

An Exploratory Study on Development of a Followership Competency Model for Millennials in Large Korean Corporate

Sang wook, Park

Samsung C&T Resort Group

Young soo, Song

Hanyang University

The purpose of this study is to provide followership implications in the theoretical and practical areas by developing a followership competency model considering the characteristics of the millennials, which have recently gained importance in Large Korea Corporate. In order to the research, conduct literature studies based on followership competency and prior studies of millennials, and conducted in-depth interviews with leaders and millennials followers working in large corporate. In addition, Delphi survey was conducted for a group of experts to derive the factors of the followership competency of millennials, and the competency model was completed. The research results that were arrived at through such a process are the following: First, the factors to the millennials followership competency were defined in three areas and 14 factors. Individual area consists of seven factors: learning agility, self-reflection, spontaneity, challenging spirit, positive attitude, executive ability, and ethical thinking. The relation area consists of four factors: empathy, cooperation, communication, and leader support. The organization area consists of three factors: organizational goal pursuit, change sensing, and problem solving. Second, redefined the millennials followership competency model which structuralized the relationship based on competency factors proposed a four steps role-making life cycle of leader and follower based on the role-making theory focusing on the formation of a dyadic relationship between leader and follower. Based upon all the result above, it has the academic significance in identified the factors that differentiated followership competence, reflecting the characteristics of the millennials. And providing the basis for establishing a followership competencies development plan in the HRD department.

Key words : follower, followership, millennial, competency model, delphi survey

I. 서 론

최근 기업의 경영환경은 COVID-19와 같이 예측이 불가능하고 불확실한 VUCA(volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) 시대에 놓여 있다. 이러한 상황에서 기업의 지속적인 성장을 위해서는 구성원들이 위기에 신속히 대응하고, 직무에 몰입할 수 있는 안정감 있는 조직을 구성하는 것이 필요하다(Edmondson, 2019). 조직 구성에 있어 인재 확보와 육성이 무엇보다 중요하며, 인재 육성 전략은 리더의 육성뿐만 아니라 리더를 지원하는 팔로워의 역량을 양성하는 것 또한 간과할 수 없는 부분이다(Kellerman, 2012). 실제 조직을 이끌어가야 할 리더 역시 팔로워의 역할을 동시에 수행한다는 점과 리더 입장에서 팔로워들의 적극적인 지원과 바람직한 팔로워십을 발휘하기를 기대하고 있다(Nicolas & Van Vugt, 2019).

최근 조직 내 급속도로 유입되어 대부분 팔로워의 역할을 수행하고 있는 밀레니얼 세대(millennial generation)들은 기존 기성 세대들과 전혀 다른 사고와 태도를 추구하고 있다(김영곤, 2016). 조직 내에서 리더와 팔로워라는 상하 관계에 있다는 점에서 기성 세대와 밀레니얼 세대 간 갈등은 상사와 부하의 갈등으로 표출된다(김나정, 2014). 한국경영자총협회(2016)에서 전국 306개 대기업을 대상으로 조사한 신입사원 채용실태조사 결과 보고에 따르면, 신입사원의 1년 내 조기 퇴사율은 27.7%로, 이는 조사가 시작된 2012년 이후 지속적인 상승 추세로 나타났다. 주요 퇴사 원인은 조직 내 세대 갈등과 의사소통 부족, 조직 성장 비전 부족 등으로, 대기업 조직 내 갈등을 조정하고 해결하기 위한 이전과 다른 형태의 리더십과 팔로워십 연구가 제시될 필요가 있다.

또한 국내 대기업을 중심으로 직급 폐지 등 수평적인 조직문화를 지향함에 따라 리더에게 부여되어왔던 고유의 권한은 점차 하위 계층으로 위임되면서 리더와 팔로워의 파트너적인 관계 형성에 관심이 높아지고 있는 상황이다(박형철, 2019; Kellerman, 2012). 리더와 팔로워의 상호 역할 관계의 질(quality)이 우수할 때 평등한 파트너십이 형성되고, 균형 잡힌 상태를 보인다는 점(Schriesheim, Castro, Zhou, & Yammarino, 2001)에서 리더와 팔로워간 역할 형성을 고려한 팔로워십 연구가 필요하다. 특히 리더와 팔로워의 명시적, 심리적 계약관계로 설정되는 쌍방향 역할 형성에 따라 바람직한 팔로워십을 발휘하기 위한 역량을 제시할 필요가 있다.

기존의 팔로워십 역량에 대한 선행연구(김희봉, 2013; 박민생, 장영철, 2010; 최준원, 2015; Kelley, 1992)는 관련 연구 영역의 확장을 위한 시사점과 방향성을 제시하고 있지만, 최근 변화된 기업 문화와 세대 특성, 리더와 팔로워의 관계를 고려하지 못한 한계가 있다. 특히 Kelley의 연구는 팔로워십에 대한 관심도와 연구의 활성화에 공헌한 것은 자명한 사실이나, 당시 Kelley의 연구가 수행된 시점이 1990년대라는 점에서 최근 4차 산업혁명 시대를 맞아 디지털 기반의 변화된 기업 환경과 유연하고 수평적인 조직문화를 추구하는 현재 상황에서 적용하는데 한계

가 있다. 더욱이 포스트 코로나 시대로 도래할 미래 환경은 비대면, 비접촉 등 언택트(untact) 상황으로 변화될 것이며, 이러한 변화는 리더십과 팔로워십 영역에서도 예외일 수 없다(송영수, 2020).

지금까지 논의한 연구의 필요성을 바탕으로 본 연구에서는 조직 내에서 팔로워의 역할을 수행하는 밀레니얼 세대의 특성과 리더와 팔로워의 역할 관계를 고려한 팔로워십 역량 구성요인과 모형을 규명하고자 하며 세부적인 연구주제는 다음과 같다.

첫째, 국내 대기업 밀레니얼 세대 구성원의 팔로워십 역량 구성요인과 개념적 정의는 무엇인가? 둘째, 국내 대기업 밀레니얼 세대 구성원의 팔로워십 역량 모형은 어떻게 구조화되었는가? 이상의 연구 목적을 바탕으로 밀레니얼 세대 팔로워십 역량의 구성요인과 모형을 제시하고자 한다. 이를 통해 연구대상의 특성에 따라 도출된 역량의 차이점을 기존 선행연구와 비교하여 시사점을 제공함으로써 밀레니얼 세대 팔로워십 역량 연구의 기초자료로 제공하고자 한다. 또한, 리더와 팔로워의 명시적, 심리적으로 설정된 쌍방향 역할 형성에 따른 역할 수행에 필요한 팔로워십 역량을 HRD 현장에 제시함으로써 팔로워십 역량 개발에 실질적으로 활용하는 자료를 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 팔로워십 정의 및 역량

팔로워십(followership)과 관련된 연구는 조직의 성과 중 80% 이상을 팔로워가 기여한다는 Kelley(1992)의 연구로 인해 현재까지 활발히 진행되고 있다. 팔로워는 단순히 지시나 명령에 움직이는 수동적인 구성원이라는 인식에서 벗어나 윤리적이고 용기 있는 태도, 업무와 관련된 전문적 지식을 바탕으로 독립적인 행동을 하는 사람이라고 정의할 수 있다(송영수, 2017).

팔로워십에 대한 정의는 선행 연구자들이 리더십과 팔로워십을 바라보는 관점에 따라 차이가 나타나는데, Kelley(1994)와 Chaleff(2003)는 리더십과 독립적이고 동등한 관계로 인식하거나 관계적인 관점으로 바라보고 접근하였다. 그들은 팔로워십이란 자신들의 내재된 역량을 바탕으로 조직의 비전과 목표를 달성하기 위해 적극적으로 참여하는 과정이라고 정의하였다. 반면, Adair(2008)는 팔로워십을 리더십을 지원하고 구축해주는 체계로 인식하고 리더십이 팔로워십의 일부라는 관점에서 팔로워 자신이 추구하는 공동의 목적을 갖은 리더를 지지하고 그런 의도 하에 리더와 팔로워들 간의 상호 영향력을 공유하는 것이라고 정의하였다.

국내 선행연구에서는 조직의 목표 달성과 사회적 역할에 필요한 역량을 갖추고 조직 규범

에 따라 자신에게 주어진 업무나 과제의 목표달성을 위한 올바른 자세와 역할을 하도록 하는 전반적인 과정(표영현, 정범구, 2004), 공유된 조직의 목표를 달성하기 위해 개인과 집단에 영향을 주는 행동과정이며 리더십 발현을 효과적으로 지원하는 과정(김희봉, 송영수, 2014)이라 정의하였다. 이를 통해 기존의 팔로워십 정의는 팔로워들이 전문지식을 바탕으로 리더를 지원하는 과정에서, 조직의 목표를 달성하기 위해 팔로워 스스로 역량을 발휘하고 리더와 파트너적 관계가 형성되는 보다 성숙하고 성장된 모습이 강조되고 있음을 알 수 있다(송영수, 2017).

팔로워십 역량은 바람직한 팔로워십을 발휘하기 위해 필요한 지식, 기술, 태도 차원의 내재적 특성과 그 특징을 의미한다(Chaleff, 2003).

국외에서 진행된 팔로워십 역량 연구로 Kelley(1988)는 모범형 팔로워가 갖추어야 할 역량으로 자기관리, 몰입, 집중, 신뢰, 정직, 용기 등을 제시하였다. 자기관리 역량은 통제와 독립성을 유지하고 강한 몰입으로 동료들에게 긍정적인 전이를 유발하고, 용기는 모범형 팔로워만이 가지고 있는 특성으로 건설적인 비판과 리더의 행동이나 판단이 잘못되었을 경우 바른 방향으로 가기 위해 대안을 제시하는 역량이다. Carsten, Uhl-Bien, West, Patera, & McGregor(2010)는 리더와 팔로워의 상호작용 관점에서 접근하여 모범적 팔로워가 갖추어야 할 역량을 팀워크, 책임감, 정직성, 리더인정, 의사소통, 충성심, 독립성, 유연성, 자발성, 업무능력, 대안제시, 긍정적 태도 등을 제안하였다.

국내에서 진행된 팔로워십 역량 연구로 김희봉(2013)은 지식, 기술, 태도 측면의 3개 역량군, 12개 주요 역량, 39개 세부 역량을 계층화하여 제시했다. 국내 팔로워십 역량 연구가 드문 상황에서 국내외 팔로워십 역량에 관한 문헌연구를 실시하였고, 전문가 집단을 구성하여 델파이 조사를 통해 역량을 도출하였다. 그는 선행연구에서 도출되지 않은 조직중심사고, 전략적사고, 학습의지에 대한 역량을 새롭게 정의했다. 이러한 역량들은 리더의 지시를 단순히 이행하는 추종자가 아닌 파트너로서 의미를 강조한 것으로 보인다. 최준원(2015)은 국내 기업 구성원의 팔로워십 역량 규명을 통해 팔로워십 척도를 개발하였다. 그는 문헌연구, 표적 집단면접, 델파이 조사를 통해 팔로워십 핵심역량을 주도적 책임수행, 상생, 진정성, 직무열의, 조직제도순응, 업무능력, 성실성 등 7개 역량을 제시하였다.

이외 국내외 선행연구에서 제시된 팔로워십 역량을 지식, 기술, 태도적 차원에서 <표 1>과 같이 비교하여 정리할 수 있다(김희봉, 2013; 박민생, 장영철, 2010; 신보현, 2016; 최준원, 2015; 표영현, 정범구, 2004; Agho, 2009; Baker, 2007; Carsten et al., 2010; Cavell, 2007; Chaleff, 2003; Kelley, 1988; Yulk, 2006).

주요 내용을 살펴보면 국외 선행연구에서만 언급된 역량은 지식 차원의 비판적 사고와 기술 차원의 정보전달, 태도적 측면의 독립성, 봉사로 나타난 반면, 국내 선행연구에서만 언급된 역량은 기술 차원의 대인관계와 태도 차원의 성실성, 품행으로 나타났다. 한편, 국내외 공통적으로 집중된 차원은 열정/몰입/헌신, 긍정적 태도, 책임감 등 태도적 측면으로, 조직에서 바라

는 팔로워십은 지식과 기술보다 태도를 강조하고 있음을 알 수 있다(김희봉, 송영수 2011b).

〈표 1〉 국내외 팔로워십 역량 비교

차원	국외 연구 언급 역량	공통 언급 역량	국내 연구 언급 역량
지식	비판적 사고	조직목표추구, 업무능력, 전문적 지식, 대안제시, 혁신성	-
기술	정보전달	팀워크, 갈등관리, 리더지원, 문제해결능력, 의사소통	대인관계
태도	독립성, 봉사	열정/몰입/헌신, 유연성, 자발성, 긍정적인 태도, 신뢰성, 용기, 자기관리, 자신감, 적극성, 정직성, 책임감, 충성심, 윤리성	성실성, 품행

2. 리더와 팔로워의 관계

조직 내 리더와 팔로워는 반드시 존재해야하는 역할로 팔로워십과 리더십은 분리하여 설명하기 어렵다(Uhl-Bien et al., 2014). 그 동안 리더십은 조직의 성장과 성공 요인으로 인식되어 시대적 상황에 따라 특성이론(trait theory), 행동이론(behavior theory), 상황이론(situational theory) 등 리더 중심적 연구가 전개되었다(권형창, 김경석, 2015). 이후 지식정보화 사회로 도래되면서 가치관과 의식의 변화에 따라 더 이상 리더 중심이 아닌 조직 구성원과의 상호작용과 관계의 중요성이 대두되었다(송영수, 2007). 대표적으로 역할형성이론(role-making theory)에 기반을 둔 LMX(leader-member exchange)와 더불어 임파워먼트, 서번트 리더십, 코칭 리더십 등이 있다.

리더와 팔로워의 관계에 초점을 둔 역할형성이론은 수직적인 관계보다는 파트너십 형성에 중점을 두고 있다(Graen & Uhl-Bien, 1995). 역할형성이론은 리더와 팔로워의 상호 관계에 따라 특정 역할이 형성되는 것으로 리더와 팔로워의 역할형성단계를 생애주기(life cycle) 관점으로 확인할 수 있다. Graen & Uhl-Bien(1995)은 리더와 팔로워의 역할형성단계를 역할취득(role-taking), 역할형성(role-making), 역할일상화(role-routinization) 등 세 단계로 제시하였다. 역할취득(taking)은 팔로워가 조직에 합류되는 시점을 의미하며 리더는 해당 팔로워의 역량을 확인하고 조직 내에서 적합한 역할을 수행할 수 있도록 역할 기회를 부여한다. 역할형성(making)에서는 리더와 팔로워간 신뢰가 구축되는 단계로 리더와 팔로워는 추가적인 업무를 부여하고 수행하며 상호 신뢰가 형성된다. 또한 리더와 팔로워간 상호 역할적응(adaptation)을 시도하고 역할을 이해하면서 암묵적 거래관계가 형성되어 친밀성을 높여간다. 역할일상화(routinization)는 리더와 팔로워의 역할이 동화(assimilation)되면서 파트너십이 형성되어 비구조화된 업무도 상호 협력하며 해결해 나가는 단계이다.

역할형성단계를 통해 확인할 수 있듯이 조직 내에서 리더와 팔로워라는 관계는 상호 간 구조적, 비구조적인 역할 설정과 물질적, 심리적 교환이 형성되어야 성립될 수 있다(Yulk, 2006). 이처럼 리더와 팔로워의 쌍방향 관계(dyadic relationship)에 초점을 둔 역할형성이론은 최근 기업의 환경이 수평적인 조직문화를 지향하면서 단순히 리더와 팔로워간 수직적인 관계보다는 파트너십 형성에 초점을 맞추고 있다는 점에서 리더와 팔로워 관계를 연구하는데 참고해야 할 이론이라 할 수 있다(Pan, Sun & Chow, 2012, Yulk, 2006). 특히 조직 내에서 협업과 팀 활동에 익숙하고, 수직적인 조직문화에 반발심이 강한 밀레니얼 세대 특성을 고려할 때 밀레니얼 세대의 팔로워십을 연구하는데 적합한 이론이라 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 리더와 팔로워의 관계를 고려하여 밀레니얼 세대 팔로워십 역량을 제시하고자 한다.

3. 밀레니얼 세대 개념 및 특성

Pew Research Center(2018)는 10여 년간의 연구 끝에 미국 밀레니얼 세대를 1981년부터 1996년에 사이에 태어난 인구로 정의하였다. 한국의 경우에는 미국보다 인터넷 상용화가 다소 늦게 되었다는 점을 감안한다면 PC와 인터넷이 보편화된 1998년 이후 시기를 성장배경으로 성장한 1984년부터 2000년도에 태어난 세대를 한국의 밀레니얼 세대로 정의할 수 있다(김경진, 2018; 김재원, 정바울, 2018).

밀레니얼 세대는 컴퓨터, 인터넷 등 디지털 기술의 발달에 노출되어온 특징을 가진다. 밀레니얼 세대 특성에 대한 국내의 선행연구를 바탕으로 개인적인 측면, 관계적인 측면, 기술적인 측면으로 <표 2>와 같이 정리할 수 있다(김혜인, 2015; 황춘호, 김성훈, 2019).

첫째, 개인적인 측면에서는 높은 교육 수준과 다양한 경험을 하며 자라난 환경적 영향으로 자기중심적인 삶을 추구하는 것을 우선시하고, 가치관이 뚜렷하며 자기 주관이 강해 개인적인 가치를 중요하게 여긴다. 일에 대한 성취 욕구가 크며, 일을 수행하기 위해서는 의미를 찾는 것을 중요시 한다. 소비에 있어서도 광고에만 의존하지 않고 인터넷, SNS 검색을 통한 부가적 정보를 탐색하여 구매하는 합리적인 소비를 지향한다. 무엇보다도 익숙하지 않은 것들과 실패에 대한 두려움이 없어 새로운 도전을 즐기며 이문화에 대한 수용성이 높은 특성이 있다.

둘째, 관계적인 측면에서는 다소 모순적이게도 독립성을 추구하면서 자신만의 시간과 개인 프라이버시를 중요시하는 동시에 SNS를 통해 집단과 항상 연결되기를 기대한다. 또한 조직 내에서 협업에 익숙하고 팀 활동을 즐기지만 조직과 리더의 권위나 강압적인 규율에 반발하는 특성이 있다.

셋째, 기술적인 측면에서는 디지털 기술 발전 속에서 성장한 특성에 따라 디지털 사용에 익숙한 라이프 스타일을 가지고 있다. 사회적 이슈와 각종 정보를 모바일과 소셜 미디어를 통해 얻으며 그러한 채널로 학습하는 것에 익숙하다. 커뮤니케이션 형태도 디지털 기반으로 정보

공유 및 소통하는 것을 선호하며, 정보의 접근과 검색 역량이 뛰어나 소비와 관련된 의사결정에 있어 기성 세대들이 의존하는 경향이 있다. 이는 사회 초년생으로서 직접적인 소비 능력보다는 소비를 이끄는 데 영향을 주고 있음을 알 수 있다.

국내 경제활동 인구의 49% 수준을 차지하고 있는 밀레니얼 세대의 특성을 종합해보면, 디지털 매체를 활용하여 정보에 대한 접근과 공유를 통해 소통하고, 자신의 생각을 표현하는데 전혀 두려움이 없다. 이러한 라이프 스타일은 기성 세대와 확연히 차이가 나는 특성으로 밀레니얼 세대만의 행동과 사고방식이 형성되고 있으며, 기존 산업과 소비구조 자체를 변화시키는 데 영향력을 미치고 있음을 알 수 있다(Boston Consulting Group, 2012).

〈표 2〉 밀레니얼 세대의 특성

구분	밀레니얼 세대 특성
개인적 측면	<ul style="list-style-type: none"> · 자기중심적인 삶을 추구하며 개인적인 가치를 우선시 함 · 가치관과 자기 주관이 뚜렷함 · 일에 대한 성취욕구가 강함 · 일에 대한 의미를 찾고 중요시 여김 · 새로운 도전을 즐기며 이문화에 대한 수용성이 높음 · 소비를 위해 부가적 정보 탐색, 구매 후 공유 활동
관계적 측면	<ul style="list-style-type: none"> · 독립을 추구하며 개인 프라이버시를 중요시 여김 · 간접적인 관계 형성을 선호 · 문자를 통한 커뮤니케이션에 익숙 · 항상 연결되기를 기대하며 간접적인 소통을 선호 · 조직 내 협업 활동에 익숙 · 권위와 강압적인 규율에 반발
기술적 측면	<ul style="list-style-type: none"> · 디지털 환경에 익숙(디지털 네이티브) · 모바일, 소셜을 기반으로 한 정보습득, 학습에 익숙 · 디지털 기반 소통 선호(소통, 공유) · 소비에 대한 의사결정에 영향력이 높음

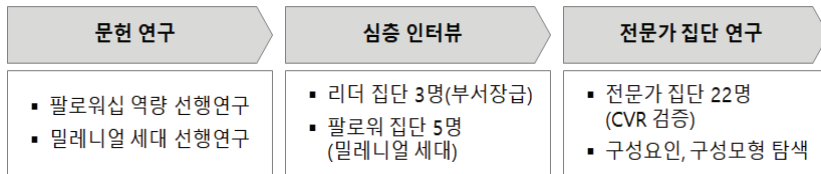
* 김혜인(2015), 황춘호, 김성훈(2019)의 연구내용을 연구자가 재정리함

Ⅲ. 연구방법

1. 연구절차

본 연구는 국내 대기업 밀레니얼 세대 구성원의 팔로워십 역량 모형과 구성요인을 탐색하여 HRD 현장에 실질적인 팔로워십 역량 개발 활동을 지원하기 위한 것이다. 연구목적에 따른 연구절차는 [그림 1]에서 보는 바와 같이 문헌 연구, 심층 인터뷰(in-depth interview), 전문가 집단 연구(delphi survey)를 진행하여 팔로워십 역량 구성요인을 탐색하고 모형을 제시하고자 한다.

먼저 문헌 연구를 통해 팔로워십 역량과 밀레니얼 세대 특성에 대한 기초자료를 이론적 배경으로 정리하였다. 심층 인터뷰에서는 실증적 연구를 위해 대기업에서 근무하고 있는 리더급과 밀레니얼 세대 구성원을 대상으로 사례를 수집하고 분석함으로써 문헌 연구를 통해 도출된 구성요인을 재정리하였다. 전문가 집단 연구는 산, 학, 연 전문가를 대상으로 델파이 조사를 수행하여 밀레니얼 세대 구성원의 팔로워십 역량 구성요인을 선정하고 논리적 관계를 재확인하여 최종 구성요인과 개념적 정의, 역량모형을 완성하였다. 이상의 연구절차는 교육공학 교수 1명과 역량 규명 연구를 수행한 경험이 있는 교육공학 박사 1명의 검토를 통해 타당도를 검증 받아 연구를 진행하였다.



[그림 1] 연구절차

2. 자료수집 및 분석

1) 심층 인터뷰(in-depth interview)

본 연구에서는 문헌 연구의 한계를 보완하고 밀레니얼 세대의 특성이 반영된 팔로워십 역량 구성요인을 탐색하기 위해 팔로워 집단과 리더 집단을 대상으로 심층인터뷰(in-depth interview)를 실시하였다. 심층 인터뷰는 질적 자료 수집을 위한 방법으로 연구 대상자와 대화를 통해 구두 진술을 수집하고 분석하여 개인의 생각, 사건의 순서와 과정, 대상자의 인식을 알아 보는데 매우 유용하다(신혜란, 2007).

본 연구의 자료 수집 절차로 인터뷰 대상자 선정, 질문지 설계, 인터뷰 진행, 자료 분석 단

계로 진행하였으며, 인터뷰 대상은 인터뷰 진행에 가장 중요한 단계로 연구의 목적에 맞는 표본을 설정하기 위해 목적 표집법(purposeful sampling)을 사용하였다. 목적 표집법을 사용한 이유는 팔로워의 역할을 수행하는 구성원들의 실질적인 의견을 수렴하기 위함이다.

인터뷰 대상자 선정은 팔로워십에 대한 사전 지식이 있는 대기업 HRD 분야 종사자를 대상으로 1984년 이후 출생자인 밀레니얼 세대 구성원과 밀레니얼 세대를 팀원으로 두고 있는 리더급을 추천받아 최종 팔로워 집단 5명, 리더 집단 3명을 선정하였다. 심층 인터뷰 대상자의 현황은 <표 3>과 같다.

<표 3> 심층 인터뷰 대상자

(n=8)

구분	대상자	소속	직책	성별	출생년도	경력
팔로워 집단	F1	S1기업	팀원	남	1990	5년
	F2	S1기업	팀원	여	1990	4년
	F3	K기업	팀원	남	1990	4년
	F4	H기업	팀원	남	1991	4년
	F5	H기업	팀원	여	1990	5년
리더 집단	L1	K기업	팀장	남	1974	14년
	L2	S2기업	팀장	여	1977	14년
	L3	H기업	파트장	남	1977	14년

인터뷰 질문지 설계는 Seidman(2009)이 제시한 생애사 초점, 상세한 경험, 의미와 반성 등 3가지 유형의 면접을 참고하여 조직 내에서 경험한 내용과 맥락을 파악하고, 경험을 통해 얻은 의미와 반성을 유도하는데 중점을 두고 설계하였다(황영아, 2019). 상세한 경험은 인터뷰 대상자로 하여금 경험이 일어난 맥락 내에서 그들의 세부적인 경험을 재구성하게 하는 것으로써 본 연구에서는 밀레니얼 세대에 대한 특성과 기성 세대들과의 차이점, 긍정적/부정적 근무경험을 통한 밀레니얼 세대 팔로워들에게 요구되는 특성과 자질에 대해 이야기할 수 있도록 질문을 구성하였다. 의미의 반성은 대상자로 하여금 경험의 의미를 반성하도록 격려하는 것으로써, 본 연구에서는 밀레니얼 세대 팔로워가 리더의 역할로 반추해보게 하여 리더와 팔로워의 역할 차이를 비교하고, 추가적으로 자신이 바람직한 팔로워로서 보완해야할 특성과 자질을 이야기할 수 있도록 질문을 구성하였다.

심층 인터뷰는 2020년 2월 6일부터 2월 18일까지 인터뷰 대상자와 1:1로 진행되었으며, 인터뷰 진행에 앞서 대상자들에게 연구의 목적과 질문을 공유함으로써 이해도를 높이고 준비사항을 주지시켰다. 인터뷰 장소는 대상자가 선정하였으며 인터뷰 진행 시간은 개인별 차이는

있었으나 평균적으로 1시간 정도 소요되었다. 인터뷰 방식은 COVID-19로 인해 대상자의 요청에 따라 대면, 비대면 방식을 병행하여 진행하였다.

인터뷰 통해 수집된 자료의 모든 내용을 연구자가 그대로 전사한 후, 자료 분석을 위해 1차 단계로 개방코딩(open coding)을 진행하였다. 개방코딩은 진술문을 중심으로 맥락을 고려하여 개념을 추출하고 범주화하는 분석 작업이다(Strauss & Corbin, 1998). 연구자는 개방코딩을 위해 동료연구자와 함께 전사된 내용을 토대로 의미 있는 내용을 요약하고 키워드를 도출한 후 범주화를 진행하였다. 2차 단계에서는 동료 연구자와 함께 개방코딩에서 도출된 키워드를 비교 분석하면서 유사한 의미와 맥락에 따라 통합하는 작업을 수행하였다. 통합된 키워드를 중심으로 인터뷰 대상자별 언급 횟수와 빈도수를 표로 정리하였고 빈도수 순에 따라 연구결과를 종합하여 기술하였다.

2) 델파이 조사(Delphi survey)

델파이 조사는 이론적 체계를 갖추지 못한 분야나 양적인 방법에 의한 측정으로 결정이 어려운 쟁점에 대하여 전문가들의 의견을 수집하고 교환하는 과정에서 전문가 집단의 판단과 합의 도출하여 문제를 추정하는 효과적인 방법이다(박도순, 2001).

델파이 조사는 일반적으로 동일한 집단 전문가를 대상으로 3차례에 걸쳐 진행되는데, 1차 조사는 탐색적 단계로 비구조화된 설문으로 의견을 수렴하고, 2차 조사는 1차 조사 결과를 통해 설문지를 구성하여 우선순위나 중요도 등 정량적 데이터를 수집한다. 3차 조사는 2차 조사 결과에 대한 상호 의견 조정과 합의가 진행되며 최종적으로 합의된 의견을 취합하고 평가한다. 이러한 과정을 통해 자료 분석의 정확성, 신뢰성, 타당성 등 객관적 유용성을 확보할 수 있으며 다른 방법으로 도출된 결과에 비해 실제성이 높은 것으로 나타났다(고경순, 2000).

델파이 조사에 있어 가장 중요한 전문가 집단 구성은 연구문제와 관련된 분야의 이해도, 전문성, 참여의 성실성을 고려하여야 한다. 전문가라 함은 일반적으로 그 분야에서 지식 습득과 관련 업무 경험의 축적 기간이 최소 10년 이상은 필요하다고 보고 있다(Levitin, 2006). 또한 조사에 대한 오차를 최소화하고 신뢰성을 높이기 위한 전문가 집단 적정 인원은 최소 10명 이상이며, 조사 표본의 크기는 15명 내외일 때 신뢰도를 확보할 수 있다(Birdir & Pearson, 2000).

이에 본 연구에서는 <표 4>와 같이 국내 대기업 HRM, HRD 부문에서 최소 10년 이상 근무한 현장 전문가 또는 학계 전문가로 22명을 선정하였으며, 2020년 3월 4일부터 29일까지 총 3차례에 걸쳐 이메일로 조사를 실시하였다.

〈표 4〉 델파이 조사 참여자

(n=22)

구분	소속	직책	경력	성별	최종학력	세부전공
1	D여자대학교	교수	13	남	박사	교육공학
2	D1대학교	교수	10	여	박사	교육공학
3	K대학교	교수	10	남	박사	리더십
4	S여자대학교	교수	38	남	박사	경영학
5	M대학교	교수	22	남	박사	리더십
6	D2대학교	교수	25	남	박사	경영학
7	D3대학교	교수	10	남	박사	리더십
8	H대학교	교수	10	남	박사	교육공학
9	Y기업 교육팀	팀원	15	남	석사	교육공학
10	S1기업 아카데미	센터장	21	남	석사	교육공학
11	H1기업 인사기획팀	팀원	18	남	석사	교육공학
12	H2기업 인재개발팀	매니저	24	남	박사	교육공학
13	S2기업 인재개발그룹	매니저	13	남	석사	교육공학
14	S3기업 아카데미	파트장	18	여	박사	심리학
15	K기업 HRD전략팀	팀장	12	남	석사	HRD
16	K협회 휴먼경영센터	센터장	20	남	석사	HRD
17	K협회 지식연구소	소장	18	여	석사	HRD
18	K협회 지식연구소	교수	25	여	석사	경영학
19	R HRD컨설팅	센터장	20	남	석사	교육공학
20	C 경영컨설팅	대표	15	여	박사	경영학
21	K HRD컨설팅	대표	16	남	박사	교육공학
22	L 경영컨설팅	대표	23	남	석사	교육공학

1차 조사는 문헌 연구와 심층 인터뷰 등을 통해 개발된 반구조화된 설문지를 바탕으로 국내 대기업 밀레니얼 세대 구성원의 팔로워십 역량 구성요인을 선정하고 개념에 대한 정의를 기술하도록 하였다. 설문지는 문헌연구와 심층인터뷰를 통해 정리된 팔로워십 역량 구성요인을 보기로 제시하여 밀레니얼 세대 구성원에게 요구되는 역량을 기술하게 하였고, 제시된 보기 내에 적합한 구성요인이 없을 경우 요인을 추가하도록 하였다. 구성요인을 보기로 제시한 이유는 연구 참여자들이 구성요인 선정 시 참고하기 위함으로 개방형으로 의견을 수렴하였다.

2차 조사는 1차 조사 결과를 토대로 정리된 구조화된 설문지를 바탕으로 구성요인의 통합, 재명명에 대한 동의 여부를 확인하고 동의하지 않을 경우 추가 의견을 기술하도록 하였다. 또

한 밀레니얼 세대 구성원에게 요구되는 역량별 중요도를 likert 5점 척도로 응답하게 하였으며, 조사 결과에 대한 내용타당도(content validity ratio) 비율을 확인하였다. 내용타당도 비율은 참여한 패널 수가 10인일 경우 .62, 15인일 경우 .49, 20인일 경우 .42, 25인일 경우 .37의 최소값이 요구된다(Lawshe, 1975).

3차 조사는 2차 조사 결과를 토대로 수정된 밀레니얼 세대 구성원의 팔로워십 역량 구성요인과 개념 정의에 대한 동의여부와 추가 의견, 중요도 평가를 실시하였다. 또한 밀레니얼 세대 구성원의 팔로워십 역량 구성요인을 개인영역(individual), 관계영역(relation), 조직영역(organization)으로 구분하여 제시하고 해당 구분에 대한 적합 여부를 조사하였다. 3차 델파이 조사를 통해 도출된 최종 결과는 타당성을 확보하기 위해서 HRD/리더십 분야 전문가인 교육공학교수 1명, 역량진단 및 HRD/리더십 분야 10년 이상의 교육공학박사 2명에 의한 검토를 실시하였다.

IV. 연구결과

1. 밀레니얼 세대 팔로워십 역량 구성요인 탐색

1) 심층인터뷰

심층 인터뷰를 통해 도출된 팔로워십 역량 구성요인은 <표 5>와 같다. 총 14개 구성요인으로 정리되었으며 5회 이상 언급된 요인은 책임감(10회), 공감(9회), 의사소통(8회), 도전정신(7회), 업무전문성(6회), 학습민첩성(5회), 문제해결(5회), 실행력/몰입(5회) 등으로 나타났다.

앞서 선행연구에서 제시되지 않고 인터뷰를 통해 새롭게 도출된 팔로워십 역량 구성요인은 공감, 도전정신, 학습민첩성, 변화센싱 등 4개 요인으로 나타났다. 이는 다양성을 인정하고 성장 의지가 강한 밀레니얼 세대의 특성이 반영된 것으로 보여 진다(이호영 외, 2013).

또한 팔로워 집단에서만 언급된 역량 구성요인을 살펴보면, 리더신뢰와 상호존중 등 2개 요인으로 나타났다. 이는 수평적인 조직문화를 유지할 때 중요시되는 요인들로(Cohen & Prusak, 2001), 기성 세대보다 상대적으로 유연하고 수평적인 조직 환경에서 성장한 밀레니얼 세대의 특성이 반영된 것으로 보여 진다. 반면, 리더 집단에서만 언급된 역량 구성요인은 인내심으로 나타났다. 기성 세대 입장에서는 밀레니얼 세대들은 가시적이고 단기적인 성과에 집중한다는 부정적인 인식이 투영되어 그들에게 필요한 역량으로 언급되었다고 볼 수 있다.

〈표 5〉 밀레니얼 세대 팔로워십 역량 구성요인 주요 키워드

구분	팔로워 집단					리더 집단			총계	
	F1	F2	F3	F4	F5	L1	L2	L3		
1	책임감	2	2	1	-	4	-	-	1	10
2	공감(*)	2	-	-	2	-	3	1	1	9
3	의사소통	-	2	1	1	1	1	1	1	8
4	도전정신(*)	-	1	1	1	2	1	1	-	7
5	업무전문성	-	-	1	-	2	1	1	1	6
6	학습민첩성(*)	-	-	1	-	-	3	1	-	5
7	문제해결	-	1	2	1	-	1	-	-	5
8	실행력/몰입	1	1	-	1	-	1	-	1	5
9	리더신뢰	-	1	-	3	-	-	-	-	4
10	변화센싱(*)	-	-	-	1	1	1	-	1	4
11	대인관계	2	-	-	1	-	-	-	1	4
12	상호존중	1	-	1	-	-	-	-	-	2
13	용기	-	-	1	-	-	1	-	-	2
14	인내심	-	-	-	-	-	1	1	-	2

(*) 심층 인터뷰를 통해 새롭게 도출된 구성요인

2) 델파이 조사

델파이 조사는 밀레니얼 세대 구성원의 팔로워십 역량 구성요인과 개념적 정의, 역량 구성 모형을 정의하기 위해 총 3차에 걸쳐 진행되었다.

1차 조사는 3월 6일부터 15일까지 진행되었으며 밀레니얼 세대 팔로워십 역량 구성요인과 개념적 정의를 기술하였다. 전문가들은 총 165개의 구성요인을 작성하였으며, 언급빈도, 유사 단어, 의미 등을 확인하여 통합, 재명명하는 과정을 거쳐 21개의 구성요인으로 재정리되었다.

2차 조사는 3월 18일부터 24일까지 진행되었으며, 1차 조사를 통해 제시된 21개의 팔로워십 역량 구성요인에 대하여 통합, 재명명, 개념적 정의에 대한 수정 및 보완 의견을 수렴하고 likert 5점 척도를 활용하여 구성요인에 대한 중요도를 확인하였다. 조사된 결과는 2차로 취합된 밀레니얼 세대 팔로워십 구성요인을 선정하는데 활용하였으며, 선정기준은 내용타당도비율(CVR) .42이상, 중요도 평균 4.0이상, 표준편차 1.0미만으로 설정하였다(Lawshe, 1975). 이를 통해 1차 조사에서 제시된 21개 요인 중 5개 요인이 삭제되었고, 2개 요인이 통합되어 총 14개 구성요인으로 정리되었다. 1차, 2차 조사 과정을 통해 정리된 구성요인 결과는 <표 6>과 같다.

〈표 6〉 1, 2차 델파이 조사 결과

(n=22)

1차조사결과			2차조사결과				
구성요인	빈도	통합/재명명	CVR	중요도	SD	처리	통합/재명명
학습민첩성	9	학습민첩성	0.91	4.6	0.6	유지	학습민첩성
성장의지	7						
학습의지	4						
공감능력	9	공감능력	0.64	4.4	0.8	유지	공감능력
상호존중	8						
수용성	5						
갈등관리	3	대인관계	0.73	4.3	0.7	유지	협력
대인관계능력	2						
협력	8						
문제해결력	7	문제해결	0.91	4.4	0.6	유지	문제해결
논리적사고	2						
비판적사고	4						
디테일한사고	2						
주인의식	7	주인의식	0.45	4.2	0.9	유지	자발성
독립성	3						
자발성	3						
변화센싱	6	변화센싱	0.73	4.3	0.7	유지	변화감지
혁신성	4						
정보수집/활용	2						
적극성	3	몰입	0.55	4.0	0.7	유지	실행력
실행력	3						
몰입	2						
조직목표추구	7	조직목표추구	0.73	4.1	0.9	유지	조직목표추구
의사소통	6	의사소통	0.64	4.1	0.7	유지	의사소통
리더지원	3	리더지원/신뢰	0.73	4.3	0.7	유지	리더지원
신뢰	3						
도전정신	6	도전정신	0.45	4.2	0.9	유지	도전정신
자기관리	3	자기관리	0.55	4.0	0.7	유지	자기성찰
자기성찰	2						
윤리적사고	5	윤리적사고	0.55	4.3	0.9	유지	윤리적사고

공정적태도	2	공정적태도	0.45	4.1	0.8	유지	공정적태도
전문성	3	업무전문성	0.36	4.0	0.8	삭제	-
직무능력	2						
융합적사고	3	융합적사고	0.27	4.1	0.9	삭제	-
대안제시	2						
창의성	2						
협상력	4	협상력	-0.09	3.5	1.0	삭제	-
충성심	2	진정성	0.27	3.7	1.0	삭제	-
자신감	2	자신감	0.36	3.8	0.9	삭제	-

3차 조사는 3월 25일부터 29일까지 진행되었으며, 2차 조사 결과가 반영된 밀레니얼 세대 팔로워십 역량 구성요인과 개념적 정의에 대한 동의여부, 중요도, 추가 의견을 요청하였다. 또한 역량 구성요인을 Yukl, Gordon, & Taber(2002)의 효과적인 리더십 행동 구성요인 역량 분류 기준을 참고하여 개인영역(individual), 관계영역(relation), 조직영역(organization) 이상 3가지로 구분하는 것에 대한 동의여부와 추가 의견을 조사하였다. 그 결과 <표 7>과 같이 구성요인의 CVR값은 판단기준인 .42이상, 중요도 평균 4.0이상, 표준편차는 1.0미만 기준을 모두 충족하였다. 역량 구성요인 영역 구분에 대해서는 참여자 전원이 동의한 가운데 개인영역은 학습민첩성, 자기성찰, 자발성, 도전정신, 공정적태도, 실행력, 윤리적 사고가, 관계영역에는 공감, 협력, 의사소통, 리더지원이, 조직영역에는 조직목표추구, 변화감지, 문제해결로 나누어졌다.

<표 7> 3차 델파이 조사 결과

(n=22)

영역구분	No	구성요인	개념적 정의	CVR	평균	SD
개인 (individual)	1	학습 민첩성	현실에 안주하지 않고 자신의 성장과 발전을 위해 필요한 지식, 기술을 학습하고 업무상황에 적용하는 능력	0.73	4.50	0.74
	2	자기성찰	자신의 감정, 생각, 행동에 대해 객관적으로 파악하고 개선을 위해 노력하는 자세	0.64	4.27	0.77
	3	자발성	자신의 역할에 따라 주도적으로 업무를 수행하고 완수하려는 의지	0.82	4.59	0.67
	4	도전정신	기존 관행에 얽매이지 않고 불확실한 상황을 극복하기 위해 항상 새로운 변화를 시도하려는 자세	0.73	4.36	0.73
	5	공정적 태도	자신의 일에 가치와 의미를 부여하고 바람직한 특성에 주목하여 이끌어가려는 태도	0.73	4.38	0.73

	6	실행력	주어진 업무의 목표달성을 위해 제한사항을 극복하고 기한 내 완수할 수 있는 업무수행 능력	0.73	4.45	0.74
	7	윤리적 사고	자신에게 주어진 역할과 리더의 지시사항이 사회적 윤리와 조직 내 규범에 어긋나거나 이슈가 있는지 판단할 수 있는 사고	0.64	4.27	0.77
관계 (relation)	8	공감	조직 내 구성원의 다양한 특성과 가치, 상대방의 역할을 이해하여 자신과 다른 의견을 편견 없이 수용할 수 있는 능력	0.91	4.68	0.57
	9	협력	공동의 목표를 달성하기 위해 구성원들과 적극적으로 협조하려는 자세	1.00	4.86	0.35
	10	의사소통	자신의 메시지를 가장 효과적인 수단과 방법으로 전달하고 또한 상대방이 전달하려는 메시지를 의도와 상황을 고려하여 받아들이는 능력	0.91	4.55	0.60
	11	리더지원	리더의 역할 및 존재를 인정하고 합리적 지시를 따름과 동시에 의사결정 지원을 위해 자신이 가진 정보를 적극적으로 제공하는 능력	0.55	4.27	0.83
조직 (organization)	12	조직목표 추구	조직의 비전과 목표에 대한 의미를 찾고 공감하여 궁극적으로 공통의 목표를 달성하려는 의지	0.73	4.45	0.74
	13	변화감지	내부, 외부 환경의 변화된 정보를 수집하여 업무와 직/간접적으로 연계된 이슈를 발굴하고 활용하는 능력	0.55	4.23	0.81
	14	문제해결	직면한 문제를 정의하고 자신이 활용 가능한 자원, 정보, 네트워크를 바탕으로 추진 가능한 해결방안을 설계하여 실행하는 능력	0.82	4.50	0.67

2. 밀레니얼 세대 팔로워십 역량 모형 정립

밀레니얼 세대 팔로워십 역량 모형을 정립하기 위해 문헌 연구, 심층 인터뷰, 전문가 집단 델파이 조사를 통해 14개 역량 구성요인을 도출하였다. 도출된 팔로워십 역량 구성요인들을 구조화하기 위해 Yukl, Gordon, & Taber(2002)의 효과적인 리더십 행동 구성요인 역량 분류 기준을 참고하여 <표 8>과 같이 개인영역(individual), 관계영역(relation), 조직영역(organization)으로 분류하였다.

각 영역별로 살펴보면, 개인영역은 개인이 직무 수행 상 필요한 역량을 인지하여 스스로 조절, 강화할 수 있는 역량으로 학습민첩성, 자기성찰, 자발성, 도전정신, 긍정적 태도, 실행력, 윤리적 사고 요인으로 구성되었다. 기존 팔로워십 역량 연구에서 도출되지 않은 요인으로 학

습민침성과 도전정신이 개인영역에 포함되었다. 이는 개인의 성장과 성취의 욕구가 강한 밀레니얼 세대의 특성과 디지털 기반의 학습 환경 조성으로 정보의 습득과 학습의 접근성이 용이하다는 시대적 변화 사항이 반영되어 새롭게 도출된 것으로 보여 진다(김혜인, 2015). 기존 팔로워십 역량 연구에서는 조직의 목표를 달성하기 위해서 개인의 이익이 일정부분 희생될 수 있다는 집단주의적 인식이 반영되어 팀워크, 협력, 열정, 헌신, 봉사 등의 역량이 강조된 반면 (Cavell, 2007), 본 연구에서는 개인영역에 더욱 집중되었다.

관계영역은 리더, 동료 구성원과 개인 혹은 업무적으로 원활한 관계 형성을 위해 필요한 역량으로 공감, 협력, 의사소통, 리더지원으로 구성되었다. 새롭게 도출된 공감 요인은 최근 IT 기술의 발달로 정보의 공유와 문화적 차이에 대한 장벽이 낮아진 환경에서 성장한 밀레니얼 세대의 높은 수용성이 반영된 것으로 보여 진다(Lancaster & Stillman, 2010).

〈표 8〉 밀레니얼 세대 팔로워십 역량 분류표

영역구분	영역정의	구성요인
개인영역 (individual)	개인이 직무 수행 상 필요한 역량을 인지하여 스스로 조절, 강화할 수 있는 역량	학습민침성(*), 자기성찰, 자발성, 도전정신(*), 긍정적 태도, 실행력, 윤리적 사고
관계영역 (relation)	리더, 동료 구성원과 개인 혹은 업무적으로 원활한 관계 형성을 위해 필요한 역량	공감(*), 협력, 의사소통, 리더지원
조직영역 (organization)	조직의 환경, 목표, 요구에 부합하기 위해 필요한 역량	조직목표 추구, 변화감지(*), 문제해결

(*) 본 연구에서 새롭게 도출된 밀레니얼 세대 팔로워십 역량

조직영역은 조직의 환경, 목표, 요구에 부합하기 위해 필요한 역량으로 조직목표 추구, 변화감지, 문제해결 요인으로 구성되었다. 새롭게 도출된 변화감지 요인은 트렌드에 민감하고 사회적 이슈와 정보를 얻는데 모바일과 소셜 미디어 채널을 익숙하게 사용하는 밀레니얼 세대 특성이 반영된 것으로 해석된다(Tapscott, 2008).

본 연구를 통해 새롭게 도출된 학습민침성, 도전정신, 공감, 변화감지는 선행연구에서 리더십의 고유 역량으로 논의되었던 요인들로, 이러한 역량들이 팔로워십 영역으로 확장되고 있음을 알 수 있다. 즉, 팔로워십이 리더를 추종하고 따르는 수직적인 관계에서 리더의 파트너이자 상호 보완적인 관계로 역할이 변화되고 있는 것이다(Kellerman, 2012).

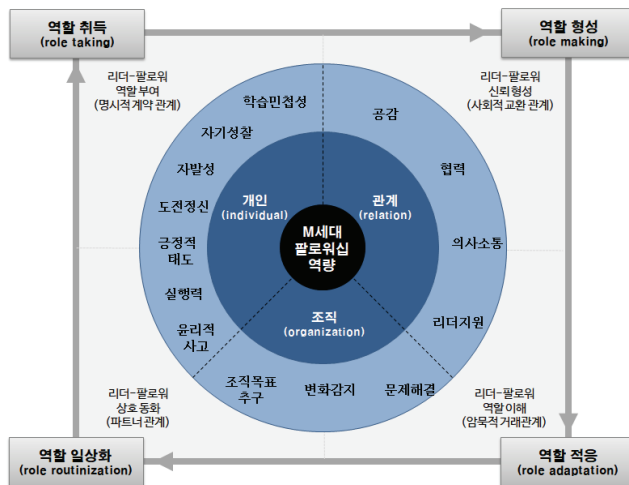
이러한 관점에서 본 연구는 밀레니얼 세대 팔로워십 역량 모형 정립의 이론적 토대를 리더와 팔로워의 쌍방향 관계(dyadic relationship)에 초점을 둔 역할형성이론으로부터 도출하였다

(Graen & Uhl-Bien, 1995). 조직 내에서 리더와 팔로워라는 역할은 물질적, 심리적 교환 관계가 형성되어야 성립되는 것으로(강정애, 태정원, 양혜현, 김현아, 조은영, 2016), 리더와 팔로워간 상호 보완적인 관계를 구축할 때 균형 잡힌 파트너십 형성이 된다는 점에서 최근의 기업 조직 형태의 변화와 밀레니얼 세대의 특성에 적합한 이론이라 할 수 있다(Pan, Sun & Chow, 2012).

Graen & Uhl-Bien(1995)은 리더와 팔로워의 상호 관계에 따라 특정 역할이 형성된다는 점에서 생애주기(life cycle) 관점을 고려하여 역할취득(role-taking), 역할형성(role-making), 역할일상화(role-routinization)등 3단계로 제시하였지만, 본 연구에서는 역할형성단계에서 이루어지는 역할적응(role-adaptation)단계를 별도로 분류하였다. 이는 역할이 형성된 이후 리더와 팔로워 상호간 역할 수행에 대한 이해를 토대로 조정과 재설정의 단계가 필요하다는 판단으로 해당 단계를 추가하였다. 이에 본 연구에서는 역할취득(taking), 역할형성(making), 역할적응(adaptation), 역할일상화(routinization) 등 역할형성 4단계 생애주기를 제시하고자 한다.

리더-팔로워의 역할형성 4단계 생애주기는 리더가 팔로워에게 역할을 부여하고 명시적 업무를 주로 수행하는 역할취득단계, 팔로워의 역할 수행에 따른 부가적인 업무를 부여하며 상호 신뢰를 바탕으로 물질적, 심리적 교환관계가 형성되는 역할형성단계, 리더와 팔로워의 역할 수행에 대한 상호 이해를 통한 친밀성이 높아져 암묵적 거래 관계가 형성되는 역할적응단계, 리더와 팔로워의 역할 신뢰와 존경을 바탕으로 공통 목표달성을 위한 동반자적인 관계가 형성되는 일상화의 단계를 거치게 되며, 조직의 환경 변화에 따른 새로운 역할을 부여 받게 될 경우 다시 역할취득 단계로 이동하는 순환적 과정으로 이루어진다.

이상을 종합하여 [그림 2]와 같이 밀레니얼 세대 팔로워십 역량 모형은 리더와 팔로워의 역



(그림 2) 역할형성이론 기반 밀레니얼 세대 팔로워십 역량 모형

할형성 4단계 생애주기(life cycle)를 기반으로 정립되었으며, 리더와 팔로워의 관계에 의해 설정된 쌍방향 역할 형성에 따라 3대 영역, 14개 요인으로 구성된 밀레니얼 세대 팔로워십 역량을 반영하였다. 이를 통해 팔로워십 선행연구에서 단순 나열식으로 제시하였던 역량 구성요인을 보다 구조적으로 확인할 수 있다.

V. 결 론

최근 조직 내 본격적으로 유입되고 있는 밀레니얼 세대는 대다수 팔로워의 역할을 수행하고 있으며 해당 세대의 특성이 반영된 팔로워십 역량 규명 연구가 필요한 상황이다(Chou, 2012; Rountree, 2019). 이에 본 연구에서는 밀레니얼 세대 특성을 반영한 팔로워십 역량 구성요인을 탐색하고 역량 모형을 정립하였다. 주요 연구결론 및 논의는 다음과 같다.

첫째, 밀레니얼 세대 팔로워십 역량 구성요인을 도출하기 위해 문헌 연구, 밀레니얼 세대 팔로워와 담당 리더 대상 심층 인터뷰, 전문가 집단 델파이 조사를 실시하였다. 그 결과 밀레니얼 세대 팔로워십 역량 구성요인은 3개 영역, 14개 구성요인으로 정의되었다. 본 연구에서 새롭게 도출된 요인은 개인영역의 ‘학습민첩성’, ‘도전정신’, 관계영역의 ‘공감’, 조직영역의 ‘변화감지’ 요인이다. 이는 앞서 논의한 심층 인터뷰 결과를 통해 확인되었듯이 최근 국내 기업의 환경과 밀레니얼 세대의 특성이 반영된 요인으로 밀레니얼 세대에게 요구되는 팔로워십 역량으로 새롭게 접근해 볼 필요가 있다.

학습민첩성과 도전정신이 신규 요인으로 도출된 것은 조직에서 제공되는 학습 기회보다 팔로워 스스로가 업무와 관계유무를 떠나 지속적으로 학습하고 성장하려는 의지가 밀레니얼 세대의 특징이 나타난 것으로 해석해볼 수 있다. 무엇보다도 성장의지가 강한 밀레니얼 세대의 특성(김재원, 정바울, 2018)과 조직에게 평생직장으로써 자신의 미래를 기대하지 못하는 경험적 인식의 결과로 해석해 볼 수 있다. 공감 요인은 디지털의 발전과 함께 성장한 시대적 상황 따라 소셜 네트워크에 익숙하고 정보에 대한 탐색 및 공유가 원활해진 상황에서 이문화에 수용성과 다양함을 인정하고자 하는 세대의 특성이 반영된 것으로 보여 진다(Lancaster & Stillman, 2010). 변화감지 요인은 디지털화 되어가는 데이터의 속성에서 데이터 생성 속도와 양이 기하급수적으로 늘어나는 환경에서 자라난 밀레니얼 세대의 빠른 정보 검색 역량과 트렌드 변화에 민감한 세대적 특성이 반영되어 신규로 도출된 것이라고 유추해볼 수 있다(김혜인, 2015).

국내 선행연구와 비교해본 결과, 자기성찰, 도전정신, 공감, 변화감지 등은 리더십 고유의 역량으로 정의되었던 요인이다(김희봉, 송영수, 2014). 이는 팔로워가 리더의 파트너로서 역할을 수행하는데 필요한 역량이 확대되고 있는 것으로 볼 수 있다. 그리고 조직 내에서 리더십

과 팔로워십의 역할은 자연스럽게 순환되며 리더십에서 팔로워십으로 인식과 역량의 비중이 점차 확대되고 있다는 Cavell(2007)의 주장을 지지한다. 이어서 국내 기업 구성원을 대상으로 팔로워십 측정도구를 타당화한 선행연구(최준원, 2015)와 비교해본 결과, 학습민첩성, 자기성찰, 도전정신, 공감, 의사소통, 리더지원, 조직목표추구, 변화감지, 문제해결 등 10개 요인이 새롭게 도출되었다. 본 연구 대상과 유사한 국내 기업을 대상으로 진행한 연구이나 연구대상을 대기업 밀레니얼 세대 팔로워로 진행하였다는 점에서 차이점이 반영된 것으로 해석해 볼 수 있다. 선행연구 결과와 비교를 통해 기업이 추구하는 조직문화, 변화된 기업 환경, 연구대상의 세대적 특성 요인에 따라 팔로워십 역량 구성요인이 차별화 된다는 점을 확인할 수 있다.

둘째, 구성요인을 바탕으로 요인 간의 관계를 구조화하여 밀레니얼 세대 팔로워십 역량 모형을 정립하였다. 특히 리더와 팔로워의 쌍방향 관계(dyadic relationship) 형성에 초점을 둔 역할형성이론(role-making theory)에 기반하여 단계별 역할형성 생애주기를 제시하였다(Grane & Uhl-Bien, 1995). 이는 리더와 팔로워의 명시적 계약관계인 역할취득단계(role taking), 사회적 교환관계인 역할형성단계(role making), 상호 친밀성이 높아져 암묵적 거래관계가 형성되는 역할적응단계(role adaptation), 리더와 파트너 관계가 형성되는 역할 일상화단계(role routinization)로 구성되었다. 팔로워는 리더와 형성된 역할단계에 따라 역할 수행에 필요한 역량을 인지하여 개인의 역량을 갖추고, 리더 및 동료 구성원과 효율적인 업무 수행을 위해 원활한 관계를 형성하며, 조직의 목표와 일치시켜 문제해결에 필요한 역량을 상호균형적인 형태로 개발된다. 해당 역량 모형은 팔로워십 역량 선행연구에서 단순 나열식으로 제시했던 구성요인을 보다 명확하게 확인할 수 있다. 이는 기존의 팔로워십 역량 연구와 차별화되는 것으로, 리더-팔로워 역할형성 이론을 기반으로 한 밀레니얼 세대 팔로워십 역량 모형은 조직 내에서 형성되는 팔로워의 역할단계에 따라 역할 수행 시 필요한 팔로워십 역량을 단계별, 직급별, 역할별로 차별화된 역량 개발 계획 수립하는데 활용될 수 있을 것이다. 한편, 역량의 영역구분은 역량분류의 가시성을 확보하기 위한 것으로 특정 영역이 선행되어지거나 위계적인 관계로 설정된 것이 아닌 상호 균형적으로 개발이 되어져야 한다.

국내 대기업 밀레니얼 세대 구성원의 팔로워십 역량 구성요인 및 모형에 관한 탐색적 연구의 목적에 비추어 다음과 같은 시사점과 의의를 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구는 최근 사회적, 문화적으로 관심이 높아지고 있는 밀레니얼 세대의 특성을 반영하여 팔로워십 역량 구성요인을 도출하였다는 점에서 학문적 의의가 있다. 기존 국외에서 진행된 팔로워십 역량 연구는 90년대 기업의 경영 상황이 반영되어 진행된 연구로 국내 기업의 상황과 현 시점을 고려하지 못한 한계점을 가지고 있다(김희봉 2013; 박민생, 장영철, 2010; 최준원, 2015). 또한 국내에서 진행된 팔로워십 연구는 연구 대상이 리더 집단에 집중되어 있거나 대다수 중간 관리자급 이상을 포함하고 있어 실질적으로 팔로워의 특성을 반영하지 못한 한계가 있다. 이에 본 연구에서는 최근 국내 대기업 운영 상황을 고려하여 조직 내에서 팔로

위의 역할을 수행하고 있는 밀레니얼 세대의 실질적인 의견을 반영하여 팔로워십 역량을 규명하고자 하였다. 이로 인해 본 연구에서는 학습민첩성, 도전정신, 공감, 변화감지 요인이 새롭게 도출 되었다는 점에서 기존 선행연구와 차별성이 있다. 즉, 연구대상의 차이에 따라 필요 역량이 분명히 다르게 도출된다는 점에서 대상의 다양성을 통한 학문적 접근이 필요하다는 점을 규명하였다고 볼 수 있다.

둘째, 세대 특성을 고려한 팔로워십 역량 구성요인과 모형을 제시하였기에 기업 HRD 현장에 실질적으로 활용될 수 있다는 점에서 실천적 의의가 있다. 이는 효율적인 인적자원 활용에 있어 세대의 특성 이해가 중요한 요인이 되고 있는 상황(Lyons & Kuron, 2014)에서 조직 내 대다수를 차지하고 있는 밀레니얼 세대의 이해를 바탕으로 필요한 역량을 규명한 것은 시의적절한 연구라고 볼 수 있다(김영근, 2016). 특히 한정적인 자원을 효율적으로 활용해야하는 HRD 현장에서 적재적소에 자원을 활용할 수 있도록 지원한다는 점에서 의미가 있다. 기존 HRD 현장에서 팔로워십 역량 개발이 미비했던 것은 필요한 역량을 구체적으로 제시하지 못했던 것으로 추측해 볼 수 있다(김희봉, 2013). 본 연구를 통해 도출된 역량 구성요인과 모형을 바탕으로 보다 체계적이고 효율적인 팔로워십 역량 개발 계획 수립에 활용될 것을 기대한다.

셋째, 본 연구는 기존 팔로워십 역량 연구에서 단순 나열식, 도표식으로 제시하여 구성요인 간 어떤 연관성이 있는지 확인할 수 없었던 한계점을 보완하였다는 점에서 학문적 의의가 있다. 역량 모형의 이론적 기반을 설정하기 위해 변화된 조직문화와 세대 특성을 반영할 수 있는 리더-팔로워의 역할형성이론(role-making theory)에 근거하여 역량 모형을 설계하였으며(Graen & Uhl-Bien, 1995), 특히 이론과 실제의 괴리감을 최소화하기 위해 실증적 연구절차를 반영하였다. 기존 팔로워십 연구의 문헌 연구 뿐만 아니라 실제 밀레니얼 세대 팔로워의 관점과 밀레니얼 세대를 관리하는 리더의 관점의 의견을 상호 비교 분석하였고, HRD 분야의 산, 학, 연 전문가 집단의 의견을 수렴하였다. 이러한 이론적, 실제적 근거를 토대로 개발된 밀레니얼 세대 팔로워십 역량 모형은 리더와 팔로워의 역할형성 생애주기를 기반으로 부여된 역할에 따라 올바른 팔로워십을 발휘하기 위한 역량 개발의 기초 모형으로 활용될 수 있을 것이다.

넷째, 팔로워십 연구 확장의 기반을 마련하였다. 국내 팔로워십 연구는 2000년대 이후부터 기업, 군, 학교, 의료 등 대상의 다양성을 바탕으로 지속적으로 확대되어 나가고 있다(최준원, 2015). 하지만 대부분의 연구는 조직성과, 리더십 등 상관관계를 규명하는 연구로 국내 팔로워십 개념 구성과 역량을 독자적으로 규명하는 연구가 부족한 것은 사실이다. 본 연구는 이러한 필요성에 의해 밀레니얼 세대의 특성을 고려한 팔로워십 역량 구성요인과 모형 구축을 탐색적으로 규명하였기에 관련 연구 영역의 확장과 이론적 기반을 마련했다는 점에서 의의를 찾아볼 수 있다.

이상으로 살펴본 연구결과와 의미에도 불구하고 본 연구가 가지고 있는 한계를 제시하여 추가로 연구할 것을 제안한다.

첫째, 본 연구는 탐색적인 연구를 통해 밀레니얼 세대 팔로워십 역량 구성요인과 모형을 규명하였다는 점에서 실질적으로 타당성이 확보된 측정도구를 제시하지 못하였다는 한계점이 있다. 규명된 역량 구성요인을 바탕으로 타당성이 확보된 측정도구를 개발하는 후속 연구가 필요하다. 둘째, 본 연구는 국내 대기업 밀레니얼 세대의 특성을 반영한 연구가 진행되었다. 이는 기업의 규모와 조직문화, 추구하는 가치에 따라 역량의 차이가 발생할 수 있기에 후속 연구에서는 연구대상의 다양성을 고려한 확장적 연구를 통해 추가적인 시사점을 도출할 필요가 있다. 셋째, 본 연구의 심층 인터뷰 대상자가 팔로워 집단에 편향되어 있다는 점에서 리더 관점에서 특성을 파악하는데 한계가 있다. 또한 전문가 집단 연구에 있어 조직의 리더급에 해당되는 대상이 구성되었다는 점에서 리더가 기대하는 팔로워십 역량이 일부 반영되었다는 한계가 있다. 후속 연구에서는 설계 단계에서부터 리더 집단과 팔로워 집단을 균형적으로 선정하여 비교하는 연구가 진행되길 제안한다. 넷째, 본 연구는 문헌 연구, 심층 인터뷰, 델파이 조사 등 내용분석을 중심으로 진행되었다. 별도의 연구협의체와 자문을 통해 연구자의 편향을 최대한 배제하였음에도 불구하고 이를 완벽히 제거하였다고 볼 수 없다. 이에 탐색적 연구의 방법으로 활용도가 높고 객관성을 확보할 수 있는 네트워크 분석, 텍스트 마이닝 분석 기법 등을 활용한 연구가 진행되길 제안한다.

참고문헌

- 강정애, 태정원, 양혜현, 김현아, 조은영 (2016). 리더십론. 서울: 시그마프레스.
(Translated in English) Kang. J., Tea. J., Yang. H., Kim. H., Jo. Y. (2016). *Leadership Theory*. Seoul: Sigmappress.
- 고경순 (2000). 델파이 조사방법의 유용성에 관한 실증적 고찰. 무역경영논집, 4, 33-64.
(Translated in English) Ko. K. (2000). An Empirical Study on Usability of Delphi Technique in International Marketing Forecasting. *Journal of Trade and Management*, 4, 33-64.
- 권형창, 김경석 (2015). 팔로워십이 리더의 의사결정 방식에 미치는 효과: LMX의 매개효과 검증. 인적자원관리연구, 22(1), 1-23.
(Translated in English) Gwon. H., Kim. K. (2015). Effects of Followership on the Leader's Decision-Making: The Mediating Role of LMX. *Journal of Human Resource Management Research*, 22(1), 1-23.
- 김경진 (2018). 밀레니얼세대의 조직갈등이 조직몰입과 생활만족에 미치는 영향: 수평적·수직적 의사소통의 매개효과. 박사학위논문, 한국교통대학교 대학원.
(Translated in English) Kim. K. (2018). *The Influence of Organizational Conflict on Organizational Commitment and Life Satisfaction for Millennial Generation: Mediating Effects of Horizontal and Vertical Communications*. doctoral dissertation, Korea National University of Transportation, Chungju, Korea.
- 김나정 (2014). 한국 조직사회의 세대별 리더십 인식과 수용의 차이에 대한 단상. 리더십연구, 5(3), 5-24.
(Translated in English) Kim. N. (2014). Research Note: Generational Differences among Korean Workers in Leader Acceptance. *Leadership Review*, 5(3), 5-24.
- 김영곤 (2016). 공공 조직 내 세대간 갈등 유발요인 분석: 소방조직을 중심으로. 박사학위논문, 경희대학교대학원 대학원.
(Translated in English) Kim. Y. (2016). *An Analysis on Factors Causing Conflicts between Generations in Public Organizations: With Fire Service Agency*. doctoral dissertation, Kyung Hee University, Seoul, Korea.
- 김재원, 정바울 (2018). 밀레니얼세대 초등교사의 직업 동기, 직무 인식, 그리고 경력 전망에 관한 탐색적 연구. 교육행정학연구, 36(3), 231-249.
(Translated in English) Kim. J., Chung. B. (2018). An exploratory study on the millennial generation teachers' job Motivation, task perception and future career Perspective. *Korean Journal of Educational*

- Administration*, 36(3), 231-249.
- 김혜인 (2015). 2016 문화예술트렌드 분석 및 전망. 서울: 한국문화관광연구원.
(Translated in English) Kim. H. (2015). *2016 Culture and art trend analysis and improvement*. Seoul: Korea Culture & Toursim Institute.
- 김희봉, 송영수 (2011b). 조직유형별 팔로워십 주요 역량에 관한 구성원의 인식 차이: 규범적 조직과 실리적 조직을 중심으로. 평생교육HRD연구, 7(3), 1-22.
(Translated in English) Kim. H., Song. Y. (2011b). The perceptual difference in followership competency by organization types. *The Journal of Lifelong Education and HRD*, 7(3), 1-22.
- 김희봉 (2013). 팔로워십 역량의 중요도 및 역량개발 요구도 분석 : 대기업 구성원의 직책별 인식을 중심으로. 박사학위논문, 한양대학교 대학원.
(Translated in English) Kim. H. (2013). *Importance-Development Needs Analysis on Followership Competency: focusing on recognition of employees in large korean enterprises*. doctoral dissertation, Hanyang University, Seoul, Korea.
- 김희봉, 송영수 (2014). 국내 대기업구성원의 팔로워십 역량개발 요구도 분석. 기업교육과 인재연구, 16(1), 45-73.
(Translated in English) Kim. H., Song. Y. (2014). The Development Needs Analysis on Followership Competency in Large Korean Enterprises. *Journal of Corporate Education and Talent Research*, 16(1), 45-73.
- 박도순 (2001). 교육연구방법론. 서울: 문음사.
(Translated in English) Park. D. (2001). *Educational Research Methodology*. Seoul: Moonumsa.
- 박민생, 장영철 (2010). 팔로워십의 유형화에 관한 실증연구. 인적자원관리연구, 17(1), 57-72.
(Translated in English) Park. M., Jang. Y. (2010). An Empirical Study On The Development Of Followership Style. *Journal of Human Resource Management Research*, 17(1), 57-72.
- 박형철 (2019). 직급체계 개편 결국 변화관리가 관건. HR Insight, 5월호.
(Translated in English) Park. H. (2019). *Reorganization of the rank system In the end, change management is key*. HR Insight, May.
- 송영수 (2007). 리더웨이. 서울: 크레듀.
(Translated in English) Song. Y. (2007). *Leadersuzy*. Seoul: CREDU.
- 송영수 (2017). 성과는 리더십과 팔로워십의 합작품. CHIEF EXECUTIVE, 8월호.
(Translated in English) Song. Y. (2017). *Achievement is a collaboration between leadership and followership*. CHIEF EXECUTIVE, August.
- 송영수 (2020). 초불확실성과 포스트 코로나 팬데믹 시대가 요구하는 리더십. 원자력 산업, 5, 103-105.

- (Translated in English) Song, Y. (2020). Leadership Required by the Super-uncertainty and Post-Corona Pandemic Age. *Journal of Nuclear Industry*, 5, 103-105.
- 신보현 (2016). 교사의 팔로워십 측정도구 개발 및 타당화. 박사학위논문, 인천대학교 대학원.
- (Translated in English) Shin, B. (2016). *Development and Validation of School Teachers' Followership Scale*. doctoral dissertation, Incheon National University, Incheon, Korea.
- 신혜란 (2007). 심층인터뷰 연구방법론: 타인에게 배우는 데이터 수집분석기법. *국토*, 60-68.
- (Translated in English) Shin, H. (2007). In-depth interview research methodology. *PLANNING AND POLICY*, 60-68.
- 이호영, 고흥석, 김석호, 이윤석, 허명희. (2013). 정책연구 13-49 : 디지털 세대와 베이비붐 세대 비교 연구. 서울: 미래창조과학부.
- (Translated in English) Lee, H., Ko, H., Kim, S., Lee, Y., Heo, M. (2013). *A Comparative Study of the Digital Generation and the Baby-boom Generation*. Seoul: Ministry of Science, ICT and Future Planning.
- 최준원 (2015). 팔로워십 척도 개발 및 타당화: 영리기업 구성원의 역량을 중심으로. 박사학위논문, 서울대학교 대학원.
- (Translated in English) Choi, J. (2015). *Development and Validation of the Followership Scale: Focused on Competencies of Employees in Commercial Enterprises*. doctoral dissertation, Seoul National University, Seoul, Korea.
- 표영현, 정범구 (2004). 리더십 유형과 직무태도와의 관계에 있어서 팔로워십 특성의 조절효과에 관한 연구. *경영경제연구*, 26(2), 171-199.
- (Translated in English) Pyo, Y., Jeong, B. (2004). A Study on the Moderating Effect of Followership Characteristics in the Relationship between Leadership Type and Job Attitude. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 26(2), 171-199.
- 한국경영자총협회 (2016.6.7). 2016년 신입사원 채용실태조사.
- (Translated in English) Korea Employee Federation. (2016.6.7). *2016 new employee recruitment survey*.
- 황영아 (2019). 아웃플레이스먼트 적용을 위한 경력적응성 개념모형 및 측정도구 개발: 국내대기업 중장년 R&D 인력을 중심으로. 박사학위논문, 한양대학교 대학원.
- (Translated in English) Hwang, Y. (2019). *Developing a Conceptual Model and Measurement Tool of the Career Adaptability for Application to Outplacement: Focused on the Middle Aged R&D Employees in Korean Large Enterprises*. doctoral dissertation, Hanyang University, Seoul, Korea.
- 황춘호, 김성훈 (2019). 대기업 사무직 근로자의 조직몰입과 이직의도에 영향을 미치는 직무만족 요인: 밀레니얼 세대의 특성을 중심으로. *대한경영학회지*, 32(12), 2085-2105.
- (Translated in English) Hwang, C., Kim, S. (2019). The Effects of Job Satisfaction on Organizational

- Commitment and Turnover Intention among Millennial Office Workers in a Large Corporation. *Korean Journal of Business Administration* 32(12), 2085-2105.
- Adair, R. (2008). Developing great leaders, one follower at a time. In Riggio, R.E. Chaleff, I. & Lipman-Blumen, J. (Eds.), *The art of followership*. (pp.137-153). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Agho, A. O. (2009). Perspective of senior-level executives on effective followership and leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, 16(2), 159-166.
- Baker, S. D. (2007). Followership the theoretical foundation of a contemporary construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 50-60.
- Birdir, K. & Pearson, T. E. (2000). Research chefs' competencies: a Delphi approach. *International journal of contemporary hospitality management*, 12(3), 205-209.
- Boston Consulting group (2012.4.16). *The Millennial Consumer*. <https://www.bcg.com/publications/2012/millennial-consumer.aspx>.
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 543-562.
- Cavell, D. P. (2007). *leadership or followership: one or both?*. Healthcare Financial Management, November, 142-144.
- Chaleff, I. (2003). *The Courageous Follower: Standing Up to and for Our Leaders* (Second Edition). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Chou, Shih Yung (2012). Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials' Leadership and Followership Styles. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), 71-83.
- Cohen, D., & Prusak, I. (2001). *In Good Company: How social Capital Makes Organizations Work*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization*. NJ: Wiley & Sons.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25years. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Harris-Boundy, J., & Flatt, S. J. (2010). Cooperative performance of Millennials in teams. *Review of Business Research*, 10, 30-46.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Kellerman, B. (2012). *The End of Leadership*. New York, NY: Harper Business
- Kelley, R. E. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*. November-December, 142-148.
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: How to create leaders person want to follow and followers who lead themselves*. New York, NY: Doubleday Currency.

- Kelley, R. E. (1994). *The power of followership*. New York, NY: Bantam Doubleday Dell.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2010). *The M-Factor: How the millennial generation is rocking the workplace*. New York, NY: Harpercollins.
- Lawshe, C. H. (1975). A Quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28, 563-575.
- Levitin, D. (2006). *This is your brain on music: Understanding a human obsession*. London : Atlantic Books.
- Lyons, S. & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 139-157.
- Nicolas, B., & Van Vugt, M. (2019). The nature of followership: Evolutionary analysis and review. *The Leadership Quarterly*, 30(2019), 81-95.
- Pan, W., Sun, L., & Chow, I. H. S.(2012). Leader-member exchange and employee creativity: Test of multi level moderated mediation model. *Human Performance*, 25, 432-451.
- Pew Research Center (2019.1.17). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins>.
- Roundtree, B. M. (2019). *Leadership Traits that Inspire Millennials to Followership*. The Chicago School of Professional Psychology, ProQuest Dissertations Publishing.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X., & Yammarino, F. J. (2001). The folly of theorizing “A” but testing “B”: A selective level-of analysis review of the field and a detailed leader-member exchange illustration, *Leadership Quarterly* 12, 515-551.
- Seidman, I. (2009). *Interviewing as qualitative research : a guide for researchers in education and the social sciences*. New York, NY: Teachers College Press.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Tapscott, D. (2008). *How the net generation is changing the world*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behaviour: Intergrating a Half Century of Behaviour Research. *Journal of Leadership and Organisational Studies*, 9(1), 17-32.

국내 대기업 밀레니얼 세대 구성원의 팔로워십 역량 모형 구축에 관한 탐색적 연구*

박 상 옥[†]

송 영 수^{**}

삼성물산(주) 리조트부문

한양대학교

〈 요약 〉

본 연구는 최근 국내 대기업 내에서 중요성이 부각되고 있는 밀레니얼 세대의 특성을 고려한 팔로워십 역량 구성요인과 역량 모형을 탐색하여 팔로워십 역량 개발의 기초자료를 제공하고자 한다. 이를 위해 문헌 연구, 리더 집단과 팔로워 집단 심층 인터뷰, 전문가 집단을 대상으로 델파이 조사를 수행하여 밀레니얼 세대 구성원의 팔로워십 역량 구성요인과 역량 모형을 제시하였다. 주요 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 밀레니얼 세대 팔로워십 역량 구성요인은 3개 영역, 14개 구성요인으로 정의되었다. 개인영역은 학습민첩성, 자기성찰, 자발성, 도전정신, 긍정적 태도, 실행력, 윤리적 사고 등 7개 요인, 관계영역은 공감, 협력, 의사소통, 리더지원 등 4개 요인, 조직영역은 조직목표추구, 변화감지, 문제해결 등 3개 요인으로 구성되었다. 둘째, 디지털의 발전과 함께 성장한 시대적 상황에 따라 정보의 탐색과 공유, 트렌드 변화에 민감한 밀레니얼 세대의 특성이 반영되어 개인영역의 '학습민첩성', '도전정신', 관계영역의 '공감', 조직영역의 '변화감지' 요인이 새롭게 도출되었다. 셋째, 역량 구성요인 간 관계를 구조화하여 밀레니얼 세대 팔로워십 역량 모형을 리더와 팔로워의 쌍방향 관계(dyadic relationship)형성에 초점을 둔 역할형성이론(role-making theory)에 기반하여 제시하였다. 본 연구는 최근 사회적, 문화적 변화의 중심축이 되고 있는 밀레니얼 세대의 특성을 반영한 팔로워십 역량 구성요인을 규명하였다는 점에서 학문적 의의가 있으며, HRD 부서에서 밀레니얼 세대 팔로워십 역량개발 전략과 계획을 수립하는데 기초자료를 제공하였다는 점에서 실천적 의의가 있다.

주제어: 팔로워, 팔로워십, 밀레니얼 세대, 역량 모델, 델파이 조사

* 본 연구는 박상옥(2020)의 박사학위 논문을 바탕으로 수정·보완하여 작성한 것임.

** 교신저자: 송영수, 한양대학교 교육공학 교수

† 제 1저자: 박상옥, 교육공학박사

논문접수일 : 2020. 11. 03 / 논문수정일 : 2020. 11. 27 / 게재확정일 : 2020. 12. 10