를 정해서 과제를 수행하게 될 것이라고 설명해 주었다. 그리고 나서 이제 여러분들은 위의 두 가지 상황 중 상사와 부하가 따로 따로 과제를 수행하는 집단에 배정될 것이라고 얘기했다. 그러나 실제로 모든 집단은 상사와 부하가 따로 따로 과제를 수행하는 집단뿐이었다.

그런 다음 본 실험의 과제는 원고를 교정하는 일이라고 설명하고, 부하는 원고 교정 작업을 수행하는 교정자의 역할을 하고, 상사는 부하가 교정을 본 원고를 검토하여 평가하는 감독자의 역할을 하게 될 것이라고 말해 주었다. 즉, 부하로 결정되는 2명의 피험자는 원고를 자세히 읽고 틀린 부분(철자, 인쇄상의 오자, 문법상의 오류)을 찾아내는 것이 그가 할 과제이며, 이 과제를 2회에 걸쳐 반복 수행하게 될 것이라고 설명해 주었다. 그리고 상사로 결정되는 피험자는 부하가 교정본 원고를 실험자가 전달해 주면 이를 검토하여 평가하게 될 것이라고 얘기해 주었다. 이 때 부하가 두 번에 걸

친 교정작업을 수행하므로 상사도 두 번 평가하게 된다고 설명했다.

본 실험에는 서로 보상을 통제하여 상호간에 강력한 영향력을 미치도록 상황을 설정한 상호의존적 집단과 그렇지 않은 집단(비의존적 집단)이 있었다. 서로 보상을 통제하는 상호의존적 집단의 경우에는 다음과 같은 지시문을 통해 상호의존성을 조작하였다. 반면 비의존적 집단의 경우에는 이 지시사항이 주어지지 않고, 각자 맡은 역할에 충실하여 좋은 결과를 얻도록 노력하라고만 언급했다.

「부하는 그의 원고교정에 대한 상사의 평가 결과에 따라 성적이 반영될 실험참가 점수를 5점에서 11점까지 받게 됩니다. 즉 상사가 7점 척도 상에 「아주 못했다(1)」라고 평가하면 5점을, 「보통이다(4)」라고 평가하면 8점을, 「매우 잘했다(7)」라고 평가하면 11점을 받습니다. 반면 상사는 각 부하의 원고교정 결과에 따라 성적이 반영될 실험참가 점수를 다르게 받습니다. 즉 각 부하가 실제 교정본 페이지 당 2점을 받게 되어, 1페이지를 교정보면 2점을, 2페이지를 교정보면 4점을, 3페이지를 교정보면 6점을, 4페이지를 교정보면 8점을, 5페이지를 교정보면 10점을 받습니다.」

그리고 나서 준비됨기를 하여 상사와 부하를 결정한 다음, 부하는 처음 모인 방에 그대로 있도록 하고 상사를 옆 방으로 안내했다. 상사에게는 두 명의 부하가 10분 동안 교정을 보게 되는데, 시간이 다 되면 교정본 원고를 가져올 테니 앉아서 기다리라고 말해 주었다. 그런 다음 실험자는 부하가 있는 방으로 다시 와서 칸막이로 서로 구분되어 있는 책상에 한 명씩(책상 앞에는 A, B가 표시되어 있음) 앉도록 한 다음 각 부하에게 1차 원고를 나누어 주고 「그만」이라고 말할 때까지 교정을 보도록 했다. 교정작업을 시작한지 10분 후 그들의 1차 교정본을 회수했다. 그리고 부하들에게 상사가 그들의 교정본 원고를 평가하는 동안 잠시 기다리라고 얘기하고 방을 나왔다. 그리고 실험자는 미리 작성해 두었던 교정이 잘된 우수한 원고(59개가 교정된 원고)와 교정이 잘못

된 저조한 원고(18개가 교정된 원고) 2가지를 가지고 상사가 있는 방으로 와서, 옆 방에 있는 부하가 교정본 원고라고 얘기하고 교정의 양적인 측면과 질적인 측면을 고려하여 교정을 얼마나 잘 보았는지 여부를 검토하여 평가지에 적고 7점 척도 상에 평정하도록 했다. 이 때 교정본 원고를 객관적으로 평가하기 위해서는 「기준」이 되는 자료가 필요했다. 이 「기준」이 되는 자료를 만들기 위해 심리학과 학부생 30명을 무선으로 표집해서 지금의 원고와 똑같은 원고를 같은 시간 동안(10분씩 2번) 교정하게 하였다. 그래서 이 학생들이 교정 본 평균치를 양(교정본 페이지 + 줄 수)과 질(발견한 틀린 부분의 수)로 나누어 평가지의 「기준」난에 적어 놓았다. 상사는 이 「기준」과 비교하여 부하의 교정 결과를 평가하게 된다. 실험자는 부하가 교정을 본 원고와 상사가 이를 평가한 내용, 즉 평가지를 각 부하에게 보여주겠다고 하고 이를 회수하여 그 방을 나왔다.

실험자는 평가지를 가지고 부하들이 있는 방으로 와서, 옆 방에 있는 상사가 평가한 것이라고 말하며 각 부하에게 이 평가지를 보여주었다. 그러나 각 부하에게 제공되는 평가지는 연구자가 미리 작성해 놓은 것으로서, 이 평가지를 통해 상사의 피드백과 상사의 리더십 유형을 조작하였다. 이 때 상사의 피드백에 대한 조작에 있어 「긍정적 피드백」의 경우는 7점 척도에서 6점 정도가 된다고 기술했고, 「부정적 피드백」의 경우는 7점 척도에서 2점 정도가 된다고 기술했다. 그리고 상사의 리더십 유형에 대한 조작에 있어 「민주적 리더십 유형」의 경우는 부하가 교정본 원고에 대한 평가를 평가 기준과 비교하여 가능한 객관적으로 하려고 하고, 부하를 자상하게 대하고, 부하의 애로사항 등 사사로운 일에도 관심을 가지는 등의 내용으로 글을 작성하였고, 「권위적 리더십 유형」의 경우에는 부하가 교정본 원고에 대한 평가를 상사의 주관적인 판단에 근거하고, 부하를 자상하게 대하지 않으며, 지시나 명령을 하는 투의 표현 등의 내용으로 글을 작성하였다. 이 조작된 1차 메시지 내용은 각 조건별로 다음과 같았다;

① 「긍정적 피드백 - 민주적 리더십 유형」 조건의 경우;

당신이 교정 본 원고를 평가하기 위해 대학생을 대상으로 미리 조사해서 밝혀진 평가기준과 비교해 보았습니다. 그 결과를 아래의 평가척도에 표시해 본다면 6점 정도로 매우 잘했다고 생각합니다. 다음에도 잘 해서 당신과 나는 좋은 결과를 얻도록 노력합니다. 그리고 혹시 애로 사항이 있으면 실험자를 통해 말해 주십시오.

② 「긍정적 피드백 - 권위적 리더십 유형」 조건의 경우;

내가 평가해 볼 때 당신은 꽤 많은 양을 교정 보았고 자세히 교정보았음. 평가점수는 6점 정도임. 다음에도 잘해서 당신과 나는 좋은 결과를 얻도록! 다음에도 계속 잘하십시오!

③ 「부정적 피드백 - 민주적 리더십 유형」 조건의 경우;

당신이 교정 본 원고를 평가하기 위해 대학생을 대상으로 미리 조사해서 밝혀진 평가기준과 비교해 보았습니다. 그 결과를 아래의 평가척도에 표시해 본다면 2점 정도로 못했다고 생각합니다. 다음에는 잘해서 당신과 나는 좋은 결과를 얻도록 합니다. 그리고 혹시 애로 사항이 있으면 실험자를 통해 말해 주십시오.

④ 「부정적 피드백 - 권위적 리더십 유형」 조건의 경우;

내가 평가해 볼 때 당신은 매우 적은 양을 교정보았고 자세히 교정보지 않았음. 평가점수는 2점 정도임. 이렇게 하다가는 당신과 나는 좋은 결과를 얻기가 힘들 것이요! 다음엔 열심히 하시오!

실험자는 이 조작된 평가 결과를 부하들이 보았는지 확인한 다음 2차 원고를 나누어주었다. 이 후의 과정은 1차 원고교정 작업의 과정과 똑같았다. 즉 부하가 원고교정을 시작한지 10분 후에 이를 회수하고, 상사가 있는 방으로 가서 상사에게 미리 작성된 잘된 원고와 잘못된 원고를 주고 평가지에 평가하게 했다. 그리

고 나서 2차 원고와 평가지를 부하에게 보여주겠다고 말하고 그것을 최수한 다음 그 방을 나왔다. 그리고 부하가 있는 방으로 다시 와서 미리 작성된 평가지를 각 부하에게 보여주었다. 이 조작된 2차 평가지 내용(상사의 피드백과 리더십 유형)은 앞의 1차 평가지 내용과 비슷했다. 이 때 1차 수행에서 긍정적 피드백을 받았던 부하에게는 2차 수행에서도 긍정적 피드백을 주었고, 1차 수행에서 부정적 피드백을 받았던 부하에게는 2차 수행에서도 부정적 피드백을 주었다. 그리고 상사에게는 1차 평가에서 높은 성과를 나타냈던 부하의 경우 두 번째 교정지도 잘된 것을 주었고, 1차 평가에서 낮은 성과를 나타냈던 부하의 경우 두 번째에도 잘못된 교정지를 주었다. 이렇게 해서 상사-부하 교환관계는 조작되었다.

실험자는 부하들이 이 조작된 2차 평가 결과를 보았는지 확인한 다음, 부하에게 준비된 질문지(부록 1참조)를 나누어주며 과제를 수행하면서 느낀 소감을 7점 척도 상에 평정해 달라고 요청했다. 그리고 상사가 있는 방으로 가서 상사에게도 질문지(부록 2참조)를 주어 그가 느낀 소감을 평정해 달라고 요청했다. 상사와 부하가 모두 질문지에 응답을 하면 한 방으로 모이게 한 다음, 본 실험에 대한 사후설명을 해 주었다.

종속 측정치

부하의 상사/과제에 대한 평가: ① 상사에 대한 호감도 - 부하들의 상사에 대한 호감도를 알아보기 위해 7점 척도로 구성된 6문항을 사용했으며, 이 6문항에 대한 내적 일치도인 Cronbach $\alpha = .93$ 이었다. ② 부하의 과제 만족도 - 부하들의 과제 자체에 대한 만족도를 측정하기 위해 2문항을 사용했으며, 이 2문항에 대한 내적 일치도인 Cronbach $\alpha = .86$ 이었다.

상사의 부하에 대한 호감도: 상사의 부하에 대한 호감도를 알아보기 위해 7문항을 사용하였으며, 이 7문항에 대한 내적 일치도인 Cronbach $\alpha = .85$ 이었다.

결 과

부하의 상사에 대한 호감도

상사에 대한 호감도에 대한 2(상호의존성) × 2(상사의 피드백) × 2(상사의 리더십 유형) 변량분석의 결과(표 1), 2개의 주요효과와 2개의 상호작용효과가 통계적으로 유의미하였다.

표 1. 상호의존성, 상사의 피드백, 상사의 리더십 유형에 따른 부하의 상사에 대한 호감도의 3원 변량분석

변량원	자승화	자유도	평균자승화	F값	p
상호의존성(D)	.050	1	.050	.072	.790
상사의 피드백(F)	51.891	1	51.891	74.599	.000
상사의 리더십 유형(L)	12.693	1	12.693	18.248	.000
D × F	4.729	1	4.729	6.799	.011
D × L	1.907	1	1.907	2.742	.102
F × L	4.208	1	4.208	6.050	.016
D × F × L	2.295	1	2.295	3.299	.074
오차	47.301	68	.696		
전체	125.530	75	1.674		

첫째, 부하의 상사에 대한 호감도에 있어 상사의 피드백에 따른 주요효과 통계적으로 유의미하게 나타났다, $F(1,68)=74.599, p<.001$. 즉 부하들은 상사로부터 부정적 피드백을 반복적으로 받은 조건에서($M=3.42$)보다 긍정적 피드백을 반복적으로 받은 조건에서($M=5.07$) 상사를 더 좋아하였다. 둘째, 상사에 대한 호감도에 있어 상사의 리더십 유형에 따른 주요효과 통계적으로 유의미하며, $F(1,68)=18.248, p<.001$, 부하들은 상사의 리더십 유형이 권위적일 때($M=3.88$)보다 민주적일 때($M=4.70$) 상사를 더 좋아하였다. 셋째, 상사에 대한 호감도에 있어 상호의존성과 상사의 피드백에 따른 상호작용 효과가 통계적으로 유의미하게 나타났다, $F(1,68)=6.799, p<.01$. 즉 부하들은 비의존적 집단에서보다 상호의존적인 집단에서 상사로부터의 피드백이 반복적으로 긍정적인 조건일 때 상사를 더 좋아하였고, 상사로부터의 피드백이 반복적으로 부정적인 조건일 때 상사를 더 싫어하였다(그림 1).

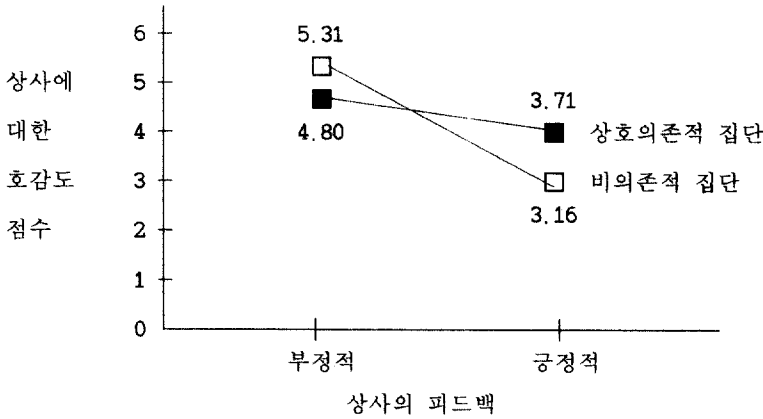


그림 1. 상호의존성과 상사의 피드백에 따른 상사에 대한 호감도 점수

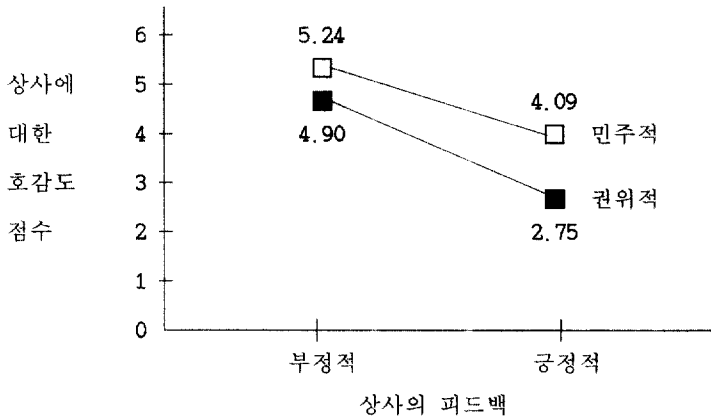


그림 2. 상사의 피드백과 리더십 유형에 따른 상사에 대한 호감도 점수

넷째, 상사에 대한 호감도에 있어 상사의 피드백과 상사의 리더십 유형에 따른 상호작용 효과가 통계적으로 유의미하게 나타났다, $F(1,68)=6.050, p<.05$. 즉 부하들은 상사로부터의 피드백이 반복적으로 부정적인 조건에서는 상사의 리더십이 민주적일 때 상사를 더 좋아하였다. 그러나 상사로부터의 피드백이 반복적으로 긍정적인 조건일 때는 상사의 리더십이 민주적이든 권위적이든 상사에 대한 호감도에 있어 차이가 없었다(그림 2).

상사의 부하에 대한 호감도

본 실험에서 상사는 낮은 성과를 나타내는 부하 1명과 높은 성과를 나타내는 부하 1명 모두를 평가하므로, 부하의 성과 변인은 피험자 내 변인이었고, 상호의존성 변인은 피험자간 변인이었다. 따라서 상사의 부하에 대한 호감도 점수는 MANOVA를 사용하여 통계분석하였다. 이에 대한 2(상호의존성) × 2(부하의 성과) 변량분석의 결과, 1개의 주효과와 1개의 상호작용효과가 통계적으로 유의미하였다. 우선, 상사의 부하에 대한 호감도에 있어 부하의 성과에 의한 주효과가 통계적으로 유의미하게 나타났다, $F(1,33)=733.83, p<.001$. 즉 상사는 부

하의 성과가 반복적으로 낮은 조건일 때 ($M=3.10$)보다 성과가 반복적으로 높은 조건일 때 ($M=5.96$) 부하를 더 좋아하였다. 그리고 상사의 부하에 대한 호감도에 있어 상호의존성과 부하의 성과에 따른 상호작용효과가 통계적으로 유의미하게 나타났다, $F(1,33)=77.82$, $p<.001$. 즉 상사는 비의존적 집단에서보다 상호의존적인 집단에서 부하의 성과가 반복적으로 높은 조건일 때 그를 더 좋아하였고, 부하의 성과가 반복적으로 낮은 조건일 때 그를 더 싫어하였다(그림 3).

논 의

실험 1은 상사-부하의 상호의존성, 상사의 피드백과 부하의 성과의 교환, 상사의 리더십 유형에 따른 부하의 상사에 대한 호감도와 상사의 부하에 대한 호감도 등을 알아보기 위해 실시되었다. 여기서는 실험 1의 주요 결과를 요약하고 그 의미를 논의해 보았다. 그리고 각 실험 조건에 따른 부하들의 실제 원고교정 양을 분석하여 행동적 측면을 살펴보았다.

부하의 상사에 대한 호감도를 종속측정치로

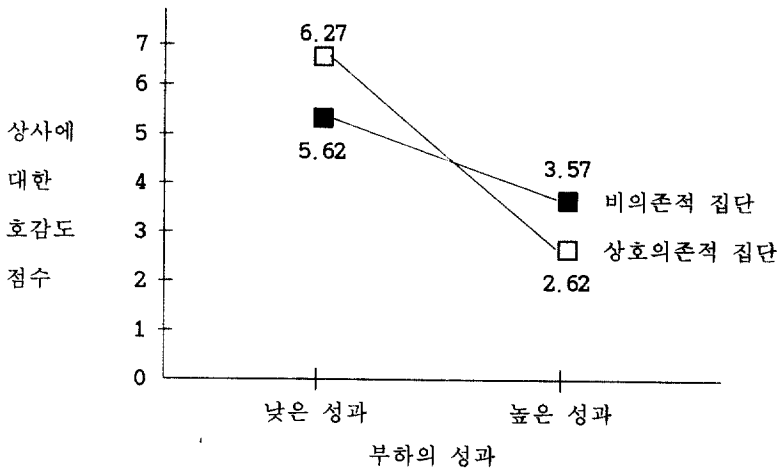


그림 3. 상호의존성과 부하의 성과에 따른 부하에 대한 호감도 점수

하여 변량분석을 실시한 결과 첫째, 상사의 피드백에 따른 주효과가 나타나서, 부하들은 상사로부터 부정적인 피드백을 반복적으로 받은 조건에서보다 긍정적인 피드백을 반복적으로 받은 조건에서 상사를 더 좋아하였다. 따라서 본 연구의 가설 1-1은 지지되었다. 이 결과는 기본적으로 교환 이론적 관점을 지지해 주는 증거로서, 부하는 상사로부터 호의를 받는 대가로 그에 상응하는 호의를 상사에게 제공한다고 볼 수 있는 것이다.

둘째, 부하의 상사에 대한 호감도에 있어 상호의존성과 상사의 피드백에 따른 상호작용효과가 나타나서, 부하들은 비의존적인 집단에

서보다 상호의존적인 집단에서 상사의 피드백이 반복적으로 긍정적일 때 상사를 더 좋아하였고, 상사로부터의 피드백이 반복적으로 부정적일 때 상사를 더 싫어하였다. 따라서 본 연구의 가설 2-1은 지지되었다. 이 결과는 부하가 상호 영향력을 주고받는다 고 느끼는 조건일 때에는 그렇지 않은 비의존적 조건일 때보다 상사를 더 극단적으로 평가하여, 자신에게 이익이 된다고 느끼면(긍정적 피드백을 반복적으로 받았을 때) 더 좋게 평가하고, 이익이 되지 않는다고 느끼면(부정적 피드백을 반복적으로 받았을 때) 더 나쁘게 평가하는 경향이 있었음을 알 수 있다.

셋째, 부하의 상사에 대한 호감도에 있어 상사의 피드백과 리더십 유형에 따른 상호작용 효과가 나타나서, 본 연구의 가설 3-1은 지지되었다. 즉 부하들은 상사의 피드백이 반복적으로 부정적인 조건에서는 상사의 리더십이 민주적일 때 상사를 더 좋아하였다. 그러나 상사로부터의 피드백이 반복적으로 긍정적인 조건일 때는 상사의 리더십 유형이 권위적이든 민주적이든 상사에 대한 호감도에 있어 차이가 없었다. 이는 리더십 분야에서 교환 이론적 관점이 매우 중요하다는 사실을 입증해 주는 결과로, 부하는 상사로부터 긍정적인 피드백을 받아 상사와의 관계가 만족스럽다고 생각하면 상사의 리더십이 권위적이라 하더라도 민주적일 때만큼 그 상사를 좋아한다는 것이다.

그리고 상사의 부하에 대한 호감도에 있어 부하의 성과에 따른 주효과와 상호의존성과 부하의 성과에 따른 상호작용효과가 통계적으로 유의미하여, 본 연구의 가설 1-2와 2-2가 지지되었다. 우선 부하의 성과에 의한 주효과가 통계적으로 유의미하게 나타나서, 상사는 부하의 성과가 반복적으로 낮은 조건에서보다 부하의 성과가 반복적으로 높은 조건일 때 부하를 더 좋아하였다. 또한 상사의 부하에 대한 호감도에 있어 상호의존성과 부하의 성과에 따른 상호작용효과가 통계적으로 유의미하게 나타나서, 상사는 비의존적인 집단에서보다 상호의존적인 집단에서 부하의 성과가 반복적으로 높을 때 부하를 더 좋아하였고, 부하의 성과가 반복적으로 낮을 때 부하를 더 싫어하였다. 이 결과로 상사는 영향력을 주고받는다고 느끼는 조건일 때에 그렇지 않은 조건일 때보다 부하를 더 극단적으로 평가하여, 자신에게 이익이 된다고 느끼면(부하의 성과가 반복적으로 높을 때) 더 좋게 평가하고, 이익이 되지 않는다고 느끼면(부하의 성과가 반복적으로 낮을 때) 더 나쁘게 평가하는 경향이 있었음을 알 수 있다.

한편 본 연구에서는 부하의 실제 행동을 알아보기 위해 부하들이 실제로 수행하였던 과제를 분석하였다. 실험에서 부하들은 원고교정 과제를 수행하였는데, 원고의 내용 중에서 틀린 부분(오자, 띄어쓰기, 문법상의 오류 등)을 정해진 시간 동안 얼마나 많이 교정했는가를

살펴봄으로서 과제의 수행 정도를 분석해 볼 수 있었다. 즉 부하들이 정해진 시간 동안에 틀린 부분을 교정본 개수를 세어, 이를 점수화 하였다. 본 실험에 사용된 원고는 한 줄에 하나씩의 틀린 부분을 만들어 넣었으므로 분석에서 교정의 양과 질을 구분하지 않았다. 그리고 본 실험에서 부하들은 두 번에 걸친 원고교정 과제를 수행하였는데, 1차 원고교정 과제 수행 시에는 상호의존성 변인만이 조작된 상태였고, 2차 원고교정 과제 수행 시에는 상호의존성, 상사의 피드백, 상사의 리더십 유형 변인 모두가 조작된 상태였다. 여기서는 각 실험조건에 따른 원고교정 양의 변화(1차 교정의 양 → 2차 교정의 양)를 차이검증(paired t-test)을 통해 살펴보았다. 그 결과 부하들은 상사로부터 부정적인 피드백을 받았을 때($t(40)=2.52, p<.05$), 상사의 리더십 유형이 권위적일 때($t(42)=2.97, p<.01$) 2차 원고교정에서 더 많은 양을 교정했다. 그리고 상사로부터 부정적인 피드백을 받고 상사의 리더십 유형이 권위적인 조건과($t(21)=2.20, p<.05$) 상호의존적인 집단이고 상사의 리더십 유형이 권위적인 조건($t(20)=2.48, p<.05$)에서 더 많은 양을 교정했다. 각 실험조건에 따른 실제 원고교정 양의 변화량에 대한 설명은 종합논의 부분에서 언급하였다.

실험 1에서 본 연구의 가설이 모두 지지되었지만, 부하에게 상사의 피드백과 상사의 리더십 유형을 글로 쓰여진 기술문의 형태로 조작하여 제시하였기 때문에 피험자들에게 생생하게 전달되지 않았을 수가 있었다. 특히 상사의 리더십이 권위적인지 또는 민주적인지를 글로 쓰여진 형태로만 조작하기는 어렵고 한계가 있을 수 있다. 우리는 글로 쓰여진 메시지보다 리더의 음성적 특징(음의 고저, 빠르기, 박자 등)을 통해 그의 리더십의 특징을 더 잘 파악할 수 있다. 따라서 이러한 문제점을 보완하여 실험 2에서는 음성정보를 통해 상사의 피드백과 상사의 리더십 유형을 조작하였다.

실 험 2

방 법

피험자

1994년도 1학기 연세대학교에서 전교생 대상으로 개설된 「인간행동의 심리적 이해」 과목 수강생 중 남학생만을 피험자로 선정하였다. 수강생들에게 본 실험은 ‘집단과제 수행에 관한 연구’로서 3명이 한 집단이 되어 실험을 하는 집단실험이라고 설명하고, 남학생 중 1, 2학년만 실험에 참가하도록 하였다. 그리고 한 집단이 될 3명의 피험자 중 1명은 이미 모집했으므로 실험 참가서에 이름을 적을 때 각 시간대 별로 2명씩만, 모르는 사람이 있는 칸에 적도록 하였다. 본 실험에는 58집단(116명)이 참가하였으나, 실험의 목적을 알아차렸거나 불성실하게 응답한 피험자와 실험참가 점수를 실제로 주지 않을 것이라고 생각했던 피험자를 제외한 104명의 자료가 분석되었다.

실험설계

실험은 2(상호의존성) × 2(상사의 피드백) × 2(상사의 리더십 유형) 무선요인설계로 구성되었다. 그러나 실제로 상사는 존재하지 않았으므로 자료를 분석할 때는 부하의 응답 자료를만 변량분석하였다.

실험절차

2명의 피험자가 모두 실험실에 도착하면 아직 1명의 피험자가 오지 않았으니 잠시 기다리라고 얘기하고 실험실 밖에서 또 다른 피험자를 기다리는 척했다. 그런 다음 2-3분 후에 다른 피험자를 옆 방으로 안내한 척하며 실험실로 들어왔다. 그리고 이제 3명의 피험자가 모두 도착했다고 얘기하고 둘 사이에는 서로 모르는 사이인지 다시 한번 확인했다. 그리고 나서 왜 피험자들이 서로 다른 방에 있어야 하는가를 지시문을 통해 설명하겠다고 얘기하고, 본 실험의 목적과 절차를 설명한 지시문을 나누어주었다. 실험의 목적은 상사와 부하가 얼굴을 함께 마주보면서 과제를 수행할 때와 그렇지 않고 따로 따로 과제를 수행할 때의 차이를 알아보기 위한 것이라고 얘기하고, 여러분들은 이 두 가지 상황 중 상사와 부하가 따로

따로 과제를 수행하는 집단으로 배치되었다고 얘기했다. 그래서 피험자를 모집할 때 서로 다른 학급에서 모집했는데, 한 학급에서는 1, 2학년만 실험에 참가하도록 했고, 다른 학급에서는 4학년만 실험에 참가하도록 했다고 말했다. 그리고 옆 방에 있는 피험자는 4학년 학생으로서 상사의 역할을 수행할 것이고, 여러분 2명은 1, 2학년 학생으로서 부하의 역할을 수행할 것이라고 얘기했다. 이는 고학년(4학년)이 상사를, 저학년(1, 2학년)이 부하의 역할을 수행하는 것이 더 타당할 것이기 때문이라는 부연설명을 해주었다.

그런 다음 본 실험의 과제는 원고를 교정하는 일인데, 부하는 원고 교정 작업을 수행하는 교정자의 역할을 하고, 상사는 부하가 교정본 원고를 검토하여 평가하는 감독자의 역할을 하게 될 것이라고 얘기해 주었다. 즉, 2명의 부하는 원고를 자세히 읽고 틀린 부분(철자, 인쇄상의 오자, 문법상의 오류)을 찾아내는 것이 과제이며, 이 교정본 원고를 실험자가 옆 방에 있는 상사에게 전달해 주면, 상사는 이를 자세히 검토하고 평가해서 마이크로 평가 결과를 각 부하에게 전달해 줄 것이라고 얘기해 주었다. 이때 각 부하는 헤드폰을 쓰고 상사로부터의 평가 내용을 듣게 되는데 이는 각 부하의 프라이버시를 보호하기 위함이라고 설명했다. 본 실험에서 부하는 원고교정 과제를 2회에 걸쳐 반복 수행하게 될 것인데 이 두 번에 걸쳐 교정하는 원고의 내용은 서로 다른 것이라고 설명했다. 그리고 부하가 두 번에 걸친 교정작업을 수행하므로 상사도 두 번에 걸쳐 평가하게 된다고 설명했다. 한편 본 실험에 사용된 원고는 실험 1에서 사용된 것과 같았다.

그리고 본 실험에는 서로 보상을 통제하게끔 해서 상호간에 강력한 영향력을 미치도록 상황을 설정한 상호의존적 집단과 그렇지 않은 비의존적 집단이 있었다. 이 때 서로 보상을 통제하는 상호의존적 집단의 경우에는 지시문에 실험 1에서와 같은 지시사항이 포함되었고, 그렇지 않은 비의존적 집단의 경우에는 그러한 지시사항이 포함되지 않았다.

그런 다음 실험자는 칸막이로 서로 구분되어 있는 책상에 한 명씩(책상 앞에는 A, B로

표시되어 있음) 앉도록 하고 각 부하에게 1차 원고를 나누어주었다. 그리고 나서 실험자가 “그만”이라고 말할 때까지 교정을 보라고 했다. 교정작업을 시작하지 10분 후 부하의 1차 교정본을 회수했다. 그리고 부하들에게 상사가 그들의 교정본 원고를 평가하는 동안 잠시 기다리라고 얘기하고 방을 나왔다. 그리고 실험자는 부하들이 교정을 본 원고를 가지고 옆 방으로 갔다가 약 1분 정도 후에 되돌아 와서, 상사가 교정본 원고를 검토·평가하여 마이크로 얘기해 줄 테니 헤드폰을 쓰고 있으라고 얘기하고, 상사로부터의 평가를 듣고 난 후에는 “들었다”고 얘기하도록 했다. 그런 다음 약 5분 후에 실험보조자가 컴퓨터의 음성카드(Sound Blaster 16 SCSI-2 AdSP)에 녹음되어 있는 내용을 부하들에게 각각 전달해 주었다. 이 때 헤드폰을 통해 각 부하에게 전달되는 평가 메시지는 연구자가 미리 작성해 놓은 것으로서, 이 평가 메시지를 통해 상사의 피드백과 상사의 리더십 유형을 조작하였다. 이 때 상사의 피드백에 대한 조작은 실험 1과 같았으며, 상사의 리더십 유형에 대한 조작은 녹음방법을 이용하였다. 즉 본 실험에서는 민주적인 느낌을 주는 목소리 또는 권위적인 느낌을 주는 목소리이면서 연극을 해 본 경험이 있었던 2명의 대학원생에게 각각 부탁을 하여 녹음을 하였다. 그리고 이 녹음내용을 대학원생 20명에게 들려주고 “당신은 이 사람의 리더십이 어떻다고 생각하십니까?”[1점(전혀 민주적이지 않다, 7점(매우 민주적이다)] 라는 질문에 평가하도록 하였다. 그리고 이 평가 결과에 대한 차이 검증은 실시한 결과, 리더십 유형에 따른 차이가 통계적으로 유의미하였다, $t(18)=6.34$, $p<.001$. 즉 대학원생들은 권위적 리더십 유형 조건일 때($M=3.38$)보다 민주적 리더십 유형 조건일 때($M=4.85$) 더 민주적이라고 지각하였다. 따라서 녹음 방법을 이용한 리더십 유형의 조작은 성공적으로 이루어 졌다고 볼 수 있었다. 실험자는 이 조작된 평가 메시지를 부하들이 들었는지 확인한 다음 2차 원고를 나누어주었다. 이 후의 과정은 1차 원고교정 작업의 과정과 똑같았다.

마지막으로 실험자는 부하들이 이 조작된 2

차 평가 메시지를 들었는지 확인한 다음, 부하들에게 준비된 질문지를 나누어주며 과제를 수행하면서 느낀 소감을 7점 척도 상에 평정해 달라고 말했다. 이 「부하용 질문지」는 실험 1과 같았다.

결 과

부하의 상사에 대한 호감도

상사에 대한 호감도에 대한 2(상호의존성) × 2(상사의 피드백) × 2(상사의 리더십 유형) 변량분석의 결과(표 2), 2개의 주효과와 2개의 상호작용효과가 통계적으로 유의미하였다.

표 2. 상호의존성, 상사의 피드백, 상사의 리더십 유형에 따른 부하의 상사에 대한 호감도의 3원 변량분석

변량원	사승화	자유도	평균사승화	F 값	p
상호의존성(D)	.225	1	.225	.668	.416
상사의 피드백(F)	126.345	1	126.345	375.554	.000
상사의 리더십 유형(L)	16.947	1	16.947	50.375	.000
D × F	22.519	1	22.519	66.937	.000
D × L	.462	1	.462	1.374	.244
F × L	1.521	1	1.521	4.521	.036
D × F × L	.215	1	.215	.638	.426
오 차	32.296	96	.336		
전 체	204.367	103	1.984		

첫째, 부하의 상사에 대한 호감도에 있어 상사의 피드백에 따른 주효과가 통계적으로 유의미하게 나타났다, $F(1,96)=375.554$, $p<.001$. 즉 부하들은 상사로부터 부정적 피드백을 반복적으로 받은 조건에서($M=2.96$)보다 긍정적 피드백을 반복적으로 받은 조건에서($M=5.20$) 상사를 더 좋아하였다. 둘째, 상사에 대한 호감도에 있어 상사의 리더십 유형에 따른 주효과가 통계적으로 유의미하여, $F(1,96)=50.375$, $p<.001$, 부하들은 상사의 리더십 유형이 권위적일 때($M=3.65$)보다 민주적일 때($M=4.77$) 상사를 더 좋아하였다. 셋째, 상사에 대한 호감도에 있어 상호의존성과 상사의 피드백에 따른

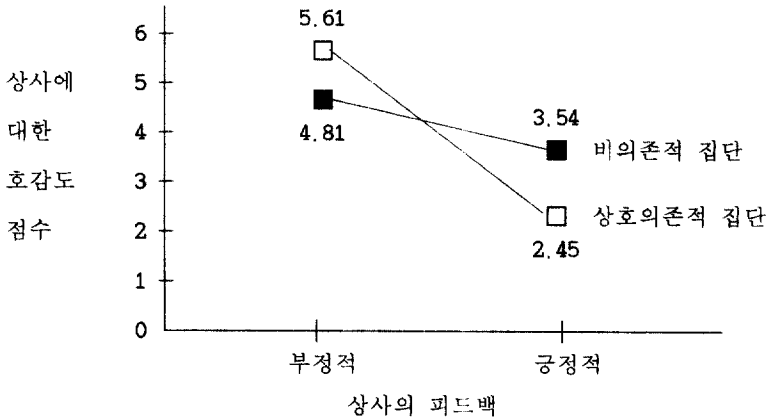


그림 4. 상호의존성과 상사의 피드백에 따른 상사에 대한 호감도 점수

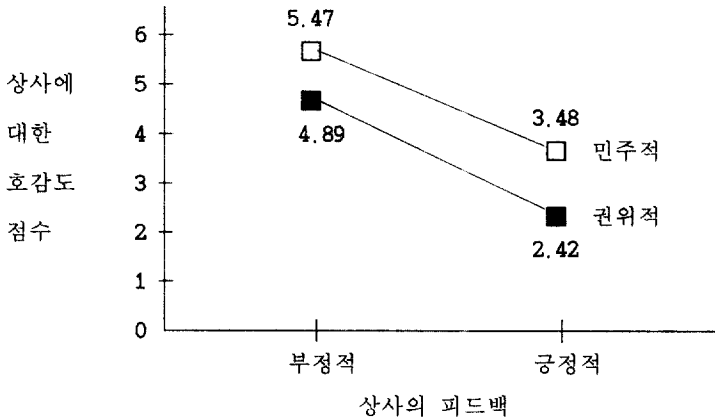


그림 5. 상사의 피드백과 리더십 유형에 따른 상사에 대한 호감도 점수

넷째, 상사에 대한 호감도에 있어 상사의 피드백과 상사의 리더십 유형에 따른 상호작용 효과가 통계적으로 유의미하게 나타났다, $F(1,96)=4.521, p<.05$. 즉 부하들은 상사로부터의 피드백이 반복적으로 부정적인 조건에서

는 상사의 리더십이 민주적일 때 상사를 더 좋아하였다. 그러나 상사로부터의 피드백이 반복적으로 긍정적인 조건일 때는 상사의 리더십이 권위적이든 민주적이든 상사에 대한 호감도에 있어 차이가 없었다(그림 5).

상호작용 효과가 통계적으로 유의미하게 나타났다, $F(1,96)=63.095, p<.001$. 즉 부하들은 비의존적 집단에서보다 상호의존적인 집단에서 상사로부터의 피드백이 반복적으로 긍정적인 조건일 때 상사를 더 좋아하였고, 상사로부터의 피드백이 반복적으로 부정적인 조건일 때 상사를 더 싫어하였다(그림 4).

논 의

실험 2는 상사의 피드백과 리더십 유형을 음성정보로 제시하여, 상사-부하의 상호의존성, 상사의 피드백, 상사의 리더십 유형에 따른 부하의 상사에 대한 호감도를 알아보기 위해 실시되었다. 그 결과 실험 1에서와 같은 결과가

나왔으며, 본 연구의 가설도 모두 지지되었다.

한편 실험 2에서도 실험 1에서와 마찬가지로 부하의 실제 행동을 알아보기 위해 부하들이 실제로 수행하였던 과제를 분석하였다. 각 실험조건에 따른 원고교정 양의 변화(1차 교정의 양 → 2차 교정의 양)에 대한 차이검증을 실시한 결과, 부하들은 상사로부터 부정적인 피드백을 받았을 때($t(47)=3.48, p<.001$)와 상사의 리더십 유형이 권위적일 때($t(47)=4.37, p<.001$) 2차 원고교정에서 더 많은 양을 교정했다. 또한 상호의존적 집단이고 상사로부터 부정적인 피드백을 받았을 때($t(24)=2.24, p<.05$), 상사로부터 부정적인 피드백을 받고 상사의 리더십 유형이 권위적일 때($t(22)=3.59, p<.01$), 상사로부터 긍정적인 피드백을 받고 상사의 리더십 유형이 권위적일 때($t(23)=2.61, p<.05$), 상호의존적 집단이고 상사의 리더십 유형이 권위적일 때($t(23)=4.71, p<.001$) 2차 교정에서 더 많은 양을 교정했다. 한편 상호의존적인 집단이며 상사로부터 부정적인 피드백을 받고 상사의 리더십 유형이 권위적인 조건($t(11)=3.56, p<.01$)과 상호의존적인 집단이며 상사로부터 긍정적인 피드백을 받고 상사의 리더십 유형이 권위적인 조건에서($t(11)=2.99, p<.01$) 더 많은 양을 교정했다.

총 합 논 의

본 연구는 리더십의 교환 이론적 관점에 근거하여 상사-부하의 의존성, 상사의 피드백, 상사의 리더십 유형이 부하의 상사에 대한 호감도에 어떻게 영향을 미치는지와 상사-부하의 의존성, 부하의 성과가 상사의 부하에 대한 호감도에 어떤 영향을 미치는지를 알아보기 위하여 실시되었다. 여기서는 상사-부하의 교환 관계에 따른 결과에 대해 논의해 보고, 부하의 실제 수행에 대해서도 살펴보았다.

연구 결과에 대한 논의 및 시사점

상사와 부하의 상호 평가에 대한 논의

본 연구는 리더십의 교환 이론적 관점에 근거하여 상사와 부하가 서로를 어떻게 평가하는

지를 알아보고, 상호의존성 변인이 관련되었을 때에는 서로에 대한 평가가 어떻게 달라지는지를 알아보고자 하였다. 본 연구에서는 상사의 피드백과 부하의 성과교환을 통해 상사와 부하간의 교환관계를 살펴보았다. 그 결과 상사는 부하의 성과가 높을 때 그를 더 좋아하였고, 부하의 성과가 낮을 때 그를 더 싫어하였다. 그리고 부하는 상사로부터 긍정적인 피드백을 받았을 때 그를 더 좋아하였고, 상사로부터 부정적인 피드백을 받았을 때 그를 더 싫어하였다. 이는 기본적으로 교환 이론적 관점을 지지해 주는 결과로서, 상사와 부하는 상대방으로부터 호의를 받음으로서 그 대가로 이에 상응하는 호의를 상대방에게 제공한다고 볼 수 있는 것이다(Hollander, 1978).

그리고 상사는 부하가 높은 성과를 나타냈을 때 그를 더 좋게 평가하여, 그를 앞으로 동료로 삼고 싶은 정도가 더 높다고 했고, 앞으로 수행을 더 잘할 것이라고 기대했고, 부하 스스로 알아서 과업을 수행하도록 하는 감독방식을 더 많이 사용하겠다고 했으며, 과제 수행을 위해 더 많이 노력했다고 했고, 부하의 과제 수행에 대해 더 만족하였다. 이를 통해 상사는 부하의 성과에 따라 그를 다르게 지각한다는 것을 알 수 있다. 이와 같이 상사는 한 집단내의 모든 부하들을 똑같이 대하지 않고 부하의 성과에 따라 다르게 대한다는 사실을 통하여 리더십을 개인 수준에서 분석하는 것이 더 적절하리라 생각한다. 그러나 리더십 현상이 집단내의 리더와 각 부하간의 일대일 관계 속에서 발생한다고 해서 모든 리더의 행동과 이에 대한 지각이 집단이나 조직 수준에서 설명될 수 없다는 의미는 아니다. 리더십 현상은 여러 가지 모습으로 개념화될 수 있으며, 사회 교환적 리더십에서도 리더와 부하는 다양한 측면의 이익을 주고받을 수 있는데, 본 연구에서는 단지 상사의 피드백과 부하의 성과의 교환 관계만을 다루었다. 특히 상사와 부하가 피드백과 성과를 주고받는 것은 매우 개인적인 맥락 속에서 형성되는 관계이기 때문에 공식집단이라는 태두리 개념이 별로 중요하지 않았을 가능성이 있다. 따라서 이러한 결과를 모든 리더십 현상에 일반화하는 데는 주의를 해야 할 것이다.

그리고 상사와 부하간의 이러한 교환 관계

에서 서로에게 강력한 영향력을 행사할 수 있는 상황일 때는 상대방을 더 극단적으로 평가한다는 사실이 밝혀졌다. 즉 상사는 비의존적 집단에서보다 서로의 보상이나 이익을 통제하는 상호의존적인 집단에서 부하의 성과가 높을 때 그를 더 좋아하였고, 부하의 성과가 낮을 때 그를 더 싫어하였다. 그리고 부하는 상호의존적인 집단에서 상사로부터 잘했다는 긍정적인 피드백을 받았을 때 그를 더 좋아하였고, 못했다는 부정적인 피드백을 받았을 때 그를 더 싫어하였다. 이 결과는 상사와 부하 모두는 자신의 이득이나 보상이 상대방에 의해 영향을 받게 될 때 그에 대한 평가 및 지각도 매우 달라진다는 사실을 암시한다. 특히 상사도 부하의 성과에 의해 자신의 득실(得失)이 영향을 받을 때는 부하를 매우 다르게 평가하였다. 이 연구 결과는 상사뿐 아니라 부하의 측면에 점점 더 많은 관심을 기울이고 있는 최근의 리더십 연구 경향과도 일치하는 것으로(Heller & Van Til, 1982), 보다 정확한 리더십을 이해하기 위해서는 리더십 현상을 양방적인 영향력 행사의 과정으로 개념화할 필요가 있음을 나타낸다. 또한 이 결과는 상사의 인사교과가 부하의 성과 및 상사에 대한 부하의 평가에 의해 영향을 받는 최근의 기업 조직에도 시사하는 점이 매우 크다고 생각한다. 이전에는 주로 상사가 부하를 평가하여 그의 업무를 평정하였으나, 최근에는 부하도 직속상사를 평가하여 그의 업무평정에 영향력을 행사하는 경향이 증가하고 있다. 이와 같이 상사에 대한 업무평가에서 그의 직속상사 뿐만 아니라 부하에 의한 평가가 반영될 때 더욱 합리적이고 객관적인 평가가 될 것이다. 특히 상사는 그의 직속상사가 아닌 다른 사람(특히 부하)으로부터 비판적인 평가를 받게 될 경우 이를 더 기꺼이 받아들일 수도 있을 것이다.

또한 상사의 피드백과 상사의 리더십 유형이 부하의 상사에 대한 호감도에 미치는 영향에서 각 실험조건의 평균치에 대한 사후검증 결과, 부하들은 상사로부터의 피드백이 부정적이고 상사의 리더십 유형이 민주적일 때보다 상사로부터의 피드백이 긍정적이고 상사의 리더십 유형이 권위적일 때 상사를 더 좋아하였다. 이는 부하들이 상사를 평가하는데 있어 상사의 리더십 유형 변인보다는 상사의 피드백

변인이 더 중요하다는 사실을 의미하는 것이다. 그리고 상사로부터의 피드백이 긍정적일 때는 상사의 리더십 유형이 권위적이든 민주적이든 상사에 대한 호감도에 있어서 차이가 없었다. 이는 리더십 분야에서 교환 이론적 관점이 매우 중요하다는 사실을 입증해 주는 결과로서, 부하는 상사로부터 긍정적인 피드백을 받아 상사와의 관계가 만족스럽다고 생각하면 상사의 리더십이 권위적이라 하더라도 민주적일 때만큼 상사를 좋게 평가한다는 것이다. 결국 상사의 리더십도 상사와 부하간의 개별적인 교환 관계에 의해 영향을 받게 되어, 부하는 상사의 리더십이 권위적이라 하더라도 상사와의 관계가 만족스러우면 그를 긍정적으로 평가한다는 것이다.

부하의 실제 수행에 대한 논의

본 연구에서는 상호의존성, 상사의 피드백, 상사의 리더십 유형에 따른 부하의 실제 행동을 원고교정 양의 변화를 통해 살펴보았다. 그 결과 우선 원고교정 양의 변화량에 있어 부하들은 상사로부터 부정적인 피드백을 받았을 때 2차 교정에서 더 많은 양을 교정했다. 이는 본 실험에서 부하들이 상사로부터 단 한 번의 피드백만을 받았기 때문에, 부정적인 피드백이 자극이 되어 그 다음에 더 높은 수행을 하도록 부하들을 각성시켰을 것이다. 그러나 만일 부하들이 상사로부터 여러 번 피드백을 받는다면 다른 결과가 나타날 수 있을 것이다. 피드백에 관한 이전의 많은 연구에 의하면 상사로부터의 피드백 횟수(frequency)가 부하의 업무 성과에 중요한 영향을 미치며(Anderson, Kulhavy, & Andre, 1971; Ivancevich, Donnelly, & Lyon, 1970), 특히 상사로부터 피드백을 자주 받을수록 성과가 증진된다는 사실도 발견되었다(Cook, 1968). 또한 부하의 수행에 대한 상사의 피드백에서 중요한 것은 부하들의 수용(acceptance) 여부이다(Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979). 이 때 피드백이 긍정적이고(Jacobs, Jacobs, Feldman, & Cavior, 1973), 피드백이 명확하고 확신적이며, 상사가 자주 피드백을 제공할 때(Halperin, Snyder, Shenkel, & Houston, 1976; Shaw & Fisher, 1986; Tuckman & Oliver, 1968) 이에 대한 수용이 이루어지기 더 쉽다. 또한 부하는 상사가 그의

직무에 대해 매우 많은 지식을 가지고 있다고 믿을 때 그가 제공하는 피드백을 더 많이 신뢰한다는 것이다(Landy, Barnes, & Murphy, 1978; Stone, Gueutal, & MacIntosh, 1984). 그리고 부하들은 상사의 리더십 유형이 권위적일 때 2차 원고교정에서 더 많은 양의 교정을 했다. 이는 단기적인 상황에서 상사가 주도적으로 지시나 명령을 하는 경우에 부하의 수행이 더 향상된다는 기존의 연구결과들(Miller & Monge, 1986)과도 일치하는 것이다.

그러면 본 연구의 결과에서 나타난 부하의 상사에 대한 호감도와 실제 수행간의 관계에 대해 살펴보자. 표 3에서 알 수 있는 바와 같이, 부하들은 상사로부터 긍정적인 피드백을 받았을 때 상사를 더 좋아하였으나, 부하들의 실제 원고교정 양에 있어서는 상사로부터 부정적인 피드백을 받았을 때 더 많은 양을 교정했다. 그리고 부하들은 상사의 리더십 유형이 민주적일 때 상사를 더 좋아하였으나, 실제 원고교정 양에 있어서는 상사의 리더십 유형이 권위적일 때 더 많은 양을 교정했다. 이 결과는 여러 가지로 해석될 수 있다. 첫째는, 부하들의 상사에 대한 평가와 실제 자신들의 수행과는 다를 수 있다는 것이다. 즉 부하들이 상사를 좋아하고 상사에 대해 만족한다고 해서 반드시 높은 성과를 나타내는 것은 아니라는 것이며, 이러한 결과는 Lewin 등(1939)의 연구에서도 입증되었다. 둘째는, 원고교정과 같은 단순한 과제에서는 권위적인 특성이 강한 과업지향형 리더가 인간관계지향형 리더보다 더 효과가 있기 때문이다. 과업지향형 리더는 과업의 달성을 위해 주도적으로 지시나 명령을 하여 구성원들을 독려하기 때문에, 단기적인 상황이나 단순한 작업을 수행하는 경우에는 인간관계지향형 리더보다 더 수행을 증진시키는 경향이 있다(Lord, 1977).

그리고 본 연구에서 부하의 과제 만족도와 실제 수행간에는 상관이 전혀 없는 것으로 나타났다. 이 결과는 직무만족과 수행간에는 관계가 없다는 기존의 연구 결과들과도 일치하는 것이며(Brayfield & Crockett, 1955; Herzberg, Mausner, Peterson, & Capwell, 1957; Vroom, 1964), 이전의 많은 연구결과들을 개관하여 통합분석한 Iaffaldano와 Muchinsky(1985)의 연구에서도 검증되었다($r=.17$).

표 3. 상사로부터 피드백, 상사에 대한 호감도, 실제 원고교정 양, 과제 만족도, 부하 자신의 수행에 대한 지각간의 상관계수

	실 험 1					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1)상사에 대한 호감도	--					
(2)상사로부터 피드백	.64**	--				
(3)1차 교정 양	.21	.08	--			
(4)2차 교정 양	.06	.00	.75**	--		
(5)과제 만족도	.49**	.78**	.12	.07	--	
(6)부하 자신의 수행에 대한 지각	.33*	.75**	.06	.00	.03	--

	실 험 2					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1)상사에 대한 호감도	--					
(2)상사로부터 피드백	.80**	--				
(3)1차 교정 양	-.00	-.02	--			
(4)2차 교정 양	-.14	-.13	.74**	--		
(5)과제 만족도	.62**	.68**	.02	-.04	--	
(6)부하 자신의 수행에 대한 지각	.32**	.56**	.13	.03	.08	--

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

한편 본 연구에서 제기될 수 있는 한 가지 문제점은 부하들이 상사에 대한 호감도를 지각하는데 있어 상사의 피드백 변인뿐만 아니라 부하 자신의 실제 수행이라는 제 3의 변인이 영향을 주었을 수도 있다는 점이다. 따라서 이를 알아보기 위해 본 실험의 1차 원고교정 과제와 2차 원고교정 과제의 각각에 대해 부하들의 실제 원고교정 양의 평균을 구하였다. 그 다음 이 평균을 기준으로 하여 평균보다 더 적은 양의 교정을 본 부하들을 낮은 수행 집단으로, 평균보다 더 많은 양의 교정을 본 부하들을 높은 수행 집단으로 나누었다. 그리고 부하의 상사에 대한 호감도에 대한 부하의 실제 수행 (낮은 수행/높은 수행) × 상사의 피드백(부정적/긍정적)의 2 × 2 변량분석을 실시하였다. 그 결과 부하의 상사에 대한 호감도에 있어 상사의 피드백에 따른 주효과는 통계적으로 유의미하였으나, 부하의 실제 수행에 따른 주효과와 부하의 실제 수행과 상사의 피드백에 따른 상호작용효과는 유의미하게 나타나지 않았다.

그리고 위의 상관분석에서도 알 수 있는 바와 같이 실험 1, 2 모두에서 부하자신의 수행에 대한 지각("당신은 원고교정 과제를 잘하였습니까?"[1점(아주 못했다), 7점(매우 잘했다)])은 상사로부터의 피드백과는 정적인 상관이 있으나, 실제 수행과는 전혀 상관이 없었다. 이상의 결과로서 알 수 있는 바는 부하들의 상사에 대한 호감도는 상사로부터의 피드백에 의해서만 영향을 받았지, 부하들의 실제 수행에 의해서는 영향을 받지 못했다는 사실이다. 이는 원고교정 과제의 수행결과에 대한 명확한 기준이 없었기 때문에 부하들 자신이 실제 수행을 잘했는지 못했는지 여부를 알 수가 없었다는 것을 의미한다. 따라서 본 연구에서 염려하였던 부하의 실제 수행이라는 제 3의 변인은 상사에 대한 호감도에 영향을 주지 못했을 것이다.

연구의 제한점과 앞으로의 연구과제

본 연구는 실험실의 통제된 상황에서 행하여 졌기 때문에 여러 가지 제한점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 상사와 부하가 서로 직접적으로 대면하지 않고, 서로 다른 방에서 부하는 과제를 수행하고 상사는 부하가 수행한 과제를 평가하는 상황이었으므로 실험 자체가 너무 인위적이었다는 것이다. 따라서 앞으로의 연구에서는 상사와 부하가 서로 얼굴을 대면하면서 상호작용을 하는 상황을 설정하여 연구를 해 볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 상사의 피드백과 부하의 성과를 통해 상사와 부하간의 교환 관계를 살펴보았다. 그러나 상사와 부하간에 작용할 수 있는 교환의 내용은 매우 다양하므로 앞으로의 연구에서는 이러한 점을 고려하여 다양한 측면의 교환을 살펴볼 필요가 있다. Dienesch와 Liden(1986)은 이전의 많은 연구들에서 밝혀진 상사와 부하간의 관계에 작용할 수 있는 다양한 교환의 내용을 크게 세 가지 차원(지각된 공헌도, 충성심, 감정)으로 분류하였다. 그리고 이들은 이 세 가지 차원 각각이 양자간의 교환 관계에 미치는 효과와 이 세 차원간의 상호작용에 의한 효과가 앞으로의 연구 주제라고 주장하였다. 또한 이 양자간에 작용할 수 있는 교환의 내용은 크게 물리적 측면과 심리적 측

면으로 나누어 볼 수 있는데, 물리적 측면에는 서로에게 실질적인 이익이 될 수 있는 이득이나 보상 등이 있을 수 있다. 그리고 심리적인 측면으로, 상사가 부하에게 줄 수 있는 것은 사회적 지지, 기대, 자기-가치감, 신뢰감 등이 있을 수 있고, 부하가 상사에게 제공할 수 있는 것에는 충성심, 신뢰감, 확신감 등이 있을 수 있다. 한편 상사와 부하간에 이루어 질 수 있는 보다 고차원적인 교환에는 비전과 미션, 목표, 신념, 가치 등이 있으며, 이러한 내용들을 상사와 부하가 함께 공유(sharing)하는 것의 중요성은 변혁적 리더십 이론(transformational leadership theory)에서 자세히 언급하고 있다(Burns, 1978; Yukl & Van Fleet, 1982; Bass, 1985). 우리는 위에서 언급한 다양한 측면의 내용 모두를 고려할 때 상사와 부하간의 교환 관계를 보다 정확하게 파악할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 대학생을 대상으로 상사와 부하의 역할을 정하여 실험을 하였기 때문에 연구 결과를 일반화하는데는 주의를 해야 할 것이다. 실제로 직장 장면은 상사와 부하가 엄격히 구분되어 있고, 복잡한 관계를 갖는 역동적인 체계이기 때문에 실험실의 조작된 상황과는 다를 것이다. 비록 본 연구의 실험 2에서는 부하들(1, 2학년)에게 상사가 4학년 학생이라고 얘기를 하여 상사의 권위를 조작하려고 했지만, 실제 직무 상황에서의 상사와는 다르게 인식되었을 것이다.

넷째, 본 연구에서 설정한 과제에 문제점이 있을 수 있다. 본 연구에서는 피험자들로 하여금 원고교정이라는 단순한 과제를 수행하도록 하였다. 따라서 이러한 과제를 사용해서 얻은 결과를 실제 직무 상황에 적용하는데는 한계가 있을 수 있다. 이는 최근의 기업 조직에서 창의적이고 팀워크를 중요시하는 직무가 중요해지고 있기 때문이다. 그러나 본 연구의 결과가 단순하고 반복적인 직무를 수행하는 직종의 경우에는 시사하는 점이 있으리라고 생각된다.

참고 문헌

이선희(1992). 리더와 부하간의 사회적 교환에 대한 다수준적 분석. 연세대학교 석

사학위 청구논문.

- Anderson, R., Kulhavy, R., & Andre, T. (1971). Feedback procedures in programmed instruction. *Journal of Educational Psychology, 62*, 148-156.
- Barrow, J. C. (1976). Work performance and task complexity as causal determinants of leader behavior style, and flexibility. *Journal of Applied Psychology, 61*, 433-440.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin, 52*, 396-424.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Clark, M. S. (1983). *Reactions to aid in communal and exchange relationship*. In J. D. Fisher, A. Nadler, & B. M. Depaulo (1983). *New directions in helping*. New York: Academic Press.
- Cook, D. M. (1968). The impact on managers of frequency feedback. *Academy of Management Journal, 11*, 263-277.
- Crouch, A., & Yetton, P. (1988). Manager-subordinate dyads: Relations among task and social contact, manager friendliness and subordinate performance in management groups. *Organizational Behavior and Human Performance, 41*, 65-82.
- Dansereau, F., Alrto, J., & Yammarino, F. (1984). *Theory testing in organizational behavior: The variant approach*. N. J.: Prentice-Hall.
- Dienesch, R., & Liden, R. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review, 11*, 618-634.
- Eisenberg, R., Cotterell, N., & Marvel, J. (1987). Reciprocation ideology. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*, 743-750.
- Farris, G. F., & Lim, F. G. (1969). Effects of performance on leadership cohesiveness, influence, satisfaction, and subsequent performance. *Journal of Applied Psychology, 53*, 490-497.
- Greenberg, M. S. (1981). In M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds), *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum Press.
- Halperin, K., Snyder, C. R., Shenkel, R. J., & Houston, B. K. (1976). Effect of source status and message favorability on acceptance of personality feedback. *Journal of Applied Psychology, 61*, 85-88.
- Heller, T., & Van Til, J. (1982). Leadership and followships: Some summary propositions. *Journal of Applied Behaviors Science, 18*, 405-414.
- Herold, D. M. (1977). Two-way influence processes in leader-follower dyads. *Academy of Management Journal, 20*(2), 224-237.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O., & Capwell, D. F. (1957). *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York: Free Press.
- Homans, G. C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms* (2nd ed.). New York: Harcourt, Brace Jovanovich.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 97*, 251-273.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations.

- Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
- Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Lyon, H. L. (1970). A study of the impact of management by objectives on perceived need satisfaction. *Personnel Psychology*, 23, 139-151.
- Jacobs, M., Jacobs, A., Feldman, G., & Cavior, N. (1973). Feedback II-the "credibility gap": Delivery of positive and negative and emotional and behavioral feedback in groups. *Journal of consulting and Clinical Psychology*, 41, 215-223.
- Kim, K., & Organ, D. (1982). Determinants of leader-subordinate exchange relationships. *Group and Organization Studies*, 7, 77-89.
- Kim, K. S. (1991). *The effects of personality characteristics on exchange processes between superiors and subordinates: A study of self-monitoring and reciprocation tendency as person level moderators of exchange*. Doctoral dissertation, New York State University, Buffalo.
- Landy, F. J., Barnes, J. L., & Murphy, K. R. (1978). Correlates of perceived fairness of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 63, 751-754.
- Lehrer, S. (1986). Motivating subordinates: Making it work. *Bureaucrat*, 15, 49-52.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Locke, E. A., Latham, G., Saari, L. M., & Shaw, K. N. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.
- Lord, R. G. (1977). Functional leadership behavior: Measurement and relation to social power and leadership perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 22, 114-133.
- Lord, R. G. (1985). An information processing approach to social perception, leadership perceptions and behavioral measurement in organizational setting. In B. M. Staw (Eds.) *Research in organizational behavior*. Vol. 7, Greenwich, CT: JAI Press.
- Lowin, A., & Craig, J. R. (1968). The influence of level of performance on managerial style: An experimental object-lesson in the ambiguity of correlational data. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 440-458.
- Meindel, J. R., & Ehrlich, S. B. (1987). The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 30, 90-109.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29, 727-753.
- Mills, J., & Clark, M. S. (1982). *Exchange and communal relationships*. In L. Wheeler (Ed.). *Review of Personality and Social Psychology* (pp.121-144). Beverly Hills: Sage.
- Payne, R. G., & Hauty, G. T. (1955). The effect of psychological feedback upon work decrement. *Journal of Experimental Psychology*, 50, 343-351.
- Phillips, J. S., & Lord, R. G. (1981). Causal attributions and perceptions of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 143-163.
- Podsakoff, P. M., & Todar, W. D. (1985). Relationships between leader reward and punishment behavior and group process and productivity. *Journal of Management*, 11, 35-73.
- Scott, W. G. (1962). *Human relations in management: A behavioral science*

- approch* Homewood, Illinois.
- Secord, P. F., & Backman, C. W. (1974). *Social psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Shaw, J. B., & Fisher, C. D. (1986). *Supervisor-subordinate agreement on performance feedback: A field study* (ONR Tech. Rep. No. 7). College station, TX: Texas A & M university, Dept. of Management.
- Smith, J. E., Carson, K. P., & Alexander, R. A. (1984). Leadership: It can make a difference. *Academy of Management Journal*, 27, 765-776.
- Stone, D. L., Gueutal, H. G., & MacIntosh, B. (1984). The effects of feedback sequence and expertise of rater on perceived feedback accuracy. *Personnel Psychology*, 37, 487-506.
- Tuckman, B. W., & Oliver, W. F. (1968). Effectiveness of feedback to teachers as a function of source. *Journal of Educational Psychology*, 59, 297-301.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations* (2nd Ed.). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. & Van Fleet, D. D. (1982). Cross-situational multi-method research on military leader effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 87-108.

1차 접수 : 1994년 10월 28일
수정본 접수: 1995년 2월 17일

The effect of exchange relationship between superior and subordinate on liking of each other

Jae-Chang Lee & Hoon-Koo Lee

Yonsei University

The purpose of this study is two-fold. First is to investigate the influence of superior-subordinate's interdependency, the characteristics of superior's feedback and superior's leadership styles on subordinate's liking of his superior. Second is to investigate the influence of the superior-subordinate's interdependency and the levels of subordinate's performance on superior's liking of his subordinate. Two experiments were conducted in laboratory settings to achieve these purposes. The characteristics of superior's feedback and his leadership styles were differently manipulated in each experiment, that is, by the written message in the first experiment(study 1) and by the sound message in the second experiment(study 2). The results of this study are as follows. First, the subordinate who received positive feedback from his superior evaluated him more favorable than one who received negative feedback. Second, superior-subordinate's interdependency by the characteristics of superior's feedback interaction showed that the subordinate who can control benefit of his superior evaluated him more favorable in the positive and less favorable in the negative feedback condition than the subordinate who can't control benefit of his superior. Third, the characteristics of superior's feedback and his leadership styles had an interaction effect on subordinate's liking for him. Fourth, the superior evaluated his subordinate more favorable when his subordinate achieved high level of performance than low level of performance. In addition, superior-subordinate's interdependency by the levels of subordinate's performance interaction showed that the superior who can control benefit of his subordinate evaluated him more favorable in the high level of performance and less favorable in the low level of performance than the superior who can't control benefit of his subordinate. These results were discussed on the basis of exchange theory of leadership.

부록 1. 부하용 질문지

▶ 다음의 질문들에 대해 정확하고 솔직하게 평가해(V) 주십시오.

- 1) 당신은 원고교정 과제가 재미있었습니까?
아주 재미없었다 1 2 3 4 5 6 7 매우 재미있었다
- 2) 당신은 원고교정 과제에 대한 경험에 만족하십니까?
전혀 만족하지 않는다 1 2 3 4 5 6 7 매우 만족한다
- 3) 당신은 잠시 후 집단 의사결정 과제를 수행할 것인데 현재의 상사가 리더로서 적당한 인물이라고 생각하십니까?
전혀 그렇게 생각하지 않는다 1 2 3 4 5 6 7 매우 그렇게 생각한다
- 4) 당신은 상사와 마음을 터놓고 의견교환을 할 수 있다고 생각하십니까?
전혀 그렇게 생각하지 않는다 1 2 3 4 5 6 7 매우 그렇게 생각한다
- 5) 당신은 상사를 좋아하십니까?
전혀 좋아하지 않는다 1 2 3 4 5 6 7 매우 좋아한다
- 6) 당신은 잠시 후 집단의사결정 과제를 수행할 것인데 현재의 상사와 함께 일하고 싶습니까?
전혀 함께 일하고 싶지 않다 1 2 3 4 5 6 7 매우 함께 일하고 싶다
- 7) 당신은 상사와 과업이외의 사적인 인간관계를 갖고 싶습니까?
전혀 갖고 싶지 않다 1 2 3 4 5 6 7 매우 갖고 싶다
- 8) 당신은 상사의 리더십이 어떻다고 생각하십니까?
전혀 민주적이지 않다 1 2 3 4 5 6 7 매우 민주적이다
- 9) 당신은 상사와의 관계에 대해 만족하십니까?
전혀 만족하지 않는다 1 2 3 4 5 6 7 매우 만족한다
- 10) 당신은 원고교정 과제를 잘하였습니까?
아주 못했다 1 2 3 4 5 6 7 매우 잘했다
- 11) 당신은 상사로부터의 평가를 어떻게 보십니까?
전혀 긍정적이지 않다 1 2 3 4 5 6 7 매우 긍정적이다
- 12) 당신은 원고교정을 위해 얼마나 노력하셨습니까?
전혀 노력하지 않았다 1 2 3 4 5 6 7 매우 노력하였다
- 13) 상사의 평가는 당신의 원고교정 작업 수행에 얼마나 영향을 미쳤습니까?
전혀 영향을 미치지 못했다 1 2 3 4 5 6 7 매우 많은 영향을 미쳤다
- 14) 당신의 교정 결과는 상사의 평가에 얼마나 영향을 미쳤습니까?
전혀 영향을 미치지 못했다 1 2 3 4 5 6 7 매우 많은 영향을 미쳤다
- 15) 당신은 상사와 함께 이 과제를 수행하는데 있어 서로가 어느 정도로 의존되어 있었다고 보십니까?
전혀 의존되어 있지 않았다 1 2 3 4 5 6 7 매우 의존되어 있었다
- 16) 당신은 본 연구의 목적이 무엇이라고 생각하십니까?

부록 2. 상사용 질문지

▶ 부하 A(또는 B)에 대한 다음의 질문들에 대해 정확하고 솔직하게 평가해(V) 주십시오.

- 1) 부하 A(B)는 원고교정을 위해 얼마나 노력했다고 생각하십니까?
전혀 노력하지 않았다 1 2 3 4 5 6 7 매우 노력하였다
- 2) 당신은 부하 A(B)의 원고교정 결과에 대해 만족하십니까?
전혀 만족하지 않는다 1 2 3 4 5 6 7 매우 만족한다
- 3) 잠시 후 당신은 부하 A(B)와 집단 의사결정 과제를 같이 수행할 것인데 그가 동료로서 적당한 인물이라고 생각하십니까?
전혀 그렇게 생각하지 않는다 1 2 3 4 5 6 7 매우 그렇게 생각한다
- 4) 잠시 후 당신은 부하 A(B)와 집단 의사결정 과제를 같이 수행할 것인데 그가 수행을 잘 할 것이라고 기대하십니까?
전혀 못할 것이라고 기대한다 1 2 3 4 5 6 7 매우 잘할 것이라고 기대한다
- 5) 잠시 후 부하 A(B)와 함께 과업을 수행할 때 그를 어떻게 감독하시겠습니까?
사사건건 관여하겠다 1 2 3 4 5 6 7 스스로 알아서 하도록 하겠다
- 6) 당신은 부하 A(B)를 좋아하십니까?
전혀 좋아하지 않는다 1 2 3 4 5 6 7 매우 좋아한다
- 7) 만일 부하 A(B)가 직장생활을 한다고 가정할 때 그의 승진 가능성은 어떻다고 보십니까?
승진가능성이 매우 낮다 1 2 3 4 5 6 7 승진가능성이 매우 높다
- 8) 당신은 부하 A(B)의 원고교정 결과를 어떻게 보십니까?
아주 못했다 1 2 3 4 5 6 7 매우 잘했다
- 9) 부하 A(B)의 교정 결과는 당신이 그를 평가하는데 얼마나 영향을 미쳤습니까?
전혀 영향을 미치지 못했다 1 2 3 4 5 6 7 매우 많은 영향을 미쳤다
- 10) 당신의 평가는 부하 A(B)가 원고를 교정하는데 얼마나 영향을 미쳤습니까?
전혀 영향을 미치지 못했다 1 2 3 4 5 6 7 매우 많은 영향을 미쳤다
- 11) 당신은 부하 A(B)와 함께 이 과제를 수행하는데 있어 서로가 어느 정도로 의존되어 있었다고 보십니까?
전혀 의존되어 있지 않았다 1 2 3 4 5 6 7 매우 의존되어 있었다
- 12) 당신은 본 연구의 목적이 무엇이라고 생각하십니까?