

# 쌍방관계에서의 리더행동과 리더십유효성간 관계의 상황조절변수

박동수

영남대학교 경영학부 교수  
(dspark@ynucc.yeungnam.ac.kr)

정성한

영남대학교 경영학부 강사  
(shj6611@chollian.net)

본 연구는 리더와 구성원간 쌍방관계의 리더십역학에 기초하여 두 상황조절변수들의 역할에 초점을 맞추고 있다. 특히, 상황변수로서 리더-구성원 쌍방관계의 지속기간과 부하의 성장욕구강도가 개인지향적인 리더행동과 리더십유효성간 관계에 조절효과를 미치고 있는지를 증권회사의 일반직원들을 대상으로 시험하였다. 이러한 목적에 의해 수행된 연구결과들은 쌍방관계의 지속기간이 두 유형의 리더행동들과 성과간 관계에 그리고 성장욕구강도가 구조주도적 리더행동과 일에 대한 만족간 관계에 유의한 조절효과를 미치고 있음을 실증적으로 증명해주고 있다. 따라서, 이러한 결과들은 시간의 흐름에 따른 리더십의 역학과 리더십에 대한 종업원의 다양한 욕구를 상황에 따라 보다 효과적으로 관리할 수 있는 리더행동의 유연성, 즉 리더가 상이한 부하 및 상황에 직면하게 될 때 상황적합적으로 행동할 수 있게 하는 다양한 방법을 발견할 수 있는 기회를 제공해 주고 있다.

## 1. 서 론

오늘날 대부분의 조직들은 날로 복잡해지고 급변화하는 조직내·외의 환경적 도전에 직면하고 있고, 그러한 환경적 특성은 전통적인 관리이론 및 관행들이 그 환경적 변화를 충분히 반영하지 못함으로써 이들 조직들에게 새로운 관리패러다임으로의 전환을 요구하고 있다. 이러한 상황 아래서, 조직들은 보다 비구조적인 과업들을 효과적으로 다룰 수 있는 새로운 관리체계들을 개발할 필요성을 인식하기 시작하였고, 그 관심의 초점은 그러한 과업들이 효과적으로 완수될 수 있도록 개개 구성원들의 행동들을 어떻게 조정하고 통합시키느냐에 맞춰지게 되었다. 간략하게 말해, 오늘날 조직들의 관리적 초점은 어떤 과정을 통하여 특정 작업단위가

직면하고 있는 보다 중요하고 도전적인 과업들을 효과적으로 다룰 수 있도록 두 사람 이상의 행동들을 조직화하느냐에 있다.

단순하고 안정적인 환경에서는 상사는 단지 구성원들로 하여금 구조화된 과업들을 공식화된 규칙 및 표준절차에 따라 수행케 함으로써 효과적으로 구성원들을 관리할 수 있었다. 하지만, 불행히도 환경적 특성의 변화는 그들이 다루어야 할 과업들의 성격을 변화시켰고, 그렇게 변화된 과업들의 성격, 즉 비구조적인 과업들은 상사가 구조화된 과업에서와 같이 공식화된 표준절차에만 의존해 구성원들을 관리할 수 없게 만들었다. 이로 인하여, 조직 단위들에서의 비구조적인 과업들은 상사의 주의를 급속히 환기시키게 되었고, 그 결과 조직화의 쌍방적 접근법에 대한 관심이 점차 고조되기 시작했다. 특히, 상사가 비구조적인 과업들에서 구성원의 협

력을 구하려고 할 때 이러한 조직화과정은 더욱 활성화된다. 일반적으로, 그러한 비구조적인 과업에서의 상사-구성원간 협력은 구성원들에게 공식화된 직무기술서 이상을 것을 요구하고 있고, 반면 상사에게는 구성원들로부터 협력을 획득하기 위한 유인으로서 사회적 교환관계의 형성을 요구하고 있다. 비구조적인 과업에 대한 이러한 협력적 교환관계는 유인으로서의 사회적 교환관계와 더불어 상사와 구성원간 쌍방적 구조(dyadic structure)의 출현을 더욱 촉진시키고 있다(Graen & Scandura, 1987).

최근 들어, 쌍방관계의 중요성은 이론적인 측면에서도 크게 부각되고 있다. 리더십분야의 대다수 실증연구들은 전통적으로 조직의 특정 단위들간의 분석수준에서 원인변수(리더행동)와 결과변수(구성원의 반응)간 관계에 대한 연구에 한정되어 왔다. 또한, 이들 연구들은 리더가 집단내 모든 부하들에 대해 비교적 획일적인 방식으로 행동한다는 가정 아래 부하들에 대한 리더의 전형적이거나 일반적인 리더십스타일(Average Leadership Style: ALS)에 국한하여 주의를 집중시키는 경향이 있다(Dansereau, Cashman & Graen, 1973; Dienesch & Liden, 1986; Katerberg & Hom, 1981; Vecchio, 1982). 그러나, 최근 들어 여러 연구들은 리더-구성원간 수직적 쌍방관계(vertical dyad)의 중요성을 인식하고, 그러한 관계에 따라 리더의 행동이 개별 부하들에 대해 차이를 보일 수 있다는 것을 제시하고 있다(Dansereau, Graen & Haga., 1975; Graen, Novak & Sommerkamp, 1982; Liden & Graen, 1980; Vecchio & Gobel, 1984). 이러한 연구들은 고전적인 리더십접근법과는 상이한 가정, 분석수준 및 측정방법 아래서 리더십분야의 독특한 영역을

구축하면서 발전해 왔는데, 우리는 흔히 이러한 모형들을 수직쌍방연결접근법(Vertical Dyadic Linkage Approach: VDL) 또는 개별화된 리더십접근법(Individualized Leadership Approach: IL)이라고 부른다. 이러한 접근법들의 가정 및 분석수준은 종전과는 뚜렷하게 구별되는 리더와 부하간의 쌍방관계에 초점을 맞추고 있고, 최근에 들어와서도 이러한 인식이 리더십분야의 핵심 주제로 활발하게 다뤄져 여러 리더십관련 연구들에 이론적 틀을 제공하고 있다(Dansereau et al., 1995b; Dunegan, Duchon & Uhl-Bien, 1992; Duarte, Goodson & Klick, 1994; Liden, Wayne & Stilwell, 1993; Scandura & Schriesheim, 1994; Wayne & Ferris, 1990).

이와 더불어, 최근까지 연구되어온 많은 리더십관련 연구들이 조직에서의 리더십에 대한 이론적 및 실무적 중요성에도 불구하고 일관된 연구결과들을 도출하는데 실패함으로써 자연스럽게 상황적 요소에 대한 관심이 높아지게 되었다(Schriesheim & Kerr, 1974). 또한, 리더십에 관한 문헌들을 검토하고 있는 최근 연구들에서도 상황적 영향력에 초점을 맞춰 리더십과 부하들의 반응간 관계에서 가능한 많은 수의 상황조절변수들을 시험할 필요성을 강조하여 있고, 그에 따라 상황변수의 개발에 상당한 관심을 보이고 있다(Graen et al., 1982; Phillips & Bedeian, 1994; Seers & Graen, 1984). 하지만, 상황적 영향력을 고려한 리더십관련 연구들에서는 리더-구성원 관계에 보다는 조직, 과업, 또는 부하의 특성 등에 초점을 맞춰 상황적 영향력을 개념화하는 경향이 있고, 더욱이 리더-구성원 쌍방적 교환관계에 이론적 기초를 두고 있는 기존 연구들에서는 상황적 차이로 인한 리더십과 종업원의 반응간 관계의 변화에 대해서는 거의 언급되지 않고 있다.

리더-구성원의 쌍방관계를 연구하고 있는 Vecchio와 Gobdel(1984)도 리더-구성원의 쌍방관계에 대한 연구가 최근 다소 이루어져 왔지만 상황조건에 따른 이들 쌍방관계의 원리를 충분히 설명하고 있지 못하고 있다고 지적하면서, 상황조건이 쌍방관계원리의 적용을 제한할 수 있기 때문에 쌍방관계 모형에 대한 상황변수들을 실증적으로 규명할 수 있는 부가적인 연구가 필요하다고 제안하고 있다. 또한, 가장 최근의 개별화된 리더십접근법에서도 상황변수의 중요성을 인식하고 상황적 효과를 구체화할 수 있는 상황변수의 개발을 제의하고 있다(Dansereau, et al., 1995b). 특히, 앞에서 언급한 것과 같이 리더십의 개념을 리더와 개개 구성원간의 쌍방관계에 초점을 맞춘다면 이러한 관계에 영향을 미칠 수 있는 상황변수들에 보다 많은 관심이 기울여져야 할 것이다.

이러한 문제인식 아래, 본 연구는 리더십의 유효성이 리더와 상호작용하는 개별 부하들에 의존한다는 가정으로부터 리더가 리더십에 대한 상이한 욕구를 가진 개개 부하들에게 얼마나 적합하게 행동하느냐에 따라 리더십유효성이 결정된다는 가정으로 구체화시켰고, 그러한 구체적인 가정 아래 리더행동과 개별 부하들의 반응 및 행동들을 쌍방관계적으로 연결하였으며, 이에 따라 그 관계에 영향을 미칠 수 있는 쌍방관계적 상황조절변수들을 결합시킴으로써 리더십의 쌍방관계적 현상에 대한 이해를 증진시키고 효과적인 리더십발휘에 대한 규범적인 방향을 제시하고자 하였다. 따라서, 본 연구의 목적은 리더십의 쌍방관계적 관점에서 리더행동과 리더십유효성간 관계에 영향을 미칠 수 있는 쌍방관계적 조절변수들을 개발하는데 있다. 보다 구체적으로, 본 연구는 리더-구성원 교환과정의 쌍방적 상호작용에 기초하여 리더행동과 구성원의 만족 및 성과

간 관계에 쌍방관계의 지속기간(dyadic duration)과 성장욕구강도(growth need strength)의 상황조절효과를 시험하는데 연구의 초점을 맞추고 있다. 본 연구에 포함된 이들 조절변수들은 리더와 개별 구성원간의 쌍방관계에 영향을 미칠 수 있는 요인들로 간주될 수 있을 것이다. 이러한 목적이 달성된다면, 본 연구는 리더와 부하간의 쌍방관계에서 시간의 흐름에 따른 리더십역학에 대한 이해뿐만 아니라 리더십에 대한 종업원의 다양한 욕구를 쌍방관계적 상황에 따라 효과적으로 관리할 수 있는 리더행동의 유연성, 즉 리더가 상이한 부하 및 상황에 직면하게 될 때 조건적합적으로 행동할 수 있게 하는 효과적인 방법을 발견할 수 있는 기회를 제공할 것이다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 리더십 행동연구

리더십연구에는 다른 어느 분야들보다 다양한 접근법들이 존재하고 있다. 이러한 접근법들은 연구자들의 관점에 따라 제각기 리더십연구에 기여하면서 독특한 영역을 구축하여 왔고, 따라서 단순히 어느 한 접근법이 다른 접근법들보다 우위에 있다고 단정할 수 없다. 또한, 새로운 접근법의 출현이 앞서 나온 접근법들을 소멸시켜 버린다는 것을 의미하는 것도 아니다. 새로운 접근법이 앞서 나온 접근법들의 효력을 상쇄해 버릴 만큼 리더십변이에 대한 압도적인 설명력을 가지고 있지도 않을 뿐더러 각기 상이한 관점에서 그들만의 독특한 기여를 제공하고 있기 때문에 보다 전체적인 리더십의 이

해를 위해서는 이러한 접근법들의 특성들 모두를 잘 수용할 수 있어야 한다. 어떤 접근법은 다소 변화된 형태로 계속적으로 발전되어 오고 있고, 또 어떤 접근법은 다른 접근법들과 다소 공통점을 가지면서 새로운 관점을 제시하기도 한다. 그 일례가 일반리더십스타일접근법(ALS), 수직쌍방연결접근법(VDL), 그리고 개별화된 리더십접근법(IL)이 될 수 있을 것이다. 이들 각 접근법은 앞서 개발된 접근법들에 기초하여 역사적으로 발전해 왔고, 또한 각 접근법은 지금도 여전히 각기 독특한 영역을 구축하고 있다. 즉, 이들 접근법들은 근본적인 차이점도 있지만 또한 공통적인 요소도 어느 정도 내포하고 있다는 것이다.

### 2.1.1 기초 가정

리더십연구에는 다양한 접근법들이 존재하고 있다는 것을 앞서 언급했었다. 하지만 오늘날까지 지속적인 관심을 모으고 있는 한 주류는 리더십의 유효성이 리더나 관리자가 실제로 집단에서 무엇을 행하느냐에 따라서 결정된다는 전제하에 리더의 실제 행동을 연구하는 행동이론일 것이다. 이러한 행동연구는 리더들이 수행하는 활동들의 특성을 알아내고 그러한 활동들을 통해 효과적인 리더와 비효과적인 리더들간의 차이점을 파악하거나 리더행동과 리더십유효성간의 관계를 평가하여 보편적이면서도 효과적인 리더행동과 그 차원들을 개발하여 왔다. 이러한 취성의 일반적 리더십스타일을 찾아 내려는 노력들 중의 가장 대표적인 예가 오하이오 주립대학(Ohio State University)의 리더십연구들인데, 이들은 효과적인 리더행동을 규명하기 위하여 리더행동을 체계적으로 분류하고 범주화하여 리더행동을 두 가지 독립적인 기초 차원들, 즉 배

려와 구조주도로 명확하게 조작화하고 있다(Bass, 1990; Schriesheim & Bird, 1979; Stogdill, 1963; Stogdill & Coons, 1957).

이러한 ALS는 리더십상황에 대한 두 가지 가정에 기초하고 있다(Dansereau, et al., 1973, 1975; Katerberg & Hom, 1981). 첫째, 상사는 본질적으로 모든 구성원들에 대해 규정된 동일 방식으로 행동한다는 것이다. 이는 구성원들에 대한 리더들의 행동이 시간의 흐름에도 불구하고 상당히 일관적이고 집단내 모든 구성원들에 대해서도 동질적인 경향이 있다는 것을 의미한다. 둘째, 동일 상사에게 보고하는 조직단위내의 구성원들은 그들이 단일 실체(작업집단)로 간주될 수 있는 관련 차원들(지각, 해석 및 반응 등)에 대해 아주 동질적이라는 것이다. 즉, 리더행동에 대한 모든 구성원들의 지각, 해석 및 반응이 상당히 동질적이라는 것이다. 첫 번째 가정은 리더가 본질적으로 동일한 방식으로 그의 모든 구성원들을 다룬다는 것을 진술하고 있는 반면, 이 두 번째 가정은 구성원들이 그러한 리더행동에 대해 본질적으로 동일한 방식으로 반응한다는 것을 진술하고 있다. 이들 가정들에 따르면, 연구초점이 작업집단에 대한 상사의 평균적이거나 일반적인 행동에 맞춰져 리더의 행동은 리더와 개개 구성원간의 관계와는 독립적인 것으로 간주되고 있다. 따라서, 리더는 각 구성원들에 대해 동일한 리더십스타일을 보이고, 리더의 행동에 대한 구성원들의 상이한 지각들은 단지 측정오차에 기인하는 것이라고 가정한다.

그에 반해, 수직쌍방연결이론은 구성원들 각자를 본질적으로 동일한 것으로 취급하는 전통적 접근법 뿐만 아니라 한 단위내에 포함되어 있는 각 수직쌍방관계를 근본적으로 이질적인 것으로 취급하는 경우를 모두 수용하고 있다. 특히, 수직쌍방연결이론

은 리더행동에 대한 구성원들의 지각, 해석, 반응 등이 상당히 이질적이고, 리더의 행동 또한 특정 구성원과의 관계에 의존한다는 가정을 취하고 있으므로 ALS 접근법과는 대조적인 기초 가정들을 가지고 있다(Dansereau, et al., 1973, 1975). 이러한 가정에 따르면, 리더의 행동은 그의 부하개개인에 대해 이질적인 것이고, 동일한 리더에 대한 부하들의 상이한 지각은 효과적인 리더십을 설명할 수 있는 타당한 변이로 간주될 것이다(Katerberg & Hom, 1981). 따라서, VDL은 모든 구성원에 대한 리더의 일반적인 행동을 추구하고 있는 ALS의 한 대안적 접근법으로, 집단내 구성원들에 대한 리더의 상이한 행동과 그에 따른 구성원들의 상이한 지각 및 반응을 가정하는 리더와 구성원간의 쌍방관계들에 연구의 초점을 맞추고 있다는 점에서 ALS와 차이점을 보이고 있다.

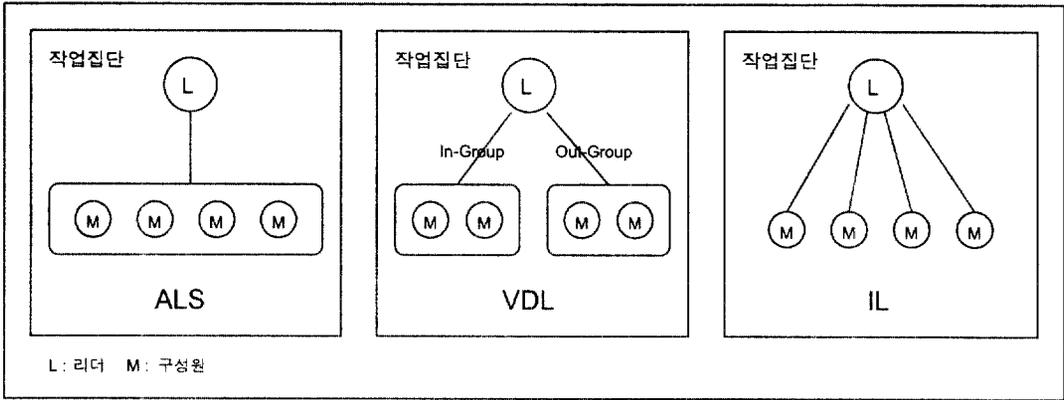
가장 최근에 출현한 개별화된 리더십접근법은 앞의 두 접근법들로부터 발전되어 나왔다. Dansereau와 그의 동료들(1995b)에 따르면, 개별화된 리더십접근법에서는 상사들이나 부하들과 같은 개인들은 ALS 접근법 및 VDL접근법에서 가정하고 있는 것보다 더욱 복잡하고 유연하다고 주장하고 있다. 따라서, 개인들은 그들이 다른 개인들과 형성하고 있는 관계들에 전반적으로 독립적인 관계를 특정 개인과 맺는 것으로 간주된다. 다양한 개인들과 관계를 형성하는데 있어서 특정 개인(리더)의 측면에서는 다른 모든 개인들과의 관계에 어떤 일관성이 있을 필요는 없다. 즉, 리더로서 한 개인은 집단구성원들을 동일한 방식으로 취급할 수도 있고 상이하게 취급할 수도 있다는 것이다. 그것은 그가 다른 개인들을 어떻게 간주하느냐에 달려있다. 이러한 견해에 따르면, 상사와 특정 부하간의 공식적 관계뿐만 아니라 비공식적 관계는 그 상사와 다른 부하들간의 관계에 대해

우리에게 어떠한 것도 말해주지 못한다. 이러한 주장들은 VDL접근법과 구별되는 주요 차이점을 내포하고 있는데, 개별화된 리더십접근법은 집단내의 분화된 쌍방관계집단(differentiated dyads within groups)에 초점을 맞추고 있는 VDL과 달리 집단내의 독립적인 쌍방관계들에 초점을 맞추고 있다는 점이다(Dansereau, Yammarino & Markham, 1995a).

### 2.1.2 분석수준

앞에서 살펴본 접근법들의 기초 가정들은 <그림 1>에서 보여주듯이 필연적으로 개념화 및 분석수준에서도 상이한 방법들을 채택케 하고 있다. ALS 접근법은 리더행동의 동질성을 강조함으로써 개념화 및 분석수준을 집단에 두고 리더 개인과 집단 전체의 연계들에 의해 집단들간에 나타나는 리더들의 차이를 연구해왔다. 그에 반해, VDL 접근법은 수직적 쌍방관계가 상사와 구성원을 연결하는 과정들을 반영하고 있기 때문에 리더십분석에 보다 관련되고 적절한 단위가 집단 자체라기보다 오히려 리더와 개별 구성원들간에 존재하는 특정한 쌍방관계들이라고 주장하면서, 리더행동의 집단내 가변성과 그 결과 필연적으로 수반되는 리더행동에 대한 개개 구성원의 지각이 실질적이고 체계적이라고 한다. 따라서, 리더행동의 이질성을 강조하고 있는 가정들의 결과로서 VDL 접근법은 개념화 및 분석수준을 리더 개인과 부하들간의 쌍방관계에 기초하여 특정 쌍방관계집단, 특히 집단내의 세력집단(in-group)에 초점을 맞춰 동일 리더내에서의 차이를 연구하고 있다(Cashman, Dansereau, Graen & Haga, 1976; Dansereau, et al., 1975, 1995b; Graen & Ginsburgh, 1977;

〈그림 1〉 각 접근법의 분석수준



Graen & Schiemann, 1978).

보다 최근에 나온 개별화된 리더십 접근법에서는 ALS와 VDL의 가정들을 부분적으로 수용하면서 리더십연구의 보다 적절한 분석수준으로 리더 개인과 부하 개인의 독립적인 개별 쌍방관계를 강조하고 있다(Dansereau, et al., 1995b). 또한, IL이 취하고 있는 리더십에 대한 독특한 관점은 리더에 대한 분석수준이 실제로 리더 자체에 있다기보다는 오히려 상황에 기초하고 있다는 것이다. 리더에게 이러한 상황은 개개 부하들을 나타내는 것이다. 다시 말해, 리더십은 리더와 상호작용하는 부하 개개인에 의존한다는 것이다. 상사는 특정 개인들에 대해서는 효과적인 리더가 되는 반면, 다른 개인들에 대해서는 효과적인 리더가 될 수도 있고 안될 수도 있다는 것이다(Dansereau, et al., 1995a). 따라서, IL은 개념화 및 분석수준을 리더 개인과 부하 개인의 독립적인 개별 쌍방관계에 초점을 맞춰 효과적인 리더가 될 수 있는 상황에 대해 연구하고 있다. 이러한 IL의 분석초점은 기존 VDL의 분석수준과는 뚜렷한 차이가 있는데, VDL은 리더와 부하간의 쌍방관계를 세력집단(in-group)과 비세력집단(out-group)

로 분화하여 집단화하고, 특히 세력집단에 초점을 맞춰 연구들을 진행시키고 있는데 반해, IL에서는 VDL과는 다소 유사하지만 리더와 부하간의 쌍방관계를 집단화하지 않고 독립적인 것, 즉 리더-부하의 쌍방관계는 리더가 다른 부하들과 맺고 있는 관계들과 독립적인 것으로 간주하고 있다. 또한, VDL은 리더에 대한 분석수준을 리더내의 차이에 초점을 맞추고 있는 반면, IL은 상황(부하들)에 초점을 맞추고 있다.

### 2.1.3 측정방법

최근 리더십연구가 리더와 부하간의 쌍방관계수준으로 분석의 초점을 이동시킴으로써 그러한 쌍방관계의 통계적 분석을 위해 종전의 전통적인 리더십척도에도 또한 변화가 필요하게 되었다. 이러한 요구의 결과로, 많은 연구들에서는 과거 집단내의 평균적인 리더행동을 측정하기 위하여 집단지향적 리더행동척도를 사용하던 것에서 개인지향적 리더행동척도(Schriesheim, 1979; Schriesheim & Kerr, 1974; Schriesheim, Cogliser & Neider, 1995:

Yammarino, 1990)나 상사-부하간 관계를 측정하는 교섭범위(negotiating latitude) 또는 리더-구성원 교환관계의 질(leader-member exchange quality)척도를 사용하게 되었고(Cashman et al., 1976; Dansereau et al., 1975; Graen et al., 1982; Liden & Graen, 1980), 최근의 IL에서는 부하측면의 자기가치에 대한 지원(support for self-worth)과 상사측면의 만족스러운 성과(satisfying performance)척도로 리더십현상을 설명하고 있기도 하다(Dansereau, et al., 1995b).

측정방법에 대한 논쟁은 특히 리더행동척도와 관련하여 활발하게 이루어졌는데, 각 접근법의 가정들이 리더행동을 중심으로 전개되고 있다는 점에서 세심한 주의를 기울여야 할 부분이다. 보다 구체적으로, 기존 리더행동척도에 대한 변화의 필요성에 대해 최근 몇몇 연구들이 잘 언급하고 있는데, 이들 연구들은 상이한 부하들에 대한 리더행동의 일관성에 의문을 제기하고 평균된 리더행동의 기술이 가상의 중범위적인 리더십점수 및 연구결과들을 산출할 수 있다고 주장하고 있다(Schriesheim, 1979; Schriesheim, et al., 1995; Yammarino, 1990). 이러한 가능성의 인식으로 대부분의 최근 연구들은 집단내의 리더행동을 평균화하는 방법을 사용하지 않고, 그 대신 리더와 개개 부하들간의 쌍방관계에 초점을 맞추고 있다(Katerberg & Hom, 1981; Schriesheim et al., 1995; Schriesheim & Murphy, 1976; Vecchio & Gobdel, 1984). 그러나 현재 사용되고 있는 리더십척도의 많은 항목들이 부하들로 하여금 실제 리더행동을 기술하는 개인에 대한 것이라기보다는 오히려 집단에 대한 리더행동을 기술토록 요구하고 있다. 이는 쌍방관계적 초점에서의 통계분석에도 불구하고 평균화된 리더십 측정치를 여전히 사용하고 있다는 것을 의미한다.

따라서, 이러한 연구들은 집단지향적 리더십변수들을 개인수준의 결과변수들과 관련시킴으로써 결과에 대한 해석을 불명확하고 어렵게 만들고 있다. 또한, 집단지향적 항목들의 사용은 쌍방관계적 관점을 개념적으로도 수렴하지 못하며, ALS의 관점을 선호하는 편의를 잠재적으로 도입하고 있기 때문에 쌍방관계적 효과의 범위를 쇠퇴시킬 수 있다(Vecchio & Gobdel, 1984). Dansereau와 Dumas(1976)도 또한 이러한 불일치성이 집단에 대한 질문에 의해 수집되고 개인수준에서 분석되는 자료로부터 논리적 추론을 이끌어내는 것을 거의 불가능하게 한다고 지적하고 있다. 이러한 문제를 해소하기 위해 몇몇 리더십연구들은 쌍방관계적 리더십분석에서 개인지향적인 리더십의 측정치를 사용할 것을 제안하고 있다(Schriesheim, 1979; Yammarino, 1990). 물론, 이들 연구들에서는 개인지향적인 리더행동기술서와 집단지향적인 리더행동기술서간에는 높은 상관관계가 존재하며, 양 유형의 측정치들은 개인수준 및 집단수준의 결과측정치에서 거의 유사한 상관관계를 보이고 있다고 한다. 하지만, 개인수준과 집단수준간에 완전히 동일한 구조가 존재하는 것은 아니고 실증적 유사성이 이론적 유사성과 같은 것으로 취급될 수도 없기 때문에 개인수준에 연구의 초점을 맞추는 것이 바람직하다고 이들 연구자들에 의해 제시되고 있다.

앞에서 살펴보았듯이, 오하이오 주립대학의 전통적인 리더십연구와 같은 일반적 리더십스타일접근법은 그 가정들에서 리더십에 대한 연구의 범위를 상당히 제약시키고 있지만 리더의 행동을 정의하고 설명함에 있어서 상당히 체계적이고 세심한 노력을 기울여 왔다. 이러한 점에서, 이들 연구들은 리더십 행동연구의 이론적 기초를 마련하는데 공헌하였으며 현대 리더십연구에도 기초적 틀을 제공하고

있다는 점을 인정을 받고 있다(Bass, 1990; Szilagyi & Wallace, 1990).

수직쌍방연결접근법은 쌍방관계의 중요성을 인식하고 리더십에 대한 이해를 증진시킬 수 있는 새로운 접근방법을 제공하고 있다는 점에서 많은 연구들에 이론적 시사점을 제공하고 있다. 하지만, 이 접근법은 많은 관심에도 불구하고 개념적 약점과 방법론적 문제점 또한 지니고 있어 몇몇 중요한 논쟁점들을 명확하게 언급하지 못하고 있다는 점을 비판받고 있다(許哲夫, 1984; Dienesch & Liden, 1986; Duchon, Green & Taber, 1986; Vecchio & Gobdel, 1984). 특히, 이 접근법은 리더와 구성원들간 관계에만 연구의 초점을 맞추고 있기 때문에 주로 기술적이긴 하지만 처방적이거나 규범적이지 못하며, 리더와 구성원간 관계의 과정이 어떻게 일어나고 그 관계를 어떻게 효과적으로 구축할 수 있는지에 대한 특정한 지침을 리더에게 제공하지 못하고 있다(Yukl & Van Fleet, 1992).

최근의 개별화된 리더십접근법은 아직 발전단계에 있기 때문에 그에 대해 어떤 비평을 내린다는 것은 아직 시기상조인 것 같다. 다만 현 시점에서 볼 때 이 접근법에서는 리더-구성원의 개별 쌍방관계에 초점을 맞춰 이를 제한된 변수들에 의해 설명하고 있지만 그 쌍방관계는 단지 몇몇 변수들에 의해 설명될 만큼 단순하지 않고, 이로 인해 개별화된 리더십접근법이 조직에서의 리더십현상을 충분히 설명하고 있다고는 말할 수 없을 것 같다. 따라서, 부가적인 연구에 의해 보다 정련된 체계를 갖추어야 할 것으로 생각된다. 하지만, 리더십에 대한 보다 현실적인 가정들에서 ALS와 VDL을 한층 발전시켜 리더십에 대한 이해를 더욱 증진시킬 수 있는 기회를 제공하고 있다는 점에서 리더십연구에

대한 공헌을 인정하지 않을 수는 없을 것이다.

이러한 제접근법들의 관점들은 비록 상이한 요소들을 내포하고 있지만, ALS-VDL-IL로 이어져 역사적으로 발전되어 왔기 때문에 상호 배타적이기보다는 상호 보완적이거나 발전적으로 이해되어야 할 것이다. 이러한 관점에서, 본 연구는 ALS와 VDL을 부분적으로 수용하고 있는 개별화된 리더십접근법의 가정들에 기초하여 연구모형을 설계하였다. 본질적으로, 리더십의 개념은 두 당사자들, 즉 리더십을 발휘하는 리더와 리더를 받는 추종자의 존재를 가정하고 있다. 그렇다면, 리더십유효성은 리더십을 발휘하는 리더에 의해 결정되기도 하겠지만 리더십의 발휘와 연계하여 최종적으로 리더를 받는 추종자들에 의해 나타나는 결과이다. 하지만 불행히도 이들 추종자들이 각기 리더십에 대한 상이한 욕구를 가지고 리더의 행동에 대해 상이한 지각, 해석, 또는 반응을 보이고 있을 뿐만 아니라 이들 요소들 또한 시간의 흐름에 따라 변할 수 있기 때문에 리더십유효성은 그들 리더들이 그 요소들을 효과적으로 관리·충족시켜 줄 수 있는 상황적합적인 리더십을 발휘하였을 때 비로소 향상될 수 있을 것이다. 이러한 관점은 리더십을 집단내 및 집단간의 현상으로 간주될 수 있는 가능성에 개방적이다. 즉, 리더십은 이와 같은 집단효과에 독립적인 현상으로 간주하는 것이 현실적이라는 것이다. 물론, 이러한 관점이 새로운 것은 아니다. Cummings(1975)는 리더십에 대한 이질성이나 동질성의 가정들은 모두 비현실적이라고 언급하고 있다. 실증적으로도 여러 연구들에서 이러한 결과들을 도출하고 있기도 하다(Dansereau et al., 1995b; Markham & Scott, 1983; Schriesheim et al., 1995). 따라서, 본 연구에서는 리더십의 유효성이 리더와 상호작용하는 개별 부하들에 의존한다는 가정으로부터 리더가 리더십에

대한 상이한 욕구를 가진 개개 부하들에게 얼마나 적합하게 행동하느냐에 따라 리더십유효성이 결정된다는 가정으로 구체화시켰고, 그러한 구체적인 가정 아래 리더행동과 개별 부하들의 반응 및 행동들을 쌍방관계적으로 연결하였으며, 이에 따라 그 관계에 영향을 미칠 수 있는 쌍방관계적 상황조절변수들을 결합시킴으로써 리더십의 쌍방관계적 현상에 대한 이해를 증진시키고자 하였다. 이러한 가정들은 개인 및 쌍방관계의 분석수준에 기초하고 있고, 이에 따라 측정방법 또한 분석수준에 적합하도록 개인지향적 리더행동척도에 의해 개인에 대한 리더행동을 측정하였다. 특히, 이러한 측정방법은 리더 개인과 부하 개인의 쌍방관계적 연결을 가능하게 해 줄 뿐만 아니라 제점근법들에 대한 가정들의 중심 개념이 리더의 행동이라는 점을 반영하고 있다. 또한, 이러한 연구결과는 실무적으로 리더십에 대한 규범적인 방향을 제공해 줄 수 있기 때문에 우리에게 의미있는 정보를 제공해 줄 것이라고 기대할 수 있다. 실증적으로도, 여러 연구들에서 리더행동의 유연성을 인정하고 있기 때문에(Dansereau et al., 1995b; Hill, 1973; Lowin & Craig, 1968; Schriesheim, et al., 1995; Seeman, 1957) 본 연구의 가정들을 충분히 반영할 수 있을 것이다.

## 2.2 상황조절변수의 개발

### 2.2.1 쌍방관계의 지속기간

최근까지만 해도 리더십 연구분야에서는 리더십과정이 시간적 요소에 의해 영향을 받을 수 있다는 것을 인정하는 연구들이 거의 없었다. 이것은 최근 연구들에서 시간적 요소가 조직내 인간행동의 여러 양상들에서 중심적 개념으로 작용하고 있으며 조직구

성원들과 그들의 문화에 극적이고도 미묘한 영향을 미치는 조직의 기본적인 차원이라고 제시되고 있음을 비추어 보아 참으로 유감스러운 일이 아닐 수 없다(Bluedorn & Denhaudt, 1988; McGrath & Rotchford, 1983; Schriber & Gutek, 1987). 또한, 실무관리자들에게서는 시간적 개념의 중요성이 인식되어 그에 대한 관심이 고조되고 있음에도 불구하고 조직 및 관리이론의 연구자들은 얼마전까지만 해도 시간에 관한 주제에 상대적으로 큰 비중을 두지 않았다(Bluedorn & Denhaudt, 1988).

시간적 변수들이 리더십분야에서 소홀히 다루어지고 있는 한 이유는 아마 시간 그 자체가 태도나 행동에 영향을 미칠 수 있는 한 요소로서 조직관련 문헌들에서 거의 고려되고 있지 않았기 때문일 것이다(Mossholder, Niebuhr & Morris, 1990). 최근에 형성된 이론검증법은 가변적인 관계들의 완벽한 고찰을 위해 필요한 한 구성요소로서 시간적 요소를 포함시키고 있다(Dansereau, Alutto & Yammarino, 1984). 그러나, 최근의 연구들이 시간적 요소를 의미있는 차원으로 인식하고 있다 할 지라도 리더와 구성원의 상호작용에 관한 연구들에서는 시간적 요소를 주요 요소로서 고려하고 있지는 않다. 그와 더불어, 시간적 특성을 고려하고 있는 리더십연구들은 일반적으로 리더와 구성원간 관계에서보다는 구성원 개개인의 특성에서 시간적 영향을 개념화하려는 경향이 있다(Hersey & Blanchard, 1993; Sheridan & Vredenburg, 1979; Vecchio, 1987).

어떤 연구에서는 시간의 경과와 함께 변화하는 변수들(예를 들면, 감독자 및 부하의 경험, 능력, 기술)이 리더행동과 구성원의 만족 및 성과간의 관계에 영향을 미친다고 말하고 있으나(Kerr, Schriesheim, Murphy & Stogdill, 1974), 그러한 변수들에는

시간의 경과에 의존하지 않는 인적 또는 환경적 영향력을 포함하고 있기 때문에 시간적 요소를 측정하는데는 많은 어려움이 뒤따른다. 따라서, 본 연구는 이러한 문제점을 인식하여 리더와 구성원간의 쌍방관계에서 시간적 요소를 보다 잘 반영할 수 있는 변수로 특정 부하가 동일한 상사 밑에서 감독받아왔던 시간의 길이를 사용하였고, 여기에서 이 변수를 쌍방관계의 지속기간(dyadic duration)이라 이름 붙였다. 이는 쌍방관계의 지속기간이 리더와 구성원에 대한 쌍방관계의 시간적 요소를 잘 반영할 수 있기 때문이다(Duarte, Goodson & Klich 1994; Mossholder, et al., 1990).

몇몇 연구자들은 리더십에 관한 상호성질(reciprocal nature)의 인식 아래 시간의 경과에 따른 리더와 구성원의 상호작용이 리더행동과 구성원들의 태도 및 행동간 관계에 영향을 미칠 것이라고 제시하고 있다(McElroy, 1985). 이러한 착상은 역할형성이라고 불리는 상호작용과정과 일치한다(Graen, Scandura & Graen, 1986).

사회화에 대한 연구들 또한 사회화과정의 상이한 단계에서 상이한 상호작용이 일어난다는 관념을 지지하고 있다(Duarte et al., 1994). 연구자들은 사회화과정의 정확한 단계를 명확하게 수립하고 있는 것은 아니지만 초기 단계에서의 역할기대가 그 이후 단계에서의 것과 다르다는 증거를 제시하고 있다(Feldman, 1976; Fisher, 1986; Wanous, 1992). 이들 연구들은 또한 쌍방관계의 상이한 시점에서 상이한 상호작용이 일어난다는 것을 제시하고 있기도 하다. 이러한 역할형성 및 사회화이론에 따르면, 상사와 부하(특히 새로 들어온 부하)간 관계의 초기단계에서 보다 빈번한 접촉과 협력을 기대할 수 있는데, 그것은 그러한 행동을 통하여 상사가 사회화되지 않은 부하들을 적절한 성과기대에 부응

하도록 가르칠 수 있고 비과업적 기대에 대해서도 부하의 사회화에 직접적으로 개입할 수 있기 때문이다. 초기단계에 있는 대부분의 부하들은 그들의 역할수행에 있어 어느 정도의 불안전성과 모호성을 인식하는 경향이 있고, 따라서 리더행동에 보다 세심한 주의를 기울이도록 기대되어 질 것이다. 이것은 부하들로 하여금 그들의 지속적인 고용 및 인사고과에 대한 통제권을 가진 사람으로부터 역할에 관련된 정보를 수집하도록 하는 것이다.

리더와 구성원간 쌍방관계의 지속기간이 길어짐으로써 부하들은 직무요구사항들뿐만 아니라 리더의 요구, 가치체계의 특성 등에 대해서도 보다 정통하게 된다. 또한, 리더십 대체이론에 따르면(Kerr & Jermier, 1978), 시간의 흐름에 따라 직접적인 리더행동들보다는 직무에 대한 자신감이나 집단분위기 등이 부하들의 만족 및 성과에 더 큰 영향을 미칠 수 있다고 한다. 따라서, 이 단계에서는 초기단계에서와 같은 양자간의 상호작용이 다소 불필요하게 될 것이고, 불필요하게 인식되는 리더행동에 대해서는 다소 부정적인 반응을 보일 수도 있을 것이다. 그 한 예로서, Bass(1990)는 경험이 많은 사원들에 대한 지나친 구조주도적 행동이 불만, 결근, 그리고 이직의 가능성을 증가시킨다고 말하고 있다.

이러한 관점들은 부하들이 상사와 충분한 쌍방적 상호작용을 가진 후에는 부하들의 만족 및 성과가 리더행동에 의해 영향을 덜 받게 되거나 역효과적인 영향을 받을 수 있다는 것을 시사한다. 따라서, 이러한 동태적인 과정이 시간의 흐름에 따라 쌍방관계에서 일어난다고 가정한다면, 리더행동과 단기적 쌍방관계에 있는 부하들의 반응 사이에는 정적인 관계가 있을 것이라고 기대할 수 있을 것이다. 그 반면, 장기적 지속기간의 쌍방관계에서는 그러

한 관계의 범위가 상당히 축소되거나 부적인 관계를 보일 것이라고 기대할 수 있을 것이다.

가설 I : 단기적 쌍방관계의 지속기간은 리더의 행동유형과 리더십유효성간 관계에 정적인 조절효과를 미치는 반면, 장기적 쌍방관계의 지속기간은 리더의 행동유형과 리더십유효성간 관계에 거의 영향을 미치지 못하거나 부적의 조절효과를 미칠 것이다.

## 2.2.2 성장욕구강도

성장욕구강도는 일반적으로 직무특성모형에서 설 명적 구성개념으로서 직무특성의 영향력을 이해하는 데 중심적 개념으로 사용되어 왔다. 직무특성이론에 따르면(Hackman & Oldham, 1975, 1976, 1980), 상호 이해관계에서의 한 당사자로서 조직이나 리더는 직무성과와 교환하여 그들 구성원들의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 수단을 제공한다. 대부분 조직들은 그들 구성원들의 경제적 또는 물질적 욕구에 반응함으로써 그들의 의무를 이행하려고 하지만 심리적 또는 비물질적 욕구에는 별 관심을 보이지 않는다. Hackman과 Oldham(1976, 1980)은 그러한 욕구의 두 부류, 즉 개인의 성장 및 발전에 대한 욕구와 의미있는 사회관계에 대한 욕구를 확인하였다.

성장욕구강도는 개인으로서 성장과 발전을 바라는 인간의 소망에 관련된 개인적 속성으로 정의된다(Phillips & Bedeian, 1994). 개념적으로, 성장 욕구강도는 경력성장욕구(career growth needs)와 리더십성장욕구(leadership growth needs)로 나눌 수 있는데(Graen, et al., 1982), 경력성장

욕구는 조직에 의해서 제공되는 직무특성과 개인별 경력성장욕구간의 결합적 성질을 말하는 것으로 직업적 범주에 관련된 자기성장 및 발전에 대한 일련의 욕구로서 이해될 수 있다. 이러한 욕구의 표현은 특정 직업의 전문직업인 또는 전문가로서 자기개발을 도울 수 있는 현 직위능력을 통하여 발견된다. 경력목표에 대한 현 조직직위의 관련성은 경력성장욕구의 동기부여적 잠재력을 결정할 수 있는 주요 요소이다.

직무와 리더십성장욕구간 일치성 또는 적합성을 구체화시키고 있는 두 번째 하위개념은 직무와 리더십을 연결시킨다. 그것은 부하에 대한 리더의 수용 및 지원과 직무관련 성과피드백의 제공 등이 이러한 영역에서의 개인 욕구와 조화되는 정도를 나타내는 것이다. 리더십욕구는 조직에서 정의된 작업역할 또는 직위 이상의 것을 개발하려는 개인의 욕구 및 소망을 말하는 것이고 조직적으로 정의되고 요구되는 과업영역 이외의 영역에 대해서도 보다 큰 책임을 받아들이려는 소망을 반영하고 있다.

리더-구성원 교환이론에 따르면(Graen & Scandura, 1987), 상사나 부하들은 양자가 어떤 이익을 얻을 수 있을 것이라는 기대없이 부하의 성장기회를 의미하는 상황에서 협력하지 않을 것이라고 말하고 있다. 여러 단계의 부하경력에서 상사와 부하는 상호 보완적이거나, 공유적이거나, 또는 갈등적인 상이한 과업 및 개인욕구를 가지고 있고, 이것들은 상사-부하관계에 상당한 영향을 미치게 될 것이다. 여러 경우에서 상사-부하관계가 초기부터 적절하게 수립되지 못하는데, 이는 각자가 그들 관계에 대해 상이한 욕구를 가지고 있기 때문이다. 또 다른 경우에는 관계가 잘 출발하였다가 잘못되는 경우가 있는데, 이것은 시간의 흐름에 따라 욕구가 변하는 데도 불구하고 그들 관계가 그 욕구에 적합

하도록 변하지 못했기 때문이다(Baird & Kram, 1983). 리더-구성원 교환과정에 기초하는 리더십개입의 목적은 리더가 개개 부하에게 수직적 협력관계를 조장하거나 그러한 관계를 제공할 수 있는 권한을 부여하는 것이다(Graen & Scandura, 1987; Graen, et al., 1986). 이것은 리더와 구성원들이 보다 상호의존적으로 일을 수행하게 하는 결과로 귀착된다. 그러한 협력의 목적은 리더와 구성원들이 각기 상대방으로 하여금 보다 효율적이고 효과적이게 하며, 일 자체를 즐길 수 있도록 도와준다(Jacobs, 1970). 리더가 형성하는 이러한 협력에 부응하는 것은 구성원에게 도전적 요소, 즉 구성원이 받아들일 지에 대해 선택할 수 있는 기회의 형태로 간주될 수 있다. 따라서, 리더는 작업집단의 구성원들에게 직무와 관련된 성장잠재력과 그들의 직무기술서에서 제시하고 있는 이상의 도전들을 받아들일 수 있게 하는 동기부여를 제공함으로써 성공적인 리더-구성원 교환관계형성에 기여할 수 있다(Graen & Scandura, 1987).

상사-부하관계는 각 개인이 쌍방관계에서 가지게 되는 특정한 욕구에 의해 영향을 받는다(Baird & Kram, 1983). 그러한 관계를 효율적으로 관리하기 위해서는 어떤 주어진 시점에서 그러한 욕구를 이해하는 것뿐만 아니라 그러한 욕구가 시간의 흐름에 따라 어떻게 변화하는가를 이해하는 것이 본질적일 것이다. 따라서, 이들 양자의 쌍방관계는 특정 시점에서 부하 개개인이 자신의 성장에 관하여 얼마나 관심을 가지느냐에 따라서 변할 수 있을 것이라고 추측할 수 있다. 다시 말해, 이들 쌍방관계는 부하 개개인의 특성을 나타내는 성장욕구강도에 따라 어떤 영향을 받게 될 것이라는 것을 기대할 수 있다.

이러한 관점에 따르면, 높은 성장욕구를 가진 구

성원들은 상사로부터 인정받기 위해서 그리고 그들 욕구를 충족시킬 수 있는 역할을 부여받기 위해서 그들 상사와 빈번한 접촉과 협력을 필요하게 될 것이고, 그에 따라 그들 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 리더의 개입들은 부하들의 만족도와 성과에 정적인 영향을 미치게 될 것이라고 가정할 수 있을 것이다. 반면, 낮은 성장욕구를 가진 구성원들은 단지 그 직무에서 요구하는 최소한의 역할만을 수행하면서 안정적인 생활을 추구하고자 함으로써 직무와 관련된 리더개입에는 상대적으로 관심이 적으며, 그에 따라 리더의 개입은 그들의 만족도 및 성과에 거의 영향을 못 미치거나, 때로는 지나친 개입이 역기능적인 효과를 유발할 수 있을 것이다.

가설 II : 부하의 높은 성장욕구강도는 리더의 행동유형과 리더십유효성간 관계에 정적인 조절효과를 미치는 반면, 부하의 낮은 성장욕구강도는 리더의 행동유형과 리더십유효성간 관계에 거의 영향을 못 미치거나 부적인 조절효과를 미칠 것이다.

### III. 실증분석

#### 3.1 연구대상

본 연구의 표본은 일선 관리자들의 개개 부하에 대한 리더십유형과 그 관리자의 지휘를 받는 부하들의 직무성과 및 직무만족간의 관계에서 상황조절 변수로 작용하리라고 기대되는 리더와 부하간 쌍방관계의 지속기간과 부하의 성장욕구강도를 실증적으로 분석·검증하기 위하여 6개 증권회사 8개 지

점에 재직하고 있는 일선 사원들을 조사대상으로 선정하였다. 특히, 본조사를 실시하기 전에 설문지 구성상의 문제점과 표본대상수준의 선정을 점검하기 위해 증권회사 1개 지점을 대상으로 예비조사를 실시하였으며, 설문지에 대한 응답과 면담을 통하여 제기된 문제점들을 본조사의 수행과정에 반영하였다.

그 결과, 본 연구는 증권회사의 지점에서 각 부서장의 지휘를 받고 있는 부하 직원들을 연구대상으로 선정하였다. 연구표본수는 177명의 사원들을 대상으로 배포하여 이 중 153부를 회수하였고(회수율: 86%), 그 설문지 중에서 불성실한 설문지를 제외시켜 최종 135부를 통계처리하였다.

## 3.2 측정

### 3.2.1 리더행동

리더의 행동들은 여러 차원들로 분류될 수 있지만, 일반적으로 리더행동에 기인하는 대부분의 영향력은 단지 배려와 구조주도의 두 요소를 사용함으로써 측정될 수 있다. 앞 장에서도 언급했듯이, 이들 두 척도는 리더십연구에 가장 널리 이용되고 있다(Bass, 1990). 리더행동의 두 척도들, 즉 배려와 구조주도는 리더행동기술설문지 XII형(Leader Behavior Description Questionnaire XII, Stodgill, 1963)의 배려와 구조주도에 대한 척도들을 개인에 대한 리더행동을 묻는 개인지향적 설문지로 수정하여 이용하였다(Schriesheim, 1979; Schriesheim & Kerr, 1974). 이 설문방법은 부하 개개인에 의해 지각된 리더의 행동을 나타내는 것이다. 본 연구는 리더행동을 측정하기 위하여 배려 및 구조주도의 척도를 각각 10문항씩 배정하였

고 이들 양 척도에 대한 각 문항들을 평균하여 개별 구성원들에 대한 리더행동을 평가하였다.

### 3.2.2 쌍방관계의 지속기간

리더-부하 쌍방관계의 지속기간을 평가하기 위하여, 응답자로 하여금 그들의 현 상사와 함께 근무한 개월 수를 기술토록 하였다.

### 3.2.3 성장욕구강도

개개 부하의 성장욕구강도를 측정하기 위하여 직무진단조사(Job Diagnostic Survey, Hackman & Oldham, 1980)의 하위척도를 이용하였다. 이 척도는 상위계층의 욕구(higher order needs)와 하위계층의 욕구(lower order needs)를 상반적으로 제시하여 어느 하나를 선택하도록 한 것으로서 많은 표본들을 대상으로 실시된 연구에서 내적 일치성이 있고, 다른 욕구측정과의 대비 연구에서도 적절한 수렴 및 판별적 타당성(convergent & discriminant validity)이 있는 것으로 평가되고 있다(金南鉉, 1985; Aldag & Brief, 1979). 성장욕구강도의 척도는 12문항으로 배정하여 그 문항들의 평균으로 성장욕구강도를 평가하였다.

### 3.2.4 직무성과

직무성과를 측정하기 위하여 개개 부하들 스스로가 자신의 직무에 대한 성과를 평가할 수 있도록 척도를 개발하였다. 직무성과에 대한 척도의 내용은 여러 기존 문헌들에서 일반적으로 언급하고 있는 요소들에서 모든 증권회사 사원들의 성과측정에 용이한 요소를 고려하여 구성한 것으로, 목표달성도,

문제해결능력, 직무에 대한 전문적 지식, 부하·동료와의 업무관계, 업무의 양적인 처리능력, 그리고 업무의 질적인 처리능력 등을 묻는 7개 문항들로 구성되었다. 직무성과의 점수는 리커트의 5점 척도로 구성된 각 문항들을 평균하여 평가하였다.

### 3.2.5 직무만족

직무만족은 Simth와 그의 동료들(1969)이 개발한 직무기술지표(Job Description Index)를 이용하여 일에 대한 만족과 감독에 대한 만족의 두 하위척도로 측정하였다. 이 두 하위척도들은 본 연구에서 주어진 리더-부하 관계의 쌍방향적 성질을 가장 적절하게 나타낼 수 있다고 생각된다. 두 하위척도를 각각 5문항씩 배정하였고, 각 만족도를 측정하기 위해 각 척도의 문항들을 독립적으로 합산하여 평균하였다.

### 3.3 분석방법

본 연구에서는 리더행동과 리더십유효성(부하의 직무성과와 직무만족)간 관계에서 두 상황조절변수, 즉 쌍방관계의 지속기간 및 성장욕구강도의 조절역할을 검증하는 것을 연구목적으로 삼고 있다. 일반적으로 조절변수는 종속변수의 수준을 결정하는데 있어 독립변수와 상호작용을 시험하기 위하여 이용되는데, 여기에서 상호작용이란 제 3의 변수로 인한 두 변수간 관계의 형태(form)와 정도(degree)에 대한 차이를 말하는 것이다(Cohen & Cohen, 1983).

조절변수에 대한 분석방법은 보통 세 범주들로 분류할 수 있는데(Zedeck, 1971), 그 첫 번째 방법은 조절변수에 의해 집단화된 서로 다른 하위집

단들에서 예측변수와 기준변수간의 상이한 상관관계를 조사하는 것이다. 두 번째 방법은 개개 표본의 서로 다른 예측성에 초점을 둔 연구로, 개개 관측치가 예측변수와 기준변수간의 관계를 나타내는 회귀선에 근접하는지 또는 멀어지는지를 예측할 수 있는 제 3의 변수를 조사하는 것이다. 세 번째 방법은 예측변수, 기준변수, 그리고 조절변수를 결합시킨 다중회귀방정식을 이용하는 하는 것으로, 개개 표본을 하위집단화할 필요없이 몇 개의 회귀방정식들을 이용하여 가정된 예측변수와 결과변수간 관계에 대한 조절효과가 발생하였는지를 계산하여 통계학적으로 비교하는 방법이다.

본 연구의 본조사에서는 다중회귀방정식을 이용한 세 번째 방법을 채택하여 통계분석을 실시하였다. 그 근거는 이 방법이 예측변수에 대한 예측의 효과성을 향상시킬 수 있고, 서로 다른 유형의 조절변수를 조화시킬 수 있으며, 변수들의 복합적인 관계를 잘 반영할 수 있기 때문이다(Peter & Champoux, 1979). 특히, 이 방법은 조절변수를 하위집단화할 때 일어날 수 있는 정보적 손실을 제거할 수 있기 때문에 연속적 변수의 성질을 가진 조절변수를 취급하는데 매우 효과적이다(Cohen & Cohen, 1983; Zedeck, 1971).

이러한 근거 하에 본 조사에서는 가설에서 가정된 조절효과를 검증하기 위하여 다중조절회귀분석절차(moderated multiple regression procedure)를 이용하였다. 이 절차에서는 단지 주효과 항목(리더행동과 쌍방관계의 지속기간 또는 리더행동과 부하의 성장욕구강도)만을 포함하는 제한된 구조의 회귀모형(restricted regression model)과 주효과 및 상호작용항목(리더행동×쌍방관계의 지속기간 또는 리더행동×성장욕구강도)을 포함하는 전구조의 회귀모형(full regression model)을 구성하여, 이 두

모형들을 비교함으로써 주효과를 제거한 상호작용효과를 측정할 수 있다(Cohen & Cohen, 1983). 그리고 두 상황변수들의 조절효과가 존재할 때 상호작용효과의 방향을 구체적으로 제시하기 위하여 도표(plot)를 이용하였다.

부가적으로, 앞서도 언급되었듯이 몇몇 연구들은 부하의 기술과 능력이 배려 및 구조주도 행동과 리더십유효성간 관계에 영향을 미칠 것이라고 제시하고 있다(Bass, 1990; Kerr, et al., 1974). 이러한 점은 현 직장에서의 근무년수 또는 현 직위에서의 근무년수가 길어짐에 따라 부하들의 기술 및 능력 수준이 다소 변화하여 성과에 영향을 미칠 수 있고, 보다 작은 수준이겠지만 만족도에도 영향을 미칠 것이라는 것을 의미한다(Katz, 1978; Kemp & Cook, 1983). 따라서, 본 연구에서는 이러한 잠재적인 영향들을 통제하기 위하여, 공변량(covariant) 또는 통제변수로서 두 변수, 즉 회사에서의 근무년수와 현 직위에서의 근무년수를 조절회귀분석에 적용시켰다. 이 두 변수는 직무에 대한 보다 특화된 능력(예를 들면, 직무에 관한 기술이나 전문기술)과 그 직업에서의 기술적 노후화 문제를 통제하는데 이용되었다.

## IV. 연구분석결과

### 4.1 타당성 및 신뢰성검증

리더행동변수의 수렴 및 판별적 타당성(convergent and discriminant validity)을 검증하기 위해 Lisrel을 통한 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 확인적 요인

분석을 실시하기 위해 먼저 Booke 및 그의 동료들(1988)과 Mathieu 및 Farr(1991)의 절차에 따라 리더행동척도의 개별 문항들은 각 변수마다 3개의 지표들(indicators)을 형성하도록 결합되었다. 이러한 과정은 사례(case)의 수와 모형에 의해 평가되는 모수들의 수간 비율을 줄이기 위하여 수행되었다. Bentler(1985)와 Bagozzi 및 Yi(1988)에 따르면, 모수들에 대한 신뢰할 수 있는 평가치들을 도출하기 위하여 모형의 모수들에 대해 최소한 5 사례의 비율이 유지되어야 한다고 추천하고 있다.

각 변수에 대한 3개의 지표들을 개발하기 위하여 Lisrel 프로그램을 통한 1요인모형(one-factor model)을 각 문항들에 적합시켰고, 이러한 요인분석의 기초 하에 각 변수에 대한 3개의 지표가 형성되었다. 최고 적재값과 최저 적재값을 가진 문항들이 먼저 결합되었고, 다음으로 높은 적재값과 낮은 적재값을 가진 문항들이 두 번째로 결합되었으며, 각 변수에 속하는 모든 문항들이 하나의 지표에 배정될 때까지 이러한 과정을 계속 수행하였다. 각 지표들의 값들은 배정된 문항들의 평균에 의해 산출되었다. 끝으로, 이러한 과정을 통해 얻어진 각 지표들에 의해 1요인모형과 2요인모형의 상대적인 적합도를 평가함으로써 리더행동변수들의 타당성을 검증하였다.

부가적으로, 모형의 적합도를 평가할 때  $\chi^2$ /자유도(Carmines & McIver, 1981; Hoetler, 1983)와 규범화된 적합지수(normed fit index, Bentler & Bonett, 1980)을 많이 사용하는데, 이는  $\chi^2$ 값이 표본의 수에 민감하게 반응하기 때문이다. 따라서, 일반적으로  $\chi^2$ /자유도의 비율이 2.0 보다 작거나 규범화된 적합지수가 0.9 이상일 때 좋은 모형적합도를 보이고 있다고 말할 수 있다(Bentler & Bonett, 1980; Brooke, Russell

〈표 1〉 확인적 요인분석결과

지 표	요인적재값	
	구조주도	배 려
구조주도 1	.575	
구조주도 2	.634	
구조주도 3	.629	
배 려 1		.681
배 려 2		.687
배 려 3		.731

〈표 2〉 Cronbach 알파계수

변 수	구조주도	배려	성장욕구강도	직무성과	만족(일)	만족(상사)
Cronbach alpha	0.85	0.76	0.78	0.66	0.75	0.71

& Price, 1988).

먼저, 2요인모형에 리더행동변수들을 적합시켰고, 그 결과 〈표 1〉에서와 같이 2요인모형의 각 지표들에 대한 요인값이 도출되었다. 이 모형은  $\chi^2(8, N=135)=14.41, p>0.05$ 으로 나타났으며,  $\chi^2$ /자유도의 비율이 1.80이고, 규범화된 적합지수가 0.98로 산출되었다. 이들 지표들은 이 모형이 자료에 잘 적합하고 있다는 것을 나타낸다.

다음으로, 1요인모형에 리더행동변수들을 적합시킨 결과, 이 모형은  $\chi^2(9, N=135)=145.12, p<0.01$ 을 나타내며,  $\chi^2$ /자유도의 비율이 16.12이고, 규범화된 적합지수가 0.77로 산출되었다. 이들 지표들은 자료에 대한 빈약한 적합도를 보이고 있다는 것을 가리키고 있다. 또한, 두 모형을  $\chi^2$ 값에 의해 비교해 볼 때 두 모형들이 유의한 차이 ( $\Delta\chi^2=130.71, df=1, p<0.001$ )를 보임으로써 2요인모형이 훨씬 적합한 것으로 나타났다.

다음으로, Cronbach  $\alpha$ 계수를 통해 본 연구에서 사용된 측정치의 내적 일관성에 대한 신뢰도를 살펴해보았다. 〈표 2〉에서 보는 바와 같이 6개의 변수들 모두가 0.66에서 0.85에 이르는 비교적 높은 내적 일관성을 가지고 있는 것으로 나타났다.

#### 4.2 연구변수의 기술적 통계

본 연구에서의 기술적 통계는 〈표 3〉에서 보여주고 있다. 예상했던 것과 같이, 리더십척도들간에는 높은 상관관계를 보이고 있고, 만족의 하위척도들간에도 다소 높은 상관관계를 보이고 있다. 또한, 이들 두 척도집단들간의 상관관계도 높게 나타났다. 성과는 쌍방관계의 지속기간과 성장욕구강도를 제외한 나머지 변수들과 다소 유의한 상관관계를 보이고 있다. 그러나, 성장욕구강도와 쌍방관계의 지속기간은 배려와 회사에서의 근무년수를 제외한

〈표 3〉 기술적 통계

변 수	평균	표준 편 차	1	2	상 관 3	관 4	계 5	수 6	7	8
1. 배려	3.07	.67								
2. 구조주도	3.23	.55	.65**							
3. 직무성과	3.15	.40	.18*	.12						
4. 만족(일)	1.31	.81	.44**	.27**	.17*					
5. 만족(감독)	1.45	.76	.66**	.48**	.28**	.45**				
6. 쌍방적 지속기간	1.43	1.26	-.19*	.05	.06	-.15	-.12			
7. 성장욕구강도	2.97	.55	.11	.04	.06	.02	.10	.11		
8. 근무년수(회사)	3.59	1.45	.19*	.26**	.36**	.10	.14	.18*	.04	
9. 근무년수(직위)	1.77	1.43	.17*	.15	.19*	.02	.14	.10	-.03	.31**

\* p < 0.05 \*\* p < 0.01 양측검증

어떤 다른 변수와도 유의한 상관관계를 가지고 있지 않는 것으로 나타났다.

### 4.3 가설검증

본 가설검증은 먼저 두 상황변수가 리더의 행동(배려와 구조주도)과 리더십유효성(성과와 일 및 감독에 대한 만족)간 관계에 조절효과를 미치는지를 분석하고, 그 조절효과가 존재할 때 가설에 주어진 방향을 검증하였다.

#### 4.3.1 조절효과의 유무검증

쌍방적 지속기간의 조절효과에 대한 검증결과는 〈표 4〉와 〈표 5〉에서 제시되고 있다. 〈표 4〉와 〈표 5〉에서 나타난 바와 같이, 앞에서 언급한 통제변수로서 현 직위 및 회사에서의 근무년수에 부

가적으로 각 모형변수들을 추가했을 때  $R^2$ 와  $R^2$ 의 증가분( $\Delta R^2$ )을 제시하였고,  $\beta$ 는 조절회귀모형에서 다른 변수들을 통제한 후 얻어진 표준회귀계수를 가리킨다. 특히, 본 연구에서는 가설에서 제시하고 있는 것과 같이 두 변수들의 조절효과를 발견하는데 본 연구의 관심이 있기 때문에 상호작용항목이 추가되었을 때 모형 전체에 유의한  $R^2$ 의 증가를 가져오는가에 초점을 맞추고 있다. 그 결과, 쌍방관계의 지속기간의 유의한 조절효과는 성과에 대한 조절회귀모형에서만 나타나고 있다. 구체적으로, 성과에 대한 조절회귀모형은 제한된 구조의 회귀모형과 전구조의 회귀모형을 비교하여 볼 때 상호작용항목을 부가시킴으로써 배려와 구조주도에서 각각 0.03과 0.09 만큼의  $R^2$ 를 증가시키고 있고, 그 증가분 또한 유의한 것으로 나타났다. 따라서, 쌍방관계의 지속기간이 리더의 행동(배려와 구조주도)과 성과간 관계에 유의한 조절효과를 미치고 있

〈표 4〉 조절회귀분석 : 배려-쌍방적 지속기간

예측변수	직 무 성 과			일에 대한 만족			감독에 대한 만족		
	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
공변량									
근무년수(직위)	0.02			-0.09			0.00		
근무년수(회사)	0.33	0.13 <sup>†</sup>		0.07	0.01		0.02	0.03	
연구변수									
배려	0.29	0.15 <sup>†</sup>	0.02	0.51	0.20 <sup>†</sup>	0.18 <sup>†</sup>	0.73	0.44 <sup>†</sup>	0.41 <sup>†</sup>
쌍방적 지속기간	0.69	0.15 <sup>†</sup>	0.00	0.25	0.20 <sup>†</sup>	0.00	0.26	0.44 <sup>†</sup>	0.00
배려×쌍방적 지속기간	-0.69	0.17 <sup>†</sup>	0.02*	-0.33	0.21 <sup>†</sup>	0.01	-0.27	0.44 <sup>†</sup>	0.00

\*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$  †  $p < 0.001$

〈표 5〉 조절회귀분석 : 구조주도-쌍방적 지속기간

예측변수	직 무 성 과			일에 대한 만족			감독에 대한 만족		
	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
공변량									
근무년수(직위)	0.02			-0.05			0.06		
근무년수(회사)	0.32	0.13 <sup>†</sup>		0.07	0.01		0.02	0.03	
연구변수									
구조주도	0.40	0.13 <sup>†</sup>	0.00	0.39	0.08**	0.07**	0.57	0.23 <sup>†</sup>	0.20 <sup>†</sup>
쌍방적 지속기간	1.77	0.13 <sup>†</sup>	0.00	0.43	0.10**	0.02*	0.34	0.26 <sup>†</sup>	0.03
구조주도×쌍방적 지속기간	-1.86	0.23 <sup>†</sup>	0.10*	-0.62	0.11**	0.01	-0.52	0.26 <sup>†</sup>	0.00

\*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$  †  $p < 0.001$

는 것으로 나타났다.

반면, 리더행동과 일 및 감독에 대한 만족간의 관계에서는 쌍방적 지속기간이 조절변수로서의 어떤 유의한 역할도 보이지 않는 것으로 나타났다. 특히, 배려와 감독에 대한 만족간의 관계와 구조주도와 일 및 감독에 대한 만족간의 관계에서는 상호작용항목이 부가됨으로써  $R^2$ 가 증가했지만 이들  $R^2$ 의 증가분은 유의하지 않는 것으로 나타났다.

성장욕구강도의 조절효과에 대한 검증결과는 〈표 6〉과 〈표 7〉에서 제시되고 있다. 〈표 6〉와 〈표 7〉에서 나타난 바와 같이, 구조주도와 일에 대한 만족간의 관계를 나타내는 조절회귀모형을 제외한 어떤 모형에서도 유의한 조절효과를 찾아 볼 수 없었다. 구조주도와 일에 대한 만족간의 관계를 나타내는 조절회귀모형에서는 제한된 구조의 회귀모형과 전구조의 회귀모형을 비교하여 볼 때 상호작용항

〈표 6〉 조절회귀분석 : 배려-성장욕구강도

예측변수	직 무 성 과			일 에 대 한 만 족			감 독 에 대 한 만 족		
	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
공변량									
근무년수(직위)	0.08			-0.09			0.04		
근무년수(회사)	0.31	0.13 <sup>†</sup>		0.05	0.01		0.01	0.03	
연구변수									
배려	-0.05	0.15 <sup>†</sup>	0.02	0.94	0.20 <sup>†</sup>	0.19 <sup>!</sup>	0.27	0.44 <sup>†</sup>	0.41 <sup>†</sup>
성장욕구강도	-0.10	0.15 <sup>†</sup>	0.00	0.39	0.20 <sup>†</sup>	0.00	-0.30	0.44 <sup>†</sup>	0.00
배려×성장 욕구강도	0.22	0.15 <sup>†</sup>	0.00	-0.69	0.20 <sup>†</sup>	0.00	0.54	0.45 <sup>†</sup>	0.01

\*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$  !  $p < 0.001$

〈표 7〉 조절회귀분석 : 구조주도-성장욕구강도

예측변수	직 무 성 과			일 에 대 한 만 족			감 독 에 대 한 만 족		
	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
공변량									
근무년수(직위)	0.10			-0.01			0.09		
근무년수(회사)	0.32	0.13 <sup>†</sup>		0.04	0.01		-0.01	0.03	
연구변수									
배려	-0.35	0.13 <sup>†</sup>	0.00	-0.69	0.08 <sup>†</sup>	0.07 <sup>!</sup>	-0.10	0.23 <sup>†</sup>	0.20 <sup>†</sup>
성장욕구강도	-0.35	0.14 <sup>†</sup>	0.01	-1.04	0.08 <sup>†</sup>	0.00	-0.53	0.24 <sup>†</sup>	0.01
배려×성장 욕구강도	0.56	0.14 <sup>†</sup>	0.00	1.45	0.11 <sup>†</sup>	0.03	0.86	0.25 <sup>†</sup>	0.01

\*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$  !  $p < 0.001$

목을 부가시킴으로써 0.04의  $R^2$ 를 증가시키고 있고, 그 증가분도 또한 유의한 것으로 나타났다. 따라서, 성장욕구강도가 리더의 구조주도적 행동과 성과간 관계에 조절효과를 미치고 있는 것으로 나타났다.

#### 4.3.2 조절효과의 성질

본 연구에서 시험하고 있는 두 상황조절변수들의 유의한 조절효과는 리더행동과 리더십유효성변수들간의 관계에서 단지 부분적으로만 나타났다. 즉, 쌍방관계의 지속기간이 단지 배려 및 구조주도와 성과간의 관계에서만 그리고 부하의 성장욕구강도

가 단지 구조주도와 일에 대한 만족간의 관계에서만 조절효과를 보이고 있는 것으로 나타났다.

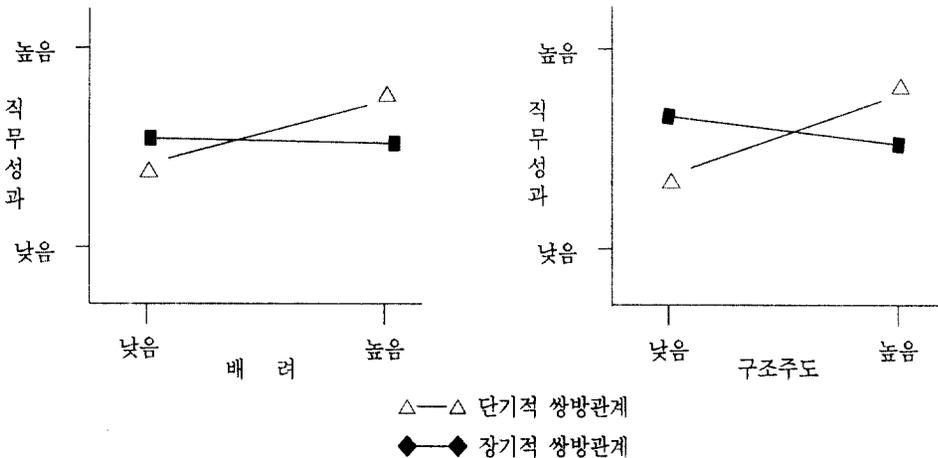
따라서, 본 절에서는 리더행동, 성과 또는 일 자체에 대한 만족도, 그리고 쌍방관계의 지속기간 또는 부하의 성장욕구강도 등과 관련된 유의한 상호작용의 성질을 규명하기 위하여 조절효과의 유무검증에서 채택된 결과들을 도표로서 제시하고<sup>1)</sup>, 그 도표가 나타내고 있는 상호작용의 성질을 중심으로 본 연구가설을 구체적으로 검증하였다.

먼저, 앞 절의 조절효과검증에 따르면, 쌍방관계의 지속기간은 리더행동과 직무성과간의 관계에 유의한 조절효과를 미치고 있었다. <그림 2>에서는 쌍방관계의 지속기간에 따른 리더행동과 직무성과간의 관계를 보여주고 있다. <그림 2>에서 보여주듯이, 배려와 성과간의 관계는 리더-부하의 단기적 쌍방관계에서는 정적인 관계를 보이는 반면, 장기

적 쌍방관계에서는 부적인 관계를 보이고 있다. 또한, 구조주도와 성과간의 관계는 단기적 쌍방관계에서는 정적인 관계를 보이는 반면, 장기적 쌍방관계에서는 부적인 관계를 보이고 있다. 단지, 이들 두 리더행동유형에 따른 차이는 배려보다 구조주도에서의 기울기 정도가 상대적으로 다소 가파른 형태를 보이고 있다.

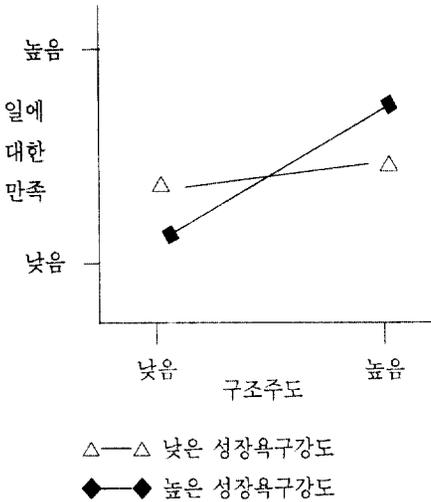
다음으로, 앞 절의 또 다른 조절효과검증에 따르면, 부하의 성장욕구강도는 리더의 구조주도와 일 자체에 대한 만족간의 관계에 조절효과를 미치고 있었다. <그림 3>에서는 부하의 성장욕구강도에 따른 구조주도와 일 자체에 대한 만족간의 관계를 보여주고 있다. <그림 3>에서 보여주듯이, 구조주도와 일에 대한 만족간의 관계는 낮은 성장욕구강도보다 높은 성장욕구강도에서 보다 뚜렷한 정적인 관계를 보여주고 있다.

〈그림 2〉 직무성과와 리더행동간의 관계 : 쌍방관계의 지속기간



1) 리더행동과 리더십유효성변수들간의 관계는 조절변수들(쌍방관계의 지속기간 또는 성장욕구강도)의 평균으로부터  $\pm 1$ (표준편차)한 값을 사용하여 전구조의 회귀방정식(full regression model)에 의해 임의적으로 도표화되었다. 다변량 회귀분석에 연속적 변수(continuous variable)의 성질을 가진 조절변수가 적용될 때 이들 벡트에 대한 높고 낮은 값들로 도표화할 수 있는 회귀선은 잠재적으로 무한히 존재한다. 하지만, Cohen 및 Cohen(1983)과 Hunt 및 그의 동료들(1975)이 지적하고 있듯이, 본 연구의 변수들이 모두 연속적 변수의 속성을 가지고 있기 때문에 인위적으로 범주화하는데 따르는 정보 및 통계적 손실을 줄이기 위하여 다소 임의적 성격을 내포할 수 있겠지만 이와 같은 분석방법을 사용하는 것이 바람직하다.

〈그림 3〉 일에 대한 만족과 구조주도적 리더행동간  
관계 : 성장욕구강도



## V. 연구결과의 해석 및 토의

본 연구에서는 리더행동변수들과 대부분의 리더십유효성변수들이 직접적이면서도 정적인 관계를 가지고 있는 것으로 나타났지만, 본 연구에서 시험하고 있는 두 상황조절변수들은 단지 부분적으로만 이들 변수들간의 관계에 조절효과를 미치고 있는 것으로 나타났다.

먼저, 본 연구결과들은 쌍방관계의 지속기간이 개개 부하에 의해 지각된 리더행동과 부하의 성과간 관계에 유의한 조절효과를 미치고 있다는 것을 보여준다. 특히, 리더행동이 그 리더와 오랫동안 근무한 부하들의 성과에 미미하기는 하지만 다소 역기능적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타난 반면, 그 리더 밑에서 보다 짧은 시간을 보낸 부하들에게는 지시적이거나 지원적 리더행동이 모두 유

용하다는 것을 보여주고 있다.

이러한 결과들에 따라 배려와 성과간 관계에 대한 쌍방적 지속기간의 영향력을 구체적으로 살펴보면, 단기적 쌍방관계에서의 지원적 행동은 부하성과에 대해 정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 상사와 부하간 관계의 초기 단계에서는 상사와 부하들이 서로에 대한 정보를 거의 가지고 있지 않기 때문에 상사와 부하간의 안정적이고 효과적인 작업관계가 정립되기 어렵다. 이러한 상황에서는 상사와 부하간에 보다 빈번한 상호작용이 요구되는데, 여기에서 주목해야 할 것은 작업관계를 주도할 수 있는 권한을 가진 상사의 개입이 부하의 태도 및 행동에 큰 영향을 미친다는 것이다. 특히, 불확실한 환경에서 상사와 부하들간의 긴밀한 의사소통과 협동심은 개인들에게나 조직에게 있어서 매우 중요하다. 상사는 지원적 행동을 통하여 부하의 의견을 수렴하고 그에 따라 바람직한 과업행동에 접근해나감으로써 부하의 적응력 또는 수용을 자연스럽게 이끌어낼 수 있을 뿐만 아니라 비과업적 기대에 대해서도 부하를 사회화시키는데 직접적으로 개입할 수 있다. 또한, 그러한 상황에서는 지원적 리더행동이 부하들로 하여금 그 집단에서 일반화된 규범과 일치되게 직무를 수행할 수 있도록 도와줌으로써 확대되어 가는 주요 역할활동들에서 부하의 사회화를 더욱 촉진시켜 줄 수 있을 것이다. 따라서, 이러한 지원적 행동은 성과에 대한 동기부여요소로 작용하게 되는데, 즉 부하들은 상사로부터 계속적인 지원을 얻기 위하여 그에 상응하는 높은 성과를 올리려고 노력한다는 것이다. 흥미롭게도, 장기적인 쌍방관계에서는 지원적 행동과 부하의 성과간 관계가 다소 미미한 것으로 나타났다. 상사와 장기적인 쌍방관계를 맺고 있는 부하들은 상사와 상호작용하여 오는 동안 적절하게 사회화될 질 수

있을 것이다. 또한, 부하들은 쌍방적인 교환관계를 유지해오는 과정에서 자신의 직무를 안정적으로 수행할 수 있는 능력과 다소의 자신감을 향상시킬 수 있을 것이다. 이러한 요소들은 비록 부하의 태도에는 큰 영향을 미치지 않을 지라도 성과의 동기부여 원천으로서 상사에 대한 부하의 감성적 의존성을 상당히 감소시키게 될 것이다. 이러한 이유에 의하여, 지원적 행동이 보다 장기적인 쌍방관계에서 부하의 성과에 비교적 적은 영향을 미칠 것이라고 기대할 수 있다.

쌍방적 지속기간의 영향력은 구조주도와 성과간 관계에서도 배려와 성과간 관계에서 볼 수 있었던 것과 같은 유사한 성질을 가지고 있었다. 즉, 단기적 쌍방관계에서의 지시적 행동은 부하의 성과에 대해 정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과에 따르면, 상사와 부하간 관계의 초기단계에서 조직 및 집단환경에 익숙지 못한 부하들을 그들이 직면하고 있는 과업환경에 적응시키기 위해서는 그들 과업들과 관련된 정보를 제공해주고 업무상의 역할을 명확히 해주는 리더의 지시적 행동이 필요할 것이다(Feldman, 1981). 부하들은 차츰 그들 환경에 익숙해짐으로써 과업들과 관련된 정보를 그들 스스로 획득할 수 있는 방법에 대해 보다 많은 지식을 가지게 된다. 리더와 부하의 교환적 관점에서, 리더는 그들 관계의 초기에서 부하가 효과적으로 업무를 수행할 수 있도록 그 요령을 가르치기 위해 부하와 빈번히 접촉하게 되지만 쌍방관계의 지속기간이 길어지면서 지시적 행동이 불필요하게 되거나 부하들의 역할성과에 방해물로 작용하게 된다. 이러한 결과들은 Hersey와 Blanchard(1993)의 성숙도 개념과 유사한데, 즉 부하들의 성숙도가 높아질 수록 리더의 개입은 점차 불필요해지고, 따라서 리더는 그들의 개입행동들을 줄여 나가는 것이

바람직하다는 것을 시사하고 있다. 개념적으로도, 상사와 오랜 관계를 맺어온 부하들은 어떤 행동이 바람직한 것으로 간주되는 지를 알고 있고, 어떤 특별한 지침 없이도 상사의 특정 기준에 일치할 수 있는 방식으로 작업결과를 달성할 수 있다. 이러한 장기적 쌍방관계는 부하들이 적법한 작업규칙에 잘 순응할 수 있게 하지만, 그것은 단지 집단에서 받아들여 질 수 있는 역할성과에 일치하도록 하는 데에만 영향을 미칠 수 있다. 따라서, 이러한 일치성은 불확실한 환경에서 보다 효과적인 성과달성을 위해 필요한 혁신 및 자발성을 유도하기보다 단지 주어진 역할수준, 즉 최소한의 성과수준만의 달성을 보장할 뿐이다. 반면, 상사와 단기적인 관계를 맺어온 부하들은 객관적으로 그들 역할수행에 적절한 행동을 가르쳐줄 뿐만 아니라 그들 상사가 설정한 보다 주관적인 요구들에도 그들의 행동을 적절히 조화시킬 수 있는 과업에 대한 세심한 지도를 필요로 한다.

다음으로, 본 연구결과들은 부하의 성장욕구강도가 개별 부하에 의해 지각된 리더행동과 부하의 일에 대한 만족간 관계에 유의한 조절역할을 하고 있다는 것을 보여준다. 특히, 리더의 지시적 행동은 성장욕구가 낮은 부하들의 일에 대한 만족에 거의 영향을 미치지 않는 반면, 성장욕구가 높은 부하들에게는 지시적인 리더행동이 유용하다는 것을 보여주고 있다.

쌍방관계의 조직화과정에 따르면(Graen & Scandura, 1987), 상사와 부하들은 양자가 어떤 이익을 얻을 수 있을 것이라는 기대없이 부하의 성장기회를 의미하는 상황에서 협력하지 않을 것이라고 말하고 있다. 이러한 의미에서 부하는 상사가 기대하는 바를 정확히 인식하고 상사의 요구에 적절히 부합할 수 있어야만 본인의 성장기회를 제공받을 수 있다. 하지만, 상사와의 바람직한 교환관계를 형성

하는 것이 항상 쉬운 것만은 아니다. 특히, 불확실한 과업환경, 비구조적인 과업, 그리고 성과에 대한 압력 등에 직면하고 있는 부하들은 교환관계에서 직무기술서 이상의 업무수행을 상사로부터 요구받고 있고, 이러한 요구들은 불명확하고 복잡한 직무내용, 책임 및 권한 등으로 인하여 부하들의 역할모호성 및 역할갈등을 증가시킨다. 따라서, 이러한 상황에서는 부하들이 올바르게 직무를 수행할 수 있도록 조직자원 및 직무관련 정보를 명확히 제공해주는 과업지향적 행동이 요구되는데, 이는 상사가 지시적 행동을 통하여 부하의 역할을 명확히 조직화하고 정의해줌으로써 부하는 상사의 기대역할수준을 명확히 인식하여 부여된 역할을 충실히 수행할 수 있고, 그 결과로서 상사에 의해 제공되는 성장기회를 추구할 수 있게 된다는 것이다.

이러한 관점에서, 성장욕구강도가 높은 부하들은 상사와의 협력을 통하여 자신의 성장기회를 추구하려 하는데, 그 과정에서 보다 빈번히 리더와 접촉하고 그로부터 명확한 과업정보를 얻으려 한다. 따라서, 상사는 지시적 행동을 통하여 그가 요구하는 역할을 명확히 해주고, 부하의 성과에 대한 피드백을 정확히 제공해주며, 보다 뛰어난 성과를 낼 수 있도록 독려해줌으로써 부하의 성장욕구를 충족시킬 수 있는 기회를 촉진시킬 수 있다. 또한, 높은 성장욕구강도를 가진 부하는 주어진 직무에서 상사의 요구에 부합하도록 자신의 역할활동을 충실히 수행함으로써 리더에게 인정받을 뿐만 아니라 보다 도전적이고 성취적이며 의미있는 역할을 부여받고, 그 결과 일 자체에서도 즐거움을 찾을 수 있다. 반면, 성장욕구강도가 낮은 부하들은 도전적이고 성취적인 역할활동보다 단지 그 직무에서 요구하는 최소한의 역할요구만을 준수하면서 안정적인 생활을 추구하고자 할 것이다. 따라서, 성장욕구가 낮

은 부하들은 리더와 부하의 교환관계에 별 관심을 보이지 않게 되고, 이 경우에 지시적 행동은 부하의 태도에 큰 영향을 줄 수 없거나 때로는 역기능적인 영향을 미칠 수 있다.

결론적으로, 본 연구의 취지는 몇몇 연구결과들을 통해 미래 리더십연구뿐만 아니라 기업실무에도 몇몇 중요한 시사점들을 제공하고 있다. 먼저, 조직에 대한 실무적 시사점은 특정 리더와 부하간 쌍방관계에 가장 적합한 관리방법의 총괄적인 지침으로서 본 연구의 결과들을 이용할 수 있다는 것이다. 본 연구의 결과들로부터 판단컨대, 쌍방관계의 지속기간이 보다 길거나 성장욕구강도가 보다 낮은 부하에게는 이미 설정된 보상체계와 성과를 연계함으로써 동기를 유발하고, 조직성과에 대한 제약요소를 제거하며, 회사의 효율적인 표준프로그램을 개발·사용하도록 유도하는 관리적 접근법(administrative approach)이 효과적인 것으로 나타났다. 반면, 상사의 지도지향적 접근법(coaching-oriented approach)은 잠재적으로 보다 짧은 쌍방적 지속기간의 부하나 높은 성장욕구강도를 가진 부하에게 보다 효과적일 것이다. 리더의 행동이 쌍방관계의 지속기간이 길어질 수록 또는 부하의 성장욕구가 낮을 수록 부하들에게 적은 영향을 미침으로, 장기적인 관계를 맺고 있는 부하들이나 낮은 성장욕구를 가진 부하들에게 관리적인 방법을 채택하고 있는 관리자들은 보다 세심한 주의로써 큰 이익을 얻을 수 있는 보다 새롭고 성장욕구가 높은 부하들에게 많은 시간을 할애하는 것이 바람직할 것이다. 또한, 이러한 결과들을 인식함으로써 리더가 쌍방적 교환관계의 규범적 및 행동적 모형을 사용하여 그들 구성원들과의 쌍방적 교환관계를 개선·향상시킬 수 있을 뿐만 아니라 그러한 관계를 촉진할 수 있도록 리더십훈련을 설계할 수 있을 것이다.

다음으로, 이론적 측면에서 본 연구는 쌍방관계에 초점을 맞춰 리더행동과 부하의 성과 및 만족간 관계에 있어서 시간적 변수와 개인특성변수 즉, 쌍방관계의 지속기간과 성장욕구강도의 잠재적인 조절적 영향력을 고려하고 있다. 리더십의 교환과정적 견해는 상사와 부하간의 쌍방관계에서 역할형성이 시간이 흐름에 따라 일어난다는 것을 인식하고 있고, 또한 이들 쌍방관계가 부하의 리더십에 대한 욕구에 따라 그 유효성이 변할 수 있다는 것을 인정하고 있다. 그 결과들은 리더십의 효과를 시험할 때, 리더의 특성뿐만 아니라 쌍방관계에서 부하의 리더십에 대한 욕구와 그들 관계의 시간적인 측면도 고려하는 것이 중요하다는 것을 제시하고 있다. 따라서, 본 연구는 VDL 및 IL과 같이 리더십에 대한 쌍방관계적 관점에서 리더와 부하간의 개별 쌍방관계에 영향을 미칠 수 있는 상황조절변수들을 고려함으로써 리더십의 쌍방관계적 현상에 대한 이해를 증진시킬 수 있었을 뿐만 아니라 리더십과정에 대한 이해를 더욱 증진시키려는 미래의 연구조사에 유용한 변수들을 제공하고 있다.

끝으로, 본 연구의 과정과 분석결과를 통하여 제기될 수 있는 몇 가지 한계점들을 지적하고 동시에 이러한 한계점들을 극복할 수 있는 앞으로 연구방향을 제시하고자 한다. 첫째, 연구표본과 관련된 연구결과의 일반화 문제이다. 본 연구가 한 분야의 조직들을 대상으로 이루어졌고, 또한 제한된 직무 및 사원들을 대상으로 표본자료를 수집하였기 때문에 여기에서 발견된 사실들을 다른 조직이나 환경에 일반화하는데는 다소 한계점이 따를 수밖에 없을 것이다. 이러한 한계점은 앞으로도 다양한 표본들을 대상으로 하는 지속적인 연구들이 필요하다는 것을 제한한다.

둘째, 연구기간의 문제이다. 본 연구는 횡단적

(cross-sectional)이기 때문에 개인적 특성이 시간의 흐름에 따라 어떻게 변화하는가를 설명할 수 없었고, 리더들 사이에서의 부하의 이동과 그러한 이동의 영향들을 측정할 수 없었다는 것이다. 따라서 앞으로 이러한 문제들을 다룰 수 있는 종단적 연구설계(longitudinal designs)가 이루어져야 할 것이다.

마지막으로, 본 연구에서는 자료수집의 주된 방법을 설문지법에 의존하고 있고, 또한 구성원들만을 대상으로 자료를 수집하고 있다는 점이다. 이러한 방법은 그 성질상 자기보고(self-report)의 성질과 지각적인 성질을 가지고 있어서 사회적 요망성이나 의미상의 곤란성 등 그 자료의 타당성을 위협하는 요소를 내포하고 있으며, 자료원을 구성원들에 한정되었기 때문에 동일한 방법으로 인한 변량(common method variance)이 변수들간의 관계를 부풀릴 수 있는 문제점을 안고 있다. 따라서, 앞으로는 객관적인 측정치를 얻을 수 있도록 보다 다양한 자료수집방법 및 자료원을 개발할 필요가 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- 金南鉉 (1985), **관리적 리더십론**, 학문사.  
 許哲夫 (1984), "리더십 연구의 수직쌍체연결모형의 비판적 고찰," **경영학연구**, 14, 1-18.  
 Aldag, R. J. and A. P. Brief (1979), "Examination of a measure of higher-order need strength," *Human Relations*, 8, 705-718.  
 Bagozzi, R. R. and Y. Yi (1988), "On the evaluation of structural equations models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.

- Baird, L. S. and K. E. Kram (1983), "Career dynamics: Managing the superior/subordinate relationship," *Organizational Dynamics*, Spring, 46-64.
- Bass, B. M. (1990), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3rd ed., New York, The Free Press.
- Bentler, P. M. (1985), *Theory and Implementation of EQS: A Structural Equations Program*, Los Angeles, CA, BMDP Statistical Software.
- Bentler, P. M. and D. G. Bonett (1980), "Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures," *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bluedorn, A. C. and R. B. Denhardt (1988), "Time and organizations," *Journal of Management*, 14, 299-320.
- Booke, P. P., Jr., D. W. Russell, and J. L. Price (1988), "Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment," *Journal of Applied Psychology*, 73, 139-145.
- Carmines, E. G. and J. P. McIver (1981), "Analyzing models with unobserved variables: Analysis of covariance structures", in G. W. Bornstedt and E. F. Borgatta (Eds.), *Social Measurement: Current Issues*, Beverly Hills, CA, Sage, 65-116.
- Cashman, J., F. Dansereau, G. Graen, and W. J. Haga (1976), "Organizational understructure and leadership: A longitudinal investigation of the managerial role-making process," *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 278-296.
- Cohen, J. and P. Cohen (1983), *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd ed., Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum.
- Cummings, L. L. (1975), "Assessing the Graen/Cashman model and comparing it with other approaches," in J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers*, Carbondale, IL, Southern Illinois University Press, 81-103.
- Dansereau, F., J. A. Alutto, and F. J. Yammarino (1984), *Theory Testing in Organizational Behavior: The Variant Approach*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Dansereau, F., J. Cashman, and G. Graen (1973), "Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers," *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 184-200.
- Dansereau, F. and M. Dumas (1976), "Pratfalls and pitfalls in drawing inferences about leader behavior in organizations," *Paper presented at the Southern Illinois University Leadership Symposium*, Carbondale.
- Dansereau, F., G. Graen, and W. J. Haga (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.
- Dansereau, F., F. Y. Yammarino, and S. E. Markham (1995a), "Leadership: The multiple-level approaches," *Leadership Quarterly*, 6, 251-263.
- Dansereau, F., F. Y. Yammarino, S. E. Markham, J. A. Alutto, J. Newman, M. Dumas, S. A. Nachman, T. J. Naughton, K. Kim, S. A. Al-Kelabi, S. Lee, and T. Keller (1995b), "Individualized leadership: A new multiple-level approach," *Leadership Quarterly*, 6, 413-450.
- Dienesch, R. M. and R. C. Liden (1986), "Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development," *Academy of Management Review*, 11, 618-634.

- Duarte, N. T., J. R. Goodson, and N. R. Klich (1994), "Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal," *Academy of Management Journal*, 37, 499-521.
- 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*, 71, 56-60.
- Dunegan, K. J., D. Duchon, and M. Uhl-Bien (1992), "Examining the link between leader-member exchange and subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators," *Journal of Management*, 18, 59-76.
- Feldman, D. C. (1976), "A contingency theory of socialization," *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.
- Feldman, D. C. (1981), "The multiple socialization of organization members," *Academy of Management Review*, 6, 309-318.
- Fisher, C. D. (1986), "Organizational socialization: A review," in G. Ferris and K. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 4, Greenwich, CT, JAI Press, 101-145.
- Fisher, C. D. and R. Gitelson (1983), "A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity," *Journal of Applied Psychology*, 68, 320-333.
- Graen, G. and S. Ginsburgh (1977), "Job resignation as a function of role orientation and leader acceptance: A longitudinal investigation of organizational assimilation," *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 1-17.
- Graen, G., M. A. 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*, 30, 109-131.
- Graen, G. and T. A. Scandura (1987), "Toward a psychology of dyadic organizing," in B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, Greenwich, CT, JAI Press, 175-208.
- Graen, G. B., T. A. Scandura, and M. R. Graen (1986), "A field experimental test of the moderating effects of growth need strength on productivity," *Journal of Applied Psychology*, 71, 484-491.
- Graen, G. and W. Schieman (1978), "Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach," *Journal of Applied Psychology*, 63, 206-212.
- Hackman, J. R. and G. E. Oldham (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J. R. and G. R. Oldham (1976), "Motivation through the design of work: Test of a theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R. and G. R. Oldham (1980), *Work Redesign*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Hersey, P. and K. H. Blanchard (1993), *Management of Organizational Behavior*, 6th ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Hill, W. A. (1973), "Leadership style: Rigid or flexible?," *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 35-47.
- Hoetler, J. W. (1983), "The analysis of covariance structures: Goodness-of-fit indices," *Sociological Methods and Research*, 11, 325-344.
- Hunt, J. G., R. N. Osborn, and L. L. Larson (1975), "Upper level technical orientation and first level leadership within a noncontingency and contingency framework," *Academy of Management Journal*, 18, 475-488.
- Jacobs, T. O. (1970), *Leadership and Exchange in*

- Formal Organizations*, Alexandria, VA, Human Resources Research Organization.
- Katerberg, R. and P. W. Hom (1981), "Effects of within-group and between-groups variation in leadership," *Journal of Applied Psychology*, 66, 218-223.
- Katz, R. (1978), "The influence of job longevity on employee reactions to task characteristics," *Human Relations*, 31, 703-725.
- Kemp, N. J. and J. D. Cook (1983), "Job longevity and growth need strength as joint moderators of the task design-job satisfaction relationship," *Human Relations*, 36, 883-898.
- Kerr, S. and J. M. Jermier (1978), "Substitutes for leadership: Their meaning and measurement," *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- Kerr, S., C. A. Schriesheim, C. J. Murphy, and R. M. Stogdill (1974), "Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature," *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 62-82.
- Liden, R. C. and G. Graen (1980), "Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership," *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Liden, R. C., S. J. Wayne, and D. Stilwell (1993), "A longitudinal study of the early development of leader-member exchange," *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.
- Lowin, A. and J. R. Craig (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.
- Markham, S. E. and K. D. Scott (1983), "A component factor analysis of the initiating structure scale of the Leadership Behavior Description Questionnaire, form XII," *Psychological Reports*, 52, 71-77.
- Mathieu, J. E. and J. L. Farr (1991), "Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 76, 127-133.
- McElroy, J. C. (1985), "Leadership as an example of integrating attribution and operant theory: A reply to Mawhinney," *Journal of Management*, 11, 641-653.
- McGrath, J. E. and N. L. Rotchford (1983), "Time and behavior in organizations," in B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 5, Greenwich, CT: JAI Press, 57-101.
- Mossholder, K. W., R. E. Niebuhr, and D. R. Morris (1990), "Effects of dyadic duration on the relationship between leader behavior perceptions and follower outcomes," *Journal of Organizational Behavior*, 11, 379-388.
- Peters, W. S. and J. E. Champoux (1979), "The role and analysis of moderator variables in organizational research," in R. T. Mowday and R. M. Steers (Eds.), *Research in Organizations: Issues and Controversies*, CA, Goodyear Publishing Company, 239-253.
- Phillips, A. S. and A. G. Bedeian (1994), "Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes," *Academy of Management Journal*, 37, 990-1001.
- Scandura, T. A. and C. A. Schriesheim (1994), "Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research," *Academy of Management Journal*, 37, 1588-1602.
- Scriber, J. B. and G. A. Gutek (1987), "Some time dimensions of work: Measurement of an underlying aspect of organization culture,"

- Journal of Applied Psychology*, 72, 642-650.
- Schriesheim, C. A. (1979), "The similarity of individual directed and group directed leader behavior descriptions," *Academy of Management Journal*, 22, 345-355.
- Schriesheim, C. A. and B. J. Bird (1979), "Contributions of the Ohio States studies to the field of leadership," *Journal of Management*, 5, 135-145.
- Schriesheim, C. A., C. C. Cogliser, and L. L. Neider (1995), "Is it "trustworthy"?: A multiple-levels-of-analysis reexamination of an Ohio State leadership study with implications for future research," *Leadership Quarterly*, 6, 111-145.
- Schriesheim, C. A. and S. Kerr (1974), "Psychometric properties of the Ohio State leadership scales," *Psychological Bulletin*, 81, 756-765.
- Schriesheim, C. A. and C.J. Murphy (1976), "Relationships between leader behavior and subordinate satisfaction and performance: A test of some situational moderators," *Journal of Applied Psychology*, 61, 634-641.
- Seeman, M. E. (1957), "A comparison of general and specific leader behavior description," in R. M. Stogdill and A. E. Coons (Eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University, 86-102.
- 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*, 33, 283-306.
- Sheridan, J. E. and D. J. Vredenburgh (1979), "Structural model of leadership influence in a hospital organization," *Academy of Management Journal*, 22, 6-21.
- Sims, H. P. and A. D. Szilagyi (1975), "Leader structure and subordinate satisfaction for two hospital administrative levels: A path analysis approach," *Journal of Applied Psychology*, 60, 194-197.
- Smith, P. C., L. M. Kendall, and C. L. Hulin (1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago, Rand McNally.
- Stogdill, R. M. (1963), *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire Form XII*, Ohio State University, Bureau of Business Research, Columbus.
- Stogdill, R. M. and A. E. Coons (1957), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Szilagyi, A. D. and M. J. Wallace (1990), *Organizational Behavior and Performance*. 5th ed., Harper Collins Publishers.
- Vecchio, R. P. (1982), "A further test of leadership effects due to between-group variation and within-group variation," *Journal of Applied Psychology*, 67, 200-208.
- Vecchio, R. P. (1987), "Situational leadership theory: An examination of a prescriptive theory," *Journal of Applied Psychology*, 72, 444-451.
- Vecchio, R. P. and B. C. Gobdel (1984), "The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and Prospects," *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5-20.
- Wanous, J. R. 1992. *Organizational Entry*. 2nd ed., Reading, MA, Addison-Wesley.
- Wayne, S. J. and G. R. Ferris (1990), "Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study," *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.
- Yammarino, F. J. (1990), "Individual- and group-directed leader behavior descriptions," *Educa-*

*tional and Psychological Measurement*, 50,  
739-759.

Yukl, A. and D. D. Van Fleet (1992), "Theory and research on leadership in organizations," in M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3, 2nd eds., Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 147-197.

Zedeck, S. (1971), "Problems with the use of 'moderator' variables," *Psychological Bulletin*, 76, 295-310.

## Moderating Effects of Situational Variables on the Relationship between Leader Behavior and Leadership Effectiveness in the Dyadic Exchange Process

Dong Soo Park\* · Sung-Han Jeong\*\*

### Abstract

This research focused on the roles of dyadic duration and growth need strength in leadership dynamics. Specifically, this study empirically examined dyadic duration and growth need strength as moderators of the relationships between supervisory leadership behavior and subordinates' attitudes and behavior in the dyadic exchange process.

The findings suggest that dyadic duration or growth need strength may play roles in the relationships between leader behaviors and follower performance or satisfaction with work itself. Thus, the results imply that the longer a subordinate works for the same supervisor or the lower growth need strength he or she has, the less impact the supervisor's leadership behavior has on performance or satisfaction with work. Conversely, the shorter a subordinate works for the same supervisor or the higher growth need strength he or she has, the more impact the supervisor's leadership behavior has on performance or satisfaction with work.

In conclusion, this study provides at least two implications. First, for managerial practices, one can take advantage of tracking dyadic duration and growth need strength as the omnibus indicators of the supervisory approach to particular supervisor-subordinate dyads. Second, for the theoretical development of leadership effects, this study suggests that it should be important to consider not only the characteristics of the leader or follower, but the temporal aspects of their relationship and subordinate's needs for leadership.

---

\* Professor, Department of Business Administration, Yeungnam University

\*\* Part-Time Instructor, Department of Business Administration, Yeungnam University