

사회집단 간은 물론 조직 내, 외부에는 다양한 형태의 위계가 존재하며, 이는 가장 보편적인 사회 현상 중 하나라 할 수 있다 (Magee & Galinsky, 2008). 위계가 가진 사회적 기능은 매우 다양하다. 위계는 사회적 질서의 확립과 조정을 촉진하기도 하지만, 위계로 인해 사람들은 제한된 자원을 선점하려는 동기를 갖기도 하고, 때론 위계로 인해 조직적으로 부패에 가담하거나, 부도덕한 사고에 순응하는 환경을 조성하는 데 일조하기도 한다 (Brief, Buttram, & Dukerich, 2001). 그리고 Pratto, Sidanius, Stallworth 및 Malle(1994)는 사회적 위계와 관련하여, 다양한 집단에 대한 편견과 차별을 강력하게 예측하는 주요한 개인차 변인 중 하나로 사회지배지향성(social dominance orientation)을 소개하였다.

사회지배지향성은 사회집단 간에 위계적 관계를 지지하거나, 우월한 집단의 지배를 옹호하는 경향성을 뜻한다. 사회지배지향성이 높은 사람은 위계의 장점이나 한계와 무관하게, 그리고 자신의 사회적 지위와 무관하게, 우월-열등 차원의 위계 관계를 일관되게 지지하고 옹호하며, 타인과의 지위적 격차를 증진하려고 노력한다(Ho et al., 2015). 사회지배지향성은 사회심리나 성격심리, 정치심리 분야에서 가장 폭넓게 연구된 주제 중 하나이다. 지금까지의 연구를 통해 사회지배지향성은 다양한 개인차 변인(예, 성격특성, 인지관련 특성)과 관련이 있고, 다른 어떤 개인차 변인보다 사회집단 간의 차별적인 태도(예, 인종차별, 동성애 거부, 여성인권 탄압)나, 다양한 사회적 행동(예, 경제적 보수주의 지지, 보편적 복지제도 반대, 사회경제 체제에 대한 합리화)을 주요하게 예측하는 것으로 밝혀졌다 (Altemeyer, 2004; McFarland & Adelson, 1996).

최근에는 사회지배지향성에 관한 학문적 관심이 크게 높아지면서 산업 및 조직심리학에서도 사회지배지향성의 효과를 다루는 연구가 늘어나고 있다. 사회지배지향성은 개인-조직 부합(Haley & Sidanius, 2005)은 물론 절차적 공정성 지각(De Cremer, Cornelis, & Van Hiel, 2008)과 관련이 있으며, 직장동료 간의 괴롭힘(Parkins, Fishbein, & Ritchey, 2006), 부하를 견제하기 위한 상사의 강압적 행동전략(Aiello, Pratto, & Pierro, 2013), 특히 상사의 비인격적 관리감독에 영향을 주는 것으로 나타났다 (Khan, Moss, Quratulain, & Hameed, 2018).

이처럼 일터 맥락에서 사회지배지향성의 부정적 영향을 다룬 연구는 증가하고 있으나, 국내는 물론 해외에서 사회지배지향성이 구성원 개인의 전반적인 직무수행에 미치는 효과를 다룬 연구는 크게 부족하다. 연구자들은 직무수행 영역을 크게 과업수행과 맥락수행으로 구분하며(Borman & Motowidlo, 1993), 사회지배지향성은 과업수행을 예측하는 성취동기나 경쟁에 몰두하는 경향성과도 관련이 있다 (Duckitt, 2001; Duriez & Van Hiel, 2002). 반면 사회지배지향성은 맥락수행을 유의하게 증진하는 친사회적 특성(예, 원만성, 이타주의)과는 일관된 부적관계를 갖는다(Ho et al., 2015; Pratto et al., 1994). 이러한 결과를 통해 사회지배지향성이 직무수행을 구성하는 과업수행이나 맥락수행과 서로 다른 관계를 가질 것이라 예상할 수 있다.

개인과 환경 간의 상호작용적 관점에서 사회지배지향성과 맥락수행, 과업수행의 관계에 개입할만한 주요한 환경요인 중 하나로 상사-부하 간 관계를 고려해 볼 수 있다. 일터에서 상사는 부하의 태도와 행동을 결정하는 주요한 사회적 맥락을 제공하며(Kaiser, Hogan, &

Craig, 2008), 직무수행에 필요한 자원을 통제하는 권한을 갖는다(Bass & Bass, 2008). 상사-부하 관계에 초점을 맞추는 리더십 연구에서는 상사-부하 간의 관계적 수준을 뜻하는 개념으로 상사-부하 교환(Leader-Member Exchange; 이하 LMX)을 제안한다(Graen & Ujl-Bien, 1995). LMX 문헌에서는 상사와 부하가 공헌, 정서, 충성 같은 자원을 교환하며 양자 관계가 높은 수준으로 발전한다고 기술한다(Graen & Scandura, 1987; Liden & Maslyn, 1998). 그리고 방대한 연구를 통해 높은 수준의 LMX 관계가 부하의 직무수행(과업수행, 맥락수행)을 증진하며, 긍정적 직무태도(예, 조직몰입, 직무만족)를 갖도록 기여하게 됨을 밝혔다(Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012).

한편 연구자들은 LMX 관계를 상사-부하 간에 빈번하게 교환하는 자원 영역(resource domain)으로 유형화하며(Foa & Foa, 1974, 1980). 상사와 부하가 교환하는 여러 자원이 부하에게 서로 다른 영향을 준다고 주장한다(Wilson, Sin, & Conlon, 2010). 가령 상사-부하 간에 공헌을 교환하는 관계는 조직의 목표를 우선시 하며, 그에 상응하는 활동(예, 업무활동)에 주력한다. 하지만 상사-부하 간에 정서(호감, 매력)를 교환하는 관계에서는 상사와 부하는 친밀한 사회적 관계가 더 강조되며, 그에 상응하는 업무 외 활동(예, 사회적 활동)에 치중하는 경향이 있다(Maslyn & Uhl-Bien, 2001). 특히 사회지배지향성이 높은 사람은 권력을 가진 상위집단(예, 상사)을 중요한 타인(significant other)으로 여기는 경향이 있음을 고려하면(Sidanius & Pratto, 1999). 중요한 타인(상사)과 공헌이나 정서같은 자원을 교환하는 조건이 부하의 과업수행이나 맥락수행을 잠재적으로 증진하거나 저해하게 될 가능성을 고려해 볼

수 있다.

다른 한편으로 상사와의 자원교환 유형이 사회지배지향성과 과업수행의 관계에 잠재적으로 개입하는 조건에서 심리적 임파워먼트를 또 다른 주요한 환경요인으로 함께 다뤄볼 수 있다. Spreitzer(1995)는 심리적 임파워먼트를 능동적으로 과업을 수행하려는 동기(motivation)로 정의하며, 높은 수준의 심리적 임파워먼트를 경험하는 부하는 LMX 수준과 무관하게 높은 수준의 과업수행을 보이는 것으로 밝혀진 바 있다(Harris, Wheeler, & Kacmar, 2009). 심리적 임파워먼트의 개념은 직무와 관련한 4가지 하위요인, 즉 의미성(meaning), 유능감(competence), 자기결정성(self-determination), 그리고 영향력(impact)으로 구성된다(Spreitzer, 1995), 그리고 각각의 하위요인은 직무수행이나 직무태도, 정신건강 등을 서로 다르게 예측하며(Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997), 여러 하위요인 중에서 업무목표와 개인적 신념이 부합하는 수준을 뜻하는 의미성 요인이 과업에 대한 능동적 참여를 이끌어내는 핵심 기제에 해당한다고 제안하였다.

앞서 기술한 내용을 요약하면, 본 연구에서는 개인-환경 간의 상호작용주의 관점에서 고유한 개인차 변인(사회지배지향성)과 서로 다른 직무수행 영역(과업수행, 맥락수행) 간의 직접적인 관계를 탐색하고자 한다. 그리고 이러한 관계에 개입하는 주요한 사회적 맥락으로 상사와의 자원교환 유형(공헌교환, 정서교환)의 조절효과를 함께 다루고자 한다. 또한 사회지배지향성과 자원교환 영역 간의 상호작용이 과업수행에 미치는 효과를 밝히는 과정에서 과업과 관련한 능동적 동기(직무 의미성)의 추가적인 역할까지 검증해 볼 것이다.

사회지배이론과 사회지배지향성

사회집단 간에 보편적으로 발생하는 차별과 불평등 현상을 설명하기 위한 다양한 이론적 접근 중 하나로 Sidanius와 Pratto(1999)는 사회지배이론(social dominance theory)을 제안하였다. 연구자들은 사회집단 간의 위계가 격렬한 사회 변화의 물결에도 불구하고 역동적으로 유지되며, 사회구성원들이 사회집단 간의 차별과 불평등을 강화하거나, 또는 약화하는 이념을 얼마나 수용하는가에 따라 사회 전반의 차별과 불평등 수준이 결정된다고 주장하였다.

특히 사회지배이론과 관련하여 Pratto 등(1994)은 사회집단 간의 차별과 불평등을 강화하는 이념을 지지하며, 수용하는 수준을 나타내는 고유한 개인차 변인으로 사회지배지향성을 소개하였다. 연구자들은 사회지배지향성을 자신의 사회적 지위와 무관하게, 사회집단 간에 우월-열등 차원의 위계적 관계를 지지하고 상위집단(우월집단)의 지배를 옹호하려는 태도적 경향성으로 정의하였고, 대인관계에서 영향력이나 사회적 지위를 추구하려는 특성(예, 대인적 지배성)과 명확히 변별되는 개념임을 밝혔다(Ho et al., 2015; Pratto et al., 1994). 사회지배지향성이 높은 사람은 상위집단(우월집단)이 더 많은 권력과 자원을 갖는 것이 합당하며, 위계적 구조를 통해 사회집단 간의 관계가 안정화되며 긍정적으로 기능하게 된다고 믿는다.

사회지배지향성 문헌에서는 사회지배지향성을 성격특성으로 정의하지만(Pratto et al., 1994; Sidanius & Pratto, 1999), 연구 분야에 따라 사회지배지향성을 보편적인 사회적 태도나 이념(ideology), 혹은 가치체계(value system) 같은 개념으로 다루기도 한다(예, Duckitt, 2001). 하지

만 최근 발표된 여러 연구는 사회지배지향성이 마치 성격특성처럼 발달과정을 통해 형성되며, 안정적인 개인차 특성으로 자리잡게 됨을 보여준다(Bratt, Sidanius, & Sheehy-Skeffington, 2016; Kandler, Bell, & Riemann, 2016).

한편 사회지배지향성의 개념은 유의한 상관관계를 가진 2개의 하위요인으로 구성된다. 그 중 하나는 사회적 위계를 선호하고 우월집단의 지배를 지지하며 합리화하는 지배(dominance; 이하 SDO-D) 요인이며, 다른 하나는 사회집단 간의 평등을 거부하는 반평등주의(anti-egalitarianism; 이하 SDO-E) 요인이다. 각각의 하위요인이 가진 개념적 정의와 관련하여 Jost와 Thompson(2000)은 SDO-D 요인이 특정 집단이 다른 집단에 비해 우월하다는 신념에 기반하며, 이로 인해 SDO-D 성향이 높은 사람은 집단 간에 권력 격차를 유지하거나 강화하는 데 몰두하며, 하위집단의 구성원을 억압하며 강압적 지배에 순응하도록 강요한다고 주장하였다. 반면 Ho 등(2012)은 SDO-E 요인을 집단 간의 배타성(exclusivity)으로 특정하며, SDO-E 성향이 높은 사람은 사회적 재분배가 사회집단 간의 지위적 격차를 무너뜨려서 집단 간의 평등을 증진하게 되고, 결과적으로 자신에게 불리하게 작용할 것이라 예견한다고 기술했다.

사회지배지향성의 요인구조와 관련한 여러 논의는 여전히 활발하게 진행 중이다. 하지만 사회지배지향성을 처음 소개한 Pratto 등(1994)은 사회지배이론에 기반한 구성개념 정의를 충실히 대표하기 위해, 그리고 Ho 등(2012)은 일정 수준의 예측타당도를 확보하기 위해 사회지배지향성을 단일요인으로 취급해야 함을 밝힌 바 있다. 이로 인해 현재까지 거의 모든 사회지배지향성 연구는 사회지배지향성을 단

일요인으로 취급하고 있다.

사회지배지향성과 맥락수행 간 관계

일터에서 구성원의 직무수행 영역은 크게 과업수행과 맥락수행으로 나뉜다. 과업수행은 조직의 목표 달성과 효율적 운영을 직접적으로 지원하는 행동을 뜻하며, 맥락수행은 공식적인 직무 영역을 벗어난 자발적 지원, 직무를 완수하기 위한 추가적 노력, 동료에 대한 배려와 협력 같은 이타적 행동을 아우르는 개념이다(Borman & Motowidlo, 1993). 물론 연구의 목적이나 이론적 배경의 차이로 인해 연구자들마다 일터에서의 이타적 행동 개념을 맥락수행 외에도 조직시민행동이나 친사회적 행동, 역할 외 행동 등으로 서로 다르게 명명하는 경향이 있다. 그럼에도 연구자들은 여러 유사한 개념을 시민수행(citizen performance)으로 통칭하며, 상호 대체가 가능한 변인으로 취급한다(Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001; Coleman & Borman, 2000).

맥락수행과 관련하여, 연구자들은 특성적 관점에서 맥락수행의 선행요인 중 하나로 친사회적 성향을 주요하게 다뤄왔다. 가령 성격 5요인 중 원만성은 맥락수행을 정적으로 예측한다(Van Scotter & Motowidlo, 1996). 하지만 사회지배지향성은 원만성은 물론 융화성(communion), 이타주의(altruism), 공감(empathy) 같은 친사회적 특성과 일관된 부적 관계를 갖는다(Ho et al., 2015; Pratto et al., 1994). 또한 지금까지의 연구에 따르면, 사회지배지향성은 어두운 성격 3요인(dark triad)과 일관되게 정적 관계를 갖는다(Ho et al., 2015), 특히 Jones와 Figuerado(2013)는 요인분석을 통해 사회지배지향성을 냉담한 정서(callous affect)와 대인적

조종(interpersonal manipulation)으로 특정하였다. 이들은 사회지배지향성이 높은 사람은 타인의 필요나 요구에 냉담하며, 타인을 마치 자신의 이익과 사회적 성공을 위한 자원으로 여기기 때문에 타인을 이용하며 조종하려는 경향을 갖는다고 기술하였다.

앞서 기술한 연구결과와 더불어 사회지배이론적 관점에서 사회지배지향성이 맥락수행과 부적 관계를 가질 것이라 예상할 수 있다. 사회지배지향성이 높은 사람은 다양한 사회집단이나 구성원 간에 위계적 격차를 유지하거나 강화하는 사회적 이념을 지지한다. 예를 들어, 사회지배지향성은 공정한 세계관(just world belief), 프로테스탄트 작업 윤리(protestant work ethic), 빈곤 문제에 대한 내적 귀인 같은 요인과 일관된 정적 관계를 갖는다(Ho et al., 2015; Pratto et al., 1994). 구체적으로 설명하면, 사회지배지향성이 높은 사람은 자신이 속한 사회가 충분히 공정하며, 누구나 자신이 수고한 만큼만 보상을 받아야 한다고 믿는다. 또한 그들은 타인이 겪는 어려움을 지극히 개인의 탓으로 돌리는 경향이 있다. 이로 인해 사회지배지향성이 높은 사람은 타인을 돕는 사회적 재분배나 인도주의적 도움을 강력하게 반대한다(Jost & Thompson, 2000; Kugler, Cooper, & Nosek, 2010).

그러한 관점에서 맥락수행은 개인에게 한정된 자원(예, 시간, 에너지)을 조직이나 동료와 공유하는 이타적 행위에 해당한다(Bergeron, 2007). 이로 인해 사회지배지향성이 높은 사람은 맥락수행을 마치 구성원들 간의 위계적 격차를 무너뜨리는 부적절한 행위로 판단할 가능성이 높고, 이로 인해 의도적으로 맥락수행을 줄이거나, 우회적으로 기피하려고 노력할 것이라 유추해 볼 수 있다. 따라서 지금까지

기술한 여러 이론적 주장과 연구결과를 바탕으로 사회지배지향성이 맥락수행과 부적 관계를 가질 것이라고 예상하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 사회지배지향성은 맥락수행과 부적 관계로 관련되어 있을 것이다.

사회지배지향성과 맥락수행 간 관계에서 상사와의 공헌교환의 조절효과

사회지배지향성과 직무수행의 관계에 개입할 만한 주요한 영향요인 중 하나로 상사와의 관계를 고려해볼 수 있다. 일반적으로 조직 내 위계 구조에서 상사는 제한된 자원(예, 지위, 보상)을 통제하는 권한을 갖기 때문에 상사와 부하 간에는 일정 수준의 비대칭적 의존성(asymmetrical dependence)이 존재한다. 또한 사람들은 조직의 위계 구조와 상사의 지위에 기반한 리더십이 개념적으로 명확하게 구분됨에도 불구하고 이를 동일시하는 경향이 있다(Giessner & Schubert, 2007). 사회지배지향성이 높은 사람은 상위집단(예, 상사집단)이 더 많은 권력과 자원을 갖는 것이 바람직하다고 사고하며, 상위집단의 선함(goodness)을 신뢰하며, 그들의 지배를 옹호한다(Sidanius & Pratto, 1999). 따라서 사회지배지향성이 높은 부하는 상사와의 관계에 더 주의를 기울이며, 상사와의 관계 수준에 더욱 민감하게 반응할 것이라 유추할 수 있다.

한편 LMX 문헌에 따르면, 작업집단 내 상사-부하 관계가 서로의 역할을 설정하는 일련의 과정을 통해 발전하며(Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Liden & Graen, 1980), 결과적으로 양자 관계는 고용계약 수준으로 제한되는 낮

은 수준의 관계(낮은 LMX, 또는 외집단)에 머물거나, 또는 상호 간의 신뢰, 존중, 호감으로 특징되는 높은 수준의 관계(높은 LMX, 또는 내집단)로 나아가게 된다(Dansereau et al., 1975). 그리고 연구자들은 LMX 관계가 직무수행은 물론 직무만족, 조직몰입과 같은 긍정적인 결과를 예측하는 결과를 보고한 바 있다(Dulebohn et al., 2012).

LMX 개념의 이론적 토대가 되는 사회교환이론(social exchange theory; Blau, 1964)에서는 LMX의 다차원적 속성을 강조한다. 초기의 사회교환 연구는 대체로 경제적 교환에 초점을 맞추지만 Dienesch와 Liden(1986)은 작업집단 내 상사-부하 관계가 공헌, 정서, 충성 같은 다양한 통화(currency)를 교환하며 고유한 유형으로 발전한다고 주장한다. LMX 관계의 고유한 유형에 관한 논의는 상사-부하 간의 교환자원을 유형화하는 자원이론(resource theory; Foa & Foa, 1974, 1980)의 관점과도 일치한다. 자원이론에서는 사람들이 교환하는 자원을 크게 서비스(공헌), 사랑(정서), 지위, 정보, 재화, 금전으로 구분한다. Wilson 등(2010)은 상사와의 공헌교환(서비스)과 정서교환(사랑)이 부하의 수행을 증진하며, 상사에 대한 긍정적 태도(상사에 대한 몰입, 충성)에 영향을 준다고 주장했다.

상사-부하 간에 자원을 교환하는 원칙과 관련하여, 사람들은 형평(equity)과 호혜(reciprocity) 같은 보편적 규범을 따르는 경향이 있다. 사람들은 교환상대가 제공하는 자원과 가급적 동일하거나 또는 유사한 자원으로 보답하려 한다(Turner, Foa, & Foa, 1971). 예를 들어, 상사와 빈번하게 공헌을 교환하는 조건에서 부하는 과업을 수행하는데 필요한 자원을 충분히 누리게 됨에 따라(Liden & Maslyn, 1998) 부하는 상사를 위해 높은 수준의 과업수행을 유

지할 것이라 유추할 수 있다.

한편 사람들은 자원을 교환하는 과정에서 형평이나 호혜 같은 일반적 규범 외에도 교환 상대의 입장을 더 중요하게 고려하기도 한다(예, Teichman, 1971). 예를 들어, 상사-부하 간에 공헌을 교환하는 조건에서 상사는 부하의 과업수행과 맥락수행 모두를 중요한 교환행동으로 판단할 수 있다. 하지만 부하의 맥락수행은 관리자의 성과(예, 관리감독 비용 절감, 생산성 향상)에 직접적으로 영향을 주게 되며(Bergeron, 2007; MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991), 그로 인해 상사는 부하의 맥락수행을 상대적으로 더 높게 평가하는 경향이 있다(Johnson, 2001). 따라서 상사와 빈번하게 공헌을 교환하는 조건에서 사회지배지향성이 높은 부하는 상사의 입장(예, 만족)을 우선적으로 고려하게 되고, 이로 인해 더 높은 수준의 맥락수행을 할 것이라 추론해 볼 수 있다.

다른 한편으로 상사와의 공헌교환과 달리, 상사와의 정서교환은 사회지배지향성과 맥락수행의 관계와 대체로 무관할 것이라 예상해 볼 수 있다. Liden과 Maslyn(1998)의 연구에서 상사-부하 간의 높은 정서교환으로 인해 부하는 상사에 대해 높은 만족감을 갖지만, 정서교환은 부하의 전반적 수행은 물론 조직 또는 직무와 관련한 우호적 태도(예, 조직몰입, 직무만족)와 대체로 무관했다. 관리자의 행동 측면에서 상사-부하 간의 정서교환은 상사의 배려 행동과 밀접하다(Bhal & Ansari, 2007). 그렇다면 상사-부하 간의 우호적인 정서를 교환하는 조건으로 인해 사회지배지향성이 높은 부하는 상사를 지지하며, 상사와 친밀한 정서(호감, 매력)를 교환하는 관계를 유지하는 활동에 치중하며, 오히려 조직이나 동료들을 위한 맥락수행에 관심을 덜 가질 것이라고 예상해 볼

수 있다.

이러한 이론적 근거와 연구결과를 종합하면, 상사와 안정적으로 그리고 빈번하게 공헌을 상호 교환하는 조건에서 사회지배지향성이 높은 부하의 맥락수행 수준이 더 높아질 것이라 것이라 예상해 볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 상사와의 공헌교환은 사회지배지향성과 맥락수행 간의 부적 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 상사와의 공헌교환 수준이 증가할수록 사회지배지향성과 맥락수행 간의 부적 관계는 완화될 것이다.

사회지배지향성과 과업수행 간 관계에서 상사와의 정서교환과 직무 의미성의 조절효과

사회지배지향성과 맥락수행의 관계와 달리, 현 시점까지 사회지배지향성과 과업수행 혹은 수행 관련 동기나 직무태도 간의 관계를 직접 다룬 연구가 거의 전무하여 사회지배지향성과 과업수행 간의 명확한 관계적 방향성을 단정하기가 쉽지 않다. 일례로 사회지배지향성과 직무헌신 간 관계를 다룬 최근 연구(Lee & Yoo, 2018)에서 사회지배지향성의 SDO-D 요인은 직무헌신과 정적 관계를 갖지만, 잠재요인 수준에서 자아개념(옹대성)과 대인적 동기(지배성)를 모형에 투입하면 이러한 직접적 관계는 유의하지 않게 되었다.

특성적 관점에서 사회지배지향성은 과업수행을 유의하게 예측하는 성격특성 중 하나인 성실성과 대체로 무관하며, 개방성과는 부적 관계를 갖는다(Ho et al., 2015). 하지만 사회지배지향성은 직무수행을 근접하게 예측하는 성취동기(achievement motive)와 밀접하게 관련되

기 때문에 과업수행과 어느 정도 유의한 관계를 가질 것이라 유추할 수 있다. 예를 들어, Duriez와 Van Hiel(2002)은 사회지배향성이 높은 사람이 성취(개인적 성공)와 권력(사회적 명망) 같은 자기증진적 가치를 추구하며, 사회적 요구나 기준에 부합하는 방식으로 자신의 유능함을 과시하기 위해 노력한다고 제안하였다.

사회적 태도 측면에서 사회지배지향성이 높은 사람은 대인관계를 마치 승자와 패자를 결정하는 제로섬 경쟁(zero-sum competition)으로 인식하며(Duckitt, 2001; Pratto et al., 1994), 외적 보상(예, 물질적 성공, 사회적 인정)을 추구한다(Duriez, Vansteenkiste, Soenens, & De Witte, 2007). 무엇보다 출중한 과업수행이 다양한 보상(예, 금전적 보상, 승진 가능성)을 획득하기 위한 효과적인 도구가 될 수 있음을 고려하면(Bergeron, 2007), 일터에서 자기증진(예, 개인적 성취, 사회적 인정) 기회가 구체적으로 제시되거나 또는 소실되는 맥락에서 사회지배지향성과 과업수행의 관계가 더 선명하게 드러날 것이라 유추해 볼 수 있다.

상사-부하 간의 사회적 교환과 관련하여, 자원이론(Foa & Foa, 1974, 1980)에서는 사회적으로 빈번하게 교환하는 6가지 자원(서비스, 사랑, 지위, 정보, 재화, 금전) 중 사랑(정서) 자원은 자원을 제공하는 상대가 누구인가에 따라 자원교환의 효과가 크게 달라진다고 기술한다. 구체적으로, Wilson 등(2010)은 상사와의 정서교환을 통해 부하는 상사로부터 사회-정서적 지지와 격려를 획득하며, 부하는 상사에게 몰입하며 충성하게 된다고 기술했다. 따라서 사회지배지향성과 과업수행 간 관계는 상사와의 정서교환 경험에 의해 영향을 받을 것이라 예상해 볼 수 있다.

한편 정서교환과 관련하여, 일터에서 상사-부하 관계는 업무적 영역과 사회적 영역을 모두 아우르지만, Dienesch와 Liden(1986)은 상사-부하 간의 정서교환이 업무나 전문가적 가치보다 상대방에 대한 호감과 매력에서 출발한다고 주장했다. 물론 일터에서의 친밀한 관계는 업무 상황을 통해 형성되기도 한다(Bridge & Baxter, 1992). 하지만 상사와의 친밀한 정서교환은 일상적인 업무활동보다 훨씬 더 빈번한 사회적 접촉을 요구하며(Dienesch & Liden, 1986), 주로 공식적인 업무시간 이후의 사회적 활동에 함께 참여하면서 견고하게 유지된다(Wilson et al., 2010). 또한 상사-부하 간의 높은 정서교환 관계는 조직목표나 주요한 과업활동보다 사적 관계를 유지하기 위한 상호작용에 더욱 초점을 맞추는 경향이 있다(Bhal & Ansari, 1996). 제한된 개인적 자원(예, 시간, 에너지)을 과업활동과 과업 외 활동(또는 사회적 활동)으로 분배하는 관점에서(Bergeron, 2007), 사회지배지향성이 높은 부하는 상사와의 사회적 활동에 더 많은 자원을 투입하며, 결과적으로 과업활동에 대한 열의나 참여는 더 낮아질 것이라고 유추해 볼 수 있다.

물론 상사-부하 간의 높은 정서교환은 상사와 부하 간의 호환성을 높이며, 부하는 수행에 대한 상사의 기대를 보다 더 명확히 파악하기 때문에 부하의 직무수행이 더 나아질 여지도 있다(Deluga, 1998). 하지만 여러 연구자들은 사회지배지향성이 편향된 정보처리를 유발하는 인지적 종결욕구(need for cognitive closure)와 밀접하게 관련되어 있음을 밝혔다(Kugler et al., 2010; Roets & Van Hiel, 2006). 높은 인지적 종결 욕구를 가진 사람은 불확실성을 줄이려는 동기를 가지며, 초기에 확립된 정보(예, 고정관념)에 과도하게 의존하며 자신

의 판단을 지지하는 익숙한 정보만 선별하여 처리하는 경향이 있다(Webster & Kruglanski, 1997). 실제로 Tausch와 Hewstone(2010)은 실험 연구를 통해 높은 사회지배지향성이 인지적 불일치를 유발하는 정보 노출이 고정관념의 변화에 미치는 영향을 억제하는 결과를 밝혔다.

이러한 이론적 근거와 연구결과를 두루 고려하면, 상사와 친밀한 정서를 교환하는 조건으로 인해 사회지배지향성이 높은 부하는 과업활동보다 상사와의 친밀한 관계를 유지하기 위한 사회적 활동을 우선시하며, 상사와의 사회적 활동에 한정된 개인적 자원(예, 시간, 에너지)을 더 많이 투입할 것이라 예상할 수 있다. 또한 편향된 인지적 판단으로 인해 사회지배지향성이 높은 부하는 과업활동보다 상사와의 정서를 교환하는 사회적 활동에 더욱 치중하게 되고, 과업수행 수준은 상대적으로 더 낮아질 것이라고 유추해 볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 상사와의 정서교환은 사회지배지향성과 과업수행 간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 상사와의 정서교환 수준이 낮은 조건에서는 사회지배지향성과 과업수행이 유의한 관계를 갖지 않지만, 상사와의 정서교환 수준이 높은 조건에서는 사회지배지향성과 과업수행은 부적 관계를 가질 것이다.

과업수행과 관련하여, LMX 문헌에서 반복적으로 다뤄온 주요한 영향요인 중 하나로 심리적 임파워먼트를 들 수 있다(Dulebohn et al., 2012). 상사의 임파워먼트 행동(예, 권한 위임)은 상사-부하 양자 관계에서 서로의 역할을 설정하는 일련의 과정에 포함되기도 하지만

(Dienesch & Liden, 1986), 연구자들은 심리적 임파워먼트가 양자관계의 수준을 뜻하는 LMX와 변별되며, 구성원의 직무수행이나 직무만족은 물론 정신건강에까지 긍정적인 영향을 주는 결과를 밝힌 바 있다(Seibert, Wang, & Courtright, 2011).

심리적 임파워먼트의 개념적 정의와 관련하여, 초기 연구자들은 사회구조적 관점에서 임파워먼트의 개념을 집중된 권력과 권한을 분산하며, 자발적 참여를 이끌어내기 위한 조직구조나 정책, 또는 관행 같은 개념으로 취급했다(예, Mainiero, 1986). 이후 Conger와 Kanungo(1988)는 심리적 관점에서 임파워먼트를 개인 내 수준에서 발생하는 동기적 과정으로 정의했고, 사람들이 직무와 관련한 효능감을 통해 과업을 주도하며 노력을 지속하게 된다고 주장했다.

이와 더불어 Thomas와 Velthouse(1990)는 작업동기에 관한 문헌을 개관하면서 심리적 임파워먼트의 이론적 기반을 제시하였다. 연구자들은 심리적 임파워먼트를 과업에 대한 인지적 변화로 정의하고, 작업에 대한 내적 동기를 결정하는 인지적 구성요소를 의미성, 유능감, 자기결정성, 영향력의 4요인으로 세분화하였다. 여기에서 의미성은 예견되는 결과가 갖는 유인가(valence)를, 유능감은 노력과 수행 간의 기대를 의미하며, 자기결정성은 지각된 의사결정 기회를, 그리고 영향력은 수행과 결과 간의 기대를 뜻한다.

앞서 기술한 것처럼, 본 연구에서는 상사와 친밀한 정서(호감, 매력, 사회적 지지)를 빈번하게 교환하는 조건에서 높은 사회지배지향성을 가진 부하는 상사와의 친밀한 관계에 치중하면서 상대적으로 과업활동에 대한 열의나 참여가 낮아질 것이라 가정하였다. 이러한 조

건에서 심리적 임파워먼트의 여러 하위요인 중에서 의미성 요인이 과업수행을 유의하게 개선할 것이라 예상해 볼 수 있다. 의미성 요인은 과업의 목적이나 목표가 갖는 가치에 대한 인지적 판단을 다룬다(Brief & Nord, 1990). 과업에 대해 높은 의미성을 지각하는 사람은 주어진 과업에 흥미와 애착을 가지며, 더 나아가 과업에 몰두하며 더 많은 노력을 투입하게 된다(Thomas & Velthouse, 1990).

다른 한편으로 심리적 임파워먼트에서 의미성을 제외한 나머지 요인(유능감, 자기결정성, 영향력)은 앞서 제시한 사회지배지향성과 상사-부하 정서교환 간의 상호작용이 과업수행에 미치는 부적 효과와 대체로 무관할 것이라 예상할 수 있다. 심리적 임파워먼트의 하위요인은 공통적으로 과업수행과 관련한 내적 동기를 다루지만, 각각의 하위요인은 과업동기와 관련한 서로 다른 인지영역에 초점을 맞춘다. 예를 들면, 유능감은 과업활동을 능숙하게 수행할 수 있다는 인지적 판단을 의미한다(Thomas & Velthouse, 1990). 높은 유능감을 가진 사람은 과업을 주도하며, 어려운 과업을 맡더라도 지속적으로 노력한다(Bandura, 1977). 또한 자기결정성은 직무를 수행하는 방식을 통제할 수 있거나, 자유롭게 결정할 수 있다는 인지적 판단을 뜻한다(Wagner, 1995). 높은 자기결정성을 느끼는 사람은 유연하고 창의적으로 과업을 수행하는 방법은 탐색한다(Deci & Ryan, 1985). 반면 영향력은 과업활동이 의미 있는 결과물을 만들어 낼 것이라는 인지적 판단을 다룬다(Thomas & Velthouse, 1990). 높은 영향력을 경험하는 사람은 과업활동의 결과물을 구체적으로 이해하며, 의미 있는 결과물을 만들어내기 위해 노력하게 된다(Ashforth, 1989).

이처럼 심리적 임파워먼트의 하위요인은 직무수행과 관련하여 각기 다른 인지영역(의미성은 내적 관심, 유능감은 능력, 자기결정성은 수행방식, 영향력은 도구성)을 다룬다. 따라서 의미성 요인을 제외한 나머지 요인(유능감, 자기결정성, 영향력)은 사회지배지향성과 상사-부하 정서 교환 간의 상호작용과 과업수행 간의 부적 관계와 대체로 무관할 것이라 유추할 수 있다. 앞서 기술한 여러 이론적 근거와 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4. 직무 의미성은 사회지배지향성과 상사와의 정서교환 간 상호작용이 과업수행에 미치는 부정적 효과를 완충할 것이다. 구체적으로, 상사와의 정서교환 수준이 높은 조건에서 사회지배지향성과 과업수행은 부적 관계를 갖지만, 직무에 대해 높은 의미성을 지각하는 경우에는 상사와의 정서교환과 사회지배지향성 간의 상호작용이 과업수행에 미치는 부정적 효과가 감소할 것이다.

방 법

조사대상자 및 자료수집 절차

본 연구를 위해 연구자가 직접 직장인 활동이 활발한 국내의 유명 인터넷 커뮤니티에 온라인 설문 링크를 배포하여 자료를 수집하였다. 온라인 설문에 접속하는 첫 화면에서는 직장에서 상사와 함께 일하거나, 또는 일했던 경험을 가진 사람만 설문에 응답할 수 있음을 강조하였고, 최종 수집된 345명의 응답 자료(응답률 52.6%)를 분석에 사용하였다. 응답자

중 남자는 194명(56.2%)이었고, 학력은 전문 학사 30명(8.7%), 학사 215명(62.3%), 석사 79명(22.9%), 박사 21명(6.1%)이었다. 직급은 사원 158명(45.8%), 대리 87명(25.2%), 과장 70명(20.3%), 차장 16명(4.6%), 부장 9명(2.6%), 임원은 5명(1.4%)으로, 전체 응답자 중 29.0%는 조직 내부에서 관리자 역할을 맡고 있다고 응답하였다. 응답자 연령 평균은 34.0세(표준편차 5.29세), 평균 경력기간은 7년 10개월(표준편차 5년) 정도로 최소 3개월부터 최대 35년까지의 분포를 보였다.

측정도구

사회지배지향성

사회지배지향성은 Pratto 등(1994)이 개발한 16문항 SDO₆ 척도를 Brislin(1986)의 방식을 참고하여 한글로 번안하여 사용하였다. 먼저 영어에 능한 산업 및 조직심리학 전공 석사과정 학생 1명이 16개 문항 SDO₆ 척도를 번역하였고, 이를 또 다른 산업 및 조직심리학 전공 석사과정 학생 1명과 박사과정 학생 1명이 원문의 뜻을 충실히 반영하도록 문항을 추가적으로 수정하였다. 그 후 원어민 수준의 이중언어(bilingual) 능력을 가진 산업 및 조직심리학 박사과정 학생 1명이 한글로 번역된 문항을 영어로 번역하면서 최종 번역된 문항이 원문에 내포된 의미를 근접하게 표현하는지 확인하는 과정을 거쳤다.

16개 문항 SDO₆ 척도는 SDO-D 요인을 측정하는 8개 정문항과 SDO-E 요인을 측정하는 8개 역문항으로 구성되며, 원저자의 지침을 따라 SDO-E 문항의 응답을 모두 역코딩한 후 단일요인으로 산출한 평균값을 분석에 사용하였다. SDO-D 요인의 예시 문항은 '원하는 걸

얻으려면 때론 강압적인 힘이 필요하다', '사람들을 상류계층, 하류계층으로 나뉘도 괜찮다' 등이며, SDO-E 요인의 예시 문항은 '모두가 평등하도록 우리는 노력해야 한다', '서로를 좀 더 평등하게 대한다면 사회 문제가 줄어들 것이다' 등이다. 문항에 대한 응답은 Likert식 5점 척도를 사용하여 각 문항에 대해 동의하는 수준(1점은 매우 동의하지 않는다, 5점은 매우 동의한다)을 측정하였다. 본 연구에 사용된 SDO-D와 SDO-E 문항의 내적일관성 신뢰도 계수(Coefficient α)는 각각 .72과 .83이었고, 두 하위요인을 합한 16문항 SDO 척도의 내적일관성 신뢰도 계수(Coefficient α)는 .79였다.

한편 본 연구에 사용한 사회지배지향성 척도의 내적 구조를 검토하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였고, 문항개수와 표본크기($n=345$) 간의 적절한 비율을 고려하여 문항묶음(parceling) 방식을 사용하였다. Ho 등(2012)의 확인적 요인분석 연구를 참고하여 SDO₆ 척도에서 각각의 하위요인을 측정하는 1번~3번 문항, 4번~6번 문항, 7번~8번 문항을 합산하여 총 6개의 문항묶음(parcel)을 구성하고, 이를 사용하여 사회지배지향성의 2개 하위요인(SDO-D, SDO-E)을 추정하였다. 확인적 요인분석을 실시한 결과, 사회지배지향성의 하위요인 간에는 작지만 유의한 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다($r=.281, p<.001$). 모든 표준 요인부하량은 .464~.881 수준으로 유의했고, 모형적합도는 대체로 양호하였다($\chi^2(15)=536.56, p<.001, RMSEA=.045 [.000 .085], SRMR=.027, CFI=.989, TLI=.980$).

상사-부하 간의 자원교환 영역

본 연구는 상사와의 자원교환 영역을 크게

공헌교환과 정서교환으로 구분했으며, 이를 측정하기 위해 Liden과 Maslyn(1998)이 개발한 12개 문항 LMX-MDM 척도 중 공헌 요인을 측정하는 3개 문항과 정서 요인을 측정하는 3개 문항을 번안하여 사용하였다. 공헌 요인의 예시 문항은 '나는 나의 상사를 위해 정해진 업무 이상으로 일한다', '나는 나의 상사를 위해 열심히 일한다' 등이며, 정서 요인의 예시 문항은 '나는 나의 상사를 좋아한다', '나의 상사는 친구로 사귀고 싶은 사람이다' 등이다. 문항에 대한 응답은 Likert식 5점 척도(1점은 매우 그렇지 않다, 5점은 매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다. 본 연구에 사용한 LMX-MDM 척도의 공헌 요인과 정서 요인의 내적일관성 신뢰도 계수(Coefficient α)는 .75와 .90이었다.

직무 의미성

직무 의미성 요인은 Taylor(2013)가 사용한 심리적 임파워먼트 척도 중 의미성 요인을 측정하는 2개 문항을 번안하여 사용하였다. 의미성 요인의 예시 문항은 '나의 업무는 나에게 매우 소중하다', '나의 업무 활동은 나에게 개인적으로 의미가 있다'였다. 문항에 대한 응답은 Likert식 5점 척도(1점은 매우 그렇지 않다, 5점은 매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다. 본 연구에 사용된 직무 의미성 문항의 내적일관성 신뢰도 계수(Coefficient α)는 .82였다.

직무수행

직무수행(맥락수행, 과업수행)을 측정하기 위해 Yoo(2007)의 연구에서 사용한 맥락수행 4개 문항과 과업수행 3개 문항을 사용하였다. Yoo(2007)의 연구에서 사용한 문항은 Kim과 Yoo(2002)가 개발한 맥락수행 66개 문항과 과

업수행 6개 문항에서 내용적으로 중복되지 않으며, 구성개념의 여러 영역을 충실하게 대표하는 문항을 선별한 것이었다.

본 연구에서 사용한 맥락수행 4개 문항은 조직에 대한 헌신 2개 문항("다른 사람들이 귀찮아하고 힘들어하는 일을 스스로 맡아서 한다", "자신이 맡은 일이 아니더라도 필요한 일을 자발적으로 찾아서 한다"), 타인에 대한 도움 1개 문항("동료가 어려움에 처하면 누구보다 앞장서서 도와준다"), 그리고 분위기 고취 1개 문항("부서 분위기를 좋게 하기 위해 많은 노력(예, 타인 칭찬, 타인 격려 등)을 한다")이었다. 과업수행 3개 문항은 자신이 맡고 있는 과업을 얼마나 잘하는가를 측정하는 내용으로 구성되었고, 문항은 "동료들에 비해 탁월한 수행을 보인다", "부서 사람들로부터 '일을 잘한다'는 소리를 자주 듣는다", "자신이 하는 일의 분야에서 전문성을 가지고 있다"였다. 직무수행 문항에 대한 응답은 Likert식 5점 척도(1점은 매우 그렇지 않다, 5점은 매우 그렇다)로 측정하였고, 맥락수행과 과업수행의 내적일관성 신뢰도 계수(Coefficient α)는 각각 .73와 .82였다.

통계변수

본 연구에서는 경력기간과 관리자 역할 여부를 주요 통제변수로 사용하였다. 경력기간은 직무수행을 유의하게 예측하며(Avolio, Waldman, & McDaniel, 1990), 관리자 역할이 수반하는 책임감은 직무수행에 영향을 주기 때문이다(Pearce & Gregersen, 1991). 경력기간은 햇수로 변환한 연속형 변수를 분석에 사용했고, 관리자 역할 여부는 이분형으로 코딩한 변수(팀원 혹은 부서원=0, 관리자 역할=1)를 분석에 사용하였다.

분석방법

본 연구의 주요 가설을 검증하기 위해 SPSS 버전 21을 사용하여 수집된 자료를 분석하였다. 먼저 측정변수들의 평균과 표준편차, 내적 일관성 신뢰도계수(Coefficient α)를 추정하기 위해 주요 변인에 대한 빈도분석 및 신뢰도분석, 이변량 상관분석을 실시하고, 사회지배지향성 척도의 요인구조를 밝히기 위해 Mplus 버전 7.2를 사용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 그리고 연구의 주요 가설을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 사용했다.

위계적 회귀분석의 경우, 첫 단계에서는 통제변수를 투입하고, 이후 각 단계마다 사회지배지향성을 포함한 주요 변수를 투입하여 주효과를 검증하고, 마지막에는 상호작용항을 투입하여 증분적 설명력을 검증하였다. 분석 결과에서 유의한 상호작용 효과는 Aiken과 West(1991)의 방식을 참고하여 조절변수의 +1 표준편차값과 -1 표준편차 값을 기준으로 회귀선을 추정하여 단순기울기 검증을 실시하였다. 그리고 조절효과 그래프를 생성하여 상호작용 효과의 방향을 시각적으로 확인했다. 상호작용 효과의 정확한 추정과 해석을 위해 모든 독립변수는 표준점수로 변환한 후 상호작용항을 생성하여 분석에 사용하였다.

결 과

측정변인들의 기술통계치와 상호상관

사회지배지향성, 공헌교환 및 정서교환 요인, 직무 의미성, 그리고 맥락수행 및 과업수행 간의 직접적 관계를 밝히기 위해 이변량

상관분석을 실시하였고, 분석 결과를 Table 1에 제시했다. 분석 결과에 따르면, 사회지배지향성은 맥락수행과 부적 관계를 갖지만($r=-.13, p<.05$), 과업수행이나 공헌교환 및 정서교환, 직무 의미성과는 관련이 없었다. 상사와의 공헌교환은 맥락수행($r=.50, p<.01$)이나 과업수행($r=.22, p<.01$)과 유의한 정적 관계를 갖지만, 상사와의 정서교환은 맥락수행과 정적 관계를 갖는 것으로 나타났다($r=.18, p<.01$). 직무 의미성 요인은 맥락수행($r=.37, p<.01$)은 물론 과업수행($r=.27, p<.01$)과도 유의한 정적 관계를 갖는 것으로 나타났다.

사회지배지향성과 상사와의 공헌교환이 맥락수행에 미치는 영향

사회지배지향성과 상사와의 공헌교환이 맥락수행에 미치는 효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였고, 분석 결과를 Table 2에 제시하였다. 분석 결과에 따르면, 사회지배지향성은 맥락수행을 부적적으로 예측했다($\beta=-.112, p<.01$). 이러한 결과는 사회지배지향성이 높은 사람들은 맥락수행을 덜 한다는 것을 의미한다. 따라서 가설 1이 지지되었다. 상사와의 공헌교환은 맥락수행을 정적으로 예측하였고($\beta=.503, p<.001$), 사회지배지향성과 상사와의 공헌교환의 상호작용이 맥락수행에 미치는 효과는 통계적으로 유의하였다($\beta=.128, p<.01$). 또한 추가적인 분석을 통해 상사와의 정서교환의 주효과와 사회지배지향성과 상사와의 정서교환의 상호작용 효과를 통제하더라도 분석결과와 방향이나 유의도가 달라지지 않음을 확인하였다.

사회지배지향성과 상사와의 공헌교환 간의 유의한 상호작용 효과를 Figure 1에 제시하였

Table 1. Means, standard deviations, and bivariate correlations

	1	2	3	4	5	6	7	8	10	14	15
1 Gender	-										
2 Age	-.07	-									
3 Career	-.28**	.87**									
4 Education	-.05	.31**	.20**								
5 Manager Role	.13*	.43*	.35**	.11*							
6 SDO	.13*	-.12*	-.13*	-.04	-.03	(.79)					
7 LMX Contribution	.02	-.04	-.02	.03	-.01	.02	(.75)				
8 LMX Affect	.03	-.00	.03	.00	.02	-.04	.31**	(.90)			
10 Meaning	-.08	.10	.13*	.13*	.05	-.05	.27**	.23**	(.82)		
14 Contextual Performance	-.15**	.10	.14**	.09	-.03	-.13*	.50**	.18**	.37**	(.73)	
15 Task Performance	-.09	.10	.19**	.17**	.09	-.02	.22**	.07	.27**	.37**	(.82)
Mean	.56	34.00	7.88	1.26	.29	2.70	3.18	2.96	3.69	3.46	3.65
Standard Deviation	.50	5.29	5.18	.70	.45	.51	.79	.96	.89	.60	.67

Note 1. Reliability(Cronbach's alpha) is along the diagonal in parenthesis.

Note 2. Gender was coded as female=0, male=1; Education was coded as high-school & junior college degree=0, undergraduate degree=1, master degree=2, doctoral degree=3; Manager Role was coded as non-manager=0, manager=1; SDO=Social Dominance Orientation; LMX=Leader-Member Exchange

N=345, * $p < .05$, ** $p < .01$.

Table 2. Interaction effect of SDO and LMX contribution on contextual performance

		Contextual Performance					
		B	SE	β	p	R ²	ΔR^2
1	Career	.021	.007	.176	.002	.028**	.028**
	Manager Role	-.118	.076	-.089	.119		
2	SDO(A)	-.074	.028	-.122	.009	.293***	.265***
	LMX Contribution(B)	.304	.028	.503	.001		
3	A x B	.069	.025	.128	.006	.308***	.015**

Note. SDO=Social Dominance Orientation; LMX=Leader-Member Exchange.

N=345, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

고, 상호작용 효과에 대한 단순기울기 검증을 실시하였다. 높은 공헌교환 집단의 단순기울기 검증은 유의하지 않았으나($t(339) = -.017$, $p = .621$), 낮은 공헌교환 집단의 단순기울기

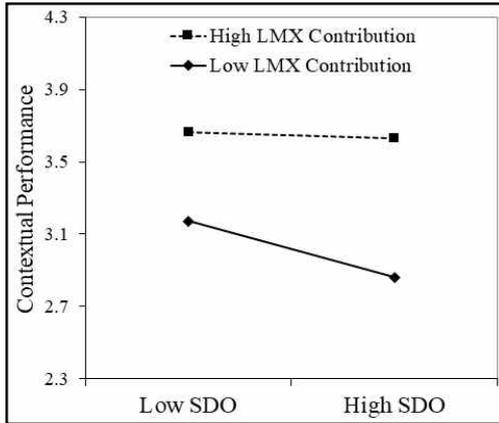


Figure 1. Moderating effect of LMX contribution on the relation between social dominance orientation and contextual performance

검증은 통계적으로 유의했다($t(339)=-.155, p<.001$). 이러한 결과는 상사와 높은 공헌교환을 지각하는 경우에 사회지배지향성이 맥락수행에 미치는 부적 효과가 완화된다는 것

을 의미한다. 따라서 가설 2가 지지되었다. 또한 추가적인 분석을 통해 사회지배지향성과 상사와의 정서교환 간의 상호작용은 맥락수행에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다($\beta=-.007, p=.894$).

사회지배지향성, 상사와의 정서교환, 직무 의미성이 과업수행에 미치는 영향

사회지배지향성, 상사와의 정서교환, 직무 의미성이 과업수행에 미치는 효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였고, 분석 결과를 Table 3에 제시하였다. 분석 결과에 따르면, 사회지배지향성과 과업수행 간의 직접적 관계는 유의하지 않았고($\beta=.014, p=.791$), 상사와의 정서교환도 과업수행과 직접적으로 관련되지 않았으나($\beta=.010, p=.847$), 직무 의미성 요인은 과업수행과 정적 관계를 갖는 것으로 나타났다($\beta=.244, p<.001$). 사회지배지향성과

Table 3. Interaction effect of SDO, LMX affect, and job meaning on task performance

		Task Performance					
		<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>p</i>	R^2	ΔR^2
1	Career	.023	.007	.178	.002	.036**	.036**
	Manager Role	.045	.084	.030	.595		
2	SDO(A)	.009	.035	.014	.791	.096***	.060***
	LMX Affect(B)	.007	.036	.010	.847		
	Job Meaning(C)	.164	.036	.244	.001		
3	A x B	-.080	.036	-.124	.027	.117***	.021*
	B x C	.013	.033	.021	.690		
	A x C	-.023	.034	-.038	.487		
4	A x B x C	.063	.026	.139	.018	.132***	.015*

Note. SDO=Social Dominance Orientation; LMX=Leader-Member Exchange.

$N=345, *p<.05, **p<.01, ***p<.001$.

상사와의 정서교환 간의 상호작용이 과업수행에 미치는 효과는 통계적으로 유의하였고($\beta = -.124, p < .05$), 이에 따라 조절효과 그래프를 Figure 2에 제시하였다. 추정된 회귀선의 단순기울기 검증에서 높은 정서교환 집단의 단순기울기 검증은 유의하였으나($t(339) = -2.012, p < .05$), 낮은 정서교환 집단의 단순기울기 검증은 유의하지 않았다($t(339) = 1.565, p = .118$).

이러한 결과를 구체적으로 설명하면(Figure 2 참조), 상사와의 정서교환 수준이 낮은 조건

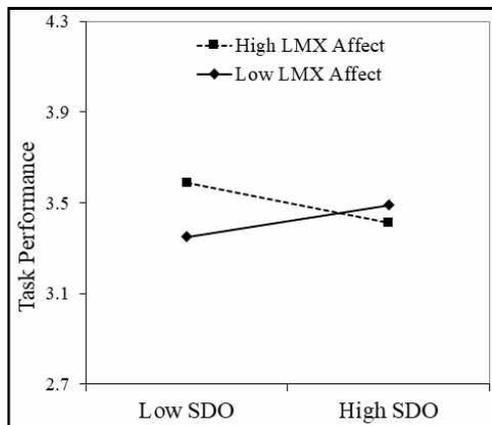


Figure 2. Moderating effect of LMX affect on the relation between social dominance orientation and task performance

에서는 사회지배지향성 수준과 무관하게 부하의 과업수행 수준은 일정하게 낮은 수준을 유지하는 것으로 나타났다. 하지만 상사와의 정서교환 수준이 높은 조건에서는 사회지배지향성 수준이 증가함에 따라 부하의 과업수행 수준은 유의하게 감소하였다. 따라서 가설 3이 지지되었다.

또한 직무 의미성 요인은 사회지배지향성과 정서교환 간의 상호작용이 과업수행에 미치는 효과를 유의하게 조절하는 것으로 나타났다($\beta = .139, p < .05$). 이에 따라 주요 변인들 간의 3원 상호작용(3-way interaction) 그래프를 Figure 3에 제시하였고 추정된 회귀선의 단순기울기 검증 결과를 Table 4에 제시하였다. 높은 직무 의미성 조건에 대한 회귀선의 기울기 검증을 실시한 결과(Table 4 참조), 높은 직무 의미성과 높은 정서교환을 경험하는 집단의 회귀선 기울기 검증은 유의하지 않았고($t(335) = -.481, p = .631$), 높은 직무 의미성과 낮은 정서교환을 경험하는 집단의 회귀선 기울기 검증도 유의하지 않았고($t(335) = .015, p = .988$). 이러한 결과는 자신에게 주어진 직무나 과업에 대해 의미성을 높게 지각하는 경우(Figure 3의 왼쪽 그림 참조), 사회지배지향성이나 정서교환 수준의 변화와 무관하게 부하의 과업수행은 일정하게

Table 4. Simple slope test of estimated regression lines

Moderator 1 (LMX Affect)	Moderator 2 (Job Meaning)	Gradient of simple slope	t	df	p
+1	+1	-.031	-.481	335	.631
-1	+1	.001	.015	335	.988
+1	-1	-.175	-2.070	335	.039
-1	-1	.109	2.101	335	.036

Note. LMX=Leader-Member Exchange.

높은 수준을 유지하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4는 지지되었다.

한편 낮은 직무 의미성 조건에 따른 회귀선 기울기 검증은 실시한 결과(Table 4 참조), 낮은 직무 의미성과 높은 정서교환을 경험하는 집단의 기울기 검증은 유의하였고 ($t(335)=-2.070, p<.05$), 낮은 직무 의미성과 낮은 정서교환을 경험하는 집단의 기울기 검증 또한 유의하였다($t(335)=2.101, p<.05$). 이러한 결과는 다소 흥미로운데, 주어진 직무나 과업에 대해 의미성을 낮게 지각하는 경우(Figure 3의 오른쪽 그림 참조), 높은 사회지배지향성을 가진 사람은 상사와의 정서교환 수준이 더 높은 경우에 과업수행 수준이 더 낮았으나, 상사와 정서교환 수준이 낮은 경우에는 과업수행 수준은 더 높았다. 추후 더 많은 연구가 필요하겠지만, 이러한 결과는 상사와의 정서교환 수준은 사회지배지향성이 높은 사람으로 하여금 과업수행에 대한 참여를 줄이거나 늘리도록 반응하게 만드는 일종의 사회적 단서로 작용할 가능성을 시사한다.

마지막으로 추가적인 분석을 통해 상사와의

공헌교환 요인의 주효과, 그리고 사회지배지향성과 공헌 요인의 상호작용 효과를 통제해도 3원 상호작용의 분석결과 방향이나 유의도가 달라지지 않음을 확인하였다.

논 의

본 연구는 직장경험을 가진 사람들의 자료를 사용하여 고유한 개인차 변인인 사회지배지향성이 직무수행(매락수행, 과업수행)에 미치는 직접적인 효과를 밝히며, 상호작용적 관점에서 상사-부하 간의 자원교환 영역(공헌교환, 정서교환)이 사회지배지향성과 직무수행의 관계에 미치는 영향과 직무 의미성의 보완적 효과를 밝히고자 하였다. 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 사회지배지향성과 매락수행은 부적 관계를 가지며, 상사와의 공헌교환은 사회지배지향성과 매락수행 간의 부적 관계를 완화하였다. 이러한 결과는 사회지배지향성의 부정적 영향과 높은 LMX 관계의 긍정적 효과를

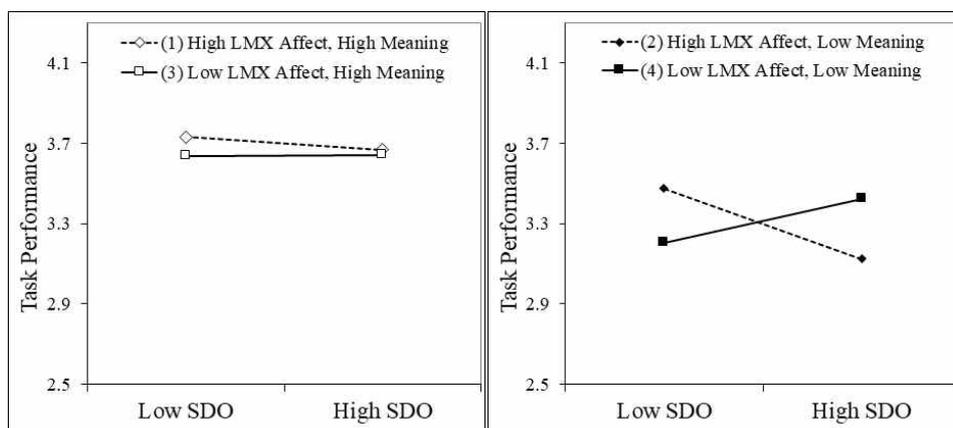


Figure 3. Three-way interaction effect among SDO, LMX affect, and job meaning on task performance

다른 기존 연구 결과와 일치한다. 사회지배지향성은 다양한 친사회적 성향(예, 원만성, 이타주의)과는 부적 관계를 가지며, 반사회적 성향(예, 어두운 성격 3요인)과 정적 관계를 갖기 때문에(Ho et al., 2015), 사회지배지향성과 맥락수행 간의 유의한 부적 관계를 충분히 예상할 수 있다. 그리고 상사와의 공헌교환이 갖는 완충 효과와 관련하여, 연구자들은 높은 LMX 관계를 통해 상사는 부하에게 추가적인 지원과 자원을 안정적으로 공급하며, 부하는 정해진 역할 이상의 과업을 책임지는 행동(예, 도움행동)으로 반응한다고 기술하였다(예, Liden & Graen, 1980).

둘째, 사회지배지향성과 상사와의 정서교환 간의 상호작용은 과업수행에 부적 영향을 주는 것으로 나타났다. 일반적으로 사람들은 사회적 교환 장면에서 자신에게 도움을 주는 사람을 도우며, 해치지 않는다는 호혜의 규범을 따른다(Gouldner, 1960). 하지만 호혜의 규범에 대한 태도는 고유한 개인차(예, 교환 지향성)에 의해 달라지기도 한다(Murstein, Cerreto, & MacDonald, 1977). 그러한 관점에서 본 연구의 결과는 사회지배지향성에 내포된 반사회적 경향을 다른 여러 선행 연구결과와 일치한다. 연구자들은 높은 사회지배지향성을 가진 사람이 타인이 감내하게 될 손실을 전혀 고려하지 않으며, 마치 사회적 규범(예, 형평성, 공정성)을 따라야 하는 의무감과 무관한 것처럼 행동한다고 경고한 바 있다(Ho et al., 2015; Kugler et al., 2010).

다른 한편으로 본 연구의 결과는 높은 수준의 LMX 관계가 가진 잠재적인 부정적 영향에 관한 여러 논의와도 어느 정도 관련이 있다. 가령 높은 수준의 LMX 관계는 부하의 긍정적 자아개념(예, 자기효능감)을 증진하는 출처가

되기도 하지만(Liao, Liu, & Loi, 2010), 사회지배지향성은 과도하게 편향된 자기평가와 밀접하며(Lee & Yoo, 2018), LMX 관계와 일탈행동의 관계를 다룬 Tziner, Fein, Sharoni, Bar-Ben 및 Nord(2010)의 연구에서 높은 LMX 관계로 인해 부하는 상사가 자신을 긍정적으로 평가한다고 자신하며, 이러한 긍정적 평가 확신을 통해 부하는 건설적 일탈행동(예, 업무 개선을 위한 규정 위반)을 하는 것으로 나타났다. 이와 유사하게 본 연구에서도 상사와의 높은 정서교환 경험이 높은 사회지배지향성을 가진 부하로 하여금 과업활동 참여를 줄이도록 스스로 허용하는 사회적 단서로 작용했다고 유추해 볼 수 있다.

셋째, 심리적 임파워먼트의 핵심적 기제 중 하나인 직무 의미성 요인은 사회지배지향성과 상사와의 정서교환 간의 상호작용이 미치는 부적 효과를 완화하였다. Harris 등(2009)은 심리적 임파워먼트와 LMX가 상호보완적으로 높은 직무수행(과업수행, 맥락수행)이나 직무만족, 낮은 이직의도를 예측하는 결과를 밝혔으며, 본 연구의 결과는 Harris 등(2009)의 연구결과와 매우 흡사하다. 높은 수준의 직무 의미성은 주어진 직무나 과업에 대한 긍정적 평가(직무만족)나 직무동기(작업몰입)와 깊이 관련되며(Seibert et al., 2011), 이를 통해 구성원들은 능동적으로 과업활동을 주도하게 된다. 그와 달리 자신에게 주어진 직무나 과업에 대해 충분한 가치와 의미를 발견하지 못하는 조건에서는 개인적 특성(사회지배지향성), 그리고 특성과 밀접한 환경요인(상사와의 정서교환) 간의 상호작용이 과업수행에 유의하게 영향을 줄 수 있음을 보여준다.

본 연구가 갖는 학문적 의의는 다음과 같다. 첫째, 최근 들어 일터를 중심으로 사회적

배이론과 사회지배지향성의 개념을 다룬 연구가 활발하게 이뤄지고 있다. 하지만 대부분의 연구가 여전히 특정 사회집단에 대한 편향된 태도(예, 차별, 편견)를 주요하게 다루고 있음을 고려하면, 본 연구는 일터에서 가장 빈번하게 다뤄진 증거 중 하나인 직무수행과 사회지배지향성 간의 유의한 관계를 밝히는 시도를 통해 사회지배지향성이 설명할 수 있는 준거영역을 확장하였다는 데 의의가 있다.

다른 한편으로 사회지배이론가들은 사회지배지향성과 사회적, 제도적 요인 간의 상호작용이 개인의 태도나 행동에 영향을 준다고 주장해왔다(Pratto et al., 1994; Sidanius & Pratto, 1999). 하지만 지금까지의 사회지배지향성 연구는 구체적인 환경요인의 영향을 충분히 다루지 않았다는 지적을 받아왔다. 따라서 본 연구는 사회지배지향성과 직무수행의 하위요인(맥락수행, 과업수행) 간의 관계 방향을 결정하는 중요한 경계조건으로서 상사와의 자원교환 영역(공헌교환, 정서교환)과 직무특성(직무 의미성)의 역할을 구체적으로 밝혔다는 데 의의가 있다.

둘째, LMX 문헌에서는 역할이론이나 사회교환이론의 관점에서 상사-부하 관계가 다차원적이며 연속적인 속성을 갖는다고 강조하였으나, 연구자들은 LMX 관계의 개념을 마치 내집단과 외집단 같은 단일차원의 이분형 변수로 취급하는 관행을 따라왔다. 본 연구는 자원이론의 관점에서 LMX 관계를 공헌교환과 정서교환 영역으로 유형화하고, 서로 다른 자원교환 영역이 사회지배지향성과 직무수행의 하위요인(맥락수행, 과업수행) 간의 관계에 미치는 고유한 효과를 밝혔다는 데 의의가 있다.

셋째, 이론적으로 심리적 임파워먼트의 개념은 4요인(의미성, 유능감, 자기결정성, 영향

력)으로 구성되며, 심리적 임파워먼트의 내적 구조를 타당화한 Spreitzer(1995)의 연구 이후 대부분의 연구자들은 심리적 임파워먼트를 단일요인으로 다루었다. 하지만 Maynard, Gilson 및 Mathieu(2012)는 심리적 임파워먼트 문헌을 개관하면서 심리적 임파워먼트의 하위요인이 가진 고유한 효과를 밝히는 접근이 필요하다고 제안한 바 있다. 따라서 본 연구에서는 심리적 임파워먼트를 단일 요인으로 다루지 않고 하위요인 수준에서 직무와 관련된 태도를 다루는 의미성 요인이 가진 고유한 역할을 실증적으로 밝혔다는 데 의의가 있다.

아울러 본 연구는 다음과 같은 실무적 시사점을 갖는다. 가장 먼저 사회지배지향성이 내포하는 반사회적 성향(예, 대인적 적대감)으로 인해, 일부 연구자들은 선발 장면(예, 관리자 선정)에서 사회지배지향성이 높은 사람을 선별해야 한다고 주장한 바 있다(Khan et al., 2018). 하지만 본 연구의 결과는 사회지배지향성이 직무수행(맥락수행, 과업수행)에 미치는 부정적 효과가 상사와의 서로 다른 자원교환(공헌교환, 정서교환)이나 직무에 대한 태도(직무 의미성)에 의해 완화되거나 또는 악화될 수도 있음을 시사한다.

다른 한편으로, 높은 수준의 LMX 관계를 통해 부하는 자발적으로 자신의 역할을 확장하려는 경향성을 가지게 되며(Graen & Scandura, 1987), 지금까지 많은 연구들은 LMX 관계의 긍정적 효과를 구체적으로 밝히기 위해 노력했다. 하지만 본 연구의 결과는 관리자가 상사-부하의 양자관계를 단순하게 관계적 수준(예, 관계 만족)의 관점에서 살피기보다 상사-부하 관계가 추구하는 방향성이나 특정한 자원을 교환하는 활동이 부하의 다차원적 수행에 미치는 구체적인 영향까지 세밀하

게 살펴 볼 필요가 있음을 시사한다.

마지막으로 본 연구의 결과에서는 주어진 직무나 과업에 대해 높은 의미성을 지각하는 경우, 사회지배지향성과 상사와의 정서교환 간의 상호작용이 과업수행에 미치는 부정적 효과가 완화되는 것으로 나타났다. 따라서 부하의 과업수행을 관리하기 원하는 관리자는 부하의 특성(사회지배지향성)이나 부하와의 정서교환도 함께 고려해야 하지만, 다른 한편으로 부하가 주어진 직무나 과업에 대해 개인적으로 의미가 있다고 느끼는 방향으로 부하와의 관계를 주도해가는 것도 효과적인 대안이 될 수 있다.

본 연구의 제한점과 향후 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에 사용된 모든 변인은 단일 시점 상에서 자기보고 방식으로 측정했기 때문에 변인들 간의 인과적 관계를 논하기 어려우며, 분석 결과가 동일방법 편향(common method bias)에 영향을 받았을 것이라 예상해 볼 수 있다. 이를 위해 단일요인검증(Harman's single factor test)을 실시한 결과, 추출된 단일요인의 설명변량은 12.86%였고, 이는 50% 이하 기준을 충족하였다. 또한 Siemsen, Roth 및 Oliveira(2010)는 회귀분석으로 상호작용 효과를 추정하는 경우, 대체로 동일방법편향에 의한 영향은 크지 않고, 오히려 모수가 과소 추정되는 경향이 있음을 밝힌 바 있다. 따라서 본 연구결과가 동일방법 편향에 의해 나타났을 가능성은 크지 않다고 추론할 수 있다. 그럼에도 불구하고 향후 연구에서는 연구결과의 일반화를 위해 종단적으로 주요 변인을 측정하고, 직무수행에 영향을 주는 관련변인(예, 성실성, 원만성)을 통제하고, 특히 직무수행의 경우에는 직무수행 척도의 전체 문항을 사용하여 타인이 평정하거나 혹은 객

관적인 직무수행 측정치를 활용하는 방안을 고려할 필요가 있다.

둘째, 자원이론에서는 상사와 부하 간에 빈번하게 교환하는 자원을 6가지 유형(서비스, 사랑, 지위, 정보, 재화, 금전)으로 구분하지만, 본 연구에서는 공헌교환(서비스)과 정서교환(사랑)의 효과만 제한적으로 다루었다. Wilson 등(2010)은 상사와 부하가 서로에게 가치 있는 자원을 제공하려 하지만, 각자 제공할 수 있는 자원의 유형이나 가용 범위가 다르며, 또한 조직 내부의 규정(예, 직원 간 금전 거래 금지)에 의해 자원교환 활동이 제한받게 될 수 있음을 지적한다. 따라서 향후 연구에서는 공헌이나 정서 외에도 지위나 정보 같은 자원 영역의 효과를 다루며, 작업집단 내 자원교환 규범까지 함께 고려해 볼 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 구성원의 다양한 수행 영역을 직무수행으로 제한하였고, 사회지배지향성과 직무수행 간 관계에 유의하게 영향을 주는 경계조건만을 다루며, 두 변인을 연결하는 심리적 반응이나 구체적인 기제는 다루지 않았다. 사회지배지향성이 과도하게 우호적인 자기평가와 관련이 있기 때문에(Lee & Yoo, 2018), 사회지배지향성과 자원교환 영역 간의 상호작용이 역할 인식이나 의무감 같은 심리적 상태에 영향을 줄 가능성이 있다. 따라서 향후 연구에서는 사회지배지향성과 직무수행 간의 주요한 심리적 매개 기제를 추가적으로 다루거나, 사회지배지향성이 직무수행 외에도 적응수행이나 발언행동 같은 다양한 행동에 미치는 영향을 알아볼 필요가 있다.

마지막으로 본 연구에서는 개인-환경 상호작용주의 관점에서 사회지배지향성과 직무수행 간의 관계를 다뤘다. 미래의 연구에서는 개인-환경 간 부합의 관점에서 다차항 회귀분

석과 반응표면 분석방법을 사용하여 상사-부하 간의 사회지배지향성 일치 혹은 불일치 수준이 개인의 수행이나 수행관련 동기, 또는 직무태도(예, 직무만족, 조직지원 인식)는 물론 상사의 태도(예, 부하에 대한 상사 만족)나 반응(예, 상사의 인정)에 미치는 영향을 다뤄볼 필요가 있다.

참고문헌

- Aiello, A., Pratto, F., & Pierro, A. (2013). Framing social dominance orientation and power in organizational context. *Basic and Applied Social Psychology, 35*(5), 487-495. <https://doi.org/10.1080/01973533.2013.823614>
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Altemeyer, B. (2004). Highly dominating, highly authoritarian personalities. *The Journal of Social Psychology, 144*(4), 421-448. <https://doi.org/10.3200/SOCP.144.4.421-448>
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 43*(2), 207-242. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90051-4](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90051-4)
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & McDaniel, M. A. (1990). Age and work performance in nonmanagerial jobs: The effects of experience and occupational type. *Academy of Management Journal, 33*(2), 407-422. <https://doi.org/10.2307/256331>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (4th ed.)*. Free Press.
- Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? *Academy of Management Review, 32*(4), 1078-1095. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26585791>
- Bhal, K. T., & Ansari, M. A. (1996). Measuring quality of interaction between leaders and members. *Journal of Applied Social Psychology, 26*(11), 945-972. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1996.tb01119.x>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Borman, W. C., Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment, 9*(1-2), 52-69. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00163>
- Bratt, C., Sidanius, J., & Sheehy-Skeffington, J. (2016). Shaping the development of prejudice: Latent growth modeling of the influence of social dominance orientation on outgroup affect in youth. *Personality and Social Psychology*

- Bulletin*, 42(12), 1617-1634.
<https://doi.org/10.1177/0146167216666267>
- Bridge, K., & Baxter, L. A. (1992). Blended relationships: Friends as work associates. *Western Journal of Communication*, 56(3), 200-225.
<https://doi.org/10.1080/10570319209374414>
- Brief, A. P., Buttram, R. T., & Dukerich, J. M. (2001). Collective corruption in the corporate world: Toward a process model. In M. E. Turner (Ed.), *Applied social research. groups at work: Theory and research* (pp. 471-499). Lawrence Erlbaum Associates.
- Brief, A. P., & Nord, W. R. (1990). Work and meaning: Definitions and interpretations. In A. P. Brief & W. R. Nord (Eds.), *Issues in organization and management series. Meanings of occupational work: A collection of essays* (pp. 1-19). Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. In W. Lonner & J. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research* (pp. 137-164). Sage.
- Coleman, V. L., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00037-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00037-6)
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(1), 46-78.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- De Cremer, D., Cornelis, I., & Van Hiel, A. (2008). To whom does voice in groups matter? Effects of voice on affect and procedural fairness judgments as a function of social dominance orientation. *Journal of Social Psychology*, 148(1), 61-76.
<https://doi.org/10.3200/SOCP.148.1.61-76>
- Deluga, R. J. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings: The role of subordinate-supervisor conscientiousness similarity. *Group & Organization Management*, 23(2), 189-216.
<https://doi.org/10.1177/1059601198232006>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
<http://dx.doi.org/10.2307/258314>
- Duckitt, J. (2001). A dual-process cognitive-motivational theory of ideology and prejudice. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 33 (pp. 41-113). Academic Press.
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(01\)80004-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(01)80004-6)
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences

- of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
<https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Duriez, B., & Van Hiel, A. (2002). The march of modern fascism. A comparison of social dominance orientation and authoritarianism. *Personality and Individual Differences*, 32(7), 1199-1213.
[https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(01\)00086-1](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(01)00086-1)
- Duriez, B., Vansteenkiste, M., Soenens, B., & De Witte, H. (2007). The social costs of extrinsic relative to intrinsic goal pursuits: Their relation with social dominance and racial and ethnic prejudice. *Journal of Personality*, 75(4), 757-782.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2007.00456.x>
- Foa, E. B., & Foa, U. G. (1980) Resource Theory. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange* (pp. 77-94). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_4
- Foa, U. G., & Foa, E. B. (1974). *Societal structures of the mind*. Charles C Thomas.
- Giessner, S. R., & Schubert, T. W. (2007). High in the hierarchy: How vertical location and judgments of leaders' power are interrelated. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(1), 30-44.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.10.001>
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (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. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
<https://doi.org/10.2307/2092623>
- Haley, H., & Sidanius, J. (2005). Person-organization congruence and the maintenance of group-based social hierarchy: A social dominance perspective. *Group Processes & Intergroup Relations*, 8(2), 187-203.
<https://doi.org/10.1177/1368430205051067>
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371-382.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.006>
- Ho, A. K., Sidanius, J., Kteily, N., Sheehy-Skeffington, J., Pratto, F., Henkel, K. E., Foels, R. & Stewart, A. L. (2015). The nature of social dominance orientation: Theorizing and measuring preferences for intergroup inequality using the new SDO7 scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(6), 1003-1028.
<https://doi.org/10.1037/pspi0000033>
- Ho, A. K., Sidanius, J., Pratto, F., Levin, S., Thomsen, L., Kteily, N., & Sheehy-

- Skeffington, J. (2012). Social dominance orientation: Revisiting the structure and function of a variable predicting social and political attitudes. *Personality and Social Psychology Bulletin, 38*(5), 583-606. <https://doi.org/10.1177/0146167211432765>
- Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 984-996. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.984>
- Jones, D. N., & Figueredo, A. J. (2013). The core of darkness: Uncovering the heart of the dark triad. *European Journal of Personality, 27*(6), 521-531. <https://doi.org/10.1002/per.1893>
- Jost, J. T., & Thompson, E. P. (2000). Group-based dominance and opposition to equality as independent predictors of self-esteem, ethnocentrism, and social policy attitudes among african americans and european americans. *Journal of Experimental Social Psychology, 36*(3), 209-232. <https://doi.org/10.1006/jesp.1999.1403>
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist, 63*(2), 96-110. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- Kandler, C., Bell, E., & Riemann, R. (2016). The structure and sources of right wing authoritarianism and social dominance orientation. *European Journal of Personality, 30*(4), 406-420. <https://doi.org/10.1002/per.2061>
- Khan, A. K., Moss, S., Quratulain, S., & Hameed, I. (2018). When and how subordinate performance leads to abusive supervision: A social dominance perspective. *Journal of Management, 44*(7), 2801-2826. <https://doi.org/10.1177/0149206316653930>
- Kim, D., & Yoo, T. (2002). The relationship between the big five personality factors and contextual performance in work organizations. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 15*(2), 1-24.
- Kugler, M. B., Cooper, J., & Nosek, B. A. (2010). Group-based dominance and opposition to equality correspond to different psychological motives. *Social Justice Research, 23*(2-3), 117-155. <https://doi.org/10.1007/s11211-010-0112-5>
- Lee, H., & Yoo, T. (2018). The relationship between social dominance orientation and contextual performance: The mediating role of grandiosity and dominance. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 31*(4), 795-829. <https://doi.org/10.24230/kjiop.v31i4>
- Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (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*(5), 1090-1109. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533207>
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal, 23*(3), 451-465. <https://doi.org/10.2307/255511>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through

- scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 123-150.
[https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90037-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90037-T)
- Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Social hierarchy: The self reinforcing nature of power and status. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 351-398.
<http://dx.doi.org/10.1080/19416520802211628>
- Mainiero, L. A. (1986). Coping with powerlessness: The relationship of gender and job dependency to empowerment-strategy usage. *Administrative Science Quarterly*, 31(4), 633-653.
<https://doi.org/10.2307/2392967>
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697-708.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.697>
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment-Fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281.
<https://doi.org/10.1177/0149206312438773>
- McFarland, K. S. G., & Adelson, S. (1996). An omnibus study of personality, values, and prejudice. Paper presented at the annual meeting of the International Society for Political Psychology. Vancouver. British Columbia.
<https://doi.org/10.1177/1088868308319226>
- Murstein, B. I., Cerreto, M., & MacDonald, M. G. (1977). A theory and investigation of the effect of exchange-orientation on marriage and friendship. *Journal of Marriage and the Family*, 39(3), 543-548. <https://doi.org/10.2307/350908>
- Parkins, I. S., Fishbein, H. D., & Ritchey, P. N. (2006). The influence of personality on workplace bullying and discrimination. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(10), 2554-2577.
<https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00117.x>
- Pearce, J. L., & Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838-844.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.838>
- Pratto, F., Sidanius, J., Stallworth, L. M., & Malle, B. F. (1994). Social dominance orientation: A personality variable predicting social and political attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(4), 741-763.
<http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.67.4.741>
- Roets, A., & Van Hiel, A. (2006). Need for closure relations with authoritarianism, conservative beliefs and racism: The impact of urgency and permanence tendencies. *Psychologica Belgica*, 46(3), 235-252.
<http://doi.org/10.5334/pb-46-3-235>
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in

- organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
<https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Sidanius, J., & Pratto, F. (1999). *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. Cambridge University Press.
- Siemsen, E., Roth, A., & Oliveira, P. (2010). Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects. *Organizational Research Methods*, 13(3), 456-476.
<https://doi.org/10.1177/1094428109351241>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
<https://doi.org/10.5465/256865>
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90021-0](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90021-0)
- Tausch, N., & Hewstone, M. (2010). Social dominance orientation attenuates stereotype change in the face of disconfirming information. *Social Psychology*, 41(3), 169-176.
<https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000024>
- Taylor, J. (2013). Goal setting in the Australian public service: Effects on psychological empowerment and organizational citizenship behavior. *Public Administration Review*, 73(3), 453-464. <https://doi.org/10.1111/puar.12040>
- Teichman, M. (1971). *Satisfaction from interpersonal relations following resource exchange*. Unpublished dissertation, University of Missouri, Columbia.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
<https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Turner, J. L., Foa, E. B., & Foa, U. G. (1971). Interpersonal reinforcers: Classification, interrelationship, and some differential properties. *Journal of Personality and Social Psychology*, 19(2), 168-180.
<https://doi.org/10.1037/h0031278>
- Tziner, A., Fein, E. C., Sharoni, G., Bar-Hen, P., & Nord, T. (2010). Constructive deviance, leader-member exchange, and confidence in appraisal: How do they interrelate, if at all? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 95-100.
<http://dx.doi.org/10.5093/tr2010v26n2a1>
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.525>
- Wagner III, J. A. (1995). On beating dead horses, reconsidering reconsiderations, and ending disputes: Further thoughts about a recent study of research on participation. *The Academy of Management Review*, 20(3), 506-509.
<https://www.jstor.org/stable/258785>
- Webster, D. M., & Kruglanski, A. W. (1997). Cognitive and social consequences of the need for cognitive closure. *European Review of Social Psychology*, 8(1), 133-173.

- <https://doi.org/10.1080/14792779643000100>
Wilson, K. S., Sin, H.-P., & Conlon, D. E. (2010). What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *The Academy of Management Review*, 35(3), 358-372.
- <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.51141654>
Yoo, T. (2007). The relationship between HEXACO personality factors and a variety of performance in work organization. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 20(3), 283-314.
- <https://doi.org/10.24230/ksiop.20.3.200708.283>
- 투고일자 : 2021. 01. 19.
수정일자 : 2021. 07. 13.
확정일자 : 2021. 07. 31.

Social Dominance Orientation and Job Performance: Moderating Effect of Leader-Member Resource Exchange Domains and Job Meaning

Hyun-Jun Lee

Tae-Yong Yoo

Kwangwoon University

Recently, as one of few personality traits which significantly predicts discrimination and prejudice against various social groups, the researches on the effect of social dominance orientation are substantially growing, however researches directly aimed at the effect of social dominance orientation on individual performance are still limited. In this research, from the interactionalistic approach of person-environment, based on social dominance theory and resource theory, we investigated the effect of social dominance orientation on the employee's job performance(task performance and contextual performance), along with exploring the moderating effect of leader-member resource exchange domains(contribution exchange and affect exchange) and job meaning factor from psychological empowerment. Self-reported survey data were obtained from 345 employees from various organizations in Korea. The results showed that LMX contribution exchange buffered the negative impact of social dominance orientation on contextual performance. The interaction between social dominance orientation and LMX affect exchange affected task performance negatively, but job meaning significantly reduced the negative impact. Based on these results, we discussed implications and limitations of this study and directions for future research.

Key words : social dominance orientation, contextual performance, task performance, leader-member exchange, LMX, job meaning