

팀 내 리더-구성원 교환관계(LMX) 분화의 원인과 결과 : 팀 수준 분석

(The Antecedents and Outcomes of the Differentiation in Leader-Member Exchange(LMX) within a Team: Team-Level Analysis)

심덕섭* · 윤수걸** · 조성일***

〈 목 차 〉

1. 서론
2. 이론적 배경
3. 연구 가설
4. 연구 방법
5. 연구 결과
6. 토의 및 결론

Summary : Leader-Member Exchange (LMX) model of leadership has suggested that members within the same work team are differentiated in terms of their level of the quality of leader member relationships. However, the differentiation in leader member relationships has not been examined for its possible team-level effects. In this study, the possible impact of this role differentiation on team members' affective reactions was explored. As hypothesized, teams whose members experienced higher level of LMX tended to have higher overall job satisfaction, organizational commitment, and team efficacy. Contrary to expectation, however, the team-level mean on LMX was not related with team-level variability on LMX. Based on these findings, several theoretical and practical implications are discussed.

Keywords : Leadership, Leader-Member Exchange(LMX), Project Team

* 포스코경영연구소 경영연구3센터 연구위원 (email : dsstim@posri.re.kr).

** 포스코경영연구소 정책연구센터 연구위원 (email : sgyun@posri.re.kr).

*** 포스코경영연구소 경영연구3센터 책임연구원 (email : sizif@posri.re.kr).

I. 서론

조직이란 두 사람 이상이 모여 공동목표를 달성하고자 만들어진 하나의 유기체로, 조직목표의 효율적 달성을 위해 리더는 조직 구성원들이 공동의 목표를 향하여 보유 역량을 최대한 발휘할 수 있도록 분위기를 조성하고 구성원들의 동기부여에 관심을 가져야 한다. 대부분의 조직들은 날로 복잡하고 급변하는 조직 내외의 환경적 도전에 직면하고 있지만, 전통적인 관리이론 및 관행들이 그 환경적 변화를 충분히 반영하지 못함으로써 이들 조직들에 새로운 관리 패러다임으로의 전환을 요구하고 있다. 특히, 학습조직, 가상조직, 자율경영, 지식경영 등 새로운 경영혁신 기법의 강조는 리더와 구성원간의 관계가 새롭게 재정립되어야 함을 시사하고 있다(이규만·박경규, 2001).

단순하고 구조화된 과업을 수행하는 경우 리더는 단지 구성원들로 하여금 공식화된 규칙 및 표준절차에 따라 수행케 함으로써 효과적으로 관리할 수 있지만, 비구조적인 과업들은 리더가 공식화된 표준절차에만 의존해 구성원들을 관리할 수 없다. 연구개발과 같은 비구조적 과업에 있어 리더-구성원의 협력관계는 리더-구성원 사이의 쌍방향 관계 구조의 출현을 촉진시키고 있다. 특히, 팀에 대한 구성원의 몰입 등 팀의 생산성을 제고하는 태도나 활동에 대한 관심이 커지고 있는 상황에서 리더십의 주요 연구분야로 다루어지고 있는 주제는 리더와 구성원간의 관계에 초점을 둔 리더-구성원 교환관계(leader-member exchange: 이하 LMX로 표시함) 이론이다.

전통적 관점의 리더십은 리더의 일방적 영향력에 초점을 두고 있으며, 리더의 행동이나 반응에 대해 구성원들이 평균적으로 지각하는 정도로 측정되었다는 비판을 받고 있다. 그러나, 개별화된 리더십 이론에서는 리더와 구성원간의 교환관계는 리더와 구성원의 개별적인 관계에 따라 차별적이라고 보고 있다(Graen and Scandura, 1987). LMX 이론은 구성원들이 리더가 행사하는 리더십을 동일하게 인식한다는 기존의 리더십 이론과는 달리 특정 집단의 리더는 동일한 작업 단위의 구성원 개개인들과 차별적인 관계를 맺을 수 있음을 제기하고 있다(Graen and Cashman, 1975; Kreitner and Kiniki, 1998). 한 집단의 리더는 각각의 구성원들에게 서로 다르게 행동하며 그에 따라 리더와 차별적인 관계를 맺게 되는 구성원들의 반응 역시 다를 수 있다는 것이다.

일반적으로 집단의 성과는 리더의 리더십 행동과 그에 따른 구성원들의 직무태도 및 행동에 의해 많이 좌우된다고 볼 수 있다. 구성원들은 자신이 원하는 리더의 모습과, 리더로부터 자신이 원하는 것을 얻을 수 있다고 기대할 때 리더에 대해 만족할 뿐만 아니라 조직을 위해

헌신한다. LMX에 따른 구성원의 직무 태도 및 행동의 차이는 문헌에 잘 나타나고 있다. 구성원들이 인지하는 LMX 수준은 구성원의 상사 만족(Dansereau, Graen and Haga, 1975; Graen, Orris and Johnson, 1973; Seers and Graen, 1984), 직무 만족(Dansereau et al., 1975; Graen et al., 1973), 동료 만족(Graen et al., 1973; Graen, Novak and Sommerkamp, 1982; Seers and Graen, 1984), 조직 몰입(박경규·이규만, 2001; Kinicki and Vecchio, 1994) 등에 긍정적인 영향을 주고 있다. 그렇지만, LMX 차이로 나타나는 집단 내 역할의 분화가 일어나는 원인과, 구성원의 반응이나 집단의 성과에 미치는 영향에 대한 검증은 이루어지지 않고 있다(McClane, 1991). 조직이나 리더에게 유용한 지침을 제공하기 위해서는 LMX, 즉, 팀 내 구성원사이의 역할 분화를 통해 얻고자 하는 목표(예: 집단이나 조직의 효과적 기능)에 대한 고찰이 필요하다.

리더십 연구들이 다양한 환경에서 수행되어 왔지만, 연구개발 환경에서 리더십은 상대적으로 적은 관심을 받아왔다(Scott and Bruce, 1998). 많은 연구자들에 의해 리더십이 연구개발 성공 여부에 매우 중요한 요인으로 제시되어 왔지만, 연구개발 전문 인력을 어떻게 이끌어야 하는가에 대해서는 알려지지 않은 채로 남아 있다. 연구는 연구개발 팀의 생산성을 제고하는 태도나 활동에 대한 관심이 커지고 있는 상황에서 리더와 구성원 사이의 개별적인 관계에 초점을 둔 LMX 이론의 적용 가능성을 살펴보고자 하였다. 이를 위해 연구는 국내 연구소의 연구개발 프로젝트 팀장과 팀원을 대상으로 팀 내 LMX 분화의 원인을 고찰하고, LMX 분화가 팀 구성원의 직무 만족, 조직 몰입, 팀 효력에 미치는 영향을 규명하고자 하였다.

II. 이론적 배경

리더십에 관한 문헌은 크게 평균적인 리더십(average leadership style: ALS) 이론과 리더-구성원 교환관계(leader-member exchange: LMX) 이론으로 대별될 수 있다. 평균적인 리더십 이론은 리더십의 효과가 집단 사이에 유의한 차이가 존재함을 가정하고 있다. 즉, 집단 구성원들은 그들의 리더에 의해 동일하게 영향을 받는다는 것이다. 반면에 리더-구성원 교환관계 이론은 동일한 집단 내 구성원들은 리더와 서로 다른 관계를 맺는다는 것이다. LMX 연구자들은 기존의 리더십 이론들이 리더가 부하에게 행사하는 리더십을 평균적인 개념에 초점을 두고 있다는 데에 문제를 제기해 왔다(Dansereau et al., 1975). 이에 대한 대안으로 리더와 구성원간의 개별적인 관계에 초점을 두는 리더-구성원 교환관계에 대한 연구가 시작되었다.

LMX 이론은 역할 형성 이론(role-making theory)과 사회적 교환 이론(social exchange

theory)에 토대를 두고 리더와 구성원의 교환관계에 따라 특정한 리더와 구성원 사이에 특유의 역할이 형성되고 있음을 강조하고 있다. 리더와 구성원간의 관계는 시간의 흐름에 따라 역할 형성 과정을 통해 변화를 겪는다(Graen and Scandura, 1987; Graen and Uhl-Bien, 1991). 초기에 리더와 구성원간의 상호작용은 각자에게 규정된 공식적인 역할을 수행하는 것으로 시작되며, 초기단계에서의 교환관계는 단지 계약 의무를 이행하는 것으로 거래 내지는 보상의 성격을 갖는다. 리더는 구성원들이 공식적인 직무기술서에 나타나는 역할을 수행하도록 요구하고, 구성원들은 고용 계약의 유지를 위해 리더의 요구를 이행한다. 구성원이 리더의 요구를 받아들이고 리더 역시 구성원의 역할을 인정하는 과정을 거쳐 양자는 보다 가까운 관계로 발전할 수 있다. 관계가 지속되면서 당사자들 중 한 사람이 규정된 역할 이상의 관심과 노력을 보이면서 계약 관계는 사회적 교환관계 형태로 발전한다. 높은 수준의 교환관계에 이르면 양자는 보다 많은 정보를 교환하고, 상호 신뢰와 존경, 지원, 공동의 목표 달성으로 특징 지워지는 동반자적 관계로 발전한다(Graen and Uhl-Bien, 1991).

사회교환이론은 조직에 대한 종업원의 지각과 감정적 몰입 사이의 연계성을 설명하는 데에 이용되어 왔다(Blau, 1964; Sinclair and Tetrick, 1995). 사회교환 이론에 의하면 개인의 사회적 상호작용은 자기 이익을 추구하는 과정에서 유발되며, 사람들은 비용이 이익을 초과하지 않는 한 교환관계를 계속 유지하고자 한다(Tyler and Lind, 1992). Blau (1964)는 교환관계를 경제적 교환과 사회적 교환으로 구분하고 있다. 경제적 관점의 교환관계는 경제적 이익을 위해 관계를 유지하는 과정으로, 조직이나 타인이 주는 경제적 보상에 기초해 교환관계를 유지하려 한다면 이는 경제적 교환관계로 볼 수 있다. 반면에 사회적 관점의 교환관계는 교환의 가치나 시기가 명확하지 않고, 단기적으로 자신의 공헌에 대한 보상이 주어지지 않아도 장기적으로 보상을 해 주리라는 기대감이 형성되어 있는 교환관계를 말한다. 사회적 교환에는 보상이 강제적이지 않지만 상호간의 신뢰가 형성되어 있지 않으면 유지될 수 없으며, 물질적 보상뿐만 아니라 심리적 보상을 포함하고 있다(한주희, 2004).

LMX 이론가들은 리더와 구성원들이 보다 성숙된 사회적 교환관계를 발전시킬 수 있을 때 리더십이 효과적으로 발휘될 수 있고 조직 성과에도 긍정적인 결과를 가져올 수 있다고 보고 있다(Graen and Uhl-Bien, 1991). LMX이론의 중요한 특징은 리더와의 교환관계에 따라 구성원들을 내집단(in-group)과 외집단(out-group)으로 구분하고 있다는 점이다(Dansereau et al., 1975). 내집단 구성원은 리더와의 관계에서 상호신뢰, 상호영향력, 리더로부터의 공식적·비공식적 보상, 존경과 호감, 그리고 공동운명체 의식을 공유하게 되는 집단이다. 이에 비해 외집단 구성원에 대해 리더는 단순히 공식적인 관계만을 유지하려고 한다(Liden and Graen, 1980). 내집단 구성원은 외집단 구성원에 비해 리더로부터 많은 관심과 인정을 받고 상사에 대해 만족하는 것으로 나타나고 있다(Duchon, Graen and Taber, 1986).

LMX이론에 의하면, 리더-구성원 관계에 있어 차이는 리더가 구성원에게 허용하는 재량권(negotiating latitude)에 있다(Graen and Scandura, 1987). 재량권은 구성원의 직무에 변화를 허용하는 리더의 의지와 리더의 공식적 권한과 관계없이 구성원의 직무와 관련된 문제를 해결하는데 도움이 되도록 자신의 권력을 사용하려는 리더의 성향에 기반하고 있다(Dansereau et al., 1975). 재량권은 구성원이 자신의 역할을 개발할 수 있도록 리더에 의해 허용된 정도를 반영하며, 높은 수준의 재량권을 갖는 구성원은 자신의 역할을 개발하는 데에 리더와 의견을 교환할 가능성이 많은 반면에 낮은 수준의 재량권을 갖는 구성원은 상대적으로 적은 기회를 갖는다.

LMX 모델에 따르면, 초기에 구성원의 역할들은 모든 구성원에게 매우 제한된 재량권을 허용하는 데 따라 상대적으로 분화가 이루어지지 않는다(Dansereau et al., 1975). 초기 역할 수용 과정(role-taking process)에서 리더가 구성원의 역량에 대한 인상을 만들고, 리더와 구성원 사이의 상호 작용에 의한 후속적인 역할 형성 과정을 통해 점차 재량권을 허용한다(Graen and Scandura, 1987). 오랜 시간에 걸쳐, 구성원들이 재량권을 추가적으로 얻으면서 구성원의 역할에 분화가 이루어진다(Dansereau et al., 1975).

LMX 이론은 각기 다른 리더-구성원 관계를 직무 수행에 필요한 사회적 구조의 일환으로 보고 있다(Dansereau et al., 1975; Graen and Scandura, 1987). 리더는 모든 중요한 과업을 수행하기에는 시간도 에너지도 충분히 가지고 있지 않기 때문에, 특정한 과업을 믿고 신뢰할 만한 사람한테 위임할 수 있다. 이들 구성원들은 리더의 '기간요원(cadre)'이 되고, 이들은 리더와 자신의 직무 역할을 협상할 만한 충분한 재량권을 부여 받는다. 반대로, 다른 사람들은 단지 제한된 재량권만을 가지며, 덜 중요한 과업에 관여하는 '고용인(hired hands)'으로 행동한다. 같은 부서 내 구성원들에 부여된 재량권의 차이는 집단 내 역할 분화의 수준을 반영하고 있다. 예를 들면, 최소한의 역할 분화를 가지고 있는 집단의 구성원들은 동일한 수준의 재량권을 가지며 동일한 수준의 몰입과 관여를 보이는 반면에, 역할 분화가 큰 집단의 경우에는 구성원들은 재량권에서 커다란 차이를 보이며 몰입 수준에 있어서도 명확한 차이를 보일 수 있다.

몇몇 연구들이 LMX 이론에서 집단 수준의 효과를 고찰해 왔지만, 이들 연구들은 주로 집단 수준의 효과가 제거된 후의 리더-구성원 관계의 효과를 탐색해 왔다(McClene, 1992). 연구는 각기 다른 리더-구성원 관계에 반영된 역할 분화가 일어나는 원인과 집단 내 구성원의 직무만족, 조직몰입 및 팀 효력에 미치는 영향에 관심을 두고 있다. 역할 분화는 일부 구성원들이 역할 형성 과정에서 추가적으로 재량권을 얻는 데에 기인하는 것으로 제시되어 왔다. 따라서 역할 분화가 많이 이루어진 집단은 그렇지 않은 집단에 비해 보다 높은 수준의 관계를 기대할 수 있다. 또한, 구성원에 부여된 협상재량권과 구성원의 직무 태도 혹은 행동 사이에 정의 관계가 명확하게 존재하므로, 집단에 부여된 협상재량권 차이는 집단에 속하는 구성원들

의 직무 태도나 행동에 영향을 줄 수 있다.

Ⅲ. 연구 가설

Diensch and Liden (1986)과 Yukl (1989) 등은 개인의 특성이 LMX를 결정하는 중요한 요인임을 제시하고 있다. 통제 위치(locus of control)는 개인이 자신에게 영향을 주는 사건을 통제할 수 있다고 믿는 정도(Rotter, 1966)로 정의되며, 내재적 통제 위치(internal locus of control)는 높은 수준의 성취지향성과 일치하고 있다(Rotter, 1966; Begley and Boyd, 1987). 통제의 위치는 역할 형성 과정을 통한 LMX 설정에 중요한 영향 요인으로 작용하고 있는 바, 실증 연구들은 내재론자가 보다 좋은 직무관계를 유지하고 있음을 제시하고 있다(Kinicki and Vecchio, 1994). 내재론자는 외재론자에 비해 다른 사람을 설득하거나 영향력을 행사하고자 노력하고, 참여적인 리더십을 선호한다. 대인관계를 중시하고, 참여적 리더십을 보이는 리더는 구성원들이 리더와 정보나 아이디어를 교환할 기회를 제공하며, 이러한 교환관계는 높은 수준의 LMX와 관련된 특성으로 고려될 수 있다.

[가설 1] : 팀장의 내재적 통제 위치는 팀 LMX 평균과 정의 관계를 가질 것이다.

리더십의 상황이론(contingency theory)은 상황 요인들이 리더의 행위에 영향을 줄 수 있음을 제기하고 있다. Graen and Scandura (1987)는 높은 수준의 LMX를 개발하는 능력은 리더가 가지고 있는 '개인적인 재량권(personal discretion)'에 의해 크게 좌우되고 있음을 발견하였다. Green, Anderson, and Shivers (1996)의 연구도 리더와 구성원의 재량권을 제한하는 조직 특성은 높은 수준의 LMX 발전을 제한하는 반면에 재량권을 부여하는 조직환경은 LMX 발전을 촉진하고 있음을 보여주고 있다.

리더의 행위에 대한 작업 집단의 규모 혹은 통제의 범위(span of control)의 영향은 다양한 방면에서 연구되어 왔다. 리더는 부서의 규모에 따라 그들의 행위를 변화시키고 있는 바, 부서의 규모가 클수록 리더는 개별 구성원들과의 개인적인 접촉을 줄이고, 참여적 리더십의 이용을 제한하거나 혹은 소수의 신뢰할만한 구성원들로 제한하는 경향이 있다(Yukl, 1989). 많은 구성원을 거느리고 있는 리더는 구성원을 지원 혹은 격려하는 등 구성원과의 효과적인 관계를 유지하기 위해 필요한 행위에 활용할 시간이 부족하게 되어 교환관계의 발전을 제한하게 된다. Graen et al. (1982)과 Green et al. (1996)의 연구는 부서 규모가 LMX 수준과 부의 관계에 있음을 제시하고 있다.

한편, 박형진(1999)의 연구는 점진적 혁신을 추구하는 집단과 급진적 혁신을 추구하는 집단 사이에는 팀 응집력과 과업 몰입의 측면에서 모두 유의한 차이가 있음을 발견하고 있다. Hamel and Prahalad (1989)의 연구도 보다 높은 수준의 목표를 부여받은 팀 구성원들은 도전의식을 가지고 일에 보다 몰입하는 경향이 있음을 제시하고 있다. 보다 복잡하고 어려운 과업을 수행하는 팀 구성원들은 서로 의존하며, 따라서 보다 높은 응집력을 가질 수 있다. Katz and Tushman (1979)은 과업의 복잡성에 따라 기초연구에서 기술서비스에 이르는 프로젝트 유형을 분류하고, 기술서비스보다는 기초연구를 수행하는 팀의 구성원들이 보다 높은 수준의 몰입을 보임을 발견하였다. 단순하고 구조화된 과업을 수행하는 경우 구성원들이 이미 직무가 요구하는 사항에 대해 명확히 알고 있어 리더는 단지 구성원들로 하여금 공식화된 규칙 및 표준절차에 따라 수행케 함으로써 효과적으로 관리할 수 있다. 그렇지만, 복잡하고 비구조적인 과업을 수행하는 팀의 리더는 공식화된 표준절차에만 의존해 구성원들을 관리할 수 없다. 예기치 못한 문제를 해결하는 과정에서 팀 구성원들과의 긴밀한 상호작용 및 협력을 필요로 한다(Dunegan, Duchon, and Uhi-Bien, 1992).

이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 2] : 팀 규모는 팀 LMX 평균과 부의 관계를 가질 것이다.

[가설 3] : 프로젝트 유형은 팀 LMX 평균과 정의 관계를 가질 것이다.

팀 내 구성원에 배분된 LMX의 차이는 팀 내 구성원의 역할이 분화된 수준을 반영하고 있다. 역할분화가 덜 된 팀 구성원들은 동일한 수준의 LMX를 보이고, 상당한 정도로 역할분화가 된 팀은 구성원 사이에 다양한 수준의 LMX를 보일 수 있다. LMX이론에서 구성원들 사이의 역할분화가 이루어지는 과정(원인과 그에 대한 인지, 방법 등)을 이해하기 위해서는 팀 LMX 평균과 팀 LMX 분산 사이의 관계를 규명할 필요가 있다.

McClane (1991)는 구성원들의 역할 분화는 추가적인 재량권(negotiating latitude)을 얻는 것에 기인하고 있으며, 이에 따라 역할 분화가 잘 이루어진 집단은 동질적인 집단에 비해 높은 수준의 LMX 수준을 보일 것이라 제시하고 있다. 리더는 모든 업무를 처리할 능력과 시간을 가지고 있지 않아 능력 있고 신뢰할 만한 부하에게 일정한 업무를 위임한다. 리더는 소수의 핵심 부하(key subordinate)와의 친밀한 관계를 발전시켜 나갈 수 있다(Danserau et al., 1975; Dienesch and Liden, 1986). 이 과정에서 신뢰할만한 부하는 리더로부터 추가적인 재량권을 획득하게 되어 집단 내 구성원사이에 역할의 분화가 이루어진다. 따라서, 역할 분화가 많이 이루어진 집단은 역할분화가 되지 않은 집단에 비해 높은 수준의 LMX를 보일 수 있다.

한편, 리더는 모든 구성원에 많은 참여를 허용함으로써 높은 수준의 LMX를 보이는 직무집

단을 만들 수 있다. 리더는 '믿을만한 조언자들'의 필요성에 의해 상당한 범위의 하급자에게 참여기회를 제공하며, 다수의 팀 구성원에게 관여를 허용하고, 하급자와의 관계 개선에 보다 많은 시간을 분배할 수 있다. 이 과정에서 많은 구성원들이 자신을 내부그룹으로 인지하여 부서 내 LMX의 편차는 줄어들 수 있다. 팀 내 LMX 평균과 LMX 분산 사이에 대한 Kinicki and Vecchio (1994), McClane (1991)의 연구결과는 LMX의 팀 평균과 팀 분산 사이에 부의 관계가 존재함을 보여주고 있다.

이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 4] : 팀 LMX 분산과 팀 LMX 평균은 부의 관계를 보일 것이다.

LMX이론, 즉, 팀 내 구성원들 사이의 LMX 분화가 조직몰입, 직무만족, 팀 효력(team efficacy)에 미치는 효과를 검증하고자 한다. LMX이론에서는 리더와의 관계의 질에 따라 내집단(in-group)과 외집단(out-group)으로 구분하고 있다. 내집단이란 리더의 정책을 신뢰하고 관심을 가지고 있으며 사회적 계약관계를 인식하는 집단을 의미하는 반면, 외집단은 리더와 거래적인 관계를 형성하고 있는 구성원 집단을 의미한다. 내집단에 속하는 구성원은 외집단의 구성원들과 비교할 때 리더와 상대적으로 더 강한 공동 운명의식을 공유하며, 이는 리더가 특정 구성원들에게 지원이나 영향력, 그리고 기타 유무형의 자원을 제공함으로써 그들의 몰입수준을 높이려는 의도 및 행동과 상통한다(Dansereau et al., 1975).

LMX 이론은, LMX 수준이 상사 만족(Dansereau et al., 1975; Scandura and Graen, 1984), 직무 만족(Dansereau et al., 1975), 동료 만족(Graen et al., 1982)과 밀접한 정의 관계가 있음을 제시하고 있다. 한편, 조직 몰입은 조직의 효과적인 기능에 중요한 요인으로, 구성원몰입의 차이는 LMX의 중요한 결과물이다(Kozlowski and Doherty, 1989). Duchon, et al.(1986)는 내집단 및 외집단의 구분은 구성원의 조직몰입에 대한 상당한 변량을 설명하고 있음을 보고하고 있다. Kinicki and Vecchio (1994) 등도 LMX가 종업원의 조직몰입과 정의 관계가 있음을 제시해 주고 있다. 박경규와 이규만(2001)의 연구에서도 교환관계의 질과 조직몰입은 정의 상관성이 존재하는 것으로 검증되고 있다.

자기효력(self-efficacy)은 개인이 특정업무를 성공적으로 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 믿음이다(Bandura, 1986). 연구자들은 다양한 조직상황에서 자기효력이 업무 성과를 높이고 있음을 발견하고 있다. 최근의 리더십에 관한 연구흐름은 구성원들의 자기효력을 강조하고 있다. 한편, Bandura (1986)는 개인의 자기효력 개념은 집단에도 확장하여 적용할 수 있다고 제시하고 있다. 팀효력(team-efficacy)은 팀원이 서로 협력하여 업무를 성공적으로 수행할 수 있다는 팀 능력에 대한 자신감으로 정의되며, 성공적으로 업무수행을 할 수 있다는 자신감을 통해 능력을 개발하고 동기부여를 하여 집단의 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있다.

리더와 상호신뢰, 존경과 호감 등과 같은 관계를 형성한 구성원들은 외집단에 속한 구성원들보다 더 많은 신임을 받게 될 것이고, 그 보답으로 조직의 발전을 위해 더욱 노력하게 될 것이다. 즉, 과업을 중심으로 한 양질의 리더-구성원 교환관계가 형성되면 공식적인 업무 외에 자기가 속한 집단의 발전을 위해 추가적인 노력을 하리라 예상할 수 있고, 팀 구성원들이 서로 신뢰하고 협력함으로써 업무를 성공적으로 수행할 수 있다는 자신감이 높아질 수 있다.

앞에서 살펴본 바와 같이 팀 구성원들이 지각하는 LMX 수준은 구성원 개인의 직무 만족, 조직 몰입 및 팀 효력에 긍정적으로 작용하고 있음을 고려할 때 팀 LMX 평균 수준은 팀 전체 구성원들의 직무 만족, 조직 몰입 및 팀 효력에 긍정적으로 영향을 줄 수 있을 것이다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 5] : 팀 LMX 평균은 팀 평균 직무 만족, 조직 몰입 및 팀 효력과 정의 관계에 있다.

IV. 연구 방법

1. 연구 대상 및 자료 수집

연구는 팀 내 구성원의 역할 분화가 일어나는 원인과, 팀 구성원의 직무 만족, 조직 몰입 및 팀 효력에 미치는 영향을 고찰하기 위해 국내 전자통신, 기계, 화학분야 21개 연구소의 연구원 5인 이상인 129개 프로젝트 팀을 대상으로 연구를 진행하였다. 연구는 프로젝트 팀을 분석 대상으로 하고 있어, 팀 별로 설문지 배포와 회수가 이루어졌다. 자료의 수집은 연구기획 부서의 협조를 얻어 연구자가 직접 연구팀을 방문하여 연구에 관한 설명을 한 후 설문서를 배포하고 회수하는 방식으로 진행되었다. 여건상 직접 방문을 통해 조사하기 어려운 연구소의 경우에는 담당부서가 설문서를 프로젝트 팀 별로 배포하고, 이를 회수하여 연구자에게 전달하는 방식을 취하였다. 연구에 이용된 설문서는 팀장용과 팀원용으로 구성되어 있으며, 프로젝트 팀 별로 팀장용 설문서 1부와 팀원용 설문서 5부가 배포되었다. 전체적으로 총 774부의 설문지가 배포되어 432부가 회수되었다(회수율 55.8%). 그러나 본 연구는 프로젝트 팀을 분석 수준으로 하고 있어 팀장용 설문서와 3인 이상의 팀원용 설문서 회수된 팀을 대상으로 분석이 이루어졌다.

최종분석에 이용된 표본은 88개 팀으로 구성 되어졌다(팀당 4.8명). 프로젝트를 유형별로 살펴보면, 기초기반연구 17(19.3%), 혁신적 개발연구 17(19.3%), 상품화연구 37(42.0%), 기술 지원연구 14(15.9%)의 성격을 띠고 있다(3개 팀은 복수응답). 각 프로젝트 팀은 평균 10명

내외의 연구원으로 구성되어 있고, 평균 6억 8천 만원 정도의 예산을 가지고 있다. 연구원들의 평균 연령은 32.2세로, 현 연구소에서 5.4년 정도의 근속기간을 가지고 있다. 연구원들의 대부분은 대졸이상(98.5%)의 학력을 가지고 있다(학사 27.7%, 석사 52.6%, 박사 18.3%). 연구소 내 직위체계에 의하면 원급 30.8%, 주임급 20.3%, 선임급 37.9% 책임급 이상 8.1%을 차지하고 있다.

2. 변수 측정

리더의 인성변수로 통제의 위치(locus of control)를 고려하였다. 통제의 위치는 자신에게 일어나는 중요한 사건의 결과를 스스로의 행위에 의해 통제할 수 있다고 믿는 정도로, Rotter (1971)의 척도를 수정 보완한 Robins (1991)의 10개 항목으로 측정하였다.

팀이 수행하는 프로젝트 유형은 Katz and Tushman (1979), Keller (1986)의 분류에 따라 기술지원 연구, 상품화 연구, 혁신적 개발 연구, 기초기반 연구로 구분하였다. 분류 체계에 따라 팀장은 프로젝트가 지향하는 목표에 따라 범주를 선택하도록 요구되었다. 팀 규모는 프로젝트에 참여한 연구 인력의 수로, 기업의 내부 자료를 통해 측정되었다(Green, 1995).

리더-구성원 교환관계의 수준은 리더가 구성원에게 업무 수행과 관련된 재량권을 허용하는 정도를 의미하며, leader-member exchange scale(Graen et al., 1982)을 이용해 측정하였다. 팀원들에 의해 측정된 이들 항목은 7점 척도, 7개 항목으로 구성되어 있다(Cronbach's alpha=0.89). 본 연구에서는 팀 수준의 연구가설 검증에 위해 Kinicki and Vecchio (1994)와 McClane (1991)에 의해 제안된 절차를 따랐다. 즉, 연구의 집단수준의 가설검증을 위해 LMX의 집단수준 측정치, 즉, 팀 LMX 평균과 팀 LMX 분산이 개발되었다. 팀 LMX 평균은 팀 내 구성원 LMX의 단순 평균치로 정의하였고, 팀 LMX 분산은 구성원의 LMX와 팀 LMX 평균 차의 절대값을 팀원수로 표준화한 것으로 정의되었다.

직무만족은 Smith et al. (1969)의 직무만족 지표를 이용하여 직무자체, 상사, 동료, 급여수준, 승진기회 등 5개 항목에 대한 만족도를 측정하였다. 팀원을 대상으로 하여 7점 척도로 측정한 후, 각 항목별 응답자의 팀 평균값을 분석에 이용하였다(Cronbach's alpha = 0.72).

조직몰입은 Mowday, Steers, and Porter (1979)의 Organizational Commitment Scale 9개 항목을 이용해 측정하였다. 이 척도는 구성원이 그의 조직에 대해 느끼는 몰입의 정도를 측정하는 도구로 널리 이용되고, 만족할 만한 신뢰성과 타당성을 보여주고 있다. 9개 항목의 응답자의 팀 평균값이 분석에 이용되었다(Cronbach's alpha = 0.77).

팀 효력(team-efficacy)은 Bandura (1986)의 자기효력(self-efficacy) 개념에 기반하여 고

안된 것으로 해당 팀의 구성원들이 프로젝트를 성공적으로 수행할 수 있다는 믿음의 강도를 측정하는 것이다(Graen, Welsh and Dehler, 1985). 팀 효력은 9개 항목 7점 척도로 측정되었고, 팀 점수를 산출하기 위해 팀원들의 점수를 합산 평균하여 분석에 이용하였다(Cronbach's alpha = 0.90).

연구에서 사용된 다항목 척도 변수들의 신뢰도 분석을 위해 크론바하 알파(Cronbach's alpha)가 추정되었다. 분석결과 연구모형 내 모든 다항목 척도 변수들의 신뢰도계수가 모두 0.6 이상으로 Van de Ven and Ferry (1980)가 제시하는 기준치를 충족시키며 신뢰할만한 척도로 나타났다. 변수들의 타당도를 분석하기 위해 요인분석을 주요인분석(principal component analysis)에 의한 방법으로 실시하였고 회전방식은 직각행렬(varimax) 방식을 사용하였다. 요인분석 결과 모든 변수에서 고유치가 1이상인 하나의 요인이 도출되었다. 연구는 분석단위가 프로젝트 팀이므로 팀 수준의 변수로 만들기 위해 팀 전체 응답자들의 개별적인 응답치를 합산하였다. 다양한 응답자들의 개별적인 응답치를 팀 수준으로 합산하는 것이 타당함을 살펴보기 위해 각 변수별로 rwg(j) 분석을 수행하였다(James, Demaree, and Wolfe, 1984). 각 변수별 평균 rwg(j) 값은 0.8 이상으로 이들 값은 팀 수준으로의 합산에 무리가 없음을 제시해 주고 있다.

V. 연구 결과

가설검증에 앞서 연구에서 조사되었던 전체 변수들간의 상관관계 분석을 실시하였다. 변수들간의 상관관계를 분석한 결과는 <표 1>에 제시되어 있다.

<표 1> 상관관계 분석

	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 팀 효력	4.48	0.49							
2. 팀 몰입	4.27	0.49	.24 [†]						
3. 팀 만족	4.21	0.57	.31 ^{**}	.66 ^{***}					
4. 팀 LMX 평균	4.14	0.52	.37 ^{***}	.31 ^{**}	.55 ^{***}				
5. 팀 LMX 분산	0.87	0.47	.00	.01	.01	.04			
6. 프로젝트 유형	2.78	1.52	.09	.02	.12	.18 [†]	.06		
7. 팀 규모	10.47	15.13	.02	.09	.08	.10	.10	.00	
8. 통제의 위치	6.45	1.77	.19 [†]	.24 [†]	.28 [†]	.20 [†]	.03	.02	.14

N= 81~88, † p< .10, * p< .05, ** p< .01, *** p< .001

[가설 1]과 [가설 3]은 각각 팀장의 통제의 위치, 팀이 수행하는 프로젝트 유형이 팀 LMX 평균 수준과 정의 관계에 있음을, [가설 2]는 팀 규모가 팀 LMX 평균 수준과 부의 관계에 있음을 제시하고 있다. 상관계수 분석결과 팀장의 통제의 위치와 프로젝트 유형은 팀 LMX 평균에 한계적으로 유의한 정의 관계를 보여주고 있다. 가설 검증을 위해 팀 LMX 평균과 팀 LMX 분산을 종속변수로, 통제의 위치, 팀 규모 및 프로젝트 유형을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 팀장의 통제의 위치는 팀 LMX 평균에 유의한 정의 영향을 보여주고 있으며, 이는 내재적 통제의 위치를 가지는 리더들이 팀 구성원들과 보다 좋은 관계를 유지하고 있음을 시사해 주고 있다. 반면, 팀 규모와 팀이 수행하는 프로젝트 유형은 팀 LMX 평균에 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 따라서, [가설 1]은 채택된 반면에 [가설 2]와 [가설 3]은 기각되었다.

<표 2> 회귀분석

	팀평균 LMX	팀분산 LMX
	β	β
프로젝트 유형	.14	.08
팀 규모	.02	.11
통제의 위치	.23*	.02
F	1.78	.44
R ²	.07	.01

† p < .10, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

[가설 4]는 팀 LMX 평균과 팀 LMX 분산사이에 부의 관계를 가정하였다. 즉, 구성들 사이에 LMX의 차별화가 이루어진 팀은 차별화가 미비한 팀에 비해 높은 수준의 LMX를 가짐을 가정하였다. 가설을 검증하기 위해 팀 LMX 평균과 팀 LMX 분산 사이의 상관관계를 계산하고 유의성을 검증하였다. 예상과 달리, 팀 LMX 평균과 팀 LMX 분산 사이의 상관계수($r = .01$, n.s.)는 팀 LMX 평균과 팀 LMX 분산 사이에 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 따라서, [가설 4]는 기각되었다.

[가설 5]는 팀 LMX 평균이 팀 평균 직무 만족, 직무 몰입, 팀 효력과 정의 관계에 있음을 가정하고 있다. 팀 LMX 평균과 팀 LMX 분산이 다른 변수들과 함께 고려될 때 팀 평균 직무 만족, 직무 몰입, 팀 효력에 미치는 영향을 검증하기 위해 개인 특성 및 팀 특성 변수를 통제한 후 팀 평균 직무 만족, 직무 몰입, 팀 효력을 종속변수로, 팀 LMX 평균과 팀 LMX 분산을 독립변수로 하여 계층적 회귀분석을 실시하였다. 팀 LMX 평균과 팀 LMX 분산이 들어가기 전의 제한 모형의 회귀분석 결과 팀장의 통제의 위치가 팀 직무 만족($\beta = .30$, $p < .01$), 팀 조직 몰입($\beta = .22$, $p < .05$), 팀 효력($\beta = .25$, $p < .05$)에 각각 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

그렇지만, 이들 효과는 팀 LMX 평균과 팀 LMX 분산이 포함된 완전모형에서는 나타나지 않았다.

팀 LMX 평균과 팀 LMX 분산이 다른 변수들과 함께 고려될 때, 팀 구성원들의 직무 만족, 조직 몰입 및 팀 효력을 설명하는 데에 유의적으로 기여하는 바를 검증한 분석 결과 예상한 바와 같이 팀 LMX 평균은 각각 팀 직무 만족 26% ($F= 13.92, p < .001$), 팀 조직 몰입 10% ($F= 4.24, p < .05$), 팀 효력 18% ($F= 8.12, p < .001$)를 추가적으로 설명하고 있었다.

팀 LMX 평균은 다른 변수들과 함께 팀 직무만족의 총 분산 가운데 35% ($F= 7.63, p < .001$)를, 팀 조직몰입의 총 분산 가운데 17% ($F= 3.02, p < .05$)를, 팀 효력의 총 분산 가운데 25% ($F= 4.70, p < .001$)를 설명하고 있으며, 통계적으로 유의한 관계를 보여주고 있다. 팀 LMX 평균과 팀 구성원들의 직무 만족, 조직 몰입 및 팀 효력 사이의 관계에 있어 각각의 베타계수를 살펴보면, 팀 직무만족과는 $\beta = .55$ ($p < .001$)로 정의 관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 즉, 리더-구성원 교환관계의 질을 높게 지각하는 팀 구성원들은 그렇지 않은 팀 구성원에 비해 직무에 대해 보다 만족하고 있음을 의미한다. 팀 LMX 평균은 팀 구성원들의 조직 몰입과 $\beta = .32$ ($p < .01$)로 정의 관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 즉, 리더-구성원 교환관계의 질을 높게 지각하는 팀 구성원들은 그렇지 않은 팀 구성원에 비해 조직에 대한 몰입이 높다는 것을 보여주고 있다. 팀 LMX 평균은 팀 구성원들의 팀 효력에 미치는 영향은 $\beta = .43$ ($p < .001$)로 정의 관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 즉, 리더-구성원 교환관계의 질을 높게 지각하는 팀 구성원들은 그렇지 않은 팀 구성원에 비해 과업을 성공적으로 완수할 수 있다고 믿는 것으로 나타나고 있다. 따라서 [가설 5]는 채택되었다.

<표 3> 회귀분석

	팀만족		팀몰입		팀효력	
팀 LMX 평균		.55***		.32**		.43***
팀 LMX 분산		.01		.01		.07
프로젝트 유형	.07	.00	.16	.12	.20	.14
팀 규모	.01	.00	.05	.04	.07	.07
통제의 위치	.30**	.17*	.22*	.15	.25*	.14
F	2.52†	7.63***	2.02	3.02*	2.01	4.70***
R ²	.09	.35	.07	.17	.07	.25
F		13.92***		4.24*		8.12***
ΔR ²		.26		.10		.18

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

VI. 토의 및 결론

리더십의 LMX 모델은 동일 집단 내 구성원들에게 부여된 리더-구성원 관계 사이의 차이를 분석하고 있다. 국내 리더-구성원 교환관계에 대한 연구는 최근에 들어서야 본격적으로 이루어지고 있는 실정으로 아직까지는 미약한 수준이라고 볼 수 있다. 연구는 선행연구를 토대로 지금까지 연구되어 왔던 리더-구성원 교환관계 모델을 검토하고, 이들 교환관계 분화의 원인과 함께 팀 구성원의 직무 만족, 조직 몰입, 팀 효력에 미치는 집단적 영향을 실증적으로 검증하고자 하였다. 가설검증 결과 얻어진 몇 가지 사실에 대해 논의하면 다음과 같다.

첫째, 리더의 통제의 위치는 팀 LMX 평균에 유의한 정의 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과는 Kinicki and Vecchio (1994) 등의 연구결과와 일치하고 있다. 즉, 개인 특성이 LMX 수준을 결정하는 중요한 요인으로 작용하는 바, 내재적 통제 위치를 가지고 있는 리더들은 구성원한테 참여적인 리더십을 보이며, 이를 통해 보다 좋은 직무관계를 유지할 가능성을 시사한다고 볼 수 있다. 리더의 통제의 위치가 리더-구성원 교환관계에 영향을 주는 선행요인으로 밝혀짐으로써 향후 후속 연구를 위한 이론적 토대를 제공할 수 있을 것이다.

팀 규모는 가설과 달리 팀 LMX 평균에 유의한 영향을 주지 못하고 있다. Green et al. (1996) 등의 연구는 많은 구성원을 거느리고 있는 리더는 팀 내 구성원과의 효과적인 관계를 유지하기 위해 필요한 시간이 부족하고, 그 결과로 부서 규모가 LMX 수준과 부의 관계에 있음을 제시하고 있다. 이러한 연구결과는 연구에 포함된 표본의 팀 규모가 평균 10명 수준으로, 리더는 상당한 범위의 팀 구성원에 참여기회를 제공하고 관계 개선에 시간을 분배할 수 있을 수도 있다는 점에서 설명될 수 있다. 또한, 팀이 수행하는 프로젝트 유형도 팀 LMX 평균에 유의한 영향을 주지 못하고 있는데, 이는 연구 표본이 과업 자체가 다른 일상적인 과업들에 비해 복잡하고 비구조화되어 있는 연구개발 프로젝트 팀을 대상으로 하고 있다는 점에 기인할 수 있다. 팀이 수행하는 연구개발 과업 자체의 복잡성으로 인해 표본들 사이에 가설 검증에 충분한 차별화가 이루어지지 않았을 수도 있다. 한편, 과업 자체가 도전적이며, 내재적인 만족을 가져다주는 경우 구성원들에 대한 리더의 정서적 지원은 불필요할 수도 있다(Kerr and Jemier, 1978).

둘째, 연구결과는 리더에 의해 허용된 리더-구성원 교환관계의 전반적인 수준은 구성원들 사이의 역할 분화 정도와 관련이 없음을 보여주고 있다. LMX 이론은 구성원들의 역할 분화는 추가적인 재량권(negotiating latitude)을 얻는 것에 기인하므로 역할 분화 정도는 LMX 수준과 정의 관계를 갖는다고 제시하고 있다. 즉, 리더는 모든 업무를 처리할 능력과 시간을

가지고 있지 않아 소수의 핵심 부하(key subordinate)와의 친밀한 관계를 통해 업무를 위임하고 있다(Danserau et al., 1975; Dienesch and Liden, 1986). 그렇지만, 팀 내 LMX 평균과 LMX 분산 사이에 대한 Kinicki and Vecchio (1994), McClane (1991)의 연구결과는 LMX의 팀 평균과 팀 분산 사이에 부의 관계가 존재함을 보여주고 있다. 이들은 리더가 모든 구성원에 보다 많은 참여 및 재량권을 허용함으로써 높은 수준의 LMX를 보이는 직무집단을 만들 수 있으리라 추론하고 있다. 리더는 상당한 범위의 팀 구성원에 참여기회를 제공하며, 관계 개선에 많은 시간을 분배할 수 있으며, 이 과정에서 많은 구성원들이 자신을 내부그룹으로 인지하여 부서 내 LMX의 편차는 줄어들 수 있다는 것이다. 연구결과는 구성원들 역할의 차이가 만들어지는 원인에 기인하는 것으로 볼 수 있다. LMX이론은 구성원들의 역할 분화는 구성원들이 팀에 기여하는 역량을 반영하고 있다고 주장하고 있지만, 리더는 단순히 특정인을 편애하는 모습을 보여 팀 내 불공정성을 창출할 수도 있다(McClane, 1992). 따라서, 팀 LMX 평균과 팀 LMX 분산 사이의 관계는 이들 역할이 분화되는 원인에 달려 있을 수 있다.

연구결과는 리더들이 구성원에 허용하는 재량권을 다루는 데 있어 두 가지 마음을 가질 수 있음을 제시하고 있다. 리더는 구성원들에 재량권을 얼마나 부여할 것인가에 대해 선택함이 없이 상대적으로 동질적인 리더-구성원 관계를 확립할 수 있다. 반대로, 다른 리더들은 재량권을 최소한 자원으로 다루어 그들이 부여하는 재량권에 의해 구성원들 사이에 강한 차이를 만들 수 있다. LMX 이론은 구성원의 역할 분화는 작업 집단이 과업을 달성하는 사회적 구조로 정의하고 있다. 즉, 일부 구성원들은 상당한 재량권을 갖고 리더의 믿을만한 조력자로 행동하는 반면에, 다른 구성원들은 자신의 직무 역할을 협상하는 데에 매우 제한된 재량권을 가질 수 있다. 작업 집단 내 역할에 대한 이해는 리더들이 구성원들 사이의 차이를 인식해야 하며, 모든 구성원들과 동질적인 관계를 개발하기 위해 노력하기보다는 리더는 작업 집단에 대한 잠재적인 기여에 의해 구성원들 사이에 차이를 인식하는 방법으로 구성원의 역할을 차별화할 필요가 있다. 향후 연구는 집단 내 역할 분화가 일어나는 원인에 대한 구성원의 인식을 재검토할 필요가 있다.

셋째, 팀 LMX 평균은 팀 구성원의 직무 만족, 조직 몰입 및 팀 효력에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 LMX 수준을 높게 인식하는 팀 구성원은 직무만족과 조직몰입이 증대되어 성과 향상과 직결시키고자 노력하는 것을 시사한다고 볼 수 있다. LMX 모델에 관한 선행 연구들(Danserau et al., 1975; Dienesch and Liden, 1986; Kinicki and Vecchio, 1994; McClane, 1991)은 리더-구성원 교환관계의 질과 직무 만족, 조직 몰입 및 팀 효력 사이에 긍정적인 관계를 지지해 주고 있다. 최근의 교육 훈련 프로그램은 구성원에게 보다 많은 재량권을 부여하는 것이 집단에 긍정적인 결과를 가져온다는 가정 하에 구성원들의 재량권을 늘리도록 노력해 왔다. 연구결과는 이러한 흐름을 지지해 주고 있는데, 높

은 수준의 재량권을 부여 받은 구성원들은 높은 수준의 만족과 몰입, 업무에 대한 자신감을 보여주고 있다.

기업 경쟁력의 원천으로 연구개발의 중요성이 강조되고 있는 상황에서 연구목표의 효율적 달성을 위해서는 팀 리더는 구성원들이 공동의 목표를 향하여 보유 역량을 최대한 발휘할 수 있도록 분위기를 조성하고 구성원들의 동기부여에 관심을 가져야 한다. 단순하고 구조화된 과업과는 달리 연구개발과 같은 비구조적인 과업을 수행하는 팀의 리더는 공식화된 표준절차에만 의존해서는 구성원들을 이끌 수 없고, 리더-구성원의 개별적인 관계의 개선을 통해 협력을 이끌어내야만 한다. 일련의 협력관계를 통해 팀 리더는 구성원이 부정적인 평가에 대한 두려움 없이 혁신적인 아이디어를 내고, 스스로의 능력에 대한 자신감을 갖고 목표를 달성할 수 있도록 이끌 수 있다. 리더십 연구들이 다양한 유형의 환경에서 수행되어 왔지만, 연구개발 환경에서 리더십은 상대적으로 적은 관심을 받아왔다(Scott and Bruce, 1998). 연구는 팀의 생산성을 제고하는 데도나 활동에 대한 관심이 커지고 있는 상황에서 리더와 구성원 사이의 관계에 초점을 둔 LMX 이론의 적용 가능성을 검증하였다는 점에서 의의를 지니고 있다.

연구의 한계점 및 향후 연구과제를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 설문 측정의 특성에 있어 동일방법에 의한 분산(common method variance)으로 인한 문제점을 가질 수 있다. 즉, 연구 변수들의 측정에 있어 LMX와 직무 만족, 조직 몰입 및 팀 협력 변수를 팀원의 설문 측정에 의존한 관계로 동일원천에 따른 오류를 배제할 수 없다. 향후 연구에서는 리더와 구성원 각각으로부터 자료를 수집함으로써 분석의 객관성을 높일 필요가 있다. 또한, 연구는 변수들 사이에 인과관계를 가정하고 있지만, 횡단적 연구설계로 인해 인과관계를 추론하는 데에는 한계를 지니고 있다. 둘째, 팀 LMX 평균과 팀 LMX 분산에 영향을 주는 요인으로 리더의 통제의 위치와 팀 규모 및 프로젝트 유형을 고려하였지만, 이를 설명하는 데에는 극히 미흡하며, 이러한 연구결과는 유의한 설명변수의 도입이 필요하다는 점을 제시해 주고 있다. 향후 연구에서는 성취동기 등 개인특성 변수와 직무 상호의존성과 같은 직무특성 변수 등을 포함해 고찰할 필요가 있다. 또한, 조직 기능에 중요한 이직, 팀 성과 혹은 직무 효율성과 같은 변수들에 대한 영향을 검토함으로써 연구를 확장할 필요가 있다. 결론적으로 LMX 모델은 평균적인 현상이기보다는 관계에 의한 현상으로 리더십의 독특한 그림을 제공하고 있다. 향후 연구는 보다 다양한 표본과 정교한 연구 설계를 통해 LMX 분화의 원인과 결과를 심도 있게 고찰할 필요가 있다.

〈참고문헌〉

- 박경규 · 이규만 (2001), “개인특성, 리더-구성원 교환관계 및 조직구성원의 태도와의 관계에 관한 연구”, 『경상논집』, 제23집, pp. 53-76.
- 박형진 (1999), “기술상품의 혁신성 결정요인에 관한 연구”, 서울대학교 대학원, 박사학위 논문.
- 이규만 · 박경규 (2001), “부하의 체면중시가 상사-부하간 교환관계 및 조직행동에 미친 영향”, 『경영학연구』, 제30권 제4호, pp. 1093-1114.
- 한주희 (2004), “팀 생산성에 대한 리더-구성원 교환관계의 영향요인: 종단적 연구를 중심으로”, 『생산성 논집』, 제18권 제2호, pp. 1-20.
- Bandura, A. (1977), “Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change”, *Psychological Review*, Vol. 84, pp. 191-215.
- Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thought and Action*, NJ: Prentice Hall.
- Begley, T. M. and D. P. Boyd (1987), “Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, pp. 79-93.
- Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, N.Y.: Wiley.
- Dansereau, F. Jr., G. B. Graen and W. Haga (1975), “A Vertical Dyad Linkage Approach within Formal Organization: a Longitudinal Investigation of the Role Making Process”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13, pp. 46-78.
- Dienesch, R. M. and R. C. Liden (1986), “Leader-Member Exchange Model of Leadership: a Critique and Further Development”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 618-634.
- Duchon, D., S. G. Green and T. D. Taber (1986), “Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 56-60.
- Dunegan, K. J., D. Duchon and M. Uhi-Bien (1992), “Examining the Link Between Leader-Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators”, *Journal of Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 59-76.
- Graen, G. (1976), “Role Making Processes within Complex Organizations”, in M. D.

- Dunnette(Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Graen, G. B. and M. Uhl-Bien (1991), "The Transformation of Work Group Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making", *Journal of Management Systems*, Vol. 3 No. 3, pp. 33-48.
- Graen, G. B. and T. A. Scandura (1987), "Toward a Psychology of Dyadic Organizing", in L. L. Cummings and B. Staw(Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 9, pp. 175-208.
- Graen, G. B., J. B. Orris and T. W. Johnson (1973), "Role Assimilation Processes in a Complex Organization", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 3, pp. 395-420.
- Graen, G. and J. Cashman (1975), "A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: a Developmental Approach", in Hunt, J. G. and Carson, L. L.(eds), *Leadership Frontiers*, Kent. OH.: Kent State University Press, pp. 143-165.
- Graen, G., M. Novak and P. Sommerkamp (1982), "The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 30, pp. 109-131.
- Green, S. G., A. Welsh and G. E. Dehler (1985), *A Prospective Study of Industrial Innovation Medical Research Division*, Unpublished manuscript, Cincinnati, Ohio: University of Cincinnati.
- Green, S. G., S. E. Anderson and S. L. Shivers (1996), "Demographic and Organizational Influences on Leader-Member Exchange and Related Work Attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 66 No. 2, pp. 203-214.
- James, L. R., R. G. Femaree and G. Wolf (1984), "Estimating Within-Group Interrater Reliability with and without Bias", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69 No. 1, pp. 85-98.
- Kanungo, R. N. (1982), "Measurement of Job and Work Involvement", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67 No. 3, pp. 341-349.
- Katz, R. and M. Tushman (1979), "Communication Patterns, Project Performance, and Task Characteristics: An Empirical Evaluation and Integration in an R&D setting", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 23, pp. 139-162.
- Keller, R. T. (1986), "Predictors of the Performance of Project Groups in R&D

- organizations”, *Academy of Management Journal*, Vol. 29 No. 4, pp. 715-726.
- Kerr, S. and J. M. Jermier (1978), “Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 22, pp. 375-403.
- Kinicki, A. J. and R. P. Vecchio (1994), “Influences on the Quality of Supervisor Subordinate Relations: The Role of Time Pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, pp. 75-82.
- Kozlowski, S. W. J. and M. L. Doherty (1989), “Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, pp. 546-553.
- Kreitner, R. and A. Kinicki (1998), *Organizational Behavior*, Chicago: Richard D. Irwin.
- Lennox, R. D. and R. N. Wolfe (1984), “Revision of the Self-Monitoring Scale”, *Journal of Personality and Social Psychology*, June.
- Liden, R. C. and Graen, G. (1980), “Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership”, *Academy of Management Journal*, Vol. 23, pp. 451-465.
- McClane, W. E. (1991), “Implications of Member Role Differentiation: Analysis of a Key Concept in the LMX Model of Leadership”, *Group & Organization Studies*, Vol. 16 No. 1, pp. 102-113.
- Mintzberg, H. (1971), “Managerial Work: Analysis from Observation”, *Management Science*, Vol. 18, pp. B97-B110.
- Mowday, R. F., L. W. Porter and R. M. Steer (1982), *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press.
- Mowday, R. F., R. M. Steer and L. W. Porter (1979), “The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp. 224-247.
- Robins, S. P. (1990), *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rotter, J. B. (1971), “External Control and Internal Control”, *Psychology Today*, p. 42.
- Rotter, J. B. (1966), “Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement”, *Psychological Monographs*, Vol. 80 No. 1.
- Scandura, T. A. and G. B. Graen (1984), “Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, pp. 428-436.

- Seers, A. and G. B. Graen (1984), "The Dual Attachment Concept: a Longitudinal Investigation of the Combination of Task Characteristics and Leader-Member Exchange", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 33, pp. 283-306.
- Sinclair, R. R. and L. E. Tetrick (1995), "Social Exchange and Union Commitment: a Comparison of Union Instrumentality and Union Support Perceptions", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, pp. 669-680.
- Smith, P., L. Kendall and C. Hulin (1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago: Rand McNally.
- Snyder, M. "Self Monitoring of Expressive Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 30 No. 4, pp. 526-537.
- Sypher, B. D. and H. E. Sypher (1983), "Perceptions of Communication Ability: Self Monitoring in an Organizational Setting", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 9 No. 2, pp. 297-304.
- Tyler, T. R. and E. A. Lind (1992), "A Relational Model of Authority in Groups", *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 25, pp. 115-192.
- Vecchio, R. P. (1982), "A Further Test of Leadership Effects Due to Between Group Variation and within Group Variation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, pp. 200-208.
- Vecchio, R. P. and B. C. Gobdel (1984), "The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 34, pp. 5-20.
- Yukl, G. (1989), "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research", *Journal of Management*, Vol. 15, pp. 251-289.