

팔로워십 특성이 상사부하간 교환관계 및 직무태도에 미치는 영향

양동훈

서강대학교 경영학부 부교수
(dhyang@sogang.ac.kr)

구관모

공군본부 인사참모부
(afkrmkoo@hanmail.net)

Kelley(1988,1992)가 제시한 팔로워십 특성이 상사부하간 교환관계와 부하들의 직무태도에 미치는 영향을 검증하기 위해 공군 위관장교 358명을 대상으로 실증연구를 수행하였다. 연구결과 부하들의 팔로워십 특성 중에서 목표일치성 지각과 능동적 참여는 상사부하간 교환관계(LMX)에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 또한 부하가 지각하는 상사부하간 교환관계(LMX)의 질(quality)은 부하들의 직무태도 중 갈등지각과 이직의도에 부(-)의 영향을, 직무만족에는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과는 선행연구들의 연구결과를 지지하는 결과이다. 한편 부하들의 팔로워십 특성 중에서 목표일치성 지각은 직무만족과 이직의도에, 능동적 참여와 팀 정신은 직무만족에, 비판적 사고는 갈등지각에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 목표일치성 지각과 능동적 참여만이 직무만족에 대해서 상사-부하간 교환관계를 통한 간접효과(매개효과)를 갖는 것으로 나타났다. 본 연구는 팔로워십 특성이 상사부하간 교환관계와 직무태도에 미치는 영향만을 검증하였으나 리더십유형이 팔로워십 특성과 어떠한 상호작용을 하여 상사부하간 교환관계의 질을 변화시키는 지는 분석하지 못한 한계가 있다.

한글색인어: 팔로워십, 상사부하간 교환관계(LMX), 직무태도, 갈등지각, 직무만족, 이직의도

1. 서론

리더십에 관한 연구는 대부분 리더(leader)에게 초점을 맞춘 연구들이었다. 그 이유는 조직의 성공에 중요한 기여를 하는 사람은 리더이고, 부하(follower)들은 단순히 리더가 이끄는 대로 따라가는 존재들이라는 인식 때문이다. 그러나 이러한 개념은 리더십의 효과가 특정한 상황에서 리더와 부하간 상호작용의 결과로서 발휘되는 것이라고 볼 때 리더십 과정에 대한 이해를 제한하고 있다(Hughes et al., 1993).

Kelley(1988)는 기존의 리더십 연구들이 조직

성공에 미치는 리더의 영향을 지나치게 강조한 나머지 상대적으로 리더를 추종하는 팔로워들의 중요성을 간과했다고 비판하였다. 이 점에서 Kelley(1988)는 팔로워십(followership)이라는 개념을 제시하고 조직의 실질적인 성과에 영향을 미치는 팔로워들의 중요성을 부각시키려 하였다. Kelley(1992)에 의하면 조직 성공에 대한 리더의 기여는 20%정도에 그치는 경우가 많으며 직급이 높은 리더라 하더라도 리더로 일하는 시간보다 팔로워로 일하는 시간이 더 많다는 사실을 강조하고 있다. 나아가 그는 팔로워십이 리더십의 하위요소가 아닌 별도의 독립적인 요소로 간주되어야 하며 조직의 성공을 위해서 리더십과는 별도로 효과적인 팔로워

십을 모색하고 개발해야 한다고 주장한다. 따라서 조직구성원의 대부분이 팔로워이면서 동시에 리더로서의 역할을 수행하고 있는 현실에서 팔로워십의 연구는 리더중심의 이론만을 다룬 기존의 연구가 가진 한계를 보완할 수 있을 것으로 기대한다.

그러나 최근 팔로워십에 대한 국내 연구들을 살펴보면 이론적 모형의 모색이나 실증연구의 수가 매우 적어 이에 대한 향후 연구의 확대가 필요할 것으로 판단된다. 우선 국내의 연구들은 거의 모두 Kelley(1994)가 개발한 팔로워십 설문과 팔로워 유형구분을 사용하고 있으나 아직 팔로워십의 유형에 대한 일관된 개념정립이 미흡한 상태에 있다. 특히 팔로워의 유형구분에 있어서 Kelley가 제시한 5가지 팔로워 유형이 실증조사 자료에 의하여 뚜렷하게 구분되지 못하고 있어 연구간 유형정립에 일관성이 부족한 현실이다. 또한 이론적 측면에 있어서도 팔로워십이 어떠한 원인요인과 결과요인을 가지고 있는 지에 대해서 많은 연구가 축적되어 있지 못하다. 대부분의 연구들은 팔로워십의 원인변인을 파악하는 노력보다는 주로 결과변인으로서 조직유효성 혹은 직무태도에 팔로워십이 어떠한 영향을 미치는 지를 검증하고 있다.

팔로워십에 대한 국내의 실증연구들은 살펴보면 크게 두 가지의 접근방법을 취하고 있다. 첫째는 어떤 팔로워십 유형이 조직유효성과 긍정적인 관계에 있는가를 실증적으로 밝히려는 탐색적 연구들이다. 이들 연구에서 파악된 바로는 팔로워유형 중 모범형 유형을 가진 팔로워들이 다른 유형의 팔로워들보다 직무만족과 조직몰입, 혹은 직업의식이 높다는 것과 일부 이러한 관계를 더욱 강화시켜주는 조절변인이 존재한다는 점이다(구옥희, 최옥순, 2000; 최광신, 1999; 오점록, 1998).

팔로워십에 대한 두 번째 접근방법은 단순히 팔

로워십 유형과 조직유효성간의 관계를 밝히는 것 외에도 팔로워십 유형과 리더십유형 간의 조합들중 조직유효성을 높이는 조합이 어떤 것인지를 밝히려는 노력이다. 이러한 연구는 앞서 팔로워십의 유형을 중심으로 한 연구들과 차별화하여 일종에 팔로워십의 상황 이론적 입장을 내세운 것이다. 이러한 연구로서 박동수(1999)는 팔로워십을 규정짓는 두 차원인 적극적 행동과 독립적 사고가 4가지의 리더십유형 각각과 상호작용하여 직무만족이나 직무몰입, 그리고 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는 지를 검증하였다. 또한 박종훈과 박경아(2001)는 팔로워십의 유형이 변혁적 리더십 혹은 거래적 리더십과 조합을 이룰 때 직무만족과 리더만족에 어떠한 영향을 미치는 지를 조사하였다. 두 실증연구의 결과는 조직유효성을 높이는 팔로워십과 리더십간의 상호작용이 통계적으로 발견되지 않은 경우와 일부 조합이 존재하는 경우로 각각 나타나 서로 일치되는 결과를 보고하고 있지는 않다.

본 연구는 앞서 두 가지 접근방법과 달리 팔로워십을 상사부하간 교환관계(Leader-Member Exchange: 이하 LMX)의 결정요인으로서 조사하였다. 즉, 이전의 연구들이 팔로워 유형을 특정한 리더십유형과 조합하여 조직유효성을 높이는 최적의 리더-팔로워 간의 조합을 발견하였다면 본 연구에서는 팔로워십의 특성중 상사부하간 교환관계의 질을 높이는 요인들을 파악하고 팔로워와 상사부하간의 이러한 긍정적 관계를 통하여 조직유효성이 증가되는 관계가 있는지를 조사하였다. 상사부하간의 긍정적인 관계가 조직유효성을 높인다는 주장은 이미 기존의 많은 연구에 의하여 확인되었지만 팔로워십특성과 상사부하간 교환관계 사이의 검증은 아직 이루어진 바가 없다. 그러나 기존의 연구결과에서 추론하여 볼 때 Kelley가 제시한 팔로워십은

상사부하간 교환관계(LMX)에 유의한 영향을 미칠 것이라고 예측할 수 있다. 왜냐하면 팔로워십의 개념 자체가 독립적 사고나 적극적 행동과 같이 부하의 특성에 기인하고 있는데 이는 상사부하간 교환관계의 질을 결정하는 주요 요인들인 부하의 성과나 능력, 성격, 호감, 성장욕구와 외향성, 영향력 행동 등의 부하특성과 밀접한 연관성을 가지고 있기 때문이다.

또한 본 연구는 표본대상을 팔로워십의 몇 가지 유형 중 하나로 구분하는 기존의 방법 대신 팔로워십을 4개의 하부 개념에 따라 조작적으로 정의하는 방법을 사용하였다. 이는 기존의 연구에서 팔로워를 특정 유형에 구분하려는 시도가 Kelley가 제시한 유형대로 되지 않고 또한 유형구분의 기준이 임의적으로 결정되는 문제를 회피하기 위한 것이다. 이러한 문제로 인하여 국내외에서 이루어진 팔로워십의 유형구분은 애초에 Kelley가 구분한 5가지의 타입과 정확히 일치되는 경우가 매우 적었다. 최근에 이러한 문제점을 인식하고 일부 연구에서는 Kelley(1992)의 측정도구를 사용하여 무리하게 유형을 구분하기보다는 요인분석에서 구분된 팔로워십의 특성을 하부개념에 따라 새로운 변수로 정의하여 활용하려는 연구가 제시되고 있다 (Colangelo, 2000). 본 연구에서도 이와 같은 문제점을 인지하여 팔로워십 유형을 무리하게 분류하기 보다는 Colangelo의 주장에 따라 측정도구의 요인분석 결과에 근거하여 팔로워십을 구성하는 다차원적인 하부특성을 조작적으로 정의하였다.

마지막으로 본 연구는 기존의 연구에서 팔로워십이 조직유효성에 직접적으로 영향을 미친다는 주장을 일부 수정하여 팔로워십이 상사부하간 관계의 질에 일차적으로 영향을 주고 상사부하간 교환관계가 결과적으로 다시 조직유효성을 높이는 일련의

관계를 가지고 있다는 연구모형을 제시하였다. 이는 팔로워십 자체가 직접 조직유효성을 결정하기 보다는 리더와 팔로워가 함께 형성한 상호관계의 질에 따라 조직유효성이 결정된다는 논리에 기반하고 있다. 팔로워십에 대한 Kelley의 주장은 그것이 리더십과 뚜렷이 구분되는 개념임으로 리더십과 별도로 조직유효성에 독자적인 영향을 미칠 수 있는 가능성을 강조한 것이다. 그러나 이러한 주장은 현실적으로 리더와 팔로워 간의 상호작용을 간과한 한계가 있었다고 본다. 따라서 본 논문의 연구자들은 팔로워십이 상사부하간 관계에 영향을 주고 다시 상사부하간 관계가 조직유효성을 높이는 일련의 관계가 보다 논리적이고 현실적이라고 판단하였다.

팔로워십이 상사부하간 교환관계에 영향을 줄 수 있다는 논리는 상사부하간 교환관계의 결정요인에 대한 기존의 연구결과에서 추론하였다. 즉, 이들 연구에 따르면 상사부하간 교환관계의 결정요인으로서 부하의 능력과 성격이 중요한 작용을 한다고 보고 되고 있다. 이를테면 부하의 성장욕구와 외향성(Phillips & Bedeian, 1994) 혹은 부하의 부정적인 정서(Day & Crain, 1992) 등은 상사부하간 교환관계의 질에 유의한 영향을 미치는 것으로 보고 되고 있다. 팔로워십은 개념적으로 부하의 태도와 정서적인 요인을 강조한 것임으로 팔로워십이 상사부하간 교환관계의 질에 영향을 줄 수 있는 가능성이 있다고 보았다. 물론 이러한 경우 상사부하간 교환관계의 질이 팔로워십에 영향을 줄 수 있는 역의 관계성도 배제할 수는 없을 것이다. 그러나 상사부하간 교환관계는 1차적으로 상사와 부하가 상호작용을 통하여 형성하는 관계성임으로 팔로워십이 상사부하간 교환에 1차적인 영향을 미칠 것으로 추론할 수 있다.

이상의 관계를 실증적으로 조사하기 위하여 본

연구는 부하들의 직무태도인 조직몰입, 이직의도, 갈등지각을 조직유효성 변인으로 하고 결과적으로 팔로워십 특성이 부하들의 직무태도에 미치는 직접적인 연관관계와 상사부하간 관계를 통한 간접적인 연관관계를 조사하였다.

본 연구의 표본 수집에는 공군장교를 대상으로 비례층화샘플링(proportional stratified sampling) 방법을 활용하였다. 비례층화샘플링은 적은 표본수를 가지고도 추정치의 정밀도를 증가시킬 수 있는 이점을 가지고 있다(소영일, 1996; 311, 이근희, 2001). 이를 위하여 우선 국내 공군 위관장교를 샘플의 모집단으로 선정하고 이를 수 개의 층(segment)으로 구분한 후 각 층에서 비례적으로 표본을 추출하는 시도를 하였다. 또한 연구표본의 대상을 군 조직으로 한정된 것은 군 조직이 그 상하관계가 잘 규정되어 있고 직무의 표준화 정도가 높아서 직무성격에 대한 하부 단위조직별 통제가 용이하다는 이유도 있었다. 아울러 본 연구 이전에 이루어진 팔로워십의 연구 중에 군 조직을 대상으로 한 연구가 있었으므로 연구결과의 상호비교가 용이하다는 점도 표본선정 시에 고려되었다(박동수, 1999; 오점록, 1998; Colangelo, 2000).

II. 이론적 배경 및 가설

2.1 팔로워십 특성과 상사부하간 교환관계

2.1.1 팔로워십의 개념

조직의 성공과 실패에 대한 원인을 흔히 리더의 탓으로 돌리는 경향이 많지만, 부하들이 실질적인

원인을 가지고 있는 경우가 적지 않다(Meindl & Ehrlich, 1987). 부하들은 조직에서 중요한 역할들을 수행하고 있지만, 이들의 기여는 종종 간과되고 결과에 대한 책임을 리더의 탓으로만 생각하는 것이다. 성공적인 리더십이 일의 완성이나 사회적 관계에 영향을 미치는 것만큼, 부하의 효과적인 행동도 일의 완성이나 리더의 노력을 수용하는 데 도움이 된다. 또한 리더십 대체이론에서도 부하들의 자질이 매우 뛰어나고 일에 대한 목표와 방향의식이 뚜렷한 경우 지시 중심적 리더가 오히려 비효과적일 수 있다는 점을 지적하고 있다. 예컨대 자율적 작업조직과 같이 리더를 필요로 하지 않는 경우까지도 있음을 알 수 있다(Howell et. al, 1990). 따라서 일부 리더십 연구에서 부하를 리더십의 하위개념, 또는 리더십에 대한 하나의 상황변수로만 다루는 것은 적절하지 못하다고 판단된다.

최근 부하들의 중요성을 보다 적극적으로 해석하여 팔로워십을 리더십에서 분리하여 독립적인 개념으로 다루고자 하는 노력이 Kelley(1988)에 의하여 시도되었다. Kelley는 팔로워가 누구인지 그 학문적인 정의를 명확히 내리고 있지는 않지만 연구자들이 그의 저작에서 추론하여 보면 팔로워란 조직의 공식적 계층상 명령과 통제를 받는 자들로 볼 수 있다. 그는 Harvard Business Review (1988)의 기고문에서 “나폴레옹은 그의 군대가 없었다면 단순히 야망만을 가진 지도자로 끝났을 것이다(p.142)”라고 기술하고 있는데 이는 팔로워가 계급조직의 명령통제 상의 하위집단이라는 의미를 시사하고 있다. Kelley의 연구이후 이루어진 실증 연구들은 우연히도 군인을 표본으로 한 경우가 다수인데 이는 군대라는 조직이 Kelley의 팔로워 개념을 가장 명확하게 반영하기 때문이 아닌가 추측해본다(Colangelo, 2000; 오점록, 1998; 박동

수, 1999)

Kelley가 규정한 팔로워의 개념이 리더십연구에서 논의된 팔로워들과 다른 점은 팔로워십 그 자체가 리더십을 전제로 한 종속적 성격을 가진 것이 아닌 독립적인 개념이라는 점이다. 이에 대해서는 많은 논쟁이 가능하겠지만 최소한 그의 의도는 조직유효성에 미치는 팔로워들의 영향력이 리더십에서처럼 매우 크기 때문에 팔로워십을 리더십의 종속적 개념으로만 다루는 것에 반대한다는 것이다. Kelley는 팔로워십(followership)을 조직의 목표를 달성하는데 기여하는 팔로워들의 효과적인 자질이나 역할이라고 정의하고 있다. 즉 그에 의하면 효과적인 팔로워들은 '나무와 숲을 동시에 보는 통찰력과 타인과 잘 융합할 수 있는 사회적 역량을 지니고 있고, 지위와 상관없이 활동하며 어떤 목적을 달성하기 위해 적극적으로 참여하고 노력하려는 의지를 보유했다'라고 보았다. Kelley(1988, 1992)는 이러한 의도에서 팔로워의 유형을 독립적·비판적 사고와 적극성·능동성이라는 2가지 차원에서 구분하고 있다. Kelley(1988, 1992)의 유형분류에 의하면 독립적·비판적 사고의 차원에서 효과적인 부하는 스스로 생각하고, 건설적인 비판을 하며, 자기 나름의 개성이 있고, 혁신적이며 창조적인 개인들로서 묘사되고 있다. 한편 적극적·능동적인 참여의 차원에서 효과적인 부하는 술선수범하고 주인의식을 가지고 있으며, 적극적으로 참여하고, 자발적인 행동특성을 가지고 있다. Kelley는 이러한 2가지 차원의 조합에 따라서 다시 모범형(Effective followers), 실무형(The pragmatists), 순응형(The conformists), 소외형(Alienated followers), 수동형(Passive followers)의 5가지 역할유형을 보인다고 하였다. 이러한 Kelley의 팔로워십 개념은 참신하고 자극적인 기여를 하였다고

평가받고 있다(Hughes & Ginnett, 1993).

보다 최근의 연구로서 Banutu-Gomez(2004)는 팔로워십을 독립적이고 비판적인 사고를 가지고 일을 수행하며 창의적이고 건설적인 팔로워들을 특징짓는 것으로 정의하고 있다. 이러한 부하사원들은 일반적으로 다른 직원들의 모범이 되는 경향이 있으며 조직이 그들에게 기대한 것 이상의 목적을 추구하는 자발적 동기부여자라고 설명하고 있다. 그러나 Banutu-Gomez의 팔로워십 개념은 크게 Kelley가 제시한 팔로워십과 차별화되지는 않는다.

팔로워십에 대한 실증연구는 아직 많지 않은 실정이다. 팔로워십에 대하여 국내에서 이루어진 초기 연구는 주로 팔로워십의 유형을 Kelley의 분류에 따라 구분하고 직무태도나 조직유효성에 긍정적인 관계를 가지는 팔로워의 유형이 무엇인지를 검증하는 것이었다. 이를테면 구옥희와 최옥순(2000)은 임상간호사 100명을 대상으로 한 연구에서 모범형의 간호사들이 다른 유형에 비해서 직무만족과 조직몰입이 더 높다는 것을 제시하였고, 최광신(1999)은 모범형 부하들이 높은 직무만족과 직무몰입을 나타냈으며, 모범형과 직무만족의 관계를 임파워먼트가 조절한다는 사실을 제시하였다. 박동수(1999)는 대구 경북지역의 16개 군 조직을 대상으로 병사들의 팔로워십 특성과 지원적·지시적·참여적·성취 지향적 리더십 사이의 관계를 살펴해보았다. 연구결과에서 박동수는 군인의 팔로워십 특성 중 독립적 사고와 적극적 행동이 직무만족이나 직무몰입, 조직몰입에 긍정적인 관계를 가지고 있음을 보고하고 있다. 그러나 팔로워십의 이러한 특성이 리더십 유형과 상호작용 하여 조직유효성을 높이는 경향은 미미한 것으로 나타났다. 또한 오점록(1998)은 육군 장교 649명을 대상으로 한 연구에서 팔로워십 유형을 능동형과 독립형 두 가지로

구분하고 각각의 유형이 직무만족·조직몰입·직업 의식 및 자기 임파워먼트 요소들과 정(+)의 관계를 갖고, 능동형이 리더십의 효과성을 조절한다는 결과를 발견하였다.

팔로워십에 대한 보다 최근의 연구는 팔로워십의 특성이나 유형구분에서 나아가 특정 리더십유형과 팔로워십 사이의 최적 조합을 찾아내려는 시도로 발전하고 있다. 즉, 이러한 연구는 조직의 유효성을 높이는 리더와 팔로워간의 최적 조합을 전제하고 있어 일종의 팔로워십의 상황이론으로 해석될 수 있다. 이러한 의도에서 박종훈과 박경아(2001)는 7개 상장기업의 종업원 279명을 대상으로 부하의 팔로워십 유형을 모범형, 수동형, 중간형의 3가지 유형으로 구분하고, 유형별로 적합한 리더십 유형을 제안하였다. 연구의 결과에 의하면 모범형의 경우 변혁적 리더가 가장 효과적이었지만, 수동형은 거래적 리더가 더 효과적이었고, 중간형의 경우 어느 리더십 유형이 더 효과적인지를 구분하기 어렵다는 사실이 밝혀졌다.

한편 Colangelo(2000)는 Kelley(1992)의 측정도구를 활용하여 팔로워십 유형을 구분하는 대신 팔로워십의 개념을 다차원적으로 해석하였다. 그에 의하면 Kelley의 측정도구가 본래 독립적·비판적 사고와 적극성·능동성 차원의 2개 차원으로 팔로워십 유형을 구분하도록 되어 있었으나 이러한 시도들이 이후 여러 연구에서 반복적으로 재확인되지 못하는 문제가 있었다고 한다. 이는 팔로워십의 개념 자체가 확고한 구조적 타당성을 가지고 있지 못했기 때문인 것으로 해석된다. 이 점에 대해서 박동수(1999)는 Kelley의 설문이 최초로 “양케트 조사를 위한 문항으로 개발되어 심리학적으로 건전한 척도로서 정착되지 못했다”라고 설명하고 있다.

이러한 점에 착안하여 Colangelo는 Kelley의

측정도구를 활용하여 팔로워십의 유형을 구분하는 대신 동일한 설문에서 측정된 자료를 가지고 팔로워십을 4개의 하부 특성으로 구분하였다. 그는 요인분석의 결과에 기초하여 팔로워십이 Kelley가 제시한 능동적 참여(active engagement)와 비판적 사고(critical thinking)라는 2차원이 아니라 실제로는 4가지의 차원으로 이루어진 구성개념(construct)이라는 점을 주장하였다. 즉, 그는 Kelley가 제시한 팔로워십의 개념은 구성개념상 2개 차원 외에도 열정(passion)과 팀 정신(team mindedness)이란 2개의 추가적인 특성으로 구성되어 있다고 주장하였다. Colangelo가 규정한 팔로워십의 추가적 특성인 열정은 부하가 자신과 조직의 목표가 서로 밀접히 연관되어(aligned) 있어, 일에 대한 열성적인 태도를 보이는 것을 말한다. 또한 팀정신은 부하가 다른 동료들을 도와 조직의 목표를 성취하도록 하는 특성을 의미한다. 실제로 Colangelo는 이렇게 정의된 팔로워십의 4가지 특성을 유럽에 주둔하고 있는 미 공군장병 567명을 대상으로 조사한 결과, 부하의 능동적 참여, 열정, 팀 정신이 민주형(democratic) 리더를 만났을 때 더 높게 나타난다는 결과를 발견하였다.

1.2 상사부하간 교환관계

전통적인 리더십 이론 중 평균적 리더십 유형(Average Leadership Style : ALS)에 기초한 이론은 각각의 리더가 자신의 특정한 리더십유형을 자기 집단의 모든 부하에게 유사하게 행사하고 집단 내의 모든 부하들은 이러한 상사의 행동을 동일하게 지각한다는 가정을 하고 있다. 과거 ‘구조주도(initiating structure)와 배려(consideration)’, ‘과업 중심적 또는 관계 중심적’ 등의 리더십 행동

의 차원에서 이루어진 연구들은 모두 이러한 평균적인 리더십을 전제로 한 것이다(Graen & Scandura, 1987).

그러나 Dansereau 등(1975)은 이러한 전통적 리더십 이론의 가정이 상사부하간의 관계특성을 적절히 고려하지 못하고 있다고 비판한다. 현실적으로 상사와 부하간의 관계는 한명의 리더와 부하 집단 전체간의 관계가 아니라 한 상사와 부하 각자와의 일대일 관계인 수직적 순서쌍(VDL: vertical dyad linkage)마다 다르게 형성된다. 즉, 특정 부하의 능력이 우수하고 또한 그 부하가 상사의 지시를 충실하게 수행하게 되면 상사와 부하간의 관계는 다른 경우보다 밀접하게 발전하게 된다. 이러한 관계는 내집단(in-group) 관계라고 하여 상사는 공식적인 수준보다 높은 역할수행을 부하에게 요구하고 부하도 적극적이고 능동적으로 임무를 수행하는 행동을 보이게 된다. 이에 반하여 외집단(out-group) 관계가 형성되면 상사는 특정 부하의 능력을 신뢰하지 못하기 때문에 그 부하에게는 조직에서 요구하는 최소한의 공식역할만을 기대할 뿐 신뢰에 바탕을 둔 밀접한 관계를 맺으려 하지 않는다.

따라서 리더는 집단의 목표를 성취하는 데 결정적 역할을 하는 일부의 부하들과 보다 친밀한 관계를 형성하고, 나머지 부하들과는 주로 형식적이거나 규율에 의존하는 관계를 형성하게 된다. 앞서 언급한 대로 내집단 성원에 속한 부하들은 상사와 보다 깊은 교환관계를 형성하는데, 교환관계의 기초가 되는 것은 부하들이 바람직하게 생각하고 있는 것, 즉 흥미 있고 장래성 있는 과업의 할당, 보다 큰 책임과 권한의 부여, 내부(비밀) 정보에 대한 접근, 상사의 의사 결정에의 참여, 유형적 보상의 할당, 부하에 대한 보상 및 개인적 인정 같은 것들이다. 상사는 이를 통하여 부하의 충성, 작업

목표에의 적극적 참여, 관리적 임무의 분담 등을 해당 부하에게 요구하게 된다.

리더와 팔로워 간의 집단적 관계가 아닌 개별적인 관계를 강조한 이러한 이론은 후에 리더십의 상사부하간 교환관계이론으로 발전하게 된다. 즉, 상사부하간 교환관계이론은 상사와 부하간 교환관계가 '내집단 성원(in-group)'과 '외집단 성원(out-group)'으로 구분된다고 주장하는 VDL(vertical dyad leadership)이론에서 한층 발전된 것으로 상사와 부하간 교환관계의 질(quality)을 연속선상에서 파악하려는 시도를 하고 있다. 상사부하간 교환관계의 질을 측정하는 시도에 있어서 VDL 이론은 내집단과 외집단의 이분법으로 집단화하는 방식을 제시하고 있으나 이후에 Seers & Graen (1984)은 이를 하나의 연속성 상에서 측정하는 것이 더욱 상사부하간 교환관계의 질을 정교하게 측정할 수 있다고 보았다. 예컨대 Liden & Maslyn (1998) 혹은 Graen & Uhl-Bien(1995)이 제시한 측정도구는 모두 상사교환관계의 질을 이분화된 집단이 아닌 하나의 연속성 상에서 측정하고 있다.

상사 부하간 관계(LMX)에 대한 과거 25년간의 연구를 조사한 Graen & Uhl-Bien(1995)에 의하면 상사 부하간 관계의 질을 측정하는 설문문항은 최초 2개 항목의 설문에서부터 최대 14개 항목까지 확대되어 왔다고 한다. 그 기간 동안 상사부하간 관계의 개념도 단일차원에서 다수 차원의 개념으로 확장되었다. 이를테면 Dienesch & Liden (1986)은 상사부하간 교환관계를 상사부하간 기여도(contribution), 충성심(loyalty), 그리고 정서적 밀착(affect)의 세 차원으로 정의하였다. 본 연구에서는 선행연구에 기초하여 상사부하간 교환관계를 앞서 Graen & Uhl-Bien(1995)의 개념으로 이해하고자 하였으며 이들의 측정도구를 이용하

였다. 따라서 본 연구에서는 상사부하간 교환관계의 질을 이분법적으로 내집단과 외집단으로 구분하기 보다는 상사와 부하가 형성하는 개별적인 관계 특성으로 다루었다. 이러한 측정도구는 상사부하간 교환관계의 질과 계량화된 종속변수와의 선형적 관계를 검증하는데도 도움이 된다고 보고 되고 있다 (강영순, 백기복, 김정훈, 2001).

상사 부하간 교환관계(LMX)의 질을 연속선상에서 상사와 부하가 형성하는 개별적인 관계로 규정한다면 그 질이 긍정적일수록 일과 관련하여 서로 간에 상대를 존중하는 정도(mutual respect)가 높고, 서로 간 교환관계에 대한 신뢰도(trust)가 높으며, 또한 서로간의 의무(obligation), 즉 부하의 헌신에 대한 상사의 보상과 지원이 확고히 정립되어 있다고 볼 수 있다(Graen & Uhl-Bien, 1995). 이러한 상사부하간 질이 높은 관계는 일을 효과적으로 추진할 수 있는 작업관계를 뜻하는 것으로 조직효율성을 높이는 결과를 보인다고 할 수 있다.

1.3 팔로워십 특성과 상사부하간 교환관계

상사부하간 교환관계에 영향을 미치는 선행요인으로는 부하의 특성, 상사의 특성, 그리고 기타 상황변수를 들 수 있다. 이러한 요인들 중에서 상사부하간 교환관계에 영향을 미치는 팔로워십의 특성으로 기존연구에 의하여 밝혀진 것은 부하의 능력과 성과, 성격, 상향적 영향력 등이다. 특히, 상사가 평가한 부하의 능력과 성과는 상사부하간 관계의 질과 정(+)의 관계를 갖는 것으로 제시되고 있다(Bauer & Green, 1996; Deluga & Perry, 1994; Day & Crain, 1992; Dockery & Steiner, 1990). 이는 상사가 부하들의 담당업무에 대한 능

력과 성과를 평가하고, 상사는 능력이나 성과가 높은 부하들과 보다 높은 교환관계의 질을 유지한다는 상사부하간 교환관계의 이론적 예측과 일치되는 것이다.

이외에 부하의 성격특성도 상사부하간 교환관계와 유의한 연관성을 갖는 것으로 제시되고 있다. 부하의 부정적인 정서는 부하의 능력과 상사와의 교환관계 간에 조절변수로서 작용하는 것으로 나타났는데, 부하의 부정적인 정서가 높으면 부하의 능력과 교환관계(LMX)의 질 간에는 약한 부(-)의 관계가 나타난다는 것이다(Day & Crain, 1992). 또한 부하의 성장욕구와 외향성(이규만 & 이근희, 2001; Phillips & Bedeian, 1994), 통제위치(Kinicki & Vecchio, 1994) 등 성격과 밀접한 요인들도 상사부하간 교환관계의 질에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

성격적 요인 이외에 상향적 영향력으로서 부하의 입장에서의 교섭, 단언, 합법적 권한, 연합과 같은 행동들은 오히려 상사부하간 교환관계의 질을 낮추는 반면에 부하의 비위맞추기 행동(Wayne & Ferris, 1990), 타인고양(other enhancement)과 의견동조(Deluga & Perry, 1994), 부하입장에서의 환심, 합리적 설득(Dockery & Steiner, 1990) 등은 상사부하간 교환관계의 질을 높이는 것으로 보고 되고 있다(Deluga & Perry, 1994; Dockery & Steiner, 1990; Dienesch & Liden, 1986).

이와 같은 선행연구들에 기초하여 볼 때, 부하들의 팔로워십 특성은 상사부하간 교환관계(LMX)의 선행요인으로 작용하여 교환관계의 질(quality)에 유의한 영향을 미칠 가능성이 매우 높을 것으로 추론한다. 왜냐하면 효과적인 팔로워십을 규정하는 능동적 참여, 비판정신, 팀정신, 목표일치성 지각

은 팔로워의 성과를 높이고 나아가 상사와의 긍정적인 정서를 형성할 가능성을 높이기 때문이다. 즉, 부하가 독립적·비판적 사고의 차원에서 스스로 생각하고, 건설적인 비판을 하며, 혁신적이며 창조적인 사고를 가지고 있다면, 또한 적극적·능동적 행동의 차원에서 주어진 과업에 대한 주인의식을 가지고, 적극적으로 참여하고, 자발적인 행동 특성을 가지고 있다면 부하와 상사간의 관계는 긍정적인 관계를 형성할 가능성이 높아질 것이다. 또한 이에 추가하여 부하가 팀정신으로 동료의 과업수행 행위를 도우며 조직과 자신의 목표를 일치된 것으로 지각하는 정도가 높다면 상사와 부하간 관계가 신뢰와 상호존중의 관계로 발전될 여지가 높으며 시간이 경과하면서 상호간의 교환관계는 더욱 밀접하게 이루어질 것이다. 이러한 자질을 가진 팔로워에 대하여 상사는 공식적 이상의 업무수행을 요구할 가능성이 높으며 이는 서로간 과업수행과 관련된 신뢰를 높이는 작용을 할 것으로 예상된다.

한편으로 상사부하간 교환관계가 팔로워십에 역으로 영향을 미치는 가능성도 배제할 수는 없을 것이다. 그러나 상사부하간 교환관계는 상사와 부하가 상호간의 접촉을 통하여 형성하는 관계성이라는 점에서 팔로워십이 상사교환관계에 일차적인 영향을 미칠 것으로 볼 수 있다. 긍정적인 팔로워십의 결과로 상사부하간 교환관계의 질이 개선될 경우 이러한 상사부하간 교환관계가 다시 긍정적인 팔로워십을 더욱 강화할 가능성은 2차적이라고 추측한다. 따라서 이상과 같은 논의를 통하여 팔로워십 특성과 상사부하간 관계의 질 사이에는 다음과 같은 관계가 예상된다는 가설을 설정하였다.

- 가설 I : 팔로워십 특성(목표일치성 지각, 능동적 참여, 팀 정신, 비판적 사고)이

높은 부하일수록 상사부하간 교환관계(LMX)의 질(quality)을 높게 지각할 것이다.

2.2 상사부하간 교환관계의 질과 직무태도

기존의 연구에서 상사부하간 교환관계의 질은 이직의도나 조직몰입과 같은 조직유효성과 직무만족이나 갈등지각과 같은 직무태도에 유의한 영향을 미치는 것으로 보고 되고 있다. 우선 상사부하간 교환관계(LMX)와 구성원의 이직의도에 관한 연구를 살펴보면, 상사부하간 관계가 이직과정의 개념 모델에서 이직행위의 선행변수로 널리 받아들여지고 있는 것을 알 수 있다. 이는 상사부하간 교환관계의 질이 높은 내집단 성원이 외집단 성원에 비하여 상사에의 접근이 용이하기 때문에 리더로부터 높은 신뢰와 지원을 획득하고 결과적으로 상호간에 높은 공동체적 의식을 갖게 되기 때문이다. 그러나 외집단 성원은 공식적인 관계 내에서 주어진 역할만을 수행하고 상사의 지원을 상대적으로 적게 받기 때문에 조직을 떠나려는 의도가 상대적으로 높아지게 된다. 실증연구로서 Graen 등(1982)과 Vecchio & Gobdel(1984)은 각각 시스템 분석가와 컴퓨터 프로그래머들을 대상으로 연구한 결과 교환관계의 질이 높은 구성원에 비해 교환관계의 질이 낮은 구성원이 상대적으로 높은 이직의도를 보이는 것으로 보고하고 있다.

또한 상사부하간 교환관계(LMX)와 갈등지각의 관계에 대한 선행연구들을 살펴보면 직무와 관련된 의견의 불일치 현상이 상사와 낮은 질의 교환관계에 있는 성원에게서 더 많이 지각된다는 결과가 있다(이규만 & 이군희, 2001). 이러한 결과는 귀인 이론(attribution theory)을 통해 상사와 부하의

갈등을 다루었던 Wilhelm et al.(1993)의 연구에서도 입증되고 있는데 즉, 귀인적 갈등은 교환관계의 질이 낮은 성원에게서 더 높게 나타나며, 이것은 부하의 만족, 공정성 지각을 낮추고, 이직의도를 높이는 작용을 하는 것으로 판단된다.

상사부하간 교환관계의 질에 있어서 구성원의 직무만족이나 조직몰입 또한 중요한 결과변수이다. 직무만족은 한 개인의 직무나 직무경험 평가 시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태로, 구성원의 성과나 태도, 행동 등에 중요한 영향을 미치고, 이러한 영향은 궁극적으로 조직목표의 달성과 직결된다고 할 수 있다. 리더십을 개발하려고 하는 가장 큰 이유 중의 하나가 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위한 것이라고 할 때, 직무만족은 그만큼 중요하다고 볼 수 있다. 이와 같은 중요성으로 상사부하간 관계는 직무만족에 영향을 주는 주요한 선행변수로 다루어져 왔다. 상사부하간 교환관계가 직무만족에 직접적인 영향을 미친다는 것은 기존의 실증연구에서도 확인되고 있다(Liden & Graen, 1980; Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982; Hackett, 2004). Dansereau, Graen, & Haga (1975)는 대학의 건물 관리부서 관리자 60명을 대상으로 한 연구에서 상사부하간 교환관계가 직무만족 및 이직률에 유의한 영향을 미치는 것을 발견하였다. Epitropaki & Martin(1999)은 교육기관에 근무하는 245명의 관리직원을 대상으로 조사한 결과 상사부하간 관계의 질을 높게 지각하는 구성원일수록 조직몰입, 직무만족, 행복감(well-being)이 높아진다는 결과를 보고하였다. 또한 Gerstner & Day(1997)는 상사부하간 교환관계에 대한 메타분석을 한 결과 상사부하간 교환관계가 상사의 만족, 직무만족, 조직몰입, 역할 갈등, 역할 모호성, 구성원의 능력과 유의한 관계가 있는 것으로 밝혀졌다.

이상의 논의로부터 상사부하간 교환관계의 질과 직무태도간의 관계에 대하여 다음의 가설을 설정하였다.

- 가설 II : 부하가 지각하는 상사부하간 교환관계(LMX)의 질(quality)은 부하의 직무태도(갈등지각, 직무만족, 이직의도)에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 II-1 : 상사부하간 교환관계의 질을 높게 지각하는 부하일수록 갈등지각 정도가 낮을 것이다.

가설 II-2 : 상사부하간 교환관계의 질을 높게 지각하는 부하일수록 직무만족도가 높을 것이다.

가설 II-3 : 상사부하간 교환관계의 질을 높게 지각하는 부하일수록 이직의도가 낮을 것이다.

2.3 팔로워십 특성, 상사부하간 교환관계와 직무태도와의 관계

본 연구에서는 팔로워십이 상사부하간 교환관계와 직무태도간에 조절효과를 가지는 변수로 보지 않았다. 그 이유는 특정변인이 조절변인이 되기 위해서는 종속변수에 영향을 미치지 않으면서 단지 두 변인 사이의 관계에만 영향을 주어야 한다는 조절변인의 정의 때문이다. 팔로워십을 엄격한 기준에서 조절변인으로 본다면 직무태도에 직접적인 영향을 미치지 않으면서 상사부하간 관계와 직무태도간의 관계에만 영향을 주어야 할 것이다. 그러나 팔로워십이 조직유효성과 직무태도에 직접 유의한 영향을 준다는 연구결과가 이미 다수 보고되고 있기 때문에 팔로워십을 본 연구에 있어서 하나의 조절변인으로 취급하는 것은 논리적이지 못하다고 판

단하였다.

보다 합리적인 관계는 팔로워십이 상사부하간 교환관계의 선행변인이며 다시 상사부하간 교환관계는 순차적으로 직무태도에 영향을 주는 것이다. 이러한 일련의 영향관계는 상사부하간 관계에 대한 기존의 연구결과를 검토해 보아 추론해볼 수 있을 것이다. 먼저 상사부하간 관계의 질은 크게 부하의 태도와 행동, 그리고 리더십의 유형과 특성, 그리고 상황변인에 영향을 받는 것으로 보면 팔로워십은 상사부하간 관계를 결정하는 일부의 선행요인으로 작용할 것이다. 이는 상사부하간 관계의 질을 결정하는 선행변인에 부하의 특성과 관련된 변인이 다수 있다는 사실에서도 추론된다. 즉, 상사부하간 관계의 질(quality)을 결정하는 선행변수들로 팔로워십 특성과 밀접한 관련을 갖고 있는 부하의 특성차원을 살펴보면 부하의 성과나 능력(Bauer & Green, 1996; Deluga & Perry, 1994; Day & Crain, 1992; Dockery & Steiner, 1990), 지각된 유사성(Liden et al., 1993; Phillips & Bedeian, 1994), 호감(이재창 & 이훈구, 1994; Wayne & Ferris, 1990), 부정적 정서(Day & Crain, 1992), 성장욕구와 외향성(이규만 & 이균희, 2001; Phillips & Bedeian, 1994), 통제 위치(Kinicki & Vecchio, 1994), 비위맞추기 행동(Wayne & Ferris, 1990), 타인고양(other enhancement), 의견동조(Deluga & Perry, 1994), 부하의 체면중시(박경규 & 이규만, 2001), 부하입장에서의 환심, 합리적 설득(Dockery & Steiner, 1990), 상향적 영향력 행동(Deluga & Perry, 1994; Dockery & Steiner, 1990) 등이 있다. 따라서 팔로워십은 상사부하간 관계의 선행요인으로 부하의 특성을 반영하는 개념이라고 판단된다.

한편 상사부하간 교환관계의 질(quality)은 조직 유효성이나 직무태도 변인들에 영향을 준다는 실증 연구의 보고가 있다. 즉, 상사부하간 관계의 질이 영향을 미치는 결과변수들로 기존 연구에 보고된 것은 직무만족(Liden & Graen, 1980; Vecchio et al., 1986; Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982; Liden & Graen, 1980; Hackett, 2004), 조직몰입(Liden et al., 2000; Wayne et al., 1997; Kinicki & Vecchio, 1994; Nystrom, 1990; Duchon et al., 1986), 부하에 대한 상사의 성과평가(Wayne et al., 2002; Scandura & Schriesheim, 1994; Setton et al., 1996), 부하의 만족, 공정성 지각, 이직의도(Rahim & Wagner, 1989; Vecchio & Gobel, 1984; Dansereau, Graen, & Haga, 1975), 갈등지각(Rahim & Wagner, 1989), 역할 갈등 및 역할 모호성(Gerstner & Day, 1997), 임파워먼트(Gomez & Rosen, 2001), 혁신행동(이규만 & 이균희, 2001), 조직시민행동(강영순외 2인, 2001) 등이 있다고 밝혀졌다.

따라서 본 연구는 팔로워십이 상사부하간 교환관계의 질을 높이고, 다시 상사부하간 교환관계가 직무태도를 긍정적으로 변화시키는 효과가 있는지를 검증하고자 하였다. 이와 함께 팔로워십에 대한 기존의 연구들이 팔로워십이 중간의 매개변수 없이 직접 직무태도와 조직유효성을 높이는 효과가 있다는 주장에 대하여 본 연구는 팔로워십이 직무태도에 미치는 직접적 영향 이외에도 상사부하간 교환관계를 통하여 미치는 간접효과가 있다고 보고 직간접효과 모두를 검증하고자 한다. 이러한 일련의 영향관계에 기초하여 본 연구는 상사부하간 교환관계를 매개로 다음의 가설적 관계를 설정하였다.

- 가설 III : 팔로워십 특성(목표일치성 지각, 능동적 참여, 팀 정신, 비판적 사고)은 부하가 지각하는 상사부하간 교환관계(LMX)의 질(quality)을 통해 갈등지각과 이직의도에는 부정적인 관계를, 직무만족에는 긍정적인 관계를 가질 것이다.¹⁾

가설 III-1 : 목표일치성 지각은 부하가 지각하는 상사부하간 교환관계(LMX)의 질(quality)을 통해 갈등지각과 이직의도에는 부정적인 관계를, 직무만족에는 긍정적인 관계를 가질 것이다.

가설 III-2 : 능동적 참여는 부하가 지각하는 상사부하간 교환관계(LMX)의 질(quality)을 통해 갈등지각과 이직의도에는 부정적인 관계를, 직무만족에는 긍정적인 관계를 가질 것이다.

가설 III-3 : 팀 정신은 부하가 지각하는 상사부하간 교환관계(LMX)의 질(quality)을 통해 갈등지각과 이직의도에는 부정적인 관계를, 직무만족에는 긍정적인 관계를 가질 것이다.

가설 III-4 : 비판적 사고는 부하가 지각하는 상사부하간 교환관계(LMX)의 질(quality)을 통해 갈등지각과 이직의도에는 부정적인 관계를, 직무만족에는 긍정적인 관계를 가질 것이다.

III. 연구방법 및 분석결과

3.1 연구표본 및 자료수집

본 연구는 공군 위관장교를 대상으로 수행되었다. 군 조직에서 일반적으로 팔로워라고 인식되는 일반병이 아닌 위관장교를 연구대상으로 한 이유는 장교가 조직의 상부와 하부에 대하여 리더이면서 팔로워의 역할을 동시에 수행하면서 공군의 조직유효성이라 할 수 있는 전투력에 미치는 영향이 지대하기 때문이다. 본 연구에서 표본선정 방법은 비례층화샘플링(proportionate stratified sampling) 방법을 사용하였다. 비례층화샘플링 방법은 모집단을 형성하는 층(segments)을 구분하고, 각 층에 속하는 표본의 수를 모집단의 수와 비례하여 선택하는 방법으로써, 본 연구에서는 모집단을 형성하는 층을 공군의 각 부대, 출신기수 및 병과(특기)로 구분하고, 각 층별로 모집단의 수와 비례한 표본의 수를 할당하여 무작위 표본추출 방식을 활용하였다.

보다 상세히 설명하면 연구자는 공군위관장교에 대하여 그 모집단 총원을 파악하고 일정비율(약 8%)로 수집해야 할 전체 표본수를 결정하였다. 전체 표본의 구성은 공군 위관장교 총원대비 부대별 위관장교의 인원 비율을 산정하여 그 비율에 따라 각 부대별로 표본수를 배정하고, 이를 또다시 부대별 위관장교 총원대비 출신기수별 비율과 병과(특기)별 비율을 산정하여 부대별로 배정된 표본수를 출신기수와 병과(특기)별로 재배정하였다. 이를 통

1) 가설 III은 4가지의 팔로워십 특성과 3가지의 직무태도 간의 관계를 설정하고 있기 때문에 하부가설의 수는 실제로 12개가 될 것이다. 그러나 표현을 간략하게 하기 위하여 이를 4개의 하부가설로 표시하였다.

해 부대별, 출신기수별 및 병과(특기)별 표본수가 결정되었고, 대상자 중에서 결정된 수만큼 무작위로 표본을 추출하는 방식을 사용하였다. 이와 같은 샘플링 방법은 일반적인 단순 무작위 표본추출 방법보다 연구결과의 신뢰도를 높이는데 보다 효과적이라고 제시되고 있다(이근희, 2001).

설문조사는 2001년 8월 6일부터 8월 31일까지 시행되었으며, 총 450부의 설문지를 배포하여 그 중 412부를 회수하고(회수율 91.6%), 이중 불성실한 응답이나 중심화 경향이 두드러지는 설문지는 제외함으로써 최종적으로 358부를 분석에 사용하였다. 수집된 자료 표본의 특성을 살펴보면, 계급별로는 대위 250명(69.8%), 중·소위 108명(30.2%)이고, 근속년수는 3년 미만 102명(28.5%), 3~5년 142명(39.8%), 5~7년 101명(28.2%), 7년 이상 13명(3.6%)이며, 병과(특기)별로는 조종장교 172명(48%), 비조종장교 186명(52%)으로 나타났다.

3.2 변수의 조작적 정의 및 측정도구

팔로워십 특성은 부하들이 갖는 행동 및 사고 특성으로서, Kelley(1992)와 Colangelo(2000)의 연구에 기초하여 비판적 사고, 능동적 참여, 팀 정신, 목표일치성 지각으로 구분하였다. 즉, 측정도구는 Kelley(1992)의 20개 설문항목을 이용하였으나 이에 대한 하부차원의 분석은 Colangelo(2000)의 차원구분을 따랐다. 기존 연구에서 팔로워십 유형이나 특성을 도출하는 과정은 대체로 Kelley의 측정문항을 사용하고 있는 공통점을 가지고 있으나 각 연구별로 팔로워십을 도출하는 방법이나 과정은 서로 상이하다. 이를테면 기존의 연구는 Kelley(1992)가 제시한 5가지의 유형이 아

닌 보다 단순화한 유형으로 팔로워십을 구분하기도 하고(박종훈과 박경아, 2001; 오점록, 1998), Kelley와 동일한 분류를 이용하더라도 누락되는 유형이 있거나(최광신, 1999), 또한 유형분류를 하지 않고 팔로워십의 특성차원을 도출하여 활용하는(Colangelo, 2000; 박동수, 1999) 등 연구에 따라 각기 다르게 측정치를 조작화하고 있었다. 이러한 다양성은 앞서 언급한 대로 Kelley의 설문문항 자체가 구성개념의 조작화 단계에서 실증적으로 안정된 개념을 정립하지 못한 이유에 연유한 바가 크다.

따라서 본 연구에서는 Kelley(1992)의 측정도구를 사용하였지만 그의 팔로워십 유형을 그대로 사용하는 대신 요인분석을 통해 4개의 팔로워십 특성을 추출하였다. 본 연구의 요인분석에서 추출된 팔로워십의 하위 특성은 능동적 참여, 비판적 사고, 팀 정신, 그리고 목표일치성 지각(perceived goal alignment)으로 Kelley가 제시한 2차원에 팀정신과 목표일치성 지각이라는 2차원을 추가한 것이다. 각 요인의 내용과 그리고 Colangelo(2000)의 정의를 참고하여 각 차원의 개념을 정의하면 다음과 같다. 능동적 참여는 주어진 과업에 대해 주인의식을 가지고 적극적으로 참여하고 자발적으로 행동하는 정도를 의미하고, 비판적 사고는 상관이나 집단의 기준에 좌우되지 않고 자신의 기준에 따라 사고하고 행동하는 정도를 말한다. 팀 정신은 부하가 다른 동료들을 도와 조직의 목표를 성취하도록 하는 특성을 의미하고, 목표일치성 지각은 구성원이 자신의 목표와 조직의 목표를 동일시하는 정도로 규정할 수 있다.

상사부하간 교환관계의 질은 부하가 직무수행과 관련하여 상사와의 신뢰, 상호존중, 그리고 의무수행을 지각하는 정도를 말한다. 본 연구에서는 상사

부하간 교환관계의 척도를 합산한 값이 높을수록 교환관계의 질이 높은 것으로 보았으며 측정은 Graen, & Uhl-Bien(1995)의 설문 5개항을 활용하였다. 상사부하간 교환관계의 질을 VDL이론에 따라 내집단과 외집단으로 분류하는 경우도 있으나 본 연구에서는 Graen & Uhl-Bien(1995)의 주장에 따라 상사부하간의 교환관계의 질을 상사와 부하간 개별적인 연속성 상에 존재하는 관계성으로 규정하여 측정하였다.²⁾

상사부하간 교환관계의 질을 가장 이상적으로 측정한다면 해당 팔로워들의 리더들을 개별적으로 파악하여 이들에게 상사부하간 교환관계에 대한 설문 조사를 시행하는 것이다. 그러나 본 연구에서는 전국에 산재한 공군위관장교 각각에 대하여 비례층화 표본추출을 하면서 동시에 각 팔로워들의 리더 위치에 있는 대상을 개별적으로 파악하여 설문하는 것이 현실적으로 어려웠다. 그 대신 상사부하간 교환관계의 질을 해당 팔로워들이 평가하도록 하여 상사와 부하간의 교환관계를 개별적으로 측정하였다. 기존의 연구에 있어서도 상사부하간 교환관계의 질은 리더들에게 설문하는 방식과 팔로워들에게 설문하는 방식으로 나뉘는데 어떠한 경우가 보다 신뢰할 수 있다는 근거는 없다. 다만 동일대상으로부터 모든 측정치를 수집하는 방식에는 연구방법론상 한계점이 있다고 본다(Gerstner & Day 1997).

갈등지각은 동일부서 내에 있는 구성원들이 자신의 상사와 상호 작용하는 과정에서 자신들의 활동에 방해받는다느 느낌의 정도로 정의하였으며, 측정은 Pfeffer(1980)의 연구에서 사용된 4문항의 설문을 이용하였다. 직무만족은 자신의 직무와 그

를 통해 얻게 되는 경험에 대한 만족정도를 의미하며, 구성원이 자신의 직무와 관련된 것에 대한 복합적인 태도를 측정한 것이다. 본 연구에서는 직무에 대해 느끼는 단일지표로 접근하는 방법에 의거하여 자신의 직무에 대한 전체적인 평가를 하도록 했으며 측정은 Brayfield(1951)와 Kellerberg(1977)의 연구에서 사용된 3개 문항을 사용하였다.

이직의도는 직접적인 이직행위가 아닌 조직을 떠나고자 하는 심리적인 상태를 의미하는 것으로 본 연구에서는 현재 금전적 보상을 받고 있는 개인이 현 조직보다 더 나은 조직을 구하고자 하는 목적으로 타 조직 또는 타조직원을 비교 분석하여 대체안을 평가하고 결정하는 의도로 정의하였다. 이직의도에 대한 측정은 Mobley(1982)의 연구에서 사용된 4문항의 설문을 이용하였다.

본 연구에서 사용된 변수에 대한 신뢰성은 Cronbach's α 를 사용하여 측정하였는데 설문항목들의 신뢰성 계수는 <표 1>에 제시되어 있다. 신뢰성 분석결과 측정도구들이 0.6982 이상의 신뢰도 계수를 나타냄으로써 측정도구들의 신뢰성은 대체로 큰 문제가 없는 것으로 판단된다.

본 연구에서는 측정도구의 구성개념 타당성 중 판별타당성의 확보를 위해 보편적으로 활용되는 기법인 주성분분석(principal component analysis)을 실시하였다. 요인회전 방법으로 요인들 간의 상호독립성을 유지하여 회전하는 방법인 직각회전(varimax rotation)방식을 택하였으며, 그 결과를 <표 2>와 <표 3>에 제시하였다. 특히 Kelley(1992)가 제시한 팔로워십 특성을 측정하는 20개의 문항에 대한 요인분석 결과, 고유값(eigen value)이 1이상

2) Gerstner & Day(1997)는 상사부하 교환이론(Leader-Member Exchange Theory)에 대한 기존 연구의 메타분석을 한 결과 Graen & Uhl-Bien(1995)의 측정도구가 상사부하간 교환관계의 질을 측정하는 하나의 표준적인 측정도구로 활용되고 있다고 지적하였다.

〈표 1〉 변수의 신뢰도 검증결과

측정 변수 명	문항 수	Cronbach's α 계수*
- 팔로워십 특성*		
. 목표일치성 지각	2	.6982
. 능동적 참여	5	.8482
. 팀 정신	3	.7420
. 비판적 사고	3	.7077
- 상사부하간 교환관계	5	.8662
- 직무태도		
. 갈등지각	4	.7436
. 직무만족	3	.8390
. 이직의도	4	.7425
- 인구통계학적 특성	6	

* 본 연구에서 최종적으로 사용된 설문 문항수 및 Cronbach's α 계수

〈표 2〉 팔로워십 특성의 요인분석 결과

항 목	요인 1 능동적 참여	요인 2 팀 정신	요인 3 비판적 사고	요인 4 목표일치성 지각
x1	.134	.009	-.001	<u>.866</u>
x2	.246	.234	.004	<u>.776</u>
x9	<u>.820</u>	.248	.007	.105
x8	<u>.742</u>	.212	.124	-.002
x11	<u>.733</u>	.009	.137	.243
x10	<u>.717</u>	.302	.005	.170
x5	<u>.631</u>	.192	.173	.370
x16	.185	<u>.847</u>	.003	.138
x13	.391	<u>.665</u>	.008	.007
x15	.331	<u>.639</u>	.149	.320
x18	.130	-.121	<u>.808</u>	.003
x19	.002	.175	<u>.791</u>	-.007
x20	.193	.142	<u>.745</u>	.111
아이겐값	3.101	1.940	1.939	1.734
설명비율	23.850	14.925	14.917	13.337
누적설명비율	23.850	38.775	53.691	67.028

〈표 3〉 상사-부하간 교환관계 및 직무태도의 요인분석 결과

항 목	요인 1 LMX	요인 2 갈등지각	요인 3 이직의도	요인 4 직무만족
x5	<u>.800</u>	-.205	-.005	.141
x2	<u>.793</u>	.002	-.141	.145
x3	<u>.791</u>	-.005	-.006	.201
x4	<u>.782</u>	-.005	-.002	.178
x1	<u>.776</u>	-.003	.001	.103
x7	-.008	<u>.793</u>	.003	.004
x8	-.006	<u>.778</u>	.008	-.009
x6	-.005	<u>.739</u>	.150	.002
x9	-.001	<u>.667</u>	.005	-.100
x10	.257	-.006	-.198	<u>.831</u>
x11	.349	-.004	-.170	<u>.798</u>
x12	-.001	-.003	-.285	<u>.765</u>
x15	-.001	.147	<u>.799</u>	-.133
x13	-.001	-.003	<u>.738</u>	-.004
x12	-.139	.008	<u>.715</u>	-.225
x16	-.001	.173	<u>.644</u>	-.220
아이젠값	3.356	2.343	2.317	2.175
설명비율	20.974	14.642	14.481	13.596
누적설명비율	20.974	35.616	50.097	63.693

인 요인이 모두 4개 추출되었고, 요인적재값(factor loading)이 2개 이상의 요인에 .4 이상으로 중복되어 나타나는 문항이 7개 있어 이를 제거하고 요인분석을 다시 수행하였다. 재분석 결과는 모두 4개의 요인으로 분류되었는데, 이는 〈표 2〉에 제시된 것과 같이 요인 1에 5개 문항(문항 5, 8, 9, 10, 11), 요인 2에 3개 문항(문항 13, 15, 16), 요인 3에 3개 문항(문항 18, 19, 20), 요인 4에 2개 문항(문항 1, 2)으로 분류되었고, 총분산 중 요인이 설명하는 정도는 약 67.03%로 나타났다.³⁾

원래 Kelley(1994)가 제시한 20개의 설문문항은 2가지의 기준(독립적·비판적 사고와 적극성·능동성)으로 작성되었기 때문에 요인분석 결과도 독립·비판적 사고라는 요인에 10개 문항, 적극성·능동성이라는 요인에 10개 문항으로 분류되어야 타당할 것이다. 그러나 Kelley(1994) 이후에 행해진 연구들에서 보고된 것처럼 Kelley의 측정 도구는 최초로 엄밀한 구조적 타당성을 확보하도록 고안된 구성개념이 아니고 양케트에 가까운 의견조사 형태를 띠고 있었던 한계가 있었다. 이로 인

3) 요인분석결과 4가지로 분류된 요인들의 타당성을 확인하기 위하여 확증적 요인분석을 추가로 실시하였고, 분석결과는 본 논문의 〈부록 2〉에 표기하였다. 확증적 요인분석 결과 일부 설문문항을 제외하고 〈표 2〉의 탐색적 요인분석과 유사한 요인구조를 나타냈다.

하여 일부 연구에서 요인분석을 할 경우 적지 않은 설문문항이 요인으로 묶이지 않아 최종 분석에서 누락되는 결과를 나타내고 있다(박동수, 1999).

본 연구의 요인분석 결과 Kelley의 설문문항은 2개 차원이 아닌 4개의 하부 차원을 갖는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 미국 공군을 대상으로 한 Colangelo(2000)의 연구에서 분류되었던 4개 요인과 매우 큰 유사성을 나타내고 있다. Colangelo(2000)는 요인분석에 근거하여 능동적 참여에 7개 문항, 비판적 사고에 4개 문항, 열정에 4개 문항, 팀 정신에 4개 문항을 분류하였는데, 각 항목과 요인의 구조는 본 연구의 <표 2>의 결과와 큰 차이가 없는 것으로 나타났다.

팔로워십에 대한 기존의 연구에서 이와 유사한 결과를 보고하고 있는 연구가 있는지를 알아보기 위해 주요 연구들을 살펴본 결과, 박종훈과 박경아(2001)의 연구에서는 측정도구에 대한 요인분석을 행하였지만 그 결과표가 서술되어 있지 않아 본연구와의 정확한 비교가 가능하지 않았다. 구옥희와 최옥순(2000) 및 최광신(1999)의 연구에서도 측정도구에 대한 요인분석을 수행하지 않고 Kelley의 기준에 의거하여 팔로워십 유형을 그대로 분류하고 있어 요인분석 결과에 대한 유사성을 확인할 수 없었다. 그러나 군을 대상으로 한 박동수(1999)의 연구에서는 측정도구에 대한 요인분석 결과를 세부적으로 제시하고 있어 분석결과의 유사성을 살펴볼 수 있었다. 박동수(1999)의 연구에서는 요인분석 결과, 4개의 요인으로 묶여졌는데, 요인 1에 5개 문항, 요인 2에 6개 문항, 요인 3에 4개 문항, 요인 4에 4개 문항으로 분류되었다. 그는 요인 3과 요인 4의 경우 일부 항목이 한 요인으로 묶여졌고,

본래 의도한 요인에 .4 이하의 낮은 요인적재량을 보인다는 이유로 8개 항목들을 제외하고, 요인 1과 요인 2의 항목들만 사용하였다. 그러나 박동수(1999)의 연구에서 최초로 분류되었던 4개의 요인 항목들을 분석해 보면, 본 연구 및 Colangelo(2000)의 연구결과와 매우 유사하게 항목들이 분류되고 있는 것을 알 수 있었다. 일부 상이한 항목이 있기는 하지만, 요인 1에 3개의 문항, 요인 2에도 3개의 문항, 요인 3에는 4개의 문항, 요인 4에는 3개의 문항이 동일하게 분류되고 있는 것이다. 따라서 이와 같은 분석결과를 통해 볼 때, Kelley(1992)의 측정도구는 2차원적 구성개념이기보다 그 이상의 차원으로 구성된 구성개념일 수 있는 가능성이 매우 높다고 판단된다.⁴⁾

본 연구에서는 Colangelo(2000)의 연구에서 정의한 변수명을 참고하고 각 요인에 분류된 설문항목의 내용을 검토한 결과로, 요인 1을 「능동적 참여」, 요인 2를 「팀 정신」, 요인 3을 「비판적 사고」로 정의하였다. 그리고 요인 4는 「목표일치성 지각」으로 정의하였는데 이는 구성원이 자신의 목표와 조직의 목표를 동일시하는 정도를 측정한 것이다. 본 연구에서 요인 4로 분류된 대부분 항목들에 대하여 Colangelo(2000)는 「열정」이라는 표현을 쓰고 있는데 그는 열정을 일에 대한 열의(enthusiasm)와 목표일치성(goal alignment)으로 정의하고 있어서 본연구의 표현과 실질적으로 일치되는 것이다.

한편 <표 3>에서는 매개 및 종속변수들에 대한 요인적재량을 보여주고 있는데, 고유값(eigen value)이 1 이상인 요인의 수는 4개이며, 총분산 중 요인이 설명하는 정도는 63.7%를 나타내고 있다. 본

4) 요인분석의 결과로 Kelley의 설문항목 중 본 연구에서 사용된 항목들과 이들 항목의 특성별 분류는 본 논문의 <부록 1>에 표기하였다.

연구의 분석을 위해 요인 1은 「상사부하간 교환 관계의 질」, 요인 2는 「갈등지각」, 요인 3은 「직무만족」, 요인 4는 「이직의도」로 각각 구분하였다.

3.3 분석결과

팔로워십 특성이 상사-부하간 교환관계 및 직무태도에 미치는 영향에 대한 가설검증에 앞서서 본 연구에서 사용된 전체 변수들의 평균, 표준편차 및 상관관계를 다음 <표 4>에 제시하였다. 상관관계 상 팔로워십의 특성들 간에는 최고 0.6에서 최저 0.1까지의 상관계수를 보이고 있다. 이러한 상관계수는 이전의 일부 연구에서 관찰된 비판적 사고와 능동적 참여간의 상관성보다 대체로 낮은 수치들인데 이러한 결과는 요인분석 시에 직각회전 방식을 선택하여 특성간의 차별성을 높인 데 일부 원인이 있다고 생각한다. 또한 상사부하간 교환관계의 질

(LMX)과 직무태도간의 상관관계는 예상한 부호를 보이고 있으며 통계적 유의성도 5% 범위 내에서 유의한 것으로 나타났다. 즉, 상사부하간 관계의 질이 높아질수록 구성원의 갈등지각은 낮아지며 직무만족은 높아지고 이직의도는 감소하는 관계가 있음을 알 수 있었다. 인구 통계적 변인들인 계급, 특기, 근속연수에 있어서는 계급과 특기가 팔로워 특성들과 일부 통계적으로 유의한 상관성을 나타내고 있다.

3.3.1 가설 I의 검증: 팔로워십 특성과 상사부하간 교환관계

팔로워십 특성(목표일치성 지각, 능동적 참여, 팀 정신, 비판적 사고)이 높은 부하일수록 상사부하간 교환관계(LMX)의 질(quality)을 높게 지각할 것이라는 가설 I을 검증하기 위해 팔로워십 특

<표 4> 변수들 간의 평균, 표준편차, 상관관계 분석

변 수	평 균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 목표일치성 지각	4.704	1.039	1.000									
2. 능동적 참여	4.566	.821	.460***	1.000								
3. 팀 정신	4.971	.800	.432***	.628***	1.000							
4. 비판적 사고	4.108	.987	.100*	.302***	.220***	1.000						
5. LMX의 질	4.592	.874	.430***	.555***	.400***	.174***	1.000					
6. 갈등지각	4.079	.927	-.001	.027	.017	.161**	-.160**	1.000				
7. 직무만족	4.578	.994	.542***	.485***	.434***	.121*	.477***	-.147**	1.000			
8. 이직의도	4.179	.994	-.312***	-.152**	-.196***	.015	-.166**	.240***	-.454***	1.000		
9. 계 급	2.681	.501	.000	.126**	.005	-.007	.026	.019	.003	-.033	1.000	
10. 특 기	1.519	.500	-.076	.170***	.213***	.019	.043	.052	-.024	.060	-.064	1.000
11. 근속연수	2.069	.842	.025	.173***	.084	.003	.014	-.016	.041	-.023	.763***	-.027

주) * p< .05 ** p< .01 *** p< .001

계급: 1=소위, 2=중위, 3=대위 특기: 1=조종, 2=비조종

근속연수: 1=3년 미만, 2=3-5년 미만, 3=5-7년 미만, 4=7년 이상

성과 상사부하간 교환관계에 대한 다중회귀분석을 실시하였다.

회귀분석에서는 군 조직에서의 계급과 특기, 근속년수를 통제하고 팔로워십 특성이 상사부하간 교환관계에 미치는 영향을 분석하였다. 특히, 부하의 계급과 근속년수가 높아질수록 상관과의 교류기회가 더 많아지게 되고, 기대역할도 달라져서 이에 대한 부응정도에 따라 상사부하간 교환관계의 정도가 달라질 것으로 기대하였다. 또한 특기분야는 조종특기와 비조종특기로 구분되는데 특기에 따라서 제대구성이나 지위, 임무성격 등과 같은 근무환경이 달라지게 됨으로써 이러한 차이가 상사부하간 교환관계에 영향을 미칠 수 있다고 생각하였다. 따라서 가설검증을 위한 분석에서 연구대상자들의 계급과 근속년수 및 특기를 통제하고 팔로워십의 영향정도를 분석하였다. 그 결과는 다음 <표 5>에 제

시하였다.

분석결과 팔로워십 특성을 포함한 회귀식은 종속변수인 상사부하간 교환관계의 총분산 가운데 35.5%를 설명하고 있으며 회귀식이 유의한 것으로 나타났다($F=23.627, p<.000$). 팔로워십 특성 중 목표일치성 지각($\beta=.171, p<.001$)과 능동적 참여($\beta=.479, p<.001$)는 상사부하간 관계에 대해서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 목표일치성 지각과 능동적 참여 정도가 높은 부하일수록 상사와의 교환관계의 질을 높게 지각한다는 것이다. 그러나 팀 정신($\beta=.005$)과 비판적 사고($\beta=.000$)는 5% 유의수준에서 상사부하간 교환관계의 질에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

통계적 결과에 대해서 특히 비판적 사고가 상사부하간 교환관계의 질을 개선하지 못하는 이유는

<표 5> 팔로워십 특성과 LMX에 대한 회귀분석

변 수	LMX			
	모형1		모형2	
통제변수:				
계급더미 1	-0.006	(0.372)	-0.004	(0.303)
계급더미 2	0.003	(0.391)	0.007	(0.318)
특 기	0.007	(0.094)	-0.005	(0.080)
근속년수	-0.002	(0.090)	-0.126 [†]	(0.074)
독립변수:				
목표일치성 지각			0.171***	(0.043)
능동적 참여			0.479***	(0.065)
팀 정신			0.005	(0.064)
비판적 사고			0.000	(0.041)
R ²	0.003		0.355	
F	0.252		23.627	
Sig F	0.908		0.000	

주) [†] p < .10 * p < .05 ** p < .01 *** p < .001 괄호안은 표준편차

군 조직이라는 특수성에 기인된 것으로 보인다. 상명하달식 문화의 군 조직에서 하부자가 상위자에 대하여 비판적인 사고를 가진다는 것은 상사와의 관계를 개선하지 못할 가능성이 있다.

3.3.2 가설 II의 검증: 상사부하간 교환관계와 직무태도와의 관계

부하가 지각하는 상사부하간 교환관계(LMX)의 질(quality)은 부하의 직무태도(갈등지각, 직무만족, 이직의도)에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 II를 검증하기 위하여 상사부하간 교환관계의 질과 직무태도에 대한 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 다음 <표 6>에 나타나 있다.

<표 6>에서 보는 바와 같이 조직구성원의 특성인

계급과 특기, 근속년수를 통제한 후 상사부하간 교환관계를 독립변수로, 그리고 갈등지각, 직무만족 및 이직의도를 종속변수로 하여 회귀분석을 실시한 결과 모두 유의한 것으로 나타났다. 즉, 상사부하간 교환관계를 포함한 회귀식은 갈등지각의 총 분산 가운데 3.3%($F=2.395$, $p값=0.037$)를, 직무만족의 총 분산 가운데 23.4%($F=21.550$, $p값=0.000$)를, 이직의도의 총 분산 가운데 3.3%($F=2.433$, $p값=0.035$)를 설명하고 있으며, 회귀식이 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

상사부하간 교환관계는 부하의 갈등지각에 대해서 통계적으로 유의한 부(-)의 영향($\beta=-0.174$, $p값 < 0.01$)을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상사부하간 교환관계의 질을 높게 지각하는 부하일수록 갈등지각 정도가 낮다는 것이다. 이는 Wilhelm

<표 6> LMX와 직무태도에 대한 회귀분석

변 수	갈등지각	직무만족	이직의도
	모형1	모형2	모형3
통제변수:			
계급더미1	-0.000 (0.387)	-0.003 (0.369)	-0.233 (.415)
계급더미2	0.191 (0.406)	-0.244 (0.387)	-0.232 (.435)
특 기	0.114 (0.098)	-0.009 (0.093)	0.128 (0.105)
근속년수	-0.009 (0.093)	0.131 (0.089)	-0.001 (0.100)
독립변수:			
LMX	-0.174** (0.056)	0.546*** (0.053)	-0.192*** (0.060)
R ²	0.033	0.234	0.033
F	2.395	21.550	2.433
Sig F	0.037	0.000	0.035

주) * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$ 괄호안은 표준편차

et al.(1993)의 연구결과와도 일치하는 것으로 상사가 부하의 능력을 인정하고 그의 성과에 대해 보다 신뢰하고 격려해 주는 호의적인 태도를 보일수록 부하는 자신의 상사와 갈등을 적게 느끼는 것으로 판단된다.

또한 상사부하간 교환관계는 부하의 직무만족에 대해서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향($\beta = 0.546$, $p < 0.001$)을 미치는 것으로 나타났다. 즉 상사부하간 교환관계의 질을 높게 지각하는 부하일수록 직무만족도가 높다는 것이다. 따라서 가설 II-2는 지지되었다. 이러한 결과는 상사와의 교환관계의 질이 높은 부하는 보다 많은 재량권과 용이한 업무할당, 상사와의 잦은 커뮤니케이션의 기회 등을 제공받는 반면, 상사와의 교환관계의 질이 낮은 부하는 거의 공식적인 업무상 관계의 기회밖에는 주어지지 않기 때문에 상사부하간 교환관계의 질이 높은 부하일수록 자신의 성과에 대해 상사가 만족할 것이라고 생각하게 되고, 이에 따라 직무만족이 높아진다는 것을 의미한다. 이러한 연구결과는 선행연구에서도 검증된 바 있다(Green et al., 1996; Vecchio et al., 1986).

이외에도 상사부하간 교환관계는 이직의도에 대해서 통계적으로 유의한 부(-)의 영향($\beta = -0.192$, $p < 0.001$)을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상사부하간 교환관계의 질을 높게 지각하는 부하일수록 이직의도가 낮다는 것이다. 따라서 상사부하간 교환관계의 질을 높게 지각하는 구성원일수록 이직의도가 낮다는 가설 II-3은 지지되었으며 이러한 연구결과는 선행연구에서도 입증되고 있다(Wilhelm et al., 1993; Graen et al., 1982). 전반적으로 상사부하간 교환관계의 질과 직무태도간의 관계는 선행연구의 결과와 일치되는 것으로 보인다.

3.3.3 가설 III의 검증: 팔로워십 특성과 직무태도와의 관계에 있어서 상사부하간 교환관계의 매개효과

팔로워십 특성(목표일치성 지각, 능동적 참여, 팀 정신, 비판적 사고)은 부하가 지각하는 상사부하간 교환관계(LMX)의 질(quality)을 통해 직무태도(갈등지각, 직무만족, 이직의도)와 긍정적인 관계를 가질 것이라는 가설 III을 검증하기 위해서 본 연구에서는 회귀분석을 활용하였다. 즉, 가설 I의 검증결과 상사부하간 교환관계의 질에 유의한 영향을 주는 것으로 나타난 목표일치성 지각과 능동적 참여에 대하여 이들 변수가 상사부하간 교환관계의 질을 통하여 직무태도에 긍정적인 관계를 보이는지 아니면 직무태도와 직접 관계를 보이는지를 검증하였다. 분석결과는 다음 <표 7>에 제시된 바와 같다.

<표 7>에 제시된 회귀분석 결과에서 목표일치성 지각은 부하의 갈등지각에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 단지 상사부하간 교환관계만이 부하의 갈등지각에 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = -0.289$, $p < 0.001$). 이와 같은 결과와 목표일치성 지각이 상사부하간 교환관계에 유의한 영향을 미치고 있음을 검증한 가설 I의 검증결과를 통해 볼 때 목표일치성 지각과 갈등지각은 상사부하간 교환관계의 질을 통한 간접적인 연관관계가 있음을 알 수 있다.

목표일치성 지각과 직무만족의 경우 목표일치성 지각은 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있는데, 상사부하간 교환관계를 통제했을 경우에 그 영향정도가 일부 작아지는 것으로 나타났고($\beta = 0.337$, $p < 0.001$), 상사부하간 교환관계도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = 0.242$, $p < 0.001$).

따라서 목표일치성 지각과 직무만족은 직접적인 연관관계와 더불어 상사부하간 교환관계를 통한 간접적인 연관관계가 있음을 알 수 있다.

목표일치성 지각과 이직의도의 경우에도 목표일치성 지각은 이직의도에 유의한 영향을 미치고 있는데, 상사부하간 교환관계를 통제했을 경우에 그 영향정도가 일부 작아지는 것으로 나타났다($\beta = -0.282, p < 0.001$). 그러나 상사부하간 교환관계는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 목표일치성 지각과 부하의 이직의도는 상사부하간 교환관계를 통하지 않은 직접적인 연관관계가 있음을

알 수 있다.

결과적으로 <표 7>에서 목표일치성 지각은 직무만족과 이직의도에 유의한 영향을 미치지만 갈등지각에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데, 이는 자신의 목표와 조직의 목표를 동일시하는 정도가 높아지게 되면 직무만족이 높아지지만 그 반대로 자신과 조직목표 간에 동일시 정도가 낮아지면 구성원은 갈등을 줄이고자 하는 노력보다는 조직을 떠나고자 하는 태도를 갖게 된다고 해석될 수 있다.

능동적 참여와 갈등지각의 경우 상사부하간 교환관계를 통제하지 않았을 경우에는 능동적 참여가

<표 7> 직무태도에 대한 회귀분석 결과

변 수	갈등지각		직무만족		이직의도	
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6
통제변수:						
계급더미1	0.001 (0.395)	-0.000 (0.386)	0.006 (0.338)	0.007 (0.330)	-0.364 (0.402)	-0.367 (0.403)
계급더미2	0.188 (0.415)	0.205 (0.405)	-0.006 (0.355)	-0.007 (0.347)	-0.397 (0.422)	-0.394 (0.422)
특 기	0.009 (0.103)	0.008 (0.101)	-0.009 (0.088)	-0.008 (0.086)	0.005 (0.105)	0.005 (0.105)
근속년수	-0.104 (0.196)	-0.140 (0.094)	0.001 (0.082)	0.004 (0.081)	0.001 (0.098)	0.001 (0.098)
독립변수:						
목표일치성 지각	-0.000 (0.055)	0.004 (0.055)	0.381*** (0.047)	0.337*** (0.047)	-0.291*** (0.056)	-0.282*** (0.057)
능동적 참여	0.002 (0.071)	0.176* (0.078)	0.383*** (0.061)	0.260*** (0.067)	-0.001 (0.073)	0.000 (0.081)
LMX		-0.289*** (0.069)		0.242*** (0.059)		-0.005 (.072)
R ²	0.007	0.055	0.370	0.400	0.101	0.102
F	0.415	2.892	34.012	32.891	6.479	5.629
Sig F	0.869	0.006	0.000	0.000	0.000	0.000

주) * p<0.05 ** p<0.01 *** p< 0.001 괄호안은 표준편차

갈등지각에 유의한 영향을 미치지 않고 있으나, 상사부하간 교환관계를 통제했을 경우에는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고($\beta=0.176$, $p < 0.05$), 상사부하간 교환관계도 갈등지각에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=-0.289$, $p < 0.001$). 따라서 능동적 참여와 부하의 갈등지각은 상사부하간 교환관계를 통한 간접적인 연관관계가 있음을 알 수 있다. 결과적으로 능동적 참여는 갈등지각과 직무만족에 유의한 영향을 미치지만 이직의도에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 능동적 참여 정도가 높은 구성원은 활발한 직무활동을 통해 긍정적으로는 직무만족도가 높아지게 되고, 부정적으로는 갈등지각도가 높아지는 것으로 볼 수 있다. 그러나 이러한 능동적 참여는 그 자체가 조직에 잔류하고자 하는 의지를 갖는 것이기 때문에 이직의도에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 해석할 수 있다.

능동적 참여와 직무만족의 경우 능동적 참여는 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있는데, 상사부하간 교환관계를 통제했을 경우에 그 영향정도가 일부 작아지는 것으로 나타났고($\beta=.260$, $p < 0.001$), 상사부하간 교환관계도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.242$, $p < 0.001$). 따라서 능동적 참여와 직무만족은 직접적인 연관관계와 더불어 상사부하간 교환관계를 통한 간접적인 연관관계가 있음을 알 수 있다.

능동적 참여와 이직의도의 경우에 능동적 참여와 상사부하간 교환관계는 이직의도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 능동적 참여와 이직의도는 별다른 연관관계가 없음을 알 수 있다.

이와 같은 결과를 종합해 볼 때 팔로워십 특성은 상사부하간 교환관계의 질을 통해 직무태도와 긍정적인 관계를 가질 경우와 그렇지 않은 경우가 있음

을 알 수 있다. 즉, 목표일치성 지각과 능동적 참여의 경우 상사부하간 교환관계의 질을 통해 갈등지각과 직무만족에 긍정적인 관계를 갖는 것으로 나타났다. 또한 팀 정신과 비판적 사고는 가설 I의 검증결과 상사부하간 교환관계에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 III-3, III-4는 모두 기각되었다.

IV. 결론 및 논의

본 연구는 팔로워십 특성이 상사부하간 교환관계의 질을 결정하는데 중요한 영향을 미칠 것이라는 연구문제 하에서 팔로워십 특성이 상사부하간 교환관계에 어떻게 작용하며, 상사부하간 교환관계가 다시 직무태도 변수들에 유의한 영향을 미치는지의 여부를 분석하였다. 이러한 연구목적을 위해 본 연구는 팔로워십 특성을 Kelley(1992)의 측정도구를 사용하여 4가지 특성으로 규정하고 선행연구를 기초로 연구가설을 설정, 제 변수들 간의 직간접적인 관계를 실증적으로 검증하였다.

기존의 연구들에서는 Kelley의 측정도구를 사용하여 팔로워십 유형을 분류하였으나, 분류과정이나 방법에 있어 실제로 많은 제약요인이 있었던 것으로 판단하였다. 이는 Kelley가 제시한 팔로워십 측정도구가 최초로 구성개념 타당성을 엄밀하게 충족시키는 척도가 아니기 때문에 후속연구에서 나타난 문제점이라고 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 Kelley의 측정도구를 활용하되 그 구성개념 타당성을 기존의 연구결과를 참고하여 일부 재 정의하였다. 본 연구에서는 요인분석을 통해 팔로워십이 2차원이 아닌 4차원의 구성개념이라는 점을 보고

하였는데 이는 일부 선행연구의 결과와도 일치되는 사실이었다.

실증분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 팔로워십 특성 중에서 목표일치성 지각과 능동적 참여 특성은 부하가 지각하는 상사와의 교환관계의 질에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 팔로워십 특성 중 팀 정신과 비판적 사고는 부하가 지각하는 상사와의 교환관계의 질에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났는데, 이는 선행연구에서 일부 지지되고 있는 결과이다. 즉, 유사한 팔로워십 특성변수를 사용한 Colangelo (2000)의 연구에서도 비판적 사고는 리더십의 어느 유형과도 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 군 조직이라는 특수성을 고려할 때 연구자는 비판적 사고가 획일적인 명령체계를 갖춘 조직에서는 상사부하간 교환관계에 영향을 주지 못할 뿐 아니라 경우에 따라서는 부정적인 관계를 가질 가능성도 있을 수 있다고 판단하였다. 또한 팀 정신의 경우 동료 및 상사와의 관계가 중요한 변수임에도 불구하고 본 연구에서 상사부하간 교환관계의 질에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 연구대상인 공군 장교들이 명확히 팀조직 하에서 근무하지 않는 상황에서 팀 정신에 대한 지각이 부족했을 가능성이 있다고 추론하였다. 그러나 일반 기업조직의 팀단위 구성원을 대상으로 한 연구에서는 팀 정신이 상사부하간 교환관계의 질에 유의한 영향을 미칠 가능성이 클 것으로 판단한다.

둘째, 상사부하간 교환관계는 부하의 갈등지각과 이직의도에는 부(-)의 영향을, 직무만족에는 정(+)의 영향을 각각 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 선행연구의 결과와 일치하는 것으로써 상사부하간 교환관계의 질에 따라 부하의 직무태도가 바뀌어 질 수 있다는 것을 의미한다. 상사부하

간 교환관계의 질을 높게 지각하는 부하들은 장래성 있는 과업의 할당, 보다 큰 책임과 권한의 부여, 내부(비밀)정보에 대한 접근의 허용, 상사의 의사 결정에의 참여, 유형적 보상의 할당, 특수한 혜택의 부여(작업계획 개선, 큰 사무실 배정 등), 부하 경력의 보상(진급추천, 인정받을 수 있는 임무의 부여 등) 및 개인적 지지와 인정 같은 사항에 대해 상사와 보다 깊은 교환관계를 형성한다고 지각하게 된다. 이러한 지각은 상사에 대한 보다 큰 충성, 작업목표 달성에의 적극적 참여 등 효과적인 직무태도를 형성하게 하는 중요한 요인으로 작용하게 되는 것이다.

셋째, 상사부하간 교환관계는 팔로워십 특성 중 목표일치성 지각과 능동적 참여가 직무만족에 미치는 영향을 매개하는 것으로 나타났다. 즉, 목표일치성 지각과 능동적 참여는 직무만족에 직접적인 영향을 미치기도 하지만 상사부하간 교환관계를 통해 간접적인 영향을 미치고 있다. 그러나 목표일치성 지각은 이직의도에, 팀 정신은 직무만족에, 비판적 사고는 갈등지각에 상사부하간 교환관계를 통한 간접적 효과 없이 직접적인 영향만을 미치는 것으로 나타났다. 결과적으로 일부 팔로워십 특성이 상사부하간 교환관계를 통하여 직무태도에 매개효과를 가질 수 있다는 사실은 기존의 연구에서 다루어지지 않은 측면이다.

본 연구는 국내에서 이루어진 초기적 연구에 기초하여 팔로워십이 조직유효성에 미치는 과정을 이론적이고 실증적으로 분석하였는데 그 의의를 두고 있다. 그러나 많은 한계점이 있어 향후 연구에서 추가적인 작업을 기대한다. 몇 가지 중요한 제약을 지적하면 다음과 같다. 첫째는 팔로워십의 특성과 상사부하간 교환관계, 직무태도와의 관계에 있어 본 연구는 팔로워십 특성을 중심으로 가설을

설정하였으나 팔로워십 이외에도 리더십 유형도 상사부하간 교환관계의 질에 적지 않은 영향을 줄 것으로 판단된다. 따라서 향후 연구에서는 리더십 유형과 팔로워십 특성이 모두 상사부하간 교환관계에 미치는 영향을 검증하는 작업이 필요할 것이다. 다만 본 연구에서 리더십 유형과 팔로워십 유형의 적합관계를 다루지 못하고 팔로워십 특성 차원만을 대상으로 연구를 수행한 이유는 실제 표본 수집에 있어 적지 않은 한계가 있었기 때문이다. 즉, 본 연구가 군 조직 구성원을 대상으로 비례층화샘플링 방법을 사용하여 표본을 추출하였기 때문에, 연구 대상들이 전국 각 지역에 위치한 부대에 산재되어 있는 상황에서, 각 표본들의 리더 선별과 리더십 특성이나 유형을 측정하는 것이 가능하지 않았다. 그렇지만 향후 추가적인 연구에 있어서는 리더십 유형과의 적합관계에 대한 검증이 가능하도록 하는 표본의 선정과 수집이 필요할 것으로 생각한다.

둘째, 연구대상을 공군 위관장교로 한정하였기 때문에 연구결과를 일반화시키는 데에 제약이 있다. 비록 비례층화 샘플링 방법을 사용하여 실증분석 하였으나, 군 조직 구성원만을 대상으로 하였기 때문에 측정결과에 군 조직의 특수성이 내포되어 연구결과를 폭넓게 일반화하는 데에는 한계가 있을 것으로 생각된다.

셋째, 설문지 측정에 있어서 동일방법에 의한 분산(common method variance)에 기인한 문제점을 가질 수 있다. 즉 연구변수들의 측정에 있어서 자기 응답식 설문에 의존한 관계로 동일원천에 따른 오류를 배제할 수 없다. 이와 더불어 연구변수들에 대한 측정에 있어서 모두 부하가 지각하는 측면에 의해서만 평가가 이루어져 있기 때문에 편향적인 관점을 갖고 있다고 볼 수 있다. 추후에는 상사나 동료에 의한 다면적인 평가를 통해 균형적인

자료를 수집하여야 할 것이다.

넷째, 본 연구는 횡단적 연구에 해당되며, 이와 같은 연구방법이 가지는 한계를 동일하게 갖고 있다. 따라서 이러한 한계를 극복하기 위해서는 일정한 시간 간격으로 관찰하여 원인변수와 결과변수를 규명하는 종단적 연구가 보완되어야 할 것이다.

참고문헌

- 강영순·백기복·김정훈(2001), "LMX의 질과 조직몰입 및 조직시민행동안 리더행동의 조절효과," *인사관리연구*, 25(2), 349~374.
- 구옥희·최옥순(2000), "임상간호사의 팔로워십(follower-ship)과 직무만족, 조직몰입과의 관계," *대한간호학회지*, 30(5), 1254~1264.
- 박경규·이규만(2001), "부하의 체면중시가 상사-부하간 교환관계 및 조직행동에 미치는 영향," *경영학연구*, 30(4), 1093~1115.
- 박동수(1999), "리더십 유효성과 리더십 및 팔로워십 스타일 간 관련성에 대한 탐색적 연구," *서울대경영논집*, 33(4), 111~136.
- 박종훈·박경아(2001), "리더십과 followership간의 적합성이 조직유효성에 미치는 효과: 변혁적 리더십과 거래적 리더십 비교," *인사관리연구*, 24(2), 87~115.
- 백기복(2000), *이슈리더십*, 서울, 창민사.
- 오점록(1998), 리더십, 팔로워십의 특성과 자기 임파워먼트가 군 조직 유효성에 미치는 영향, *경희대 박사학위 논문*.
- 이군희(2001), *사회과학 연구방법론*, 서울, 법문사.
- 이규만·이군희(2001), "개인특성, 상사-부하간 교환관계와 구성원의 태도 및 행동 간의 관계," *인사관리연구*, 25(1), 371~395.
- 이재창·이훈구(1994), "상사-부하의 교환관계가 상호간

- 의 호감도에 미치는 영향," *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 7(1), 103~125.
- 최광신(1999), "Followership이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 임파워먼트의 조절효과를 중심으로," *한국정보전략학회지*, 2(1), 202~221.
- 홍두승(1995), *사회조사분석*, 서울, 다산출판사.
- Brayfield, A. H. and H. F. Rothe(1951), "An Index of Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 35, 307~311.
- Bauer, T. N. and S. G. Green(1996), "The development of leader-member exchange: A longitudinal test," *Academy of Management Journal*, 39, 1538~1567.
- Banutu-Gomez, Michael Ba(2004), "Great Leaders Teach Exemplary Followership and Serve As Servant Leaders," *Journal of American Academy of Business*, vol. 4, 143~151.
- Colangelo, A. J.(2000), *Followership: Leadership Styles*, Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Oklahoma.
- Dansereau, F., G. Graen, and W. J. Haga(1975), "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations : A Longitudinal Investigation of the Role Making Process," *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 46~78.
- Day, D. V. and E. C. Crain(1992), "The Role of Affect and Ability in Initial Exchange Quality Perceptions," *Group & Organization Management*, 17, 380~397.
- Deluga, R. J. and J. T. Perry(1994), "The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchange," *Group & Organization Management*, 19, 67~86.
- Dienesch, R. M. and R. C. Liden(1986), "Leader-Member Exchange Model of Leadership : A Critique and Further Development." *Academy of Management Review*, 11, 618~634.
- Dockery, R. M. and D. D. Steiner(1990), "The role of the initial interaction in leader-member exchange," *Group & Organization Studies*, 15, 395~413.
- Duchon, D., S. G. Green, and T. D. Taber(1986), "Vertical Dyad Linkage : A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences," *Journal of Applied Psychology*, 71, 56~60.
- Epitropaki, O. and R. Martin(1999), "The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and employees' work attitudes and well-being," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 237~240.
- Gerstner, C. R. and D. V. Day(1997), "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues," *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827~844.
- Gomez, C. and B. Rosen(2001), "The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment," *Group & Organization Management*, 26(1), 53~69.
- Graen, G., M. Novak, and P. Sommerkamp(1982), "The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model," *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109~131.
- Graen, G. B. and T. A. Scandura(1987), "Toward a Psychology of Dyadic Organizing." In B. Staw & L. Cummings(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9, Greenwich, CT, JAI Press.
- Graen, G. B. and M. Uhl-Bien(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," *Leadership Quarterly*, 6(2), 219~249.
- Green, S. G., S. E. Anderson, and S. L. Shivers (1996), "Demographic and Organizational Influences on Leader-Member Exchange and Related Work Attitudes," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 66, No. 2, 1996, pp. 203-214.
- Hackett, R. D.(2004), "A Meta-Analytical Explanation of the Relationship Between LMX and OCB," *Academy of Management Best Conference Paper*, 2004.
- Heneman, R. L., D. B. Greenberger, and Anonyuo (1989), "Attributions and Exchanges: The Effect of Interpersonal Factors on the Diagnosis of Employee Performance," *Academy of Management Journal*, 32, 466~476.
- Hollander, E. P. and L. OfferMann(1990), "Measures of Leadership," *Relational Features of Organizational Leadership and Followership*, 83~97.
- Hughes, R. L., R. C. Ginnett, and G. J. Curphy (1993), *Leadership*, Irwin, Inc.
- Iverson, R. D.(1992), *Employee intent to stay: An empirical test of a revision of the Price and Mueller model*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Iowa.
- Kelley, R. E.(1988), "In Praise of Followers," *Harvard Business Review*, November-December, 142~148.
- Kelley, R. E.(1992), *The Power of Followership*, New York, Doubleday Dell.
- Kinicki, A. J. and R. P. Vecchio(1994), "Influence on the Quality of Superior -Subordinate Relation: The Role of Time-Pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control," *Journal of Organizational Behavior*, 15, 75~82.
- Liden, R. C. and G. Graen(1980), "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership," *Academy of Management Journal*, 23, 451~465.
- Liden, R. C., S. J. Wayne, and R. T. Sparrowe (2000), "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes," *Journal of Applied Psychology*, 85(3) 407~416.
- Liden, R. C., S. J. Wayne, and D. Stilwell(1993), "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchange," *Journal of Applied Psychology*, 78, 662~674.
- Nystrom, P. C.(1990), "Vertical exchange and organizational commitment of American Business Managers," *Group & Organization Studies*, 15, 296~312.
- Meindl, J. R. and S. B. Ehrlich(1987), "The Romance of Leadership and The Evaluation of Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, 30, 91~109.
- Phillips, A. S. and A. G. Bedeian(1994), "Leader-Member Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes," *Academy of Management Journal*, 37(4), 990-1001.
- Scandura, T. A., and C. A. Schriesheim(1994), "Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research," *Academy of Management Journal*, 37, 1588~1602.
- Scott, S. G. and R. A. Bruce(1994), "Determinants

- of Innovative Behavior : A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," *Academy of Management Journal*, 37(3), 580~607.
- Setton, R. P., N. Bennett, and R. C. Liden(1996), "Social Exchange in Organization : Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity," *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219~227.
- Vecchio, R. P. and B. Gobdel(1984), "The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects," *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5-20.
- Vecchio, R. P., R. W. Griffeth, and P. W. Hom (1986), "The predictive utility of the vertical dyad linkage approach," *Journal of Social Psychology*, 126, 617~625.
- Wayne, S. J. and G. R. Ferris(1990), "Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study," *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487~499.
- Wayne, S. J., L. M. Shore, W. H. Bommer, and L. E. Tetrick(2002), "The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange," *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590~598.
- Wayne, S. J., L. M. Shore, and R. C. Liden (1997), "Perceived organizational support and leader-member exchange : A social exchange perspective," *Academy of Management Journal*, 40, 82~111.
- Wilhelm, C. C., A. M. Herd, and D. D. Steiner (1993), "Attributional Conflict between Managers and Subordinates: An Investigation of Leader-Member Exchange Effects," *Journal of Organizational Behavior*, 14, 531~544.
- Williams, L. J., M. Garvin, and M. L. Williams (1996), "Measurement and Nonmeasurement Processes With Negative Affectivity and Employee Attitudes," *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 88-101.
- Yukl, G.(1998), *Leadership in Organization*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

〈부록 1〉 팔로워십 특성을 측정하기 위한 설문내용

(1) 능동적 참여

5. 나는 상관의 지시를 기다리거나 단순히 떠맡는 것이 아니라, 부대나 공군의 가장 중요한 목표를 성취하기 위해서는 무엇이 가장 중요한 일인가를 직접 판단한다.
8. 상관은 내가 기한 안에 일을 훌륭히 해낼 뿐만 아니라, 일의 부족한 부분을 알아서 보완할 것이라는 점을 믿고, 때때로 내게 어려운 임무를 맡기는 편이다.
9. 나는 나의 업무범위를 벗어나는 일도 찾아내서 성공적으로 완수하기 위해 솔선수범하여 도와준다.
10. 나는 공동업무에 있어서 책임자가 아니더라도 맡은 일보다 많은 일을 하고 능력껏 공헌한다.
11. 나는 상관이나 조직의 목표에 크게 공헌할 수 있는 새로운 아이디어를 독자적으로 고안하여 적극적으로 제기하는 편이다.

(2) 팀 정신

13. 나는 내가 인정받을 수 있는 일이 아니라 하더라도 동료들이 좋은 평가를 받을 수 있도록 돕는다.
15. 나는 상관의 요구나 목표, 제약을 이해하고 그것들을 충족시키기 위해서 열심히 일한다.
16. 나는 나에게 대한 평가를 미루기보다는 장점과 약점을 적극적으로 솔직하게 인정한다.⁵⁾

(3) 비판적 사고

18. 나는 상관이 내생각과 정면으로 배치되는 일을 해달라고 부탁할 때 "싫다"라고 하는 편이다.
19. 나는 상관이나 집단의 기준이 아니라 내 자신의 윤리적 기준에 따라 행동한다.
20. 나는 내가 속한 집단과 갈등을 일으키거나 상관으로부터 보복을 당한다고 해도, 중요한 이슈에 대해서는 내 견해를 주장한다.

(4) 목표일치성 지각

1. 나의 일은 나에게 중요한 그 어떤 사회적 목표나 개인적인 꿈을 성취하는데 도움이 된다.
2. 나의 개인적 업무 목표는 공군의 최고목표와 조화를 이루고 있다.

5) 구성원 자신의 장단점을 솔직하게 인정하면 팀 구성원 상호간의 협력이 보다 효과적일 수 있다는 논리에서 요인분석 결과, 본 문항이 팀 정신으로 분류되었을 것으로 연구자는 해석하였다.

<부록 2> 팔로워십 특성의 확증적 요인분석 결과

항 목	요인 1 능동적 참여	요인 2 팀 정신	요인 3 목표일치성 지각	요인 4 비판적 사고
x1	.119	.144	<u>.712</u>	-.001
x2	.225	.214	<u>.666</u>	.005
x3	.377	.344	<u>.529</u>	.163
x9	<u>.833</u>	.227	.170	.116
x10	<u>.650</u>	.288	.248	.102
x8	<u>.563</u>	.329	.009	.169
x11	<u>.535</u>	.228	.288	.183
x15	.257	<u>.670</u>	.302	.167
x7	.355	<u>.651</u>	.181	.002
x16	.251	<u>.600</u>	.178	.005
x18	.007	-.003	.004	<u>.704</u>
x19	.006	.007	-.003	<u>.647</u>
x20	.172	.145	.114	<u>.631</u>
아이겐값	2.222	1.740	1.585	1.459
설명비율	17.090	13.384	12.190	11.220
누적설명비율	17.090	30.474	42.664	53.883

* 모형적합도는 유의함($\chi^2=32.668$, $df=32$, 유의수준 5% 하의 임계값 = 19.80)

Influences of Follower's Characteristics on Leader-Member Exchange and Job Attitude

Donghoon Yang* · Kwanmo Koo**

Abstract

This study examines the conceptual structure of Kelley's followership survey, hypothesizing relationships among followership, quality of leader-member exchange, and job attitude. A sample of 358 mid-ranked officers in Korea Air Force were collected by stratified sampling method. The study found that followership is composed of not two-dimensions, but four dimensions. On the basis of factor analysis, the conceptual structure of followership is found to be of four dimensions, which is perceived goal alignment, active participation, critical thinking, and team-mindedness. The study also shows that perceived goal alignment and active participation of followers are significantly and positively associated with quality of leader-member exchange. Higher qualities of leader-member exchange also subsequently lead to lower conflict between leader and follower and lower intention to turnover. However, both critical thinking and team-mindedness of followership are not significantly related to leader-member exchange. As far as leader-member exchange and job attitude are concerned, higher qualities of leader-member exchange are associated with higher levels of job satisfaction, lower intention to turnover, and lower levels of conflicts between leader and followers. The statistical relationship supports theoretical hypotheses, ensuring that effective followership tends to improve follower's job attitude in part through leader-member exchange. Limitations of the study are not a few. In particular, failure to consider leadership style of immediate leaders may decrease validity of the study in one way or the other.

Key words: followership, leadership, job satisfaction, organizational commitment, turnover.

Authors

* associate professor, School of Business, Sogang University.

** Major, Air Force. Directorate of Personnel, ROKAF HQs.