

석사학위논문

LMX와 팔로어십의 적합관계가 리더십  
유효성에 미치는 영향



제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리 전공

강 문 실

2004년 6월

석사학위논문

# LMX와 팔로어십의 적합관계가 리더십 유효성에 미치는 영향

지도교수 강 영 순



제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리 전공

강 문 실

2004.

# LMX와 팔로어십의 적합관계가 리더십 유효성에 미치는 영향

지도교수    강 영 순

강 문 실

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함.



2004년 6월

강문실의 경영학석사학위논문을 인준함.

위원장 \_\_\_\_\_  
위원 \_\_\_\_\_  
위원 \_\_\_\_\_

제주대학교 경영대학원

2004년 6월

## < 목 차 >

<b>제1장 서론</b> -----	1
제1절 문제제기 및 연구의 목적-----	1
제2절 연구의 범위 및 방법-----	3
제3절 논문의 구성-----	3
<b>제2장 이론적 배경</b> -----	4
제1절 리더십 정의 및 연구흐름-----	4
1. 리더십의 정의-----	4
2. 리더십 연구이론의 흐름-----	7
제2절 LMX와 팔로어십의 관계-----	10
1. LMX의 연구성과-----	10
2. 팔로어십의 개념 및 유형-----	16
3. LMX와 팔로어십의 관계-----	22
제3절 리더십 유효성과 심리변수-----	26
1. 리더십 유효성-----	26
2. 직무동기-----	28
3. 조직몰입-----	30
4. 임파워먼트-----	31
<b>제3장 연구방법</b> -----	33
제1절 연구모형 및 가설-----	33
1. 연구모형의 설계-----	33
2. 가설의 설정-----	34
제2절 연구조사방법-----	37
1. 변수의 조작적 정의-----	37
2. 설문문의 구성 및 표본의 선정-----	38
3. 분석방법-----	40
<b>제4장 연구의 결과 및 해석</b> -----	41
제1절 측정도구의 신뢰도 및 검증-----	41

1. 측정도구의 신뢰도 검증-----	41
2. 측정도구의 타당도 검증-----	42
제2절 연구가설의 검증-----	45
1. LMX의 질이 리더십유효성에 미치는 영향-----	45
2. 팔로어십과 리더십유효성의 관계-----	47
3. LMX와 팔로어십의 적합관계-----	50
<b>제5장 결론</b> -----	<b>53</b>
제1절 연구결과의 요약 및 시사점-----	53
제2절 연구한계점 및 향후 연구방향-----	55
<b>참고문헌</b> -----	<b>56</b>
<b>ABSTRACT</b> -----	<b>61</b>
<b>설-문지</b> -----	<b>63</b>



## <그 립 목 차>

<그림 2-1> 교환관계의 질이 결정되는 과정(I)	12
<그림 2-2> 교환관계의 질이 결정되는 과정(II)	12
<그림 2-3> 팔로어십 유형	20
<그림 3-1> 연구모형	33

## <표 목 차>

<표 2-1> 리더십에 관한 정의들	5
<표 2-2> 리더십 이론의 발전과정	10
<표 3-1> 설문지의 구성 및 출처	39
<표 3-2> 연구표본의 특성	40
<표 4-1> 측정도구의 신뢰도 분석 결과	42
<표 4-2> LMX 질의 요인분석 결과	43
<표 4-3> 조직몰입의 요인분석 결과	43
<표 4-4> 직무동기의 요인분석 결과	44
<표 4-5> 임파워먼트의 요인분석 결과	45
<표 4-6> LMX의 질이 조직몰입에 미치는 영향	46
<표 4-7> LMX 질이 직무동기에 미치는 영향	46
<표 4-8> LMX의 질이 임파워먼트에 미치는 영향	47
<표 4-9> 팔로어 유형에 따른 조직몰입의 차이분석	48
<표 4-10> 팔로어 유형에 따른 직무동기의 차이분석	49
<표 4-11> 팔로어 유형에 따른 임파워먼트의 차이분석	49
<표 4-12> LMX와 팔로어 유형의 조합과 조직몰입의 관계	51
<표 4-13> LMX와 팔로어 유형의 조합과 직무동기와의 관계	51
<표 4-14> LMX와 팔로어 유형의 조합과 임파워먼트와의 관계	52

# 제1장 서론

## 제1절 문제제기 및 연구목적

우리는 경쟁사회에 살고 있기 때문에 어떤 관점이나 견해를 경쟁적 시각에서 다루고 있다. 다양하게 변화하는 조직 속에서 뚜렷한 목적과 목표를 가지고 있지 않다면 그 기업은 도산되고 말 것이다. 목표를 달성하기 위해서는 그들 조직이 가지고 있는 보유자원이나 개개의 조직구성원의 능력과 노력이 중요한 요소가 되겠고, 나아가서 목적달성을 위한 의지를 효율적으로 통합할 수 있는 효과적인 리더십 또한 매우 중요한 요소가 될 것이다. 그러므로 이런 조직목표를 달성하는데 가장 핵심적인 요인이 되고 있는 리더십에 관한 연구는 지금까지 무수히 다루어져 오고 있다.

리더십연구들이 리더에 초점을 맞추어온 이유는 조직의 성공에 중요한 기여를 하는 사람이 리더이고 팔로어들은 단순히 리더가 이끄는 데로 따라가기만 하면 되는 존재들이라는 개념에 의해서이다. 하지만 이러한 개념은 리더십이 특정한 상황에서 리더와 팔로어간의 상호작용의 결과로서 발휘되는 것이라고 볼 때, 리더십 과정에 대한 제한된 관점만을 제공한다.<sup>1)</sup> 또한 모든 조직에 있어 리더의 수보다는 팔로어의 수가 많게 마련이며, 따라서 비효과적인 리더보다는 비효과적인 팔로어가 조직의 성공에 더 큰 장애요소가 될 것이다. 그러므로 조직의 유효성과 리더십 과정에 대한 보다 정확한 이해를 위해서는 리더의 측면이나 환경적 요인 외에 상호작용의 과정을 통해 조직의 성패나 리더십 과정에 중요한 역할을 하는 팔로어에 대한 이해는 필수적이라고 할 수 있다.

최근에 Kelley는 리더십이 조직성공에 중요한 결정요인이라고 하는 기존의 고정관념을 비판하면서, 팔로어십이라는 새로운 개념을 제시하고 있다.<sup>2)</sup> 그는 조직의 실질적인 성과는 팔로어들이 이룩하는 것이며, 조직의 성공에 중요하게 작용하는 결정요인은 리더가 아니고 팔로어라고 주장한

---

1) R.L. Hughes, R.C. Ginnett, & G.J. Curphy, *Leadership : Enhancing the Lessons of Experience*(Homewood IL : Irwin, Inc, 1993), p. 224.

2) R.E. Kelley, "In Praise of Followership," *Harvard Business Review*(November-December, 1988), pp. 142~148.

다. 그는 또한 팔로어십은 리더십의 하위요소가 아닌 독립요소라고 말하면서 조직의 성공을 위해서는 리더십과는 별도로 효과적인 팔로어십을 개발해야 한다고 주장하였다.

과거의 리더십은 대체적으로 특성이론, 행동이론, 상황이론으로 구분할 수 있다. 이러한 이론들은 구성원들과 리더간의 교환관계(exchange relation)에 기초한 것으로 리더십을 거래적 관계로 보고 있다. 반면에 최근의 리더십 연구들은 리더와 팔로어와의 관계를 하나의 상황변수로 취급하는 단계를 벗어나서 그 관계 자체에 관심을 갖는 추세를 보이고 있는데, 리더-구성원 교환관계(leader-member exchange : LMX)이론과 리더십 강화이론, 카리스마적 리더십이론, 그리고 변혁적 리더십이론 등이 이에 해당하는 이론들이라고 할 수 있다.<sup>3)</sup>

리더 부하간 파트너십 관계가 집단 계층 간 상호관계를 넘어서 조직전체 시스템으로 확대될 수 있다고 주장하였다.<sup>4)</sup> 이는 동료나 팀원들 그리고 직무와 관련한 어떠한 이해관계자와도 유사한 상호관계를 발전시킬 수 있다는 관점이다. 리더가 이러한 관계를 널리 만들어 가다보면 결국 조직전체의 관계 중심의 네트워크 시스템이 형성되는데 이것은 조직전체의 성과에 긍정적 기여를 하게 된다. 리더-부하의 계층적 관계를 넘어서 네트워크, 시스템의 관점을 채택하기 시작한 것은 매우 고무적인 일이다. 여하튼 LMX이론은 기존의 평균적 리더십유형(average leadership style, ALS) 관점에서 벗어나 리더와 부하간의 특별한 개별적 교환관계에 주목하고 있으며 교환관계가 형성되는 과정을 구체적으로 제시하고 있다는 점에서 기존의 리더십 이론들과는 차별화된 이론이다.

따라서 본 연구는 리더십 상황에서의 팔로어십의 개념을 구체적으로 정의하고 그 유형을 제시한 Kelley의 팔로어십이론과 리더-구성원들간의 교환관계(LMX)의 적합관계가 리더십의 유효성에 미치는 영향을 직무동기, 조직몰입, 임파워먼트 등의 3가지 차원에서 규명함으로써 기존의 리더십 연구들이 간과해 왔던 팔로어와 팔로어십에 대한 관심을 유도하고 리더의 유효성과 리더십과정에 대한 보다 설득력 있는 시각을 제시하는 것을 목적으로 한다.

---

3) 백기복, 「조직행동연구」, (서울 : 법문사, 1994), p. 497.

4) P.G. Northouse, *Leadership : Theory and Practice*(London : Sage, 1997).



## 제2절 연구의 범위 및 방법

본 연구는 LMX와 팔로어십이 리더십 유효성에 미치는 영향정도를 살펴보는 것을 목적으로 하고 있다. 독립변수에는 LMX 질을 종속변수에는 조직몰입, 직무동기, 임파워먼트 3가지이며, 상황변수로서는 Kelley(1994)가 제시한 팔로어십의 유형을 적용하였다.

연구방법은 이론적 연구를 바탕으로 연구모형과 가설을 설정하고 설문지를 이용하여 자료를 수집한 다음 통계적인 방법에 따라 자료를 분석하였다. 수집된 자료는 개념의 단일 차원성 검증, 측정항목의 정화절차를 통한 측정도구의 신뢰성 및 타당성을 검증하였고, 가설검증을 위하여 회귀분석과 분산분석을 실시하였다. 또한 통계적 분석은 SPSS/PC<sup>+</sup>(Ver. 10.0)를 이용하여 통계처리를 하였다.

## 제3절 논문의 구성



본 논문의 구성은 총 5개의 장으로 구성되어 있다.

제1장에서는 본 연구의 서론 부분으로 문제제기 및 연구의 목적, 연구의 범위 및 방법, 논문의 구성으로 설명한다.

제2장에서는 본 연구의 이론적 배경에 관한 것으로 리더십의 정의와 팔로어십, 리더-구성원 교환관계 및 리더십의 효과변수인 직무동기, 조직몰입, 임파워먼트에 관한 이론적 배경을 고찰하였다.

제3장에서는 이론적 배경을 기초로 하여 본 논문의 목적에 맞는 연구모형의 설계, 가설의 설정, 변수에 대한 조작적 정의, 연구표본에 대한 기술통계량을 제시하였다.

제4장에서는 실증분석의 결과로 변수들간의 상관관계를 분석하고 본 연구에서 설정된 가설을 검증한 후에 검증결과에 대해서 논한다.

제5장에서는 결론으로서 본 논문의 전반적인 연구결과를 요약하고, 본 연구의 시사점과 한계점 및 앞으로의 연구방향을 제시한다.

## 제2장 이론적 배경

### 제1절 리더십 정의 및 연구흐름

#### 1. 리더십의 정의

리더십(leadership)은 인간과 인간의 관계에서 발생하는 것으로 인간이 사회적 활동을 시작한 이래 끊임없는 논의의 대상이 되어 왔으며, 이에 대한 정의도 연구자에 따라 각기 개별적인 입장에서 다른 의미로 사용되고 해석되어 왔다.

Stogdill(1974)이 리더십의 정의가 이를 정의한 학자의 수만큼 많다고 지적하였던 바와 같이 연구자들은 항상 리더십을 그들의 개인적인 관점에서 흥미 있는 현상의 측면만을 강조하여 정의를 내리고 있기 때문에 이를 종합하여 통일된 정의를 내린다는 것은 쉽지 않다. 따라서 현재시점에서 리더십의 공통적인 정의를 찾는다는 것은 불가능한 일이며 조작적인 용어의 정의를 통하여 각 학자들의 목적과 관련개념을 이해하는 것이 최선일 것이다.

리더십에 관한 문헌을 광범위하게 조사한 후 “리더십을 정의하는데 있어서 연구하는 사람의 수만큼이나 다양하다”고 결론을 내린바 있다. 이렇듯 리더십은 한마디로 정의하기란 어려우며 그만큼 다양하게 정의 될 수 있다는 뜻이다. 또한, 리더십이 다양하게 정의되는 이유는 리더십현상을 바라보는 초점이 다른데서 기인하는 것이다.<sup>5)</sup>

오늘날의 리더십의 정의에 대한 일반적인 내용을 보면 개인의 특성, 행위, 부하들에 대한 영향력, 상호작용과정, 역할관계, 특정직위에 부여된 권한, 합법적인 영향력에 대한 추종자들의 지각, 리더와 구성원간의 관계등으로 나타나고 있다. 이러한 리더십에 대한 복잡성을 이해하는 가장 좋은 방법은 리더십이 정의되는 방식을 알아보는 것으로 여러 학자들의 대표적인 정의를 살펴보면 다음의 <표2-1>과 같다.

---

5) 김남현·김정원, 「리더십」, (경문사 : 서울, 2001).

<표2-1> 리더십에 관한 정의들

학 자	정 의
Hemphill & Coons(1957)	집단의 활동을 공유된 하나의 목표로 집중시키려는 개인의 행동
Tannenbaum, Weshler, & Massarik(1961)	주어진 상황에서 구체적 목표의 달성을 통해서 행사되는 대인적 영향력으로 커뮤니케이션 과정을 통하여 행사된다.
Stogdill(1974)	기대나 실제 교류 속에서 집단의 구조를 창시하고 유지하는 것
Janda(1960)	일종의 독특한 형태의 권력관계로서 집단의 한 구성원이 자신의 행동 패턴을 또 다른 구성원이 규정할 권리를 갖는다고 느낄 때 발생한다.
Kochan, Schmidt & DeCottis(1975)	영향력 행사과정으로서 O가 P에 영향을 가하여 P의 행위를 변화시켰을 때 P가 O의 영향력 행사를 합당한 것으로 생각하고, 야기된 변화가 P자신의 목표와 일치한다고 여길 때 리더십은 발생함.
Tannenbaum(1961)	리더십이란 주어진 상황에서 구체화된 목표를 달성하려는 노력으로써 효과적인 커뮤니케이션을 활용하여 이루어지는 대인관계적인 영향력이다.
Koontz & O'Donnel(1980)	리더십이란 사람들로 하여금 집단목표를 위하여 자발적으로 노력하도록 그들에게 영향을 주는 기술 또는 과정이다.
Katz & Kahn(1978)	기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행하는 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력이다.
Schriesheim, Tolliver & Beheling(1978)	사회적 영향력 행사과정으로 리더가 조직목표 달성을 위해서 하급자들의 자발적 참여를 추구할 때 발생함.
Sergiovanni(1984)	리더십 행위는 문화의 표현이며, 이는 전체조직이나 그 하부조직에 독특한 의미를 부여하는 조직충성심으로 나타난다.
Bennis(1959)	관리자가 부하들로 하여금 바람직한 방식으로 행동하도록 유인하는 과정(process)
Peters & Austin(1985)	리더십은 비전이요, 우렁찬 응원가요, 열정이다.
Hollander & Julian(1969)	두 사람 이상의 사이에서 발생하는 특정한 영향력의 관계
Roach & Behling(1984)	집단의 목표를 달성하기 위해 조직화된 집단에 영향력을 행사하는 과정
Bass(1985), Tichy & Devanna(1986)	팔로어를 변혁시키고, 달성해야 할 목표에 대한 비전을 창조하고 그러한 목표를 달성하는 방법을 팔로어에게 명확하게 제시하는 것.

자료 : G.A. Yukl , *Leadership in Organizations*(Englewood Cliffs, N. J Prentice Hall, 1981), Tom Peters & Nancy Austin, *A Passion for Excellence* (New York : Random House, 1985), R. Kreitner & Kinicki, *Organizational Behavior*(Homewood, IL : BPI/Irwin 1989), Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, & Gordon, J. Curphy, *Leadership : Enhancing the Lessons of Experience*(Irwin, Inc., 1993).

이와 같이 다양하게 정의되는 리더십에 내포되어 있는 기본적 개념들을 요약하면 첫째, 리더십은 조직목표와 관련을 가진다. 둘째, 리더십은 리더와 부하사이의 관계이다. 셋째, 리더십은 공식적 조직계층의 갖는 것이 아니라 집단 내 다른 구성원의 행동을 자극하고 영향을 미치는 과정이라면 동료간 또는 하위직에 있는 자에 의해서 행사되기도 한다. 넷째, 리더십은 리더가 부하에게 일방적으로 행동을 강요하는 것이 아니라 어디까지나 상호작용의 과정을 통해서 발휘되는 것이다. 다섯째, 리더십은 소속집단 및 조직 내에서 분화된 여러 가지 직능을 수행한다.<sup>6)</sup>

지금까지 리더십은 많은 조직이론가들의 주된 관심주제였으며, 리더십을 연구하는 학자들은 일반적으로 리더의 선발, 교육훈련, 그리고 리더의 직무내용 및 효과적인 리더와 비효과적인 리더의 구별방법을 찾아내는데 많은 노력을 기울이고 있다. 특히 오늘날 행동과학 분야는 리더십 연구에 있어서 많은 학문적 발전에 공헌을 해오고 있다. 이와 같은 행동과학적인 리더십 개념에는 상호작용의 변수로서 다음과 같은 요소가 포함되어 있다.

① 리더 (leader) : 집단 또는 조직 내의 다른 구성원에게 영향을 주거나 영향을 주려고 노력하는 집단구성원으로서, 집단이나 조직으로부터 리더로서의 역할을 공식적으로 부여받은 공식적 리더일수도 있으며, 집단 내에서 자연발생적으로 등장하여 리더 역할을 맡는 비공식적 리더일 수도 있다.

② 부하 (follower) : 영향을 받는 또는 영향의 대상이 되고 있는 구성원을 의미하는 것으로 하위자 또는 부하라고도 한다. 리더와 부하의 역할은 상황에 따라 바뀔 수 있다.

③ 상황적 요소 (situation) : 리더와 부하간의 영향과정을 둘러싼 환경요소를 말한다.

즉  $L = f(l, f, s)$ 라는 것이다. 따라서 리더십이란 단순히 리더가 부하들에게 발휘하는 영향력 그 이상의 것이며, 결국 리더십이란 일정한 상황에서 목표달성을 위하여 개인이나 집단에 영향력을 행사하는 과정이라 할 수 있다. 특히 리더십을 발휘하는 리더, 리더십 발휘 대상인 부하, 리더십이 발휘되는 맥락인 상황의 상호작용의 결과로서 이루어진다고 할 수 있다.<sup>7)</sup>

6) 추헌, 「조직행동론」 (서울 : 형설출판사, 1992), pp. 223~230.

## 2. 리더십연구이론의 흐름

리더십은 인류의 보편적인 관심사였기 때문에 그에 대한 연구는 이미 오래전부터 이루어져 왔으나, 체계적인 연구가 이루어진 것은 20세기 이후부터라 할 수 있다. 20세기에 접어들면서 리더십은 과학적으로 연구되기 시작하였고, 지금까지 리더십에 관련된 연구와 이론은 그 수를 헤아리기 어려울 정도이다. 리더십이론의 분류에 대해서는 학자마다 입장을 조금씩 달리하고 있기는 하지만, 20세기 초부터 1980년대 초반까지 등장한 전통적인 리더십이론과 1980년대부터 소개되기 시작한 신조류리더십이론으로 분류해 볼 수 있다. 전통적인 리더십 이론에 대한 가장 일반적인 분류법은 특성이론과 행동이론 그리고 상황이론으로 분류하는 방식이다.

### 1) 특성이론

리더십의 유효성을 규정짓는 요인을 리더의 개인적 특성에서 찾고, 유능한 리더가 갖고 있는 공통적 특성을 명확히 하고 있다. 그렇게 때문에 리더의 능력이나 특성은 무엇이며 누구를 리더로 할지, 현재의 리더가 리더로 개발하고 싶은 리더십 특성은 무엇인지를 알려주고 있다. 이 이론은 리더에 초점을 맞추어 연구하고 있는데, 성공적인 리더와 성공적이지 못한 리더, 리더인 사람과 리더가 아닌 사람을 구분시켜 주는 특성이 무엇인지를 규명하는데 중점을 두고 있다.

### 2) 행동이론

1940년대 후반부터 본격적으로 소개된 행동이론은 효과적인 리더들이 어떠한 행동 스타일 또는 행동 패턴을 보이는가를 규명하고 효과적이라고 입증된 리더십 스타일을 훈련시켜 리더를 양성하고자 하는 것이다. 따라서 행동이론은 ‘효과적인 리더는 타고나는 것이 아니라 만들어진다.’는 전제에서 출발된다. 리더와 부하간의 관계에 초점을 맞추면서, 부하에게 바람직한 영향을 미치거나 집단이나 조직의 유효성을 높이는 리더의 행동스타일이 무엇인가를 규명하는데 집중된다.

### 3) 상황이론

---

7) R.L. Hughes, R.C. Ginnett, & G.J. Curphy, op. cit., pp. 91~92.

특성이론과 행동이론이 리더가 처해있는 상황에 대한 분석이 미흡하여 한계점에 이르자 리더십의 역할, 기능, 행동 그리고 부하들의 과업수행과 만족에 영향을 미친다는 상황변수를 찾기 시작했다. 1960년대까지 이루어진 대다수의 리더십 특성이론과 행동이론들은 보편타당한 리더의 특성과 행동을 파악하려 하였으나 보편타당한 이론을 찾아내지 못하였다. 즉 여러 연구를 통해 나타난 결과는 리더의 보편타당한 특성이나 행동이 존재하기보다는 특성과 행동이 리더십 유효성에 미치는 영향은 여러 상황적 요인에 따라 달라진다는 사실이다. 따라서 연구자들은 다양한 상황은 다양한 유형의 리더십을 필요로 한다는 전제에서 리더에게 가장 효과적일 수 있는 특성, 기능, 행동을 결정해 주는 상황의 여러 특면을 확인하는 데 관심을 갖기 시작하였다.

리더십 상황이론 연구의 초점은 리더에 두는 것이 아니라 리더, 부하, 조직이 처해 있는 상황에 의해서 오히려 리더의 가치가 판단되고 리더십 유효성이 결정된다는 것이다. 이는 리더십 발휘가 조직현장과 분리된 진공상태에서 일어날 수 있는 일이 아니므로 다양한 현장변수들과의 상호작용을 상정하지 않을 수 없다는 것이다. 상황이론은 리더의 특성이나 행위가 추종자나 조직에 미치는 영향을 조절해 주는 변수를 파악하여 특성이나 행동과 상황간의 적합관계를 설명하는 이론이다.

이러한 세 가지 이론들은 그 동안 리더십 연구의 주류를 형성해 왔기 때문에 전통적 리더십이론이라고 불리고 있다. 따라서 전통적 리더십이론은 리더가 지닌 비교적 고정적인 일반 특성을 집중적으로 연구했던 특성이론에서 관찰가능하고 변화가능한 행동 측면을 분석하는 행동 이론으로 그리고 여기에서 다시 리더의 특성과 행동의 유효성은 주어진 상황에 따라 달라진다는 것을 말한다.

리더십에 관한 연구는 경영학 및 다른 학문분야의 발전에 민감하게 반응하면서 전개되어 왔다. 리더와 리더가 아닌 사람을 구분시켜 주는 어느 정도 고정적인 일반특성을 연구했던 특성이론은 조직구성원을 대체 가능한 부속품처럼 생각했던 과학적 관리법의 사조와 무관하지 않다. 또한 효과적인 리더와 비효과적인 리더의 관찰가능하고 개발 가능한 행동을 파악하고자 했던 행동이론은 행동주의 심리학의 발전 및 인간관계 운동의 전개와 그 맥을 같이 한다. 그리고 리더십 유효성은 상황에 따라 달라진다는 명제하에 개발된 상황이론 또는 상황적합이론적 이론은 1960년대부터 시작된 경영학의 상황적합적 연구사조의 틀 안에서 전개되어 온 것이다.

전통적인 리더십 이론에 추가적으로 1980년대 초반부터는 소위 신조류

리더십이론이라고 또는 새로운 장르의 리더십이라 불리는 새로운 형태의 리더십 이론들이 발표되기 시작하면서 리더십에 대한 새로운 접근이 시도되었다. 이러한 리더십이 등장하게 된 원인은 조직 내·외적 환경의 변화와 전통적 리더십의 한계 때문이다. 카리스마적 리더십이론, 변혁적 리더십이론, 문화적 리더십 이론 등 다양한 명칭으로 제시되고 있다. 이러한 이론들은 분석수준이나 내용면에서 조금씩 차이를 보이고 있으나 전통적 리더십 이론들과는 분명한 차별적 특성을 지니고 있으며 이를 요약하면 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 전통적 리더십 이론들은 현상을 유지하거나 통상적으로 기대되는 수준의 성과를 이끌어 내는 데 치중한 반면, 새로운 리더십 이론들은 구성원의 흥분과 열정을 불러일으키는 정서적 고양을 중요시하며 실제적이며 실천적이고 강력한 영향을 강조한다.

둘째, 전통적 리더십 이론들은 변화를 주도하기보다 현상유지와 관련된 리더십에 치중해 온 반면 새로운 리더십 이론들은 집단이나 조직이 궁극적으로 지향해야 할 비전을 창출하고 이를 구성원에게 지향해야 할 비전을 창출하고 이를 구성원에게 구체화하여 구성원의 변화와 혁신을 추구하고 있다.

셋째, 전통적 리더십 이론에서는 리더십의 상징적 기능과 의미창출 기능에 대해 별다른 관심을 보이지 않고 있으나, 새로운 리더십 이론들은 리더의 상징적 행동과 하위자에 대한 의미부여 기능을 중요시하고 또한 이를 설명하는데 많은 노력을 기울이고 있다.

넷째, 전통적 리더십 이론에서는 다분히 상사와 부하간의 수직적 상호관계에 초점을 두는 반면 새로운 리더십 이론에서는 팔로어의 중요성을 인식하여 리더와 팔로어간의 신뢰를 바탕으로 한 수평적 상호관계를 강조하고 있다.

다섯째, 전통적 리더십 이론은 리더십 환경의 변화를 경시하는 환경변화를 경시하는 반면, 새로운 리더십 이론에서는 조직적·집단적 측면의 리더십환경변화를 고려하고 있다.

여섯째, 새로운 리더십 이론들은 전통적 연구에서 리더십 유효성에 대한 판단 기준으로 다루지 못했던 임파워먼트, 자아개념, 혁신행동, 자발적 행동 등의 변수를 분석하고 있다. 이를 통해 뉴 리더십 이론들은 전통적 리더십 이론 내에서 충분히 연구되지 못했던 내용들을 다룸으로써 기존의 리더십 이론들을 보완시켜주고 있다.

이처럼 전개되어 온 리더십 이론의 발전과정은 다음의 <표 2-2>와 같이

요약할 수 있다.

<표 2-2> 리더십 이론의 발전과정

기 간	접근방법	중 심 주 제
1940년대 후반 이전	특성이론	리더십 능력은 타고난다.
1940년대 후반~ 1960년대 후반	행동이론	리더십 유효성은 리더의 행동에 따라 달라진다. 즉 리더십은 개발 될 수 있다.
1960년대 후반~ 1980년대 초반	상황이론 또는 상황적합적이론	리더십 유효성은 상황에 따라 달라진다.
1980년대 초반이후	신조류의 리더 십이론	리더는 비전을 지녀야 하며 부하에게 강한 정서적 반응을 이끌어야 한다.

자료 : A. Bryman, *Charisma and Leadership in Organizations*(London : SAGE, 1992), p. 1을 수정보완

## 제2절 LMX와 팔로어십의 관계



### 1. LMX의 연구성과

#### 1) 리더-부하 교환관계(LMX)의 정의

리더-구성원 교환관계이론은 원래 수직쌍연결이론(VDL : Vertical Dyad Linkage theory)이라고 불리었던 이론으로 역할이론에 기초하여 리더십을 연구하고자 한다. 리더-구성원교환관계이론의 기초는 발전된 또는 협상된 역할의 개념에 있다.<sup>8)</sup> Graen(1976)은 이에 대해 다음과 같이 주장하고 있다.

“조직구성원들은 역할을 통하여 그들의 일을 수행한다. 그러므로 조직 내에서 역할의 본질과 그러한 역할이 정의되고 발전되는 과정을 연구하는 것은 유용하다.……역할형성이 중요한 하나의 측면은 모호하고 불완전하게 정의되어 있다는 것이다. 그러므로 조직 내의 참가자들에 의해 정의되고 완성되어야 한다.”<sup>9)</sup>

8) R.M. Dienesch, & R.C. Liden, "Leader-Member Exchange Model of Leadership : A Critique and Further Development," *Academy of Management Review*(Vol. 11, 1986), pp. 618~634.



VDL이론은 집단내 부하들을 상대적으로 비교한 후 집단에 공헌도가 높거나, 능력이 있거나, 리더와 부하간의 욕구가 맞는 등 서로간의 동질성이 있는 집단을 내집단(within-group)으로 분류하고 나머지 집단을 외집단(between-group)으로 분류하여 리더가 각각 다른 영향력을 행사하는 리더십 형태이다.

즉 리더는 내집단에 속한 부하들에게 후원적, 위임적, 참여적 행동을 하거나 도전적이고 흥미로운 직무를 할당함은 물론 보상에 있어서도 혜택을 부여하는 반면, 외집단에 속한 부하들에게는 최소한의 관심과 배려만 함은 물론 관리자로서의 역할인 지시, 관리, 감독 등의 업무만을 수행하게 된다. VDL이론은 이러한 리더의 차별적 행동 하에서 부하들의 성과를 높일 수 있다는 것이다. 이러한 VDL이론의 관점은 리더와 부하간 관계의 질을 보다 깊이 있게 다루는 LMX이론으로 발전하게 되었다. LMX이론은 리더-부하의 교환관계의 질이 리더, 부하, 그리고 조직의 성과와 어떤 관계를 가지고 있는가를 파악하는 것에 초점을 맞추고 있다. 리더-부하의 교환관계가 낮은 이직률, 높은성과, 높은 헌신, 호의적인 직무태도 등을 초래한다는 사실을 밝혀내고 있다.<sup>10)</sup>

LMX이론은 리더십을 집단 수준에서 일어나는 현상만으로 가정한 평균적 리더십 유형(average leadership style, ALS)에서 탈피하여 리더와 추종자 간의 개별적 관계특성을 고려하고 있다.<sup>11)</sup> ALS이론들에 따르면 리더는 부하들을 하나의 전체로 보면서 일정한 리더십 스타일로 행동하고 부하들은 이러한 리더의 행동을 동일하게 지각한다는 것이다.

## 2) 리더-부하 교환관계(LMX)의 선행연구

Wayne & Ferris(1990)는 실제로 성과와 무관한 요인인 부하의 인상관리가 부하에 대한 상사의 호감을 불러일으켜 결국 리더-부하간의 관계의

---

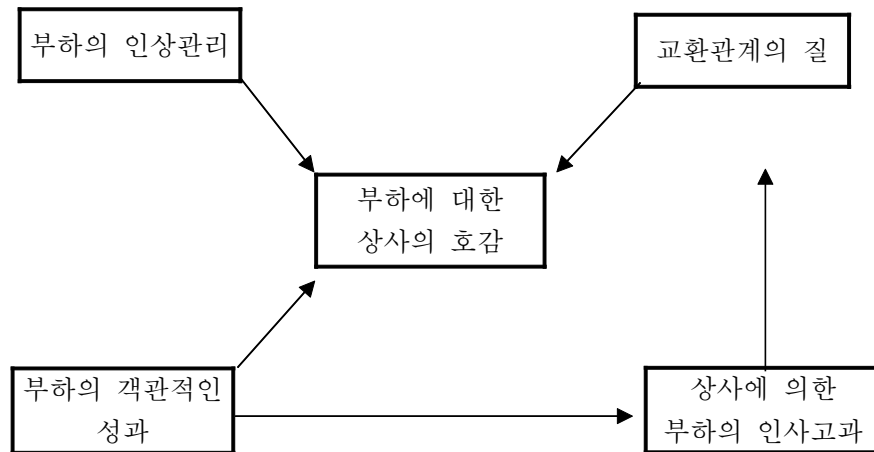
9) G.B. Graen,, "Role-Making Process within Complex Organizations", In M.D. Dunnette(ed.), *Handbook of Industrial and Organizational psychology*(Chicago : Rand McNally, 1976), p. 1201.

10) G.B. Graen, & M. Uhl-Bien, : Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-member Exchange(LMX) theory of Leadership over 25 years: Applying Multi-level Multi-domain Perspective, *Leadership Quarterly* (Vol. 6, No.2, 1995), pp. 219~247.

11) C.A. Schriesheim, L.L. Neide, & T.A. Scandura, "Delegation and Leader-member Exchange : Main Effect, Moderators, and Measurement Issues," *Academy of Management Journal*(Vol. 41, 1988), pp. 298~318.

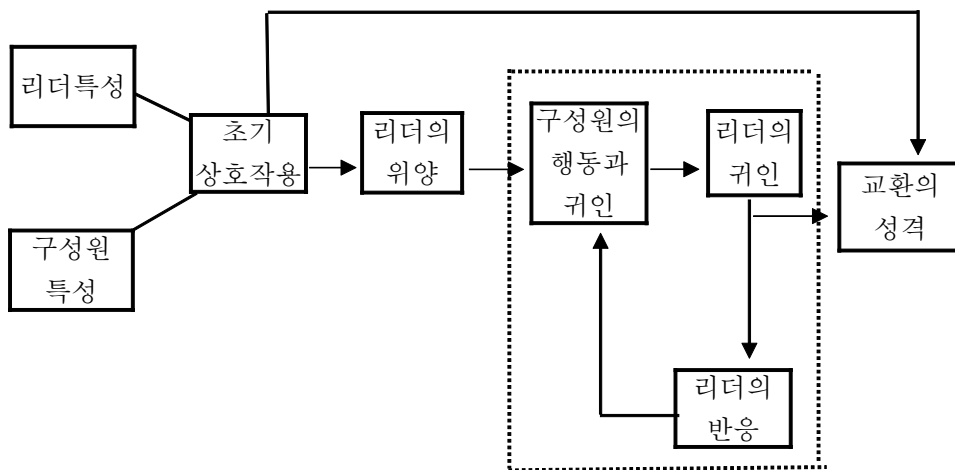
질을 결정하게 된다는 것을 경험적으로 밝혔다.

<그림 2-1> 교환관계의 질이 결정되는 과정(I)



자료 : S.J. Wayne, & G.R. Ferris, "Influence Tactics, Affect and Exchange Quality in Supervisory-Subordinate Interactions," *Journal of Applied Psychology*(Vol. 72, 1990), p. 492.

<그림 2-2> 교환관계의 질이 결정되는 과정(II)



자료 : R.M. Dienesch, & R.C. Liden, "Leader-Member Exchange Model of Leadership : A Critique Further Development," *Academy of Management Review*(Vol. 11, 1986), p. 627

많은 연구들이 내집단에 속한 부하들과 LMX의 질을 높게 지각하는 부하들이 외집단에 속한 부하들과 LMX의 질을 낮게 지각하는 부하들보다 생산성, 직무만족, 조직전념도, 리더만족, 그리고 조직몰입, 조직시민행동, 혁신행동 등과 같은 조직유효성이 증대됨을 입증하였다. 대표적인 연구성과를 요약하면 다음과 같다.

LMX와 태도변수 간의 관계는 LMX의 초기 연구부터 행해졌는데, Dansereau(1975)등은 내집단에 속한 부하들이 외집단에 속한 부하에 비해 직무만족이 높음을 입증하였다.<sup>12)</sup> 또한 Dienesch & Liden(1986)은 높은 수준의 LMX 질이 높은 수준의 신뢰, 상호지원, 공식적·비공식적 보상과 관련이 있음을 밝혔으며,<sup>13)</sup> Kinicki & Vecchio(1994)는 LMX의 질이 높은 사람과 높은 수준의 조직몰입과 정(+)의 관계를 입증하였다.<sup>14)</sup> 한편 Kozolowski & Doherty(1989)는 LMX의 질에 따라 조직분위기 지각에 대한 차별적 관계를 입증하였는데, 상사와의 높은 수준의 교환관계를 보이는 부하는 조직분위기에 대해 보다 긍정적 지각을 보였다.<sup>15)</sup>

LMX와 성과변수간의 관계에 대한 연구도 활발히 진행되고 있다. 정부조직의 컴퓨터 관련 직무를 수행하는 8명을 대상으로 LMX의 질에 따라 내집단과 보통집단으로 나누어 현장실험을 실시하였다. 그 결과 처음에는 낮은 수준의 LMX의 질을 인식했던 보통집단의 부하가 리더와 상호관계 기간이 경과함에 따라 LMX의 질을 높게 지각했던 부하보다 직무만족 연구결과는 처음에는 외집단에 속한 부하라도 리더와 좋은 관계를 형성할 수 있는 기회가 제공될 때 조직유효성이 증대될 수 있음을 시사하고 있다.<sup>16)</sup>

---

12) F.G. Dansereau, & W.J. Haga, "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations : A Longitudinal Investigation of Role Making Process," *Organizational Behavior and Human Performance*(Vol. 13, 1975), pp. 46~78.

13) R.M. Dienesch, & R.C. Liden, "Leader-member Exchange Model of Leadership A Critique and Further Development," *Academy of Management Review*(Vol. 11, 1986), pp. 618~634.

14) A.J. Kinicki, & R.P. Vecchio, "Influences on the Quality of Supervisor-subordinate Relations: The Role of Time Pressure, Organizational Commitment and Focus of Control," *Journal of Organizational Behavior*(Vol. 15, 1994), pp. 75~82.

15) S.W. Kozolowski, & M.L. Doherty, "Integration Climate & Leadership: Examination of a Neglected Issue," *Journal of Applied Psychology*(Vol. 74, 1989), pp. 546~553.

16) T.A. Scandura, & G.B. Graen, "Moderating Effects of Initial Leader-member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention," *Journal of Applied*

LMX와 경력에 대한 공식적 멘토관계가 부하의 성과에 대한 리더의 평가, 부하의 임금 상승률, 승진율에 미치는 영향을 검증하였다.<sup>17)</sup> 연구결과 멘토관계를 통제할 경우 LMX는 부하의 성과에 대한 리더의 평가에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.<sup>18)</sup> LMX에 대한 그간의 연구성과를 분석한 결과, 많은 연구들이 LMX의 질이 과업성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 발견하였다. 이들이 결론은 높은 LMX 질을 높게 인식하는 부하는 리더로부터 각종지원, 피드백, 자원 및 기회를 제공받기 때문에 실제로 과업을 더 잘 수행한다는 것이다.

급변하는 환경에 대처하기 위해 기업들은 변화와 혁신 그리고 구성원의 자발적 참여 및 행동을 요구하고 있는데, 최근에 LMX의 질과 이러한 변수간의 관계를 밝히려는 연구가 활발히 진행되고 있다. 먼저 LMX와 혁신행동 간의 관계를 살펴보기로 한다. Basu(1991)의 실증연구에서는 LMX의 질이 높게 형성된 리더와 부하의 관계에서 혁신행동이 높게 나타났다.<sup>19)</sup> 또한 Scott & Bruce(1994)는 R/D 관련자 172명과 관리자 28명을 대상으로 한 연구에서 부하의 혁신행동의 결정변수로 LMX의 질을 입증하였다.<sup>20)</sup>

국내의 연구로 이인석(1999)은 경인지역 5개 업체 227명을 대상으로 한 연구에서 LMX의 질이 부하의 혁신행동에 정(+의 영향을 미침을 입증하였으며,<sup>21)</sup> 박경규·이인석(2000)은 대부대과형 팀제를 도입하고 있는 16개 기업 651명을 대상으로 한 연구에서 LMX의 질이 높다고 지각하는 사람일수록 혁신의 필요성을 더 많이 지각하고 있음을 입증하였다.<sup>22)</sup> 또한 백

---

*Psychology*(Vol. 69, 1984), pp. 428~436.

17) T.A. Scandura, & C.A. Schriesheim, "Leader-member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research," *Academy of Management Journal*(Vol. 37, 1994), pp. 1588~1602.

18) S.J. Wayne, L.M. Shore, & R.C. Linden, "Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange : A Social Exchange Perspective," *Academy of Management Journal*(Vol. 40, 1997), pp. 82~111.

19) R.J. Basu, "An Empirical Examination of Leader-member Exchange and Transformational Leadership as Predictor of Innovative Behavior," Doctoral Dissertation, Indiana lafayette : Purdue University, 1991.

20) S.G. Scott, & R.A. Bruce, "Determinants of Innovation in the Workplace," *Academy of Management Journal*(Vol. No. 37, 1994), pp. 580~607.

21) 이인석, "혁신행동의 선행요인에 관한 탐색적 연구", 「인사관리연구」, 제24집, 1권, 한국인사관리학회, 1999, pp. 1~40.

영미·김성국(2000)은 12개 기업의 관리자와 일반직원 총 354명을 대상으로 한 연구에서 LMX의 질이 혁신행동에 긍정적 영향을 미치고 있음을 제시하였다.<sup>23)</sup> 송병식·강영순(2001)도 LMX의 질을 높게 지각하는 부하가 혁신행동 많이 나타나고 있음을 입증하였다.<sup>24)</sup> 특히 이들은 상황조절 변수로 집단특성과 개인특성을 제시하였다. 과업특성과 관련하여 과업자율성 및 상호의존성이 높은 집단에서 LMX의 질이 혁신행동에 미치는 효과가 증대되며, 개인특성과 관련하여 집단주의 성향이 강한 부하와 교육수준이 높은 부하에게서 LMX의 혁신행동에 미치는 효과가 증대되는 것으로 나타났다. 또한 LMX 질이 유효성 변수로 직무 외 자발적 행동인 조직시민행동에 대한 논의가 활발히 진행되고 있는데 이들 연구들은 조직시민행동의 하위 구성요소 간의 개별적 관계에 대한 연구와 통합적 관계에 대한 연구로 대별된다. 전자의 대표적 연구로 Wayne & Green(1993)을 들 수 있다. 이들은 감독과 하위자 간의 상호교환관계를 통해 발전되는 LMX의 질이 이타주의 행동간의 정(+)의 영향을 미치고 있음을 입증하였다.<sup>25)</sup> 또한 Farh(1990) 등도 리더의 지원행동과 조직시민행동의 하위 요소인 이타주의 행동간의 정(+)의 관계를 입증하였다<sup>26)</sup> 후자의 연구로 Schnake(1995) 등은 미국 남서부에 위치한 소규모 제조기업을 대상으로 한 연구에서 상사와의 호의적 관계가 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 입증하였으며,<sup>27)</sup> Wayne(1997) 등에 의하면 높은 수준의 LMX의 질은 직무외성과에 더욱 호의적 영향을 미친다고 하였다.<sup>28)</sup> 한편

22) 박경규·이인석, “기업의 세계화에 따른 경영관리상의 새로운 패러다임”, 「인사관리연구」, 제24집, 1권, 한국인사관리학회, 2000, pp. 59~85.

23) 백영미·김성국, “문제해결스타일 리더와 멤버의 교환관계, 태도 및 경쟁압력에 대한 지각과 혁신적인 행동간의 관계”, 「인사조직연구」, 제8권, 제1호, 한국인사조직학회, 2000, pp. 105~163.

24) 송병식·강영순, “카리스마적 리더십과 조직시민행동간의 구조모델 분석”, 대한경영학회 국제학술발표회 발표논문집, 2001, p. 1~20.

25) S.J. Wayne, & S.A. Green, "The Effects of Leader-member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior," *Human Relations*(Vol. 46, 1993), pp. 1431~1440.

26) J.L. Farh, R.M. Podsakoff, & D.W. Organ, "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness & Task Scope Versus Satisfaction," *Journal of management* (Vol. 16, 1990), pp. 705~721.

27) M. Schnake, D. Cochran, & M. Dumber, "Encouraging Organizational Citizenship: The Effects of Job Satisfaction, Perceived Equity and Leadership," *Academy of Management Journal*(Vol. 37, 1995), pp. 1588~1602.

Kim(1999)은 자신의 상사를 지원적이며 배려적으로 인식할수록 그들이 직무책임을 초과하게 된다고 하였다.<sup>29)</sup> 그에 의하면 상사가 비지원적이거나 비배려적이면 그 첫 번째 희생물로 조직시민행동과 같은 직무 외성과가 될 것이라 하였다. 또한 Setton(1996) 등은 조직몰입과 조직시민행동을 LMX의 결과변수로 고려하면서 LMX의 질은 조직시민행동과 정(+)의 관계가 있음을 입증하였다.<sup>30)</sup>

## 2. 팔로어십의 개념 및 유형

### 1) 팔로어십의 개념

지금까지의 리더십에 관한 연구들은 리더가 발휘하는 리더십과 조직유효성간의 직접적인 관련성에 주된 연구의 초점을 두고 팔로어를 리더십 발휘의 주체가 아닌 대상으로 인식하였기 때문에 팔로어들에 관한 연구는 상당히 경시되어 온 것이 사실이다. 또한 리더십 연구의 한부분으로서 팔로어들에 대한 연구가 진행되어 왔음에도 불구하고, 그러한 연구들 중에서도 팔로어가 발휘하는 팔로어십에 대해서는 대부분의 언급을 하지 않고 있다. 이렇게 팔로어십에 대한 연구가 부진했던 이유로는 다음과 같이 제시하고 있다. 첫째는 리더십 낭만에 대한 집착과 팔로어들을 동기부여시키기 위한 리더 능력에 대한 과다한 의존으로 인한 것이며, 둘째는 팔로어들을 동기부여시키는 능력이 중요한 관리기술이라는 일반적인 상념과 전통적인 팔로어 경시문화에서 도출되었다는 것이다.<sup>31)</sup>

그러나 최근에 들어와서 연구자들이 리더십과 팔로어십간의 관련성을 강조하기 시작했고 조직의 성공에 있어서 리더가 기여하는 것은 많아야 20% 정도이고 그 나머지 80%는 팔로어들의 기여로 볼 수 있으며, 아무리 직급이 높은 리더라 하더라도 리더로 일하는 시간보다 팔로어로 일하는 시간이 더 많다고 하는 연구결과 (Kelley, 1994를 볼 때 팔로어십에 대한

---

28) S.J. Wayne, L.M. Shore, & R.C. Linden, op. cit., pp. 82~111.

29) C.M. Kim, "Organizational Citizenship," *Professional Safety*(Vol. 44, 1999), pp. 20~23.

30) R.P. Setton, N. Bennett, & R.C. Liden, "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-member Exchange, and Employee Reciprocity," *Journal of Applied Psychology*(Vol. 81, 1996), pp. 219~227.

31) G.R. Gilbert, & A.C. Hyde, "Followership and Federal Worker," *Public Administration Review*(Nov. 1998), pp. 962~968.

연구가 매우 중요하며, 이를 더욱 확산시키는 것이 필요하다고 본다.<sup>32)</sup>

Burns는 리더십이란 용어 자체는 집합적 의미를 지니기 때문에 리더만의 리더십(one-man leadership)이란 본질적으로 모순 된다고 지적하였으며<sup>33)</sup> Gardner는 팀 리더는 혼자 모든 것을 리드할 수 없으며 리더십은 반드시 팀원 전체와 공유되어야 한다는 것을 강조하였다.<sup>34)</sup> 또한 리더와 리더십에 관한 개념은 독립적으로 존재하는 것이 아니며 두 가지 모두는 팔로어십에 의존한다고 하였다.<sup>35)</sup> 이와 같은 명제들에 내포된 공통적인 의미를 찾는다면, 리더가 발휘하는 리더십이 성공적인 결과를 도출해 내기 위해서는 리더십의 발휘 대상이 되는 팔로어들의 '심리적 동의'가 필수적이라는 것이다. 따라서 리더십에 대한 이해를 위해서는 팔로어십에 대한 이해가 필연적으로 요구되는 것이다. 이러한 관계는 마치 오른쪽이란 방향감각이 가정되어야만 왼쪽이라는 방향감각이 의미를 가질 수 있는 것과 마찬가지로 볼 수 있다. 조직의 성공에 영향을 미치는 '인간요인'으로의 비중을 따져 보면 리더보다 팔로어의 비중이 더 크다고 할 수 있다. 팔로어 없이 이루어질 수 있는 일은 극히 드물다.

Wortman(1986)의 경우 리더십이란 '주어진 상황에서 목표달성을 위한 부하들의 개인적 혹은 집단적 노력에 영향력을 행사하는 과정'이라는 Hersey와 Blanchard의 정의에 기초하여 팔로어십을 "주어진 상황에서 조직의 목표달성을 위해 리더가 의도한 바에 따라 팔로어가 개인이나 집단적 노력에 참여함으로써 개인적 목표를 획득하는 과정이다."라고 정의하고 있다.<sup>36)</sup> 팔로어십의 높고 낮음의 정도는 리더십 효과에 중요한 영향을 미치는 요소로 볼 수 있다. 둘째는 팔로어십을 리더십에서 분리하여 독립적으로 접근하는 방법으로 팔로어의 중요성을 좀 더 크게 부각시키는 연구방법이다. Kelley는 팔로어들의 역할을 토대로 하여 "바람직한 팔로어는 조직내에서 나무와 숲을 동시에 볼 수 있는 통찰력과 다른 사람과 함께 일할 수 있는 사회적인 역량을 지니고 있고, 영웅적인 리더가 없는 상황에서도 자신을 격려하면서 일을 할 수 있으며, 다른 사람을 고려하고, 조

---

32) R.E. Kelley, op. cit., pp. 7~8.

33) J.M. Burns, *Leadership*(New York : Harper & Row, 1978), p. 20.

34) J.W. Gardner, *On Leadership*(New York : Free Press, 1990).

35) E.P. Hollander, & L. Offermann, "Measures of Leadership", *Relational Features of Organizational Leadership and Followership*(1990), pp. 83~97.

36) M.S. Wortman, "Strategic Management and Changing Leader-Followers Roles", *Journal of Applied Behavioral Science*(Vol. 18, 1986), pp. 371~383.

직목표를 추구함에 있어서 도덕적이고 심리적인 균형을 유지할 뿐 아니라 더 높은 가치를 위해서 기꺼이 함께 노력할 의도를 가진자”라고 정의를 내리고 있다.<sup>37)</sup>

Kelley는 효과적인 팔로어는 활동적인 공헌을 함으로써 리더와 조직에서 가장 중요하다고 주장하면서 그들은 자기관리 및 자율책임, 조직과 목적, 원칙, 자신 이외의 사람 등에 대한 몰입, 자기개발 능력, 용기와 정직, 신뢰 등과 같은 4가지의 필수적인 자질을 공유하고 있다고 하였다.<sup>38)</sup> Gilbert와 Hyde는 1973년부터 1986년까지 미 연방정부와 일반 영리조직내의 3000명의 관리자들을 대상으로 효과적인 팔로어들이 갖추어야 할 특성들을 요인분석을 통해 발견하였는데, 연구결과 최고의 팔로어들이 가지고 있는 특성으로 ① 상급자에 대한 파트너십, ② 직무에 대한 전념, 동기부여, ③ 업무수행능력, ④ 유머감각, ⑤ 신뢰성, ⑥ 다른 사람과의 긍정적인 업무관계, ⑦ 바른말하기, ⑧ 품행등의 8가지를 제시하였다.<sup>39)</sup> 이들 8가지 특성들에서의 높은 점수는 팔로어의 전반적인 성과와 작업장에서 생산성과 관련이 있는 것으로 나타났다. Ludin과 Lancaster<sup>40)</sup>는 효과적인 팔로어십의 본질을 파악하기 위해 성공적인 사람들과의 인터뷰를 통해 팔로어십이 구조들을 파악하였는데, ① 정직, ② 자신들만의 전문영역 보유, ③ 다양성, ④ 자기관리등을 제시하였다. 그리고 작업장에서의 역동적인 팔로어십의 중요성을 제기한 Alcorn은 조직만족, 참여, 성과에 영향을 주는 효과적인 팔로어의 특징적인 기술로서 협동, 유연성, 정직, 주도성, 문제해결 능력등을 제시하기도 하였다.<sup>41)</sup>

이러한 연구결과들을 볼 때 팔로어십이란 수동적인 개념보다는 적극적인 개념으로 주어진 상황에서 조직의 목표달성을 위해 부하가 스스로 적극적인 자기개발과 함께 독립적으로 자기관리와 책임 하에 최선을 다하며 무엇보다도 리더에게 신뢰를 주고 리더가 발휘하는 영향력을 수용하고 용기 있게 헌신, 노력하는 과정이라고 할 수 있다.

---

37) R.E. Kelley, op cit., pp. 7~8.

38) Ibid.

39) G.R. Gilbert, & A.C. Hyde, op. cit. pp. 962~968.

40) S.C. Ludin, & L.C. Lancaster, "Beyond Leadership : The Importance of Followership", *The Futurist*(Vol. 24, No. 2, May, 1990), pp. 18~22.

41) D.S. Alcorn, "Dynamic Followership : Empowerment at work", *Management Quarterly*(Vol. 33, No. 1, 1992), pp. 9~13.



## 2) 팔로어십의 유형

최근 들어 조직구성원들의 자발적 참여가 거듭 강조되면서 리더십과 팔로어십간의 관련성을 강조하기 시작하였다. “조직목표달성에 리더가 기여하는 정도는 10~20%에 불과하고 나머지 80~90%는 팔로어에 의해 결정된다”고 주장하여 팔로어십이 중요성을 강조하였다. 이는 팔로어가 단순히는 조직내 중요한 인물임을 부각시키는 것이며 지금까지 리더입장에서 다루던 리더십을 추종자의 입장에서도 전개할 수 있음을 의미하는 것이다. 이는 리더십의 성공적 결과를 도출해 내기위해서는 리더십의 발휘대상이 되는 팔로어들의 심리적 동의를 필수적이기 때문이다.<sup>42)</sup>

팔로어십은 Kelley(1988)에 의해 제기되면서 학자와 실무자들에 관심을 끌게 되었고, 특히 Kelley의 ‘The Power of Followership’이 발간되면서 이에 대한 논의가 한층 가열되고 있다. 기존의 팔로어십에 대한 연구를 종합해 볼때 팔로어십은 크게 두 가지 관점에서 정립할 수 있다. 하나는 리더십과 팔로어십을 분리하여 독립적인 요소로 보는 관점이며, 다른 하나는 리더십과 팔로어십간의 상호관계를 파악하고자 관점이다.<sup>43)</sup>

독립적 관점에서 팔로어십에 접근한 대표적인 학자는 Kelley(1994)이다. 그는 리더십과 팔로어십을 분리하여 팔로어십을 리더십의 하위요소가 아닌 독립적인 요소로 보아 팔로어의 역할을 강조하였다. 그의 관점은 팔로어십과 리더십은 서로 다른 개념이며 별도의 역할을 가지고 있어 큰 성과를 올리기 위해서는 양쪽 다 최고의 기량을 발휘하도록 해야 한다는 것이다. 이러한 바탕 위해 그는 팔로어십 유형을 나누고 그들의 특징을 자세히 기술하고 있다. Kelley는 팔로어들을 대상으로 면접을 실시한 뒤 <그림 2-2>에 나타난 바와 같이 팔로어의 사고 성향과 행동성향을 기준으로 5가지 팔로어십 유형을 제시하였다. 즉 팔로어의 사고 성향이 독립적·비판적인가, 의존적·무비판적인가, 행동성향이 수동적인가, 적극적인가를 기준으로 소외형(alienated), 순응형(conformist), 수동형(passive), 모범형(effective), 실무형(pragmatist)팔로어로 구분하였다.

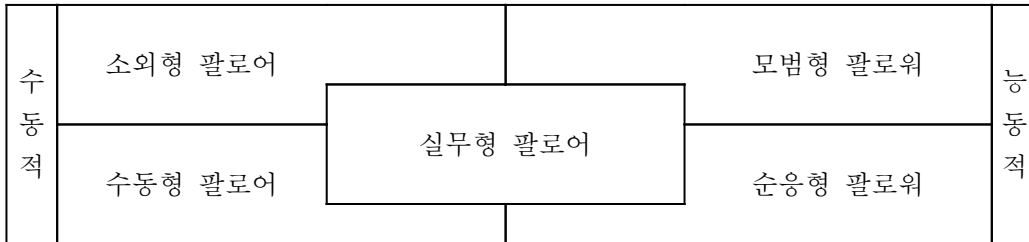
---

42) Ibid., p. 97.

43) R.E. Kelley, op. cit., pp. 142~148.

<그림 2-3> 팔로어십 유형

독립적·비판적 사고



의존적·무비판적 사고

자료 : R.E. Kelley, *The Power of Followership*(New York : Doubleday Dell, 1994), p. 97.

① 소외형 팔로어(alienated followers) : 소외형 팔로어는 독립적이고 비판적인 사고는 견지하고 있지만, 그다지 적극적이지 않다. 또한 유능하지만 냉소적인 소외형 팔로어들은 리더의 노력을 빈정거리며 비판하면서도, 스스로는 노력을 하지 않거나 서서히 불만스러운 침묵 속으로 빠져드는 것이 보통이다.<sup>44)</sup>

소외형 팔로어는 독립적이고 비판적인 사고를 견지하지만 역할수행에는 소극적인 유형으로 리더의 노력을 빈정거리며 비판하면서도 스스로는 노력을 하지 않거나 불만스런 침묵으로 일관하는 형이다. 전체 팔로어의 15~20%를 차지한다. 이들의 소외는 충족되지 않는 기대나 신뢰의 결여에서 비롯된다. 신뢰의 결여는 중요한 문제이다. 이들은 대부분 모범형 팔로어였으나 부당한 대우나 리더와의 갈등 등의 계기로 인해 냉소적으로 변해 버렸다. 한 조사에 따르면 팔로어가 만난 리더 중 2/5만이 신뢰와 자신감을 심어주었다고 하였다. 이들이 모범적인 팔로어가 되기 위해서는 독립적·비판적인 사고는 유지하면서 부정적인 면을 극복하고 긍정적 인식을 회복하여 적극적으로 참여하는 사람이 되게 하는 것이다.

② 순응형 팔로어(conformist followers) : 소외형과 반대로 독립적·비판적인 사고는 모자라지만 자신의 역할을 적극적으로 수행하는 유형으로 역할에 불편해 하지는 않지만 리더의 판단에 지나치게 의존하는 형이다. 순응형은 전체 팔로어의 20~30%를 차지하며 리더의 명령에 순종하며, 리더의 견해나 판단을 지나치게 따른다. 이는 순응을 조장하는 사회적 풍토

44) Ibid., pp. 99~107.

나 전체적 리더 하에서 많이 나타날 수 있는 팔로어 형으로 특히 전체적 리더들은 그들의 권력욕을 충족시키기 위해서는 자신의 견해에 대해 자신감을 심어주고, 조직이 자신의 견해를 필요로 한다는 것을 깨우쳐 주어야 한다.

③ 실무형 팔로어(pragmatist followers) : 별로 비판적이지 않으며 리더의 가치와 판단에 의문을 품기도 하지만 적극적으로 대립하지도 않고, 시키는 일은 잘 수행하지만 모험을 보이지도 않는 형으로 전체 팔로어의 20~30%를 차지한다. 이러한 팔로어형은 성격 탓도 있지만 사회나 조직이 불안정한 상황 하에서 많이 나타난다. 모범형 팔로어로 변화하기 위해서는 먼저 목표를 설정하고 사람들의 신뢰를 회복 할 수 있도록 해야 하며, 자기를 먼저 생각하기보다 다른 사람들의 목표달성을 돕는 데서 시작하여야 한다.

④ 수동형 팔로어(passive followers) : 생각도 하지 않고 열심히 참여도 하지 않는 형으로 책임감이 결여되어 있고 술선수범하지도 않으며, 지시 없이는 주어진 임무를 수행하지도 않는다. 전체 팔로어의 5~10%의 소수를 차지하며 이들은 맡겨진 일 이상은 절대 하지 않는다. 리더가 모든 상황을 통제하고 팔로어에게 규정을 지키도록 위협적인 수단을 사용할 때 수동형 팔로어가 많이 생긴다. 이들이 모범형 팔로어가 되기 위해서는 팔로어의 재능부터 배워야 한다. 즉, 자신을 희생하고 모든 일에 적극적으로 참여하는 방법을 익혀야 한다.

⑤ 모범형 팔로어(effective followers) : 스스로 생각하고 알아서 행동할 줄 아는 이상적인 팔로어형이다. 모범형 팔로어는 독립심이 강하고 헌신적이며 독창적이고 건설적인 비판을 내놓으며 때로는 리더와도 용감하게 맞서 싸운다. 또한 장애가 있더라도 자신과 조직의 이익을 위해 자신의 재능을 유감없이 발휘한다. 전체 팔로어의 약 5~10%를 차지하는 이들은 술선수범하고 주인의식을 가지고 있으며, 집단과 리더를 도와주고, 자신이 맡은 일보다 훨씬 많은 일을 하려고 한다.

이러한 모범형 팔로어는 적극적인 참여를 통해 리더의 힘을 약화시키는 것이 아니라 오히려 강화시킬 수 있다. 모범적 팔로어의 독립적 사고와 적극적 성향은 그들이 경험이나 능력으로부터 기인될 수 있다. 더 많은 업무를 처리하고 경험하는 종업원들은 그렇지 못한 종업원들에 비해 동일 조직이나 다른 조직의 사람들과 상호작용 할 기회가 증대되어 이들의 사고성향이나 행동 성향이 더 독립적이고 적극적으로 개발될 수 있다.

또한 전문적인 지식이나 능력을 갖고 있는 종업원들은 그렇지 못한 종

업원들에 비해 더 어렵고 복잡한 과업을 수행할 기회가 많으며, 이를 스스로 해결해 나가는 과정에서 자신의 사고 능력이나 행동성향이 더 독립적이고 적극적인 방향으로 개발될 수 있다. 따라서 다양한 직무 경험과 지속적인 자기 능력개발이 모범형 팔로어의 특징이다.

### 3. LMX와 팔로어십의 관계

#### 1) 팔로어십과 리더십관계

조직목표달성을 위해 리더가 부하에게 발휘하는 영향력이 리더십이라면 팔로어십은 리더가 발휘하는 영향력을 수용하는 과정으로서 이 같은 리더십과 팔로어십과 팔로어십간의 관계는 기하학의 개념에서 빌려온 ‘비우스의 띠(mobius strip)’로 묘사될 수 있다.<sup>45)</sup>

이처럼 리더십과 팔로어십은 상호 밀접하게 관련된 개념으로서, 왼쪽이라는 것은 오른쪽이라는 방향감각 하에서 의미를 지닐수 있는 것과 마찬가지로 리더십에 대한 이해는 필연적으로 팔로어십에 대한 이해를 수반하게 된다.<sup>46)</sup>

Burns(1978)는 리더십과 팔로어십의 상호관련성과 관련하여, 리더십의 진정한 의미는 리더자신과 팔로어들의 가치와 동기를 파악하고 이를 실현하는데 있다고 하였다.<sup>47)</sup> 즉, 리더십은 팔로어의 욕구나 목적과 분리되어 생각될 수 없는 것으로서 리더-팔로어의 관계성의 본질적인 측면은 공동의 혹은 최소한의 공유된 목적을 추구함에 있어서 기술이나 서로 다른 동기수준 혹은 잠재적 파워를 가진 사람들의 상호작용인 것이다.<sup>48)</sup>

이처럼 리더십과 팔로어십이 동전의 양면과 같은 관계를 이루고 있음에도 불구하고, 지금까지의 리더십 연구는 주로 리더가 발휘하는 리더십에만 초점을 두으로써 리더십 과정에 대한 이해의 범위를 제한시켜 왔다고 할 수 있다.

연구자들이 리더십에 대한 이와 같은 인식은 자연스럽게 추종자들이 리더십 과정에서 수행하는 능동적이고 적극적인 역할을 경시하는 결과를 초래하

45) R.L. Hughes, R.C. Ginnett, & G.J. Curphy, op. cit., p. 9.

46) T. Heller, & J. Van Til, "Leadership and Followership : Some Summary Propositions," *Journal of Applied Behavioral Science*(Vol. 18, 1982), pp. 405~414.

47) J.M. Burns, op. cit. p. 20.

48) T. Heller, & J. Van Til, op. cit., pp. 405~414.

게 되었다. 그러나 리더십은 리더와 팔로어간의 호혜적인 관계에서 비롯되는 것이며 리더십에 관한 어떠한 논의도 리더-팔로어간의 역동적인 관계를 떠나서는 성립될 수 없는 것이다.<sup>49)</sup>

리더십은 어떠한 사람이 리더인가 혹은 리더가 무엇을 행하는가 그 이상의 의미를 함축하고 있는 것이며 특정한 개인이나 지위를 나타내는 것이 아니라 집단의 목표 달성을 위해 리더가 팔로어들에게 영향력을 행사하는 과정이다. 이러한 측면에서 볼 때, 조직의 목표달성이라는 가치 하에서 목표달성을 위한 직접적인 노력을 행하는 팔로어는 대단히 중요한 역할을 수행하는 것이다. Meindl 등은 리더십의 효과성에 대한 의문을 제기하였다. 그들은 일반적으로 사람들은 리더가 조직의 성패를 좌우하는 중요한 요소라고 믿고 있지만, 실패로 리더십은 조직의 성과에 아무런 영향을 미치지 못하고 있다고 주장하였다.<sup>50)</sup> Bennis와 Nanus는 효과적인 리더가 되기 위해서는 추종자들로부터 신뢰를 얻어야 한다고 지적하고 있으며,<sup>51)</sup> Holland와 Offermann은 리더와 리더십에 관한 개념은 독립적으로 존재하는 것이 아니며 두 가지 모두 팔로어십에 의존한다고 주장하였다.<sup>52)</sup>

리더와 팔로어의 관계 또한 상명하복으로만 형성된 것은 아니다. 리더는 팔로어에게 영향력을 행사하며 팔로어 또한 리더에게 영향력을 행사한다. 팔로어들은 전문성, 혁신적 아이디어, 충성의 정도 등을 통해서 리더에게 영향력을 행사한다. 이러한 팔로어들은 무한히 개발될 수 있으며 조직에 기여할 수 있는 협력자로서 역할을 수행할 수 있다. 따라서 조직 내 리더들은 팔로어들과 충분한 리더십 과업을 공유하고 그들의 개인적 창의성과 책무성을 고무시킬 필요가 있다 이와 같은 팔로어들에 대한 시각은 나아가서 조직 내 어떤 구성원도 어느 정도의 리더십을 발휘할 수 있으며 구성원들이 그렇게 할 수 있을 정도로 변화할 수 있음을 분명히 해주는 것이라 할 수 있다.<sup>53)</sup>

---

49) J.M. Kouzes, & B.Z. Posner, *The Leadership Challenges*(San Francisco : Ossey-Bass, 1987).

50) J.R. Meindl, S.B. Ehrlich, & J.M. Dukerich, "The Romance of Leadership", *Administrative Science Quarterly*(Vol. 30, 1985), pp. 78~102.

51) W.G. Bennis, & B. Nanus, *Leaders : The Strategies for Taking Charge*(New York : Harper & Row, 1985).

52) E.P. Hollander, & L. Offermann, op. cit., pp. 83~97.

53) R.L. Hughes, R.C. Ginnett, & G.J. Curphy, op. cit., pp. 8~9.

Heller 와 Van Til(1982)은 리더십과 팔로어십에 관련된 여러 문헌들을 검토한 후, 리더십과 팔로어십의 개념, 리더-팔로어간 상호역동성, 참여적 리더십, 훈련과 학습 변화하는 환경 등의 5가지 측면에서 리더십과 팔로어십에 관한 18가지 제안을 언급하고 있다.<sup>54)</sup>

첫째, 리더십과 팔로어십의 개념적 측면에 있어서 리더십과 팔로어십은 상호관련된 개념으로서 어느 한 쪽에 대한 이해 없이는 다른 한 쪽 또한 적절히 이해 될 수 없는 것이다. 지금까지의 리더십 연구들은 주로 리더에게 초점을 맞추므로 인해 팔로어에 관한 연구는 상대적으로 상당히 경시되어 왔다. 따라서 리더십 과정을 적절히 이해하기 위해서는 리더십과 팔로어십의 상호 밀접한 역할의 측면에 많은 관심이 부여되어야 할 것이다.

둘째, 리더-팔로어 상호간 역동성의 측면에서 리더가 리더십을 계속적으로 발휘하기 위해서는 잘 리드해야 하고 팔로어들 또한 잘 따라야 한다. 즉, 훌륭한 리더십은 팔로어들을 고취시키고 훌륭한 팔로어십 또한 리더들을 고취시킨다. 많은 경우에 있어서, 팔로어들은 주어진 상황에서 표면화되지 않은 잠재적 리더이다. 그러나 모두가 리더가 되고자 하거나 부하가 되고자 하는 곳에서는 리더십이나 팔로어십은 존재할 수 없다.

셋째, 새로운 참여적 리더십의 측면에서 리더십 연구자들은 참여적이고 민주적인 리더십 스타일을 지지하고 더욱 유연하고 평등한 리더-팔로어간의 역할을 주장하는 경향이 있다. 그러나 리더-팔로어간 관계의 평등화 또는 동등화는 역할구분의 필요성이 없다는 것을 의미하는 것은 아니다. 왜냐하면 리더와 팔로어가 극단적으로 독립적일 때는 상호관계성의 시너지효과는 상실된다. 리더와 팔로어간의 거리를 줄이거나 제거함으로 인해, 리더는 통제력을 유지하는데 요구되는 많은 방어벽들을 상실 할 수도 있다. 성공적인 경우, 리더와 팔로어 모두의 행동은 개선을 위해 변화한다. 위계적인 리더-팔로어의 모델로부터의 이탈은 여전히 적절하지 못한 것이다. 성공적인 경우는 조직개발을 목적으로 하는 외부의 개입을 필요로 한다.

넷째, 훈련과 학습의 측면에서, 리더십과 팔로어십은 더욱 더 숙련가능한 기술일수 있다.

다섯째, 변화하는 환경의 측면에서 급변하는 환경은 리더와 팔로어 모두에게 새로운 요구사항을 부가하는데, 규모가 작은 조직에서 리더는 프로그램추진자로서의 역할보다는 팔로어들의 조언자로서의 역할을 더 많이

---

54) T. Heller, & J. Van Til, op. cit., pp. 405~414.

수행한다. 또한 사회적 환경이 급변하는 변혁의 시기에는 리더십과 팔로어십이 방향 감각을 잃고 대단히 혼란스러울 수 있다. 즉 그는 변화의 시기에는 리더와 팔로어간의 관계에 관한 적절한 기술이 어렵다고 보고 있다.

위와 같이 리더십과 팔로어십은 상호 배타적인 것이 아니라 완전히 독립적으로 생각할 수 있는 것도 아니다. 이 둘은 오히려 상호보완적인 관계에 있다고 할 수 있다. 그러나 많은 학자들이 리더십과 팔로어십이 서로 긴밀한 관계에 있다는 것을 지적하고는 있지만, 지금까지 많은 리더십 유형 측정도구는 개발되지 못하였는데, Kelley는 팔로어 유형을 분류하고 이러한 팔로어 유형을 측정할 수 있는 측정도구를 개발하였다.

## 2) 팔로어와 리더-구성원간의 교환관계

리더십 이론중에서 리더와 팔로어간의 관계를 고려하지 않은 이론은 없다. 다만 그 고려의 정도에 있어 차이를 보일 따름이다. 정의상 리더십은 리더와 팔로어간의 교류와 그로부터 파생되는 관계를 단정하지 않을 수 없지만, 이론에 따라서는 리더와 팔로어간의 관계를 보다 구체적으로 이론 속에 명시하는 경우가 있다. 예를 들어 Fiedler는 리더-팔로어 관계를 중요한 상황변수로 다룬바 있다.<sup>55)</sup>

Herold는 리더와 팔로어의 관계를 변의 관계로 개념화하여 제시하였는데, 그는 리더이든 팔로어든 간에 쌍의 관계에 있는 각 파트너는 각자의 행동을 통하여 상대방의 태도와 행동에 영향을 미칠 것이라고 주장하였다.<sup>56)</sup> 이러한 개념은 리더-팔로어 관계를 하나의 상황변수로 취급하는 단계를 벗어난 것이라 할 수 있다.

전통적인 리더십 연구에서는 리더십을 집단 수준이 아닌 개별수준에서 리더와 팔로어간의 관계에 관심을 갖고 있다. 전통적인 리더십 연구에서는 리더십을 집단수준에서 일어난 현상으로 단정해 왔다. 이러한 것을 평균적 리더십유형(average leadership style : ALS)모델이라고 하는데 이 모델에 따르면 각각의 리더는 자신의 특정한 유형의 리더십을 자기 집단의 모든 팔로어에게 유사하게 행사하고 집단 내의 모든 팔로어들은 이러한 리더의 행동을 동일하게 지각한다는 것이다. 이러한 관점에서 보면 리

55) F.E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*(New York : McGraw-Hill Book Co., 1967).

56) D.M. Herold, "Two-Way Influence Processes in Leader-Follower Dyads", *Academy of Management Journal*(Vol. 20, 1977), pp. 224~237.

더십현장이란 리더와 집단 전체와의 관계에서 일어난다고 할 수 있다. ‘구조주도와 배려’, ‘과업중심적과 관계중심적’ 등의 리더십 행동의 차원에 대한 다양한 연구들은 모두 평균적 리더의 행동에 관심을 가진 연구자들이다.<sup>57)</sup>

리더-구성원 교환관계에서는 팔로어가 자신의 역할을 지각하는 과정에 있어서 리더가 가장 큰 영향력을 행사한다고 본다. 이는 일반적으로 리더가 자신의 팔로어들에게 기대하는 역할을 실현하기 위해 공식적인 제재를 사용할 수 있기 때문이다. 따라서 팔로어는 리더가 전달한 역할에 대해서 어떤 행동을 통해 반응하고, 팔로어의 반응은 피드백되어 리더에게 전달된다. 그리고 리더는 이를 토대로 차후에 팔로어에게 전달할 역할을 결정하게 된다. 그러나 이때 리더는 모든 팔로어에게 동일한 역할을 전달하는 것이 아니라 팔로어들 간에 이를 차별화 시키게 되는데, 이에 따라 리더와 팔로어들 간에는 다양한 교환형태가 나타난다고 한다.<sup>58)</sup>

### 제3절 리더십 유효성과 심리변수



#### 1. 리더십 유효성

리더십 유효성(leadership effectiveness)이란 무엇이며, 어떤 기준으로 측정되어야 하는가에 대한 의문은 리더십을 연구하는 학자의 공통적 관심사이다. 사실 리더십이 유효성 측정은 조직유효성(organizational effectiveness) 측정지표를 사용하여 왔고 지금까지도 그렇게 사용하는 경우가 대다수이다. 그러면 리더십 유효성과 조직유효성은 같은 개념인가라는 문제에 직면해 직면하게 된다. 이들의 관계를 명확히 하기 위해 조직유효성의 개념을 먼저 살펴볼 필요가 있다. 조직의 목표는 일반적으로 조직유효성을 높이는 데 두고 있다. “조직이 잘 되었느냐, 못 되었느냐?, 조직이 건전하게 발전하느냐, 발전하지 못하느냐?”하는 질문들은 곧 “조직유효성이 높으냐, 낮으냐?”하는 질문으로 바꾸어 표현될 수 있다.

먼저 경제적 기준과 사회적 기준에 따라 조직적 차원과 개인적 차원의 조직유효성으로 구분할 수 있다. 현대 조직은 사회·경제적 시스템으로

57) G.B. Graen, & T.A. Scandura, "Toward a Psychology of Dyadic Organizing," In B. Staw, & L. Cummings, *Research in Organizational Behavior*(Vol. 9, 1987).

58) F. Dansereau, G. Graen, & W.J. Haga, op. cit., pp. 46~78.



파악할 수 있다. 따라서 경영조직을 파악하는 데에는 한편으로는 경제적 기준과 다른 한편으로는 인간적 기준이 요청된다. 이 두 가지 기준에 따라 조직유효성도 경제적 측면의 유효성과 인간적 측면의 유효성으로 이루어져야 한다. 경제적 측면의 유효성에 요청되는 기준은 효율성(efficiency)과 유연성(flexibility), 인간적 측면의 유효성 측정기준은 조직 구성원의 만족성(satisfaction)이다. 따라서 경영조직의 유효성을 기할 수 있는 주요 요소로서 효율성, 유연성, 만족성을 들 수 있으며, 효율성과 유연성은 조직적 차원에서, 만족성은 개인적 차원에서 요청되는 요소라 할 수 있다. 즉 조직 유효성을 높이기 위해서는 기업의 조직적 차원의 성과뿐만 아니라 구성원의 개인적 차원의 성과가 함께 이루어져야 한다. 이를 위해서는 양자가 유기적으로 상호작용을 할 수 있도록 연결시켜 주어야 한다.

그러나 이 두 가지 성과차원은 서로 이율 배반되는 경우가 자주 발생한다. 즉 하나의 요소를 충족시키면 다른 요소를 충족시키지 못하는 경우가 허다하다. 따라서 조직유효성의 제고에는 조직적 차원과 개인적 차원의 만족성을 고려하면서 조직적 차원이 효율성과 유연성을 달성하는 것이라 할 수 있다. 이는 구성원의 욕구들 충족시키고 이러한 욕구충족이 효율성과 유연성을 달성하는데 기여하도록 하여야 한다는 의미이다.

그러면 리더십 유효성이란 무엇인가? 리더십은 조직유효성을 달성하도록 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정이기 때문에 리더십의 궁극적 목표는 조직유효성의 달성에 있다. 따라서 리더십 유효성을 측정하는 요소로 조직유효성을 활용하는 것은 당연할지도 모른다. 그러나 리더십은 리더 자신이 속해 있는 조직 하위시스템 내에서 자신이 책임지고 있는 집단의 환경과 본질을 고려하여 리더로서의 행위를 결정해야 한다. 따라서 리더십 유효성은 조직 유효성과 동일 시점에서 본다면 반드시 일치되는 것이 아니다. 유효한 조직은 자생적으로 형성되는 것이 아니라 그것을 유효하게 만드는 주체적인 힘이 작용하지 않으면 안 된다.

그것은 조직의 다양한 영향 과정 안에서 조직유효성을 달성하는 방향으로 조직구성원을 통일적으로 통합시키는 주체적 영향과정이다. 이와 같은 주체적 영향과정이 작용함으로써, 환경변화에 대응하여 조직을 끊임없이 유효하게 발전시키는 것이 리더십유효성이다. 따라서 리더십 유효성을 규정하는 요인이지만, 그것이 조직을 유효하게 만드는 주체적 영향과정이다.

따라서 리더십의 측정에는 조직유효성과는 다른 요소들을 포함이 포함될 수 있다. Yukl(1989)은 리더십 유효성 측정요소로 조직유효성 측정요소 외에 리더의 효과, 부하들의 리더에 대한 태도, 구성원에게 지각되는

집단과정의 질에 대한 공헌도 등을 제시하고 있다.<sup>59)</sup>

첫째 리더의 효과는 리더가 그의 책임과 직무를 수행하는데서 발휘한 리더의 효과 평가 및 집단 임무 수행 면에서 이룩된 집단의 성공에 대한 평가 등이 있으며, 이러한 평가는 통상 리더의 상관, 동료 또는 부하에 의해 이루어진다.

둘째, 부하들의 리더에 대한 태도는 “리더가 그 부하들의 욕구와 기대를 얼마나 잘 만족시켜 주는가?”, “부하들은 리더를 좋아하고 존경하며 그에게 찬사를 보내는가?”, “부하들은 리더의 요구를 실행을 옮기는데 적극적으로 참여하는가?”, “또는 그들이 리더의 요구에 대항하거나, 그 요구를 무시하지 않는가?” 등이다. 이때 부하들의 태도는 통상 설문지 또는 면접 방법으로 측정된다.

셋째, 부하나 외부 관찰자에 의해 지각된 집단 과정의 질에 대한 공헌도는 “리더가 집단의 응집력, 구성원간의 협동, 구성원의 동기유발, 문제해결, 의사결정, 구성원들 사이의 갈등 해결 등에서 진전을 이룩했는가?”, “리더가 역할전문화의 효율성, 활동의 조직화, 자원의 축적, 변화와 위기에 대처하는 집단의 준비에 기여하고 있는가?”, “리더가 근로생활의 질을 향상시키고, 구성원들에게 자신감을 심어주며, 그들의 기능을 증진시키고, 그들의 심리적 성장과 발전에 공헌한 바가 있는가?” 등으로 측정한다.

## 2. 직무동기

동기부여의 내용이론가들은 그들의 이론적 틀 내에서 다양한 인간행위들을 설명하는데 한계가 있다는 점을 인식하고, 전통적인 욕구감소 도식 (need reduction scheme)<sup>60)</sup>과 일치하지 않은 새로운 욕구들을 제의하였다.

White(1959)는 자신의 환경을 효율적으로 통제하려는 욕구를 의미하며, 인간이 가지는 기본적 욕구로서 ‘Effectance’라는 개념을 제시하였다. deCharm(1968)은 자신의 행위에 대한 ‘기원’이 되고자 하는 욕구가 인간에게 있음을 가정하고, 아래와 같이 내재적 모티베이션과 외재적 모티베이션을 구별하였다.

---

59) G.A. Yukl, *Leadership in Organizations*(Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1989). p. 238.

60) 욕구감소 도식이란 “욕구는 어떤 시기에 경험하는 결핍에 의해 유발되고, 결핍이 충족될 때 사라진다”는 것을 의미한다.

“한 개인이 자신의 행위에 대해 그 자신을 인과책임 소재로 지각할 때, 즉 자신의 행위에 대해 기원으로 지각할 때, 그는 자신을 내재적으로 모티베이트 된 것으로 생각할 것이다. 반대로, 한 개인이 자신의 행위에 대해 그 자신이 아닌 외부적인 것을 인과책임 소재로 지각할 때는 자신을 외재적으로 모티베이트된 것으로 생각 할 것이다.”

Deci(1975)는 White와 deCharm의 견해를 결합하여, 내재적 모티베이션은 유기성과 자기결정성이라는 인간이 가지는 본질적 욕구에 의해 야기된다고 주장하였다. Deci와 Ryan(1985)의 연구에 따르면, 유능성과 자기결정성과 같은 내재적 욕구는 배고픔, 목마름, 성욕과 같은 충동과는 다른 것이다. 왜냐하면 내재적 요구는 경험된 결핍에 의해 야기되는 것이 아니기 때문이다.

따라서 내재적 모티베이션의 내용이론은 내재적 모티베이션을 일으키는 과정을 설명하는데 초점을 두고 유능성과 자기결정성 같은 인간의 기본적인 욕구들에 의해 내재적 동기부여된 행위들이 야기된다고 설명하고 있다.

동기부여의 과정이론가로서 Kluglanski(1975)는 내재적 모티베이션을 귀인이론관점에 입각하여 독특한 이론을 제시하였다. 그는 “인간행위는 목적지향적이다”는 것을 가정한다. 인간의 활동은 목표 그 자체로서 해석되거나 목표를 달성하기 위한 수단으로 해석될 수 있다. 그는 전자를 ‘Endogenous’로 후자를 ‘Exogenous’로 명명하였다. 특정 행위가 ‘Endogenous’로 지각된다면 그 행위는 내재적으로 동기부여된 것이며, 반면에 특정행위가 ‘Exogenous’로 지각된다면, 그 행위는 외재적으로 동기부여된 것이다. 이러한 Kluglanski의 견해를 따른다면 동일한 과업이라 할지라도 행위자의 지가에 의존하여 내재적 혹은 외재적으로 모티베이션으로 구별 짓는다는 것이다. 따라서 그의 견해는 Bem(1967, 1972)의 자기지각이론과 관련된다.<sup>61)</sup>

동기부여의 행위이론에서는 기존적 욕구나 인식과정을 고려하지 않는다. 즉, 행위이론에서는 인간의 행위를 환경적 제재에 의해 야기되고, 그 행위에 의한 결과에 의해 강화되는 것으로 본다. 따라서 이 범주에 속하는 이론들은 내재적 모티베이션이라는 개념을 부정한다.

전술한 바와 같이 내재적 모티베이션의 개념에 대한 합의된 정의는 없고, 연구자들의 관점에 따라 다양하게 정의되어져 왔다. 따라서 연구자들은 몇 개의 가능한 정의들 중에서 하나를 선택해야만 한다.

---

61) Bem(1967, 1972)의 자기지각이론에 대해서는 박오수, 「사회인지론」, (서울 : 법문사, 1992), pp. 54~58을 참조.

### 3. 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)이라는 용어는 사회학, 산업심리학, 조직행동학자들이 조직문제와 관련된 개인과 조직의 상호작용으로 분석하는데 사용되었다. 이 용어는 직무만족, 직무몰입과 함께 조직구성원 개인이 조직에 대해 갖는 특성을 나타내고 이해하는 개념을 중시되고 있다.<sup>62)</sup>

조직몰입의 개념은 학자에 따라 다양하게 정의되고 있는데 이는 학문적 접근방법이 서로 다르기 때문이다. 조직몰입이 정의는 대체로 두 가지 접근방법은 교환적 접근방법(exchange approach)과 심리적 접근방법(psychological approach)이다.

교환적 접근은 몰입을 조직과 구성원간의 유인과 공헌의 상호작용의 결과로 파악하고 있다. 이는 조직 내에 경험이 증가함으로써 여러특권이 만들어지고 개인은 이를 긍정적으로 유인으로 인식하여 조직에 남아 있으며 하고 이렇게 함으로써 조직에 몰입하게 된다는 것이다.<sup>63)</sup>

심리적 접근방법은 조직몰입을 구성원의 태도와 연관시켜 구성원이 조직에 대한 정서적 일체감으로 보는 시각이다. 이러한 측면에서 Porter(1974)등은 조직몰입을 개인이 자신과 동일시하고 조직에 공헌하고자 하는 상대적인 정도로 정의하였다.<sup>64)</sup>

한편, 이 두 가지의 절충한 접근방법을 사용하기도 하는데 대표적으로 Meyer와 Allen(1990)은 조직몰입을 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입의 세 가지 유형으로 구분하였다.<sup>65)</sup> 정서적 몰입은 구성원들이 조직에 대해 느끼는 심리적 일체감의 정도이며 유지적 몰입은 자신이 조직에 투자한 가치가 증가하여 조직에 남음으로써 얻는 이득이 이직함으로써 얻는 이득보다 크기 때문에 조직 구성원으로서의 신분을 유지하고자 하는 심리적 필요성이다. 규범적 몰입은 조직구성원으로서의 수행해야 할 도덕적

62) 박내희, 「조직행동론」, (서울 : 박영사, 1989), p. 105.

63) H.S. Becker, "Notes on the Concept of Commitment," *American Journal of Sociology*(Vol. 66, 1960), p. 32.

64) L.W. Porter, R.M. Steers, R.T. Mowday, & P.V. Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*(Vol. 59, 1974), pp. 603~609.

65) J.P. Meyer, & N.J. Allen, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*(Vol. 63, No. 1, 1990), pp. 1~18.

의무감으로 이는 회사에 충직하고 의무를 수행해야 한다는 가치관이며 조직목표를 달성하는 방향으로 압력을 가하는 내재규범 체계이다.

#### 4. 임파워먼트

임파워먼트(empowerment)는 정치학 또는 사회학에서 먼저 시작된 개념으로 이에 대한 연구가 경영학에서 본격적 행해지기 시작한 것은 기업혁신이 본격적으로 각광을 받기 시작한 1980년대 중반 이후부터이다. 최근의 임파워먼트에 대한 활발한 관심은 극심한 환경변화에 직면한 기업들의 경쟁력 향상을 위해서는 종업원들의 자율성과 자기통제력의 증대가 중요하다는 것에 대한 경영자의 인식을 반영하는 것이다. 하지만 아직까지 ‘임파워먼트란 무엇인가’에 보편적 결론에 도달하지 못하였다. 그러나 많은 학자들이 나름대로 임파워먼트 대한 개념을 제시하고자 노력하고 있다.

Bowen과 Lawler(1992)는 서비스 부문에 있어서 임파워먼트를 적용하면서 임파워먼트를 조직행동에 관한 정보, 조직행동에 기초한 보상, 종업원이 조직행동을 이해하고 수행할 수 있는 지식, 조직의 방향과 행동에 영향을 미치는 의사 결정권을 종업원에게 나누어 주는 것으로 정의하였다.<sup>66)</sup> Fulford와 Enz(1995)는 임파워먼트를 권한위임과 심리학적 능력사이에서 균형을 유지하는 것이라면서, 조직구성원들 각자가 영향력 있고, 추구하는 구체적인 목표에 대한 역할수행능력, 통제력, 권한수용 등을 느끼는 정도라 하였다.<sup>67)</sup>

Thomas와 Velthouse(1990)에 따르면 임파워먼트란 작업환경에 대한 네가지 인지의 묶음으로서 개인의 작업역할에 대한 적극적 지향이며 개인의 자기통제력, 즉 증가된 내재적 동기로 정의하고 있다.<sup>68)</sup> Spreitzer(1995)는 Thomas와 Velthouse의 개념적 정의에 대해 실증연구를 통해 임파워먼트를 단일차원이 아닌 네가지, 즉 의미, 역할수행능력, 자기결정력, 영향력등

---

66) D.E. Bowen, & E.E. Lawler III, "The Empowerment of Service Works : What, How, and When", *Sloan Management Review*(Vol. 33, Spring, 1992), pp. 31~39.

67) M.D. Fulford, & C.A. Enz, "The Impact of Empowerment on Service Employees," *Journal of Managerial Issues*(Vol. 7, 1995), pp. 161~175.

68) K.W. Thomas, & B.A. Velthouse, "Cognitive elements of empowerment An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation," *Academy of Management Review*(Vol. 15, 1990), pp. 666~681.

의 차원으로 구성된 개념을 정의하고 있다. 69) 그에 따르면 의미란 작업 목적의 가치 또는 작업역할의 요구와 개인의 신념 간의 적합을 말하며, 역할수행능력은 능숙하게 일을 수행해 낼 수 있는 자신의 능력에 대한 개인의 믿음으로서 자기권능감과 일치하는 개념이다. 자기결정력은 작업방법, 속도 및 노력 등을 결정할 수 있는 개인의 자율성을 반영하며, 영향력이란 개인의 직무에서 전략적·관리적 또는 운영적 결과를 가져올 수 있는 영향력의 행사 정도에 대한 믿음이다.

한편 박원우(1997)는 임파워먼트를 그 내용, 목표, 방법 중 어디에 초점을 두고 설명하느냐에 따라 다양하게 해석될 수 있다고 주장하였다.70) 그 내용은 자신과 구성원들로부터 최고와 최선을 추구하고 개인 속에 구속된 파워를 키워주고 풀어주며, 사람의 능력(잠재능력까지)을 최대한 활용한다는 것이다. 목표는 수동적·상황적응적 관리를 지양하고 능동적·상황창조적 관리를 추구하고, 조직 내 구성원들로 하여금 수동적 삶보다 능동적 삶을 살게 하고, 조직성과를 지속적으로 증진시키는 것이다. 방법으로는 여러 가지가 있는데 그 몇 가지를 언급하면, 권한의 위임을 넘어서 가장 효과적으로 파워가 쓰이는 곳에 실질적으로 파워를 부여하고, 개인의 내적 직무동기 및 행동능력을 제고시키며, 파워를 잃는 것도 주는 것도 아니고 파워를 풀어주고 키워주는 것 등이다.

이상의 정의에서 중요한 점은 임파워먼트란 위임을 통해서 일어나는 것이 아니라 구성원의 파워를 신뢰하여 그들의 능력과 잠재력을 키우는 것이며, 그 목표는 파워를 주는 것이 아니라 진보적이고 책임성 있는 행동을 어렵게 만드는 조직의 제약으로부터 자유를 주는 것이고, 파워를 늘리는 것이 아니라 그들이 이미 지니고 있는 지식과 의욕을 풀어 주는 것이다.

---

69) G.M. Spreitzer, "Psychological Empowerment in The Workplace : Dimension Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*(Vol. 38, 1995), pp. 1442~1465.

70) 박원우, "임파워먼트 : 개념정립 및 실천방법 모색," 「경영학연구」, 제24권 제2호, 한국경영학회, 1997, pp. 117~144.

## 제3장 연구방법

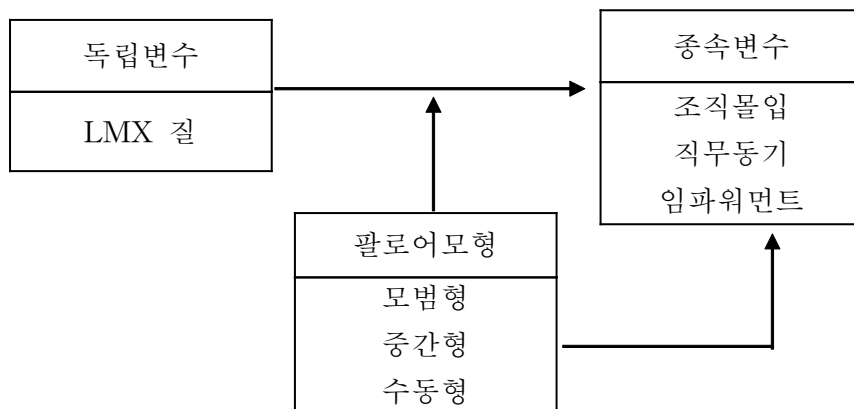
### 제1절 연구모형 및 가설설정

#### 1. 연구모형의 설계

본 절에서는 앞장에서 살펴본 문헌 연구성과에 대한 이론적 고찰을 바탕으로 연구목적에 부합하는 연구모형을 도출하고 그에 따른 가설을 설정하고자 한다.

본 논문의 연구모형은 크게 3가지 부분으로 나누어 살펴볼 수 있다. 첫 번째는 부하들이 지각하는 LMX의 질이 리더십 유효성에 어떠한 영향을 미치는가에 관한 부분이며, 두 번째는 부하의 팔로어십 성향이 리더십 유효성에 어떠한 영향을 미치는가에 관한 부분이다. 그리고 마지막으로 리더십 유효성을 증대시키는 LMX와 팔로어십 유형의 적합관계를 규명하는 것이다. 이를 위한 실증적 연구모형은 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구모형



독립변수인 LMX의 질은 상사와 부하간의 협상허용범위라는 개념을 활용하고 있다. 협상허용범위는 직무를 수행하는 동안 상사가 부하를 도울 것이라는 부하의 지각과 관련되어 있다. 종속변수는 최근 양적 성과변수와 밀접한 관련성이 입증되고 있는 3가지 변수 즉, 조직몰입, 직무동기,

임파워먼트를 선정하였다. 팔로어십 유형은 Kelley(1994)의 유형을 토대로 모범형 팔로어, 중간형 팔로어, 수동형 팔로어로 구분하여 측정하고자 한다.

## 2. 가설의 설정

많은 연구들이 내집단에 속한 부하들과 LMX의 질을 높게 지각하는 부하들이 외집단에 속한 부하들과 LMX의 질을 낮게 지각하는 부하들보다 생산성, 직무만족, 조직전념도, 리더만족, 그리고 조직몰입, 조직시민행동, 혁신행동 등과 같은 조직유효성이 증대됨을 입증하였다.

특히 LMX와 태도변수 간의 관계는 LMX의 초기 연구부터 행해졌는데, Dansereau(1975) 등은 내집단에 속한 부하들이 외집단에 속한 부하에 비해 직무만족이 높음을 입증하였다. 또한 Dieneshd와 Liden(1986)은 높은 수준의 LMX 질은 높은 수준의 신뢰, 상호 지원, 공식적·비공식적 보상과 관련이 있음을 밝혔으며, Kinicki와 Vecchio(1994)는 LMX의 질이 높은 사람과 높은 수준의 조직몰입과 정(+)의 관계를 입증하였다. 한편 Kozolowski와 Doherty(1989)는 LMX의 질에 따라 조직분위기 지각에 대한 차별적 관계를 입증하였는데, 상사와의 높은 수준의 교환관계를 보이는 부하는 조직분위기에 대해 보다 긍정적 지각을 보였다.

Bowen과 Lawer(1992)는 조직의 사명 및 성과와 관련된 정보접근 가능성이 임파워먼트와 긍정적 관련이 있음을 입증하였다. LMX 상의 내집단과 추종자의 교환관계는 자원과 정보의 공유에서 출발한다는 점을 인식한다면 이들의 연구성과는 LMX와 임파워먼트간의 긍정적 관계를 유추할 수 있게 한다.

즉 LMX의 질은 고도의 참여시스템을 통하여 추종자의 신뢰를 촉진하고, 추종자의 자아와 리더 및 조직 간의 동질성에 대한 의미를 증가시켜 임파워먼트에 긍정적 영향을 미친다. 결과적으로 높은 정보접근 가능성이 허용된 추종자들이 낮은 정보 접근 가능성을 가진 추종자에 비해 높은 수준의 임파워먼트를 느끼게 된다. 이러한 연구성과를 토대로 본 연구는 내적심리변수를 종속변수로 하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 1 : LMX의 질을 높게 지각하는 부하들일수록 리더십 유효성도 높게 나타날 것이다.

가설 1-1 : LMX의 질을 높게 지각하는 부하들일수록 조직몰입도 높을 것이다.



가설 1-2 : LMX의 질을 높게 지각하는 부하들일수록 직무동기도 높을 것이다.

가설 1-3 : LMX의 질을 높게 지각하는 부하들일수록 임파워먼트도 증대될 것이다.

Kelley(1994)는 “조직목표달성에 리더가 기여하는 정도는 10~20%에 불과하고 나머지 80~90%는 팔로어(follower)에 의해 결정된다”고 주장하여 팔로어십의 중요성을 강조하였다. 이는 팔로어가 단순히 리더와의 종속관계에 있는 인물이 아니라 주체적 행동을 수행하는 조직 내 중요한 인물임을 부각시키는 것이며 지금까지 리더 입장에서 다루던 리더십을 추종자의 입장에서도 전개할 수 있음을 의미하는 것이다. 이는 리더십의 성공적 결과를 도출해 내기 위해서는 리더십의 발휘 대상이 되는 팔로어들의 심리적 동의가 필수적이기 때문이다.

하지만 아직까지 효과적인 팔로어십에 대한 연구들이 개념적 수준에 머물러 있다. 물론 개별 주제 속에서 팔로어의 중요성을 입증한 실증연구들은 있으나, 팔로어십이라는 이론적 틀 아래서 팔로어십의 효과성을 검증한 연구결과는 극히 미약하다. 팔로어십이 리더십에 정식으로 초대받기 위해서는 이에 대한 실증연구들이 체계적으로 이루어져야 할 것이다. 이러한 측면에서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하여 이를 입증하고자 한다.

가설 2 : 팔로어 유형에 따라 리더십 유효성에 대한 지각이 다를 것이다.

가설 2-1 : 팔로어 유형에 따라 조직몰입도에 대한 지각이 다를 것이다.

가설 2-2 : 팔로어 유형에 따라 직무동기에 대한 지각이 다를 것이다.

가설 2-3 : 팔로어 유형에 따라 임파워먼트에 대한 지각이 다를 것이다.

Wortman(1986)은 팔로어십을 “주어진 상황에서 목표를 달성하기 위해 리더가 의도하는 바에 따라 팔로어가 개인이나 집단적 노력에 참여함으로써 개인적 목표를 획득하는 과정”으로 정의하고 있다. 여기서 “리더가 의도하는 바에 따라” 라는 문구는 팔로어십의 개념에는 리더십을 수용하지만 중요한 것은 팔로어의 참여를 강조함으로써 리더십의 수용정도나 질은 팔로어에 달려 있다는 의미를 내포하고 있다. 리더십과 동등한 관계로 팔로어십을 강조하는 것이다. 또한 Burns(1978)는 “리더십의 진정한 의미는 리더 자신이 팔로어의 동기와 가치를 이해하고 이를 실현시키는 데 있다”

고 말했다. 즉 리더십은 팔로어의 욕구나 목적과 분리되어 생각할 수 없는 것이고, 리더-팔로어의 본질적인 측면은 공동의 혹은 최소한의 공유된 목적을 추구함에 있어서 서로 다른 동기수준 혹은 잠재적 파워를 가진 사람들의 상호작용인 것이다.

한편 Heller와 Van Til(1982)은 리더십과 팔로어십에 대한 여러 문헌을 검토한 결과 몇 가지 측면에서 리더십과 팔로어십에 대한 제안을 하였다.

첫째, 개념적 측면에서 리더십과 팔로어십은 상호 관련된 개념으로 어느 한쪽의 이해 없이는 다른 한쪽을 이해할 수 없는데도 지금까지 연구는 리더에 초점을 맞추고 있으며 상대적으로 팔로어에 대한 연구가 경시되어 왔다. 따라서 리더십을 이해하기 위해서는 리더십과 팔로어십의 상호 밀접한 관계에 대한 연구가 필요하다.

둘째, 리더-팔로어의 활동적 측면에서 훌륭한 리더십은 팔로어를 고취시키고 훌륭한 팔로어십은 리더를 고취시킨다. 많은 상황에서 팔로어들은 표면화되지 않은 리더들이지만 모두가 리더가 되고자 하거나 모두가 팔로어가 되고자 하는 곳에서는 리더십과 팔로어십은 서로 존재하지 않는다.

셋째, 참여적 리더십 측면에서 많은 연구들이 민주적, 참여적 리더십을 지지하고 평등한 리더-팔로어의 관계를 강조하는 경향이 있다. 이것은 리더-팔로어의 관계에 있어 역할구분의 필요성을 간과한 것이 아니며 리더-팔로어가 상호 독립적일 때 시너지 효과를 상실한다는 의미이다. 이처럼 리더와 팔로어의 관계는 상호 배타적이거나 독립적인 관점에서 연구되어질 주제는 아니며, 상호보완적 관점에서 접근되어야 할 주제이다. 리더가 있기에 팔로어가 존재하고 또한 팔로어 없는 리더십이란 무의미하다.

한편 팔로어십과 리더십의 상호 영향 관계에 대한 연구는 리더와 팔로어간 쌍방향의 영향 과정을 탐구하는 것이다. 그러나 아직까지 양자간이 쌍방이 영향력 과정을 조사한 연구는 거의 없다. 다만 리더와 집단 구성원의 짝의 관계에 집중한다면 양자 간의 상호 영향 과정을 이해할 수 있다. 이러한 관점은 양자 간의 수평적 교환관계를 정립한 LMX 이론에서 찾아볼 수 있다. LMX 이론은 리더와 팔로어 간의 신뢰를 바탕으로 한 수평적 교환관계를 통해 양자 간 상호 영향 과정을 정립한 이론이다. 이러한 측면에서 다음과 같은 연구가설을 설정하고 이를 입증하고자 한다.

가설 3 : 모범형 팔로어와 LMX의 질을 높게 지각하는 집단이 다른 유형의 조합을 이룬 집단에 비해 리더십 유효성에 대한 지각이 가장 클 것이다.

가설 3-1 : 모범형 팔로어와 LMX의 질을 높게 지각하는 집단이 다른 유형의 조합을 이룬 집단에 비해 조직몰입에 대한 지각이 가장 클 것이다.

가설 3-2 : 모범형 팔로어와 LMX의 질을 높게 지각하는 집단이 다른 유형의 조합을 이룬 집단에 비해 직무동기에 대한 지각이 가장 클 것이다.

가설 3-3 : 모범형 팔로어와 LMX의 질을 높게 지각하는 집단이 다른 유형의 조합을 이룬 집단에 비해 임파워먼트에 대한 지각이 가장 클 것이다.

## 제2절 연구조사방법

### 1. 변수의 조작적 정의

LMX란 상사와 부하들의 양적 관계에 따라 서로 다른 감독이나 역할관계를 맺는 것을 말하며, LMX의 질이란 상사와 부하의 관계에 따라 상호영향, 상호신뢰, 계약 외적인 행동교환, 운명체 의식들이 다른 정도를 말한다. 본 연구는 직무를 수행하는 동안 상사가 부하를 도울 것이라는 부하의 지각과 관련된 협상허용범위를 가지고 측정하였다. 본 연구는 Garen과 Uhi-Bien(1995)의 측정도구를 활용하였으며, 총 7문항을 5점 척도로 구성하였다.

팔로어십은 리더를 보좌하고 실질 업무를 수행하는 조직구성원의 조직내 행위로, 본 연구의 팔로어 유형은 Kelley(1994)가 개발한 측정도구를 활용하였다. Kelley의 연구는 모범형, 수동형, 소외형, 순응형, 실무형 등 5가지 팔로어 유형을 제시하고 있으나, 본 연구는 사고 성향이 독립적인지 의존적인지와 참여정도가 적극적인지 수동적인지가 확실히 구분되는 2가지 유형 즉, 모범형과 수동형으로 구분하고 나머지 유형 즉 실무형, 소외형, 순응형은 중간형으로 구분하였다. 팔로어 유형을 구분하는 설문은 총 20문항이며, 이들 설문은 독립적인지 의존적인지를 측정하는 10문항과 적극적인지 수동적인지를 구분하는 10문항으로 구성되어 있다. 설문의 형태는 모두 7점 척도로 이루어 졌다.

조직몰입은 감정적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입의 3가지 구성요소중

감정적 몰입을 측정하였다. 감정적 몰입은 조직에 대해 구성원이 느끼는 심리적 애착감으로 구성원 개개인이 조직에 대해 감정적으로 애착을 갖고 조직과 일체감을 가짐으로써 조직원으로서의 신분을 유지하려는 강한 바람이다. 본 논문에서는 Mayer과 Allen(1990)의 측정도구를 이용하여 한국의 근로자를 대상으로 측정한 Ko와 Price 및 Mueller(1997)의 18개의 조직몰입 문항 중 감정적 몰입에 해당하는 3개 문항을 측정하였다.

직무동기는 특정개인이 직무행위 자체를 목적으로 하여 직무를 수행하는 과정으로 본 연구에서는 Mayo(1977)에 의해 개발된 TRQ(task reaction questionnaire)와 Harakiewicz(1978)에 의해 개발된 TEQ(task enjoyment questionnaire)를 이용하여 내재적 직무동기를 측정하였다. 구체적으로 TRQ의 총 23문항 중 과업에 대한 흥미, 도전감, 성취감 등을 묻는 6문항과, 과업의 즐거움을 묻는 TEQ의 6문항을 이용하여 총 12개 문항을 리커트 7점 척도로 측정하였다.

임파워먼트는 조직구성원들 각자가 영향력 있고, 추구하는 구체적인 목표에 대한 역할수행능력, 통제력, 권한수용 등을 느끼는 정도로 본 연구에서는 Spreitzer(1995)의 정의에 따라 의미(meaning), 역할수행능력(competence), 자기결정력(self-determination), 영향력(impact) 등의 차원으로 구성된 개념을 측정하였다. 의미란 작업 목적의 가치 또는 작업역할의 요구와 개인의 신념 간의 적합을 말하며, 역할수행능력은 능숙하게 일을 수행해 낼 수 있는 자신의 능력에 대한 개인의 믿음으로서 자기권능감과 일치하는 개념이다. 자기결정력은 작업방법, 속도 및 노력 등을 결정할 수 있는 개인의 자율성을 반영하며, 영향력이란 개인의 직무에서 전략적·관리적 또는 운영적 결과를 가져올 수 있는 영향력의 행사 정도에 대한 믿음이다. 설문은 총 12문항을 7점 척도로 측정하였다.

## 2. 설문의 구성 및 표본의 선정

### 1) 설문의 구성

연구에서 제시된 가설을 검증하기 위한 방법으로 설문지법을 활용하였다. 본 연구모형에 투입된 모든 변수는 리커트 7점 척도를 사용하였으며, 설문내용은 크게 6개 부분으로 나누어져 있다. 팔로어십 유형(I), LMX의 질(II), 조직몰입(III), 직무동기(IV), 임파워먼트(V), 인구통계적 특성(VI) 등이다.

각 변수들을 구성한 설문항목 및 출처는 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 설문지의 구성 및 출처

변 수	문항수	설문번호	출 처
팔로어십	20	I-1~20	Kelley(1994)
LMX 질	7	II-1~7	Garen & Uhi-Bien(1995)
조직몰입	3	III-1~3	Ko, Price, & Mueller(1997)
직무동기	12	IV-1~12	Mayo(1977), Harakiewicz(1978)
임과워먼트	12	V-1~12	Spreitzer(1995)
인구통계적 특성	5	VI-1~5	

2) 표본의 선정 및 특성

연구 표본은 제주지역내에 소재하는 10인 이상 공·사기업체 종업원을 대상으로 임의 추출하였다. 설문지는 연구원이 직접 방문하여 배포하고 수거하였으며, 총 400부를 배포하여 301부를 회수하고 이중 응답이 불성실하거나 편향성을 보인 45부의 설문을 제거한 후 256부를 분석에 활용하였다. 표본의 특성을 보면 <표 3-2>에 나타난 바와 같다.

성별로는 남성 72.9%, 여성 27.1%로 남성이 많고, 연령별로는 20대 미만 15.6%, 30대 50%, 40대 이상 34.4%이다. 학력별로는 고졸 미만 12.1%, 전문대졸 23.4%, 대졸 이상 34.4%로 나타났으며, 직종별로는 생산직 5.9%, 사무직 31.6%, 영업직 10.9%, 서비스직 14.5%, 기타 37.1%이다. 근속년수별로는 1년 미만 10.6%, 1~3년 미만 11.0%, 3~5년 미만 14.1%, 5~10년 미만 21.2%, 10년 이상 43.1%로 나타났다.

<표 3-2> 연구표본의 특성

구 분		명(%)
성별	남성	186(72.9)
	여성	69(27.1)
연령	20대 미만	40(15.6)
	30대	128(50.0)
	40대 이상	88(34.4)
학력	고졸 이하	31(12.1)
	전문대졸	60(23.4)
	대졸이상	165(64.5)
직종	생산직	15(5.9)
	사무직	81(31.6)
	영업직	28(10.9)
	서비스직	37(14.5)
	기타	95(37.1)
근속년수	1년 미만	27(10.6)
	1~3년 미만	28(11.0)
	3~5년 미만	36(14.1)
	5~10년 미만	54(21.2)
	10년 이상	110(43.1)

### 3. 분석방법

본 연구에서 회수된 설문지는 SPSS/PC<sup>+</sup>(Ver. 10.0)을 사용하여 분석하였다. 우선 표본의 특성과 기초 통계자료를 얻기 위해 빈도분석을 실시하였으며, 측정항목의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해 신뢰도 분석과 주요인분석을 실시하였다. 다음으로 본 연구의 가설을 검증하기 위해 회귀분석과 분산분석을 실시하였다.

## 제4장 연구의 결과 및 해석

### 제1절 측정도구의 신뢰도 및 타당도 검증

#### 1. 측정도구의 신뢰도 검증

신뢰성이란 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 되는 것을 말하며, 동일한 개념에 대해 측정을 반복하였을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다. 신뢰성을 측정하는 방법은 동일한 상황에서 동일한 측정도구로 동일한 대상을 달리하여 2번 측정하여 그 결과를 비교하는 검증-재검증법(test-retest method), 최대한 2가지 형태의 측정도구를 동일한 표본에 차례로 적용하여 신뢰도를 측정하는 복수양식법(multiple forms technique), 다수의 측정항목을 두 그룹으로 나누고 두 그룹의 항목별 측정치 사이의 상관관계를 조사하여 신뢰도를 측정하는 반분비교법(half-split method), 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 신뢰도를 높이기 위한 방법으로 크론바 알파계수를 이용하는 내적일관성검증법(internal consistency test method)등이 있다.

그러나 검증-재검증방법은 첫번째 검사에 대한 피검사자의 기억이 두번째 검사의 응답에 영향을 미쳐 상관관계가 높아질 가능성이 있고, 반분비교법은 분할할 수 있는 조합의 수가 많기 때문에 신뢰성계수가 조합에 따라 달라질 수 있는 한계를 지니고 있으며, 복수양식법은 설문내용은 그대로 두되 설문형식을 바꾸거나 다시 배열하여 분석해야 하는 어려움이 있다. 또한 위의 3가지 방법은 모두 시간, 인력, 비용이 많이 소요되는 단점을 지니고 있다. 본 연구는 내적 일관성에 의한 신뢰도 검증방법을 채택하였다. 일반적으로 신뢰성은 동일한 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아냄으로써 내적 일관성을 확보하기 위한 방법은 알파계수를 이용하며, 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높은 것으로 보고 있다.

복합항목으로 구성된 변수군의 신뢰도 측정 결과 크론바하 알파

(Cronbach's  $\alpha$ )가 모두 0.7이상으로 나타나 비교적 높은 신뢰도를 유지하고 있다. 따라서 각 변수들은 판별타당성을 유지하고 있음을 알 수 있다.

<표 4-1> 측정도구의 신뢰도 분석 결과

변수	요인분석전		요인분석후	
	문항수	신뢰도계수( $\alpha$ )	문항수	신뢰도계수( $\alpha$ )
LMX의 질	7	.9083	7	.9083
조직몰입	3	.7377	3	.7377
직무동기	12	.7883	11	.7874
임과워먼트	12	.9212	11	.9151

## 2. 측정도구의 타당도 검증

측정 도구의 타당성이란 하나의 측정도구가 측정하고자 하는 하나의 개념에 대한 값을 어느 정도 정확히 측정하였는가의 정보를 의미한다. 이는 조사자가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확히 반영할 수 있는가를 의미한다. 타당성의 종류에는 내용타당성, 준거관련 타당성, 구성개념타당성의 3가지로 나눌 수 있다. 이 가운데 사회과학에서 일반적으로 사용되는 것은 구성개념 타당성으로 측정도구가 실제로 측정하고자 하는 추상적인 개념들을 제대로 측정하였는가를 의미한다.

요인추출방식으로 널리 사용되는 것은 주요인분석과 공통요인분석이 있다. 주요인분석은 정보의 손실을 최소화하면서 보다 적은 수의 요인을 구하고자 할 때 이용되고 자료의 총분산을 분석해 주는 반면, 공통요인분석은 변수들간에 내재하는 차원을 찾아냄으로써 변수들 간의 구조를 파악할 때 이용된다.

본 연구는 주요인분석을 이용하여 타당성을 검증하였다. 구체적인 방법으로 요인추출은 아이젠 값이 1이상으로 주성분 분석을 하였고, 요인구조를 단순히 하기 위하여 Varimax 회전을 하였다. Varimax 회전 방식은 연구목적상 서로의 요인이 독립적이어야 하는 경우, 요인분석결과를 가지고 회귀분석 등 다른 인과분석을 실시하고자 하는 경우, 다중공선성



을 피하기 위해 사용된다.

본 연구 모형에서 <표 4-2>는 독립변수로 활용될 LMX 질의 요인분석 결과이다. 요인분석결과 7개 변수가 단일요인으로 묶이고 있다. 요인적재치도 모두 0.65이상으로 비교적 높게 나타나고 있으며 충분산도 64.6%로 나타나 개념타당성이 입증되었다.

<표 4-2> LMX 질의 요인분석 결과

문항	공통값	적재치	고유치	분산
II-1	.424	.651	4.525	64.646
II-2	.658	.811		
II-3	.659	.812		
II-4	.686	.828		
II-5	.693	.832		
II-6	.692	.832		
II-7	.714	.845		

<표 4-3>은 조직몰입의 요인분석 결과를 제시한 것으로 3개의 변수가 단일요인으로 묶이고 있다. 각각의 변수의 요인 적재치도 0.7이상으로 비교적 높게 나타나고 있으며, 충분산도 65.8%로 나타나 3개의 변수가 조직몰입을 구성하는 개념타당성을 충족시키는 변수임을 알 수 있다.

<표 4-3> 조직몰입의 요인분석 결과

문항	공통값	적재치	고유치	분산
III-1	.708	.841	1.974	65.8
III-2	.717	.847		
III-3	.549	.741		

<표 4-4>는 내재적 직무동기를 구성하는 각각의 변수들을 투입하여 요인분석한 결과이다. 요인분석결과 부록의 설문지에 있는 IV-4번 문항이 공통성과 요인적재치가 기준치보다 낮아 단일요인의 분산도를 저해하고 있었다. 따라서 이 변수를 제거한 후 요인분석한 결과, <표 4-4>에 제시된 바와 같이 11개 변수가 단일요인으로 묶이고 있다. 각각의 변수의 적재치도 0.6 이상이고 충분산도 64.8%로 나타나 11개 변수들은 내재적 직

무동기를 구성하는 개념타당성을 충족시키고 있다.

<표 4-4> 직무동기의 요인분석 결과

문항	공통값	적재치	고유치	분산
IV-1	.695	.834	7.130	64.819
IV-2	.755	.842		
IV-3	.733	.856		
IV-5	.481	.617		
IV-6	.568	.754		
IV-7	.632	.795		
IV-8	.718	.847		
IV-9	.653	.808		
IV-10	.640	.800		
IV-11	.645	.803		
IV-12	.709	.842		

임파워먼트를 구성하는 변수들에 대한 요인분석 결과, <표 4-5>와 같다. 분석 결과 V-9변수는 요인적재치가 기준치 0.4에 미치지 못하는 것으로 나타나고 있기 때문에 이를 제거한 후 11개 변수를 가지고 요인분석을 실시하였다. 분석결과 임파워먼트는 3개의 하위요인으로 구성되고 있음을 알 수 있다. 이를 선행연구인 Spreitzer(1995)의 연구결과와 비교하면 다르게 묶이고 있음을 알 수 있다. Spreitzer는 임파워먼트를 구성하는 요인으로 의미성, 역할수행능력, 자기결정력, 영향력 등 4개 하위요인을 제시하고 있다. 그러나 본 연구에서는 역할수행능력과 자기결정력이 하나의 요인으로 묶이고 있다. 이는 직무에 대한 자신의 역할에 대한 확신과 이에 따르는 자율성 확보를 동일개념으로 파악하고 있기 때문인 것으로 여겨진다.

<표 4-5> 임파워먼트의 요인분석 결과

문항	공통값	영향력	의미성	역할수행능력 자기결정력
V-12	.891	.912		
V-11	.882	.893		
V-10	.834	.861		
V-2	.834		.872	
V-3	.829		.851	
V-1	.733		.785	
V-6	.734			.822
V-5	.784			.691
V-4	.797			.664
V-7	.645			.682
V-8	.686			.609
고유치		3.108	2.975	2.585
누적분산		78.632		



## 제2절 연구가설의 검증

### 1. LMX의 질이 리더십 유효성에 미치는 영향

LMX의 질과 직무태도간의 관계는 그간 많이 연구되어 왔으나, 최근 내재적 심리변수로 그 중요성이 부각되고 있는 직무동기, 임파워먼트 등에 대한 연구는 개념적 수준에 머물러 있다. 따라서 본 연구에서는 LMX의 질이 조직몰입, 직무동기, 임파워먼트에 미치는 긍정적 영향을 예상하고 이를 검증하고자 가설 1을 설정하였으며, 이를 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였다.

LMX의 질과 조직몰입간의 관계는 <표 4-6>에 나타난 바와 같다. LMX의 질은 조직몰입에 26.9%의 설명력과  $p < 0.001$ 수준에서 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 LMX의 질을 높게 지각하는 부하일수록 자신의 조직에 대한 심리적 애착도 강함을 보여주는 것이다. 따라서 가설 1-1은 채택되었다.

<표 4-6> LMX의 질이 조직몰입에 미치는 영향

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	-1.2E-02	0.054		-0.217	0.828
LMX의 질	0.523	0.054	0.522	9.626	0.000
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.272	0.269		92.660		0.000

이러한 연구결과는 Kinicki & Vecchio(1994)의 연구와 일치하는 것으로 동서양을 막론하고 LMX의 질은 조직몰입을 증대시키는 선행변수임이 입증되었다. 특히 조직몰입에 대한 LMX질의 설명력은 26.9%로 나타나, LMX 질은 조직몰입의 주요 선행변수로 고려되어야 함을 보여주고 있다.

<표 4-7>은 LMX의 질이 직무동기에 미치는 영향을 분석한 결과이다. LMX의 질은 부하의 직무동기에 31.1%의 설명력과  $p < 0.001$ 의 수준에서 정(+)의 영향을 미치고 있다. 따라서 LMX의 질을 높게 지각하는 부하들일수록 자신의 직무에 대한 노력도 더 많이 나타나고 있음을 알 수 있다. 특히 설명력이 31.1%인 점을 감안하면 직무동기의 선행변수로 LMX 질의 중요성을 실감하게 하고 있다. 따라서 가설 1-2는 채택되었다.

<표 4-7> LMX 질이 직무동기에 미치는 영향

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	-1.2E-02	0.053		-0.226	0.821
LMX의 질	0.563	0.053	0.561	10.599	0.000
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.315	0.312		112.345		0.000

LMX의 질과 부하의 임파워먼트간의 관계를 보면 <표 4-8>에 제시된

바와 같다. LMX의 질은 34.8%의 설명력과  $p < 0.001$  수준에서 부하의 임파워먼트에 긍정적 영향을 미치고 있다. 이는 상사와의 교환관계를 높게 지각하는 부하들일수록 임파워먼트도 증대됨을 의미한다. 특히 독립변수인 LMX의 질이 종속변수인 임파워먼트를 설명하는 정도가 34.8%인 점을 감안하면 임파워먼트의 선행변수로 LMX의 질의 중요성을 인식하게 한다. 따라서 가설 1-3은 채택되었다.

이러한 분석결과는 정보접근성과 임파워먼트간의 긍정적 관계를 입증한 Bowen & Lawer(1992)의 연구를 LMX로 확장하여 실증하였다는데 그 의의가 크다. 즉, LMX의 질은 고도의 참여시스템을 통하여 추종자의 신뢰를 촉진하고, 추종자의 자아와 리더 및 조직간의 동질성에 대한 의미를 증가시켜 임파워먼트에 긍정적 영향을 미치고 있다.

<표 4-8> LMX의 질이 임파워먼트에 미치는 영향

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	-2.8E-03	0.029		-0.096	0.923
LMX의 질	0.340	0.030	0.590	11.500	0.000
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.348	0.345		132.240		0.000

## 2. 팔로어십과 리더십 유효성간의 관계

팔로어 유형에 따른 리더십 유효성의 지각 차이를 검증하기 위해 먼저 팔로어 유형을 분류하였다. 팔로어 유형 분류는 Kelley(1994)의 측정설문을 통해 얻은 자료를 토대로 하였으나, Kelley의 분류기준을 따르지는 않았다. 그 이유는 Kelley의 기준을 따를 경우 소외형과 순응형 팔로어가 각각 전체 팔로어 유형에 3% 미만으로 나타나 평균차 분석에 활용할 경우 표본수가 적어 오류를 범할 가능성이 높기 때문이다.

본 연구는 팔로어 사고 성향이 ‘독립적·비판적인가’, ‘의존적·무비판적’인가에 대한 설문 10문항과, 행동성향이 ‘수동적인가, 적극적인가’에 대한 설문 10문항의 각각의 평균을 계산하고, 사고성향과 행동성향이 상위

25%에 위치하고 있는 표본들을 독립적 비판적 사고와 적극적 행동을 지니고 있는 모범형 팔로어로 분류하였다. 또한 사고성향과 행동성향이 하위 25%에 위치하고 있는 표본들은 의존적·무비판적 사고와 소극적 행동을 지닌 수동형으로 분류하였으며, 나머지 50%에 위치한 표본을 중간형 팔로어로 분류하였다. 이러한 분류기준을 토대로 팔로어의 유형을 모범형, 수동형, 중간형 팔로어로 구분한 후, 가설 3을 검증하기 위해 팔로어 유형을 독립변수로 하고 리더십 유효성을 종속변수로 하여 분산분석을 실시하였다.

먼저 팔로어 유형과 조직몰입간의 관계를 보면 <표 4-9>에 나타난 바와 같다. 팔로어 유형과 조직몰입간의 차이분석 결과  $p < 0.001$  수준에서 팔로어 유형에 따라 조직몰입의 평균차가 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-1은 채택되었다. 모범형 팔로어 집단이 중간형 팔로어와 수동형 팔로어에 비해 자신의 조직에 대한 몰입도를 더 높게 지각하고 있다. 또한 중간형 팔로어도 수동형 팔로어에 비해 상대적으로 조직몰입도를 높게 지각하고 있다. 결론적으로 모범형 팔로어들이 조직몰입도에 대한 평균이 5.667로 나타나 비교적 높음을 알 수 있다. 반면 수동형 팔로어들은 3.619로 나타나 조직몰입도가 낮음을 알 수 있다.

<표 4-9> 팔로어 유형에 따른 조직몰입의 차이분석

종속변수	통계량	팔로어 유형			d.f.	F값	Sig.F	사후검증
		모범형 (A)	중간형 (B)	수동형 (C)				
조직몰입	M	5.667	4.472	3.619	2/251	23.553	0.000	A>B>C
	SD	0.895	1.053	0.783				

한편 팔로어 유형에 따른 직무동기의 지각 차를 분석한 결과 <표 4-10>에 제시된 바와 같이  $p < 0.001$  수준에서 집단간 차이를 보이고 있다. 모범형 팔로어의 직무동기에 대한 평균값이 중간형 팔로어나 수동형 팔로어에 비해 유의미하게 높게 나타나고 있다. 중간형 팔로어도 상대적으로 수동형 팔로어에 비해 직무동기를 높게 지각하고 있다. 따라서 가설 2-1은 채택되었다. 결과적으로 조직몰입에 대한 분석결과와 마찬가지로 모범형 팔로어들이 자신의 직무동기를 가장 높게 지각하고 있다.

<표 4-10> 팔로어 유형에 따른 직무동기의 차이분석

종속변수	통계량	팔로어 유형			d.f.	F값	Sig.F	사후검증
		모범형 (A)	중간형 (B)	수동형 (C)				
직무동기	M	5.219	4.266	3.684	2/246	35.337	0.000	A>B>C
	SD	0.433	0.670	0.390				

팔로어 유형에 따른 임파워먼트의 지각 차이를 분석한 결과는 <표 4-11>로 보여주고 있다. 모범형 팔로어 집단이 중간형과 수동형 팔로어 집단에 비해 임파워먼트에 대한 지각이 높게 나타나고 있으며, 중간형 팔로어 집단도 수동형 팔로어 집단에 비해 상대적으로 임파워먼트에 대한 지각이 높은 것으로 나타났다. 집단간 임파워먼트의 평균차는  $p<0.001$  수준에서 유의미하여 가설 2-3은 채택되었다.

특히 모범형 팔로어의 임파워먼트에 지각은 평균 5.939로 매우 높게 나타나고 있다. 이는 앞에서 분석한 조직몰입이나 직무동기와 비교해도 높은 수준임을 알 수 있다. 임파워먼트가 자신의 직무수행능력에 대한 확신감, 직무 및 집단에 대한 영향력, 자신의 직무에 대한 결정력을 포괄한 개념임을 상기하면 독립적·비판적 사고성향과 능동적 행동성향을 지닌 모범형 팔로어들이 스스로 이러한 임파워먼트를 키워가고 있음을 예측케 한다.

<표 4-11> 팔로어 유형에 따른 임파워먼트의 차이분석

종속변수	통계량	팔로어 유형			d.f.	F값	Sig.F	사후검증
		모범형 (A)	중간형 (B)	수동형 (C)				
임파워먼트	M	5.939	4.587	3.524	2/251	58.320	0.000	A>B>C
	SD	0.496	0.805	0.591				

이상이 분석결과는 모범형 팔로어들이 스스로 직무동기와 임파워먼트를 증대시키는 노력을 하고 있으며, 그러한 노력이 자신의 조직에 대한 애착으로 이어질 수 있음을 보여주는 것이다.

### 3. LMX와 팔로어십의 적합관계

팔로어십과 리더십의 상호 영향 관계에 대한 연구는 리더와 팔로어간 쌍방향의 영향 과정을 탐구하는 것이다. 그러나 아직까지 양자간이 쌍방향이 영향력 과정을 조사한 연구는 거의 없다. 다만 리더와 집단 구성원의 짝의 관계에 집중한다면 양자 간의 상호 영향 과정을 이해할 수 있다. 본 연구는 이러한 관점은 양자 간의 수평적 교환관계를 정립한 LMX 이론에서 찾아보려 하였으며, 이러한 측면에서 모범형 팔로어와 높은 LMX 질의 결합이 다른 조합의 집단에 비해 리더십 유효성이 높게 지각될 것이라는 가설 3을 설정하였다.

가설 3을 검증하기에 앞서 먼저 LMX의 질을 높게 지각하는 집단과 낮게 지각하는 집단으로 분류하였다. 이를 위해 표본의 4분위를 기준으로 상위 25%는 LMX의 질을 높게 지각하는 집단으로, 하위 25%는 낮게 지각하는 집단으로 설정하였다. 팔로어십 유형 분류 역시 4분위를 기준으로 하였으며, 그 결과는 상기한 바와 같다. 참고로 'LMX(고)-수동형', 'LMX(저)-모범형'으로 이루어진 집단 조합이 나타나지 않은 이유는 이러한 조합을 이룬 표본이 본 연구에서 존재하지 않았기 때문이다.

먼저 LMX의 질과 팔로어 유형의 조합과 조직몰입간의 관계를 보면 <표 4-12>에 나타난 바와 같이 4개 집단별 조직몰입의 지각 차가  $p < 0.000$  수준에서 유의미한 것으로 나타났다. 이를 구체적으로 살펴보면 'LMX(고)-모범형' 집단이 'LMX(저)-수동형', 'LMX(저)-중간형' 집단에 비해 조직몰입을 더 높게 느끼고 있다. 또한 'LMX(고)-중간형' 집단도 'LMX(저)-수동형', 'LMX(저)-중간형'에 비해 상대적으로 조직몰입도가 높게 나타났다. 또한 'LMX(고)-모범형' 집단과 'LMX(고)-중간형' 집단간에는  $p < 0.1$ 수준에서 조직몰입에 대한 지각이 유의미한 차이를 보이고 있다. 따라서 'LMX(고)-모범형' 집단이 다른 집단 조합에 비해 조직몰입에 대한 지각이 가장 높을 것으로 예측한 가설 3-1은 채택되었다. 이는 LMX의 질을 높게 지각하고 자신을 모범형으로 지각하는 부하들이 다른 조합의 부하들에 비해 자신의 조직과의 심리적 일체감도 가장 높음을 의미하는 것이다.



<표 4-12> LMX와 팔로어 유형의 조합과 조직몰입의 관계

변수	LMX	고		저		d.f.	F-value	Sig. F	사후검증
	팔로어유형	모범형 (A)	중간형 (B)	수동형 (C)	중간형 (D)				
조직 몰입	M	5.569	5.032	3.383	3.759	3/124	38.879	0.000	A>B* A>C,D*** B>C,D***
	SD	0.817	0.836	0.711	1.064				

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.001

LMX의 질과 팔로어 유형의 조합과 직무동기와의 관계를 보면 <표 4-13>에 제시된 바와 같이 p<0.001수준에서 유의미한 차이를 보이고 있다. 즉 ‘LMX(고)-모범형’ 집단이 ‘LMX(저)-수동형’, ‘LMX(저)-중간형’ 집단에 비해 직무동기를 더 높게 지각하고 있다. 또한 ‘LMX(고)-중간형’ 집단도 ‘LMX(저)-수동형’, ‘LMX(저)-중간형’에 비해 상대적으로 직무동기를 더 높게 지각하고 있다. 한편 ‘LMX(고)-모범형’ 집단과 ‘LMX(고)-중간형’ 집단간에는 p<0.1수준에서 조직몰입에 대한 지각이 유의미한 차이를 보이고 있다. 따라서 ‘LMX(고)-모범형’ 집단이 다른 집단 조합에 비해 조직몰입에 대한 지각이 가장 높을 것으로 예측한 가설 3-2는 채택되었다. 이는 LMX의 질을 높게 지각하고 자신을 모범형 팔로어로 지각하는 부하들일수록 자신의 직무에 대한 동기도 높음을 의미한다. 즉 모범형 팔로어와 부하간의 질 높은 교환관계의 형성은 부하의 직무동기를 높이는 결과를 초래할 수 있다.

<표 4-13> LMX와 팔로어 유형의 조합과 직무동기와의 관계

변수	LMX	고		저		d.f.	F-value	Sig. F	사후검증
	팔로어유형	모범형 (A)	중간형 (B)	수동형 (C)	중간형 (D)				
직무 동기	M	5.012	4.629	3.627	3.906	3/120	28.725	0.000	A>B* A>C,D*** B>C,D***
	SD	0.563	0.638	0.359	0.757				

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.001

가설 3-3은 ‘LMX(고)-모범형’ 집단이 다른 조합 집단에 비해 임파워먼

트를 가장 높게 지각할 것으로 예측하였다. 분석결과 <표 4-14>에 나타난 바와 같이 4개 집단간 임파워먼트에 대한 지각 차는  $p < 0.001$  수준에서 유의미한 결론을 얻고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 ‘LMX(고)-모범형’ 집단이 ‘LMX(저)-수동형’, ‘LMX(저)-중간형’ 집단에 비해  $p < 0.001$  수준에서 임파워먼트를 더 높게 지각하고 있으며, ‘LMX(고)-중간형’ 집단에 비해서도  $p < 0.05$  수준에서 임파워먼트를 더 높게 지각하고 있다. 따라서 가설 3-3은 채택되었다. 또한 ‘LMX(고)-중간형’ 집단도 ‘LMX(저)-수동형’, ‘LMX(저)-중간형’에 비해 상대적으로 임파워먼트를 더 높게 지각하고 있다.

<표 4-14> LMX와 팔로어 유형의 조합과 임파워먼트와의 관계

변수	LMX	고		저		d.f.	F-value	Sig. F	사후검증
	팔로어유형	모범형 (A)	중간형 (B)	수동형 (C)	중간형 (D)				
임파워 먼트	M	5.736	5.036	3.493	4.067	3/123	57.811	0.000	A>B** A>C,D***
	SD	0.572	0.686	0.544	0.844				B>C,D*** D>C**

\* $p < 0.1$ , \*\* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0.001$

이상의 가설 3의 분석결과를 종합해 보면 ‘상사와의 LMX의 질을 높게 지각하고 자신을 모범형 팔로어로 지각’하는 부하들이 ‘LMX의 질을 높게 지각하고 자신을 중간형 팔로어로 지각’하는 유형을 포함한 어떠한 형태의 LMX질과 팔로어십 유형의 조합관계에 있는 부하들과 비교해 가장 리더십 유효성을 높게 지각하고 있다. 따라서 모범형 팔로어와 질 높은 교환관계의 형성은 리더십 유효성을 증대시키는 요인을 작용할 것이며, 가장 이상적인 LMX와 팔로어 유형의 조합이라 할 수 있다.

## 제5장 결 론

### 제1절 연구결과의 요약 및 시사점

이 논문은 LMX와 팔로어십에 대한 그간의 연구성과를 문헌연구를 통해 탐색한 후 그간의 연구성과를 비판하고 새로운 발견을 위한 연구모형과 가설을 설정하여 이를 검증하는 순서로 이루어 졌다. 연구모형과 가설을 크게 세가지 차원으로 구성되었는데, ① LMX의 질과 리더십 유효성(조직몰입, 직무동기, 임파워먼트)간의 선형관계를 규명하는 것이고, ② 팔로어십 유형에 따른 리더십 유효성의 지각차이를 규명하는 것이며, ③ 가장 이상적인 모범형 팔로어와 질 높은 LMX의 조합이 다른 형태의 조합에 비해 리더십 유효성과의 관계에서 어떠한 차이가 있는지를 규명하고자 하는 것이다.

이상의 연구모형과 가설을 검증한 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, LMX의 질은 조직몰입, 직무동기, 임파워먼트 증대에 긍정적 영향을 미치고 있다. 이는 LMX의 질을 높게 지각하는 부하들일수록 자신의 조직에 대한 심리적 애착도 높고, 직무를 수행하려는 의지와 노력도 강하며, 자신의 능력에 대한 자부심 강하고, 자신의 직무를 주도적으로 수행하며, 일에 대한 의미도 부여하고 있음을 의미한다.

둘째, 팔로어 유형 세가지(모범형, 중간형, 수동형)에 따라 리더십 유효성에 대한 지각 차가 있는 것으로 검증되었다. 즉 모범형 팔로어들이 다른 유형에 비해 자신의 조직몰입, 직무동기, 임파워먼트에 대한 지각이 가장 큰 것으로 나타났다. 이는 모범형 팔로어들이 스스로 직무동기와 임파워먼트를 증대시키는 노력을 하고 있으며, 그러한 노력이 자신의 조직에 대한 애착으로 이어질 수 있음을 보여주고 있다.

셋째, 상사와의 LMX의 질을 높게 지각하고 자신을 모범형 팔로어로 인식하고 있는 부하들이 LMX의 질을 높게 지각하고 자신을 중간형 팔로어로 지각하는 유형을 포함한 어떠한 형태의 LMX질과 팔로어십 유형의 조합관계에 있는 부하들과 비교해 가장 리더십 유효성을 높게 지각하고 있다. 모범형 팔로어와 질 높은 교환관계의 형성은 리더십 유효성을 증대시키는 요인을 작용할 것이며, 가장 이상적이 LMX와 팔로어 유형이 조합

이라 할 수 있다.

이상의 연구결과를 토대로 제기된 몇 가지 시사점을 논의하면 다음과 같다.

첫째, 개념적 수준에 머물러 있는 팔로어십 연구를 팔로어십이란 이론적 틀 하에서 그 유효성을 검증하였다. 팔로어십이 리더십에 정식으로 초대받기 위해서는 이에 대한 실증연구들이 체계적으로 이루어져야 한다. 본 연구는 팔로어십과 그 유효성간의 관계를 밝힘으로써 팔로어십에 대한 연구를 촉발시키는 계기가 될 수 있을 것이다.

둘째, LMX와 팔로어 유형간의 유효한 적합관계를 규명한 국내 몇 안 되는 연구이다. 그간의 팔로어십에 대한 연구는 주로 리더십이 팔로어에 미치는 영향에 초점을 맞추어 왔다. 최근 몇몇 연구들이 리더십과 팔로어십의 상호 영향관계에 대한 연구를 실시하고 있으나 매우 미흡한 수준에 머물러 있다. 특히 이러한 연구들은 주로 변혁적 리더십에 치중해 있다. 리더십과 팔로어십의 상호 영향관계는 쌍방향 영향 과정을 탐구하여야 한다. 그러나 아직까지 양자간의 쌍방향 영향관계를 조사한 연구는 국내에서 발표되지 않고 있다. 이러한 점에서 리더와 팔로어간의 수평적 교환관계를 정립한 LMX이론은 리더십과 팔로어십의 상호영향관계를 연구하는데 아주 중요한 주제가 될 것이다. 본 연구는 이점에 착안하여 LMX의 질과 팔로어 유형간의 이상적인 적합 관계로 ‘높은 LMX질과 모범형 팔로어’의 조합을 제시하였다는 점에서 그 의의가 있다.

셋째, 리더십 유효성 측정변수로 다양한 심리적 변수를 제시하고 있다. 그간의 리더십 유효성을 측정하는 변수는 주로 직무만족, 조직몰입 등에 한정된 경향이 있으며, 개별적으로 임파워먼트, 직무동기 등도 측정한 연구들은 있으나 본 연구와 같이 조직몰입, 직무동기, 임파워먼트 등 다양한 측정변수를 동시에 측정한 연구는 매우 미미하다. 본 연구는 다양한 측면에서 심리변수를 측정하여 다양한 각도에서 리더십과 심리변수간의 관계를 밝히고 있다는데 그 의의가 있다.

넷째, 심리적 변수에 영향을 미치는 선행요인으로서 LMX의 질의 중요성을 실증적으로 부각하였다. 연구결과 LMX의 질은 조직몰입에 26.9%의 설명력, 직무동기에 31.2%의 설명력, 임파워먼트에 34.5%의 설명력을 보이고 있다. 이러한 수치는 다른 리더십 연구들에서 리더십 스타일이 종속변수에 보여주는 설명력과 비교해 보면 매우 높은 수치이다. 따라서 본 연구는 부하의 심리적 변수에 영향을 미치는 리더십 스타일로 LMX가 매우 중요한 변수임을 실증적으로 제시하고 있다.

## 제2절 연구의 한계 및 향후 연구방향

상기한 시사점에도 불구하고 이 논문은 몇 가지 한계를 지니고 있다.

첫째, 연구표본이 지역적으로 한정되어 있어 이 연구결과를 일반화하기 위해서는 전국적으로 표본을 추출하여 추가적인 연구가 필요하다. 둘째, 본 연구에 활용된 표본수가 256부에 불과하여 팔로어 유형을 Kelley의 기준에 의해 분류할 때 소외형과 순응형 팔로어가 전체 표본의 3% 미만으로 나타나 분석에 활용할 수가 없었다. 향후 연구에서 있어서는 표본수를 최소한 지금의 2배 이상은 확보하여야 될 것으로 여겨진다. 셋째, 조직몰입 변수를 정서적 몰입변수만을 가지고 측정하였다. 물론 정서적 몰입이 직무몰입을 측정하는 가장 중요한 변수임에는 틀림이 없지만 향후 연구에서 유지적 몰입과 규범적 몰입을 동시에 측정하여 조직몰입을 종합적으로 측정할 필요가 있다.

본 논문은 한계가 있어 이를 향후 연구과제로 돌리고자 한다. 첫째, 팔로어의 영향력이 작용하는 거시 상황적 환경에 대한 연구가 필요하다. 팔로어는 그들이 속한 기업환경에 무관하여 어떤 행동을 취하기가 어렵다. 따라서 특정기업이 속한 산업특성, 전략유형, 조직구조, 기업문화 등은 팔로어십이 리더십에 상향적·수평적으로 작용하는데 중요한 요소이다. 둘째, LMX의 질을 협상허용범위를 가지고 측정하였는데, 질 높은 LMX상에서 발휘될 수 있는 새로운 형태의 리더십을 파악하고 이러한 새로운 형태의 리더십과 팔로어십의 적합관계를 규명하는 노력이 필요하다.

## 참고문헌

- 김남현 · 김정원, 「리더십」, (서울 : 경문사, 2001).
- 박경규 · 이인석, “기업의 세계화에 따른 경영관리상의 새로운 패러다임”, 「인사관리연구」, 24집 1권, 한국인사관리학회, 2000.
- 박내희, 「조직행동론」, (서울 : 박영사, 1989).
- 박원우, “임파워먼트 : 개념정립 및 실천방법 모색”, 「경영학연구」, 제24권 제2호, 한국경영학회, 1997.
- 백기복, 「조직행동연구」, (서울 : 법문사, 1994).
- 백영미 · 김성국, “문제해결스타일 리더와 멤버의 교환관계, 태도 및 경쟁압력에 대한 지각과 혁신적인 행동간의 관계”, 「인사조직연구」 제8권 제1호, 한국 인사조직학회, 2000.
- 송병식 · 강영순, “카리스마적 리더십과 조직시민행동간의 구조모델 분석”, 「국제 학술발표회 발표논문집」, 대한경영학회, 2001.
- 이인석, “혁신행동의 선행요인에 관한 탐색적 연구”, 「인사관리연구」, 제24집 1권, 한국인사관리학회, 1999.
- 추 현, 「조직행동론」, (서울 : 형설출판사, 1992).
- Alcorn, D.S., "Dynamic Followership : Empowerment at work", *Management Quarterly*(Vol. 33, No. 1, 1992).
- Basu, R.J., An Empirical Examination of Leader-Member Exchange and Transformational Leadership as Predictor of Innovative Behavior, Doctoral Dissertation, Indiana lafayette : Purdue University, 1991.
- Becker, H.S., "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*(Vol. 66, 1960).
- Bennis, W.G., & Nanus, B., *Leaders : The Strategies for Taking Charge* (New York : Harper & Row, 1985).
- Bowen, D.E., & Lawler III, E.E., "The Empowerment of Service Works :

- What, How, and When", *Sloan Management Review*(Vol. 33, Spring, 1992).
- Bryman, A., *Charisma and Leadership in Organizations*(London : SAGE, 1992).
- Burns, J.M., *Leadership*(New York : Harper & Row, 1978).
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W.J., "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations : A Longitudinal Investigation of Role Making Process", *Organizational Behavior and Human Performance*(Vol. 13, 1975).
- Dinnesch, R.M., & Liden, R.C., "Leader-Member Exchange Model of Leadership : A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*(Vol. 11, No. 3, 1986).
- Farh, J.L., Podsakoff, R. M., & Organ, D.W., "Accounting for Organizational Citizenship Behavior : Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction", *Journal of Management*(Vol. 16, 1990).
- Fiedler, F.E., *A Theory of Leadership Effectiveness*(New York : McGraw-Hill Book Co., 1967).
- Fulford, M.D., & Enz, C.A., "The Impact of Empowerment on Service Employees", *Journal of Managerial Issues*(Vol. 7, 1995).
- Gardner, J.W., *Leadership*(New York : Free Press, 1990).
- Gilbert, G.R., & Hyde, A.C., "Followership and Federal Worker", *Public Administration Review*(Nov. 1988).
- Graen, G.B., "Role-Making Process within Complex Organizations", In M.D. Dunnette(ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago : Rand McNally, 1976).
- Graen, G.B., & Scandura, T.A., "Toward a Psychology of Dyadic Organizing," In B. Staw & L. Cummings, *Research in Organizational Behavior*(Vol. 9, 1987).
- Graen, G.B.,& Uhl-Bien, M., "Relationship-Based Approach to Leadership :

Development of Leader-Member Exchange(LMX) Theory of Leadership over 25 Years : Applying Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*(Vol. 6, No. 2, 1995).

Heller, T., & Van Til, J., "Leadership and Followership : Some Summary Propositions", *Journal of Applied Behavioral Science*(Vol. 18, 1982).

Herold, D.M., "Two-Way Influence Processes in Leader-Follower Dyads", *Academy of Management Journal*(Vol. 20, 1977).

Hollander, E.P., & Offermann, L., "Measures of Leadership", *Relational Features of Organizational Leadership and Followership*(1990).

Hughes, R.L., Ginnett, R.C., & Curphy, G.J., *Leadership : Enhancing the Lessons of Experience*(Homewood IL : Irwin, Inc., 1993).

Kelley, R.E., "In Praise of Followership", *Harvard Business Review* (Vol. 66, November-December, 1988).

Kelley, R.E., *The Power of Followership*(New York : Doubleday Dell, 1994).

Kim, C.M., "Organizational Citizenship", *Professional Safety*(Vol. 44, 1999).

Kinicki, A.J., & Vecchio, R.P., "Influences on the Quality of Supervisor-Subordinate Relations : The Role of Time Pressure, Organizational Commitment and Focus of Control", *Journal of Organizational Behavior*(Vol. 15, 1994).

Kouzes, J.M., & Posner, B.Z., *The Leadership Challenges*(San Francisco : Jossey-Bass, 1987).

Kozolowski, S.W., & Doherty, M.L., "Integration Climate & Leadership : Examination of a Neglected Issue", *Journal of Applied Psychology*(Vol. 74, 1989).

Kreitner, R., & Kinicki, *Organizational Behavior*(IL : Homewood, BPI/Irwin, 1989).

Ludin S.C., & Lancaster, L.C., "Beyond Leadership : The Importance of Followership", *The Futurist*(Vol. 24, No. 2, May, 1990).



- Meindl, J.R., Ehrlich, S.B., & Dukerich, J.M., "The Romance of Leadership", *Administrative Science Quarterly*(Vol. 30, 1985).
- Meyer, J.P., & Allen, N.J., "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*(Vol. 63, No. 1, 1990).
- Northouse, P.G., *Leadership : Theory and Practice*(London : Sage, 1997).
- Peters, T., & Austin, N., *A Passion for Excellence*(New York : Random House, 1985).
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V., "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*(Vol. 59, 1974).
- Richard, L., Hughes, Robert C., Ginnett, & Gordon J., Curphy, *Leadership : Enhancing the Lessons of Experience*(Irwin, Inc., 1993).
- Scandura, T.A., & Graen, G.B., "Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention", *Journal of Applied Psychology*(Vol. 69, 1984).
- 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).
- Schnake, M., Cochran, D., & Dumber, M., "Encouraging Organizational Citizenship : The Effects of Job Satisfaction, Perceived Equity and Leadership", *Academy of Management Journal*(Vol. 37, 1995).
- Schriesheim, C.A., Neider, L.L., & Scandura, Kerr, T.A., "Delegation and Leader-Member Exchange : Main Effect, Moderators, and Measurement Issues", *Academy of Management Journal*(Vol. 41, 1988).
- Scott, S.G., & Bruce, R.A., "Determinants of Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*(Vol. 37 No. 3, 1994).

- Setton, R.P., Bennett, N., & Liden, R.C., "Social Exchange in Organizations : Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity", *Journal of Applied Psychology*(Vol. 81, 1996).
- Spreitzer, G.M., "Psychological Empowerment in The Workplace : Dimension Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*(Vol. 38, 1995).
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A., "Cognitive Elements of Empowerment An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*(Vol. 15, 1990).
- Wayne, S.J., & Green, S.A., "The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior", *Human Relations*(Vol. 46, 1993).
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Linden, R.C., "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange : A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*(Vol. 40 No. 1, 1997).
- Wortman, M.S., "Strategic Management and Changing Leader-Followers Roles", *Journal of Applied Behavioral Science*(Vol. 18, 1986).
- Yukl, G.A., *Leadership in Organizations*(NJ : Prentice Hall, 1989).

## ABSTRACT

### A Study on Effects of Fitness with LMX and Followership on the Effectiveness of Leadership

Moon-sil Kang

*Department of Business Administration*

*Graduate School of Business Administration*

*Cheju National University*

*Supervised by Professor Young-soon Kang*

This paper is to verify the assumptions and study model for new discovery. For this purpose the existing products were criticized through referring to the preceding literature on LMX and followership. The study model and assumption consists of 3 dimensions; (1) the quality of LMX and the efficiency of leadership(absorption of organization, duty motivation, empowerment), (2) according to the types of followership, the difference in the efficiency of leadership and (3) the difference between the idealist followership and high quality of LMX.

The products through the verification of the study model and assumptions are as follows;

Firstly, The quality of LMX has a positive effect on absorption of organization, duty motivation and empowerment. That is, the more deeply the subordinates feel about the quality of LMX, the more attached they become to their organizations. Besides, they make more efforts to accomplish their duty, they are more confident about his own duty, and they give more meaning to their own duty.

Secondly, According to the 3 types of followers(model, average, passive), there is difference in the efficiency of leadership(absorption of organization, duty motivation, empowerment). That is, the model followers show the highest perception of the absorption of organization, duty motivation and the empowerment, compared to the other types. This means that they are making great efforts to improve their own

duty motivation and empowerment.

Thirdly, The subordinates, who recognize the quality of LMX highly and think of themselves as the model followers, recognize the efficiency of leadership higher than those who recognize the quality of LMX and think of themselves as average followers. The formation of relationship between model followers and high quality is expected to improve the factors of the increase of the efficiency of leadership. It can be safely said that it is the idealist combination of LMX and the types of followers.

The suggestions of this study are as follows; Firstly, the study of followership verified its efficiency under the theoretical frame. Secondly, there are few studies in the domestic area with regard to the study of the efficiency between LMX and the types of followers. Thirdly, this study provides the various variations(absorption of organization, duty motivation and empowerment) of the efficiency of leadership. Lastly, this study tries to give importance to the quality of LMX as the preceding factors on the psychological variations. In conclusion, this study suggests that LMX is the most important variation in the style of leadership.

## 설 문 지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주신 데에 대하여 깊이 감사드립니다. 저는 제주대학교 경영대학원 경영학과 인사관리를 전공하는 석사과정 학생으로 현재 'LMX와 팔로어십의 적합관계가 리더십 유효성에 미치는 영향'에 관한 논문을 준비하고 있습니다.

귀하의 응답은 오직 본인의 연구목적으로만 사용되며, 모든 것은 익명으로 처리되기 때문에 특정 개인이나 기업의 특성은 절대로 노출되지 않을 것을 약속드립니다.

귀하의 솔직하고 성의 있는 응답은 저의 석사학위 논문작성에 소중한 자료로서 좋은 결과를 얻기 위한 기초가 될 것입니다.

다시 한번 귀중한 시간을 내어주신 귀하에게 깊이 감사드립니다.

2004년 4월 일

지도교수 : 강 영 순  
제주대학교 경영학과 교수

석사과정 : 강 문 실  
제주대학교 경영대학원 경영학과  
연 락 처 : 011-9662-8780  
E-mail : [k228780@hanmail.net](mailto:k228780@hanmail.net)

〈설문지 작성요령〉

1. 본설문지는 정답이 없으니 한 질문에 너무 오래 생각하지 마시고, 읽고 난 후의 느낌이나 생각을 솔직하게 대답하여 주시기 바랍니다.
2. 바람직하다고 생각하시는 것으로 대답하지 마시고 귀하의 실제 느낌을 그대로 응답해 주시기 바랍니다.
3. 본 설문에서는 유사하거나 반복되는 문항이 있을 수 있으니, 상관하지 마시고 한 문항도 빠짐없이 대답해 주시기 바랍니다.
4. 혹시 설문지에 응답하시던 중 의문사항이 있을 경우에는 연락처로 문의해 주십시오.
5. 다소 번거롭더라도 귀하의 솔직하고 성의 있는 응답을 다시 한번 부탁드립니다.



I. 다음에 제시되고 있는 설명을 읽으신 후, 귀하께서 입사 후 지금까지 담당하셨던 직무를 수행하는 과정에서 경험하신 것을 토대로 귀하의 의견과 가장 가까운 것에 √ 표를 해 주시기 바랍니다.

항 목	전 히 그렇지 않 다	그렇지 않 다	별 로 그렇지 않 다	보 통 이 다	약 간 그렇다	그렇다	매 우 그렇다
1. 내가 하고 있는 일은 나의 사회적 목표나 개인적인 꿈을 성취하는데 충분한 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 내 개인의 작업목표는 조직이나 집단의 목표와 잘 조화된다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나는 항상 최선의 아이디어와 능력을 발휘하여 업무를 수행하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 내가 일에 임하는 열의는 함께 일하는 동료직원들을 활기차게 만들며 즐겁게 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 나는 중요한 조직의 목표를 성취하는 데 있어서 가장 중요한 것이 무엇인지를 직접 판단한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

항 목	전 혀 그렇지 않 다	그렇지 않 다	별 로 그렇지 않 다	보 통 이 다	약 간 그렇다	그렇다	매 우 그렇다
6. 나는 리더와 조직에게 가치 있는 사람이 되기 위해서 나의 독특한 능력을 발위하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 새로운 일이나 임무가 시작되었을 때, 나는 리더가 중요한 일이라고 생각하는 업무분야에서 바로 두각을 나타낸다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 리더는 내가 기한 내에 일을 훌륭히 해 낼 뿐만 아니라, 때때로 리더의 부족한 점을 채울 것이라고 믿고 나에게 어려운 일을 자주 맡긴다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 나는 나의 업무범위가 아니더라도 그것을 성공적으로 완수하기 위해 솔선수범하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 나는 리더가 아닐때도, 맡은일보다 많은 일을 하고 능력껏 공헌하고자 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 리더나 조직의 목표에 크게 공헌할 수 있는 새로운 아이디어를 독자적으로 고안해서 적극적으로 제기한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. 리더에게 의존해서 어려운 문제를 해결하기 보다는 스스로 해결하려고 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. 자신은 아무런 인정을 받지 못할 때라도 다른 동료들이 좋은 평가를 받도록 돕는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. 어떤 회의에서 필요하다면 리더나 집단의 의견에 대해 반대의견을 제시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15. 리더의 요구나 목표, 제의를 이해하고 그것들을 충족시키기 위해서 열심히 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
16. 자신에 대해 평가를 미루기 보다는 장점과 약점을 적극적이고 솔직하게 인정한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
17. 지시 받은 일만을 하는데서 탈피해 리더의 판단을 내 스스로 평가해 보는 습관이 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
18. 리더가 전문분야나 개인적인 흥미와 완전 반대되는 일을 부여하면 나는 거절하는 경우가 많다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
19. 리더나 집단의 기준이 아니라 나의 윤리적 기준에 따라 의사결정을 하고 행동한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
20. 내가 속한 집단과 갈등하거나 리더로부터 보복을 당한다고 해도 중요한 문제에 대해서 자기 견해를 주장한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Ⅱ. 아래 항목들은 귀하와 귀하의 상사와의 관계를 관련된 문항들입니다. 귀하의 생각과 일치하는 곳이나 가장 유사한 곳에 표시/해 주십시오.

항 목	전 히 그렇지 않 다	그렇지 않 다	별 로 그렇지 않 다	보 통 이 다.	약 간 그렇다	그렇다	매 우 그렇다
1.나의 상사는 내가 하고 있는 일에 대해 상당히 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.나의 상사는 내가 가지고 있는 직무상의 문제와 욕구를 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나의 상사는 나의 잠재적 가능성을 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.내가 업무수행 도중 문제가 생기면 나의 상사는 그가 가진 모든 권한을 동원하여 나를 도와준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5.나는 상사의 도움을 필요로 할 때 그는 상당한 자기희생을 감수하더라도 나를 도와준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6.상사는 내가 어떠한 결정을 내리더라도 그것을 옹호해 주고 정당화 시켜 줄 만큼 나를 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7.업무수행과 관련하여 상사와 나의 생각은 서로 잘 맞는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Ⅲ. 아래 항목들은 조직몰입에 관련된 문항들입니다. 귀하의 생각과 일치하는 곳이나 가장 유사한 곳에 표시 /해 주십시오.

항 목	전 히 그렇지 않 다	그렇지 않 다	별 로 그렇지 않 다	보 통 이 다	약 간 그렇다	그렇다	매 우 그렇다
1. 나는 내 직업의 나머지 부분을 이 조직에서 보내게 된다면 행복할 것이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나는 조직의 문제가 나의 문제인 것처럼 느껴진다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 이 조직은 나에게 상당한 개인적 의미를 갖는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦



IV. 아래의 문항들은 현재 당신이 수행하고 있는 업무와 관련되어 평소에 가지는 당신의 생각과 느낌의 동의정도를 묻는 항목들입니다. 귀하의 생각과 일치하는 곳이나 가장 유사한 곳에 표시√해 주십시오.

항 목	전 히 그렇지 않 다	그 령 지 않 다	별 로 그 령 지 않 다	보 통 이 다	약 간 그 령 다	그 령 다	매 우 그 령 다
1. 나는 나의 업무가 무척 흥미롭다고 생각하거나 말하곤 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나는 업무를 수행하는 것을 무척 즐기곤 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나의 업무수행은 재미를 느끼게 하곤 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나는 나의 업무가 매우 지루한 일이라고 생각하곤 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 나는 업무를 수행하면서 종종 일에 몰입되곤 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 나는 나의 업무를 수행하면서 즐거운 감정을 가지곤 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 업무를 수행하면서 내가 느끼는 감정을 한마디로 표현한다면 “짜릿한 재미”이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 업무를 수행하면서 무엇인가를 성취하고 있다는 느낌이 든다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 나의 업무는 내게 흥미를 끝만한 요소가 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 나의 업무는 무엇인가 새롭고 흥미로운 것을 배울 수 있는 기회를 주곤 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 나의 업무에는 예측 불가능한 측면이 있는데 이것이 나의 호기심을 상당히 불러일으키곤 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. 업무를 수행하면서 느끼는 도전감은 나의 흥미를 불러일으킨다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

V. 아래 항목들은 임파워먼트에 관련된 문항들입니다. 귀하의 생각과 일치하는 곳이나 가장 유사한 곳에 표시√해 주십시오.

항 목	전 히 그렇지 않 다	그렇지 않 다	별 로 그렇지 않 다	보 통 이 다	약 간 그렇다	그렇다	매 우 그렇다
1. 내가 하는 일은 나에게 매우 중요하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 내 업무활동은 나에게 개인적으로 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 내가 하는 일은 나에게 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나는 내 일을 하는 나의 능력을 확신한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 나는 내 업무활동을 수행하는 내 능력에 대해 스스로 확신한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 나는 내 일에 필요한 기술들을 터득했다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 나는 내 일을 어떻게 하는가를 결정하는데 있어서 중요한 자율성을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 나는 내 일을 하는데 있어 나 스스로 결정을 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 나는 내 일을 어떻게 하는가에 대해 독립성과 상당한 자유를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 내 부서에서 일어나는 일에 대한 나의 영향력은 크다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 나는 내 부서에서 일어나는 일에 대해 상당한 지배력을 갖는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. 나는 내 부서에서 일어나는 일에 대해 중요한 영향력을 갖는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

VI. 다음은 응답자를 분석목적에 따라 분류하기 위한 항목들입니다.  
마지막으로 다음 항목들에 대해서 귀하가 해당하는 곳에 √해 주십시오.

1.연령	(1) 20대 ( )	(2) 30대 ( )	(3) 40대 ( )	(4) 50대 ( )	(5) 60 대이상( )
2.성별	(1) 남자 ( )	(2) 여자 ( )			
3.학력	(1) 고졸 미만( )	(2) 고 졸 ( )	(3) 전문대졸 ( )	(4) 대졸( )	(5) 대학원 이상( )
4.직종	(1) 생산직( )	(2) 사무직( )	(3) 영업직( )	(4) 서비스( )	(5) 기타( )
5. 근속연수	(1) 1년 미만	(2) 1~3년 미만	(3) 3년~5년 미만	(4) 5년~10년 미만	(5) 10년 이상( )

오랜시간 동안 응답해 주셔서 감사합니다.