

리더-구성원 교환관계와 팀 구성원 직무스트레스 간 관계에 대한 다수준적 접근*

이기현(주저자)
해군사관학교 국방경영학과 조교수
(freexo@hanmail.net)
신인용(교신저자)
부경대학교 경영대학 조교수
(shiny@pknu.ac.kr)

리더와 구성원 간의 교환관계(LMX)는 구성원들에게 중요한 직무 자원을 제공함으로써 직무스트레스를 감소시키는 효과를 갖는다. 개인의 직무스트레스는 이와 같은 양자관계 수준의 교환관계뿐 아니라 팀 수준의 요인들에 의해서도 영향을 받는다. 본 연구에서는 팀의 사회적 맥락을 반영하는 팀 수준의 LMX가 구성원들의 직무스트레스에 미치는 영향을 이론화하고 실증하였다. 구체적으로, 다수준적 관점에서 팀 LMX 차별화와 팀 평균 LMX가 팀 구성원들의 직무스트레스에 미치는 주효과와 팀 수준 LMX 변수들 간의 상호작용효과, 그리고 팀 수준 LMX 변수와 양자관계 수준 LMX 간의 상호작용효과를 살펴보았다. 국내 4개 회사들을 대상으로 분석한 결과, 팀 LMX 차별화가 높을수록 팀 구성원들의 직무스트레스가 높게 나타났고, 팀 평균 LMX가 높을수록 팀 구성원들의 직무스트레스는 낮게 나타났다. 또한 팀 평균 LMX는 팀 LMX 차별화와 팀 구성원 직무스트레스 간의 정(+)적 관계를 약화시키는 것으로 확인되었고, 팀 LMX 차별화는 양자관계 수준 LMX와 직무스트레스 간의 부(-)적 관계를 강화시키는 것으로 확인되었다. 본 연구의 이론적 논의와 분석 결과를 토대로 시사점과 향후 연구방향을 제시하였다.

주제어: LMX, LMX 차별화, 평균 LMX, 직무스트레스, 다수준적 접근

1. 서론

경영환경이 급격하게 변화하고 그에 따른 경쟁이 치열해짐에 따라 현대 조직들은 구성원들에게 경쟁우위를 확보할 수 있는 역량을 갖추도록 요구하고 있다(Organ and Ryan, 1995). 이러한 상황에서 구성원들은 직무와 관련하여 과도한 부담을 갖지만 고과, 승진, 경력관리 등에 대한 우려로 자신에게 주어지는 직무요구에 부응할 수밖에 없기 때문에 스트레스에 직면하게 된다(Liu, Spector, and Shi, 2007). 직무스트레스는 직무상의 요구와 개인의 능

력이나 욕구가 불일치할 때 발생하는 신체적·감정적으로 유해한 반응을 의미한다(Zohar, 1995). 선행연구에 따르면, 직무스트레스는 개인의 감정과 태도에 부정적인 영향을 미쳐 개인의 성과를 저해할 뿐만 아니라 조직운영상의 비효율성으로 이어지게 된다(예: 고종욱, 2001; LePine, Podsakoff, and LePine, 2005). 따라서 직무스트레스는 구성원 개인뿐 아니라 관리자에게 있어서도 중요한 사안이므로 이에 대한 효과적인 관리방안이 강구될 필요가 있다.

스트레스 연구자들은 직장에서의 스트레스 완화에 영향을 미치는 다양한 요인들을 탐색하였는데, 대부분의 연구에서 사회적 후원(social support)을 스

트레스를 완화하는 중요한 요인으로 간주하고 있다 (Beehr, Jex, Stacy, and Murray, 2000). 사회적 후원은 한 개인에게 긍정적인 경험과 정서를 제공함으로써 스트레스에 대해 효과적으로 대처할 수 있도록 한다(Monnot and Beehr, 2014). 특히, 업무와 관련하여 다양한 자원을 보유하고 있는 리더로부터의 사회적 후원은 구성원들의 직무스트레스를 낮추는데 있어 중요한 역할을 한다. 이와 관련된 연구는 주로 리더-구성원 교환관계(Leader-Member Exchange: LMX) 이론을 중심으로 이루어지고 있다. LMX 이론에 따르면, 리더는 자신에게 주어진 제한된 자원을 효과적으로 관리하기 위하여 구성원들과 차별적인 관계를 형성한다(Liden, Sparrowe, and Wayne, 1997). 이 과정에서 LMX의 정도가 높은 구성원들은 리더로부터 중요한 자원과 사회적 후원을 제공받기 때문에 직무를 수행하면서 겪게 되는 부담이 낮아지게 되고, 결국 스트레스를 적게 경험하게 된다(Gerstner and Day, 1997; Schriesheim, Castro, and Cogliser, 1999).

LMX 이론은 약 40년 동안 이루어진 연구들과 이론적 발전을 통하여 조직구성원들의 태도와 행동을 설명하는데 있어 중요한 리더십 이론으로 인정받고 있으며, 최근의 연구자들은 이러한 발전의 연장선에서 양자관계 수준(dyad-level)을 넘어 팀 수준(team-level)에서의 LMX 연구가 이루어져야 한다는 제안을 해오고 있다(예: Graen and Uhl-Bien, 1995; Liden et al., 1997; Schriesheim et al., 1999). 그 이유는 양자관계 수준에서의 LMX와는 달리 팀 수준에서의 LMX 과정은 팀의 사회적 맥락을 반영하기 때문에 개별 구성원들의 태도와 행동뿐 아니라 팀의 효과성에도 영향을 미칠 수 있다는데 있다. 지금까지의 연구에서 다루어진 팀 수준에서의 LMX는 팀 평균 LMX(mean LMX)와 팀 LMX 차별화(LMX

differentiation)로 구분된다. 팀 평균 LMX는 팀 리더가 개별 구성원들과 갖는 각 LMX의 평균을 의미하는 반면, 팀 LMX 차별화는 팀 내부에서 개별 양자관계의 LMX에서 차이가 나타나는 정도를 의미한다(Erdogan and Bauer, 2010). 다수의 LMX 연구자들은 팀 수준에서의 LMX 연구를 통해 팀 평균 LMX와 팀 LMX 차별화의 효과를 검증하였다. 예를 들어, Hooper and Martin(2008)은 양자관계 수준의 LMX를 통제한 상태에서도 팀 LMX 차별화가 개인 수준의 태도변수인 직무만족(job satisfaction)과 웰빙(well-being)에 부정적인 영향을 준다는 결과를 제시함으로써 팀 LMX 차별화의 효과를 검증하였다. 또한 Le Blanc and González-Romá(2012)는 팀 평균 LMX가 팀 수준의 성과에 긍정적인 영향을 주고, 팀 LMX 차별화가 낮을 때 그 효과가 더 높아진다고 보고하였다. 이와 같이 팀 수준의 LMX가 개인의 태도를 거쳐 개인과 팀의 성과에 영향을 미친다는 점을 고려할 때(Liden et al., 1997), 팀 수준의 LMX는 구성원이 가질 수 있는 중요한 태도변수인 직무스트레스와도 유의한 관계를 가질 것으로 예상된다. 이러한 관점은 팀 수준의 요인들이 개인의 직무스트레스에 영향을 미칠 수 있다는 기존 연구(예: 김주희·강영희, 2014; 이정희·박기찬·오주연, 2014)의 주장과 같은 맥락에서 이해될 수 있는 것이다. 따라서 팀의 사회적 맥락을 반영하는 팀 수준의 LMX가 구성원들의 직무스트레스에 미치는 영향에 대한 연구는 이론적으로 중요한 의미를 가질 수 있다.

이상의 논의에 따라, 본 연구에서는 양자관계 수준의 LMX를 넘어 팀 수준의 LMX가 팀 구성원들의 직무스트레스에 미치는 영향을 이론화하고 실증함으로써 LMX와 직무스트레스 연구에 기여하고자 한다. 이를 위하여, 팀 구성원들의 직무스트레스에

대한 팀 수준의 LMX인 팀 평균 LMX와 팀 LMX 차별화의 주효과(main effect)를 검증한다. 팀 수준의 LMX가 양자관계 수준의 LMX와 차별적인 효과를 가진다는 점을 고려할 때, 팀 수준의 LMX가 양자관계 수준의 LMX를 통제하더라도 직무스트레스에 유의한 영향을 미치는지를 규명하는 것은 이론적으로 의미 있는 시도가 될 것이다.

그리고 팀 수준 LMX가 팀 구성원들의 직무스트레스에 미치는 주효과(main effect)와 함께 LMX 변수들 간의 상호작용효과(interaction effect)를 살펴본다. 본 연구에서는 상호작용효과를 구체적으로 확인하기 위하여 두 가지 측면으로 구분하여 접근하고자 한다. 먼저, 팀 수준 LMX 변수들 간의 상호작용효과이다. 선행연구에 따르면, 팀 평균 LMX와 팀 LMX 차별화는 상호작용함으로써 개인과 팀에 유의한 영향을 미친다(예: Boies and Howell, 2006; Ford and Seers, 2006; Le Blanc and González-Romá, 2012; Liden, Erdogan, Wayne, and Sparrowe, 2006; Nishii and Mayer, 2009; Stewart and Johnson, 2009). 다수의 선행연구는 팀 평균 LMX와 팀 LMX 차별화는 상호작용함으로써 각각의 변수와 팀 구성원들의 인식, 태도, 행동 간의 인과관계에 영향을 미친다는 점을 주로 논의하였다. 따라서 팀 평균 LMX와 팀 LMX 차별화는 팀 구성원들의 인식이나 태도와 밀접한 관련이 있는 직무스트레스에 대해서도 주효과와 함께 상호작용효과도 가질 것으로 보인다. 상호작용효과에 대한 두 번째 접근은 팀 수준 LMX 변수와 양자관계 수준 LMX 간의 상호작용에 관한 것이다. 지금까지 이루어진 연구들은 팀 LMX 차별화와 양자관계 수준의 LMX 간에 유의한 상호작용효과가 있다는 것을 보여주었다(예: Henderson, Wayne, Shore, Bommer, and Tetrick, 2008; Liao, Liu, and

Loi, 2010; Liden et al., 2006; Ma and Qu, 2010). LMX 차별화와 양자관계 수준의 LMX는 각각의 변수가 팀 구성원들의 인식, 태도 행동에 미치는 영향을 달라지게 할 수 있다는 점과 LMX 수준에 따라 팀 LMX 차별화에 대한 팀 구성원들의 개별적인 입장이 달라진다는 점을 강조한다. 한편, 팀 평균 LMX 역시 팀의 사회적 맥락을 반영하므로 양자관계 수준의 LMX와 차별되는 효과를 가질 것으로 예상된다. 본 연구에서는 구성원의 직무스트레스에 대한 팀 평균 LMX와 양자관계 수준의 LMX 간의 상호작용효과를 살펴봄으로써 LMX 연구를 진전시키고 한다.

종합하면, 본 연구는 기존의 양자관계 수준의 LMX를 넘어 다수준적 관점(multilevel perspective)에서 LMX가 팀 구성원들의 직무스트레스에 미치는 영향을 주효과와 상호작용효과로 구분하여 이론화하고 실증하고자 한다. 각 수준의 LMX가 구성원의 직무스트레스에 영향을 종합적으로 설명함으로써 LMX와 직무스트레스 연구에 이론적으로 기여할 수 있을 것으로 예상된다.

II. 이론 및 가설

2.1 팀 수준 LMX

초기의 리더-구성원 교환관계 연구는 양자관계 수준에 중점을 두었지만, 최근에는 양자관계 수준을 넘어 팀 수준에서 전개되는 LMX 과정에 관심을 두는 경향을 보인다. 그 이유는 크게 두 가지 측면에서 살펴볼 수 있다.

첫째, LMX 이론의 모체가 되는 수직쌍관계(Vertical

Dyadic Linkage, 이하 VDL) 이론은 리더와 개별 구성원들이 각각 다른 형태의 교환관계를 가질 것이라고 전제하면서, 리더와 모든 구성원들 간의 관계들은 동일한 형태를 가질 것이라고 가정하였던 기존의 평균적 리더십스타일(Average Leadership Style, 이하 ALS) 모형과 차별화를 시도하였다(Dansereau, Graen, and Haga, 1975 참조). 이를 근거로 하여, LMX 이론은 기본적으로 팀 내에서 리더가 구성원들과 차별적인 교환관계를 갖는다는 전제를 갖고 있으므로 팀 수준에서의 LMX 연구는 ALS 모형으로의 회귀이며, LMX 연구는 팀 내부의 양자관계 수준에서의 차별적인 관계의 형성이라는 기본 전제가 지켜져야 한다는 주장이 제기되었다(Graen, Liden, and Hoel, 1982 참조). 이러한 점에서 초기의 LMX 이론이 주로 양자관계 수준의 연구를 중심으로 이루어졌던 것으로 보인다. 하지만 초기의 VDL/LMX 이론의 형성을 주도하였던 연구자들(예: Dansereau et al., 1995)이 논의한 바와 같이, ALS와 VDL/LMX은 개념적으로는 상호배타적이지만 동시에 존재할 수도 있기 때문에 팀 수준에서의 LMX와 관련된 논의는 기존의 LMX 이론의 전제와 연구 맥락에서 벗어나지 않는다고 볼 수 있다. 즉, 양자관계 수준에서의 LMX, 팀 평균 LMX, 팀 LMX 차별화는 개념적으로 구분되지만, 동시에 존재할 수도 있다는 것이다. 최근의 LMX 연구자들이 팀 수준에서의 LMX 과정에 관심을 갖는 것은 바로 이러한 맥락에서 이해될 수 있다.

둘째, 팀 수준의 LMX에 대한 연구가 증가하는 또 다른 이유는 팀 수준의 LMX가 양자관계 수준의 LMX와는 구별되는 효과를 갖기 때문이다. 팀 수준의 LMX는 팀 리더가 구성원들과 맺는 모든 교환관계를 포함하기 때문에 양자관계 수준의 LMX에서는 확인하기 어려운 사회적 맥락을 반영할 수 있다

(Henderson, Liden, Glibowski, and Chaudry, 2009). 예를 들어, 팀 LMX 차별화는 팀 구성원이 리더와 다른 구성원들 간에 이루어지는 다양한 교환관계를 인식하고 그에 대해 반응하는데 영향을 미치기 때문에 구성원들 간에 형성되는 교환관계에 영향을 줄 수 있다(Liden et al., 2006). 따라서 개별 구성원은 리더와의 교환관계뿐 아니라 팀 수준의 LMX에 의해 야기되는 사회적 맥락에 의해서도 태도와 행동에 대한 동기를 갖게 된다(Ford and Seers, 2006). 이러한 논의는 실증연구를 통해 지속적으로 입증되고 있다. 기존연구의 결과를 정리한 <표 1>을 살펴보면, 팀 수준의 LMX는 양자관계 수준의 LMX와 마찬가지로 개인 수준의 결과변수에 다양한 형태로 영향을 미친다. 특히, 팀 수준의 LMX와 개인 수준의 결과변수 간의 인과관계를 검증한 대부분의 연구들이 양자관계 수준의 LMX를 통제하였다는 점을 고려할 때, 팀 평균 LMX와 팀 LMX 차별화는 개인 수준의 다양한 결과변수에 대해 독립적인 영향력을 갖는다는 것을 알 수 있다. 따라서 LMX가 팀 구성원들의 직무스트레스에 미치는 영향을 다수준적 관점에서 연구하는 것은 이론적으로 타당하며, 각 수준의 LMX와 직무스트레스 간의 역동적인 인과관계를 탐색할 수 있다는 점에서 의의를 갖는다고 하겠다.

한편, 팀 내 개인들은 팀 리더뿐 아니라 팀 동료들과도 교환관계를 맺는다. 팀 동료와의 교환관계(Team-Member Exchange: TMX or Coworker Exchange: CWX) 이론은 리더와의 관계와 마찬가지로 팀 동료들과의 관계에 의해서도 개별 구성원들의 태도와 행동, 그리고 성과가 달라진다는 점을 강조한다(예: Seers, 1989; Sherony and Green, 2002). TMX/CWX 이론은 개인의 교환관계를 팀 전반으로 확대하여 팀의 사회적 맥락을 반영할 수 있다는 점에서 팀 수준 LMX와 유사하지만, 교환관

〈표 1〉 다수준 LMX 변수들의 개념과 효과

구분	LMX	팀 평균 LMX	팀 LMX 차별화
기본 개념	양자관계 수준의 리더-구성원 교환관계	팀 내 LMX의 평균	팀 내 LMX의 분산
효과	리더후원, 조직몰입, 성과, 직무만족, 스트레스, 조직시민행동, 이직의도	동료관계만족, 도움행동	직무만족, 안녕감, 동료관계만족, 도움행동

계의 원천이 리더가 아닌 팀 동료들에 있다는 점에서 차이가 있다. 본 연구에서는 다수준적 관점에서 양자관계 수준 LMX와 팀 수준 LMX가 팀 구성원들의 직무스트레스에 미치는 효과에 중점을 두고 있으므로 TMX/CWX 이론은 연구의 범위에 포함되지 않는다.

2.2 팀 수준 LMX와 직무스트레스

균형이론(balance theory)에 따르면(Heider, 1958), 개인들은 긴장감을 낮추기 위하여 균형적인 대인관계를 유지하려는 경향을 갖는다. 균형 상태는 서로 긍정적인 관계를 맺고 있는 개인들이 제 3자와 동시에 긍정적인 관계를 갖거나, 서로 부정적인 관계를 맺고 있는 개인들이 제 3자와 서로 다른 형태의 관계(한 개인은 긍정적인 관계를 맺고, 다른 개인은 부정적인 관계를 맺는 경우)를 가질 때 발생하게 된다. Sherony and Green(2002)은, 균형이론을 기초로 하여, 조직 내 구성원들은 자신과 유사한 수준의 LMX를 갖는 동료들과 긍정적인 관계를 맺는 반면, 서로 다른 수준의 LMX를 갖는 동료들과는 부정적인 관계를 맺는다고 논의하였다. 따라서 LMX가 높은 구성원들은 LMX가 높은 동료들과 긍정적인 관계를 맺고, LMX가 낮은 구성원들은 LMX가 낮은 동료들과 긍정적인 관계를 맺게 된다고 볼

수 있다. 그리고 이러한 경향으로 인하여 팀 LMX 차별화가 높아질수록 LMX가 높은 내집단(in-group)과 LMX가 낮은 외집단(out-group) 간의 구분이 더욱 명확해지게 된다(Ma and Qu, 2010).

내집단과 외집단으로 구분된 팀 구성원들은 서로 다른 방식의 귀인(attribution) 성향이 갖기 때문에 팀 내에서의 차별적인 LMX는 팀 구성원들 간의 교류에 부정적인 영향을 미친다(Sias and Jablin, 1995). 개인들은 일반적으로 자신과 동일한 집단에 속한 타인들의 행동에 대해서는 긍정적으로 귀인하고, 다른 집단에 속한 타인들의 행동에 대해서는 부정적으로 귀인하는 경향을 보인다(Campbell and Swift, 2006; Wilhelm, Herd, and Steiner, 1993). 이를 LMX와 연계하면, 외집단에 속한 구성원들은 내집단에 속한 동료들의 LMX가 높은 이유를 아첨에 의한 것으로 귀인하고, 내집단에 속한 구성원들은 외집단에 속한 동료들의 LMX가 낮은 이유를 그들이 능력이 없기 때문이라고 귀인한다고 볼 수 있다(Hooper and Martin, 2008; Maslyn and Uhl-Bien, 2005). 내집단과 외집단 간의 이러한 심리적 거리(psychological distance)는 관계적 갈등, 의사소통 저하, 낮은 수준의 협력 등 심각한 문제를 야기하게 된다(Hooper and Martin, 2008; Sias and Jablin, 1995). 이러한 대인관계에서의 갈등과 부정적인 팀 분위기는 스트레스를 유

발하는 원인이 되므로(Bakker and Demerouti, 2007; Chen and Spector, 1992) 팀 LMX 차별화는 팀 구성원들의 직무스트레스를 높일 것으로 추론된다.

팀 LMX 차별화는 팀 내 일치감(consensus 또는 agreement) 형성에도 영향을 미친다. 일치감은 팀 구성원들이 특정 대상에 대해 동일하게 인식하는 정도를 의미하는데, 팀 LMX 차별화로 인하여 팀 내부에 내집단과 외집단의 구분이 명확해질수록 리더나 팀 분위기에 대한 구성원들의 인식은 달라지게 된다(Ford and Seers, 2006). 예를 들어, LMX가 높은 구성원들은 리더가 공정하다고 생각하지만 LMX가 낮은 구성원들은 리더가 공정하지 않다고 생각하기 때문에(Saavedra and Kwun, 1993; Sias and Jablin, 1995) 팀 구성원들 간의 일치감이 낮아지게 된다. 기존의 연구에 따르면, 일치감이 높은 팀의 구성원들은 서로에 대한 도움행동을 많이 하고 직무만족과 조직몰입의 정도가 높아지기 때문에 자신의 업무를 잘 수행할 수 있다고 믿는 자기효능감(self-efficacy)이 높아진다(Schyns, 2006; Tyler and Blader, 2001). 자기효능감이 높은 개인들은 어려운 상황에 직면하더라도 포기하지 않고 더 많은 노력을 기울이는 경향을 보이므로 직무와 관련하여 발생하는 스트레스 요인에 대한 조절능력이 높아지게 된다(Bandura, 1986; Wiedenfeld, O'Leary, Bandura, Brown, Levine, and Raska, 1990). 따라서 팀 LMX 차별화는 팀 내 일치감 형성을 저해함으로써 팀 구성원들의 자기효능감을 낮추고, 결과적으로 팀 구성원들의 직무스트레스 정도는 높아지게 될 것이다. 이상의 논의를 종합하면, 팀 LMX 차별화는 팀 내 갈등을 높이고, 협력, 의사소통, 일치감을 낮춤으로써 팀 구성원들의 직무스트레스에 부정적인 요인으로 작용할 것이라고 예측된다.

가설 1: 팀 LMX 차별화가 높아질수록 팀 구성원들의 직무스트레스는 증가할 것이다.

팀 구성원들의 LMX가 전반적으로 높은 경우에는 팀의 분위기가 긍정적인 것으로 예상된다. 이와 관련하여 균형이론을 적용하면, 다음과 같은 설명이 가능하다. LMX가 높은 구성원들은 LMX가 높은 동료들과 긍정적인 관계를 맺으려고 하기 때문에, 팀 내부의 전반적인 LMX 수준이 높아지면 대부분의 구성원들이 내집단에 속하게 되고 내집단과 외집단 간의 구분은 거의 없어지게 될 것이다. 따라서 팀 평균 LMX가 전반적으로 높아지면, 팀 구성원들 간의 부정적인 인식은 감소하고 그 만큼 심리적 거리도 가까워질 것이다. 그리고 이로 인하여 팀 내의 관계적 갈등은 낮아지고, 의사소통과 협력의 정도는 높아질 것이다.

한편, 리더가 대부분의 팀 구성원들과 높은 수준의 LMX를 맺는다는 것은 구성원들과 자신의 권력을 공유하겠다는 의미를 갖는다(Hollander, 2009). 리더는 LMX를 통해 구성원들에게 자신이 보유하고 있는 자원과 정보, 사회적 후원 등을 제공하기 때문에, LMX가 높은 구성원들은 자신이 리더로부터 인정을 받고 있고 자신의 영향력과 재량권의 정도가 높다고 인식한다(Liden et al., 1997; McClane, 1991). 따라서 LMX가 높은 구성원들은 심리적으로 안정적인 상태를 보이고, 조직과 팀에 도움이 되는 행동을 더 적극적으로 한다(Graen and Uhl-Bien, 1995). 이러한 상황에서 팀 구성원들 간의 상호작용은 더욱 긍정적인 형태로 이루어질 것으로 예상된다.

선행연구(예: Boies and Howell, 2006; Cogliser and Schriesheim, 2000; Ford and Seers, 2006)에서도 팀 평균 LMX는 팀 갈등을 감소시키고, 팀 내부의 협력과 일치감을 높이는 것으로 보고함으로

써 이상과 같은 인과적 추론을 뒷받침하고 있다. 따라서 팀 평균 LMX는 팀 구성원들의 직무스트레스를 완화하는 요인으로 작용할 것이라고 예측된다.

가설 2: 팀 평균 LMX가 높아질수록 팀 구성원들의 직무스트레스는 감소할 것이다.

2.3 팀 LMX 차별화와 팀 평균 LMX의 상호작용

팀 내에서 팀 LMX 차별화와 팀 평균 LMX는 다양한 형태로 동시에 존재할 수 있다. 예를 들어, 팀 LMX 차별화의 정도가 동일하지만 팀 평균 LMX는 다를 수 있고, 팀 LMX 차별화의 정도가 다르지만 팀 평균 LMX는 동일할 수 있다. 따라서 팀 LMX 차별화와 팀 평균 LMX의 주효과와 함께 두 변수 간의 상호작용효과에 대한 분석이 이루어진다면, 팀 수준 LMX가 구성원들의 직무스트레스에 미치는 영향을 보다 상세하게 이해하는데 도움이 될 것이다.

팀 LMX 차별화가 팀 구성원들의 직무스트레스를 높이는 가장 핵심적인 이유는 팀 내부에 내집단과 외집단이 형성되고, 이에 따라 팀 구성원들 간에 부정적인 대인관계가 형성된다는 것이다. 그런데 이러한 효과는 팀 평균 LMX의 정도에 따라 달라질 것으로 예상된다. 팀 LMX 차별화가 높은 상황에서 팀 평균 LMX가 높다는 것은 다수의 구성원들이 내집단에 속하게 된다는 것을 의미하고, 팀 평균 LMX가 낮다는 것은 다수의 구성원들이 외집단에 속하게 된다는 것을 의미한다. 두 가지 상황에서 공통적인 것은 내집단과 외집단 간의 경계가 뚜렷하지 않기 때문에 내집단과 외집단 간의 갈등의 가능성은 그렇게 높지 않다는 것이다. 하지만 팀 평균 LMX가 팀 구성원들에게 미치는 영향은 달라진다. 가설 2에서 논의하였듯이, 리더가 대부분의 팀 구성원들과 높은

수준의 LMX를 맺는다는 것은 구성원들과 권한을 공유하는 것을 의미하고(Hollander, 2009), 이는 구성원들로 하여금 자신보다는 팀을 위해 노력하도록 하는 효과로 이어진다(Graen and Uhl-Bien, 1995). 따라서 팀 LMX 차별화가 높은 상황에서 팀 평균 LMX가 높은 팀은 팀 평균 LMX가 낮은 팀에 비해 구성원들 간에 부정적인 상호작용이 발생할 가능성이 낮을 것으로 추론된다.

또한 팀 LMX 차별화의 정도가 동일하거나 거의 유사한 상황에서 팀 평균 LMX의 차이는 팀 구성원들의 인식과 의지에 차별적인 영향을 미칠 것이다. 팀 평균 LMX가 높은 상황에서 팀 LMX 차별화가 존재한다고 하더라도 대부분의 구성원들은 리더의 내집단에 속하고, 자신의 LMX가 동료들에 비해 상대적으로 다소 높거나 낮은 경우가 대부분일 것이다. 즉, 대부분의 구성원들은, 정도의 차이는 있지만, 자원 획득과 사회적 후원 등 LMX를 통한 이점은 누릴 수 있다는 것이다. 이러한 경우, 상대적인 LMX가 낮은 구성원들은 심리적 안정을 유지하는 가운데 자신들이 리더와의 관계를 발전시킬 기회를 가진다고 생각하기 때문에(Masllyn and Uhl-Bien, 2005) 자신을 둘러싼 상황을 부정적으로 인식하는 정도는 낮게 나타날 것이다. 반면, 팀 평균 LMX가 낮은 상황에서 팀 LMX 차별화가 존재한다면, 대부분의 구성원들은 리더의 외집단으로 분류된다. 그리고 LMX를 통한 이점을 누리지 못하기 때문에 자신을 둘러싼 상황에 대해 부정적으로 인식할 가능성이 높아질 것이다. 선행연구에 따르면, 높은 수준의 LMX는 환경에 대한 불안감을 감소시킴으로써 구성원들이 스트레스를 덜 느끼게 한다(Liden et al., 1997; Nelson, Basil, and Purdie, 1998). 따라서 팀 평균 LMX가 높은 팀에서는 리더와의 효과적인 교환관계가 이루어지기 때문에 팀 구성원들의 직

무스트레스에 대한 팀 LMX 차별화의 부정적인 효과가 상쇄될 것으로 예측된다.

가설 3: 팀 평균 LMX가 높을수록 팀 LMX 차별화와 팀 구성원들의 직무스트레스 간의 정(+)적 관계는 약화될 것이다.

2.4 팀 수준 LMX와 양자관계 수준 LMX 간의 상호작용

선행연구에 따르면, 양자관계 수준 LMX는 직무 수행과 관련된 자원과 후원을 제공함으로써 구성원들이 직무를 수행하면서 겪는 부담을 감소시키고, 결국 스트레스를 적게 경험하도록 한다(Gerstner and Day, 1997; Schriesheim et al., 1999). 본 연구에서는 다수준적 관점에서 양자관계 수준 LMX와 구성원들의 직무스트레스 간의 관계에 대한 팀 수준 LMX의 조절효과를 살펴봄으로써 LMX와 직무스트레스에 대한 이론적 논의를 확장하고자 한다.

조직 내 개인들은 자신과 유사한 타인들과의 비교를 통해 자신의 상황을 평가하기 때문에 사회적 비교(social comparison)와 관련된 정보에 민감한 반응을 보이고, 사회적 비교의 결과에 따라 공정성을 판단한다(Festinger, 1954; Masterson, Lewis, Goldman and Taylor, 2000). 팀 구성원들은 동일한 목표를 가지므로 상호의존성이 높고, 기본적으로 업무 수행에 필요한 자원을 활용하는 기회를 동등하게 갖는다(Tse, Dasborough, and Ashkanasy, 2008). 따라서 리더로부터 제공되는 자원과 후원의 정도는 팀 구성원들이 공정성을 판단하는 기준으로서의 역할을 할 것이다. 즉, 양자관계 수준의 LMX는 팀 구성원들이 공정성을 판단하는 기준이 된다는 것인데, 이는 팀 LMX 차별화의 정도에 따라 달라

질 것으로 예상된다. 선행연구에 따르면, LMX 수준이 높은 구성원들은 팀 LMX 차별화가 공정하다고 인식하고, LMX 수준이 낮은 구성원들은 팀 LMX 차별화가 불공정하다고 인식하는 경향이 있다(Saavedra and Kwun, 1993; Sias and Jablin, 1995). 이를 통해 팀 LMX 차별화가 높을수록 양자관계 수준 LMX가 높은 구성원들은 공정성을 더욱 높게 인식하고, 양자관계 수준 LMX가 낮은 구성원들은 공정성을 더욱 낮게 인식할 것이라고 추론할 수 있다. 조직 내에서 공정성에 대한 인식은 구성원들의 직무스트레스를 감소시킨다는 점(Elovainio, Kivimäki, and Helkama, 2001; Zohar, 1995)을 고려하면, 팀 LMX 차별화가 높은 상황에서 LMX 수준이 높은 구성원들은 LMX 수준이 낮은 구성원들에 비해 직무스트레스를 더 적게 경험할 것이라고 예상할 수 있다.

LMX 수준이 높은 구성원들은 리더로부터 더 많은 자원과 후원을 제공받기 때문에 자신의 업무를 잘 수행할 수 있다고 믿는 자기효능감이 높아진다(Schyns, 2004). 이러한 자기효능감은 팀 LMX 차별화가 높은 상황에서 더 현저하게 나타난다. 그 이유는 LMX 수준이 높은 구성원들은 팀 LMX 차별화가 높아질수록 자신이 리더와 더 좋은 관계를 맺고 있고 더 많이 인정을 받고 있다고 인식하는 경향이 있기 때문이다(Liao et al., 2010). 반면에, LMX 수준이 낮은 구성원들은 팀 LMX 차별화가 높아질수록 상대적 박탈감이 더 높아져 자기효능감이 더욱 낮아질 것이다(Bolino and Turnley, 2009). 따라서 팀 LMX 차별화가 높아질수록 LMX 수준이 높은 구성원들의 자기효능감이 더 높아지기 때문에 그들의 직무스트레스는 더 낮아질 것으로 예상된다.

가설 4: 팀 LMX 차별화가 높을수록 양자관계 수

준 LMX와 팀 구성원들의 직무스트레스 간의 부(-)적 관계는 강화될 것이다.

가설 2에서 논의하였듯이, 팀 평균 LMX가 높아지면 대부분의 구성원들이 내집단에 속하게 되는데, 이는 대부분의 구성원들이 리더로부터 자원과 후원을 제공받는다는 것을 의미한다. 이러한 상황에서 양자관계 수준 LMX가 높은 구성원들은 다른 동료들에 비해 리더로부터 더 많은 자원과 후원을 받게 된다. 이렇게 풍부해진 자원과 후원은 구성원들의 직무스트레스를 낮추는 기능을 한다. 직무스트레스는 자신의 직무수행과 관련된 요구가 높을 때 발생하지만, 이러한 요구를 충족할 수 있는 자원이 확보되면 직무스트레스는 발생하지 않거나 상당히 완화된다(Bakker and Demerouti, 2007). 리더로부터의 자원과 후원이 직무자원의 중요한 요소이므로 팀 평균 LMX가 높은 팀에서 양자관계 수준 LMX가 높아질수록 직무스트레스는 더 낮아질 것으로 보인다.

팀 평균 LMX와 양자관계 수준 LMX가 팀 구성원의 직무스트레스에 미치는 상호작용효과는 상대적 LMX(relative LMX) 개념을 통해 보다 명확하게 이해할 수 있다. 상대적 LMX는 팀 평균 LMX를 기준으로 개별 구성원들의 상대적인 LMX 수준을 나타낸다(Graen et al., 1982). 따라서 한 구성원의 양자관계 수준 LMX가 팀 평균 LMX보다 높으면 상대적 LMX는 높아지고, 팀 평균 LMX보다 낮으면 상대적 LMX는 낮아지는 것이다. 이를 통해 구성원들은 자신의 절대적인 LMX 수준뿐 아니라 상대적인 LMX 수준에 의해서도 영향을 받는다는 것을 알 수 있다. 따라서 팀 평균 LMX가 높더라도 양자관계 수준 LMX의 상대적인 수준에 따라서 구성원들의 인식과 태도는 달라진다고 볼 수 있다. 구성원들은 팀 내 동료들과의 비교를 통해 자신에 대한

인식을 형성하는데, 상대적 LMX가 높은 구성원들은 리더로부터 더 많은 사회적 후원을 받기 때문에 다른 동료들에 비해 자신이 우월하고 존중받는 존재라는 인식을 하게 된다(Tse, Ashkanasy, and Dasborough, 2012). 리더로부터의 사회적 후원에 대한 인식이 구성원들의 심리적 안녕(well-being)을 높이고 스트레스를 감소한다는 연구결과(Lim, 1997; Van Emmerik, Euwema, and Bakker, 2007)를 고려할 때, 팀 평균 LMX가 높은 팀에서 양자관계 수준 LMX가 높은 구성원들의 직무스트레스는 상대적으로 더 낮아질 것으로 예측된다.

가설 5: 팀 평균 LMX가 높을수록 양자관계 수준 LMX와 팀 구성원들의 직무스트레스 간의 부(-)적 관계는 강화될 것이다.

III. 연구방법

3.1 표본 및 자료수집

본 연구에서는 다수준 LMX가 팀 구성원들의 직무스트레스에 미치는 영향력을 분석하기 위하여 4개의 국내 설계디자인 회사를 대상으로 연구를 진행하였다. 사전에 사내 인터넷망을 통해 연구의 목적에 대한 메일을 공지하였으며, 총 97개 팀에서 596명의 팀원들이 설문에 참여하였다. 설문은 개개인의 사적 정보를 보호하고, 설문의 취지를 상세하게 설명하기 위하여 별도로 준비된 공간에서 일대일 방식으로 진행하였고, 응답자들은 준비된 설문지에 직접 기입을 하였다. 설문에 참여한 팀원들의 응답률은 95%(566명)였고, 이 중 정보가 누락되었거나 불성

실한 응답으로 판단된 설문지를 제거한 후 96개 팀의 558명에 의한 응답 자료를 최종 분석에 사용하였다.

최종 분석에 포함된 응답자들의 인구통계적 특성을 간단히 살펴보면, 모든 응답자들은 정규직이었고, 남성(399명, 71.5%)이 여성(159명, 28.5%)보다 많았다. 평균 연령은 32.9세였으며, 평균 근속기간은 46.9개월이었다. 직급별로는 사원(159명, 28.5%)이 가장 많았고, 대리(138명, 24.7%), 과장(137명, 24.6%), 차장(88명, 15.8%), 부장(33명, 6.9%), 상무(3명, 0.5%) 순으로 나타났다.

한편, 본 연구의 핵심 변수인 LMX를 측정하기 위하여 팀원들로 하여금 자신이 소속된 팀의 팀장과의 교환관계 정도를 표기하도록 하였다. 팀장들은 남성(89명, 92.7%)이 여성(7명, 7.3%)보다 많았다. 평균 연령은 41.7세였으며, 평균 근속기간은 86.1개월이었다. 직급별로는 상무·전무(52명, 54.2%)가 가장 많았고, 부장(30명, 31.3%), 차장(12명, 12.5%), 과장(2명, 2.1%) 순으로 나타났다.

3.2 변수의 측정

LMX는 LMX-7 척도(Graen, Novak, and Sommerkamp, 1982)로 측정하였다. LMX-7 척도는 많은 연구에서 신뢰성과 타당성이 검증되었고, 현재까지 가장 많이 사용되고 있다(Graen and Uhl-Bien, 1995; Liden and Maslyn, 1998). LMX-7 척도는 Graen and Uhl-Bien(1995)에 의해 일부 문구가 수정되고, 4점 척도에서 5점 척도로 변경되었는데, 본 연구에서는 수정된 LMX-7 척도를 사용하였다. 팀원들은 “나의 리더가 나의 업무수행에 대해 어느 정도 만족하는지 알고 있다” “리더는 나의 업무수행상의 애로점과 요구사항에 대해 잘 알고 있다” 등의 7개 문항에 대해 “전혀 동의하지 않음(1

점)”에서 “매우 동의함(5점)”까지 5점 척도에 응답을 하였다. 여기서 리더는 팀원들이 소속된 팀의 팀장을 의미하고, 응답자들에게 이에 대해 인지하도록 설명하였다. 척도에 대한 신뢰도를 분석한 결과, 신뢰도 계수(Cronbach’s alpha)는 .85로 나타났다.

선행연구(예: Le Blanc and González-Romá, 2012; Ma and Qu, 2010; Stewart and Johnson, 2009)에서 활용한 방식에 따라, 양자관계 수준의 LMX는 7개 문항의 평균값으로 계산하였고, 팀 LMX 차별화는 팀 내 양자관계 수준 LMX의 표준편차로 계산하였으며, 팀 LMX 평균은 팀 내 양자관계 수준 LMX의 평균값으로 계산하였다.

본 연구의 종속변수인 직무스트레스는 Bolino and Turnley(2005)와 Motowidlo, Packard, and Manning(1986)의 연구에서 사용된 척도를 사용하여 측정하였다. 팀원들은 “나는 회사 생활에서 자주 심한 스트레스를 느낀다”, “나는 회사에서 스트레스를 받는 경우가 거의 없다”(역척도), “나는 하고 있는 일 때문에 스트레스를 많이 받는다”의 3개 문항에 대해 응답하였다. 모든 문항은 “전혀 동의하지 않음(1점)”에서 “매우 동의함(5점)”으로 표기된 5점 척도로 측정되었으며, 척도에 대한 신뢰도 계수는 .83이었다.

본 연구에서는 4개의 회사에서 자료를 수집하였기 때문에 각 회사의 특성들이 LMX와 직무스트레스에 잠재적인 영향력을 가질 수 있다(Liden et al., 2006). 따라서 각 회사를 더미변수(dummy variable)화 하여 통제하였다. 또한 팀원들의 수와 수행하는 직무특성이 LMX 형성과 직무스트레스에 영향을 줄 수 있다는 점을 고려하여(Liden et al., 2006; Ng and Sorensen, 2008), 팀 크기와 업무유형을 각각 통제하였다. 팀의 크기는 리더를 포함한 팀 내 모든 구성원들의 수로 계산하였고, 업무유형은 핵심

업무(설계업무, 1로 코딩)와 지원 업무(기획 및 인사 등, 0으로 코딩)로 구분하였다(Porter, 1985). 이와 더불어 개인의 특성과 태도가 LMX와 직무스트레스에 미치는 영향을 통제하기 위하여 팀 구성원들의 직급, 성별, 연령, 근무기간 등 인구통계적 특성과 직무만족(job satisfaction) 및 정서적 조직몰입(affective organizational commitment)을 분석에 포함하였다(Liden et al., 2006; Ng and Sorensen, 2008 참조). 직급은 사원(1), 대리(2), 과장(3), 차장(4), 부장(5), 상무(6)로 구분하였고, 성별은 더미변수(여성 1, 남성 0)로 처리하였다. 연령은 만 나이로 계산하였고, 근무기간은 개월 수로 계산하였다. 직무만족과 정서적 조직몰입은 기존연구(Meyer and Allen, 1997; Seashore, Lawler, Mirvis, and Cammann, 1982)에서 사용된 척도를 활용하였다. 직무만족은 “대체로 나는 나의 일에 만족한다”와 “나는 전반적으로 여기서 일하는 것을 좋아한다” 등의 3문항으로 구성되었고, 정서적 조직몰입은 “나는 회사에 강한 소속감을 느끼지 못한다” (역척도)와 “우리 회사는 내게 개인적으로 상당히 큰 의미가 있다” 등의 4문항으로 구성되었으며, 팀원들은 “전혀 동의하지 않음(1점)”에서 “매우 동의함(5점)”의 5점 척도에 응답을 하였다. 척도에 대한 신뢰도 계수는 직무만족이 .78, 정서적 조직몰입이 .89로 나타났다.

IV. 연구결과

4.1 분석방법

본 연구의 자료는 개인 수준의 변수(양자관계 수

준 LMX, 직무스트레스, 인구통계적 특성, 직무만족, 정서적 조직몰입)와 팀 수준의 변수(팀 LMX 차별화, 팀 평균 LMX, 회사유형, 팀 크기, 업무유형)들이 포함되는 다수준(multi-level)적 특성을 갖는다. 따라서 가설을 검증하기 위하여 위계적 선형모형(Hierarchical Linear Modeling)을 통해 분석을 실시하였다.

직무스트레스가 팀 간에 차이가 있는지를 확인하기 위하여 통제변수와 독립변수를 포함하지 않은 상태에서 기초모형(null model) 분석을 수행하였다. 이를 통하여 본 연구의 종속변수인 직무스트레스의 전체 분산 중에서 팀 간의 차이를 나타내는 팀 간(between teams) 분산과 팀 내 개인들 간의 차이를 나타내는 팀 내(within a team) 분산의 비율을 확인할 수 있으며, 직무스트레스가 팀 수준 변수들에 의해서 유의한 영향을 받는지를 알 수 있다. 분석 결과, 팀 수준의 분산은 통계적으로 유의하게 나타났기 때문에($\tau = .03, p < .05$), 직무스트레스는 팀 수준 변수들에 의해 달라진다고 유추할 수 있다. 직무스트레스에 대한 팀 내 상관관계, 즉 전체 분산 중에서 팀 수준의 분산이 차지하는 비율은 .06으로 나타났다. 이는 직무스트레스의 6%는 팀 간의 차이에 의해 설명되고, 94%는 팀 내의 차이에 의해 설명된다는 것을 의미한다. 그러므로 직무스트레스는 개인 수준의 변수들뿐 아니라 팀 수준의 변수들에 의해서도 영향을 받는다고 해석할 수 있다(Snijders and Bosker, 1999 참조).

본 연구에서는 통제변수, 독립변수 및 조절변수, 상호작용 변수들을 단계적으로 포함하면서 분석을 하였다. 이 과정에서, 완전 최대우도추정(full maximum likelihood estimation)을 사용하여 Deviance test를 실시함으로써 변수의 추가에 따른 모형적합성 변화의 유의성을 확인하였다(Raudenbush and Bryk,

2002). 이는 회귀분석의 R² 변화나 구조방정식 모형의 χ^2 변화를 검증하는 절차와 유사한 것이다 (Henderson et al., 2008 참조).

한편, 변수들 간에 발생할 수 있는 다중공선성 (multicollinearity)의 문제를 최소화하기 위하여 개인 수준에서의 상호작용 변수인 양자관계 수준 LMX는 팀 내 평균을 기준으로 중심화(group-mean centering)하였고, 더미 변수인 회사유형과 성별을 제외한 나머지 변수는 표본 전체의 평균을 기준으로 중심화(grand-mean centering)하였다(Hofmann and Gavin, 1998 참조).

4.2 분석결과

본 연구의 분석에 포함된 변수들의 기술통계량과 변수들 간의 상관관계는 <표 2>에 제시하였다. 개인 수준의 통제변수 중에서는 근무기간, 직무만족, 정서적 조직몰입이 직무스트레스와 유의한 상관관계를 갖는 것으로 나타났고, 본 연구에서의 조절변수인 LMX 역시 직무스트레스와 유의한 상관관계를 갖는 것으로 확인되었다. 팀 수준의 변수들 중에서는 팀의 인원수가 많을수록 팀 LMX 차별화가 높아지고, 팀 평균 LMX가 높을수록 팀 LMX 차별화가 낮아지는 것으로 나타났다.

<표 2> 변수의 기술통계량 및 상관관계

	평균	표준 편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
개인 수준									
(1) 직급	2.47	1.25							
(2) 연령	32.87	5.19	.82***						
(3) 성별	.28	.45	-.30***	-.41***					
(4) 근무기간	46.92	46.29	.38***	.56***	-.10*				
(5) 직무만족	3.61	.64	.10*	.04	-.04	.01			
(6) 정서적 조직몰입	3.23	.78	.10*	.05	-.11**	.07	.49***		
(7) LMX	3.24	.65	.06	.09*	-.20***	-.03	.25***	.32***	
(8) 직무스트레스	3.51	.74	.05	.06	-.01	.09*	-.12**	-.21***	-.28***
팀 수준									
(1) 회사1	.15	.36							
(2) 회사2	.17	.38	-.19						
(3) 회사3	.46	.05	-.38***	-.41***					
(4) 업무유형	.79	.41	.07	.02	-.04				
(5) 팀 크기	7.15	2.96	.45***	.05	-.25*	.37***			
(6) 팀 평균 LMX	3.21	.37	-.18	.07	.05	.15	.09		
(7) 팀 LMX 차별화	.54	.21	.16	-.11	-.03	.07	.28**	-.26*	

주) N = 팀 : 96, 구성원 : 558.

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

〈표 3〉은 위계적 선형모형 분석의 결과를 보여주고 있다. 통제변수만 포함한 분석에서는 근무기간 ($\gamma = .00, p < .05$)과 정서적 조직몰입 ($\gamma = -.23, p < .001$)이 직무스트레스에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다(모형 I). 모형 I의 Deviance는 기초모형에 비해 54.17이 감소하였고, Deviance의 변화에 대한 Deviance test 결과는 유의한 것으로

나타났다($p < .05$).

모형 II에서는 팀 수준 LMX가 팀 구성원들의 직무스트레스에 미치는 영향에 대한 분석결과를 나타내고 있다. 팀 LMX 차별화가 직무스트레스를 높일 것이라고 예상했던 가설 1($\gamma = .37, p < .01$)과 팀 평균 LMX가 직무스트레스를 낮출 것이라고 예상했던 가설 2($\gamma = -.26, p < .01$)는 모두 지지되

〈표 3〉 직무스트레스에 대한 위계적 선형모형 분석결과

변수	모형 I	모형 II	모형 III
개인 수준			
직급	.06	.04	.03
연령	-.02	-.01	-.01
성별	-.07	-.07	-.07
근무기간	.00*	.00	.00
직무만족	.02	.04	.02
정서적 조직몰입	-.23***	-.16***	-.16***
LMX		-.23**	-.14*
팀 수준			
회사1	-.15	-.25**	-.22*
회사2	.15	.20*	.20**
회사3	-.01	-.03	-.02
업무유형	-.05	-.05	-.02
팀 크기	-.00	-.00	-.00
팀 LMX 차별화		.37**	.26**
팀 평균 LMX		-.26**	-.22*
상호작용			
팀 LMX 차별화 × 팀 평균 LMX			-.18***
LMX × 팀 LMX 차별화			-.65**
LMX × 팀 평균 LMX			.30
Deviance	1188.10	1135.40	1121.46
△Deviance	54.17*	52.70***	13.94**

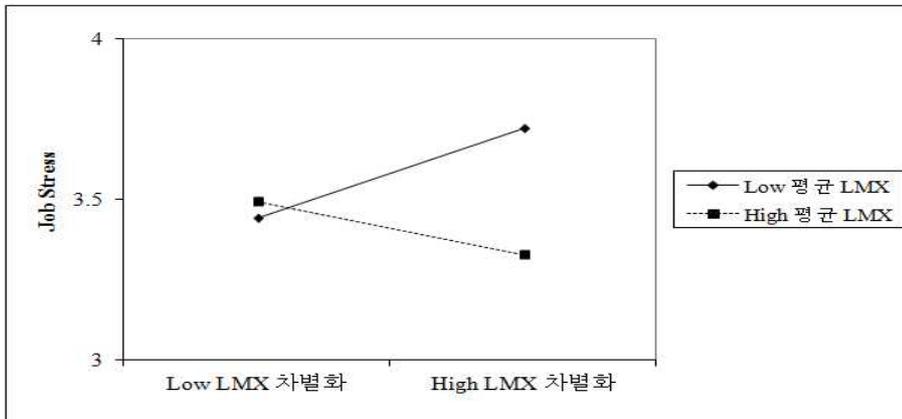
주) N = 팀 : 96, 구성원 : 558.

모형 I의 △Deviance는 기초모형에 대한 증분, 모형 II의 △Deviance는 모형 I에 대한 증분, 그리고 모형 III의 △Deviance는 모형 II에 대한 증분을 의미한다.

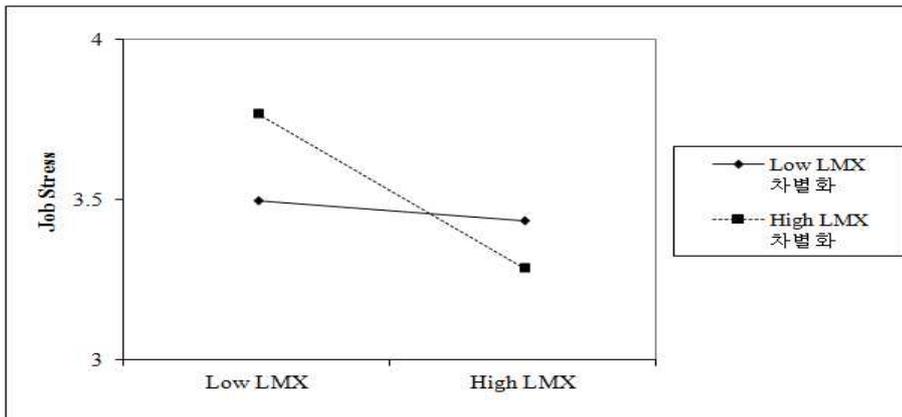
* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

었다. 한편, 양자관계 수준 LMX는 선행연구의 결과와 마찬가지로 직무스트레스에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($\gamma = -.23, p < .01$). 모형 II의 Deviance는 모형 I에 비해 52.7만큼 감소하였고, Deviance 변화에 대한 Deviance test 결과 역시 유의하게 나타났다($p < .001$). 이를 통해, 양자관계 수준 LMX와 팀 수준 LMX는 팀 구성원들의 직무스트레스에 동시에 유의한 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

팀 수준 LMX 변수들 간의 상호작용에 대한 분석 결과와 팀 수준 LMX 변수들과 양자관계 수준 LMX 간의 상호작용에 대한 분석결과는 모형 III에 제시하였다. 팀 평균 LMX가 팀 LMX 차별화와 직무스트레스 간의 정(+)적 관계를 약화시킬 것이라고 예상했던 가설 3($\gamma = -.18, p < .001$)과 팀 LMX 차별화가 양자관계 수준 LMX와 직무스트레스 간의 부(-)적 관계를 강화시킬 것이라고 예상했던 가설 4($\gamma = -.65, p < .01$)는 지지되었다. 하지



〈그림 1〉 팀 LMX 차별화와 팀 평균 LMX 간의 상호작용



〈그림 2〉 팀 LMX 차별화와 양자관계 수준 LMX 간의 상호작용

만 팀 평균 LMX가 양자관계 수준 LMX와 직무스트레스 간의 부(-)적 관계를 강화시킬 것이라고 예상했던 가설 5는 지지되지 않았다($\gamma = .30, n.s.$). 모형 III의 Deviance는 모형 II에 비해 13.94만큼 감소하였고, Deviance 변화에 대한 Deviance test 결과 역시 유의하게 나타났다($p < .01$).

조절효과를 구체적으로 확인하기 위하여 조절변수의 평균에서 표준편차를 더하고 뺀 값을 기준으로 상위집단과 하위집단으로 구분하여 도식화하였다(Aiken and West, 1991 참조). 먼저, <그림 1>은 팀 LMX 차별화와 직무스트레스 간의 관계에 대한 팀 평균 LMX의 조절효과로, 팀 LMX 차별화가 직무스트레스를 높이지만 팀 평균 LMX가 높은 집단에서는 이러한 영향력이 상쇄된다는 것을 알 수 있다. <그림 2>는 양자관계 수준 LMX와 직무스트레스 간의 관계에 대한 팀 LMX 차별화의 조절효과로, 팀 LMX 차별화가 높을수록 양자관계 수준 LMX와 직무스트레스 간의 부(-)적 관계가 더 강화된다는 것을 알 수 있다.

V. 논의

5.1 연구결과에 대한 논의

본 연구는 다수준적 관점에서 LMX가 팀 구성원들의 직무스트레스에 미치는 영향을 살펴보았다. 구체적으로, 팀 LMX 차별화와 팀 평균 LMX가 팀 구성원들의 직무스트레스에 미치는 주효과와 팀 수준 LMX 변수들 간의 상호작용효과, 그리고 팀 수준 LMX 변수와 양자관계 수준 LMX 간의 상호작용효과를 검증하였다. 연구결과, 팀 LMX 차별화가 높을수록 팀 구성원들의 직무스트레스가 높게 나타났

고, 팀 평균 LMX가 높을수록 팀 구성원들의 직무스트레스는 낮게 나타났다. 또한 팀 평균 LMX가 높은 팀은 낮은 팀에 비해 팀 LMX 차별화와 팀 구성원들의 직무스트레스 간의 정(+)적 관계가 약해지는 것으로 확인되었다. 그리고 팀 LMX 차별화가 높은 팀은 그렇게 낮은 팀에 비해 양자관계 수준 LMX와 직무스트레스 간의 부(-)적 관계가 강해지는 것으로 확인되었다.

팀 평균 LMX가 높은 팀은 그렇게 낮은 팀에 비해 양자관계 수준 LMX와 직무스트레스 간의 부(-)적 관계가 강해질 것이라고 예상한 가설 5가 지지되지 않은 이유에 대해서는 심리적 부담 측면에서 접근해 볼 수 있다. 본 연구에서는 논거로 상대적 LMX가 높아질수록 리더로부터 더 많은 자원과 후원을 제공받고, 이로 인하여 우월감이나 존중감과 같은 심리적인 만족감이 높아진다는 점을 제시하였다. 하지만 지나치게 높은 LMX로 인해 부담감이 높아질 경우에는 다른 해석이 가능할 수도 있다. LMX 수준이 높은 구성원들은 리더로부터 다양한 형태의 자원과 후원을 제공받지만, 사회적 교환관계(social exchange)에 의해 형성되는 호혜 규범(reciprocity norm)에 따라 리더가 요구하는 바를 달성해야 한다는 의무감을 가질 수 있다. 따라서 적정 수준의 LMX는 팀 구성원들의 직무스트레스를 낮추는 효과를 갖지만, 지나치게 높은 수준의 LMX는 오히려 직무스트레스를 높일 수 있다(Harris and Kacmar, 2006). 이를 본 연구에 적용하면, 팀 평균 LMX가 높은 상황에서 한 구성원의 양자관계 수준 LMX가 높아지면, 그 구성원은 상대적으로 더 많은 자원과 후원을 제공받을 수 있지만 동시에 부담감이 높아지기 때문에 상쇄효과(trade-off effect)가 발생한다고 볼 수 있다.

5.2 연구의 시사점

본 연구는 LMX와 스트레스와 관련된 연구 분야에 다음과 같은 시사점을 제공한다. 먼저, 본 연구는 LMX 연구가 리더와 구성원 간의 양자관계뿐 아니라 팀 수준에서의 과정에 대한 논의를 포함하여야 한다는 연구자들의 제안(Graen and Uhl-Bien, 1995; Liden et al., 1997; Schriesheim et al., 1999)에 기초하고 있다. 기존의 연구는 양자관계 수준의 LMX가 구성원들에게 중요한 직무 자원을 제공함으로써 직무스트레스를 감소시킨다는 논의에 중점을 두었다. 하지만 개인의 직무스트레스는 이와 같은 양자관계 수준의 교환관계뿐 아니라 팀 수준의 요인들에 의해서도 영향을 받는다(김주희 · 강영희, 2014; 이정희 외, 2014). 이에, 본 연구에서는 팀의 사회적 맥락을 반영하는 팀 수준의 LMX가 구성원들의 직무스트레스에 미치는 영향을 살펴 보았다. 특히, 양자관계 수준의 LMX를 통제된 상태에서 팀 수준의 LMX인 팀 LMX 차별화와 팀 평균 LMX가 팀 구성원들의 직무스트레스에 미치는 영향을 이론화하고 실증함으로써 LMX 연구의 논의를 확장하였다는 점에서 이론적 의의를 갖는다.

둘째, 본 연구는 팀 수준 LMX 변수들 간의 상호작용효과와 팀 수준 LMX 변수들과 양자관계 LMX 간의 상호작용효과를 검증하였다. 이는 팀의 효과성을 정확하게 예측하기 위해서는 팀 LMX 차별화와 팀 평균 LMX 간의 상호작용과 다수준 LMX 변수들 간의 상호작용이 고려되어야 한다는 관점(예: Cogliser and Schriesheim, 2000; Liden et al., 2006)을 반영하는 것이다. 특히, 본 연구는 기존에 시도되지 않았던 팀 평균 LMX와 양자관계 수준 LMX 간의 상호작용효과를 검증하였다. 비록 팀 평균 LMX와 팀 구성원들의 직무스트레스 간의 인과적 관계에

대한 양자관계 수준 LMX의 조절효과는 유의하지 않았지만, 팀 평균 LMX를 양자관계 수준 LMX가 갖는 효과의 총합으로 간주하는 데에 머물러 있던 기존연구의 한계를 벗어나 팀 평균 LMX의 차별적 효과를 이론화함으로써 LMX 이론의 발전에 기여하였다.

셋째, 본 연구는 LMX 연구뿐 아니라 스트레스 연구에도 이론적인 시사점을 갖는다. 기존의 스트레스 연구는 개인들의 특성, 사회적 관계, 팀이나 조직 등과 같은 맥락적 상황을 스트레스의 선행요인으로 조사해 왔지만, 팀 수준의 LMX와 직무스트레스 간의 관계에 대한 연구는 이루어지지 않았다. 다수의 연구들이 팀 동료들과의 사회적 관계가 팀 구성원들의 직무스트레스에 유의한 영향을 미친다는 결과를 제시함으로써 팀 내 복합적인 사회적 관계가 개별 구성원들의 직무스트레스에 영향을 줄 수 있다는 근거를 제공하였다(예: 신인용 · 이기현 · 오홍석, 2013; Beehr et al., 2000; Ng and Sorensen, 2008). 본 연구는 이러한 선행연구들에 이어 팀 구성원들의 직무스트레스에 대한 팀 수준 LMX의 주효과와 다수준 LMX 변수들 간의 상호작용효과를 검증함으로써 스트레스의 선행요인에 대한 이론적 범위를 확장하는데 기여하였다.

한편, 본 연구의 결과는 팀 리더가 LMX를 관리함에 있어 양자관계 수준뿐 아니라 팀 수준의 맥락적 상황도 함께 고려해야 한다는 실무적인 시사점을 제시하고 있다. 리더는 개인적인 편견을 제외하더라도, 자원, 시간, 노력 등의 제한으로 인하여 팀 구성원들과 차별적인 LMX를 형성할 수밖에 없는 상황이 발생한다(Liden et al., 1997). 하지만 본 연구의 결과에 따르면, 팀 LMX 차별화는 팀 구성원들을 스트레스를 높이기 때문에 팀 효과성에 부정적인 영향을 줄 것으로 예상된다. 따라서 가능하다면 팀 LMX 차별화를 줄일 필요가 있다. 만약 팀을 효율

적으로 관리하기 위하여 어쩔 수 없이 팀 구성원들과 차별적인 LMX를 가져야만 한다면, 전반적인 LMX를 높이는 방안을 강구해야 한다. 팀 평균 LMX가 높은 팀에서는 팀 LMX 차별화가 팀 구성원들의 직무스트레스에 미치는 영향이 완화된다는 본 연구의 결과는 팀 구성원들과의 LMX를 전반적으로 높은 상태에서 LMX 차별화를 제한된 범위 내에서 실행해야 한다는 근거를 제시하고 있는 것이다.

5.3 연구의 한계와 향후 연구를 위한 제언

본 연구는 LMX와 스트레스 연구에 다양한 시사점을 제공하지만, 이를 받아들이기 위해서는 다음과 같은 연구의 한계를 고려해야 한다. 먼저, 본 연구는 다수준 LMX와 직무스트레스 간의 인과적 관계를 이론적으로 설명하였지만, 횡단연구의 한계를 배제하기는 어렵다. 예를 들어, 직무스트레스가 높은 팀 구성원들은 부정적인 태도와 행동을 보이고 직무성과가 낮아지기 때문에 LMX 형성에 부정적인 영향을 줄 수 있다. 따라서 본 연구의 결과를 해석함에 있어 역인과적 논리가 존재할 가능성을 염두에 두어야 한다. 아울러 향후의 연구에서는 역인과관계를 규명할 수 있는 실험설계나 종단연구를 적용할 필요가 있다.

둘째, 본 연구의 자료는 설계디자인 회사에서 수집되었기 때문에 해당 회사의 특성이 작용할 가능성이 있다. 설문조사 과정에서의 인터뷰를 통해 설계디자인 회사들은 새롭고 다양한 아이디어를 창출하기 위하여 다른 조직들에 비해 팀을 자주 재편성한다는 것을 알 수 있었다. 이러한 특성은 팀 구성원들의 직무스트레스와 LMX 형성에 영향을 줄 수도 있다. 본 연구에서 적용된 논리적 근거들은 특정 특성에 국한되지 않는 일반적인 이론적 논의이기 때문에

다른 산업의 회사에서도 연구결과가 달라지지는 않을 것으로 판단되지만, 적어도 설계디자인 회사의 특성이 조절효과로서의 역할을 할 수는 있다고 예상된다. 따라서 다른 산업에 속한 회사와의 비교 연구나 팀 재편성에 따른 심리적 변화를 조절변수로 적용한 연구가 추가적으로 이루어진다면 본 연구의 결과에 대한 풍성한 논의가 가능할 것으로 기대된다.

셋째, 본 연구에서는 다수준 LMX 변수들 간의 조절효과를 검증하였고, 앞에서는 문화적 특성이 조절변수로 작용할 가능성을 제시하였지만, 더 다양한 조절변수가 고려될 필요가 있다. 예를 들어, 수평적 공정성에 대한 규범(equality norm)이 강한 팀에서는 팀 LMX 차별화를 부정적인 것으로 간주할 수 있지만, 수직적 공정성에 대한 규범(equity norm)이 강한 집단에서는 팀 LMX 차별화를 공정한 것으로 간주할 수도 있다(Hooper and Martin, 2008 참조). 또한 다양성이 강하게 존재하는 팀에서는 팀 구성원들이 팀 LMX 차별화에 대해서 더 민감한 반응을 보일 수도 있다(Nishii and Mayer, 2009; Stewart and Johnson, 2009 참조). 따라서 다양한 조절변수에 대한 연구는 다수준 LMX와 팀 구성원들의 직무스트레스 간의 인과적 관계를 해석하는데 도움이 될 것이다.

넷째, 본 연구에서는 핵심 변수인 LMX와 직무스트레스를 동일한 응답원에서 확보하였기 때문에 동일방법편의(common method bias)의 가능성이 존재한다. 비록 추가 분석을 통해 변수들 간의 수렴적 타당성(convergent validity)과 차별적 타당성(discriminant validity)이 높은 것으로 확인되었지만, 이는 근본적인 해결책이라고 보기는 어렵다. 따라서 향후 연구에서는 종단연구나 서로 다른 응답원에서 자료를 확보할 필요가 있다.

다섯째, 본 연구에서는 팀 구성원들의 직무스트레

스와 관련된 교환관계를 LMX에 국한하였다. 하지만 팀 내 개인들은 팀 리더뿐 아니라 팀 동료들과도 관계를 맺는다. 기존의 연구에 따르면, 팀 동료와의 교환관계(TMX or CWX) 역시 팀의 사회적 맥락으로 작용하여 개별 구성원들의 태도, 행동, 성과, 그리고 스트레스에 유의한 영향을 미친다(Beehr et al., 2000; Ng and Sorensen, 2008; Seers, 1989; Sherony and Green, 2002). 따라서 향후 연구에서는 교환관계의 범위를 리더뿐 아니라 동료들로 확대하여 조직 내 다양한 교환관계가 직무스트레스에 미치는 영향을 보다 체계적으로 살펴볼 필요가 있다.

5.4 결론

본 연구의 결과는 팀 수준의 LMX인 팀 LMX 차별화 및 팀 평균 LMX와 양자관계 수준의 LMX가 팀 구성원들의 직무스트레스에 대해 주효과와 함께 상호작용효과를 가진다는 것을 보여준다. 팀 리더는 다양한 이유로 인하여 팀 구성원들과 차별적인 LMX를 맺는다. 경영환경이 급격하게 변화하고 그에 따른 경쟁이 치열해짐에 따라 팀 구성원들의 직무부담이 높아지고 있는 현 상황에서 팀 구성원들의 직무스트레스에 유의한 영향을 주는 다수준 LMX를 포괄적으로 검토하는 것은 더욱 중요한 의미를 갖는다. 앞으로 본 연구에서 포함하지 못한 다양한 변수들을 고려하여 다수준 LMX가 팀 구성원들의 직무스트레스에 영향을 미치는 과정에 대한 보다 포괄적인 인과모형이 제시되기를 기대한다.

참고문헌

- 고종욱(2001), "직무 스트레스와 종업원 태도간의 관계에서 감성적 성향의 역할," *경영학연구*, 30(3), 829-853.
- 김주희·강영희(2014), "고물입 인적자원관리에 대한 인식이 직무스트레스에 미치는 영향: 노사관계 분위기의 조절효과를 중심으로," *인사조직연구*, 22(2), 143-168.
- 신인용·이기현·오홍석(2013), "사회적 네트워크 유형 별 내향 중심성이 직무 스트레스에 미치는 차별적 영향," *경영학연구*, 42(4), 849-873.
- 이정희·박기찬·오주연(2014), "병원조직의 환경적·계획적변화가 구성원의 이직의도와 조직몰입에 미치는 영향," *경영학연구*, 43(4), 1059-1078.
- Aiken, L., and S. West(1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park, CA: Sage.
- Bakker, A. B., and E. Demerouti(2007), "The Job Demands-resources Model: State of the Art," *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bandura, A.(1986), *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Beehr, T. A., S. M. Jex, B. A. Stacy, and M. A. Murray(2000), "Work Stressors and Coworker Support as Predictors of Individual Strain and Job Performance," *Journal of Organizational Behavior*, 21, 391-405.
- Boies, K., and J. M. Howell(2006), "Leader-member Exchange in Teams: An Examination of the Interaction between Relationship Differentiation and Mean LMX in Explaining Team-level Outcomes," *Leadership Quarterly*, 17,

- 246-257.
- Bolino, M. C., and W. H. Turnley(2005), "The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict," *Journal of Applied Psychology*, 90, 740-748.
- Bolino, M. C., and W. H. Turnley(2009), "Relative Deprivation Among Employees in Lower-quality Leader-member Exchange Relationships," *Leadership Quarterly*, 20, 276-286.
- Campbell, C. R., and C. O. Swift(2006), "Attributional Comparisons Across Biases and Leader-member Exchange Status," *Journal of Managerial Issues*, 18, 393-408.
- Chen, P. Y., and P. E. Spector(1992), "Relationships of Work Stressors with Aggression, Withdrawal, Theft and Substance Use: An Exploratory Study," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 177-184.
- Cogliser, C. A., and C. A. Schriesheim(2000), "Exploring Work Unit Context and Leader-member Exchange: A Multi-level Perspective," *Journal of Organizational Behavior*, 21, 487-511.
- Dansereau, F., G. B. 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. J. Yammarino, S. E. Markham, J. A. Alutto, J. Newman, M. Dumas, S. A. Nachman, T. Naughton, K. Kim, S. A. Al-Kelabi, S. Lee, and T. Keller(1995), "Individualized Leadership: A New Multi-level Approach," *Leadership Quarterly*, 6, 413-450.
- Elovainio, M., M. Kivimäki, and K. Helkama(2001), "Organizational Justice Evaluations, Job Control, and Occupational Strain," *Journal of Applied Psychology*, 86, 418-424.
- Erdogan, B., and T. N. Bauer(2010), "Differentiated Leader-member Exchange: The Buffering Role of Justice Climate," *Journal of Applied Psychology*, 95, 1104-1120.
- Festinger, L.(1954), "A Theory of Social Comparison Processes," *Human Relations*, 7, 117-140.
- Ford, L. R., and A. Seers(2006), "Relational Leadership and Team Climates: Pitting Differentiation Versus Agreement," *Leadership Quarterly*, 17, 258-270.
- Gerstner, C. R., and D. V. Day(1997), "Meta-analytic Review of Leader-member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues," *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Graen, G. B, Liden, R., and W. Hoel(1982), "Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process," *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-872.
- Graen, G. B., 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 Design Process*, 30, 109-131.
- Graen, G. B., and M. Uhl-Bien(1995), "Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-member Exchange(LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-domain Perspective," *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Harris, K. J., and K. M. Kacmar(2006), "Too Much of a Good Thing: The Curvilinear Effect of Leader-member Exchange on Stress," *Journal*

- of *Social Psychology*, 126, 65-84.
- Heider, F.(1958), *The Psychology of Interpersonal Relations*, Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Henderson, D. J., R. C. Liden, B. C. Glibowski, and A. Chaudry(2009), "LMX Differentiation: A Multilevel Review and Examination of its Antecedents and Outcomes," *Leadership Quarterly*, 20, 517-534.
- Henderson, D. J., S. J. Wayne, L. M. Shore, W. H. Bommer, and L. E. Tetrick(2008), "Leader-Member Exchange, Differentiation, and Psychological Contract Fulfillment: A Multilevel Examination," *Journal of Applied Psychology*, 93, 1208-1219.
- Hofmann, D. A., and M. B. Gavin(1998), "Centering Decisions in Hierarchical Linear Models: Implications for Research in Organizations," *Journal of Management*, 24, 623-641.
- Hollander, E. P.(2009), *Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship*, New York, NY: Routledge.
- Hooper, D. T., and R. Martin(2008), "Beyond Personal Leader-member Exchange (LMX) Quality: The Effects of Perceived LMX Variability on Employee Reactions," *Leadership Quarterly*, 19, 20-30.
- Le Blanc, P., and V. González-Romá(2012), "A Team Level Investigation of the Relationship between Leader-Member Exchange (LMX) Differentiation, and Commitment and Performance," *Leadership Quarterly*, 23, 534-544.
- LePine, J. A., N. P. Podsakoff, and M. A. LePine (2005), "A Meta-analytic Test of the Challenge Stressor-influence Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships Among Stressors and Performance," *Academy of Management Journal*, 48, 764-775.
- Liao, H., D. Liu, and R. Loi(2010), "Looking at Both Sides of the Social Exchange Coin: A Social Cognitive Perspective on the Joint Effects of Relationship Quality and Differentiation on Creativity," *Academy of Management Journal*, 53, 1090-1109.
- Liden, R. C., B. Erdogan, S. J. Wayne, and R. T. Sparrowe(2006), "Leader-member Exchange, Differentiation, and Task Interdependence: Implications for Individual and Group Performance," *Journal of Organizational Behavior*, 27, 723-746.
- Liden, R. C., and J. M. Maslyn(1998), "Multidimensionality of Leader-member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development," *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Liden, R. C., R. T. Sparrowe, and S. J. Wayne (1997), "Leader-member exchange theory: The past and potential for the future," *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Lim, V. K. G.(1997), "Moderating Effects of Work-based Support on the Relationship between Job Insecurity and its Consequences," *Work and Stress*, 11, 251-266.
- Liu, C., P. E. Spector, and L. Shi(2007), "Cross-national Job Stress: A Quantitative and Qualitative Study," *Journal of Organizational Behavior*, 28, 209-239.
- Ma, L., and Q. Qu(2010), "Differentiation in Leader-member Exchange: A Hierarchical Linear Approach," *Leadership Quarterly*, 21, 733-744.
- Maslyn, J. M., and M. Uhl-Bien(2005), "LMX

- differentiation: Key Concepts and Related Empirical Findings," In G. B. Graen and J. Graen(Eds.), *Global Organizing Designs, LMX Leadership: The Series*, Greenwich, CT: Information Age Publishing, 73-98.
- Masterson, S. S., K. Lewis, B. M. Goldman, and S. M. Taylor(2000), "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships," *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- McClane, W. E.(1991), "Implications of Member Role Differentiation: Analysis of a Key Concept in the LMX Model of Leadership," *Group and Organization Studies*, 16, 102-113.
- Meyer, J. P., and N. J. Allen(1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Monnot, M. J. and T. A. Beehr(2014), "Subjective Well-being at Work: Disentangling Source Effects of Stress and Support on Enthusiasm, Contentment, and Meaningfulness," *Journal of Vocational Behavior*, 85, 204 - 218.
- Motowidlo, S., J. Packard, and M. Manning(1986), "Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance," *Journal of Applied Psychology*, 71, 618-629.
- Nelson, D., R. Basil, and R. Purdie(1998), "An Examination of Exchange Quality and Work Stressors in Leader-follower Dyads," *International Journal of Stress Management*, 5, 103-112.
- Ng, T. W. H., and K. L. Sorensen(2008), "Toward a Further Understanding of the Relationships between Perception of Support and Work Attitudes," *Group and Organization Management*, 33, 243-268.
- Nishii, L. H., and D. M. Mayer(2009), "Do Inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Group? The Moderating Role of Leader-Member Exchange in the Diversity to Turnover Relationship," *Journal of Applied Psychology*, 94, 1412-1426.
- Organ, D. W. and K. Ryan(1995), "A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior," *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Porter, M.(1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Raudenbush, S. W., and A. S. Bryk(2002), *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Saavedra, R., and S. K. Kwun(1993), "Peer Evaluation in Self-managing Work Groups," *Journal of Applied Psychology*, 78, 450-462.
- Schriesheim, C. A., S. L. Castro, and C. C. Cogliser(1999), "Leader-member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-analytic Practices," *Leadership Quarterly*, 10, 63-113.
- Schyns, B.(2004), "The Influence of Occupational Self-efficacy on the Relationship of Leadership Behavior and Preparedness for Occupational Change," *Journal of Career Development*, 30, 247-261.
- Schyns, B.(2006), "Are Group Consensus in Leader-member Exchange (LMX) and Shared Work Values Related to Organizational Outcomes?" *Small Group Research*, 37, 20-35.
- Seashore, S. E., E. E. Lawler, P. Mirvis, and C. Cammann(1982), *Observing and Measuring*

- Organizational Change: A Guide to Field Practice*, NY: Willey.
- Seers, A.(1989), "Team-member Exchange Quality: A New Construct for Role-making Research," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 118-135.
- Sherony, K. M., and S. G. Green(2002), "Coworker Exchange: Relationship Between Coworkers, Leader-member Exchange, and Work Attitudes," *Journal of Applied Psychology*, 87, 542-548.
- Sias, P. M., and F. M. Jablin(1995), "Differential Superior-subordinate Relations, Perceptions of Fairness, and Coworker Communications," *Human Communication Research*, 22, 5-38.
- Snijders, T. A. B., and R. J. Bosker(1999), *Multilevel Analysis: An Introduction to Basic and Advanced Multilevel Modeling*, London: Sage.
- Stewart, M. M., and O. E. Johnson(2009), "Leader-member Exchange as a Moderator of the Relationship Between Work Group Diversity and Team Performance," *Group and Organization Management*, 34, 507-535.
- Tse, H. H. M., N. M. Ashkanasy, and M. T. Dasborough(2012), "Relative Leader-member Exchange, Negative Affectivity and Social Identity: A Moderated-mediation Examination," *Leadership Quarterly*, 23, 354-366.
- Tse, H. H. M., M. T. Dasborough, and N. M. Ashkanasy(2008), "A Multi-level Analysis of Team Climate and Interpersonal Exchange Relationships at Work," *Leadership Quarterly*, 19, 195-211.
- Tyler, T. R., and S. L. Blader(2001), "Identity and Cooperative Behavior in Groups," *Group Processes and Intergroup Relations*, 4, 207-226.
- Van Emmerik, I. J. H., M. C. Euwema, and A. B. Bakker(2007), "Threats of Workplace Violence and the Buffering Effect of Social Support," *Group and Organization Management*, 32, 152-175.
- Wiedenfeld, S. A., A. O'Leary, A. Bandura, S. Brown, S. Levine, and K. Raska(1990), "Impact of Perceived Self-efficacy in Coping with Stressors on Components of the Immune System," *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1082-1094.
- Wilhelm, C. C., A. M. Herd, and D. D. Steiner(1993), "Attributional Conflict Between Managers and Subordinates: An Investigation of Leader-member Exchange Effects," *Journal of Organizational Behavior*, 14, 531-544.
- Zohar, D.(1995), "The Justice Perspective of Job Stress," *Journal of Organizational Behavior*, 16, 487-495.

A Multilevel Approach to the Relationship between Leader-Member Exchange and Team Members' Job Stress

Kihyun Lee* · Inyong Shin**

Abstract

Leader-member exchange(LMX) quality has been found to provide members with precious resources and social support, which, in turn, reduce their job stress in earlier studies. Early LMX literature tended to concentrate on the differentiated dyad-level process, but the focus of some recent research moves beyond the dyad-level LMX to the team-level LMX process. Studies on team-level LMX yield important insights for LMX theory because it suggests more in-depth explanations for both individual and group effectiveness. According to previous studies, team-level contextual variables influence members' job stress. However, we currently know very little about how team-level LMX variables affect members' job stress beyond the effects of dyad-level LMX quality because no research has investigated the effects of team-level LMX on individual job stress.

In the current study, we theorized and examined the main effects of team mean LMX and team LMX differentiation, the interaction effect of team mean LMX and team LMX differentiation, and the multilevel interaction effect of team-level LMX and dyad-level LMX on team members' job stress.

The results from companies in South Korea indicated that team LMX differentiation significantly increased team members' job stress, and that team mean LMX significantly reduced their job stress. We also found that team mean LMX attenuated the positive relationship between team LMX differentiation and team members' job stress, and that team LMX differentiation strengthened the negative relationship between dyad-level LMX and team members' job stress.

* Assistant Professor, Department of National Defense Management, Naval Academy, First Author

** Assistant Professor, College of Business Administration, Pukyong National University, Corresponding Author

The findings of this study suggest that team-level LMX plays a pivotal role in determining levels of team member job stress, and that leaders should consider team-level LMX as well as dyad-level LMX. We discussed theoretical and managerial implications of multilevel LMX processes in teams.

Key words: LMX, LMX Differentiation, Mean LMX, Job Stress, Multilevel Approach

-
- 저자 이기현은 현재 해군사관학교 국방경영학과 조교수로 재직 중이다. 해군사관학교 경영학과를 졸업하였으며, 서울대학교에서 정책학 전공으로 행정학 석사, 연세대학교에서 조직 전공으로 경영학 박사를 취득하였다. 주요 연구분야는 사회적 네트워크, 리더십, 집단역학 등이다.
 - 저자 신인용은 현재 부경대학교 경영대학 경영학부 조교수로 재직 중이다. 연세대학교 인문학부를 졸업하였으며, 연세대학교 대학원에서 경영학 석사와 박사 학위를 취득하였다. 주요 연구분야는 사회적 네트워크, 리더십, 감정노동, 직무 크래프팅 등이다.