

리더-구성원 교환관계, 상사의 권력행사 유형 및 갈등해결 방안의 관련성에 관한 연구

이 규 만

상지대학교 경영학과 조교수

E-mail : kyumanl@mail.sangji.ac.kr

본 연구의 목적은 리더-구성원 교환관계가 부하가 지각한 상사의 권력행사 유형과 갈등해결 방안에 유의한 차이를 보이는가를 규명하는데 있다. 이를 위해 선행연구를 토대로 가설을 설정하여 실증 연구를 하였으며, 25개 기업에 근무하는 615명의 사무직 종사자들을 표본대상으로 하였다. 분석결과 상사의 권력행사 유형 즉 보상적 권력, 강제적 권력, 전문적 권력, 준거적 권력은 LMX의 질에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 상사와의 갈등해결 방안 즉 통합, 회피, 지배, 순응, 타협 역시 LMX의 질에 따라 차이가 있는 것으로 확인되었다. 분석결과를 토대로 본 연구의 시사점과 연구의 한계 및 향후 연구방향을 제시하였다.

<색인어> 리더-구성원 교환관계, 권력행사 유형, 갈등해결 방안

1. 문제의 제기 및 연구목적

조직내의 리더십에 대한 연구는 오랫동안 연구초점을 달리하여 지속적으로 연구되어 왔다. 전통적인 리더십 연구는 특성이론적 접근으로부터 시작하여 행동이론과 상황이론 및 상황적합적 이론 등으로 발전되어 왔다. 1980년대 초 학자들사이에서 리더십에 대한 연구가 본격적으로 논의되면서 새로운 리더십에 대한 패러다임이 요구되었고, 그러한 연구의 일환으로 변혁적 리더십에 대한 관심이 높아지게 되었다. 변혁적 리더십(transformational leadership)은 부하들에게 새로운 비전을 제시하고 부하들의 고차원적 욕구를 자극하여 공식적으로 주어진 역할을 초월하는 기대이상의 성과를 가져오도록 동기화시키는 것을 말한다(Bass, 1985).

변혁적 리더십에 대한 효과는 리더에 의한 구성원의 가치, 신념, 욕구 등의 변화와 직무만

족, 조직몰입, 추가적 노력, 리더에 대한 만족 등 다양하다. 이에 반해 최근 들어 조직행동분야에서 다루어지고 있는 리더십 이론은 리더와 구성원의 관계를 하나의 상황변수로 취급하는 단계를 벗어나 그 관계 자체에 관심을 갖는 리더-구성원 교환관계(Leader-Member Exchange: LMX)이론이라고 할 수 있다. 이것은 수직적 쌍 연결모델(Vertical Dyad Linkage Model)에서 발전한 이론으로 리더와 구성원간의 이원적 관계에 초점을 두으로써 기존의 리더십 이론과 구분된다. 즉 전통적 리더십 이론에서는 리더 개인의 특성, 상황특성 그리고 이들간의 상호작용에 중점을 두어 리더십을 밝히고자 하였지만, LMX는 집단수준이 아닌 개별수준에서 리더와 구성원간의 관계에 초점을 두고 있다. 이 이론에서는 리더십 과정은 리더와 구성원간의 교환관계의 질이 높을 때 효과적임을 제안하고 있다. 예를 들면 LMX는 부하의 상사에 대한 만족, 조직몰입, 직무만족, 성과평가, 조직시민행동 등과 관련이 있는 것으로 나타나고 있다(Liden & Graen, 1980; Graen, Novak & Sommerkamp, 1982; Vecchio & Gobdel, 1984; Green et al., 1996). 이와 같이 LMX와 관련된 많은 연구들은 주로 결과변수와의 관계를 규명하는데 초점을 두었지만, 아직까지 변수들간의 인과관계는 혼재된 결과(mixed results)를 보여주고 있으며, 특히 LMX와 상사의 권력행사 및 갈등해결 유형과의 관련성에 대한 연구는 부족할 실정이다. 리더십이란 일정한 상황에서 집단이나 조직의 목표를 달성하기 위하여 개인이나 집단의 행위에 영향력을 행사하는 과정이라고 할 수 있는데, 리더가 이러한 영향력을 행사할 수 있는 것은 어떤 힘 또는 권력을 보유함으로써 가능한 것이다. 다시 말하면 리더가 조직구성원들의 노력을 통합하여 조직목표를 달성하는데 있어서 핵심적인 역할을 하는 것이 바로 권력이다.

또한 인간이 관계를 맺으며 존재하고 있는 동안 갈등이라는 현상은 필연적이다. 모든 인간관계가 밀접한 양면과정 즉 갈등과 통합으로서 보여짐은 명백하다. 만약 당사자가 동시에 같은 장소에 있지 않거나 두 가지 양립 불가능한 기능을 동시에 수행하고 있지 않으면 갈등은 존재할 수 없다(Bernard, 1957). 상사와 부하간의 갈등은 태도와 의견의 차이, 기본 가치관의 차이, 성격차이, 오해를 야기하는 커뮤니케이션, 지식의 차이, 상대방에 대한 악의, 상황에 대한 서로 다른 견해, 특정한 지위나 권력을 획득하거나 인정을 받으려는 경쟁 등에 의해 야기된다(Renwick, 1974). 어떤 조직이 소기의 목표를 달성하기 위해서는 조직의 구성원들이나 하부 단위간의 상호의존관계가 필요하다. 즉 조직체를 하나의 시스템으로 볼 때 그 구성요소간의 유기적인 상호작용은 절대로 필요한 것이다. 물론 조직체의 특성에 따라 정도상의 차이는 있을 수 있다. 이때 조직내의 하부시스템의 상호의존관계는 동시에 갈등의 원인이 되기도 한다. 상호의존성의 정도가 높고, 상사와 부하간의 역할이 모호할 때는 그만큼 갈등의 기회는 커진다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 리더-구성원 교환관계가 상사의 권력행사 유형과 어떤 관련성을 가지며, 부하가 상사와의 갈등을 지각할 때 어떤 방식으로 갈등을 해결하는지를 검토하는데 그 목적이 있다.

II. 이론적 배경

1. 리더-구성원 교환관계

리더-구성원 교환관계 이론은 역할형성 이론(role-making theory) 및 사회적 교환 이론(social exchange theory)을 토대로 리더와 구성원간의 이원적 관계에 대한 독특한 사회적 교환관계를 설명해 준다. 전통적 리더십 이론에서는 리더와 구성원들간의 상호작용과정보다는 주로 리더의 일방적 영향력에 초점을 두므로써 리더의 행동은 모든 구성원들에게 동일하며, 리더에 대한 구성원들의 반응 역시 동일한 것으로 파악하였다. 그러나 LMX 이론에서는 리더의 일방적 영향력보다는 리더와 구성원간의 쌍방향적 영향력과 이들간의 사회적 교환관계가 리더와 구성원들 개별관계에 차이가 있음을 제시한다(Graen & Scandura, 1987). 이 이론의 중요한 특징은 리더와의 관계의 질에 따라 구성원들을 내집단 성원(in-group member)과 외집단 성원(out-group member)으로 구분하고 있다는 점이다. 내집단 성원은 리더로부터 보다 많은 신임과 접촉을 가지면서 어느 정도의 특권을 누리지만 외집단 성원은 리더와 접촉도 적고 사무적 관계만 유지한다. 이와 같이 집단의 구분은 리더와 구성원이 서로 교환하는 자원의 양과 정도에 따라 커다란 차이를 보이는 특징을 갖는데 선행연구들(Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen, Liden, & Hoel, 1982; Scandura & Graen, 1984; Dienesch & Liden, 1986)은 이러한 차별화된 관계를 LMX의 질을 의미하는 협상허용범위(negotiating latitude)라는 개념으로 파악하였다.

협상허용범위는 부하들이 작업집단 내에서 자신들의 작업을 수행하는데 있어서 영향력을 행사할 수 있는 권한을 상사가 부하에게 허용하는 정도를 말한다(Dansereau, 1975; Graen, Liden, & Hoel, 1982). 이것은 리더와 구성원 두 당사자간의 상호신뢰, 배려, 협조, 지도 등을 표현하는 변수, 또한 역할형성과정에서 상호간 의존하고 있는 정도를 나타내는 변수로 간주된다. 협상허용범위가 많은 부하는 상사로부터 높은 신뢰(trust)와 재량권(discretion)을 부여 받고 있으며, 상사와의 의사소통도 원활한 것으로 나타난바 있다(Liden & Graen, 1980).

2. 리더-구성원 교환관계와 권력행사 유형

권력을 이해하기 위한 기초적 작업은 권력을 어디에서 얻는가, 집단이나 개인에게 다른 사람에게 대한 영향력을 부여하는 것은 무엇인가 하는 문제에서 시작되며, 이는 권력행사의 원천에 대한 논의를 야기한다. 권력행사의 원천이란 권력 보유자가 그의 권력기반을 어디에서 얻게 되는가를 말하는 것으로 직무, 개인적 특성, 전문성, 정보에 대한 접근성을 포함한다. 권력을 행사하려면 권력을 행사하는 자는 그 권력을 수용하는 사람에게 심리적, 물질적

인 어떤 보상을 할 수 있어야 한다. 권력행사자가 권력을 수용하는 사람으로부터 복종을 얻어내기 위해 권력행사자가 갖고 있는 어떤 자원을 권력행사의 기반이라 하는데, 권력을 사용하는 자의 권력기반에 대한 고전적 분류는 Weber(1947)에 의해 이루어졌다. 그는 합법적, 전통적, 카리스마적인 것으로 구분하고 있다. 또한 권력의 기반이 되는 자원의 성격에 따라 강제적 권력, 공리적 권력, 규범적 권력으로 분류되기도 한다(Etzioni, 1961).

조직속에서 권력의 원천으로서 개인의 고유한 특성은 중요하다. French & Raven(1959)은 권력이란 주어진 체제내에서 개인이나 집단이 상대방에게 영향력을 행사할 수 있는 잠재적 능력으로 규정하고, 다섯가지의 권력기반을 제시하고 있다. French & Raven의 권력유형은 조직의 권한계층에서의 공식적인 직위에 의한 권력(position power)과 개인적 속성에 따른 개인의 권력(personal power)으로 구분되기도 한다. 이때 전자에는 보상적, 강제적, 합법적 권력이 해당되며, 후자에는 전문적, 준거적 권력이 포함된다(Yukl & Falbe, 1991).

보상적 권력(reward power)은 권력행사자가 권력수용자에게 보상을 제공할 수 있는 능력에 기반을 둔 권력이다. 보상적 능력이 높은 상사는 부하가 자신의 의사에 복종하게 되면 임금, 승진 및 인정과 같은 긍정적인 유인을 얻을 수 있으리라 믿기 때문에 권력을 행사할 수 있다.

강제적 권력(coercive power)은 두려움에 기반을 둔 권력이다. 강제적 권력을 사용하는 권력행사자가 권력수용자에게 권력을 행사할 수 있는 것은 복종하지 않을 때 과업할당에 불리하고 징계 및 해고와 같은 처벌을 받을 것이 두려워 그의 명령에 복종하기 때문이다.

합법적 권력(legitimate power)은 상사가 보유하고 있는 지위에 기반을 둔 권력이다. 일반적으로 지위가 높으면 높을수록 합법적 권력은 더욱 높아지는 경향이 있다. 상사의 조직상의 지위 때문에 부하는 자신의 상사에게 복종할 의무가 있다고 보는 것이다.

전문적 권력(expert power)은 상사가 가지고 있는 전문적인 기술 및 지식에 기반을 둔 권력이다. 이같은 전문성이나 기술, 지식은 존경을 통해 부하에게 영향을 미친다. 그러므로 상사의 전문적 권력의 행사가 일반적이지만, 때로는 부하도 전문적 지식과 기술을 갖춘 경우 전문적 권력을 행사할 수 있다.

준거적 권력(reference power)은 상사의 개인적인 특성에 기반을 둔 권력이다. 준거적 권력이 높은 상사는 그의 웅변술, 인간관계능력, 높은 도덕성 등으로 인해 부하로부터 호감을 사고 존경을 받는다. 이같은 상사에 대한 호감, 존경 및 동일시 경향은 부하에게 영향을 미칠 수 있다(Raven, 1992).

한 개인이 다른 개인에게 어떻게 영향을 미치거나 행위를 결정하는가와 관련된 권력의 문제는 French & Raven에 의해서 권력의 다섯가지 유형이 파악된 후에 많은 연구자들에 의해 연구가 진행되어 왔다.

Ivancevich & Donnelly(1970)는 식료품을 생산하는 대규모회사의 31개 지점을 대상으로 지

점 관리자들이 판매사원들에 대해 행사하는 권력원천의 지각을 연구하였다. 연구결과 전문적 권력이 가장 중요한 것으로 나타났고, 그 다음으로 합법적 권력, 보상적 권력, 강제적 권력 등의 순서였다. 그리고 준거적 권력과 전문적 권력은 과업수행과 정(+)의 상관관계가 있었으나 보상적 권력, 합법적 권력, 강제적 권력 등은 아무런 상관관계가 없는 것으로 나타났다.

Burke & Wilcox(1971)도 대규모 전기회사의 6개 사무소를 대상으로 상사의 권력기반과 부하의 직무만족에 대한 연구를 실시한 결과 전문적 권력이 가장 중요한 것으로 나타났고, 강제적 권력은 직무만족과 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 밝혀졌다.

Martin & Hunt(1980)가 미 중서부 고속도로 관리국 직원들을 대상으로 권력기반과 직무만족간의 관계를 연구한 결과 전문적 권력과 준거적 권력이 직무만족과 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

Podsakoff & Schriesheim(1985)의 연구에서도 상사가 행사하는 권력 가운데 전문적 권력과 준거적 권력이 부하들의 만족과 조직성공에 긍정적으로 관련되어 있으며, 합법적, 보상적, 강제적 권력은 만족과 성과의 저하를 가져오거나 전혀 무관한 것으로 나타났다.

Conger & Kanungo(1987)는 카리스마적 혹은 변혁적 리더의 영향력은 리더 자신의 개인적 권력(준거적, 전문적 권력)으로부터 비롯된다고 하였다. 그들에 의하면 변혁적 리더의 개인적 권력은 리더의 비범한 능력, 비전의 제시, 혁신적인 사고, 전문적인 지식에 기초한다는 것이다.

Stahelski, Forst, & Patch(1989)는 작업집단에서 서로 다른 조직의 상사가 사회적 권력을 어떻게 사용하는지를 연구하였다. 연구결과 상사는 합법적, 보상적, 강제적 권력보다 준거적, 전문적 권력을 더 많이 사용하였으며, 작업집단에서 관리해야 할 부하의 수가 많을수록 강제적 권력을 많이 사용하는 것으로 나타났다.

이상에서 살펴본 바와 같이 가장 효과적인 개인적 권력의 형태는 자타가 인정하는 상사의 능력에 바탕을 둔 전문성과 개인적 자질에 바탕을 둔 상사의 매력, 상사가 부하들에게 혜택을 제공하면서 공정하고 사려 깊은 방식으로 그들을 취급하는 가운데서 오는 만족의 교환관계라는 경험을 통해 발달하는 상사에 대한 충성심 같은 것이다(Yukl & Van Fleet, 1992). 한편 리더-구성원 교환관계는 Jacobs(1970), Hollander(1979) 등의 연구를 비롯한 다수의 학자들에 의해 강력한 지지를 받아왔다. 따라서 상사와 부하들간 상호 영향력 과정이 상사의 효율성을 결정하는 중요한 요인이라고 볼 수 있다. LMX와 권력에 대한 몇몇의 실증연구를 살펴보면 다음과 같다.

Graen & Cashman(1975)은 연구를 통해 리더의 권력행사에 대해 내집단 성원과 외집단 성원간에 차이가 있음을 주장했다. 즉 상사는 외집단 성원에 대해서 보다 내집단 성원에 대해 전문적 권력과 준거적 권력을 행사한다고 지각하는 반면 부하들은 상사가 외집단 성원에 대해 강제적 권력을 더 많이 행사한다고 지각하였다.

Thibodeaux & Lowe(1996)는 미국 남서부에 위치한 4개 기업에 근무하는 인사담당 중간 관리자 70명을 대상으로 연구한 결과 상사는 내집단 성원에 대해서는 전문적 권력과 준거적 권력을, 외집단 성원에 대해서는 강제적 권력을 더 많이 행사하는 것으로 입증되었다. 이와 유사한 연구로 Scandura & Schriesheim(1994)은 고위직 관리자를 대상으로 연구한 결과 멘토와 내집단 성원과의 관계는 상호보완적이라는 것을 발견했다. 즉 상사와의 관계에 있어 내집단 성원은 멘토와 멘티의 관계에 있다고 지각한 반면 외집단 성원은 그렇게 생각하지 않았다. 또한 권력행사의 원천을 연구한 결과 멘토-멘티 관계에 있다고 생각하는 내집단 성원과 상사는 전문적 권력과 준거적 권력을 더 많이 행사한다고 지각하는 반면 외집단 성원과 비멘토 관계에 있다고 생각하는 부하는 상사가 강제적 권력을 더 많이 행사한다고 지각한다는 것이다. 나아가 이들은 리더-구성원 교환관계와 상사의 멘토기능이 부하들의 성과, 급여상승, 승진에 있어서 결정적인 역할을 한다고 제시하였다. 따라서 선행연구결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 리더-구성원 교환관계의 질에 따라서 부하가 지각하는 상사의 권력행사 유형은 다르게 나타날 것이다. 즉 리더-구성원 교환관계의 질이 높다고 지각하는 부하는 상사가 전문적 권력, 준거적 권력을 더 많이 행사한다고 지각할 것이다. 반면에 리더-구성원 교환관계의 질이 낮다고 지각하는 부하는 상사가 강제적 권력, 합법적 권력, 보상적 권력을 더 많이 행사한다고 지각할 것이다.

3. 리더-구성원 교환관계와 갈등해결 유형

상사와 부하간의 갈등은 본질적으로 상호의존관계에 기인하는데 상호의존성이란 두 행위 주체자가 조직에서 각각의 과업을 수행하는 과정에서 지원, 정보 기타 협동적인 분위기를 위해 서로간에 의존하는 정도이다. 어떤 조직이든 소기의 목표를 달성하기 위해서는 조직의 구성원들이나 하부 단위간의 상호의존관계가 필요하다. 즉 조직체를 하나의 시스템으로 볼 때 그 구성요소간의 유기적인 상호작용은 절대로 필요한 것이다. 물론 조직체의 특성에 따라 정도상의 차이는 있겠지만 조직내의 하부시스템의 상호의존관계는 동시에 갈등의 원인이 되기도 한다.

상호의존성의 정도가 높을수록 갈등이 발생하며, 특히 상사와 부하간의 역할이 모호할 때는 그만큼 갈등의 기회는 커진다고 볼 수 있다. 그럴 경우 개인간 또는 집단간의 갈등해결 전략으로는 다음과 같은 것이 있다(Rahim, 1985). 통합(integrating)은 서로의 관심사를 모두 만족시키기 위해서 문제의 본질을 집중적이고 정확하게 파악하여 문제해결의 통합적 대안을 도출해 내는 것을 말한다. 이 방법은 갈등을 갖는 각 당사자가 모두 이득을 보게 되는 승승

(win-win)방식을 추구하는 것이며, 순응(obliging)은 상대방의 관심부분(이익, 욕구)을 충족시켜 주기 위해서 자신의 관심 부분을 양보 또는 포기하는 것을 말한다. 지배(dominating)는 상대방의 입장은 전혀 고려하지 않고 자신의 관심사를 관철시키기 위해 상대방의 복종을 강요하는 것을 말하는 것으로 이는 일방적 승리(win-lose)를 가져오게 된다. 회피(avoiding)는 당면한 갈등문제를 무시하거나 도외시하는 것으로서 문제를 회피함으로써 유리할 경우에 선택하는 적합한 대안이라고 할 수 있다.

타협(compromising)은 자신과 상대방이 서로의 관심사를 양보하는 것을 말한다. 타협은 당사자들이 다른 목표를 갖고 있거나 비슷한 힘을 갖고 있을 때 가능하며, 협상, 표결 또는 제3자의 개입에 의하여 이루어지는 것이 보통이다.

위의 갈등해결 모형을 이용하여 Kreitner & Kinicki(1989)는 효율적인 갈등해결방안에 관한 연구결과를 다음과 같이 요약하고 있다(임창희, 1995).

첫째, 협조적인 사람은 지배보다는 순응의 방식을 선호하는 경향이 있다. 따라서 개인의 성격에 따라 갈등을 다루는 방법은 달라진다고 볼 수 있다.

둘째, 통합은 업무의 효율성을 높여주는 데 비하여, 순응은 업무의 효율성과는 관계가 없는 것으로 나타났다.

셋째, 반대의사는 무조건 부정적인 것으로 인식된다. 따라서 상대방의 의사에 반대할 때 어떤 방법으로 반대의사를 표현할 것인가는 갈등상황에 큰 영향을 준다.

넷째, 상대방에게 자신의 의견을 강요하거나 위협하는 것은 상대방의 반대의지를 강화시켜 주는 경향이 있다.

다섯째, 갈등관리에 있어서 통합이 회피보다 집단의 만족을 높여준다.

상사와 부하간의 지각차이를 조사한 연구들에 의하면 대개 상사와 부하간의 의견 불일치는 여러 차원, 예컨대 부하가 수행해야 할 업무 및 책임감(Baird & Diebolt, 1976), 부하와 관련된 직무 문제들(Graen & Schieman, 1978), 상사-부하의 커뮤니케이션(Hatfield & Huseman, 1982) 등에서 나타나는 것을 알 수 있다. 그러나 리더-구성원 교환관계와 갈등해결의 관계에 대한 연구는 미흡한 실정이다. Graen & Schieman(1978)은 미국의 중서부 대학에 근무하는 관리자들을 대상으로 리더-구성원 교환관계와 부하들의 직무와 관련된 문제들을 분석하였다. 연구결과 상사와 부하가 서로 경험했던 직무에 대해 의견의 불일치를 보였을 때, 상사는 내집단 성원보다 외집단 성원과의 관계에서 불일치 현상이 더 많이 나타나는 것으로 나타났다.

Wilhelm, Herd & Steiner(1993)는 Green & Mitchell(1979)의 연구를 기초로 상사와 부하의 교환관계와 귀인적 갈등(attributional conflict), 부하의 직무만족, 공정성 지각, 이직의도의 관계를 탐색했다. Green & Mitchell(1979)에 의하면 리더는 부하의 성과를 능력과 노력과 같은 내적 원인이나 과업의 어려움, 운과 같은 외적인 원인에서 찾으며, 이러한 귀인과정은

통해 부하의 행동에 대한 반응을 보인다고 하였다. 따라서 Wilhelm et al.(1993)은 제조업종인 대기업에 종사하는 141명의 상사-부하의 쌍으로부터 자료를 수집하여 분석한 결과 귀인적 갈등은 내집단 성원보다 외집단 성원에서 더 높은 것으로 나타났다. 또한 귀인적 갈등(attributional conflict)은 부하의 만족, 공정성 지각과 부정적인 상관관계를, 이직의도와 정(+의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 그리고 이들은 연구조사에서 귀인적 갈등을 다음과 같이 설명하고 있다. 즉 상사와 부하는 서로가 경험했던 사건에 대해 다르게 해석할 수 있는데 그들의 귀인판단이 다른 정도는 부분적으로 관계의 성질에 좌우될 수 있다는 것이다. 상사와 부하의 관계를 개념화시킬 수 있는 한가지 유용한 방법은 리더-구성원 교환관계 모델을 통해서 가능하다고 볼 수 있다. 즉 이 이론에 따르면 상사는 내집단 성원과 외집단 성원에 대해 차별적으로 리더십을 행사한다는 것이다(Dansereau, Graen & Haga, 1975). 상사는 내집단 성원에 대해 높은 신뢰, 보다 많은 지원, 빈번한 접촉, 보다 많은 보상을 해주는 반면 외집단 성원에 대해서는 낮은 신뢰, 적은 지원과 보상을 한다는 것이다.

한편 갈등해결 전략과 조직유효성에 대한 연구에서 Renwick(1977)은 Blake & Mouton의 5가지 갈등관리방법과 Burke의 갈등의 건설적인 사용에 대한 지각간의 상관관계분석을 통하여 관리자의 타협, 대면회합사용이 건설적인 갈등사용과 정(+의 상관관계를 가지며, 강제, 회피와는 부(-의 관계를 갖는다고 하였다. 그리고 상사는 갈등해결 방안을 대면회합, 타협, 완화 순으로 사용하고, 반면에 부하 자신은 타협, 대면회합과 완화 순으로 사용한다고 하였다.

Tjosvold(1988)는 공공의료기관의 구성원 39명을 대상으로 면접을 실시한 결과, 그들의 목표가 협력적이라고 결론을 내리는 구성원들은 신뢰하는 기대를 가지고 있으며, 정보와 자원을 교환하고, 능률적이고 생산적으로 일하고, 장래의 협력을 위한 신뢰를 개발한다. 그들의 목표가 경쟁적이라고 지각하는 구성원들은 의심을 하고, 정보와 자원의 교환이 적고, 생산성과 사기가 낮다. 협력과 다른 구성원의 유효성은 정(+의 상관관계가 있고, 경쟁과 다른 구성원의 유효성은 부정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 지금까지의 선행연구 결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 : 리더-구성원 교환관계의 질에 따라서 부하가 상사와의 갈등해결을 위해 사용하는 방안은 다르게 나타날 것이다. 즉 리더-구성원 교환관계의 질이 높다고 지각하는 부하는 상사와의 갈등해결 방안으로 통합, 타협, 순응전략을 사용할 것이다. 또한 리더-구성원 교환관계의 질이 낮다고 지각하는 부하는 상사와의 갈등해결 방안으로 회피, 지배전략을 사용할 것이다.

III. 연구방법

1. 변수의 조작적 정의

1) 리더-구성원 교환관계

리더-구성원 교환관계란 상사와 부하들의 양자적 관계(dyadic relationship)에 따라 서로 다른 감독이나 역할관계를 맺는 것을 말한다. 상사와 좋은 관계를 유지하는 부하들은 상호 신뢰, 공동운명체 의식 등의 특성을 지니고 있는 내집단 성원(in-group)으로 구분될 수 있고, 반면에 상사와 좋지 않은 관계를 유지하고 있는 부하들은 공식적인 상사와의 업무적 관계, 경직된 상호관계 등을 지니고 있는 외집단 성원(out-group)으로 구분할 수 있다. 이러한 집단의 구분은 부하들이 높은 교환관계의 질을 지각하는 정도에 따라 분류될 수 있으며, 높은 교환관계의 질을 지각하는 구성원일수록 상사와 조직에 대한 몰입이 높은 것이다.

2) 권력행사 유형

권력행사 유형에 대해 본 연구에서는 권력을 주어진 체제내에서 개인이 다른 개인에게 영향력을 행사할 수 있는 잠재적 능력이라고 정의하고, French와 Raven(1959)의 주장에 따라 권력행사의 원천을 5가지로 구분하였으며, 이들 각각에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

보상적 권력은 권력행사자가 다른 사람에게 보상을 제공할 수 있는 능력에 기반을 둔 권력을 말한다. 강제적 권력은 권력행사자가 권력수용자에게 벌을 줄 수 있다고 인식하는데 기초를 두고 있는 권력을 말한다. 합법적 권력은 권력행사자가 권력수용자에게 영향력을 행사할 수 있는 합법적인 힘을 가지고 있으며, 권력수용자는 이를 받아들일 의무가 있다고 생각하는데서 발생하는 권력을 말한다. 전문적 권력은 권력행사자가 특정분야나 상황에 대해 전문적 지식을 갖고 있다고 권력수용자가 지각할 때 발생하는 권력을 말한다. 준거적 권력은 권력행사자가 특별한 자질을 갖고 있어 권력수용자가 동일시를 근거로 그를 닮으려 할 때 생기는 권력을 말한다.

3) 갈등해결 방식

개인이나 집단이 갈등에 직면하게 되면 나름대로의 방식으로 갈등을 처리하게 되는데, Rahim(1985)은 이러한 점에 착안하여 갈등해결을 위한 기본방식으로 통합, 회피, 지배, 순응, 타협 등의 다섯가지 방식을 제시하였다. 본 연구에서는 이들 각각에 대해 다음과 같이 조작적 정의를 한다.

통합은 부하가 자신에 대한 관심도 높고 상사에 대한 관심도 높은 경우에 주로 채택하는 방안으로 상사와 부하간의 갈등이 있을 때 부하는 자신의 의견과 상사의 의견을 통합하여 문제해결을 시도하는 것을 말한다. 회피는 부하가 자신에 대한 관심이 낮고 상사에 대한 관심도 낮은 경우에 주로 채택하는 방안으로 상사와의 갈등이 있을 때 부하가 문제를 해결하기 않고 그냥 놔두는 정도와 상사와의 견해차이에 관한 개방적인 토론을 피하는 정도를 말

한다. 지배는 부하가 자신에 대한 관심은 높은 반면 상사에 대한 관심은 낮은 경우에 주로 채택하는 방안으로 상사와의 갈등이 있을 때 일방적으로 부하 자신의 의견을 따르도록 강요하는 것을 말한다. 순응은 부하가 자신에 대한 관심은 낮은 반면 상사에 대한 관심이 높은 경우에 주로 채택하는 방안으로 상사와의 갈등이 있을 때 주로 상사의 의견을 따르며 상사의 기대를 만족시키려고 하는 것을 말한다. 타협은 상사와 부하간의 갈등이 있을 때 부하가 상사와의 교착상태를 제거하기 위해 중도적인 타협안을 채택하는 것을 말한다.

2. 측정도구의 신뢰성 및 타당성

본 연구에서는 측정도구의 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's α 를 사용하였다. 신뢰성 분석결과 리더-구성원 교환관계 .8512, 권력행사 유형 중 보상적 권력 .7397, 강제적 권력 .7536, 합법적 권력 .7320, 전문적 권력 .8146, 준거적 권력 .8227 그리고 갈등해결 유형 중 통합 .8295, 회피 .8255, 지배 .7672, 순응 .8088, 타협 .6947로서 모든 변수들의 신뢰성 계수는 0.6 이상으로 나타나 본 연구에 사용된 측정도구의 신뢰성은 큰 문제가 없는 것으로 판단된다. 신뢰성이 확보된 후에는 요인분석을 통한 타당성(validity) 검증을 실시하였다.

본 연구에서는 측정도구의 구성개념 타당성 중 판별타당성의 확보를 위해 보편적으로 활용하는 기법인 주성분분석(principal component analysis)을 실시하였다. 그리고 요인회전 방법으로는 요인들간의 상호독립성을 유지하여 회전하는 방법인 직각회전(varimax rotation)방식을 택하였으며, 그 결과는 다음 <표 1>에서 <표 3>에 제시된다.

<표 1>은 리더-구성원 교환관계에 요인적재량을 보여주고 있는데, 고유치(eigen value)가 1이상인 요인의 수는 1개이며, 총분산 중 요인이 설명하는 정도는 54.9%를 나타내고 있다. 본 연구의 분석을 위해 요인1은 '리더-구성원 교환관계'로 명명하였다.

<표 1> 리더-구성원 교환관계의 요인분석

문 항	요인1 (리더-구성원 교환관계)
I-5	.774
-4	.761
-6	.758
-7	.724
-2	.707
-3	.666
-1	.633
아이겐값	4.706
설명비율	54.9
누적설명 비율	54.9

<표 2>는 권력행사 유형의 요인분석 결과를 나타내고 있는데, 권력행사를 측정하는 10개의 문항들은 5개의 요인으로 분류되고 있다.

본 연구에서는 상사와의 관계유지, 상사의 개인적 자질을 좋아함 등의 요인1의 개념을 '준거적 권력'으로, 상사의 전문지식 강조, 상사의 경험과 판단력 강조 등의 요인2의 개념을 '전문적 권력'으로, 부진한 업무에 대한 경고, 업무처리 방식 점검 등의 요인3의 개념을 '강제적 권력'으로, 업적의 칭찬, 인사사고과 및 승진평가 반영 등의 요인4의 개념을 '보상적 권력'으로, 업무에 대한 규정과 관례 준수, 업무수행의 강조 등의 요인5의 개념을 '합법적 권력'으로 각각 명명하였다. 이와 같이 권력행사 유형에 대한 요인명을 정의한 이유는 앞서 French & Raven(1959) 그리고 Rahim(1989)이 개발한 기존의 설문항목들 중 10개 문항을 추출하여 사용했으며, 또한 그들의 정의를 근거로 하였기 때문이다. 그러나 만약 설문항목들이 선행연구와 다르게 묶일 경우 시행착오법을 통해 추가적인 요인분석후 새로운 요인명을 부여하여야 하지만 본 연구를 위해 사용된 측정항목들이 선행연구에서 실시한 요인분석과 일치하는 결과를 나타내 선행연구에서 정의한 권력행사 유형에 대한 요인명을 사용하였다.

<표 2> 권력행사 유형의 요인분석

문 항	요인1 (준거적 권력)	요인2 (전문적 권력)	요인3 (강제적 권력)	요인4 (보상적 권력)	요인5 (합법적 권력)
III-10	.908	.021	.035	.135	.097
-5	.895	.003	.016	.191	.075
-4	-.015	.903	.110	-.020	.124
-9	.040	.900	.129	.048	.122
-2	.027	.140	.877	.054	.096
-7	.023	.097	.873	.118	.142
-6	.126	-.006	.112	.881	.090
-1	.197	.034	.060	.848	.102
-3	.054	.099	.143	.066	.871
-8	.120	.150	.097	.130	.848
아이젠값	2.999	2.906	1.926	1.226	1.060
설명비율	30.0	19.1	12.3	10.6	9.8
누적설명 비율	30.0	49.1	61.3	71.9	81.7

<표 3>은 갈등해결 유형의 요인분석 결과를 나타내고 있는데, 갈등해결을 측정하는 10개의 문항들은 5개의 요인으로 분류되고 있다. 본 연구에서는 상사와의 아이디어 통합, 상사와의 정보교환 등의 요인1의 개념을 '통합'으로, 상사와의 의견대립 회피, 갈등을 혼자서 삭임 등의 요인2의 개념을 '회피'로, 상사의 의견수용, 상사의 제안수용 등의 요인3의 개념을 '순

응'으로, 상사에 대한 영향력 행사, 자신의 주장을 굽히지 않음 등의 요인4의 개념을 '지배'로, 중간자적 대안제시, 타협을 위해 주고받는 전략활용 등의 요인5의 개념을 '타협'으로 각각 명명하였다.

이와 같이 갈등해결 유형에 대한 요인명을 정의한 이유는 앞서 Rahim(1985), Rahim & Magner(1995)가 개발한 기존의 설문항목들 중 10개 문항을 추출하여 사용했으며, 또한 그들의 정의를 근거로 하였기 때문이다. 갈등해결 유형도 앞에서 설명한 바와 마찬가지로 측정항목들의 하위척도가 다르게 나타날 경우 새로운 요인명을 부여하여야 하지만 선행연구에서 실시한 요인분석과 일치하는 결과를 나타냈기 때문에 선행연구에서 정의한 갈등해결 유형에 대한 요인명을 사용하였다.

<표 3> 갈등해결 유형의 요인분석 결과

문 항	요인1 (통 합)	요인2 (회 피)	요인3 (순 응)	요인4 (지 배)	요인5 (타 협)
II-1	.906	-.075	.092	.080	.120
-6	.903	-.081	.084	.087	.118
-7	-.038	.920	.088	-.087	-.045
-2	-.121	.894	.180	-.025	.008
-9	.069	.150	.901	-.034	.014
-4	.105	.112	.898	-.078	.057
-3	.116	-.028	-.005	.889	.096
-8	.045	-.082	-.107	.886	.089
-5	.085	.011	.046	.025	.882
-10	.143	-.049	.020	.166	.840
아이겐값	2.525	2.210	1.431	1.350	1.295
설명비율	25.3	22.1	14.3	11.5	9.6
누적설명 비율	25.3	47.4	61.7	73.2	82.8

3. 표본의 선정 및 조사실시

본 연구를 위해 25개 기업에 총 750부의 설문지를 배포하여 그중 645부를 회수하였으며 (회수율: 86%), 이중 불성실한 응답이나 중심화 경향이 두드러지는 설문지는 제외함으로써 최종적으로 615부를 분석에 사용하였다.

수집된 자료의 특성을 살펴보면, 전체 표본수는 615명이며, 이중 남자가 525명, 여자가 90명이다. 연령별로는 40세 미만(60.5%), 50세 미만(19.8%), 30세 미만(19.8%)의 순이었다. 학력 수준은 대졸, 대학원졸의 순으로 전체표본의 82.1%를 차지하고 있다. 근속년수는 6년 이상(48.9%), 3년-4년(21.5%), 5-6년(16.3%), 2년 미만(13.3%)의 순으로 나타났다.

IV. 가설의 검증

본 장에서는 설정된 가설을 검증하기 위하여 t-분석을 통해 변수들간의 인과관계를 검증하고자 한다.

본 가설을 검증하기 전에 리더-구성원 교환관계의 질에 대한 평균값에 따라 전체표본을 세 개의 부분집단(상위집단, 중간집단, 하위집단)으로 분류한 후, 중간집단을 제외한 상위집단과 하위집단의 차이를 t-검증을 이용하여 분석하였다. 분류기준은 리더-구성원 교환관계의 질의 평균값을 5점 만점으로 하여 3.0 미만에 응답한 사람은 하위집단, 3.0 이상 4.0 미만에 응답한 사람은 중간집단, 4.0 이상에

응답한 사람은 상위집단으로 나누었다¹⁾. 여기서 상위집단은 리더-구성원 교환관계의 질이 높은 내집단 성원을 말하고, 하위집단은 리더-구성원 교환관계의 질이 낮은 외집단 성원을 말한다. <표 4>는 리더-구성원 교환관계의 정도에 따른 집단간 차이분석을 나타내고 있다.

<표 4> 리더-구성원 교환관계 정도에 따른 집단간 차이분석

리더-구성원 교환관계	평균	표준편차	t 값	유의수준
내집단(n=85)	4.121	0.180	43.49	0.000
외집단(n=98)	2.577	0.294		

리더-구성원 교환관계의 정도에 따라 내집단 성원이라고 지각하는 부하는 5점 만점에 평균값이 4.121점이고, 외집단 성원이라고 지각하는 부하는 평균값이 2.577점으로 나타났으며 두 집단간 평균값의 차이는 $t=43.49$ ($p=.000$)로 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

1) 일반적으로 집단의 분류기준을 반분하는 경우와 하위집단 33%, 중간집단 33%, 상위집단 33%로 분류하는 경우 응답자들의 정보손실을 최소화 시킬 수 있다는 장점은 있지만 집단의 구분을 명확히 할 수 없다는 단점이 지적되고 있다.

가설 1인 “리더-구성원 교환관계의 질에 따라서 부하가 지각하는 상사의 권력 행사 유형은 다르게 나타날 것이다. 즉 리더-구성원 교환관계의 질이 높다고 지각하는 부하는 상사가 전문적 권력, 준거적 권력, 보상적 권력을 더 많이 행사한다고 지각할 것이다. 또한 리더-구성원 교환관계의 질이 낮다고 지각하는 부하는 상사가 강제적 권력, 합법적 권력을 더 많이 행사한다고 지각할 것이다” 라는 가설은 부하가 내집단 성원이나 외집단 성원이나에 따라 상사의 권력행사 지각은 다를 것이라는 것을 검증하기 위한 것이다. 이를 검증하기 위해 t-검증을 실시한 결과가 <표 5>에 제시된다.

<표 5> 리더-구성원 교환관계와 상사의 권력행사 지각에 따른 차이분석

LMX 권력행사	내집단 (n=85)	외집단 (n=98)	t 값
보상적 권력	3.694 ¹⁾ (0.556)	2.867 (0.671)	8.98***
강제적 권력	3.382 (0.793)	3.668 (0.651)	3.06**
합법적 권력	3.182 (0.793)	3.117 (0.713)	0.58
전문적 권력	3.500 (0.604)	2.961 (0.623)	8.78***
준거적 권력	4.011 (0.587)	2.994 (0.832)	8.97***

주) * p< .05 ** p< .01 *** p< .001

¹⁾ 평균값, ()의 숫자는 표준편차를 나타냄

<표 5>의 결과를 보면 리더-구성원 교환관계의 질이 높은 내집단 성원은 외집단 성원에 비해 자신의 직속상사가 전문적 권력, 준거적 권력, 보상적 권력을 더 많이 행사한다고 지각하고 있음을 알 수 있다. 이러한 결과는 선행연구(Graen & Cashman, 1975; Thibodeaux & Lowe, 1996)에서도 입증된 것으로 상사는 자신의 능력에 따른 전문성과 개인적 자질을 바탕으로 부하에게 다양한 혜택을 제공함으로써 부하로 하여금 상사와의 동일시를 갖도록 영향력을 행사하는 것으로 추론해 볼 수 있다.

한편 외집단 성원이 지각하는 상사의 권력행사 유형은 보상적 권력, 강제적 권력, 합법적

권력이라고 설정하였는데, 본 연구결과 강제적 권력만이 유의한 것으로, 합법적 권력은 집단 간 차이가 없는 것으로 밝혀졌다. 따라서 가설 1은 부분적으로 채택되었다.

다음으로 가설 2인 “리더-구성원 교환관계의 질에 따라서 부하가 상사와의 갈등해결을 위해 사용하는 방안은 다르게 나타날 것이다. 즉 리더-구성원 교환관계의 질이 높다고 지각하는 부하는 상사와의 갈등해결 방안으로 통합, 타협, 지배전략을 사용할 것이다. 또한 리더-구성원 교환관계의 질이 낮다고 지각하는 부하는 상사와의 갈등해결 방안으로 회피, 순응전략을 사용할 것이다” 라는 가설은 부하가 내집단 성원이나 외집단 성원이나에 따라 상사와의 갈등해결시 활용하는 방안은 다를 것이라는 것을 검증하기 위한 것이다. 이를 검증하기 위해 차이분석을 실시한 결과는 <표 6>에 제시된다.

<표 6> 리더-구성원 교환관계와 갈등해결 지각에 따른 차이분석

LMX 갈등해결	내집단 (n=85)	외집단 (n=98)	t 값
통 합	3.905 ¹⁾ (0.548)	3.301 (0.616)	6.97***
회 피	2.694 (0.827)	3.403 (0.709)	6.24***
지 배	2.867 (0.660)	3.117 (0.705)	2.48*
순 응	3.715 (0.578)	3.486 (0.665)	2.38*
타 협	3.452 (0.585)	3.244 (0.643)	2.27*

주) * p< .05 ** p< .01 *** p< .001

¹⁾ 평균값, ()의 숫자는 표준편차를 나타냄

분석결과를 살펴보면 먼저 내집단 성원은 외집단 성원에 비해 상사와의 갈등해결시 통합, 순응, 타협방안을 많이 활용하는 반면에 외집단 성원은 내집단 성원에 비해 상사와의 갈등해결시 회피, 지배방안을 많이 활용하는 것으로 나타나 가설 2는 채택되었다.

V. 결 론

본 연구는 리더-구성원 교환관계가 상사의 권력행사 유형 및 부하의 갈등해결 방안과 어떤 관련성을 가지는지를 모색하는데 그 목적이 있다.

가설검증 결과 얻어진 몇 가지 사실에 대해서 논의하면 다음과 같다. 첫째, 리더-구성원 교환관계와 상사의 권력행사 유형에 대한 부하의 지각차이를 차이분석을 통해 검증한 결과 리더-구성원 교환관계의 질이 높은 내집단 성원은 자신의 직속상사가 전문적 권력, 준거적 권력, 보상적 권력을 많이 행사한다고 지각한 반면 외집단 성원은 강제적 권력을 많이 행사한다고 지각하는 것으로 나타났다. 반면에 보상적 권력은 내집단 성원이 더 많이 지각하는 것으로 나타났는데 그 이유는 상사가 내집단 성원에게 협상의 허용범위나 업무에 대한 책임감, 공식적·비공식적인 보상 등을 더 많이 제공한다고 지각하기 때문인 것으로 판단된다.

둘째, 리더-구성원 교환관계와 갈등해결 지각에 따른 차이분석 결과 내집단 성원은 자신의 생각과 상사의 생각을 통합하여 문제를 해결하거나 상사의 의견을 존중하는 통합, 타협, 순응방안을 많이 활용하는 것으로 나타났고, 외집단 성원은 상사와의 갈등해결시 회피, 지배방안을 많이 활용하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 구성원 상하간의 위계질서, 상사나 연장자에 대한 복종심 등 인간관계를 중시하는 한국의 조직사회에서 부하가 상사와의 갈등해결시 지배를 통한 방법을 활용하는 것은 위험한 갈등해결 방안이라는 것을 시사해 주고 있다. 또한 회피형 전략 역시 상사에게 소극적인 사람이라는 인상을 줌으로써 중요한 의사결정시 상사는 부하를 참여시키지 않으려는 경향이 있음이 판단된다.

따라서 본 연구결과를 통해서 볼 때 리더-구성원 교환관계 모델은 다양한 측면에서 연구될 수 있음을 시사해 준다고 볼 수 있다. 유능한 상사라면 단지 소수의 부하뿐만 아니라 모든 부하들간의 관계에서 특별한 교환관계를 수립할 수 있는 능력이 있어야 한다. 즉 상사는 소수의 부하들에게 보다 많은 책임을 부여하고 정보를 공유하는 반면, 상호신뢰, 지원, 존중, 충성심이 다른 부하들과의 관계에서도 형성될 수 있어야 한다. 물론 상사가 모든 부하들을 똑같이 대할 수는 없겠지만 적어도 부하들이 상사로부터 자신이 중요하고 존중받는 구성원이라는 인식을 가지도록 동기부여를 해 줄 때 부하들은 기대이상의 성과를 달성할 수 있을 것이라고 사료된다.

본 연구는 앞서 제시한 연구목적을 실현하기 위하여 문헌연구와 실증연구를 시행하였다. 연구과정에서는 모형설계시 예상했던 결과를 거둘 수 없는 경우도 있었고 후속 연구를 통해 보완되어야 할 문제점도 발견되었다. 추후 리더-구성원 교환관계와 관련된 연구를 위한 제언으로 문제점과 아울러 다음과 같은 연구과제들을 제시한다.

첫째, 대부분의 LMX모델이 상사와 부하 양쪽을 대상으로 연구를 진행하였으며, 연구의

초점도 쌍에 맞춰지고 있는 실정이다. 그러나 본 연구에서는 자료수집의 한계상 쌍을 대상으로 하는 연구를 시행하지 못한 채, 부하가 되는 구성원을 대상으로 자기설문방식을 이용하여 모형을 검증하였다. 따라서 향후 연구에서는 상사와 부하간 쌍의 관계에 초점을 두고 연구를 진행하는 것이 바람직하다고 생각한다.

둘째, 본 연구는 조사방법에 있어 횡단적 연구방법(cross-sectional research)에만 의존하고 있어 변수들간의 인과관계가 명확하게 드러나지 않는다는 한계가 있다. 횡단면 연구는 특정시점에서의 태도만을 측정하고 있어 시간의 경과에 따라 또는 상사와 부하간 교환관계의 성격에 따라 어떻게 변화하는지에 대한 정보를 제공하지 못하고 있기 때문에 종단적 연구방법(longitudinal research)이 행해질 필요성이 있다.

셋째, 본 연구에서 다룬 리더-구성원 교환관계와 권력행사 및 갈등해결방안 간의 관계는 선행연구가 거의 다루지 않았기 때문에 연구모델과 관련된 오류(model specification error)가 나타날 수 있다는 점이다. 연구모형과 관련된 오류는 연구에서 사용된 모형의 부적절성 또는 불완전성을 의미하는 것으로서 모형에 중요한 변수의 생략 또는 중요하지 않은 변수의 포함 등이 그 원인이 된다. 연구모델의 선정과 관련된 문제는 근본적으로 해결하기 어렵지만, 지속적인 이론 및 실증연구를 통해 연구모델과 연관된 오류를 줄여나가고자 하는 노력이 앞으로의 연구에서 행해져야 할 것이다.

참고문헌

- 김경수·정홍술·최광신, “개별화된 리더쉽: 교수-학생의 교환관계에 관한 연구”, 인사조직연구, 제7권, 제1호, 한국인사조직학회, 1999, pp. 83-126.
- 김일현, 갈등관리스타일과 조직유효성, 박사학위논문, 경북대학교 대학원, 1996.
- 임창희, 조직행동론, 학현사, 1994.
- Baird, J. E. & Diebolt, J. C., "Role congruence, superior-subordinate relations, and employee satisfaction in organizational hierarchies", *Western Journal of Speech Communication*, Vol. 40, 1976, pp. 260-267.
- Barnard, C.I., *The functions of the executives*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
- Bass, B. M., *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: The Free Press, 1985.
- Burke, R. J. & Wilcox, D. S., "Bases of Supervisory Power and Subordinate Job Satisfaction", *Canadian Journal of Behavior Science*, Vol. 3, 1971, pp. 183-193.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N., "Toward a Behavior Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", *Academy of Management Review*, Vol. 12, 1987, pp. 637-647.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C., "Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development", *Academy of Management Review*, Vol. 11, 1986, pp. 618-634.
- Etzioni, A., *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York: Free Press, 1961.
- Falbe, C. M. & Yukl, G., "Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, 1992, pp. 638-652.
- French, J. & Raven, B. H., "The Bases of Social Power", in D. Cartwright (Ed.), *Studies of social power*, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1959, pp. 150-167.
- Graen, G., & Cashman, J. F., "A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach, in: J.G. Hunt and L.L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*. Kent, Graen, G., Liden, R., & Hoel, W., "Role of

- leadership in the employee withdrawal process", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, 1982, pp. 868-872.
- Graen, G., Novak, M., & Sommerkamp, P., "The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 30, 1982, pp. 109-131.
- Graen, G. B. & Scandura, T. A., "Toward a psychology of dyadic organizing", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, 1987, pp. 175-208.
- Green, S. G., Anderson, S.E., & Shivers, S.L., "Demographic and Organizational Influences on Leader-Member Exchange and Related Work Attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 66, No. 2, 1996, pp. 203-214.
- Green, S. & Mitchell, T., "Attributional processes of leaders in leader-member interactions", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 23, 1979, pp. 429-458.
- Hatfield, J. D. & Huseman, R. C., "Perceptual congruence about communication as related to satisfaction: Moderating effects of individual characteristics", *Academy of Management Journal*, Vol. 25, 1982, pp. 349-358.
- Ivanovcevic, J. M. & Donnelly, J. H., "Leader Influence and Performance", *Personel Psychology*, Vol. 23, No. 4, 1970, pp. 539-549.
- Kreitner, R., & Kinicki, A., *Organizational Behavior*, Chicago: Richard D. Irwin, Inc., 1998.
- Liden, R. C., & Graen, G., "Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership", *Academy of Management Journal*, Vol. 23, 1980, pp. 451-465.
- Martin, T. N. & Hunt, J. G., "Social influence and intent to leave: A path-analytic process model", *Personnel Psychology*, Vol. 33, 1980, pp. 505-528.
- Podsakoff, P. M. & Schriesheim, C. A., "Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research", *Psychological Bulletin*, Vol. 97, 1985, pp. 387-411.
- Rahim, M. A. & Magner, N., "Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, No. 1, 1995, pp. 122-132.
- Raven, B. H., "A power/interaction model of interpersonal influence: French and

- Raven thirty years later", *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 7, 1992, pp. 217-244.
- Renwick, P. A., "Perception and Management of Superior-Subordinate Conflict, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13, 1974, pp. 444-456.
- Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A., "Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, 1994, pp. 1588-1602.
- Stahelski, A. J., Frost, D. E., & Patch, M. E., "Use of dependent bases of power: French and Raven's theory applied to workgroup leadership", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 19, No. 4, 1989, pp. 283-297.
- Thibodeaux, H. F. & Lowe, R. H., "Convergence of leader-member exchange and Mentoring", *Journal of Social Behavior Personality*, Mar 1996, Vol. 11, pp. 97-114.
- Tjosvold, D., "Power and Social Context in Superior-Subordinate Interaction", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 35, 1985, pp. 281-293.
- Tjosvold, D., "Cooperative and Competitive Dynamics within and between Organizational Units", *Human Relations*, Vol. 41, No. 6, 1988, pp. 425-436.
- Vecchio, R. P., Griffeth, R. W., & Hom, P. W., "The predictive utility of the vertical dyad linkage approach", *Journal of Social Psychology*, Vol. 126, 1986, pp. 617-625.
- Weber, M., *Theory of social and economic organization*, New York: Oxford University Press, 1947.
- Wilhelm, C. C., Herd, A. M., & Steiner, D. D., "Attributional conflict between managers and subordinates: An investigation of leader-member exchange effects", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, 1993, pp. 531-544.
- Yukl, G. A., & Van Fleet, D. D., "Theory and research on leadership in organization", in M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3, 1992, pp. 147-197, Alto CA: Consulting Psychologists Press.

A Study on the Leader-Member Exchange on Subordinates' Perceived Use of Power and Conflict Handling Reference

Lee, Kyu-Man

Abstract

This paper examined the relationships between LMX, perceived use of power and conflict handling references. The empirical study was made by questionnaire survey. The sample was consisted in 615 office workers of 25 large corporations in Korea. Results of analysis of t-test indicated that LMX was significant difference in outcome variables such as perceived use of power and perceived conflict handling references. The limitation and future directions of the study were suggested.

<Key words> Leader-Member Exchange(LMX), Use of Power, Conflict Handling Reference