

제8장. 리더-구성원 교환이론

담당교수 : 장 경택

Contents



1 LMX 이론의 개념

2 초기 LMX 이론

3 내집단과 외집단의 비교

4 외집단에서 내집단으로의 진입과정

5 리더십 만들기

6 팀-구성원의 교환관계

7 LMX이론의 효용과 비판

제8장. 리더-구성원 교환이론



제 1절 LMX이론의 개념

제 1절 LMX이론의 개념

제 1절 LMX이론의 개념

■ 리더-구성원 교환이론 (Leader-Member Exchange : LMX Theory)

- 리더십을 리더와 하위자 간의 상호작용을 중심으로 나타나는 과정으로 개념화.
- 리더와 부하들 개개인 사이의 역할형성 과정 및 부하간의 교환관계가 시간이 지남에 따라 발전되어 가게 됨.

■ 리더십 차원



제 1절 LMX이론의 개념



LMX이론 이전

리더십은 리더가
모든 하위자들에
대해 영향을 미치는
것.



LMX이론 이후

리더와 부하들 사이
의 역할형성 과정 및
교환관계가 발전
되어 가는 것을
설명.



제8장. 리더-구성원 교환이론



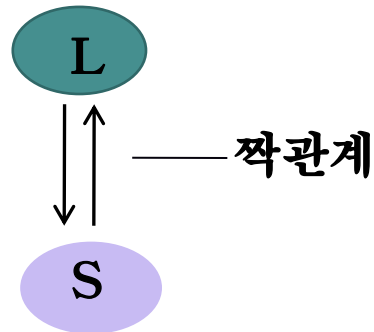
제 2절 초기 LMX이론

제 2절 초기 LMX이론

제2절. 초기 LMX이론

- 연구자들은 리더가 하위자들 각자와 형성하고 있는 수직적 관계의 성질에 초점을 맞춤.

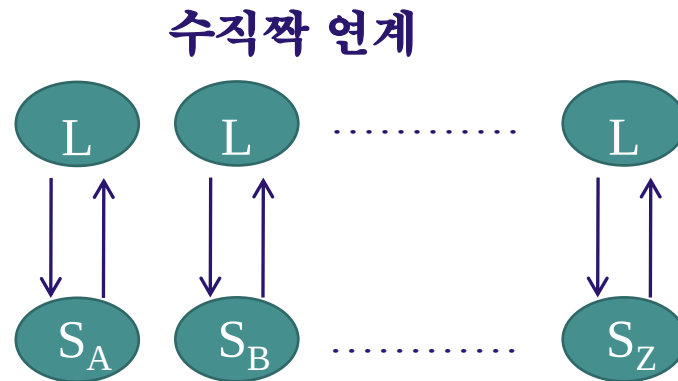
수직적 짝관계



- ☞ 리더는 하위자들 각자와 개별적인 작업상의 관계 형성. 리더와 하위자 간의 교환은 그들 '두 사람 간의 짝관계 (dyadic relationship)'를 나타냄.

제2절. 초기 LMX이론

- 연구자들은 리더와 작업 단위 전체와의 관계를 ‘일련의 여러 수직쌍 연계 (a series of vertical dyads)’ 로 봄.



- ☞ 리더는 모든 하위자 들의 하나 하나와 개별적 관계 형성.
이 같은 각각의 관계는 특별하고 그 나름의 독특한 특성을 가지고 있음.

제2절. 초기 LMX이론

- ‘수직 짝 연계’의 특성을 측정하는 과정에서 연구자들은 두 가지의 일반적인 관계유형 발견.
- **내집단(in-group)관계**
 - ➔ 역할확대 (expand role)와 역할협의 (negotiated role), 공식적 역할 이외의 역할 (extra-roles)’에 근거한 관계유형
 - ➡ 상호 간의 신뢰와 존경, 호감, 상호적인 영향관계 등의 특성을 가짐.
- **외집단(out-group)관계**
 - ➔ 공식적 고용계약에 의해 명시된 역할에 근거한 관계유형.
 - ➡ 직무기술서 상에 근거한 공식적 의사소통에 머물게 됨.

제2절. 초기 LMX이론

1) 내집단(in-group)

집단을 위해 자신들이 기꺼이 할 수 있는 일이 무엇인가에 대해 리더와 협의하는 데 관심이 있는 하위자.

외집단의 하위자들 보다 리더로부터 더 많은 정보와 영향, 신임 을 받고 더 많은 관심의 대상이 됨

외집단의 하위자들 보다 자신이 맡은 일에 열중하며 리더와의 의사소통이 용이.

리더도 그 보답으로 그들에게 작업상의 더 혜택을 더 해줌

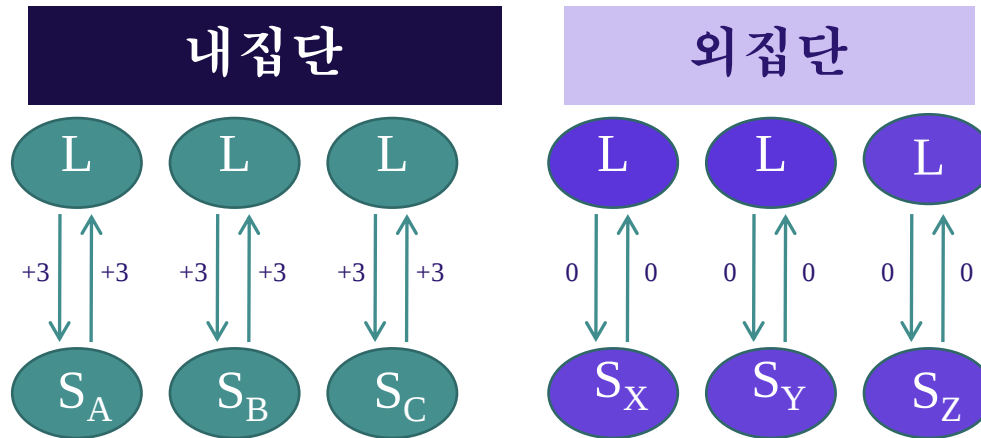
제2절. 초기 LMX이론

2) 외집단(out-group)

- 하위자들은 새롭고 공식적 역할책임 이외의 활동을 하는데 관심이 없음.

- 
- 리더와 친밀하게 지내지 못하고, 단지 출근하여 정해진 일을 수행하고 퇴근하는 것을 반복하는 것이 일반적이다.

제2절. 초기 LMX이론



- 리더와 그의 하위자는 특이한 개별적 관계 형성.
 - ☛ 양질의 관계 : +3, 낮선 관계 : 0
- 조직의 작업단위 내에서 하위자들은 리더와 그들 간의 작업상의 관계에 따라 내집단, 외집단의 일원이 된다.

제8장. 리더-구성원 교환이론



제 3절 내집단과 외집단의 비교

제 3절 내집단과 외집단의 비교

제3절. House의 경로-목표이론

1. 내집단과 외집단의 특징

1) 내집단(in-group)의 특징

- 리더와 부하들 중 특별한 대인적 관계를 유지하고 있는 부하집단
- 신뢰와 존경의식이 강함
- 리더와 부하는 공동운명체 의식과 긴밀한 교류관계 유지
- 높은 수준의 상호작용이 유지됨.



제3절. House의 경로-목표이론

2) 외집단(out-group)의 특징

리더와 부하들 간의 특별한 관계를 유지함이 없음

리더와 부하 사이에 거리감 유지,
공식적으로 대하는 집단

리더와 부하 간 신뢰와 존경의식이 미약

리더와 부하 사이에 꼭 필요한 경제적 교환 외의
상호작용이 일어나지 않음

제3절. House의 경로-목표이론

2. 내집단과 외집단의 차이점

구분	내집단(in-group)	외집단(out-group)
대우	정보공유, 급여인상, 의사결정 참여, 개인적 지원, 특별보직 부여	통상적 대우
역할 수행	공식 및 비공식적 역할 수행	공식적 역할(의무, 표준절차, 공식적 지시)만 수행
의사결정 참여	참여	미 참여
리더의 권한 행사	비공식적 방법으로 행사	공식적 방법으로 행사
재량권	많은 재량권 부여	적은 재량권 부여
리더-부하 관계	자연스럽고 편안하게 느낌	큰 부담감, 불편해 한다.
책임감	높음	낮음
직무성과	높음	낮음
만족도	높음	낮음
영향력	높음	낮음

제8장. 리더-구성원 교환이론



제4절

외집단에서 내집단으로의 진입과정

외집단에서 내집단으로의 진입과정

제 4절. 외집단에서 내집단으로의 진입과정

■ Deborah & Robert

- 교환관계 : 당사자간 **역할의 상호관계**로 파악.
시간의 경과에 따라 **3단계**로 설명.

① 역할획득(role taking)

- 부하에게 과업할당 → 과업을 어떻게 수행하는지 탐색

② 역할형성(role making)

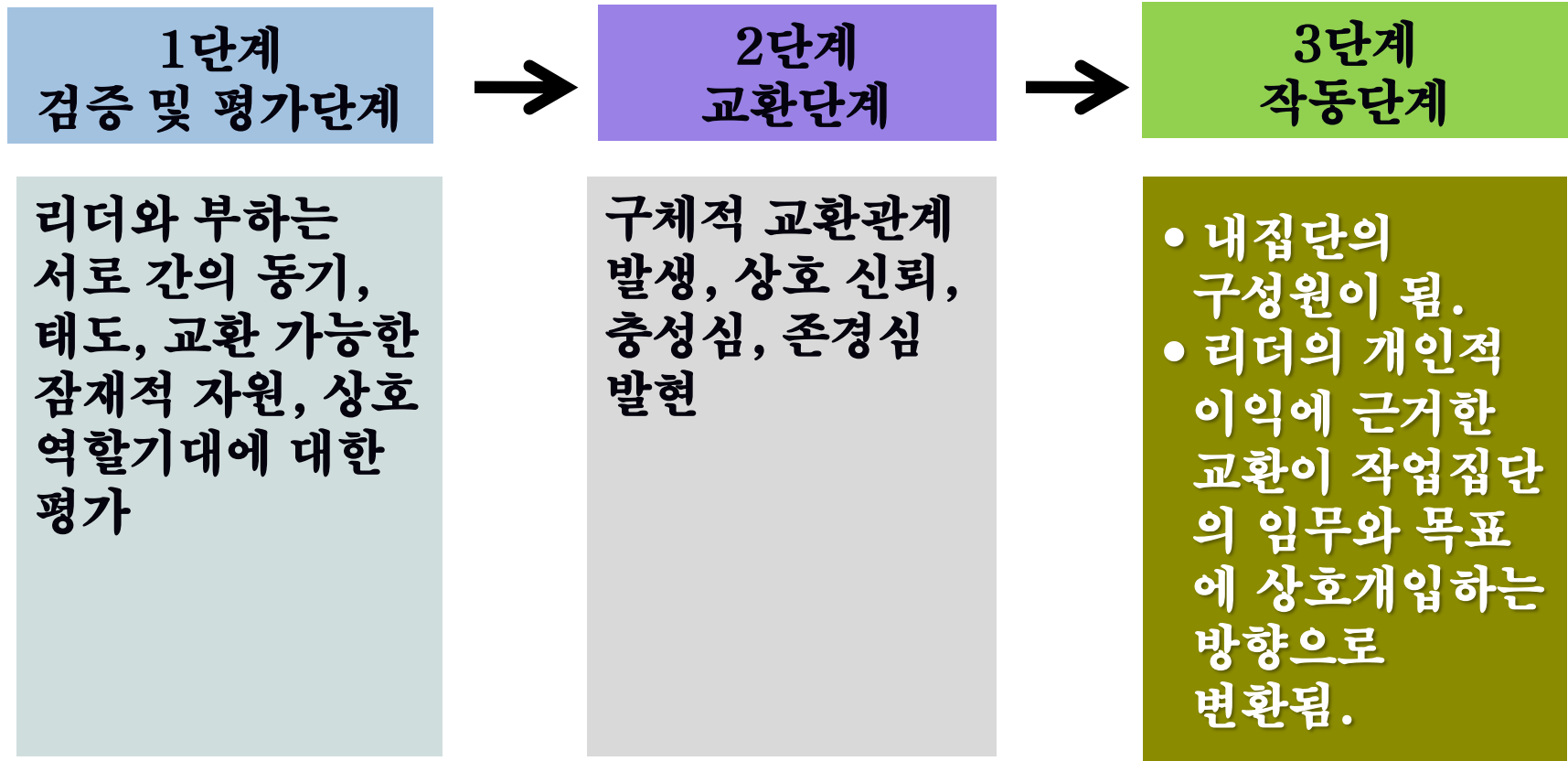
- 상사와 부하 간 자원과 정보 등 공유되고 양자 간 기여도에 근거한 교환행동이 나타남.

③ 역할발전(role developing)

- 역할형성이 일상화된 단계. 상사와 부하 간에 신뢰와 존중은 물론 의무감을 갖게 되고 광범위한 측면에서 상호영향을 주고 받게 됨.

제4절. 외집단에서 내집단으로의 진입과정

- 외집단에 속한 사람도 외집단의 구성원에서 내집단의 구성원으로 격상될 수 있음.



제8장. 리더-구성원 교환이론



제5절 리더십 만들기

제2절 리더십 만들기

제5절. 리더십 만들기

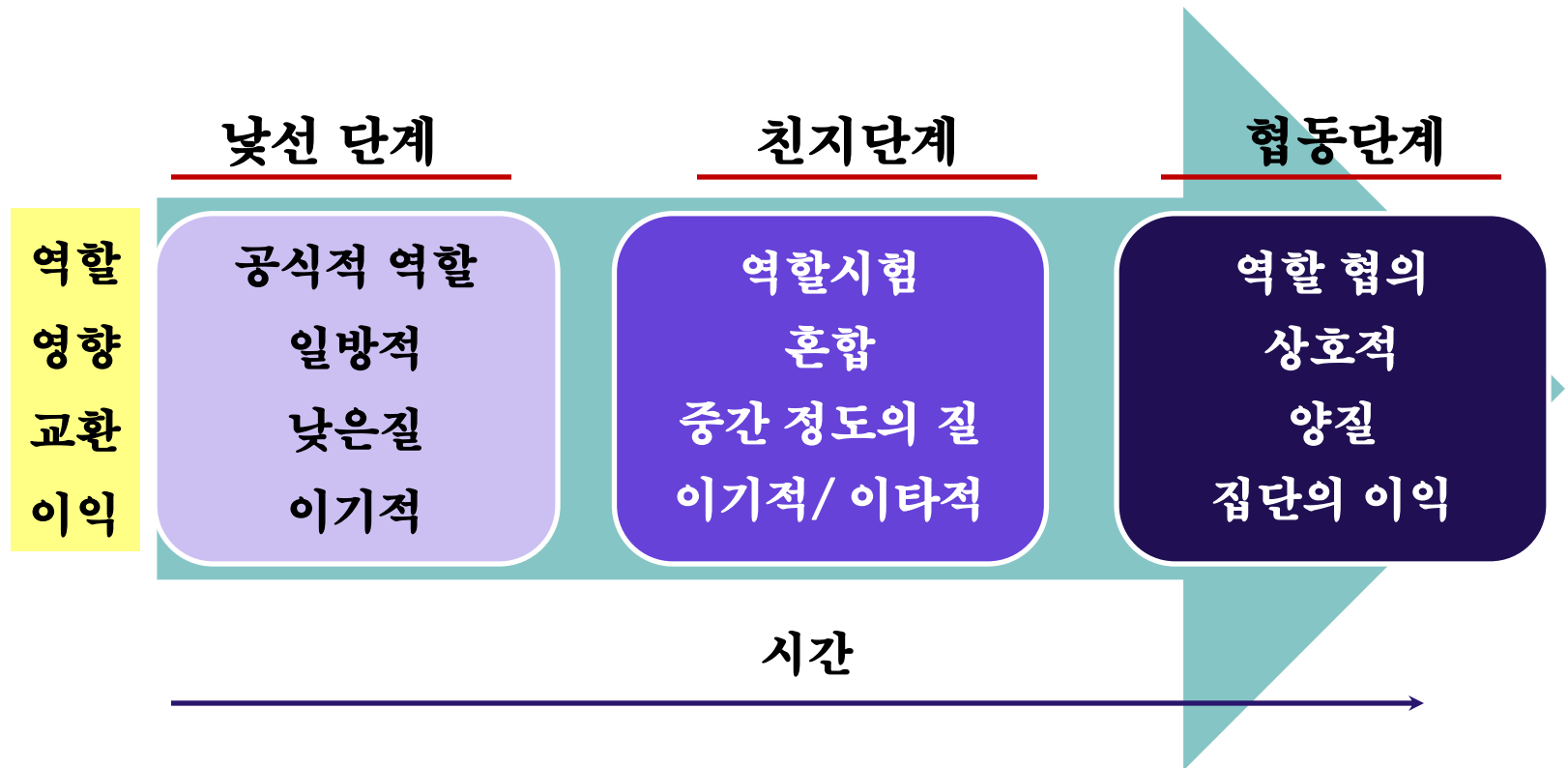


■ Graen & Uhl-Bien(1991)

- ☛ 리더와 하위자 간의 교환관계가 ‘리더십 만들기(leadership making)’에 어떻게 활용될 수 있는가에 초점을 맞춤.
- ‘리더십 만들기’란 리더십의 처방적 접근법
- 리더는 모든 하위자들과 양질의 교환관계를 개발하는 것.
- 모든 구성원들이 자신이 내집단의 구성원으로 느끼도록 하는 것.
 - ☛ 공정성 비판을 피할 수 있음.
 - ☛ 외집단 내에 머물러 있는 데서 오는 부정적 관계를 제거 할 수 있음.

제5절. 리더십 만들기

■ Graen & Uhl-Bien(1991)의 리더십 만들기 단계



제8장. 리더-구성원 교환이론



제6절 팀-구성원의 교환관계

제6절 팀-구성원의 교환관계

제6절. 팀-구성원의 교환관계



- 팀-구성원 교환관계 (team-member exchange : TMX)
 - Seers(1989)에 의해 연구.
 - 팀으로서의 동료집단에 대한 구성원의 교환관계
 - 특정 구성원이 자신의 동료들에 대해 중요집단으로 인식함
 - 자기자신을 그 집단에 없어서는 안 되는 한 부분으로 지각
 - 리더에게는 내집단의 구성원이 팀 구성원에게는 외집단의 구성원으로 인식될 수도 있음
 - 반대로 동료들에게는 내집단 구성원이 리더에게는 외집단 구성원으로 인식될 수도 있음.

제6절. 팀-구성원의 교환관계



- 리더에게는 내집단 구성원
동료들에게는 외집단 구성원

☛ 이 경우 이들은 리더의
‘정예요원’ 이라기보다는
‘아침꾼’ 으로 여겨질 수도
있음.

- 동료들에게는 내집단 구성원
리더에게는 외집단

☛ 이 사람은 ‘패배자’ 라기
보다는 ‘반역자’ 로 낙인
찍힐 수도 있음.

제6절. 팀-구성원의 교환관계

📖 TMX는 업무집단 구성원들 간의 교환관계를 보여 주는 것

☛ 팀 · 구성원들 간의 교환관계가 긍정적인 구성원들은 상호간에 개방적인 의사소통, 지원 및 원만한 대인관계 유지.

📖 과업수행 과정에서 팀 · 구성원들과의 교환관계가 원만하지 못한 구성원들보다 문제해결에 필요한 피드백을 더 많이그리고 보다 적절히 제공받게 됨.

제8장. 리더-구성원 교환이론



제7절 LMX이론의 효용과 비판
제8절 LMX이론의 적용과 비판

제7절. LMX이론의 효용과 비판

1. LMX이론의 효용

리더가 하위자들 각자와 형성하는 ‘두 사람 간의 짝 관계’

서술적 측면

- 내집단과 외집단의 실존을 인식하는 것이 중요.
- 내집단을 활용하여 목표를 달성하는 것은 외집단에 의한 목표 달성보다 상당한 차이가 있음 .
- 외집단과 리더는 공식적인 고용 계약만을 따른다.

처방적 측면

- 리더십 만들기 모형
- 리더는 내집단의 관계에서와 같이 모든 하위자들과 특별한 개별적 관계를 만들어 가야 함.
- 하위자들 모두와 신뢰관계를 구축하여 조직전체를 내집단으로 만들어 가야 함.

- 양 측면 모두 리더와 구성원들 간의 특별 교환관계에 주목.
- 양질의 관계가 될 때 리더의 목표, 하위자의 목표, 조직목표 달성이 모두 촉진되게 됨.

제7절. LMX이론의 효용과 비판

2. LMX이론의 비판

첫째, 공정성 위배

- 내집단이나 파벌을 조성하는 것은 그 속에 끼지 못한 사람들에게는 해로운 것이 될 수 있음.
- LMX이론은 작업 단위부서를 두 부류의 집단으로 구분. 집단에 대한 차별대우처럼 보일 수 있음.

둘째, 기본적 아이디어 불충분

- 양질의 리더-구성원 교환관계가 만들어지는 방식에 대해 충분히 설명하지 못함.
- 초기 연구에 의하면, 양질의 교환관계는 리더와 하위자들 간의 일치점(유사성)을 발견하였기 때문.
- 그러나 요인들의 상대적 중요성과 교환관계의 형성과정이 어떻게 이루어지고 있는가에 대한 설명도 없다(Yukl, 1994).

제7절. LMX이론의 효용과 비판

2. LMX이론의 비판

셋째, 교환관계 측정에 관한 의문

- LMX과정을 분석하기 위해 수직 짝 관계의 측정치를 사용한 실증연구들이 없음.
- 과거 수년 동안 교환관계의 측정을 위해 여러 상이한 유형의 ‘리더-구성원 교환관계 측정도구’가 사용, 그 분석수준을 달리하고 있어 그 결과들은 직접 비교될 수 없음.
- 측정도구의 내용타당성(content validity) 결여. 이것은 측정하려고 의도한 것을 실제로 측정할 수 없다는 것을 의미하는 것

넷째, 교환관계 측정을 위한 표준척도가 단일차원인가 다차원인가에 대한 의문 제기.



Thank You !

