

상사-부하간 교환관계: 유사성규칙과 충분성규칙의 역할

김 경 수*

김 인 숙**

논문접수일 : 96. 4

게재확정일 : 96. 8

초 록

상사-부하 교환관계에 있어 유사성규칙과 충분성규칙이 가지는 효과가 시뮬레이션을 통하여 검증되었다. 이를 위하여 상사-부하 교환에 대한 모형이 제시되었고 또한 두가지 성격특성 (자기검색, 보답경향)이 고려되었다. 연구결과에 의하면 유사성규칙과 충분성규칙 각각은 상사-부하 교환을 설명하는데 있어 적합치 못한 것으로 나타났다. 그러나 두가지 규칙이 동시에 적용되었을때 상사-부하 교환에 대한 유의적인 결과를 보여주었다. 즉, 상사와 부하가 유사한 자기검색경향을 가지고 있고 동시에 적어도 한사람이 높은 보답경향을 가지는 짝 (상사-부하)에서는 교환이 일어났으며, 반대로 상사와 부하가 서로 다른 자기검색경향을 가지거나 혹은 두사람 모두 낮은 보답 경향을 가지는 짝에서는 교환이 일어나지 않았다. 토론부분에서는 이러한 결과가 리더쉽 측면에서 논의되었고, 이와 더불어 상사-부하의 교환관계에 영향을 미칠 수 있는 성격특성및 과업특성이 논의되었다.

* 전남대학교 경영대학 경영학과 조교수

** 연세대학교 간호대학 간호학과 조교수

본 논문에 유용한 지적을 해주신 익명의 두 심사위원께 감사드립니다.

I. 서 론

개인간 상호작용이나 교환이론에 관한 문헌에서는 두사람간 교환관계에 영향을 주는 요인들을 규명하려는 시도를 해왔다. 그중 한가지 요인은 유사성규칙으로, 상호작용하는 두사람이 유사한 태도나 특성, 혹은 기질을 가질때 서로 매력을 느끼게 되어 두사람간 교환이 일어날 확률이 높다는 것이다. 예를 들어, Byrne(1971)과 Davis(1981)에 따르면, 상호개인간 유사한 태도와 성격특성이 개인간 상호작용이나 교환을 촉진시키는 긍정적인 강화물로 작용한다는 것이다. Phillips와 Bedeian(1994) 역시 두사람간 상호작용에서 유사한 태도를 가지는 경우 높은 교환의 질(exchange quality: '교환의 질' 이라는 개념은 Scandura와 Graen [1984]이 사용한 개념으로서 상사-부하간 교환의 질은 '상사가 부하의 잠재력을 어느 정도 인정해 주는가,' '상사-부하의 업무수행관계가 어느 정도 바람직한가,' '부하가 수행한 일에 대해 상사가 어느 정도 만족하는가'로 나타낼 수 있다 [430쪽 참조]. 따라서 상사-부하간 관계에 있어서 상사가 부하의 잠재력을 인정해 주고, 부하가 수행한 일에 대해 만족하고, 업무수행관계가 바람직할 때 교환의 질은 높다고 볼 수 있다. 반대로 부하의 잠재력을 인정해 주지 않고, 부하가 수행한 일에 대해서 만족도 하지 않고, 업무수행관계가 악화되어 있을 때 상사-부하의 교환의 질은 낮다고 볼 수 있다)을 가진다는 것을 제안하였다.

개인간 교환관계에 영향을 주는 또하나의 요인은 충분성 규칙으로, 상호작용하는 두사람중 적어도 어느 한 개인이 특정한 성격특성 (예를 들면, 자기검색경향)을 가지는 경우 상대방이 그러한 특성을 가지는지에 관계없이 두사람간 교환이 일어나기에 충분하다는 것이다(Dabbs, Evans, Hopper, & Purvis, 1980).

그러나 유사성규칙과 충분성규칙은, 늘 그런것은 아니지만, 서로 모순이 된다. 예를 들어, 한개인은 교환 (여기서의 교환은 물질과 관련된 경제적이익에 대한 교환뿐만 아니라, 정신과 관련된 심리적 이익 [예를 들면, 인정, 존경, 애정을 가지고 있다거나 충성하고 있다는 것의 표현]에 대한 교환까지도 포함된다 [Yukl, 1989])에 충분한 특정한 성격을 가지고 있지만 상대방은 그러한 성격을 가지고 있지 않다고 가정해 보자. 이 경우 충분성규칙에 따르면 적어도 한사람이 교환이 일어나기에 충분한 성격을 가지므로 두사람간 교환이 일어날 것이다. 그러나

반대로 유사성규칙에 따르면, 두사람은 서로 다른 성격을 가지고 있으므로 두사람간 교환은 일어나지 않을 것이다. 그럼에도 불구하고 기존의 문헌에서는 두가지 규칙에 대해 별개의 연구가 이루어져 왔으며, 두가지 규칙중 어느 것이 교환관계를 설명함에 있어 보다 타당한가에 대해서는 연구가 거의 이루어지지 않은 실정이다.

그러므로, 본 논문의 목적은 두사람간 교환관계를 설명하는데 있어 두가지 규칙중 어느 것이 보다 타당한가를 밝히는데 있으며, 만약 이러한 것이 밝혀진다면 어떤 특성을 가진 (상사-부하의) 짝에서 교환이 일어나며, 어떤 특성을 가진 짝에서 교환이 일어나지 않을 것인가에 대해 예측할 수 있게 될 것이다. 예를 들어 한사람이 상대방에 대해 심리적인 이익 (예, 사회적 지원)을 제공할 경우 상대방은 반대급부 (예, 인정이나 존경심)를 제공하는 것이 당연하게 여겨지지만 모든 짝에서 이러한 교환관계가 성립하는 것은 아니며, 실제로 상대방에게 사회적 지원을 해준 경우라도 상대방이 반대급부를 제공하기는 커녕 해를 입히는 경우를 종종 볼 수 있게 된다. 이러한 현상은 아마도 짝의 특성으로 설명할 수 있으며, 따라서 유사성규칙과 충분성규칙중 어느 것이 타당한가를 밝힐 경우 개인간 교환의 질을 높일 수 있을 것이다.

이러한 목적을 달성하기 위하여 본 논문에서는 상사-부하간 교환모형이 제시되었고 또한 기존 문헌에 기초하여 개인간 상호작용에서 가장 중요한 것으로 간주되어온 두가지 성격특성이 고려되었다.

1.1 상사-부하간 교환모형

리더쉽을 논함에 있어서 많은 학자들은 리더가 부하에게 일종의 자부심과 자존심 (self-worth and self-esteem, Arling, 1979; Bass, 1985: 391; Rook, 1987; Sieburg, 1976; Stogdill & Coons, 1957)을 제공함으로써, 혹은 귀중한 인재 (personal worth, Latham & Saari, 1979; Likert, 1961)라는 점을 부각시켜줌으로써, 또는 자신감 (self-confidence, Dansereau, Graen & Haga, 1975; House, 1971; Yukl, 1989)을 심어줌으로써, 반대급부로 부하들로부터 바람직한 성과를 얻는다는 것을 제안하였다. 마찬가지로 교환이론관점에 따르면, 상대방으로부터 매우 귀하고 가치있는 보상 (예를 들면 자신이 원하는 행동이나 서비스를 제공한다거나, 혹은 자신의 견해에 동조하는 것등)을 받는 사람은 상대방에게 일반화된 강화

물로서 사회적 인정을 제공하게 된다(Berscheid, 1985; Homans, 1961). 이러한 리더십과 교환이론 관점에 기초하여 Dansereau 등 (1995)은 최근 개별화된 리더십 (individualized leadership) 모형을 제시하였다.

개별화된 리더십모형

개별화된 리더십모형에 따르면 한명의 상사는 한명의 부하에 대해, 다른 부하들과의 관계와는 전혀 다른 별개의 관계를 형성하는 것으로 보고 있다. 그러므로 한명의 상사가 같은 집단에 속한 부하 개개인에 대해 어떻게 행동하느냐 하는 것은 전적으로 상사가 그 부하를 어떻게 보는가에 달려 있고, 이러한 상사-부하의 관계를 하나의 짝에서 일어나는 교환관계로 보았다: 즉 상사가 같은 집단에 속한 각각의 부하를 어떻게 보는가에 따라 부하자신의 가치를 인정해 준다는 느낌 (a sense of self-worth support)을 각각 다르게 제공한다는 것이다. [자신의 가치를 인정해 준다는 느낌은 다음의 세가지 방식으로 지원을 해주는 판단이나 지각으로 정의될 수 있다 (Dansereau et al., 1995). 첫째, 상사가 부하의 개인적인 욕구와 감정에 주의를 기울여주는 것이고, 둘째, 상사가 부하의 개인적인 동기와 성실성 그리고 능력에 대해 신뢰를 해주는 것이며, 셋째, 부하가 개인적으로 선호하는 행동을 취할때 지원을 해주는 것이다]. 그러면, 부하는 상사로부터 자신의 가치를 인정해 준다는 느낌을 어느 정도 받았느냐에 따라 상사에 대해 만족할만한 성과를 제공하게 된다. 이와 같은 자신의 가치를 인정해 준다는 느낌에 대한 교환으로서 만족할만한 성과의 제공은 아래와 같이 상사와 부하 각각의 관점에서 그리고 상사-부하의 짝에 관점에서 구체화될 수 있다.

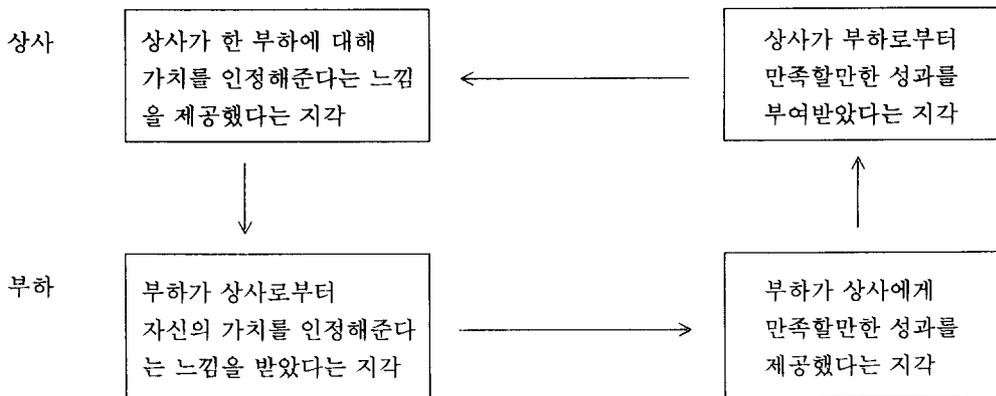
상사의 관점. 상사는 부하의 가치를 인정해 준다는 느낌을 부하에게 제공함으로써 부하로부터 만족할만한 성과를 계속해서 받을 것이라는 지각을 하게 될 것이라는 예측을 해볼 수 있다(Homans, 1961 참조). 이러한 예측은 기존의 리더십연구들에 의해서도 뒷받침되는 것으로 나타났다(Herold, 1977; Lowin & Craig, 1968): 즉, 앞에서도 밝힌 바와 같이 상사 (리더)들은 자부심(self-worth) 혹은 자존심(self-esteem)이라는 느낌을 제공함으로써, 혹은 개인적으로 가치있고 중요하다는 느낌을 제공함으로써, 또는 자신감(self-confidence)을 제공함으로써 부하로부터 바람직한 성과를 얻게 된다. 그러므로 부하에 대해 자신의 가치를 인정해 준

다는 느낌에 대한 상사의 지각 (X)과 각 부하가 제공하는 만족할만한 성과에 대한 상사의 지각 (Y)이 서로 정의 관계가 있을 것으로 예측해 볼 수 있다 ($r_{xy}=+$).

부하의 관점. 한 부하가 상사로부터 자신의 가치를 인정해 준다는 느낌을 제공받았을 때, 그 부하는 상사의 지원이 자신의 개인적인 특성(예를 들면, 욕구, 감정, 성실 등) 때문에 주어졌다는 생각을 가지게 되므로 상사에 대해 일종의 개인적인 책임감을 느끼게 되고 따라서 반대급부로 무엇인가 가치있는 것을 제공하려 할 것이다. 이러한 설명은 교환이론과 맥을 같이 한다. 즉, 부하는 상사와의 교환에 있어서 상사를 어느 정도 만족시킬 것인가를 조정해나감으로써 주고 받는 관계를 설정한다는 것이다. 변수들간의 상관관계로 이것을 표시하면, 상사로부터 자신의 가치를 인정해준다는 느낌을 받았다는 부하의 지각 (X')과 상사에게 만족할만한 성과를 주었다는 부하의 지각 (Y')은 정의 관계가 있을 것으로 예측해 볼 수 있다($r_{x'y'}=+$).

상사-부하의 관점. 상사의 지각과 부하의 지각간의 관계는 정(+)의 관계를 가지는 것으로 예측해볼 수 있다. 왜냐하면 부하들은 상사로부터 자신의 가치를 인정해준다는 느낌으로부터 상사와 교환관계를 시작하려고 하기 때문이고, 그런 다음 상사는 부하로부터 만족할만한 성과를 받은 것에 대한 반대급부로 부하의 가치를 인정해준다는 느낌을 실제로 부하에게 제공함으로써 상사-부하의 교환관계는 하나의 사이클을 그리면서 계속 발전해 나가기 때문이다.

이상의 세가지 관점을 통합하면 그림 1에서 보는 바와 같이 상사-부하간 교환되는 네개의 변수들간에 정(+)의 관계가 있다는 것을 알 수 있다. 이러한 관계는 기존에 Weick (1978)이 주장한 '이중 상호작용' (double interact)와 맥을 같이 한다.



<그림 1> 상사-부하의 교환관계

이러한 상사-부하의 교환관계는 앞에서 밝힌 바와 같이 ‘상사와 부하가 유사한 성격특성을 가지는 경우 교환이 일어날 확률이 높다’ 라는 유사성 규칙과, ‘두 사람중 적어도 한 사람이 교환에 필요한 특정한 성격을 가지는 경우 상대방이 그러한 성격특성을 가지는가에 관계없이 교환이 일어날 확률이 높다’ 라는 충분성 규칙에 따라 각각 다름을 알 수 있다. 따라서 어떠한 규칙이 상사-부하의 교환을 촉진시키는데 보다 타당한가를 알기 위하여 사회적 상호작용이나 교환에 관련된 문헌에서 중요시되고 있는 두가지의 성격특성(자기검색과 보답경향)이 고려되었다(물론 이러한 성격특성이외에 다른 성격변수가 고려될 수 있으나 두사람간 상호작용이나 교환에 영향을 주는 성격특성에 관한 기존의 연구는 소수에 불과할 뿐 아니라, 소수의 연구에서 주로 자기검색과 보답경향에 대해 다루고 있기 때문에 본 논문에서는 두가지 성격특성이 고려되었다).

1.2 성격특성

(1) 자기검색 (self-monitoring)

자기검색은 성격특성의 하나로 한개인이 자신의 표현이나 표출을 통제하고 관리하는데 있어서의 민감성으로 정의할 수 있다(Snyder, 1979). Snyder에 따르면 이러한 민감성은 개인마다 다르게 나타난다(Snyder, 1987). 많은 학자들에 따르면, 이러한 민감성이 높은 사람의 경우(high self-monitoring individuals) 상대방에 대한 정보를 알아내거나 읽는데 상당한 노력을 기울이고, 이러한 정보에 근거하여 상대방과의 관계에서 가장 적합한 행동이 무엇인가를 고려한 후 상대방에게 행동하게 된다. (Berger & Douglas, 1981; Berscheid, Graziano, Morson, & Dermer, 1976; Dobbins, Long, Dedrick, & Clemons, 1990; Elliott, 1979; Jones & Baumeister, 1976; Krosnick & Sedikides, 1990; Snyder, 1974; Tomarelli & Graziano, 1981). 이와는 반대로 이러한 민감성이 낮은 사람의 경우, 상대방에 대한 정보를 알아내거나 읽는데 별로 신경을 쓰지 않으며, 따라서 상대방에 대한 정보는 민감성이 낮은 사람에게 별로 영향을 미치지 않는다. 대신에 이러한 사람의 경우 자신의 내적상태, 개인적인 특성이나 기질에 따라 행동하게 된다. 이러한 성격특성에 대해 상사-부하의 교환을 설명하는데

있어서 유사성규칙과 충분성규칙중 어느 것이 보다 타당한지는 다음과 같이 논의해 볼 수 있다.

유사성규칙. 유사성규칙에 따르면 유사한 성격특성 (즉, 자기검색)을 가진 상사와 부하의 짝에서 교환이 일어날 확률이 높다. 예를 들어, 높은 자기검색경향을 가지는 사람이 역시 높은 자기검색경향을 가지는 상대방과 상호작용하는 경우, 두사람은 모두 상대방에 대한 정보를 읽는데 주력할 것이고 상대방과의 관계에서 가장 적합한 행동이 무엇인가를 고려한 후 행동하게 된다. 그러므로 이들은 유사한 행동을 보이게 된다. 가령 한사람이 생각하기에 가장 적합한 행동이 이익을 제공하는 것일 때, 상대방 역시 이익을 제공할 것이다. 따라서 두사람간 교환이 일어날 확률은 높다. 또한 낮은 자기검색경향을 가진 한 개인이 역시 낮은 경향을 가지는 상대방과 상호작용할 때, 그 개인은 자신의 내적상태나 기질에 의해 행동에 있어 일관성을 보일 것이며, 상대방에 대해서도 일관된 행동을 보일 것을 기대하게 된다. 그러므로 상대방이 일관된 행동을 보이는 경우 자신의 느낌이나 내적상태를 쉽게 표출할 수 있는 사회적 맥락 (즉 상대방)을 발견하게 되므로, 일종의 보상으로 작용할 수 있고 따라서 교환이 일어날 확률은 증가하게 된다(Davis, 1981).

그러나 유사성 규칙에 따르면, 서로 유사하지 않는 성격특성을 가지는 짝에서는 교환은 일어나지 않는다. 예를 들어 자기검색경향이 높은 개인이 낮은 상대방과 상호작용할 때, 그 개인은 상대방의 표출에 매우 민감하게 되고 그것에 따라 자신의 행동을 통제하게 되지만 상대방은 자신의 내적상태와 기질에 근거한 일관된 행동을 보이게 된다. 이렇듯 두사람간 서로 다른 상호작용스타일로 인해 두사람이 교환에 참여하는데 있어 어려움을 겪게 될 것이다(예, Snyder, 1987). 가령 상사-부하의 교환관계에서 자기검색경향이 높은 상사가 낮은 부하에 대해 부하의 가치를 인정해준다는 느낌을 제공하는 것이 가장 적합한 행동이라고 지각하는 경우 부하에게 그러한 느낌을 제공할 것이다. 그러나 부하는 자신의 내적상태나 기질에 의해 일관된 행동을 보이므로 상사의 그러한 행동에 대하여 반응이 일어날 수도 있고 일어나지 않을 수도 있게 된다. 따라서 이들간 교환이 일어날 확률은 거의 없다고 볼 수 있다.

충분성 규칙. 충분성규칙에 따르면, 유사성규칙과는 달리 교환관계에 있는 두사람중 적어도 한사람이 교환에 필요한 성격특성을 가지는 짝에서는 교환이 일어날 확률이 높다. 예를 들어, 자기검색경향이 높은 개인은 상대방이 표출하는 행동과 조화할 수 있는 행동을 보임으로써 상대방과의 상호작용을 촉진시킨다(Dabbs et. al., 1980; Shaffer, Smith, & Tomarelli,

1982). 따라서 상대방이 어느 유형의 자기검색경향을 가졌는가에 관계없이 교환이 일어날 확률은 높을 것이다. 반대로 자기검색경향이 낮은 사람 둘이 상호작용할 때, 이들은 서로 자신이지는 내적상태나 기질에 따라 일관된 행동을 보여줄 뿐아니라 상사, 부하 모두 교환에 필요한 특성을 가지지 않으므로 둘간의 교환이 일어날 확률은 낮을 것이다 (Dabbs et al., 1980).

(2) 보답경향 (reciprocation tendency)

보답경향은 기꺼이 주고 받으려 하는데 있어 개인간의 차이로 정의 된다. (Eisenberg, Correrell, & Marvel, 1987; Greenberg & Westcott, 1983). 보답경향이 높은 사람은 호혜의 규범(norm of reciprocity)을 준수하는 경향이 있다(호혜의 규범이란 이전에 한 개인이 상대방으로부터 도움을 받은 경우 상대방을 언젠가는 도와주어야 한다는 믿음과 상대방으로부터 도움을 받기 위해서는 먼저 상대방에게 도움을 주어야한다는 믿음으로 이루어져 있다 ([Clark, 1983; Clark & Mills, 1979; Gouldner, 1960; Mills & Clark, 1982])). 그러므로 보답경향이 높은 사람은 상대방으로부터 미래에 도움을 받기위하여 먼저 도움을 주는 경향이 있으며, 또한 과거에 상대방으로부터 도움을 받은 경우 반드시 상대방에게 도움으로 보답하게 된다. 반대로 보답경향이 낮은 사람은 호혜에 대해 전혀 의무감이나 죄책감을 느끼지 못한다. 이러한 성격특성에 대해 유사성규칙과 충분성규칙을 적용하면 다음과 같은 설명이 가능해 진다.

유사성규칙. 유사성규칙에 따르면, 서로 유사한 보답경향을 가진 짝에서 교환이 일어날 확률은 높다. 예를 들어, 보답경향이 높은 개인이 역시 높은 상대방과 상호작용을 할 경우, 그 개인은 상대방으로부터 무엇인가 이익을 얻기 위하여 이익을 제공하려 할 것이다. 상대방 역시 같은 이유로 이익을 제공할 것이다. 뿐만 아니라 둘이 유사한 성격을 가지고 있으므로 서로 매력을 느끼게 되고 둘간 상호작용은 촉진될 것이다. 만약 보답경향이 낮은 개인이 역시 낮은 상대방과 상호작용을 할 경우 이들은 상대방에 대해 서로 이익을 제공하지 않을 것이다. 그럼에도 불구하고 성격에 있어 유사성은 이들로 하여금 서로 기쁨을 주는 공동의 활동에 기꺼이 참여할 것이므로 둘간의 교환은 촉진될 것이다(Davis, 1981). 반대로 서로 다른 성격을 가진 사람들로 이루어진 짝에서는 보답경향이 높은 개인은 상대방에게 기꺼이 이익을 제공하지만 상대방의 경우 보답경향이 낮으므로 반대급부로서의 이익을 되돌려주지 않게 된다. 따라

서 이들간에는 교환이 일어나지 않을 것이다.

충분성규칙. 보답경향이 높은 사람은 상대방에게 도움을 줄 뿐 아니라 이전에 상대방으로부터 받은 도움에 대해 반대급부를 되돌려 주는 경향이 있다. 그러므로 충분성규칙에 따르면, 유사성규칙과는 달리 상사-부하 교환관계에서 적어도 한사람이 높은 보답경향을 가지는 쪽에서는 교환이 일어날 확률이 높다. 반대로 상사, 부하가 모두 낮은 보답경향을 보이는 쪽에서는 상사건 부하건 상대방의 호혜에 대해 전혀 의무감이나 죄책감을 느끼지 않으므로 교환은 일어나지 않을 것이다.

1.3 경쟁가설

본 논문은 상사-부하 교환을 설명하는데 있어 유사성규칙과 충분성규칙중 어느 것이 보다 타당한가를 밝히고자 한 탐험적인 연구이므로 어느 한가지 특정한 가설을 설정하여 검증하기 보다는 있을 수 있는 모든 가능한 가설들을 제시하고 그중 어떤 가설이 가장 적합한 것인가를 살펴보고자 하였다. 상사-부하간 교환에 있어 유사성규칙과 충분성규칙이 가지는 효과를 논의함에 있어서, 모든 가능한 경쟁가설은 다음과 같이 요약될 수 있다.

경쟁가설 1. 유사성규칙에 관한 가설

- 1-1. 상사와 부하가 유사한 성격특성 (자기검색 또는 보답경향)을 가지는 쪽에서는 교환이 일어날 확률이 높을 것이다.
- 1-2. 상사와 부하가 서로 다른 성격특성을 가지는 쪽에서는 교환이 일어날 확률이 낮을 것이다.

경쟁가설 2. 충분성규칙에 관한 가설

- 2-1 상사와 부하중 적어도 한사람이 특정한 성격특성(자기검색, 또는 보답경향이 높은 경우)을 가지는 쪽에서는 교환이 일어날 확률이 높을 것이다.
- 2-2. 상사와 부하모두 특정한 성격특성을 가지지 않은 쪽에서는 교환이 일어날 확률이 낮을 것이다.

II. 연구방법

2.1 연구세팅

Fromkin과 Streufert(1976)이 제시한 바와 같이, 상사-부하간 교환관계를 조사하기 위하여 소집단행동을 연구하기에 가장 적합한 시뮬레이션이 채택되었다. 즉 본 연구에서 참여자들은 각각 상사와 부하로서의 역할을 수행하게 하였다. 더우기 보다 체계적인 관찰을 위하여 상사-부하간 교환관계는 비디오 카메라에 의해 녹화되었고 고용된 두명의 독립적인 관찰자로 하여금 녹화된 비디오 테이프를 보고 상사-부하간 교환을 평가하도록 하였다.

2.2 샘플

전체 샘플은 137명의 학생으로 남자는 70명 여자는 67명이었다. 이 학생들은 무작위로 39개 집단에 배정되었다. 각집단은 한명의 상사와 2명 혹은 3명의 부하로 이루어졌다. 한명을 제외한 모든 참여자들이 비디오카메라에 의한 녹화를 허용했다. 따라서 녹화를 거부한 참여자가 속한 집단은 본연구에서 제외되었다. 그러므로 본 연구에서 실제 사용가능한 샘플의 수는 38개 집단의 133명으로 이는 95개의 상사-부하 짝으로 되어 있었다. 앞에서 설명한 바와 같이 두명의 독립된 관찰자 역시 녹화된 비디오 테이프를 평가하기 위하여 고용되었다.

2.3 수행과업

Vroom과 Yetton의 규범적리더쉽 모형과 의사결정 연습(Lewicki, Bowen, Hall, & Hall, 1988)이 본연구의 과업으로 선정되었다. 이 과업은 실험실상황에서 리더와 부하구성원들간 상호작용이 빈번하게 일어나게끔 고안되어 있다. 즉, 리더가 부하구성원들에게 상황에 적합한 의사결정스타일을 선택하는 방법에 대해 훈련을 시킨후 부하들로 하여금 상황에 가장 적합한 의사결정스타일을 선택하도록 설게되어 있다. 따라서 리더의 경우 자신이 훈련시킨대로 부하

구성원들이 의사결정스타일을 선택하는지의 여부를 알 수 있고, 만일 부하에 대한 훈련이 효과적이라면 리더는 만족을 할 것이고, 반대로 훈련이 비효과적이라면 부하에 대해 불만족할 것이다. 또한 리더가 부하구성원을 훈련시키는 과정에서 리더는 부하들에게 의사결정연습의 사례와 관련된 내용을 질문하고, 부하의 대답에 대해 고개를 끄덕이거나, 서로의 눈이 마주치는 시간이 오래동안 지속되거나, 칭찬을 아끼지 않음으로써 또는 그반대로 리더는 부하구성원을 아예 쳐다보지 않거나 무시해버림으로써, 부하구성원들은 리더가 자신의 가치를 인정하고 있다는 느낌이나, 무시하고 있다는 느낌을 받도록 설계되어 있다는 점에서 리더와 부하간 만족할만한 성과와 부하자신의 가치를 인정해주고 있다는 느낌과의 교환을 용이하게 관찰할 수 있게 된다.

2.4 측정도구

자기검색. 성격특성으로서 자기검색을 측정하기 위하여 Snyder(1979)가 개발한 자기검색 스케일이 사용되었다. 이 스케일은 25항목으로 이루어졌다 (예를 들면, ‘나는 타인의 행동을 쉽게 모방하는 편이다,’ ‘잘 모르는 주제라도 나는 쉽게 즉석에서 이야기 할 수 있다. ‘ ‘혼자 코메디를 볼 때보다는 다른 사람과 같이 볼 때 더 잘 웃는다,’ ‘집단의 모임에서 나는 항상 리더의 역할을 하는 편이다,’ 나는 상황에 따라 각각 다르게 행동한다’ 등을 들 수 있다. 자세한 항목은 Snyder의 1979년 논문 참조). 25항목에 대해 Snyder의 경우 진실과 거짓의 2점척도를 사용했지만 본 연구에서는 5점척도가 2점척도보다 적합하다는 Briggs 등 (1980)의 주장대로 5점척도에 의해 평가 되었다. 이 스케일의 신뢰계수는 0.77이었고 항목간 상관관계는 -0.13 부터 0.55까지의 범위를 가지고 평균은 0.10으로 나타났다. 이러한 광범위한 분포는 요인분석 결과로 나타난 4개의 요인으로 설명될 수 있다. 하지만 각각의 요인을 사용하여 얻은 결과나 전체 항목을 가지고 얻은 결과가 별로 차이가 없었을 뿐 아니라 각각의 요인보다는 전체항목을 하나의 자기검색을 측정하는 도구로 사용해야 한다는 Snyder의 주장대로 본 연구에서는 전체 항목을 하나의 스케일로 사용하였다. 평균값과 표준편차는 각각 75.04와 9.75로 나타났다.

보답경향. 성격특성으로서 보답경향을 측정하기 위하여 Eisenberg 등 (1987)이 개발한 보답 이데올로기(reciprocation ideology)스케일, Greenberg 와 Westcott(1983)가 개발한 부

채 (indebtedness) 스케일, 그리고 Clark (1986)에 의해 개발된 교환 지향 (exchange orientation) 스케일이 사용되었다 (예로 들면, '상대방으로부터 선물을 받는 경우, 나는 가능한 그에 상응하는 선물을 해준다,' '비록 누군가가 나에게 도움을 주었다해도 되돌려주어야 된다고 느끼지 않는다,' '상황이 어렵다하더라도 친구로부터 돈을 빌려서는 안된다,' 등이 포함된다). 요인분석결과에 따르면, 각각 3개, 2개, 2개의 요인으로 구분되는 것으로 나타났다. 특히 Eisenberg 등이 발견한 것과 같이 보답 이데올로기 스케일의 2요인과 교환지향 스케일의 한요인이 높은 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 이 세요인을 합쳐서 보답 경향을 측정하는 도구로 사용하였다 (나머지 요인의 경우 역시 높은 상관관계를 보이는 것으로 나타났고 이들을 합하여 '이익을 추적하는 경향'을 측정하는 도구로 명명하여 본 연구에 사용하였지만 그 결과는 보답경향 스케일을 사용해서 얻은 결과와 차이가 없었으므로 본 연구에서는 제외하였다). 평균값과 표준편차는 각각 36.96과 6.77로 나타났다.

상사와 부하에 의해 교환된 4개 변수들.

표 1은 그림 1의 4개 변수 각각에 대한 평균값과 표준편차 및 신뢰계수 (α) 를 나타내고 있다 (각각의 변수들에 대해 요인분석한 결과 모두 한개의 요인으로 이루어진 것으로 나타났다).

상사로부터 받은 자부심에 대한 부하의 지각. 상사로부터 받은 자부심에 대한 부하의 지각을 측정하기 위하여 부하들은 다음과 같이 3항목을 5점 척도에 의해 평가하도록 하였다. : ① 나의 상사는 내가 가지는 능력에 대해 확신을 가지고 있다; ② 나의 상사는 내가 가지는 욕구와 감정에 주의를 기울여 준다; ③ 나의 상사는 내가 가지는 아이디어를 지지해 준다.

부하에게 자부심을 제공했다는 상사 자신의 지각. 부하의 지각을 측정하는데 사용한 똑같은 3항목이 역시 부하에게 자부심을 제공했다는 상사 자신의 지각을 측정하기 위하여 사용되었다. 특히 상사 자신에게 본인이 지각하기에 부하가 어느 정도 본인으로부터 자부심을 받았다고 확신하는가를 물어 보았다.

만족할만한 성과를 받았다는 상사의 지각. 부하로부터 어느 정도 만족할만한 성과를 받았는가에 대한 상사의 지각을 측정하기 위하여 다음과 같이 4항목에 대해 6점 척도로 응답하게끔 하였다: ① 부하 각각의 성과에 대해 어느 정도 만족하는가? ('매우 불만족함' 부터 '매우 만족함') ② 부하 각각의 대답에 대해 어느 정도 동의하는가? ('거의 동의 안한다' 부터 '거의 동의한다') ③ 부하 각각이 어느정도 잘했는가? ('매우 못했다' 부터 '매우 잘했다') ④ 부하

각각이 업무수행에 있어 어느 정도 노력을 기울였는가? ('거의 노력을 기울이지 않았다' 부터 '매우 많은 노력을 기울였다').

만족할만한 성과를 상사에게 주었다는 부하의 지각. 상사에게 사용되었던 똑같은 항목이 부하들에게도 사용되었다. 부하들은 자신이 상사에게 어느 정도 만족할 만한 성과를 제공했는가에 대해 응답하였다.

상사가 제공한 자부심과 부하가 제공한 만족할만한 성과에 대한 관찰자의 평가. 상사가 부하에게 제공한 자부심과 부하가 상사에게 제공한 만족할만한 성과가 두명의 독립된 관찰자에 의해 평가되었다. 이때 사용된 질문 항목은 상사와 부하가 응답한 항목과 똑같았다. 관찰자로 부터 얻은 결과에 의하면 두명의 관찰자들로부터의 응답이 서로 일치함을 보여주었다(각각의 급내상관계수 [r_i]는 0.76과 0.69로서 관찰자간 응답이 서로 일치한다는 것을 보여주고 있다). 따라서 두명의 응답을 평균한 값이 본 연구의 결과를 얻는데 사용되었다.

〈표 1〉 상사, 부하, 그리고 관찰자에 의해 평가된 만족할만한 성과와 자부심변수에 대한 평균값, 표준편차 및 신뢰계수 (α)

	상사			부하			관찰자		
	평균	표준편차	α	평균	표준편차	α	평균	표준편차	α
자부심	3.09	0.84	.87	3.33	0.93	.85	2.73	0.87	.94
만족할만한 성과	4.23	0.79	.77	4.21	0.81	.73	3.70	0.76	.89

2.5 연구절차

참여자들이 실험실에 도착하자마자 연구자는 참여자들에게 본연구의 목적이 상사가 부하에 대해 행한 훈련이 부하의 성과에 미치는 영향을 조사하기 위한 것이라는 설명을 하였다. 그리고 나서 참여자들중 무작위하게 상사로서 역할을 담당할 사람이 선발되었고, 인구통계변수와 성격특성에 관해 측정을 하였다. 부하의 역할을 담당하는 참여자들은 추가로 5가지유형의 의사결정스타일과 의사결정사례(사례 1, Lewicki et al., 1988)를 담은 패키지가 전달되었다.

이들은 한가지 사례(사례 1)을 분석하였고, 5가지 의사결정스타일중 어느 스타일이 가장 적합한지에 대해 결정하도록 하였다. 결정하고 난후 부하들은 서로 논의를 통하여 결정에 대한 합의를 도출하도록 하였다.

부하들이 사례 1을 푸는 동안 상사는 옆방의 연구실로 인도되었고 비디오테이프를 통하여 훈련을 받았다. 테이프에는 Vroom과 Yetton의 규범적리더쉽모형에 대한 간단한 소개와 의사결정 사례(사례 2, 3, Lewicki et al., 1988 참조)에서 가장 적합한 의사결정스타일을 선택하는 방법에 관한 내용을 담고 있었다. 상사들은 테이프를 보는 동안 각각의 사례를 읽고 7가지 질문(예를 들면, 이 사례는 의사결정에 관한 질의 문제를 포함합니까? 이 사례에서 의사결정할 수 있는 충분한 정보를 가집니까?)에 대하여 답을 할 시간적인 여유를 주었고, 답을 하고 난후, 각각의 질문에 대한 답과 이유를 테이프를 통하여 알게끔 하였다. 이렇게 훈련을 받은 상사들은 부하들이 있는 실험실로 되돌아왔고, 테이프에서 훈련받은대로 사례 2와 3을 가지고 부하들을 훈련시켰다. 이러한 훈련과정은 비디오카메라에 의해 녹화되었다(실험이 완전히 끝난후 두명의 관찰자에 의해 녹화된 내용이 평가되었다). 훈련이 끝난후 상사와 부하들은 각각 상대방으로부터 어느 정도 자부심을 제공하였고 받았는지 대해 평가하도록 하였다. 끝으로 상사와 부하들은 각자 하나의 사례를(사례 4, Lewicki et al., 1988 참조) 풀도록 하였고, 풀고 난후 서로 논의를 통하여 합의에 도달하도록 하였다. 이러한 논의과정 역시 녹화되었다. 논의후 상사와 부하들은 각각 상대방으로부터 어느 정도 만족할만한 성과를 주었는지, 받았는지에 대해 평가하도록 하였다. 물론 실험이 끝난후 두명의 관찰자 역시 상사가 제공한 자부심과 부하가 제공한 만족할만한 성과에 대해 평가하도록 하였다.

2.6 분석

유사성규칙과 충분성규칙이 상사와 부하의 교환관계에 미치는 효과를 조사하기 위하여 하부집단군 분석(subgroup analysis)이 실시되었다. 즉, 각 성격특성의 중앙값을 토대로 두 집단으로 나누어 두집단간 차이가 있는지를 Z-검증을 통하여 분석하였다.

Ⅲ. 연구결과

제시된 교환모형의 검증결과

상사와 부하로부터 얻은 자료에 의하면 본 논문에서 제시한 상사-부하간 교환모형이 어느 정도 뒷받침되었다. 표 2에서 보여주듯이 상사가 부하에게 자부심을 제공했을 때, 부하는 상사로부터 자부심을 받았다고 지각을 했으며 ($r=0.27, p<.05$), 반대급부로 만족할만한 성과를 상사에게 제공하였다고 지각하였다 ($r=0.41, p<.05$). 상사 역시 부하가 제공한 만족할만한 성과를 받았다는 지각을 하였다 ($r=0.59, p<.05$). 또한 표 2는 관찰자로부터 얻은 자료 역시 상사와 부하간 교환을 지지하는 것을 보여 주고 있다.

〈표 2〉 Table 5. 상사-부하간 교환변수들에 대한 상관관계(N=95)

	상사		부하		관찰자	
	자부심	성과	자부심	성과	자부심	성과
<u>상사</u>						
자부심	x					
만족할만한 성과	.40**	x				
<u>부하</u>						
자부심	.27**	.28**	x			
만족할만한 성과	.16	.59**	.41**	x		
<u>관찰자</u>						
자부심	.38**	.41**	.30**	.29**	x	x
만족할만한 성과	.22*	.63**	.20*	.59**	.46**	

* $p<.05$.

** $p<.01$.

1. 가설검증

(1) 가설 1 (유사성규칙)의 검증

본 연구에서 유사성규칙에 관한 가설은 뒷받침되지 못하였다. 연구결과에 따르면, 상사와 부하가 모두 유사한 자기검색경향을 가진 짝에서는 상사-부하간 교환된 변수들간 (자부심과 만족할만한 성과)유의적인 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 이와는 반대로 서로 다른 자기 검색경향을 가진 짝에서는 이들 변수간 상관관계는 유의적이지 못한 것으로 나타났다. 그럼에도 불구하고, 두가지 유형의 짝들간에 상관관계는 유의적인 차이를 보여주지 못한 것으로 나타났다 (상관관계들간 차이의 여부를 나타내주는 Z값의 경우 자신의 가치를 인정받았다는 부하의 지각과 만족할만한 성과를 제공했다는 부하의 지각간의 차이에 대한 Z값 (2.00, $p < .05$)를 제외하고는 모두 유의적이지 않은 것으로 Z값의 분포는 0.19부터 1.81로 나타났다). 이러한 결과는 자기검색경향이 유사한 짝이나 그렇지 못한 짝이나 상사-부하간 교환에 있어서 별다른 차이가 없다는 것을 나타낸다.

또한 상사와 부하가 유사한 보답경향을 가진 짝에서는 변수들간 상관관계가 유의적이지 않은 것으로 나타났고, 반대로 서로 다른 보답경향을 가진 짝에서는 변수들간 상관관계는 유의적인 것으로 나타났지만, 이들 상관관계 역시 두가지 유형의 짝들간에 유의적인 차이를 보여주지 못한 것으로 나타났다. (Z 값의 분포는 0.23부터 1.55인 것으로 나타나 모두 유의적이 못했다). 즉, 유사한 보답경향을 가진 짝이나 그렇지 못한 짝이나 상사-부하 교환에 있어 별다른 차이를 나타내지 못하고 있다. 이러한 결과는 이전의 연구결과에서도 나타난 바와 같이 (Liden, Wayne, & Stilwell, 1993참조) 유사성규칙으로는 상사-부하간 교환을 설명하지 못한다는 것을 보여주고 있다.

(2) 가설 2 (충분성규칙)의 검증

본 연구결과는 충분성규칙에 관한 가설 역시 뒷받침되지 못하였음을 보여주고 있다. 상사와 부하중 적어도 한 사람이 어느 특정한 성격특성(높은 자기검색경향이나 혹은 보답경향)을 가

진 짝과 이러한 성격특성을 가지지 않은 짝간에 별다른 차이를 보여주지 못하는 것으로 나타났다(교환된 변수들의 상관관계에 대한 두가지 유형의 짝들간 Z 값의 분포는 0.12 부터 1.54 로 모두 유의적이지 않은 것으로 나타났다).

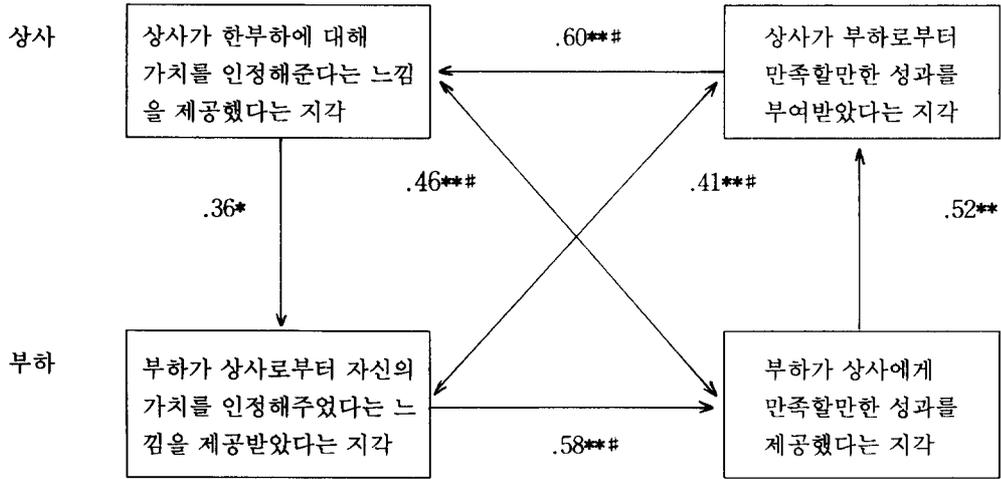
(3) 종합

이러한 연구결과는 상사와 부하가 가지는 성격특성 (개인의 특성이 아닌 짝의 특성)이 상사-부하의 교환을 설명하는데 적절치 못하거나, 혹은 이러한 규칙을 교환에 적용하는데 있어 본 논문에서 선정한 두가지 성격특성이 적절치 못하였기 때문에 나타났다고 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 두가지 규칙을 동시에 고려할 경우 상사-부하간 교환을 설명하는데 있어 보다 효과적일지도 모른다는 판단을 하게 되었고, 사후결과로서 아주 의미있는 결과를 발견하게 되었다.

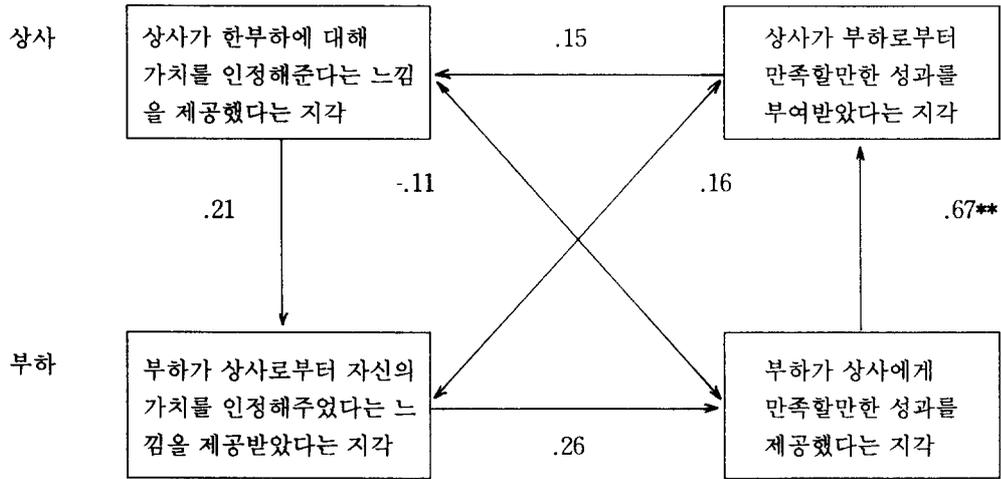
(4) 두가지 규칙을 모두 고려한 결과

하나의 사후결과로서 자기검색경향을 충분성규칙에 적용하고 보답경향을 유사성규칙에 적용하였을 때, 상사-부하간 교환에 있어 두집단은 (즉, 상사와 부하가 유사한 보답경향을 가지고 있고 동시에 두사람중 적어도 한사람이 높은 자기검색경향을 가지는 짝과, 상사와 부하가 유사하지 않은 보답경향을 가지고 있거나 두사람 모두 낮은 자기검색경향을 가지는 짝) 유의적인 차이를 보여주지 못하였다 (Z값의 분포는 0.25 부터 1.45인 것으로 나타났다). 그러나 또하나의 사후결과로서 자기검색경향을 유사성규칙에 적용하고, 보답경향을 충분성규칙에 적용했을 때, 본 논문에서 예측한대로 상사-부하간 교환을 제대로 설명하는 것으로 나타났다. 즉, 상사와 부하가 유사한 자기검색경향을 가지고 있고 동시에 적어도 한사람이 높은 보답경향을 가지는 짝에서는 교환이 일어났다. 반대로 상사와 부하가 서로 다른 자기검색경향을 가지고 있거나 모두 낮은 보답경향을 가지는 짝에서는 상사-부하간 교환이 일어나지 않았다. 그림 2에서 보여 주듯이 상사와 부하가 유사한 자기검색경향을 가지고 있고 동시에 적어도 한사람이 높은 보답경향을 가지는 짝에서는 상사-부하의 교환변수들간 상관관계가 유의적인 것으로 나타났고, 상사와 부하가 서로 다른 자기검색경향을 가지고 있고 동시에 모두 낮은 보답경

a. 상사와 부하가 유사한 자기검색경향을 가지고 있고 동시에 적어도 한사람이 높은 보답경향을 가지는 짝 (N=43)



b. 상사와 부하가 서로 다른 자기검색경향을 가지고 있거나 혹은 두사람이 모두 낮은 보답경향을 가지는 짝 (N=52)



* p<.05
 ** p<.01
 # Z<.05

<그림 2> 두가지 규칙을 동시에 고려했을때 나타난 결과

향을 가지는 짝에서는 서로간 주고 받는 만족할만한 성과에 대한 지각을 제외한 교환변수들간 상관관계는 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 이들 상관관계는 두가지 유형의 짝들간 유의적인 차이를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 두가지 유형의 짝에서 서로 다른 교환관계를 가진다는 것을 보여주고 있다. 관찰자의 자료 역시 이러한 결과를 뒷받침하였다.

IV. 결 론

상사, 부하, 그리고 관찰자로부터의 자료는 상사-부하간 개별적인 교환관계가 성립한다는 개별화된 리더쉽모형이 타당하다는 것을 보여주었다. 첫째, 통계적으로 유의적인 평가자간 상관관계 (intrarater correlation)는 ① 상사가 부하에게 자부심을 제공했을 때, 상사는 부하로부터 만족할만한 성과를 받았다는 지각을 하고, ② 부하는 자신이 상사로부터 받은 자부심의 정도에 따라 만족할만한 성과를 상사에게 제공하는 것으로 지각한다는 것이다. 둘째, 유의적인 평가자간 상관관계 (interrater correlation)는 부하들은 상사로부터 받은 자부심을 정확하게 지각하고 있다는 것과 상사 역시 부하들로부터 받은 만족할만한 성과를 정확하게 지각하고 있다는 것을 보여준다.

그러나 본 연구의 결과는 기존 문헌에서 중요시되고 있는 유사성규칙과 충분성규칙에 근거한 어느 경쟁가설도 뒷받침하지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 상사-부하간의 교환은 하나의 성격특성이 적용된 단하나의 규칙 (유의성 혹은 충분성)에 의해 설명되지 못한다는 것을 보여준다. 대신에 자기검색경향이 적용된 유사성규칙과 보답경향이 적용된 충분성규칙에 근거한 사후결과는 두개의 성격특성이 두개의 규칙에 적용되었을 때 교환을 보다 적절히 설명할 수 있는 것으로 나타났다.

이론적인 관점에 따르면, 사람들간 상호작용을 예측하는데 있어서 여러개의 성격특성을 동시에 고려하는 것이 필요하다는 주장이 제기되어 왔다(Ickes, 1982). 그러나 실제로 교환관계에서 여러개의 성격특성을 동시에 고려한 연구는 거의 찾아볼 수 없었다. 본 연구는 비록 사

후결과이지만 두개의 성격특성을 동시에 고려하여 교환관계를 밝혀냈다는 점에서 의의가 있다고 볼 수 있다. 물론 두개의 성격특성이 고려되었다는 점에서 문제가 있을 수 있지만, 3개 이상의 성격특성을 동시에 고려하는 것은 향후 연구과제라 볼 수 있다. 이 경우 고려대상이 될 수 있는 성격특성으로 통제의 원천(locus of control: 통제의 원천은 자신의 운명이 누구에 의해서 통제되는가에 대한 믿음으로서 내재론자들의 경우 자신의 운명은 자신에 의해 통제된다고 믿는 사람들인 반면에 외재론자들의 경우 자신의 운명이 자신이 아닌 외부의 힘에 의해 결정된다고 믿는 사람들이다), 자의식(self-consciousness: 자의식은 개인이 가지는 기질의 하나로, 주의를 기울이는데 있어 자기자신 즉 자신의 생각이나 느낌 그리고 내면적인 상태에 집중하는 사람과, 자신의 외부상황에 집중하는 사람의 두가지 유형으로 구분된다), A 혹은 B형의 성격(type A or B)을 들 수 있다.

예를 들어 내재론자들은 자신의 운명을 스스로 개척해 나가므로 상대방과의 교환에 있어 적극성을 보일 것이며, 반대로 외재론자들은 상대방과의 교환이 이미 주어진 것이라고 믿기 때문에 소극적일 수밖에 없을 것이다. 그러므로 내재론자와 외재론자로 이루어진 짝에서는 교환이 일어날 확률이 낮다고 예측해 볼 수 있다. 또한 공적 자의식이 높은 사람들은 상대방과의 교환에 있어 상대방의 태도나 견해에 되도록 동조하려는 경향이 있으므로 교환이 일어나는 짝에서 적어도 한사람이 높은 공적 자의식을 가지는 경우 교환이 일어날 확률이 높다고 예측할 수 있다. A형, B형 성격의 차이는 시간의 절박성으로 구분지워지므로, A형과 B형으로 이루어진 짝에서는 교환이 일어날 확률이 낮다고 예측할 수 있다. 물론 이러한 예측들은 실증적인 연구를 통해서만 검증될 수 있으므로 미래 연구과제라고 볼 수 있다.

실증적인 관점에 따르면, 자기검색경향을 적용한 유사성규칙과 보답경향을 적용한 충분성규칙이 상사-부하간 교환에 필수적인 것으로 나타났다. 물론 자기검색경향을 적용한 유사성규칙이 교환을 설명한다는 것은 이미 Snyder에 의해 발견된 것이지만, 본 연구의 결과는 단순히 이러한 규칙만 가지고서는 교환관계를 제대로 설명하지 못하는 것으로 나타났다. 예를 들어 교환관계에 있는 두사람이 모두 높은 자기검색경향을 가지는 경우 Snyder가 주장한 바와 같이 서로간 상호작용이 일어나는 빈도와 확률은 증가할지라도, 만일 두사람 모두 낮은 보답경향을 가지는 경우 교환은 일어나지 않을 것이다. 반대로 만약 적어도 한사람이 높은 보답경향을 가지는 경우 상호작용의 빈도가 높은 것과 더불어 교환이 일어날 확률 역시 증가하게 될

것이다.

실용적인 관점에서, 시뮬레이션을 통해 얻은 본연구의 결과는 실제 작업집단에 적용시켜 볼 수 있다. 즉 상사가 부하의 능력에 대해 신뢰를 하고, 부하가 가지는 아이디어에 대해 지지를 하고, 또한 부하의 욕구나 감정에 주의를 기울여주는 경우 부하들은 만족할만한 성과를 상사에게 제공하게 된다. 이와 더불어 두가지의 성격특성을 두가지의 규칙에 적용했을 때 보다 세세한 상사-부하간 교환관계를 살펴볼 수 있게 된다. 즉 상사와 부하가 유사한 자기검색경향을 가지고 있고, 적어도 한사람이 높은 보답경향을 가질때 상사-부하간 교환은 보다 활발히 일어나게 된다. 반대로 상사와 부하가 서로 다른 자기검색경향을 가지고 있고 또한 두사람 모두 낮은 보답경향을 가질 경우 상사가 부하에 대한 가치를 인정해 주는 것과 부하가 만족할만한 성과를 상사에게 제공하는 것의 교환은 일어나지 않게 된다.

리더쉽측면에서 이러한 결과는 부하와 동일한 자기검색경향을 가지면서 상사, 부하중 적어도 한사람이 높은 보답경향을 가지는 쪽의 경우, 상사는 부하에게 보다 용이하게 영향력을 행사할 수 있다는 것을 보여준다. 즉 상사는 만족할만한 성과를 얻기 위하여 부하의 가치를 인정해준다는 느낌을 제공하게 되고, 이것을 지각한 부하는 반대급부로 만족할만한 성과를 상사에게 제공하게 된다. 뿐만 아니라, 부하로부터 만족할만한 성과를 얻은 상사 역시 반대급부로 부하의 가치를 인정한다는 느낌을 부하에게 제공할 것이다. 그러나, 상사와 부하가 서로 다른 자기검색경향을 가지고 있거나, 혹은 두사람 모두 낮은 보답경향을 가질 경우 상사는 부하에게 영향력을 행사하는데 있어서 어려움을 겪게 될 것이다. 즉 비록 상사가 부하에게 부하의 가치를 인정하고 있다는 느낌을 제공했다할지라도 부하는 만족할만한 성과를 상사에게 제공하지 않게 되고, 또한 부하가 만족할만한 성과를 제공했다하더라도 상사 역시 부하의 가치를 인정하고 있다는 느낌을 제공하지 않음으로써 상사는 부하에 대해 영향력을 행사할 수 없게 된다. 이러한 경우 조직에서는 훈련이나 상담등을 통하여 상사나 부하로 하여금 자신의 성격특성에 대해 이해하도록 함으로써 스스로 성격을 수정할 수 있게끔 도움을 줄 수 있을 것이고, 이때 상사-부하간 교환이 원활하게 일어날 수 있게 된다. 그러나 만일 성격이 완전히 형성되어 수정하는 것이 불가능한 경우에는 상사나 부하를 다른 부서로 전근시킴으로써 상사-부하 교환이 일어날 수 있도록 한다면 상사나 부하, 나아가 부서와 조직전체의 성과를 높이는데 기여할 수 있을 것이다. 예를 들어 상사와 부하가 모두 높은 자기검색경향과 낮은 보답경향을

가지는 짝의 경우, 부하를 높은 자기검색경향과 높은 보답경향을 가지는 상사의 부서로 전근 시킨다면, 새로운 짝에서는 교환이 촉진될 것이다. 마찬가지로 상사를 전근시킴으로써 똑같은 효과를 얻을 수 있게 된다. 이와 더불어 본 연구의 결과는 조직에서 흔히 일어나고 있는 상호 개인간 갈등이나 의사소통에서의 왜곡 역시 두사람간 성격특성을 고려할 경우 해결될 수도 있다는 점을 제시하고 있다.

이러한 제시에도 불구하고 본 논문은 상사-부하간 교환에 영향을 미칠 수 있는 성격특성이 외의 변수들을 (예를 들면, 과업의 특성이나 부하들의 능력) 고려하지 않았다는 한계를 지닌다. 예를 들어, 부하가 매우 뛰어난 과업수행능력을 가지는 경우 상사로부터 자신의 가치를 인정해준다는 느낌을 받지 않더라도 만족할만한 성과를 상사에게 제시할 수도 있다. 그러므로 본 논문에서 제시한 상사-부하간 교환은 부하의 능력이 일정하다는 가정하에서 성립될 수 있다. 또한 부하가 수행하는 과업의 특성 역시 상사-부하간 교환에 영향을 미칠 수 있는 요인이 될 수 있다. 예를 들어, 부하의 성과에 대한 상사의 만족은 부하가 수행하는 업무가 일상적이고 반복적인 경우보다는 비일상적이고 복잡한 업무를 수행하는 경우일 것이다. 뿐만 아니라 부하가 수행하는 업무가 비일상적이고 복잡한 경우 부하의 가치를 보다 잘 인정해 줄 것이다. 따라서 본 논문에서 제시한 상사-부하의 교환은 과업의 특성상 비일상적이고 복잡한 업무를 수행하는 경우에 보다 잘 적용될 것이다. 물론 이러한 예측은 앞으로의 연구과제로서 연구가 이루어진다면 상사-부하의 교환관계를 보다 일반화시키는데 일조할 것으로 보여진다.

참 고 문 헌

1. Arling, G. (1979). Family and friendship in old age. In E. Corfman (Ed.), *Families Today* (Vol. 1, pp. 185-202). Washington, DC: U. S. Government Printing Office.
2. Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
3. Berger, C.R., & Douglas, W. (1981). Studies in interpersonal epistemology: Anticipated interaction, self-monitoring, and observational context selection. *Communication Monographs*, 48, 183-196.
4. Berscheid, E. (1985). Interpersonal attraction. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (pp. 413-484). New York: Random House.
5. Berscheid, E., Graziano, E., Monson, T., & Dermer, M. (1976). Outcome dependency: Attention, attribution, and attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2, 978-989.
6. Briggs, S.R., Cheek, J.K., & Buss, A.H. (1980). An analysis of the self-monitoring scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 679-686.
7. Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic.
8. Clark, M.S. (1983). Reactions to aid in communal and exchange relationships. In J. D. Fisher, A. Nadler, & B. M. Depalo (Eds.), *New directions in helping*. New York: Academic Press, 1983.
9. Clark, M.S. (1986). Evidence for the effectiveness of manipulations of desire for communal and exchange relationships. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 12, 414-425.
10. Clark, M.S., & Mills, J. (1979). Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 12-24.
11. Dabbs, J.M., Evans, M.S., Hopper, C.H., & Purvis, J.A. (1980). Self-monitors in

- conversation: What do they monitor? *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 278-284.
12. Dansereau, F., Alutto, J.A., & Yammarino, F. (1984). *Theory testing in organizational behavior: A variant paradigm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
 13. Dansereau, F., Graen, G., & Haga, J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
 14. Dansereau, F., Yammarino, F.J., Markham, S., Alutto, J.A., Newman, J., Dumas, M., Nachman, S.A., Naughton, T.J., Kim, K., Al-Kelabi, S., Lee, S., & Keller, T. (1995). Individualized leadership: A new multiple-level approach. *Leadership Quarterly*, 6, 413-450.
 15. Davis, D. (1981). Implications for interactions versus effectance as mediators of the similarity-attraction relationship. *Journal of Experimental Social Psychology*, 17, 96-116.
 16. Dobbins, G.H., Long, W.S., Dedrick, E.J., & Clemons, T.C. (1990). The role of self-monitoring and gender on leader emergence: A laboratory and field study. *Journal of Management*, 16, 609-618.
 17. Eisenberger, R. Cottrell, N., & Marvel, J. (1987). Reciprocation ideology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 743-750.
 18. Elliott, G.C. (1979). Some effects of description and level of self-monitoring on planning and reacting to a self-presentation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 743-750.
 19. Fromkin, H.L., & Streufert, S. (1976). Laboratory experimentation. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Random MaNally 1976.
 20. Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociology Review*, 25, 161-178.

21. Greenberg, M.S., & Westcott, D.R. (1983). Indebtedness as a mediator of reactions to aid. In J.D. Fisher, A. Nadler, & B.M. DePaulo (Eds.), *New directions in helping* (pp. 85-112). New York: Academic Press.
22. Herold, D. (1977). Two-way influence processes in leader-follower dyads. *Academy of Management Journal*, 20, 224-237.
23. Homans, G.C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace, Javanovich.
24. House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
25. Ickes, W. (1982). A basic paradigm for the study of personality, roles, and social behavior. In W. Ickes, & E. S. Knowles (Eds), *Personality, roles, and social behavior*. New York: Springer-Verlag.
26. Ickes, W., & Barnes, R.D. (1977). The role of sex and self-monitoring in unstructuring dyadic interactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 315-330.
27. Jones, E.E., & Baumeister, R.F. (1976). The self-monitor look at the ingratiator. *Journal of Personality*, 44, 654-674.
28. Krosnick, & Sedikides, C. (1990). Self-monitoring and self-protective biases in use of consensus information to predict one's own behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 718-728.
29. Latham, G., & Saari, L. (1979). Importance of supportive relationships in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 64, 151-156.
30. Lewicki, R.J., Bowen, D.D., Hall, D.T., & Hall, F.S. (1988). *Experiences in management and organizational behavior* (3rd. Ed.). New York: Jone Wiley-Sons.
31. Liden, R.C., Wayne, S.J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study of the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applie Psychology*, 78, 662-674.
32. Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

33. 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.
34. Mills, J., & Clark, M.S. (1982). Exchange and communal relationships. In Wheeler (Ed.), *Review of personality and social psychology* (pp. 121-144). Beverly Hills: Sage.
35. Phillips, A. S., & Bedeian, A.G. (1994). Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*, 37, 990-1001.
36. Rook, K. S. (1987). Reciprocity of social exchange and social satisfaction among older women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 145-154.
37. Scandura, T.A., & Graen, G.B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.
38. Shaffer, D.R., Smith, J.E., & Tomarelli, M. (1982). Self-monitoring as a determinant of self-disclosure reciprocity during the acquaintance process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 163-175.
39. Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 75-96.
40. Snyder, M. (1979). Self-monitoring processes. In Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 86-128), Vol. 12, New York: Academic Press.
41. Snyder, M. (1987). *Public appearances/private realities: The psychology of self-monitoring*. New York: Freeman.
42. Snyder, M., & Gangestad, S. (1982). Choosing social situations: Two investigations of self-monitoring processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 123-135.
43. Stogdill, M., & Coons, A.E. (1957). *Leader behavior: Its descriptions and measurement*.

Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.

44. Tomarelli, M.M., & Graziano, W.G. (1981). When opposites may attract: Effects of public self-consciousness and acting, a self-monitoring subscale. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 7, 661-669.
45. Turban, D.B., & Jones, A.P. (1988). Supervisor-subordinate similarity: Types, effects, and mechanism. *Journal of Applied Psychology*, 73, 228-234.
46. Weick, K.E. (1978). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
47. Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

An Exchange Relationship between Superior and Subordinate: The Roles of Similarity and Sufficiency Rules

Kyoungsu Kim*, In-Sook Kim**

ABSTRACT

This study proposed a model of superior-subordinate exchange (i.e., individualized leadership model) and simultaneously considered two personality characteristics (i.e., self-monitoring and reciprocation tendency) in order to investigate the effects of similarity and sufficiency rules on superior-subordinate exchange. The results from testing the two rules separately failed to support the predictions of superior-subordinate exchange. However, the results from testing the similarity and sufficient rules together supported the predictions of superior-subordinate exchange. That is, for dyads in which members (superior and subordinate) had a similar type of self-monitoring and at least one member had a high reciprocation tendency, an exchange was more likely to occur. In contrast, for dyads in which members had a dissimilar type of self-monitoring or both members had a low reciprocation tendency, an exchange was less likely to occur. The implications of these results were discussed.

* Assistant professor of Chonnam National University

** Assistant professor of Yonsei University