

# 팔로워십이 리더의 의사결정 방식에 미치는 효과

## - LMX의 매개효과 검증 -

권형창\* · 김경석\*\*

### < 목 차 >

- |                      |                           |
|----------------------|---------------------------|
| I. 서론                | 3. 확인적 요인분석 및 신뢰도 분석      |
| II. 이론적 배경 및 연구가설    | 4. 연구모형의 적합도 분석           |
| 1. 팔로워십 선행연구의 흐름     | 5. 연구모형의 집중타당성 및 판별타당성 분석 |
| 2. 팔로워십과 LMX         | 6. 상관관계 분석                |
| 3. LMX와 리더의 참여적 의사결정 | 7. 가설 검증                  |
| 4. LMX와 리더의 권한위임     | V. 결론 및 토의                |
| III. 연구 방법           | 1. 연구결과의 요약               |
| 1. 자료수집 방법 및 표본 특성   | 2. 이론 및 실무적 시사점           |
| 2. 측정도구              | 3. 연구의 한계점 및 제언           |
| IV. 분석결과             | 참고문헌                      |
| 1. 탐색적 요인분석          | Abstract                  |
| 2. 공통방법오류의 검증        |                           |

### 국문초록

본 연구에서는 팔로워십이 리더의 의사결정방식 중 참여적 의사결정과 권한위임에 미치는 영향에 대해 알아보고자 하며, 그 매커니즘을 밝히기 위해 LMX를 매개변수로 설정하고 있다. 기존 연구들을 살펴보면 팔로워십에 관한 다양한 연구가 진행되어 왔으나 팔로워십이 리더에게 미치는 영향에 관한 연구는 찾아보기 어려운 실정이다. 이에 본 연구에서는 팔로워와 리더를 구분하는 가장 중요한 요인으로서 리더의 의사결정권을 상징하여 팔로워십이 이에 영향을 미칠 수 있는지를 알아보고자 한다. 즉 팔로워의 의사

<http://dx.doi.org/10.14396/jhrmr.2015.22.1.1>

\* 경북대학교 경상대학 경영학부 박사과정, 제1저자, khc2220@naver.com

\*\* 경북대학교 경상대학 경영학부 부교수, 교신저자, kskim@knu.ac.kr

결정과정의 참여는 리더의 의지에 달려있다고 보는 기존 관련 연구들과는 달리 본 연구에서는 리더가 팔로위의 행동(팔로워십)에 따라 팔로워를 의사결정과정에 참여시키거나 의사결정권을 팔로워에게 위임할 것이라는 가정에 기초하여 가설을 도출하고 있다.

연구결과 팔로워십 중 독립적·비판적 사고는 LMX와 참여적 의사결정, 권한위임에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 반면 팔로워십 중 적극적 참여는 LMX를 매개로 참여적 의사결정에는 완전 매개효과를, 권한위임에는 부분매개효과를 갖는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과는 팔로워가 리더의 영향을 받기만 하는 수동적인 존재라는 기존의 시각과 반대되는 결과이다. 즉 팔로워는 리더의 영향을 받을 뿐만 아니라 리더에게도 영향을 미치는 주체적이고 능동적인 존재가 될 수 있다는 점을 시사하고 있다.

**주제어** : 팔로워십, LMX, 리더의 의사결정 방식, 참여적 의사결정, 권한위임

## I. 서론

20세기 후반까지 대부분의 연구는 리더 중심의 관점을 통해 팔로워를 바라보고 있었다. 즉 팔로워는 리더십의 대상으로서 수동적인 존재에 불과하다는 전제가 대부분의 연구에 존재하고 있었던 것이다.

이에 1988년 Kelly는 기존의 리더십 중심의 관점에 대해 문제를 제기하면서 수동적이고 의존적인 사고를 하는 부하가 아닌 능동적이고 독립적인 사고를 할 수 있는 팔로워의 개념을 정의하였다. 즉, 리더의 하수인이 아닌 리더의 파트너이자 공동리더로서의 팔로워 개념을 주장한 것이다. 그는 이러한 팔로워를 모범형 팔로워로 정의하고 오늘날 조직에서 가장 필요한 유형이라고 강조하고 있다. 그에 의하면 모범형 팔로워는 리더의 의견에 대해 독립적 판단 없이 그대로 받아들이지 않는다. 모범형 팔로워는 리더의 의견에 동의를 한다 면 모든 지원을 아끼지 않으나, 동의하지 않을 경우에는 리더에게 도전하며 리더와 조직이 원하는 목표에 다다를 수 있도록 건설적인 대안을 제공할 줄 아는 존재이다. 따라서 주체적이고 능동적인 모범형 팔로워의 관점에서 리더를 바라본다면 팔

로워는 리더의 행동을 변화시킬 수 있는 강력한 행위 주체가 될 수 있는 것이다.

하지만 이러한 논리적 개연성에도 불구하고 팔로워가 리더에게 미치는 영향에 대한 국내의 실증 연구는 찾아보기 어려운 실정이다. Kelly의 팔로워십 개념과 유형에 대한 연구가 발표된 이후로 팔로워십에 대한 국내의 실증연구가 본격적으로 진행되고 있지만, 대부분의 연구는 리더십의 대상으로서의 팔로워십 연구나 팔로워십 자체에 대한 연구에 치중되고 있다. Kelly의 주장에도 불구하고 대부분의 연구자들이 리더 중심의 관점에서 벗어나지 못하고 있는 것이다.

이에 본 연구는 주체적인 팔로워의 관점을 통해 팔로워십이 리더에게 미치는 영향에 관한 연구를 진행하고 있다. 특히 본 연구에서는 리더의 의사결정권을 팔로워십의 종속변수로 설정하고 있는데, 이는 리더와 팔로워의 역할을 구분하는 중요한 기준이면서 리더에게 가장 중요한 권력에 해당하므로, 팔로워십의 영향력을 연구하는데 큰 의의가 있을 것으로 보인다. 또한 본 연구는 LMX를 매개변수로 설정하고 있는데, 이는 팔로워십이 리더의 의사결정 방식에 영향을 미치는 메커니즘을 사회교환이론을 통해 설명하기 위해서이다. 사회적 교환이론에 따르면 조직 구성원은 호혜성 규범

에 따라 자신에게 이익을 주는 상대방에게 보답하기 위해 상대방에게 이익이 되는 행동을 한다 (Blau, 1964). 따라서 팔로워의 행동(팔로워십)이 리더에게 이익을 제공한다면, 리더는 팔로워에게 의사결정권을 공유해 주거나 또는 위임함으로써 보답할 개연성이 충분하다고 사료된다. 이러한 메커니즘을 모형에 반영하여 본 연구는 팔로워십을 독립변수로, LMX를 매개변수로, 리더의 참여적 의사결정과 권한위임을 결과변수로 설정하고 있다.

본 연구는 기존연구에서 찾아보기 어려웠던 팔로워가 리더에게 미치는 영향을 실증적으로 살펴보고 있으며, 특히 리더에게 가장 중요한 부분인 의사결정권을 결과변수로 설정함으로써, 향후 연구방향에 있어 적지 않은 시사점을 제공할 것으로 여겨진다.

## II. 이론적 배경 및 연구가설

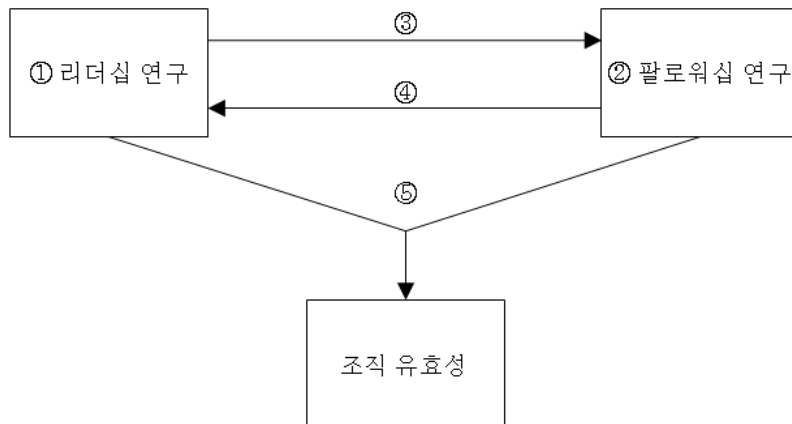
### 1. 팔로워십 선행연구의 흐름

팔로워십이란 체계화된 조직의 기능을 극대화

하기 위한 리더의 노력을 지원해주고 지시를 따르는 효과적인 능력을 의미한다(Kent, Elizabeth, Karen., & Alan, 2006). 팔로워십에 대한 연구는 1988년 Kelly가 팔로워십의 개념을 강조하고 팔로워십의 하위차원과 팔로워의 유형을 제시한 이후로 본격적으로 진행되고 있다(Kelly, 2008). 팔로워십에 대한 연구는 리더십 연구와 불가분의 관계에 있는데, 이는 리더-팔로워 간의 상호작용이라는 동일한 현상을 시점만을 달리해서 파악하고 있기 때문이다. 따라서 팔로워십에 대한 기존의 실증연구들을 리더십과의 연관성에 기초한다면 <그림 1>과 같이 범주화할 수 있다.

우선 ①번 범주는 리더십에 대한 독자적 연구 영역으로 국내외로 다수의 연구가 진행되고 있다. 리더십에 대한 연구 흐름은 Bass(2007), 백기복·신제구·차동욱(1998), 황미영(2009)이 정리하고 있으며, 본 연구에서는 팔로워의 관점에 대한 연구를 진행하고 있어 리더십 연구에 대한 정리는 생략하고 있다.

② 팔로워십의 독자적 연구 흐름을 살펴보면, ① 팔로워십 유형 및 하위차원, 주요역량에 관한 연구(Agho, 2009; Carsten, Uhl-Bien, West, Patera & McGregor, 2010; 박민생·장영철, 2010; 김희봉·



<그림 1> 리더십 및 팔로워십에 대한 기존연구의 범주화

송영수, 2011), ⑤ 성격 및 정서지능 등 개인내적 특성과 팔로워십의 관계에 대한 연구(강대석, 2005; Mushonga & Torrance, 2008; 강용관·오현석·김국군, 2011), ⑥ 직무 및 조직 태도와 팔로워십의 관계에 대한 연구(송기웅·심원술, 2007; 유시정·김영택, 양태식, 2007; Blanchard, Welbourne, Gilmore & Bullock, 2009; 정현영·이상우, 2011), ⑦ 조직성과와 팔로워십의 관계에 대한 연구(오중철·서현숙·김영택, 2009; 구정대·오창호, 2010)로 나눌 수 있다. 이에 대한 연구는 <표 1>과 같다.

③ 리더십이 팔로워십에 미치는 영향에 대한 연구로는 서창적·윤여선(2006), 이도화·강기형·이종범(2009), 김성혁·권상미·양현교(2009), 한연주·김대관(2011), Baker, Mathis & Stites-Doe(2011)가 있으며, 대부분의 연구가 변혁적 리더십이 팔로워십에 미치는 영향에 대해 연구하고 있다. 이에 대한 연구를 정리하면 <표 2>와 같다.

④ 팔로워십이 리더에 미치는 영향에 대한 연구로 이에 대한 연구는 국내외로 찾아보기 어려운 실정이다.

⑤ 리더 유형과 팔로워 유형의 결합이 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구로는 이규현·임유신·김경섭(2010), 김용원·이지만(2011)의 연구가 있으며 이에 대한 연구는 <표 3>과 같다.

이상으로 리더십과 팔로워십에 대한 실증연구를 살펴보면 ① 독자적 리더십 연구는 상당한 진척을 이루고 있으며, ② 독자적 팔로워십 연구, ③ 리더십이 팔로워에 미치는 영향에 관한 연구, ⑤ 리더와 팔로워 유형별 결합이 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구도 첫발을 내딛은 상태이다.

반면 ④ 팔로워십이 리더에게 미치는 영향에 관한 연구는 찾아보기 어렵다. 본 연구는 ④ 팔로워십이 리더에게 미치는 영향에 관한 연구를 진행하고 있어 적지 않은 시사점을 제공할 것으로 여겨진다.

## 2. 팔로워십과 LMX

전통적 이론에서는 리더가 팔로워에게 행사하는 리더십에 초점을 두고 있다. 반면 LMX 이론(Leader-Member Exchange theory)은 역할형성 이론과 사회적 교환이론에 토대를 두고 리더-팔로워 간의 상호교환에 따라 특유의 역할 형성이 이루어지며 이에 따라 리더십이 형성된다고 주장하고 있다(김태희·손은영·신준호, 2007). 즉 LMX란 리더-팔로워 관계의 성공을 위해 책임감을 공유하는 것을 의미하는 것으로(Howell & Shamir, 2005). 리더와 팔로워의 교환관계의 질을 의미하는 개념이다(김태희 등, 2007).

Grean & Uhl-Bien(1995)는 리더십 프로세스에 대한 올바른 이해를 위해 리더십 연구를 리더, 팔로워, 그리고 양자 사이의 관계(LMX)로 분류하고 있는데, 리더십에 대해서는 연구가 많이 진행된 반면 팔로워에 대한 연구와 LMX에 대한 연구는 부족한 실정이라고 지적하였다.

그러나 최근에 들어서는 팔로워십에 대한 연구와 LMX에 대한 연구도 활발히 진행되고 있다. 팔로워십과 LMX를 동시에 고려한 연구를 살펴보면, 유시정 등(2007)은 팔로워십이 LMX에 유의한 정(+)의 영향을 미침을 밝혀냈으며, 양동훈·구관모(2005) 역시 팔로워십 중 목표일치성 지각과 능동적 참여가 LMX에 정(+)의 영향을 미침을 확인하였다.

따라서 리더의 노력을 지지하고 리더의 지시를 효과적으로 따르는 능력인 팔로워십은 LMX에 정(+)의 영향을 줄 가능성이 높다.

## 3. LMX와 리더의 참여적 의사결정

참여적 의사결정이란 리더가 팔로워들의 의견과 아이디어를 표현하도록 장려하여 의사결정에 그들의 정보와 데이터를 사용하는 것을 의미

〈표 1〉 독자적 팔로워십 연구 분류

구분	연구자	연구내용
① 팔로워십 유형 및 하위차원	Agho(2009)	상급직(senior level)의 팔로워십 주요역량으로 1순위 정직(Honesty/integrity), 2순위 능력(Competent), 3순위 신뢰성(Dependable), 4순위 협력(Cooperative), 5순위 충성(Loyal) 등을 선정함.
	Carsten, et. al (2010)	팔로워십에 관한 인터뷰 방식을 통해 팔로워를 귀납적으로 수동적 팔로워 및 활동적 팔로워, 역동적 팔로워로 구분함.
	박민생·장영철 (2010)	기존 연구자들이 제시한 팔로워의 핵심역량을 종합적으로 검토하여 팔로워십의 2가지 차원(부하의 능력과 부하의 의욕)과 팔로워 유형(성취형, 참여형, 비판형, 의존형)을 제시하여 실증연구를 진행한 결과 성취형 76.1%, 참여형은 11.6%, 의존형 10.1%, 비판형 2.2% 순으로 높은 비중을 차지함.
	김희봉·송영수 (2011)	탐색적 연구를 통해 군 조직의 중간관리자들이 인식하고 있는 팔로워십의 주요역량으로 ① 조직목표공유, ② 지적능력, ③ 대인관계, ④ 의사소통, ⑤ 자신감, ⑥ 성실성, ⑦ 충성심, ⑧ 자기관리, ⑨ 적극성, ⑩ 책임감을 도출함.
② 개인내적특성	강대석(2005)	팔로워의 셀프에피커시, 셀프이스팀, 셀프모니터링, 성취동기는 팔로워십과 정(+)의 상관관계가 있음.
	Mushonga & Torrance(2008)	팔로워의 외향성은 독립적·비판적 사고와 정(+)의 상관관계가 있으며, 성실성은 독립적·비판적 사고와 적극적 참여와 정(+)의 상관관계가 있음.
	강용관 등(2011)	팔로워의 정서지능(정서인식 및 표현, 감정이입, 정서의 사고촉진, 정서활용, 정서조절)이 모범형 팔로워십 유형과 정(+)의 상관관계가 있으며, 수동형 팔로워십 유형과는 부(-)의 상관관계가 있음.
③ 직무 및 조직 태도	송기웅·심원술 (2007)	멘토링의 심리사회적 기능과 조직몰입은 팔로워십에 의해 조절되었으며, 멘토링의 경력개발 기능과 조직몰입 및 직무만족사이에서도 팔로워십은 조절효과가 있는 것으로 나타남.
	유시정 등(2007)	팔로워십은 직무태도(조직몰입, 직무만족)에 정(+)의 영향을 미침.
	Blanchard, et. al (2009)	독립적·비판적 사고는 감정적 조직몰입과 규범적 조직몰입, 외적직무만족에 부(-)의 상관관계가 있으며, 적극적 참여는 감정적 조직몰입, 규범적 조직몰입, 내적 직무만족 및 외적 직무만족과 정(+)의 상관관계가 있음.
	정현영·이상우 (2011)	독립적·비판적 사고는 조직냉소주의에 정(+)의 영향을 미치며, 적극적 참여는 조직냉소주의에 부(-)의 영향을 미침.
④ 조직성과	오종철 등(2009)	서비스품질의 하위차원 중 신뢰응답성의 경우 능동적 참여와 목표일치성이, 공감확신성의 경우 능동적 참여, 목표일치성, 비판적 사고가, 유형성의 경우에는 팀정신과 비판적 사고가 유의한 정(+)의 영향을 미침.
	구정대·오창호 (2010)	재무적 경영성과에는 조직 구성원의 팔로워십 4개 요인 모두가 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으나 비재무적 경영성과에는 팔로워십 요인 중 목표 일치성, 능동적 참여, 팀 정신만이 유의한 정(+)의 영향을 미침.

〈표 2〉 리더십이 팔로워십에 미치는 영향에 관한 연구

연구자	연구내용
서창적·윤여선(2006)	변혁적 리더십은 팔로워십에 정(+)의 영향을 미침.
이도화 등(2009)	변혁적 리더십은 팔로워십을 매개로 조직구성원의 성과(직무만족, 조직몰입, 조직시민행위, 혁신행위)에 영향을 미침.
김성혁 등(2009)	변혁적 리더십과 거래적 리더십은 팔로워십에 정(+)의 영향을 미침.
한연주·김대관(2011)	변혁적 리더십은 팔로워십에 정(+)의 영향을 미침.
Baker, et. al(2011)	리더십 역할 중 프로세스에 대한 도전은 팔로워의 역할 중 업무수행 및 변화수용에 정(+)의 영향을 주며, 리더십의 역할 중 업무지원은 팔로워 역할 중 협업에 정(+)의 영향을 미침.

〈표 3〉 리더와 팔로워 유형별 결합이 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구

연구자	연구내용
이규현 등(2010)	모범형 팔로워십의 경우 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 조직시민행동에 유의한 영향을 미침. 반면 수동형 팔로워십의 경우 변혁적 리더십보다 거래적 리더십이 조직시민행동에 유의한 영향을 미침.
김용원·이지만(2011)	독립적·비관적 사고는 생산성향상노력에 유의한 영향을 미치지 않으나 변혁적 리더십을 만났을 때는 정(+)의 영향을, 거래적 리더십을 만났을 때는 부(-)의 영향을 미침. 적극적 참여는 생산성향상노력에 정(+)의 영향을 미치나, 변혁적 리더십이나 거래적 리더십을 만났을 때는 유의한 영향을 미치지 않음.

한다(Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000). 참여적 의사결정은 팔로워들이 의사결정에 영향을 미치지 못하는 독단적 결정(김재현, 2008)과 대비된다.

참여적 의사결정은 상사가 의사결정에 팔로워들을 포함시키려는 의지이며, 이를 통해 팔로워들은 자신들이 의사결정에 참여한다는 것을 의미있게 인식한다(홍순복·정기호·황중호, 2005). Locke & Schweiger(1979)은 조직 내에서 일어나는 여러 형태의 참여 중 의사결정 참여가 가장 중요하다고 지적했다.

참여적 의사결정과 LMX에 관한 여러 학자들의 의견과 연구결과를 살펴보면 상호간에 정(+)의 관계가 있음을 알 수 있다. Kearney & Hays(1994)는 참여적 의사결정이 성공하기 위해서는 리더와 팔로워 상호간의 신뢰와 존중, 이해, 서로 간에 윈

윈을 할 수 있는 기대와 노력이 있어야 한다고 강조하였다. 또한 임규혁·한주희(2013)는 의사결정 참여가 LMX에 정(+)의 영향을 미친다는 사실을 밝혀내었다. 특히 Anit & Maayan(2006)는 참여적 리더십과 LMX는 정(+)의 상관관계가 있음을 확인하였다.

위에서 언급한 바와 같이 팔로워십이 LMX에 정(+)의 영향을 미친 연구결과(유시정 등, 2007; 양동훈, 구관모, 2005)와 LMX가 리더의 참여적 의사결정과 정(+)의 상관관계가 있다는 연구결과(Anit & Maayan, 2006)를 미루어 볼 때 팔로워십은 LMX를 매개로 리더의 참여적 의사결정에 정(+)의 영향을 미칠 것임을 예상해 볼 수 있다. 또한 이러한 매커니즘은 사회교환이론에 의해 설명될 수 있는데, 팔로워의 행동(팔로워십)이 리더에게 이익을 제공한다면 리더와 팔로워 간의 교환관

계의 질(LMX)가 상승하여 리더는 팔로워에 대한 보답으로 의사결정권을 공유하거나 위임할 개연성이 충분하다고 사료된다. 본 연구는 이러한 관점 및 실증연구 결과들을 근거로 가설1과 가설2를 아래와 같이 설정하고 있다.

가설 1 : 팔로워십 중 독립적·비판적 사고는 LMX를 매개로 리더의 참여적 의사결정에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 팔로워십 중 적극적 참여는 LMX를 매개로 리더의 참여적 의사결정에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.

#### 4. LMX와 리더의 권한위임

Bass(1990)는 권한위임을 팔로워가 특정 업무 활동의 책임을 질 수 있도록 리더가 팔로워에게 권한을 부여하는 것으로, Yukl(1998)은 권한위임을 팔로워에게 업무를 수행할 권위와 새로운 책임을 주는 리더의 행동으로 정의했다. 즉 권한위임이란 리더가 팔로워에게 결정에 대한 권한과 책임을 모두 주는 것을 뜻한다(김재현, 2008).

권한위임은 첫째, 그룹의 팔로워들과 함께 또는 리더와 팔로워가 함께 의사결정을 내리는 것이 아니라 팔로워 개인이 결정을 내리는 것이며(Heller, 1976), 둘째, 권한위임은 의사결정에 있어서 팔로워의 자율성을 강조(Locke & Schweiger, 1979; Strauss, 1963)한다는 점에서 참여적 의사결정이나 협의 등 다른 의사결정 방식과 구분이 된다(Leana, 1986).

권한위임과 유사한 용어로 임파워먼트(Empowerment)가 있는데 경영학에서는 이를 구분하여 연구가 진행되고 있다. Conger & Kanungo(1988)는 임파워먼트를 팔로워에게 권한을 부여하는 관계 구조적 개념에서의 임파워먼트와 팔로워의 자기효능감(self-efficacy)을 강화하는 동기부여적인 측면에

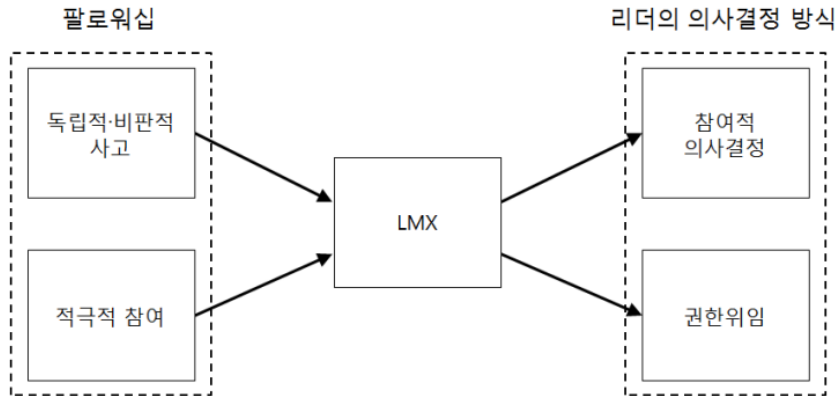
서의 임파워먼트인 심리적 임파워먼트로 구분하고, 후자가 더 중요함을 강조하였다. 그 이후 대부분의 임파워먼트라는 개념을 사용하고 있는 연구들은 심리적 임파워먼트를 의미하고 있어, 관계 구조적 개념에서의 임파워먼트와 유사한 의미를 갖고 있는 권한위임과 용어적으로 구별하여 접근할 필요가 있다.

권한위임과 팔로워, LMX와 관련된 실증연구 결과들을 살펴보면 상호 간에 상당한 상관관계가 있음을 알 수 있다. Leana(1986)는 리더가 신뢰할 수 있다고 생각하는 팔로워에게 더 많은 권한을 위임해 주는 것을 확인하였으며, Schriesheim & Neider(1998)는 LMX와 권한위임이 상관관계가 있음을 밝혀내었다. 또한 Mahfooz, Lee & Rehana(2007)는 팔로워가 인지하는 LMX의 질과 리더가 인지하는 LMX의 질이 각각 팔로워가 인지하는 권한위임의 수준과 정(+)<sup>3</sup>의 상관관계가 있음을 확인하였다.

위에서 언급한 바와 같이 팔로워십이 LMX에 정(+)<sup>4</sup>의 영향을 미친 연구결과(유시정 등, 2007; 양동훈, 구관모, 2005)와 LMX가 리더의 참여적 의사결정과 정(+)<sup>5</sup>의 상관관계가 있다는 연구결과(Schriesheim & Neider., 1998; Mahfooz. et. al., 2007)를 미루어 볼 때 팔로워십은 LMX를 매개로 리더의 권한위임에 정(+)<sup>6</sup>의 영향을 미칠 것임을 예상해 볼 수 있다. 본 연구는 이러한 관점 및 실증연구 결과들을 근거로 가설3과 가설4를 아래와 같이 설정하고 있다.

가설 3 : 팔로워십 중 독립적·비판적 사고는 LMX를 매개로 리더의 권한위임에 정(+)<sup>7</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 팔로워십 중 적극적 참여는 LMX를 매개로 리더의 권한위임에 정(+)<sup>8</sup>의 영향을 미칠 것이다.



〈그림 2〉 연구모형

본 연구의 가설들을 연구모형으로 정리하면 <그림 2>와 같다.

〈표 4〉 표본의 인구통계학적 특성

구분		인원	백분율
성별	남	175명	71.4%
	여	70명	28.6%
	합계	245명	100.0%
나이	20대 이하	78명	31.8%
	30대	93명	38.0%
	40대	53명	21.6%
	50대 이상	21명	8.6%
	합계	245명	100.0%
학력	고등학교 졸업 이하	53명	21.6%
	전문대학 졸업	35명	14.3%
	대학교 졸업	134명	54.7%
	대학원 졸업	23명	9.4%
	합계	245명	100.0%
근무부서 / 담당업무	생산	55명	22.4%
	마케팅/영업	41명	16.7%
	연구개발	41명	16.7%
	지원관리	60명	24.5%
	기타	48명	19.6%
합계	245명	100.0%	
직위	사원	134명	54.7%
	대리	44명	18.0%
	과장	28명	11.4%
	차장	16명	6.5%
	부장 이상	23명	9.4%
	합계	245명	100.0%
근속년수	2년 이하	82명	33.5%
	3-5년	56명	22.9%
	6-10년	56명	22.9%
	11년 이상	51명	20.8%
	합계	245명	100.0%

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 자료수집 방법 및 표본 특성

본 연구는 분석에 필요한 모든 자료를 설문지를 통해 수집하고 있는데, 산업별로 대표성을 부여하기 위해 전자, 자동차 부품, 기계장비, 석유화학, 환경설비 제조업, 은행, 보험, 병원, 회계법인 등 다양한 산업의 기업들로부터 연구 표본을 얻고 있다. 2013년 10월 중 설문지를 방문 또는 우편으로 총 350부를 배포하여 268부를 회수하였으며, 응답이 부실한 23부를 제외한 245부가 분석대상이다. 표본의 특성은 <표 4>와 같다.

#### 2. 측정도구

팔로워십은 조직의 목표 달성을 위해 비판적 사고와 적극적 참여를 바탕으로 리더에게 영향력을



행사하는 과정으로 정의한다. 팔로워십의 하위차원은 Kelly(1992)의 연구에 기초하여 독립적·비관적 사고와 적극적 참여로 구분한다. 독립적·비관적 사고란 리더에 대한 맹목적 복종이나 부정적 비평을 하는 것이 아니라 자신의 독립적이고 비판적 생각을 바탕으로 자신의 판단과 의사표시를 하는 것으로 정의한다. 적극적 참여란 비협조적이거나 소극적인 태도가 아니라 조직의 목표 달성을 위해 주인의식을 갖고 적극적으로 참여하는 것으로 정의한다. 본 연구는 Kelly(1992)가 개발한 팔로워십 측정도구 20문항을 번역한 장동현(1994)의 측정도구를 이용하고 있다. 기존연구의 대부분은 Kelly (1992)의 측정도구를 사용하고 있다.

LMX의 질은 리더와 팔로워간의 상호관계의 질을 나타내는 것으로 팔로워가 직무수행과 관련하여 리더의 배려와 협조, 신뢰를 지각하는 정도로 정의한다. 본 연구는 LMX의 하위차원은 단일 차원으로 구성하고 있는데, 이는 LMX의 하위차원들은 상호간의 상관관계가 매우 높아 단일 차원으로 측정해도 문제가 없다는 Graen & Uhl-Bien (1995)의 주장에 근거하고 있다. 측정은 Graen & Uhl-Bien(1995)이 개발한 측정도구 7문항을 번역한 유나연(2013)의 측정도구를 사용하고 있다.

리더의 참여적 의사결정은 팔로워가 의견과 아이디어를 표현하도록 장려하고 의사결정시에 그들의 의견을 참고하는 리더의 의사결정 방식으로 정의한다.

측정은 Arnold, et. al(2000)이 개발한 측정도구 6문항을 번역한 오경택(2011)의 측정도구를 사용하고 있다. 참여적 의사결정에 관한 다양한 측정도구(Ruh, White & Wood, 1975; Nyhan, 1994)가 개발되어 있지만, 타 측정도구의 경우 설문문항이 팔로워 자신 또는 동료가 의사결정에 참여하는 정도를 묻는 항목을 다수 포함하고 있어, 팔로워십이 리더의 의사결정과 관련된 행동에 어떠한 영향을 미치는지를 밝히고자 하는 본 연구의 목적과는

거리가 있어 사용하지 않고 있다.

리더의 권한위임은 리더가 팔로워 스스로 의사결정을 내릴 수 있도록 의사결정 권한을 부여하는 것으로 정의한다. 측정은 Schriesheim & Neider (1998)이 개발한 측정도구 6문항을 번역한 조태준 (2013)의 측정도구를 활용하고 있다. 그러나 총 6 문항의 설문문항에는 리더의 행위가 아닌 팔로워의 행위에 관해 질문하는 문항이 포함되어 있어 이를 제외한 5개의 문항을 활용하고 있다. 이는 본 연구의 목적이 팔로워십이 팔로워 자신의 행위에 미치는 영향을 알아보는 데 있는 것이 아니라 리더의 행위에 영향을 미치는지를 연구하는데 있기 때문이다.

## IV. 분석결과

### 1. 탐색적 요인분석

Kelly(1988)가 주장한 팔로워십의 하위차원을 측정하는 도구는 Kelly(1992)에 의해 개발되었으나, Blanchard, et. al(2009), Colangelo(2000) 등의 탐색적 요인분석 결과에 따르면 Kelly(1992)가 의도한 바와 다르게 요인이 묶이는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 Kelly(1992)의 팔로워십 측정도구의 불완전성을 인지하여, 척도개발과 같은 주제를 다룬 논문에서 주로 사용하는 방법에 따라 탐색적 요인분석을 거친 후 다시 확인적 요인분석을 실시하였다.

우선 본 연구는 타당성 분석을 위해 SPSS로 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석을 채택했으며, 요인 적재치의 단순화를 위해 직교회전방식을 사용하였다.

본 연구의 문항 선택기준은 고유값 1.0 이상, 요인적재치 0.40 이상으로 하였다. 독립변수인 팔로워십과 매개변수인 LMX 그리고 종속변수인 참여적 의사결정과 권한위임을 한꺼번에 탐색적 요인분석을 실시하였다. 팔로워십의 경우 독립적·비판적 사고는 10개 문항 중 7개 문항을, 적극적 참여는 10개 문항 중 2개 문항을 제거하였다. 독립적·비판적 사고를 측정하는 문항이 다수 탈락되었는데

이는 Kelly(1992)의 팔로워십 측정도구의 불완전성에 기인한 것으로 선행연구(Blanchard, et. al., 2009)에서도 나타나고 있는 현상이며, 요인적재량이 모두 0.40 이상이므로 변수로 사용하는데 큰 무리가 없는 것으로 판단된다. LMX는 총 7개 문항 중 1개 문항을, 참여적 의사결정은 6개 문항 중 2개 문항을 이론적 구조와 다르게 적재되어 제거하였다. 탐색적 요인분석 결과는 <표 5>와 같다.

<표 5> 탐색적 요인분석 결과

개념	요인	변수명	요인적재량	공통성	고유값	분산설명력	누적분산
팔로워십	독립적·비판적 사고	C8	.798	.651	2.009	7.441	7.441
		C9	.793	.683			
		C10	.680	.557			
	적극적 참여	A1	.720	.606	4.451	16.486	23.927
		A2	.792	.717			
		A3	.676	.547			
		A4	.690	.639			
		A5	.461	.527			
		A7	.743	.678			
		A8	.657	.635			
A10	.572	.512					
LMX	LMX	L2	.421	.460	3.770	13.964	37.891
		L3	.489	.505			
		L4	.669	.661			
		L5	.716	.681			
		L6	.746	.774			
		L7	.767	.771			
참여적 의사결정	참여적 의사결정	P1	.588	.677	3.364	12.460	50.351
		P2	.710	.706			
		P3	.661	.705			
		P4	.720	.707			
		P5	.667	.690			
권한위임	권한위임	D1	.767	.729	3.947	14.617	64.968
		D2	.752	.718			
		D3	.797	.769			
		D4	.701	.733			
		D5	.627	.503			

## 2. 공통방법오류의 검증

본 연구에서는 분석에 사용되는 모든 변수들을 응답자들의 자기보고방식(self report)을 통해 획득하였다. 그러나 이러한 경우 변수들의 연관성이 실제보다 부풀려져 나타나는 왜곡현상, 즉 공통방법오류(common method variance)가 발생할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 측정방식에 의해 야기되는 이러한 가공의 연관성의 문제를 해결하기 위해 일반적으로 활용되고 있는 Harmon's 단일요인검증(single-factor test)을 실시하였다. 이는 Podsakoff & Organ(1986)이 제시하고 있는 방법으로서, 공통방법 오류가 심각하게 되면 모든 변수들을 대상으로 한 요인분석에서 고유치(eigen value)가 1 이상인 요인이 한 개만 도출되거나, 아니면 여러 개의 요인이 도출된다 할지라도 그 분산설명력에 있어 첫 번째 요인의 설명력이 절대적이 된다는 가정을 핵심으로 하고 있다(김희천·정봉근, 2004). 고려된 모든 변수들에 대해 이러한 단일요인검증을 실시한 결과 본 연구에서는 고유치가 1 이상인 요인이 모두 5개가 도출되고 있으며, 첫 번째 요인의 설명력도 총분산의 16.486%에 지나지 않았다. 따라서 본 연구의 결과는 동일원천오류에 따른 문제가 심각하지 않은 것으로 판단할 수 있다.

## 3. 확인적 요인분석 및 신뢰도 분석

본 연구는 탐색적 요인분석을 통해 요인적재량이 0.40 이상인 변수들만을 대상으로 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)과 신뢰도 분석(reliability analysis)을 실시하였다. C.R. 값이 모두 1.96 이상으로 나타나 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 모형 적합도 기준값을 보면 일반적으로 CMIN/P값은 클수록 좋다고 평가한다. CMIN/DF는 3 이하, TLI, CFI는 0.9이상, RMR은

0.05 이하를 기준으로 한다. RMSEA는 0.05 이하인 경우 좋은 것으로 평가하며 0.05~0.1 이하인 경우에는 수용 가능한 것으로 평가한다. 모형의 적합도를 높이기 위해 모형의 적합도를 낮추고 있는 문항들을 제거하여 사용하였다. 그 결과 적합도 기준을 모두 충족하는 것으로 나타났다. 또한 Cronbach a가 모두 0.6 이상으로 나타나 신뢰도에 문제가 없는 것으로 나타났다. 분석 결과는 <표 6>과 같다.

## 4. 연구모형의 적합도 분석

연구모형의 적합도 분석은 앞서 분석한 확인적 요인분석의 연장선상에 있는 것이므로 같은 적합도 기준값을 적용하였다. 연구모형의 적합도 분석 결과는 <표 7>과 같으며 적합도 기준을 모두 충족하는 것으로 나타났다.

## 5. 연구모형의 집중타당성 및 판별타당성 분석

본 연구모형의 집중타당성을 판단하기 위해 AMOS로 표준화 회귀계수값을 구하였다. 일반적으로 standardized Regression Weights 값이 0.5 이상이면 집중타당성이 있는 것으로 판단(Bagozzi & Yi, 1988)하며, 분석결과 모든 측정변수가 집중타당성 기준값을 충족하는 것으로 나타났다. 집중타당성의 분석결과는 <표 8>과 같다.

또한 본 연구의 판별타당성을 판단하기 위해 AMOS를 이용하여 표준오차추정구간을 통해 평가하고 있다. 이를 판단하기 위한 공식(Anderson & Gerbing, 1988)에 따라 검증한 결과 표준오차 추정구간에서 어떠한 상관계수도 1을 포함하지 않아 판별타당성을 확보한 것으로 나타났다.

## 6. 상관관계 분석

<표 9>는 본 연구에서 고려된 주요 변수들의

〈표 6〉 확인적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

개념		측정 변수	Estimate	Standardized Estimate	S.E.	C.R.	SMC	Cronbach a
팔로워십	독립적 비관적 사고	C10	1.000	0.613	-	-	0.376	0.689
		C9	1.211	0.702	0.183	6.633	0.492	
		C8	1.153	0.642	0.176	6.569	0.413	
	적극적 참여	A8	1.000	0.805	-	-	0.648	0.835
		A7	0.991	0.764	0.079	12.484	0.590	
		A5	0.790	0.664	0.075	10.527	0.441	
		A4	0.942	0.785	0.074	12.811	0.617	
		A1	0.782	0.557	0.091	8.616	0.310	
	LMX	L3	1.000	0.644	-	-	0.414	0.837
		L4	1.388	0.769	0.140	9.929	0.592	
L5		1.548	0.798	0.152	10.192	0.636		
L6		1.469	0.803	0.143	10.243	0.645		
참여적 의사결정	P2	1.000	0.781	-	-	0.610	0.878	
	P3	0.975	0.843	0.069	14.077	0.711		
	P4	0.996	0.803	0.075	13.283	0.644		
	P5	0.982	0.787	0.076	12.965	0.619		
권한위임	D1	1.000	0.784	-	-	0.614	0.855	
	D3	1.098	0.840	0.079	13.964	0.706		
	D4	1.146	0.863	0.080	14.375	0.745		
	D5	0.884	0.618	0.091	9.755	0.382		

$\chi^2 = 254.925(P=0.000, DF=160), \chi^2/DF = 1.593, TLI = 0.941, CFI = 0.962, RMSEA = 0.049$

〈표 7〉 연구모형의 적합도 분석 결과

구분	분석 결과	적합도 기준값	적합 여부
$\chi^2/P값$	254.925/0.000	평가 기준 없음	-
$\chi^2/DF$	1.593	3 이하	적합
GFI	0.908	0.9 이상	적합
CFI	0.962	0.9 이상	적합
NFI	0.904	0.9 이상	적합
IFI	0.962	0.9 이상	적합
TLI	0.941	0.9 이상	적합
RMR	0.037	0.05 이하	적합
RMSEA	0.049	0.05 이하 : 좋다 / 0.05~0.1이하 : 수용가능	적합

〈표 8〉 연구모형의 집중타당성 분석 결과

개념		측정변수	표준화된 요인 적재치	집중타당성 기준값	적합 여부
팔로워십	독립적·비판적 사고	C10	0.613	0.5 이상	적합
		C9	0.702		적합
		C8	0.642		적합
	적극적 참여	A8	0.805		적합
		A7	0.764		적합
		A5	0.664		적합
		A4	0.785		적합
		A1	0.557		적합
LMX	L3	0.644	적합		
	L4	0.769	적합		
	L5	0.798	적합		
	L6	0.803	적합		
참여적 의사결정	P2	0.781	적합		
	P3	0.843	적합		
	P4	0.803	적합		
	P5	0.787	적합		
권한위임	D1	0.784	적합		
	D3	0.840	적합		
	D4	0.863	적합		
	D5	0.618	적합		

〈표 9〉 연구모형의 상관관계 분석 결과

변수	1	2	3	4	5
1. 독립적·비판적 사고	1				
2. 적극적 참여	0.306***	1			
3. LMX	0.269***	0.593***	1		
4. 참여적 의사결정	0.204***	0.523***	0.697***	1	
5. 권한위임	0.311***	0.529***	0.583***	0.659***	1

\*: <.1    \*\*: < .05    \*\*\*: < .01

상관관계를 보여주고 있다. 상관관계를 통해서  
변수 상호 간의 연관성에 대한 기초 자료를 얻을  
수 있는데, 본 연구의 일차적 관심사인 독립적·비  
판적 사고, 적극적 참여, LMX, 참여적 의사결정,

그리고 권한위임 사이에는 꽤 높은 정도의 유의한  
정의 상관관계가 나타나고 있어, 본 연구모형이  
전반적으로 타당성을 지니고 있음을 볼 수 있다.

### 7. 가설 검증

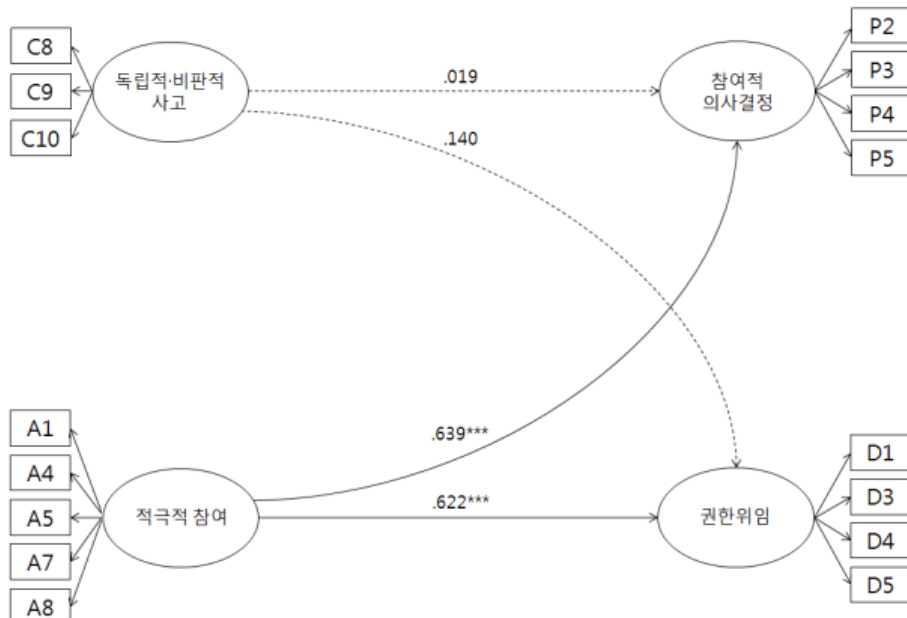
본 연구는 매개효과를 검증하기 위해 Holmbeck (1997)의 접근법을 따르고 있다. 이에 의하면 매개 효과가 있기 위해서는 먼저, 총효과 모델에서 ‘독립변수→종속변수’ 경로가 유의해야 한다. 둘째, 완전매개 모델의 경로계수 분석에 의해 ‘독립변수→매개변수’, ‘매개변수→종속변수’ 경로가 모두 유의해야 한다. 셋째, 부분매개 모델의 경로계수 분석을 통해 ‘독립변수→종속변수’ 경로가 유의하다면 ‘부분매개효과’가, 유의하지 않다면 ‘완전매개효과’가 있다고 인정된다.

가설 검증을 위해 먼저 총효과 모델을 분석하였다. 분석 결과, 팔로워십 중 독립적·비판적 사고는 리더의 참여적 의사결정 및 리더의 권한위임에 유의한 영향을 미치지 못한 것(각각  $p=.849$ ,  $p=.149$ )으로 나타났다. 반면 팔로워십 중 적극적 참여는 리더의 참여적 의사결정 및 리더의 권한위

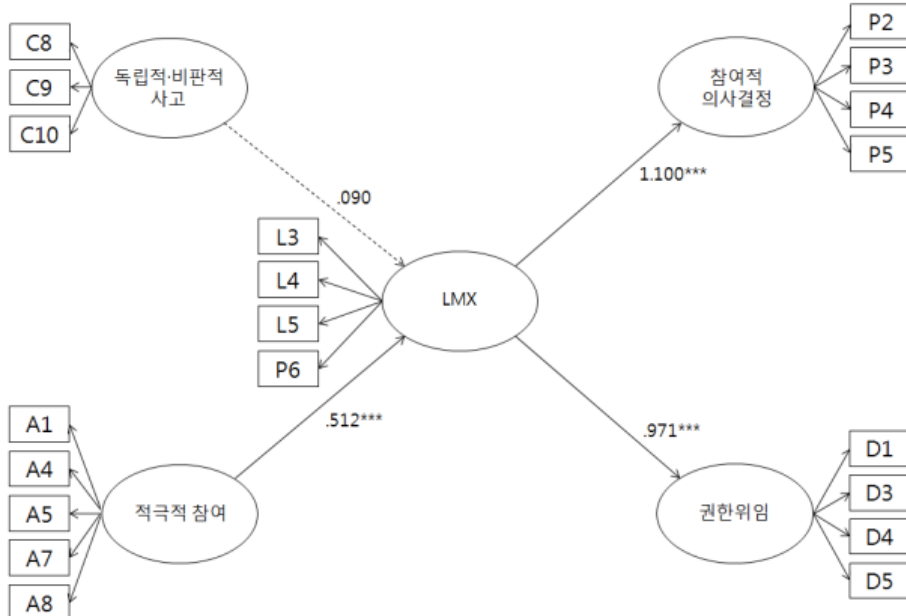
임 모두에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것(모두  $p=.000$ )으로 나타났다. 따라서 팔로워십 중 독립적·비판적 사고는 LMX를 매개로 리더의 참여적 의사결정에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1과 팔로워십 중 독립적·비판적 사고는 LMX를 매개로 리더의 권한위임에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 3은 기각되었다.

다음으로 완전매개 모델을 분석한 결과, 팔로워십 중 적극적 참여는 LMX에 유의한 정(+)의 영향( $p=.000$ )을 미쳤으며, LMX는 리더의 참여적 의사결정 및 리더의 권한위임 모두에 유의한 정(+)의 영향(모두  $p=.000$ )을 미쳤다.

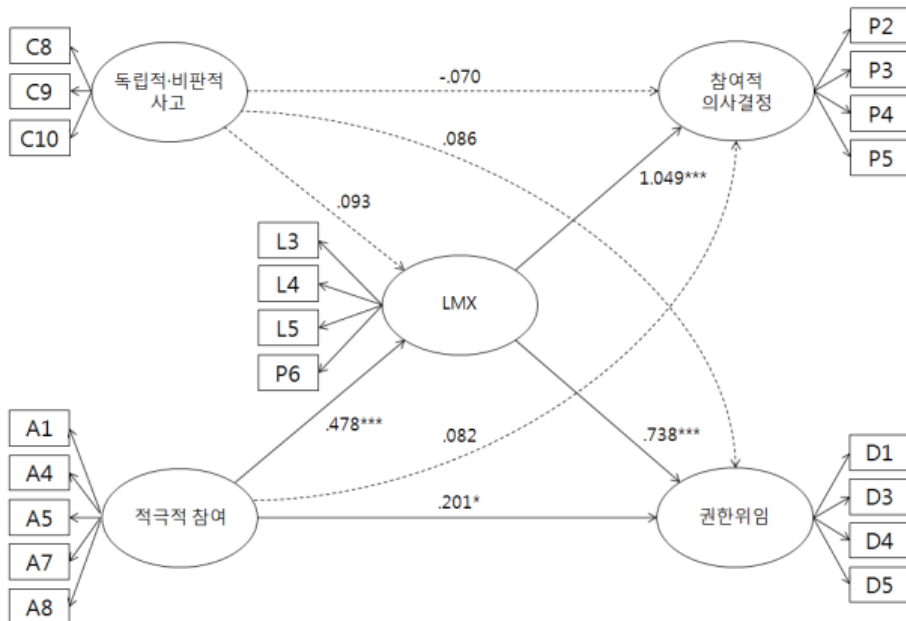
마지막으로 부분매개 모델을 분석한 결과, 팔로워십 중 적극적 참여는 리더의 참여적 의사결정에는 유의한 영향을 미치지 못하였으나( $p=.306$ ), 리더의 권한위임에는 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것( $p=.018$ )으로 나타났다. 따라서 가설 2와 가설 4는 각각 완전매개효과와 부분매개효과가 있



〈그림 3〉 총효과 모델 검증 결과



〈그림 4〉 완전매개 모델 검증 결과



〈그림 5〉 부분매개 모델 검증 결과

는 것으로 나타나 채택되었다.

경로별 직·간접효과를 알아보기 위해 붓스트레

핑을 수행하였으며, 간접효과의 계수 및 유의성은

<표 10>과 같다.

〈표 10〉 붓스트레핑 검증 결과

가설	경로	직접효과		간접효과		채택 여부
		계수	P	계수	P	
1	독립적·비판적사고 -> LMX -> 참여적 의사결정	-.054	.407	.076	.316	기각
2	적극적 참여 -> LMX -> 참여적 의사결정	.084	.306	.516	.003	완전매개
3	독립적·비판적사고 -> LMX -> 권한위임	.068	.333	.054	.256	기각
4	적극적 참여 -> LMX -> 권한위임	.209	.018	.367	.006	부분매개

## V. 결론 및 토의

### 1. 연구결과의 요약

본 연구는 ‘팔로워십이 LMX를 매개로 리더의 의사결정 방식에 영향을 미칠 수 있을 것인가?’라는 연구 질문에서 출발하였다. 팔로워십의 하위차원은 독립적·비판적 사고와 적극적 참여로 나누어 분석하였다. 또한 리더의 의사결정 방식은 리더가 의사결정 시 팔로워들의 의견과 아이디어를 표현하도록 장려하여 그들의 정보와 데이터를 사용하는 참여적 의사결정과 리더가 팔로워에게 권한과 책임을 주는 권한위임으로 나누어 연구를 진행하였다.

연구결과 팔로워십 중 독립적·비판적 사고는 LMX와 리더의 참여적 의사결정과 및 권한위임에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 반면 팔로워십 중 적극적 참여는 LMX를 매개로 리더의 참여적 의사결정(완전매개) 및 권한위임(부분매개)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과는 LMX의 이론적 토대인 사회적 교환이론을 통해 설명될 수 있다. 사회적 교환이론에 따르면 조직 구성원은 호혜성 규범에 따라 자신에게 이익을 주는 상대방에게 보답하기 위해 상대방에게 이익이 되는 행동을 한다(Blau,

1964). 즉 리더는 자신에게 이익을 주는 팔로워에게 보답하기 위한 동기가 발생하여 LMX 수준이 상승한다. 또한 보답의 차원에서 팔로워를 의사결정에 참여시키거나(리더의 참여적 의사결정) 팔로워에게 의사결정권을 위임(리더의 권한위임)한다.

팔로워십 중 적극적 참여란 조직의 목표달성을 위해 주인의식을 갖고 적극적으로 참여를 하는 것이므로, 이러한 팔로워의 행동은 리더에게 이득을 주는 행동에 해당한다. 한편, 팔로워십 중 독립적·비판적 사고란 팔로워의 독립적이고 비판적 생각을 바탕으로 자신의 판단과 의사표시를 하는 것으로, 리더가 조직을 이끌어 나가는데 도움이 되는 정보를 받았다고 생각한다면 이 역시 리더에게 도움이 되는 행동에 해당된다. 그러나 팔로워가 독립적·비판적 사고를 통해 리더의 결정을 정면으로 비판한다면, 리더는 이를 자신에게 위협이 되는 행동이라고 인식하게 된다. 따라서 사회적 교환이론에 따라 팔로워의 적극적 참여에 대해서는 리더가 보답을 하려고 하나, 독립적·비판적 사고에 대해서는 보답을 하지 않는 경우가 발생한다. 이러한 메커니즘에 의해 독립적·비판적 사고와 적극적 참여가 서로 다른 영향을 미친 것으로 설명할 수 있다.

### 2. 이론 및 실무적 시사점

본 연구결과가 제공하는 이론적 시사점은 아래



와 같다.

첫째, 기존의 실증연구에서 찾아보기 어려웠던 팔로워십이 리더의 행동에 미치는 영향에 대한 연구결과를 제시하고 있다. 팔로워십 연구는 크게 독자적인 팔로워십 연구와 리더십 대상으로서의 팔로워십 연구, 팔로워십이 리더에게 미치는 영향에 대한 연구, 리더 유형과 팔로워 유형의 결합이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 등으로 나눌 수 있다. 그러나 팔로워십이 리더에게 미치는 영향에 대한 연구는 찾아보기가 힘든 상태이다. 따라서 본 연구는 팔로워십이 리더에게 영향을 미친다는 점을 실증적으로 보여줌으로써 새로운 연구 분야를 개척했다는 데 큰 의의가 있다.

둘째, 팔로워의 행동(팔로워십)은 리더의 의사결정방식에 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 리더의 의사결정권은 리더와 팔로워를 구별 짓는 핵심기준 중 하나로 리더의 의사결정권 공유가 리더의 자발적 의지에만 달려있는 것이 아니라 팔로워의 행동(팔로워십)에 따라 달라질 수 있음을 알 수 있다. 기존의 리더십 연구에서 팔로워는 리더의 지시를 받는 '순한 양'과 같은 존재라고 가정을 하였다. 그러나 이러한 가정은 본 연구의 실증분석이 보여준 바와 같이 적절치 못한 것으로 판단된다. 따라서 Kelly(1988) 등 많은 팔로워십 연구자들이 주장한 바와 같이 주체적이고 능동적인 팔로워의 역할에 주목할 필요가 있다.

셋째, 리더와 팔로워 사이에서 LMX의 역할을 재조명하였다. 기존의 연구는 리더가 리더십을 통해 LMX의 질을 높이면 팔로워의 조직효과성을 높일 수 있음을 보여 주고 있다. 그러나 본 연구는 반대로 팔로워가 팔로워십을 통해 LMX의 질을 높이면 리더에게 상당한 영향력을 행사할 수 있음을 보여주고 있다. 이는 리더와 팔로워가 LMX를 매개로 상호영향을 주고받는다는 점을 시사하고 있는 것으로 LMX의 연구범위를 확장하고 있다는 데 큰 의의가 있다.

본 연구결과가 제공하는 실무적 시사점은 아래와 같다.

첫째, 본 연구결과는 팔로워들에게 생각과 행동을 적극적으로 전환할 필요가 있음을 시사하고 있다. 조직에는 리더의 결정 없이는 스스로 아무 것도 결정할 수 없다는 의존적 생각에 사로잡힌 팔로워들이 많이 있다. 그러나 본 연구결과에 따르면 조직과 리더와의 활동에 열정을 가지고 적극적으로 참여하여 조직에 많은 공헌을 하는 팔로워들은 리더와의 긍정적이고 발전적인 상호관계를 갖고 있음을 알 수 있다. 그들은 이러한 관계를 바탕으로 리더의 의사결정과정에 참여하여 자신의 의견을 반영시키거나 의사결정권한을 위임받음으로써 조직에 보다 많은 역할을 하고 있다. 따라서 순한 양과 같은 팔로워들은 자신의 무기력함을 리더의 탓만으로 돌릴 것이 아니라 수동적인 생각과 행동을 적극적으로 바꾸어 자신의 역할을 새롭게 정립해 나가야 할 것이다.

둘째, 조직의 의사결정과정에 보다 많은 팔로워의 참여를 유도할 필요가 있을 경우 리더에게만 권한을 공유토록 장려할 것이 아니라 팔로워에게도 적극적 참여를 할 것을 권장할 필요가 있다. 의사결정권을 독점하고 있는 리더에게 조직이 의사결정권을 공유할 것을 요구할 경우 리더는 여러 가지 이유로 저항을 할 수 있다. 특히 팔로워가 소극적인 자세를 갖고 있고 리더와의 상호작용이 부족할 경우 리더의 입장에서 의사결정권을 팔로워와 공유하는 것은 매우 불안한 요소로 작용하게 된다. 따라서 조직의 입장에서 의사결정과정의 참여를 장려할 필요가 있을 경우 리더뿐만이 아니라 팔로워에게도 적극적인 자세를 권장해야 할 것이다.

셋째, 조직은 리더와 팔로워가 발전적인 관계를 형성할 수 있도록 지원해야 한다. 조직의 입장에서 의사결정의 질을 높이기 위해서는 구성원의 다양한 의견이 반영될 수 있어야 하며, 업무의 효

을성을 높이기 위해서 권한위임이 필요한 경우가 있다. 리더는 자신과 상호작용이 높은 팔로워에게 의사결정에 참여할 수 있는 기회나 의사결정권을 부여하는 경향이 있으므로, 조직은 LMX의 질을 높이기 위한 다양한 지원활동을 함으로써 의사결정의 효과성과 효율성을 도모해야 할 것이다.

### 3. 연구의 한계점 및 제언

이러한 시사점이 있음에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점이 있다.

첫째, 요인분석 결과 독립적·비판적 사고를 측정하는 문항들이 상당 수 탈락하였다. 이는 Kelly의 팔로워십 측정도구의 불완전성에 기인한 것으로 선행연구(Blanchard, et. al., 2009)에서도 나타나고 있는 현상이다. Colangelo(2000)의 경우 이러한 문제점을 인식하고 Kelly의 팔로워십 측정도구를 요인분석을 통해 4가지 하위차원으로 나눈 후 실증연구를 진행하였다.

둘째, 공통방법편향으로 인한 변수들 간의 상관관계가 실제보다 과대 추정되었을 가능성이 있다. 이러한 공통방법편향의 가능성을 줄이기 위해서는 독립변수, 매개변수, 그리고 종속변수들을 모두 자기보고방식(self-report)으로 측정할 것이 아니라, 이 중 일부는 상사나 동료 등을 통해 측정할 필요가 있다.

셋째, 횡단적 연구로 인해 독립변수와 종속변수 간의 인과관계를 해석함에 있어 제한이 따른다. 이를 극복하기 위해 추후연구에서는 종단적 연구를 통해 독립변수와 종속변수를 서로 다른 시점에서 측정함으로써 시간의 흐름에 따라 나타나는 변화를 파악해야 할 것이다.

본 연구의 결과를 바탕으로 한 팔로워십의 미래연구방향은 다음과 같다.

첫째, 팔로워십이 리더의 행동에 미치는 영향에 대한 연구 분야를 확장할 필요가 있다. 본 연구

에서는 리더의 행동 중에서 의사결정방식을 종속변수로 설정하여 팔로워십이 유의한 영향을 미침을 실증적으로 증명하였다. 이는 팔로워십이 리더의 행동에 영향을 미치는 중요한 선행요인으로 작용하고 있음을 의미하는 것이다. 따라서 팔로워십은 리더의 의사결정방식 외에 다른 리더의 행동에도 유의미한 영향을 미칠 수 있음을 예상해 볼 수 있다. 따라서 이에 대한 추후 연구를 통해 팔로워십의 리더에 대한 새로운 영향력을 규명해야 할 것이다.

둘째, 팔로워십 중 독립적·비판적 사고의 효과가 과업의 특성(업무의 반복성)이나 담당업무, 리더의 스타일 등 상황에 따라 어떻게 달라지는지를 연구할 필요가 있다. 김용원·이지만(2011)은 연구개발조직을 대상으로 연구를 진행한 결과 독립적·비판적 사고가 생산성향상능력에는 유의한 영향을 미치지 않았으나 변혁적 리더십을 만났을 때는 정(+)의 영향을, 거래적 리더십을 만났을 때는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 양동훈·구관모(2005)가 군 조직을 대상으로 진행한 연구에 따르면 독립적·비판적 사고가 LMX에 유의한 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타났다. 이는 팔로워십 중 독립적·비판적 사고의 영향이 통제변수 및 조절변수 등에 따라 달라질 수 있음을 의미하는 것이므로 여러 상황별로 연구를 나누어 진행할 필요가 있다.

셋째, 팔로워십 측정도구의 개발 및 검증이 필요하다. 본 연구를 비롯한 선행연구에서 Kelly(1992)의 측정도구가 요인분석 과정에서 탈락하는 문항들이 많다는 것은 측정도구의 개발 및 검증이 완성되지 않았다는 것을 의미한다. 특히 독립적·비판적 사고의 경우 탈락한 문항이 많은 것으로 나타났다. Kelly(1992)의 독립적·비판적 사고를 측정하는 문항들을 순서대로 살펴보면 앞부분의 문항들은 조직의 목표달성을 위해 독립적으로 사고하고 의견을 제시하는가를 묻는 문항으로 구성되

어 있다. 반면 뒷부분의 문항으로 갈수록 조직의 기준이 아닌 나의 기준에 따라 독립적으로 사고하고 의견을 제시하는가를 묻는 문항으로 이루어져 있다. 선행연구(Blanchard, et. al., 2009)를 살펴보면 본 연구와 같이 요인분석 시 독립적·비판적 사고를 측정하는 앞부분의 문항들이 적극적 참여를 측정하는 문항들과 같이 분류되어 탈락하고, 뒷부분의 문항만 남는 경우가 발생하였다. 이는 Kelly(1992)가 의도한 독립적·비판적 사고를 제대로 측정하지 못해 왜곡된 실증연구 결과를 가져올 가능성이 있음을 시사하고 있다. 따라서 이러한 문제점을 고려하여 새로운 팔로워십 측정도구를 개발할 필요가 있다.

## 참 고 문 헌

강대석(2005), “석산 김성수교수 정년퇴임 기념논총 : 조직 생산성에 기여하는 효과적인 팔로워십과 예측변수들”, **생산성논집**, 9(3), 97-124.

강용관·오현석·김국군(2011), “정서지능, 팔로워십, 조직성과 간의 관계분석 : 육군 병사를 중심으로”, **기업교육연구**, 13(1), 153-179.

구정대·오창호(2010), “조직 구성원의 팔로워십이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, **관광학연구**, 34(2), 391-409.

김성혁·권상미·양현교(2009), “호텔직원들의 리더십과 팔로워십 유형이 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향 - 서울 소재 특급 호텔 식음료 직원을 대상으로 -”, **호텔경영학연구**, 18(3), 81-97.

김용원·이지만(2011), “연구개발조직의 리더십 유형, 팔로워십 특성, 생산성향상몰입에 관한 연구”, **조직과 인사관리연구**, 35(1), 143~

169.

김재현(2008), “**권한위임이 혁신행동, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구**”, 부산대학교 대학원 석사학위논문.

김태희·손은영·신준호(2007), “LMX와 임파워먼트, 직무만족, 고객지향성과의 영향관계에 관한 연구: 서울시 특급호텔 조리종사원을 중심으로”, **관광연구저널**, 21(4), 321-335.

김희봉·송영수(2011), “군 조직내 팔로워십의 주요역량에 관한 탐색적 연구”, **한국HRD연구**, 6(2) 1-24.

김희천·정봉근(2004), “벤처캐피탈의 모니터링과 지원활동 결정요인”, **인사조직연구**, 12(1), 1-32.

박민생·장영철(2010), “팔로워십의 유형화에 관한 실증 연구”, **인적자원관리연구**, 17(1), 57-72.

백기복·신제구·차동욱(1998), “한국 경영학계의 리더십 연구 30년: 문헌 검증 및 비판”, **경영학연구**, 27(1), 113-156.

서창직·윤여선(2006), “직속상사의 변혁적 리더십과 종업원의 팔로워십 특성에 따른 종업원만족이 고객 인지 서비스 품질에 미치는 영향 - 백화점과 할인점의 점점종업원과 고객을 중심으로 : 직속상사의 변혁적 리더십과 종업원의 팔로워십 특성에 따른 종업원만족이 고객 인지 서비스 품질에 미치는 영향”, **한국생산관리학회지**, 17(1), 55-91

송기웅·심원술(2007), “멘토링과 조직 유효성 관계에 있어서 팔로워십의 조절효과에 관한 연구”, **HRD연구**, 9(1), 77-95.

양동훈·구관모(2005), “팔로워십 특성이 상사부하간 교환관계 및 직무태도에 미치는 영향”, **경영학연구**, 34(3), 939-969

오경택(2011), “**리더-구성원 교환관계가 임파워링 리더십과 임파워먼트의 관계에 미치는 조절효과연구**”, 단국대학교 대학원 석사학

- 위논문.
- 오종철·서현숙·김영택(2009), “호텔기업의 팔로워십이 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구 : 커뮤니케이션 환경을 중심으로”, **관광연구**, 24(1), 141-164.
- 유나연(2013), “**리더와 구성원간의 교환관계(LMX)가 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구**”, 전북대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 유시정·김영택·양태식(2007), “서비스기업의 팔로워십 특성이 직원의 관계교환(LMX)의 질, 임파워먼트, 직무태도간에 미치는 영향”, **서비스경영학회지**, 8(1), 57-78.
- 이규현·임유신·김경섭(2010), “팔로워십을 고려한 리더십 개발의 필요성에 관한 실증 연구 - 리더신뢰의 매개효과를 중심으로-”, **HRD연구**, 12(2), 113-144.
- 이도화·강기형·이종범(2009), “변혁적 리더십과 팔로워십이 조직구성원의 성과에 미치는 영향”, **인적자원관리연구**, 16, 227-245.
- 임규혁·한주희(2013), “의사결정참여와 상사신뢰가 정서적 몰입에 미치는 영향: LMX의 매개효과를 중심으로”, **대한경영학회지**, 26(7), 1803-1824.
- 장동현 역, Kelly, R. E(1994), “(성공기업을 창출하는) 플로어십과 리더십”, **고려원**
- 정현영·이상우(2011), “호텔기업 구성원의 팔로워십, 조직냉소주의, 조직시민행동 영향 관계”, **한국콘텐츠학회논문지**, 11(7), 448-457.
- 조태준(2013), “권한위임과 개인성과 간 관계에 대한 연구”, **한국공공관리학보**, 27(1), 169-202.
- 한연주·김대관(2011), “관광컨벤션기업내 리더십, 팔로워십, 조직몰입 간의 관계에 관한 연구”, **관광연구저널**, 25(1), 165-179.
- 홍순복·정기호·황종호(2005), “참여의사결정과 대인신뢰가 생산성에 미치는 영향”, **한국콘텐츠학회논문지**, 5(6), 264-272.
- 황미영(2009), “리더십에 대한 국내 연구동향”, **부산교육학연구**, 22, 125-154.
- Agho, Augustine O.(2009), Perspectives of Senior-Level Executives on Effective Followership and Leadership, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(2), 159-166.
- Anderson, J. C., & Gerbing D. W.(1988), Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach, *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anit, S., & Maayan, W.(2006), The Impact of Participative and Directive Leadership on Teachers' Performance: The Intervening Effects of Job Structuring, Decision Domain, and Leader-Member Exchange, *Educational Administration Quarterly*, 42(5), 746-772.
- Arnold, Josh A., Arad, Sharon., Rhoades, Jonathan A., & Drasgow, Fritz.(2000), The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y.(1988), On The Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of the Academy Marketing Science*, 16, 74-94.
- Baker, Susan D., Mathis, Christopher J., & Stites-Doe, Susan.(2011), An Exploratory Study Investigating Leader and Follower Characteristics at U.S. Healthcare Organizations, *Journal of Managerial Issues*, 23(3), 341-363.
- Bass, B. M.(1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, 3rd ed, New York, Free Press.
- Bass, B. M.(2007), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, 4th, ed, Simon & Schuster.

- Blanchard, Anita L., Welbourne, Jennifer., Gilmore, David., & Bullock, Angela.(2009), Followership Styles and Employee Attachment to the Organization, *The Psychologist-Manager Journal*, 12, 111-131.
- Blau, P.(1964), *Exchange and Power in Social Life* Wiley, New York, NY.
- Carsten, Melissa K., Uhl-Bien, Mary., West, Bradley J., Patera, Jaime L., & McGregor, Rob.(2010), Exploring social constructions of followership: A qualitative study, *Leadership Quarterly*, 21(3), 543-562.
- Colangelo. A. J.(2000), Followership: Leadership Styler, The UNIV of Oklahoma.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N.(1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- 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, 219-247.
- Heller. F. A.(1976), Decision-processes: An analysis of power-sharing at senior organizational levels, In R. Dubin(Ed.), *Handbook of work, organization, and society*.
- Holmbeck, G. N. (1997), Toward Terminological, Conceptual, and Statistical Clarity on the Study of Mediators and Moderators: Examples From the Child-Clinical and Pediatric Psychology Literatures, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65(4), 599-610.
- Howell, J.M., & Shamir, B.(2005), The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences, *Academy of Management Review*, 30, 96-112.
- Kearney. R. C., & Hays. S. W.(1994), Labor-management relations and participative decision making: Toward a new paradigm, *Public administration review*, 54(1), 44-51.
- Kelly R. E.(1988), In Praise of Followers, *Harvard Business Review*, 66, 142-148.
- Kelly, R. E.(1992), *The Power of Followership*, New York : Doubleday Dell.
- Kelly, R. E.(2008), Rethinking Followership, In R. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Bulmen (Eds.), *The art of followership*, San Francisco: Wiley.
- Kent Bjugstad., Elizabeth C. Thach, Karen J. Thompson., & Alan Morris.(2006), A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles, *Institute of Behavioral and Applied Management*, 7, 304-319.
- Leana, C, R.(1986), Predictors and consequences of Delegation, *Academy of Management Journal*, 29(4), 754-774
- Locke, E. A., & Schweiger, D. M.(1979), Participation in decision-making: One more look, *Research in organizational behavior*, 1, 265-339.
- Mahfooz A. Ansari., Lee Bui Bui., & Rehana Aafaqi.(2007), Leader-Member Exchange and Work Outcomes: The Mediating Role of Perceived Delegation in the Malaysian Business Context, The Academy of Management (International Management Division), Philadelphia.
- Mushonga, Shingirayi M., & Torrance, Christopher G.(2008), Assessing the relationship between followership and the big five factor model of personality, *Review of Business Research*,

- 8(6).
- Nyhan, R. C.(1994), The interrelationships of organizational commitment, trust and participatory decision-making practices in public organizations, (Unpublished Doctoral Dissertation), Florida Atlantic University, USA.
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W.(1986), Self reports in organization research: Problems and prospects, *Journal of Management*, 12, 531-544.
- Ruh, Robert A., White, J. Kenneth., & Wood, Robert R.(1975), Job Involvement, Values, Personal Background, Participation in Decision Making, and Job Attitudes, *Academy of Management Journal*, 18(2), 300-312.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L., & Scandura, T. A.(1998), Delegation and Leader-member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurement Issues, *Academy of Management Journal*, 41(3), 298-318.
- Strauss, G.(1963), Some notes on power-equalization, *The social science of organizations*, NJ, Prentice-Hall.
- Yukl, G.(1998), *Leadership in Organizations*, 4th ed., NJ, Prentice-Hall.

<Abstract>

## Effects of Followership on the Leader's Decision-Making

- The Mediating Role of LMX -

*Gwon, Hyeong Chang · Kim, Kyoung Seok*

This study aims to discuss how followership would influence these two particular leader's decision-making methods, the participative decision-making and the delegation, and in order to learn about any mechanisms there, the study has selected LMX as a moderating variable. In the past, various investigations on followership were conducted and yet, they hardly talked about how followership affects the leaders. In the light of that, this study first determines the leader's decision-making right as the most significant factor to separate followers from the leaders, and second, looks into chances of followership's having an influence on the decision-making and the delegation of the leaders. In other words, while the past relevant researches were arguing that the followers' participation in the decision-making process is determined by the leader's voluntary willingness, this study goes differently from them as extracting hypotheses on the assumption that the followers' behaviors (followership) would affect the leaders in relation to their inviting the followers to the decision-making process or delegating the decision-making right to the followers.

According to the findings, of the followership, the independent and critical thinking does not have a significant influence on the LMX, the participative decision-making and the delegation. On the contrary, the study confirmed that with LMX applied as the moderating variable, the active participation of followership has a complete and a partial mediating effect on the participative decision-making and the delegation relatively.

What this study came up with as above is considered opposite to the previous arguments on how always the followers are only being affected by the leaders which would make the followers passive individuals. As far as this study understood, when the followers get affected by the leaders, they can still become independent and proactive enough to influence the leaders vice versa.

**Keywords** : followership, LMX, participative decision-making, delegation