

## The Development Needs and Relative Importance Analysis on Followership Competencies in Followership Study Group in Korea

Sang wook, Park

Young soo, Song

Hanyang University

The purpose of this research is to provide basic data on development needs and relative importance of followership competencies according to the characteristics of the organization. To attain the purpose, the importance and performance level of group followers were analyzed for 119 members of corporate group, medical group, and school group paired with t-test, IPA matrix, and Borich has been used to analyze development needs on followership competencies. AHP analysis was used to determine the level of awareness of group for relative importance analysis by group. The major findings are as follows; First, as a result of comparing the importance and performance level of followership competencies, there was the greatest difference in constructive criticism, among the three groups, the corporate group has a high importance and performance level overall. Second, as a result of examining the overlapped areas between the areas of intensive cultivation by group and the level of competencies development needs, among them, leader support and persuasiveness were common in all three groups and it was analyzed that the level of competencies development demand was high regardless of the characteristics of organization. Third, as a result of comparing the relative importance of followership, the medical group and the school group showed a similar pattern of relative importance priority which seemed to reflect the collective characteristics that prioritize moral values over business group. Based upon all the result above, we provide basic data for followership research by approaching with various research methods such as IPA matrix, Borich, AHP, and on the practical side, providing the basis for establishing a followership competencies development plan in the HRD department.

*Key words* : follower, followership competency, needs analysis

## I. 서론

조직의 목표와 성과를 달성하는데 필수적인 요소로 리더의 리더십 역량과 더불어 구성원의 팔로워십 역량 발휘 및 역할 수행이 중요하다. 대부분의 리더는 리더의 역할을 수행하기 이전에 팔로워의 위치에 있고 그 역할을 오랫동안 수행하고 있다는 점에서 팔로워 역할의 중요성이 더욱 강조되고 있다(B. Nicolas & Van Vugt, 2019). 하지만 조직 내 팔로워의 역할 수행에 필요한 시간과 비용 등 유무형의 자원 투입이 높은 것에 비해 팔로워십에 대한 연구 실적 및 관심도는 저조한 편이다(Kelley, 2008). 실제 Bligh(2011)의 연구에 따르면 1990년부터 2008년까지의 19년 동안 The Leadership Quarterly에서 등재된 연구 중 단 14%만이 팔로워십에 대한 연구가 이루어지고 있다고 지적하였고, 조직 내에서 경쟁력 확보를 위해 리더십을 핵심요소로 바라보고 리더십 양성과 역량개발에 많은 예산이 투입되고 있다(김진모, 주현미, 장상운, 2011).

그러나 어떤 조직에서도 팔로워십을 이해하지 못하고서는 리더십을 이해할 수 없으며(Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014), 리더십 개발만으로는 조직 경쟁력 확보와 성과창출을 이루어내기 어렵다(김희봉, 송영수, 2013; Kellerman, 2007). 또한 시대의 변화에 따라 고유했던 리더의 권한과 힘이 점점 중간과 하위 계층으로 위임됨으로써 팔로워들의 영향력과 역할 수행의 중요성이 높아짐에 따라(Kellerman, 2012), 팔로워십 역량개발을 위한 자원 투입 필요성이 강조되고 있다(Hopton, 2014).

한편 역량개발과 관련된 선행연구에서는 조직이 추구하는 문화와 전략, 보유 자원 등의 특성에 따라 우선적으로 개발해야할 역량과 HRD 수행 영역의 차이가 나타나는 것처럼(권정연, 신덕상, 2013), 팔로워십 역량도 조직 특성에 따라 상대적으로 중요도가 높아 집중해야할 영역과 교육 요구도 수준의 차이가 나타날 수 있다. 팔로워십 역량개발에 대한 선행연구에 따르면 연구 대상별 조직 형태에 따라 공통적으로 요구되는 역량과 추가적으로 제시되는 역량의 차이가 나타났다(Cavell, 2007; Kelley, 1988). 이는 조직 특성이 반영됨에 따라 팔로워십 역량 발휘에 요구되는 수준의 차이가 있다는 것을 알 수 있으며, 각 조직의 특성에 맞는 팔로워십 역량 개발과 교육적인 지원이 필요하다는 것을 의미한다.

조직의 문화와 특성에 따라 팔로워십 역량개발에 대한 우선순위 및 중요도를 분석하여 선행적으로 개발해야할 영역을 제시하는 것은 자원을 효율적으로 운영해야하는 조직 입장에서는 전략적 의사결정의 근거로 활용될 수 있다. 이렇듯 조직 내 우선순위에 따른 팔로워십 역량개발 연구가 중요함에도 불구하고 선행연구에서는 팔로워십의 중요성 및 근로자, 공무원, 군조직 등 일부 특정영역에서 필요한 역량을 제시하는 한계가 있어 조직의 집단적 특성을 고려한 실증적인 연구가 필요한 상황이다.

따라서 본 연구는 조직의 집단적 특성에 따른 팔로워십 역량개발 우선순위와 상대적 중요도를 알아봄으로써 팔로워십 역량개발의 기반을 마련하고 전략적 의사결정을 지원하는 것을

목적으로 한다. 본 연구에서는 김희봉, 송영수(2013)의 국내 팔로워십 역량 모델을 바탕으로 연구를 진행하고자 하며 세부적인 연구주제는 다음과 같다.

첫째, 집단별 팔로워십 집중육성영역을 살펴보고 전략적으로 집중해야할 팔로워십 역량은 무엇인가? 둘째, 구성원을 대상으로 팔로워십 역량 중요도와 현재 수행수준 차이 파악을 통해 도출된 집단별 역량개발 요구도 수준은 어떠한가? 셋째, 팔로워십 연구 집단별 팔로워십 역량의 상대적 중요도에 대한 공통점과 차이점은 무엇인가? 이상의 연구 목적을 바탕으로 팔로워십 연구대상 집단별 팔로워십 역량개발 우선순위와 상대적 중요도를 제공하고자 한다. 이를 통해 각각의 집단에 해당되는 HRD 부문에서 필요한 팔로워십 역량개발 방향을 제공함으로써 전략적인 의사결정과 실제적이고 현실적인 팔로워십 역량개발 계획을 세우는데 기초자료로 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 연구자별 팔로워 유형분류

팔로워십은 Kelley(1992)가 실제 조직의 성과에 기여하는데 리더의 비중은 20% 수준임에 반해 팔로워가 80% 이상 차지한다는 연구 결과를 발표함으로써 팔로워십에 대한 연구가 본격적으로 수행되었다. 이후 팔로워는 리더를 따르는 사람, 누군가의 명령을 수행하는 사람 등 수동적 존재로 인식되어온 정의에서 벗어나 윤리적이고 용기 있는 행동과 전문적 지식을 보유하고 독립적 행동을 하는 사람(Kelley, 1992), 리더와 목표와 비전을 공유하는 사람(Chaleff, 2003)으로 정의되고 있다. 이처럼 팔로워는 조직 내 상사, 부하와 같은 직급체계에 의한 위치적 개념보다는 역할 수행의 개념이라고 볼 수 있으며, 팔로워십은 팔로워들이 리더와 함께 조직의 공동 목표를 달성하기 위해 집단과 조직에 영향을 미치는 과정이며, 리더와 공유된 목표점에 도달하기 위해 팔로워십 역량을 바탕으로 리더십을 효과적으로 지원하는 과정이라 정의할 수 있다(김희봉, 송영수, 2014).

팔로워 유형은 연구자별로 구분하는 기준에 따라 유형별 명칭은 다르지만 근본적인 속성은 크게 다르지 않다. Kelley(1992)는 팔로워의 사고와 행동 성향을 기준으로 독립적이고 비판적인 사고 정도와 적극적이고 능동적인 행동의 정도에 따라 5개의 팔로워 유형으로 범주화하였고 조직에서 요구하는 유능하고 탁월한 팔로워는 모범형(exemplary)이라 정의하였다. Chaleff(2003)는 팔로워들이 리더에 대한 지지 정도와 리더의 행동과 사고에 대한 비판 및 도전 정도에 따라 4가지 유형으로 범주화하였다. Chaleff의 4가지 분류 중 Kelley의 모범형과 유사한 유형은 파트너(partner)라 볼 수 있다. Kellerman(2007)은 팔로워의 열의와 적극성 유무여부에 따라 5가지 유형

〈표 1〉 연구자별 팔로워 유형 분류 기준

구분	Kelley(1992)	Chaleff(2003)	Kellerman(2007)
분류 기준	사고 성향, 행동 성향	리더 지지, 도전 정도	열의 유무, 적극성 유무
Good	모범형(exemplary)	파트너(partner)	참여자(participant)
↑	실무형(pragmatist)	실천가(implement)	행동가(activist)
Follower	순응형(conformist)		완고주의자(diehard)
↓	소외형(alienated)	개인주의자(individualist)	방관자(bystander)
Bad	수동형(passive)	의지자(recourse)	무관심자(isolate)

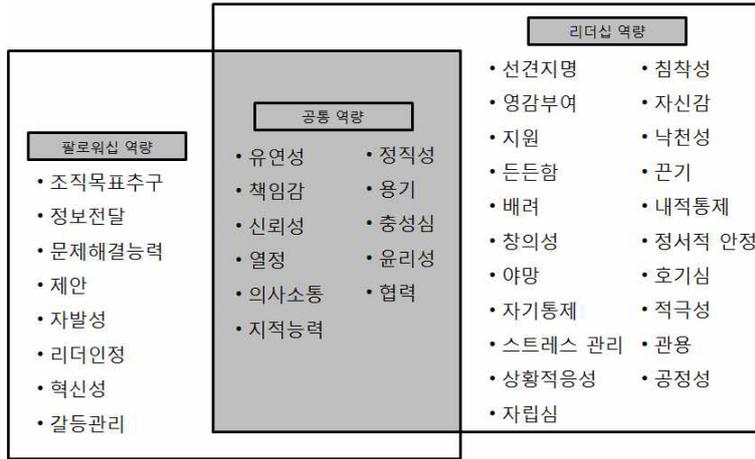
으로 분류하였다. 5가지 유형 중 조직에서 요구도가 높은 유형은 참여자(participant)로 볼 수 있다. 연구자별 팔로워십 유형 분류 기준과 유사점을 <표 1>과 같이 요약하였다.

## 2. 팔로워십과 리더십 관계 및 역량 비교

팔로워 없이 리더가 존재할 수 있는 조직은 없으며(Kellerman, 2007), 팔로워십에 대한 이해 없이 리더십에 대해 이해할 수 없으므로(Uhl-Bien et al., 2014) 둘의 관계는 분리하여 설명하기 어렵다. 팔로워십과 리더십의 관계는 연구자들이 바라보는 관점에 따라 3가지로 분류하여 설명할 수 있다. 팔로워십과 리더십을 독립적이고 동등한 관계로 인식하는 경우(Howell & Méndez, 2008; Kelley, 1992), 리더십과 팔로워십을 관계적 관점으로 인식하는 경우(Cavell, 2007; Chaleff, 2003), 리더십 내 포함되어 있는 개념으로 인식하는 경우이다(Hurwitz & Hurwitz, 2009). Kelley(1992)는 리더십 범주 내에서 팔로워십을 이해하려는 관점에서 벗어나 팔로워십을 독립적인 개념으로 발전시켰다. 또한 Howell & Méndez(2008)는 조직의 목표 달성에 있어 리더십과 팔로워십은 동등한 관계에 있다고 바라보고 상호적 역할지향성, 독립적 역할지향성, 변동적 역할지향성 등 3가지 관점의 팔로워 역할을 제안하였다. Chaleff(2003)는 팔로워는 리더와 관계에 있어 적절한 균형을 유지하는 것이 중요하며 일방적인 추종이 아닌 리더십과 팔로워십이 하나의 체제를 이루어야 조직 내에서 효과적인 성과를 가져올 수 있다고 강조하였다. Hurwitz & Hurwitz(2009)는 팔로워십과 리더십의 역량이 중복되어 있으며 더 나은 조직의 성과를 위해서는 팔로워십과 리더십이 서로 조화가 되어야한다고 주장하였다.

한편 리더와 팔로워의 입장에서 부여된 임무를 효과적으로 수행하기 위해서는 지식, 기술, 태도 측면의 역량이 필요하다. 김희봉, 송영수(2014)는 [그림 1]과 같이 팔로워십과 리더십 역량의 선행연구 분석을 통해 각각 공통 역량과 차별화된 역량을 제시하였다. 공통적인 역량은 유연성, 책임감, 신뢰성, 열정 등 태도적인 측면에서 나타난 반면 차별화된 영역은 정보전달,

문제해결능력, 창의성, 자기통제 등 주로 지식과 기술적인 측면에서 나타났다. 이는 각자 특정한 상황이나 역할에 따라 최적의 성과를 내기 위해 필요한 지식과 기술이 있다는 점에서 팔로워와 리더가 수행하는 역량이 구분되어 존재한다는 것을 알 수 있다.



(그림 1) 선행연구에서 제시된 팔로워십 역량과 리더십 역량 비교  
 자료: 김희봉, 송영수(2014), 국내대기업 구성원의 팔로워십 역량개발 요구도 분석. 기업교육연구, 16(1), p.53.

### 3. 팔로워십 연구 집단별 연구동향

동일한 주제를 연구함에에도 조직의 문화와 형태, 보유자원 등 집단별 특성에 따라 연구하고자 하는 목적과 영역의 차이가 있다. 박상욱, 강준영, 전다영, 송영수(2018)는 2000년부터 2017년까지 국내 학술지에 게재된 팔로워십 연구동향 분석 연구에서 팔로워십 연구가 진행된 대상을 국내기업(민간기업 종사자), 공공기관(공공부문 종사자), 의료집단(병원 종사자), 군 조직(직업군인, 사병), 학교집단(교사 및 학생), 스포츠 조직(지도자, 체육인), 기타(분류 불가 집단) 등 7개 조직으로 분류하여 집단별 연구 동향을 분석하였다.

최근 1건 이상 연구가 진행되고 있는 기업집단, 의료집단, 학교집단을 대상으로 진행된 선행연구 결과를 요약하면 <표 2>와 같다. 국내기업은 주로 리더십 스타일, LMX 등 리더십과 관련된 변수를 대상으로 팔로워십의 관계를 파악하려는 연구와 직무몰입, 직무만족, 이직이도 등의 성과 변수와 팔로워십의 관계를 살펴보는 연구가 진행되어 인적자원측면에서 조직의 성과와 연계된 연구가 진행된 특징을 가지고 있다. 의료집단은 간호사들의 팔로워십 유형과 변수의 관계를 규명하려는 연구가 주로 진행되었고 리더십과의 연관성을 파악하려는 연구는 일

부 진행되었다. 학교집단은 학교장 리더십의 유형과 팔로워십간의 영향을 분석하는 연구가 주로 진행된 특징이 있다. 또한 팔로워십과 리더십 행동이 학교교육 효과성에 미치는 연구도 일부 진행되었다.

이상의 선행연구 결과를 살펴보면 상대적으로 각 연구 집단별 조직 특성을 고려한 팔로워들의 역량개발에 대한 연구가 부족하다는 점을 알 수 있다. 이에 본 연구에서는 HRD 측면에서 집단별 역량개발 우선순위를 규명하고 집중적으로 개발되어야할 영역을 도출하여 역량개발 계획 수립의 활용 근거를 제시하고자 한다.

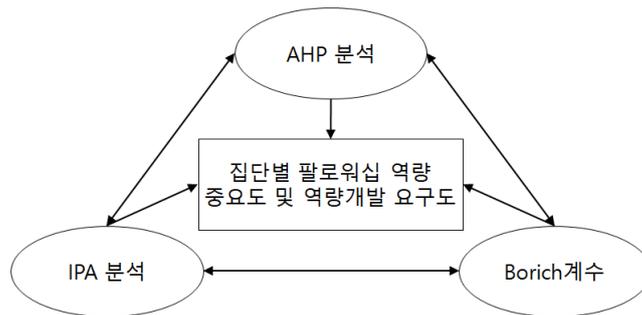
〈표 2〉 집단별 팔로워십 연구 동향

구분	연구제목	학술지명	년도
기업집단	The Effects of Korean Hotel Employee Follower Types on Job Attitudes	유통과학연구	2016
	리더십과 팔로워십에 의한 부하직원의 감정이 이직 의도에 미치는 영향: 패밀리레스토랑을 중심으로	관광경영연구	2016
	호텔직원의 팔로워십 특성이 조직내 커뮤니케이션 과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구	서비스경영학회지	2017
	종업원의 팔로워십 특성과 인적 자본 특성이 혁신 행동에 미치는 영향: LMX의 조절효과	인적자원개발연구	2017
의료집단	간호사의 팔로워십과 조직몰입, 직무만족, 이직의도 및 고객지향성간의 관계	간호행정학회지	2013
	치과위생사의 코칭리더십 인식이 직무만족에 미치는 영향과 상사신뢰 및 팔로워십의 조절효과	보건의료산업학회지	2016
	간호사의 이직의도와 전문직업성, 팔로워십, 성격강점의 경로분석	예술인문사회융합 멀티미디어논문지	2017
학교조직	교장의 변혁적 리더십과 학교조직효과성 간의 관계에서 교사 팔로워십과 교사 컬리그십의 매개효과	교육행정학연구	2014
	초등학교교장의 진성 리더십, 학교장-교사 교환관계, 교사의 팔로워십 및 교직원신 간의 구조적 관계	교육문화연구	2016
	팔로워십 특성과 리더십 행동이 비행교육 효과성에 미치는 영향에 관한 연구	공사논문집	2017

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구주제에 따른 연구방법

본 연구는 국내 팔로워십 역량 연구(김희봉, 송영수, 2013)에서 도출된 39개의 세부역량을 바탕으로 IPA(Importance-Performance Analysis) 분석을 통해 집단별 팔로워십 역량의 집중육성영역을 확인하였고 역량개발 요구도 분석을 위해 Borich 계수를 활용하여 중요도와 현재 수행수준의 차이를 파악하고 우선순위를 제시하였다. 또한 상대적 중요도와 우선순위를 확인하기 위해 AHP(Analytic Hierarchy Process) 분석으로 집단별 인식 수준을 살펴보았다. 이와 같은 연구방법을 수행한 이유는 집단별 팔로워십 역량개발 요구도 도출 및 상대적 중요도를 명확히 분석하여 실제 HRD 현장에서 한정된 자원을 효율적으로 선택과 집중할 수 있게 전략적인 의사결정을 지원하기 위함이다. 본 연구의 목적을 근거로 설정된 연구방법은 [그림 2]와 같다.



[그림 2] 연구방법

#### 2. 연구대상 및 연구도구

본 연구대상은 선행연구(박상욱 외, 2018)를 바탕으로 최근 팔로워십 연구가 매년 1건 이상 꾸준히 진행된 기업집단, 의료집단, 학교집단에 속하는 구성원을 대상으로 설정하였다. 이는 팔로워십 연구가 연간 10건 미만 정도로 수행되는 상황 속에서 지속적인 연구가 진행되는 집단의 특성상 팔로워십에 대한 관심도 및 수행수준이 높을 것으로 판단되어 연구대상으로 선정하였다. <표 3>은 수집된 연구대상의 인구통계학적 특성으로 남성이 32명(26.9%), 여성이 87명(73.1%)이며 연령은 기업집단 40대(55.80%), 의료집단 20대(44.2%), 학교집단 20대(66.7%)가 가장 많았다. 직급으로는 사원급이 53명(44.5%)으로 가장 많았으며 경력은 5년 이하 47명(39.5%), 6~10년 15명(12.6%), 11~15년 25명(21.0%), 16년 이상 32명(26.9%)로 나타났다.

〈표 3〉 연구대상자 인구통계학적 특성(n=119)

구 분	국내기업(%)	의료집단(%)	학교집단(%)	합계(%)	
성별	남성	23(53.5%)	2(4.7%)	7(21.2%)	32(26.9%)
	여성	20(46.5%)	41(95.3%)	26(78.8%)	87(73.1%)
연령	20대	1(2.3%)	19(44.2%)	22(66.7%)	42(35.3%)
	30대	18(41.9%)	9(20.9%)	4(12.1%)	31(26.1%)
	40대	24(55.8%)	15(34.9%)	5(15.2%)	44(37.0%)
	50대 이상	0(0%)	0(0%)	2(6.1%)	2(1.7%)
직급	사원	3(7.0%)	26(60.5%)	24(72.7%)	53(44.5%)
	대리	10(23.3%)	12(27.9%)	1(3.0%)	23(19.3%)
	과장	17(39.5%)	3(7.0%)	4(12.1%)	24(20.2%)
	차장	9(20.9%)	0(0%)	0(0%)	9(7.6%)
	부장	4(9.3%)	2(4.7%)	4(12.1%)	10(8.4%)
경력	5년 이하	1(2.3%)	22(51.2%)	24(72.7%)	47(39.5%)
	6~10년	6(14.0%)	6(14.0%)	3(9.1%)	15(12.6%)
	11~15년	20(46.5%)	3(7.0%)	2(6.1%)	25(21.0%)
	16년 이상	16(37.2%)	12(27.9%)	4(12.1%)	32(26.9%)

본 연구에서 사용된 연구도구는 집단별 팔로워십 역량의 상대적 중요도 및 역량개발 우선 순위를 검증하기 위해 <표 4>에서 보는바와 같이 김희봉, 송영수(2013)의 국내 팔로워십 역량 도출 연구에서 정의된 39개의 세부역량을 활용하였다. 본 연구도구를 선정한 이유로 첫째, 팔로워십 역량 연구가 부족한 상황에서 개방형 설문과 FGI를 통해 도출된 팔로워십 역량의 실증적 연구이며, 대학교수 및 현장 업무 전문가 등 14명으로 구성된 전문가 집단을 대상으로 3차에 걸쳐 델파이 조사를 실시하였고, 둘째, 리더십 학회 이사급 대상으로 내용타당도와 안면타당도를 확보하여 도출된 역량이며, 셋째, 국내, 해외에서 진행된 팔로워십 역량에 대한 연구의 문헌분석을 통해 종합적으로 도출된 역량모델이기 때문이다. 이에 김희봉, 송영수(2013)가 도출한 팔로워십 역량 모델을 바탕으로 IPA 분석 및 Borich 계수 측정을 위한 설문도구와 AHP 분석을 위한 설문도구를 각각 개발하였고, 교육공학 교수 1명, 경영학 박사 1명, 교육공학 박사 2명, HRD 현장 전문가 등의 검증을 거쳐 최종 연구도구가 수정 보완되었다. 먼저 IPA 분석 및 Borich 계수 측정을 위한 설문은 5점 Likert 척도 78개 문항, 인구통계학적 배경 5문항을 포함하여 총 83개 문항을 설문으로 구성하였다. 설문은 온라인 설문으로 제작하여 배포하였고 4월 13일부터 4월 22일까지 9일간 진행되었으며 총 119부의 설문이 회수되었다. AHP 분석을

〈표 4〉 기업 내 조직구성원의 팔로워십 역량

역량군	주요역량	세부역량	개념
지식	조직목표 이해	조직중심 사고	개인보다 조직을 우선적으로 생각
		조직목표와 연계된 개인목표 수립	주어진 임무의 배경 및 목적을 인식하고 확인하여 개인의 목표를 수립
	업무 전문성	전략적 사고	조직과 자신을 동시에 고려하는 사고
		직무지식	직무에 필요한 지침 이해 지식 적용
		학습의지	업무에 대해 도전하고 학습하고자 노력
		업무예측	리더가 지시하지 않아도 미리 준비
	혁신적 사고	변화추구	새로운 것을 추구
		변화적응	환경변화에 적극적 대처
	문제 해결력	창의성	창의적인 아이디어를 도출
		실행력	업무 상 제한사항을 극복하고 업무를 수행
정보 활용		리더의 지시사항 이행에 필요한 정보 활용	
시간관리		효율적으로 시간을 활용	
정보수집		의사결정에 도움이 되는 정보 수집	
협력	리더 후원	리더의 부족한 점을 보완하며 리더십을 지원	
	유연성	상황 대처를 위해 사고와 행동을 적절히 바꿈	
	인적네트워크 형성	타인과 충분한 네트워크 형성	
대인관계	리더 이해	리더 입장을 이해하고 이면의 요구사항 파악	
	동료애	동료의 업무까지 도움	
	갈등관리	갈등상황을 해결해 나갈 수 있는 능력	
의사소통	적시보고	리더 지시사항을 수시로 보고	
	솔직한 보고	거짓말, 왜곡된 보고를 하지 않음	
	건전한 비판	조직목표와 상이한 경우 리더에게도 비판	
열정	설득력	반대되는 의견이나 대안을 논리적으로 전달	
	긍정적 태도	문제나 현상에 불만을 표시하지 않음	
	적극적 태도	하나를 시키면 두세 가지로 발전시킴	
	자발성	지시에 움직이지 않고 스스로 업무를 수행	
	인내심	자기가 맡은 일은 중도에 포기하지 않음	
정직성	사회적 윤리의식	사회 윤리기준에 맞게 행동	
	업무의 도덕성	업무 시 도덕적 기준에 맞게 행동	
	정확한 정보전달	정보전달 시 누락, 임의 해석하지 않음	
태도	신뢰성	정보공유	알게 된 정보를 리더와 공유함
		리더신뢰	리더를 믿을 수 있음
	책임감	리더와 협의	정보를 리더와 공유하며 임의 판단 지양
		업무에 대한 책임	조직의 업무는 책임지고 완수
주인의식	역할에 대한 책임	주어진 역할에 책임을 지고 완수	
	자신의 과실 인정	업무시 자신의 과실이 있다면 인정	
	주도성	자신의 일은 자기선에서 완수한다는 의지	
	성실성	조직을 위해 헌신하며 모범적인 근무태도	
		업무에 대한 자부심	목표를 높게 설정하고 의욕적 추진

자료: 김희봉, 송영수(2013), 국내 대기업 조직구성원의 팔로워십 역량 도출 및 역량의 상대적 중요도 분석. HRD연구, 15(3), p.40.

〈표 5〉 연구도구 타당도 및 신뢰도 분석

분석	세부역량	이론적 영역			성분		
		지식	기술	태도	요인1	요인2	요인3
타당도	인내심			■	.697	.342	.229
	사회적 윤리의식			■	.677	.351	.081
	업무도덕성			■	.606	.410	.081
	정확한 정보전달			■	.666	.492	.057
	정보공유			■	.661	.220	.326
	리더신뢰			■	.623	.198	.337
	리더와 협의			■	.568	.290	.379
	업무에 대한 책임			■	.763	.197	.289
	역할에 대한 책임			■	.736	.200	.298
	자신의 과실인정			■	.793	.267	.174
	주도성			■	.651	.229	.349
	성실성			■	.547	.221	.546
	인적네트워크형성			■	.557	.258	.409
	솔직한 보고			■	.625	.410	.109
	직무지식	■			.242	.674	.173
	학습의지	■			.394	.577	.083
	변화추구	■			.174	.525	.465
	변화적응	■			.318	.642	.324
	창의성	■			.131	.677	.411
	실행력			■	.303	.517	.472
	정보활용			■	.406	.592	.299
	시간관리			■	.352	.710	.197
	정보수집			■	.311	.750	.121
	유연성			■	.247	.518	.468
	건전한 비판			■	.304	.520	.298
	선택력			■	.338	.627	.278
	조직중심사고	■			.125	.233	.612
	조직목표와 연계된 개인목표 수립	■			.267	.438	.514
	리더 이해			■	.431	.142	.632
	동료애			■	.312	-.014	.685
	적시보고			■	.443	.257	.524
	긍정적 태도			■	-.009	.182	.674
	적극적 태도			■	.175	.366	.704
	자발성			■	.325	.370	.579
	업무에 대한 자부심			■	.428	.234	.657
		eigen value			18.394	2.196	1.822
		설명량(%)			47.163	5.632	4.672
		누적 설명량(%)			47.163	52.795	57.467
	신뢰도	Cronbach's α			0.945	0.926	0.894

위해 9점 척도 45개 문항으로 구성하여 집단별 10년 이상 근무경험이 있고 의사결정 영향력이 있는 간부급을 대상으로 동일한 조사기간에 45부의 설문을 배포하였고 총 29부가 회수되었다.

본 연구에 수집된 자료의 분석은 SPSS 18.0 프로그램을 활용하였다. 연구도구의 타당도와 신뢰도를 확인하기 위해 요인분석(factor analysis)과 내적일관성(Cronbach'  $\alpha$ )을 측정하였고, 역량개발 요구도 수준을 확인하기 위해 대응표본 t-검증, 일원분산분석(One-way ANOVA), IPA 매트릭스, Borich 계수를 활용하여 분석하였다. 팔로워십 역량의 상대적 중요도를 확인하기 위해 AHP 분석 프로그램인 DRESS 1.7을 활용하여 응답자의 일관성 비율(Consistency Ratio)이 용납할 수 있는 수준의 0.2 이하인(이창효, 2002) 29개의 자료를 대상으로 분석하였다.

### 3. 연구도구의 타당도와 신뢰도

본 연구에서 사용된 조사도구의 타당성 검증을 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 주 성분 분석을 사용하였고 요인 회전은 변수들간의 독립성을 유지시켜 요인 간의 구분을 명확히 하여 해석하기 위해 Varimax 회전 방식을 활용하였다. 각 변수와 요인 간 상관관계 정도를 나타내는 요인 적재량은 .5이상으로 설정하였고, eigen value(고유값)는 일반적으로 하나의 요인으로 간주할 수 있는 범위인 1.0 이상으로 설정하였다. 선행연구(김희봉, 송영수, 2013)에 의해 구성된 팔로워십 역량요인에 대한 분석 결과는 <표 5>와 같다. 기존 이론적 영역에서는 지식, 기술, 태도 등 3개 역량군으로 구분되었으나 분석결과에서 보는바와 같이 역량군 영역의 구분 없이 3개 요인으로 묶여 추출되었다. 이에 본 연구에서는 선행연구의 역량군은 연구결과 해석 시 통제하고 세부역량을 중심으로 분석을 진행하였으며 요인별로 각각 47.2%, 5.6%, 4.6%의 설명량과 누적 설명량은 57.5%로 나타났다. 신뢰도를 확인하기 위한 내적일관성(Cronbach'  $\alpha$ )의 기준은 연구의 목적에 따라 달라질 수 있으나 탐색적 연구 분야에서는 .6이상, 기초연구 분야에서는 .8이상, 응용연구 분야에서는 .9이상이면 신뢰할만한 수준으로 해석할 수 있으며(이학식, 임지훈, 2005), 본 연구의 신뢰도를 분석한 결과 요인 1은 .946, 요인 2는 .926, 요인 3인 .894로 높은 신뢰도를 나타냈다.

## IV. 연구결과

### 1. 팔로워십 역량 중요도 및 수행수준 차이분석 결과

#### 1) 팔로워십 역량 중요도 및 수행수준 인식 차이

팔로워십 역량에 대한 중요도 인식수준과 수행수준을 비교한 결과 <표 6>과 같이 27개 영

역에서 유의미한 차이(\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001)를 보였다. 이 중 건전한 비판이 중요도(M=3.91, SD=.82)와 수행수준(M=3.20, SD=1.15)간의 가장 큰 평균차이(.71)를 보였다. 평균차이가 0.3이상 나타나는 역량을 중심으로 살펴보면 리더 후원(M=4.20, SD=.74), 설득력(M=4.07, SD=.71), 창의성(M=3.93, SD=.85), 시간관리(M=4.27, SD=.74), 리더 신뢰(M=4.18, SD=.84), 변화적응(M=4.24, SD=.67), 전략적 사고(M=4.03, SD=.73), 갈등관리(M=4.13, SD=.76), 정보수집(M=4.21, SD=.74), 유연성(M=4.13, SD=.72), 적극적 태도(M=3.18, SD=.87) 등 11개 역량으로 나타났다. 39개 팔로워십 역량 중 가장 중요하다고 인식하는 역량은 역할에 대한 책임(M=4.31, SD=.67), 시간관리(M=4.27, SD=.74), 업무에 대한 책임(M=4.25, SD=.70)으로 나타났다.

〈표 6〉 팔로워십 역량 중요도 및 수행수준 인식 차이

팔로워십 역량	중요도 인식		수행수준 인식		평균차이	t-값
	M	SD	M	SD		
건전한 비판	3.91	.82	3.20	1.15	.71	6.558***
리더 후원	4.20	.74	3.53	.92	.67	6.776***
설득력	4.07	.71	3.48	.96	.59	6.682***
창의성	3.93	.85	3.45	.95	.48	5.742***
시간관리	4.27	.74	3.86	.87	.41	4.476***
리더 신뢰	4.18	.84	3.77	.90	.40	4.464***
변화적응	4.24	.67	3.86	.84	.38	4.724***
전략적 사고	4.03	.73	3.66	.76	.37	4.625***
갈등관리	4.13	.76	3.78	.75	.35	4.287***
정보수집	4.21	.74	3.89	.76	.32	3.865***
유연성	4.13	.72	3.82	.79	.32	4.084***
적극적 태도	3.81	.87	3.50	.94	.30	3.285**
학습의지	4.21	.80	3.92	.84	.29	2.944**
조직목표와 연계된 개인목표 수립	3.91	.71	3.62	.86	.29	3.563**
변화추구	3.87	.89	3.59	.99	.28	3.357**
정확한 정보전달	4.23	.71	3.97	.84	.26	3.718***
실행력	4.08	.71	3.82	.79	.25	3.074**
업무에 대한 책임	4.25	.70	4.03	.74	.23	3.150**

〈표 6〉 팔로워십 역량 중요도 및 수행수준 인식 차이 (계속)

팔로워십 역량	중요도 인식		수행수준 인식		평균차이	t-값
	M	SD	M	SD		
업무예측	3.93	.76	3.71	.84	.22	2.443*
조직중심사고	3.66	.81	3.45	.86	.21	2.860**
정보 활용	4.04	.67	3.84	.84	.20	2.503*
자발성	3.86	.79	3.66	.86	.19	2.262*
역할에 대한 책임	4.31	.67	4.12	.68	.19	3.046**
리더와 협의	4.13	.85	3.94	.85	.18	2.149*
솔직한 보고	4.24	.79	4.06	.80	.18	2.512*
정보공유	4.13	.78	3.96	.82	.18	2.549*
자신의 과실인정	4.18	.74	4.03	.81	.14	2.015*
인적 네트워크 형성	4.06	.75	3.92	.84	.14	1.841
업무에 대한 자부심	3.95	.80	3.82	.94	.13	1.679
직무지식	4.14	.81	4.03	.72	.12	1.352
성실성	4.13	.74	4.03	.81	.09	1.291
동료애	3.90	.83	3.81	.84	.09	1.107
사회적 윤리의식	4.21	.76	4.13	.77	.08	.913
리더 이해	3.73	.82	3.66	.93	.07	.761
적시보고	3.88	.88	3.84	.87	.04	.534
인내심	4.02	.71	3.98	.75	.03	.451
업무도덕성	4.14	.78	4.13	.71	.02	.232
주도성	4.11	.80	4.13	.72	-.02	-.253
긍정적 태도	3.45	1.08	3.62	.94	-.18	-1.948

n=119, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

## 2) 집단별 중요도 및 수행수준 인식 차이

집단별로 팔로워십 역량에 대한 중요도 인식수준과 수행수준을 비교한 결과 <표 7>과 같이 유의미한 차이를 보였다. 먼저 중요도 인식 차이에서는 총 15개 역량에서 유의미한 차이를 보였다. 조직목표와 연계된 개인목표 수립(p<.01), 변화추구(p<.01), 인적네트워크 형성(p<.05), 적시보고(p<.001), 자발성(p<.01), 정보공유(p<.001), 리더신뢰(p<.001), 업무에 대한 책임(p<.01),

〈표 7〉 집단별 중요도 및 수행수준 인식 차이

팔로워십 역량	중요도 인식					수행수준 인식				
	M(SD)			F-검증	Scheffe	M(SD)			F-검증	Scheffe
	①	②	③			①	②	③		
조직목표 연계 개인목표 수립	4.23 (.65)	3.67 (.68)	3.79 (.70)	8.102**	②<① ③<①	4.00 (.79)	3.30 (.74)	3.55 (.94)	8.057**	②<①
직무지식	4.21 (.86)	4.12 (.70)	4.09 (.88)	.235		4.35 (.57)	3.81 (.70)	3.88 (.78)	7.688**	②<① ③<①
학습의지	4.28 (.88)	4.16 (.72)	4.18 (.81)	.252		4.26 (.73)	3.58 (.82)	3.94 (.83)	7.828**	②<①
변화추구	4.21 (.86)	3.70 (.80)	3.64 (.93)	5.424**	②<① ③<①	4.07 (.83)	3.23 (.90)	3.42 (1.06)	9.594***	②<① ③<①
변화적응	4.49 (.67)	4.02 (.60)	4.18 (.68)	5.703**	②<①	4.28 (.67)	3.49 (.77)	3.79 (.89)	11.498***	②<① ③<①
창의성	4.12 (.93)	3.70 (.71)	4.00 (.87)	2.828		3.84 (.84)	3.16 (.84)	3.33 (1.05)	6.371**	②<①
실행력	4.21 (.74)	3.95 (.62)	4.06 (.79)	1.396		4.12 (.66)	3.60 (.73)	3.73 (.91)	5.219**	②<①
정보 활용	4.09 (.81)	3.95 (.53)	4.09 (.63)	.586		4.12 (.79)	3.58 (.73)	3.82 (.95)	4.603*	②<①
시간관리	4.30 (.83)	4.14 (.68)	4.39 (.70)	1.161		4.16 (.84)	3.49 (.77)	3.94 (.86)	7.455**	②<①
리더 후원	4.40 (.69)	3.98 (.77)	4.24 (.71)	3.635*	②<①	3.86 (.91)	3.26 (.82)	3.45 (.94)	5.143**	②<①
유연성	4.19 (.79)	4.00 (.72)	4.24 (.61)	1.222		4.12 (.82)	3.49 (.67)	3.85 (.76)	7.562**	②<①
인적네트워크 형성	4.19 (.76)	3.79 (.74)	4.24 (.66)	4.607*	②<① ③<①	4.02 (.89)	3.60 (.82)	4.18 (.68)	5.327**	②<③
리더 이해	3.95 (.82)	3.49 (.77)	3.76 (.83)	3.636*		4.00 (.79)	3.26 (.79)	3.76 (1.09)	7.910**	②<①
갈등관리	4.12 (.76)	4.12 (.76)	4.18 (.77)	.088		3.98 (.74)	3.51 (.70)	3.88 (.74)	4.815*	②<①
적시보고	4.30 (.83)	3.63 (.76)	3.67 (.89)	8.800***	②<① ③<①	4.02 (.77)	3.56 (.85)	3.97 (.95)	3.715*	②<①
건전한 비판	3.98 (.96)	3.70 (.64)	4.09 (.80)	2.425		3.58 (1.14)	2.88 (.98)	3.12 (1.24)	4.322*	②<①
설득력	4.23 (.81)	3.86 (.60)	4.12 (.65)	3.201		3.86 (.83)	3.12 (.79)	3.45 (1.12)	7.228**	②<①

〈표 7〉 집단별 중요도 및 수행수준 인식 차이 (계속)

팔로워십 역량	중요도 인식					수행수준 인식				
	M(SD)			F-검증	Scheffe	M(SD)			F-검증	Scheffe
	①	②	③			①	②	③		
긍정적 태도	3.70 (1.04)	3.30 (.91)	3.30 (1.29)	1.867		3.88 (.96)	3.37 (.87)	3.61 (.93)	3.326*	②<①
적극적 태도	4.12 (.82)	3.70 (.83)	3.55 (.87)	4.889**	③<①	3.91 (.89)	3.21 (.77)	3.36 (1.03)	7.137*	②<① ③<①
자발성	4.16 (.81)	3.70 (.67)	3.67 (.82)	5.359**	②<① ③<①	3.95 (.79)	3.40 (.79)	3.64 (.93)	4.892*	②<① ③<①
인내심	4.14 (.68)	3.95 (.65)	3.94 (.83)	1.001		4.12 (.63)	3.70 (.83)	4.18 (.68)	5.348*	②<① ②<③
사회적 윤리의식	4.23 (.75)	4.12 (.73)	4.30 (.81)	.593		4.40 (.69)	3.86 (.77)	4.15 (.76)	5.614*	②<①
업무의 도덕성	4.23 (.72)	3.93 (.83)	4.30 (.77)	2.620		4.37 (.66)	3.79 (.71)	4.24 (.61)	8.929***	②<①
정확한 정보전달	4.35 (.72)	4.00 (.65)	4.36 (.70)	3.633		4.14 (.74)	3.56 (.77)	4.27 (.88)	9.266***	②<① ②<③
정보공유	4.37 (.66)	3.74 (.79)	4.33 (.74)	9.687***	②<① ③<①	4.19 (.73)	3.56 (.80)	4.18 (.77)	9.178***	②<① ②<③
리더신뢰	4.44 (.70)	3.74 (.82)	4.39 (.83)	10.361***	②<① ③<①	4.00 (.98)	3.44 (.93)	3.91 (.58)	5.009**	②<①
리더와 협의	4.40 (.76)	3.86 (.83)	4.12 (.89)	4.519*	②<①	4.09 (.84)	3.60 (.76)	4.18 (.85)	5.868**	②<① ②<③
업무에 대한 책임	4.47 (.55)	3.95 (.75)	4.36 (.70)	6.879**	②<① ③<①	4.28 (.70)	3.70 (.71)	4.12 (.70)	7.791**	②<① ③<①
역할에 대한 책임	4.51 (.55)	3.95 (.69)	4.52 (.62)	11.114***	②<① ③<①	4.33 (.61)	3.79 (.71)	4.27 (.57)	8.926***	②<① ②<③
자신의 과실 인정	4.30 (.74)	3.98 (.77)	4.27 (.67)	2.504		4.23 (.75)	3.67 (.78)	4.24 (.79)	7.285**	②<① ②<③
주도성	4.40 (.62)	3.91 (.84)	4.00 (.87)	4.707*	②<①	4.37 (.58)	3.84 (.78)	4.18 (.68)	6.659**	②<①
성실성	4.33 (.64)	3.95 (.75)	4.09 (.80)	2.834		4.26 (.79)	3.65 (.75)	4.24 (.75)	8.401***	②<① ②<③
업무에 대한 자부심	4.19 (.70)	3.65 (.78)	4.03 (.85)	5.401**	②<①	4.21 (.83)	3.49 (.86)	3.76 (1.00)	7.176**	②<①

n=119, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001 연구대상 : ① 기업집단 ② 의료집단 ③ 학교집단

역할에 대한 책임( $p < 0.001$ ) 등 이상 9개 역량은 기업집단이 가장 높은 중요도 인식을 가진 것으로 나타났고 의료집단과 학교집단은 모두 낮은 것으로 나타났다. 또한 변화적응( $p < .01$ ), 리더 후원( $p < .05$ ), 리더와 협의( $p < .05$ ), 주도성( $p < .05$ ), 업무에 대한 자부심( $p < .01$ )은 의료집단보다 기업집단이 상대적으로 높은 중요도 인식을 가진 것으로 나타났다. 적극적 태도( $p < .01$ )는 학교집단과 기업집단 간 유의미한 차이를 보였으며 기업집단이 상대적으로 높은 중요도 인식 수준을 가진 것으로 나타났다. 집단별 중요도 인식 차이에서 유의미한 결과를 보여주는 대부분의 역량에서 기업집단이 타 집단 대비 높은 인식 수준을 가진 것으로 보여 진다.

다음으로 수행수준 인식 차이 결과를 보면 총 33개의 역량에서 유의미한 차이를 보였다. 직무지식( $p < .01$ ), 변화추구( $p < .001$ ), 변화적응( $p < .001$ ), 적극적 태도( $p < .05$ ), 자발성( $p < .05$ ), 업무에 대한 책임( $p < .01$ )은 기업집단이 의료집단과 학교집단보다 상대적으로 높은 보유수준을 가진 것으로 나타났다. 반면, 의료집단과 학교집단 간 유의미한 차이가 도출된 인적네트워크 형성( $p < .01$ ), 인내심( $p < .05$ ), 정확한 정보전달( $p < .001$ ), 정보공유( $p < .001$ ), 리더와 협의( $p < .01$ ), 역할에 대한 책임( $p < .001$ ), 자신의 과실 인정( $p < .01$ ), 성실성( $p < .001$ )은 학교집단이 높은 보유수준을 가진 것으로 나타났다.

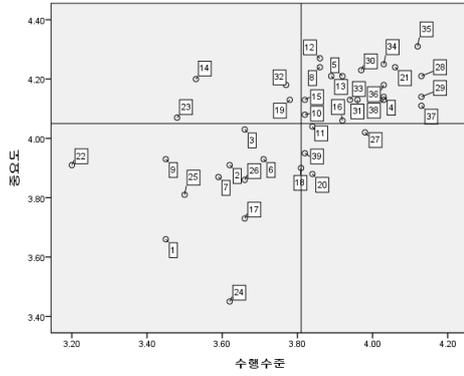
동일한 영역에서도 조직이 추구하는 문화와 전략, 인적자원, 외부 환경에 따라 우선적으로 발휘해야할 역량과 수행수준에 영향을 받게 된다. 팔로워십 역량에 대한 집단별 중요도와 수행수준 인식에 있어서 기업집단이 전반적 높은 중요도와 수행수준을 가진 것으로 나타났으며, 이는 세 개의 비교집단 중 기업집단에서 팔로워십에 대한 연구가 가장 활발히 진행되고 있다는 점에서(박상욱 외, 2018) 높은 관심도와 수행수준이 반영된 것으로 해석할 수 있다.

## 2. 팔로워십 역량개발 우선순위 분석 결과

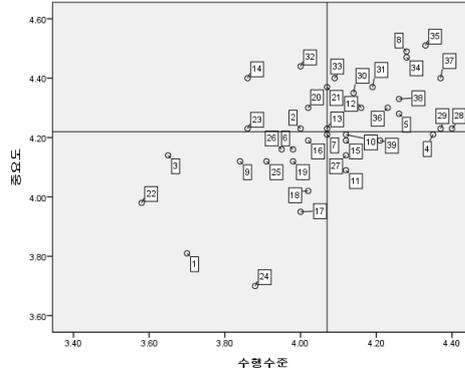
### 1) IPA 분석을 활용한 집중육성 영역 분석

IPA 분석은 1970년대 Martilla와 James(1977)가 도입한 이후 다양한 산업 분야에 적용되어 왔다. 중요도와 수행수준이라는 두 차원에서 품질 속성을 간단하고 효과적인 매트릭스 격자에 배치함으로써 분석하고자하는 요인의 집중육성영역을 선정하는데 유용하다(Lai & Hitchcock, 2015). 4분면 중 1사분면에 위치한 영역은 중요도에 비해 수행수준이 낮은 집중육성영역으로 시급하게 개선해야할 요인들이 위치하게 되어 전략적 의사결정영역을 명확히 제시할 수 있다.

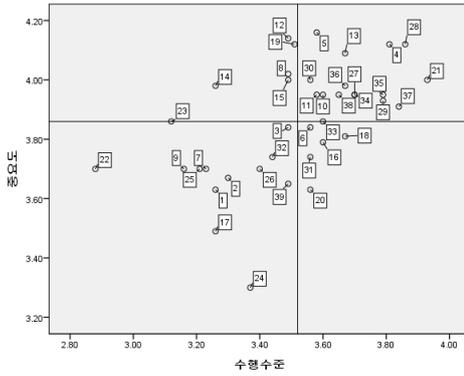
집단별 팔로워십 역량에 대한 중요도와 수행수준의 IPA 분석 결과는 [그림 3]과 같이 집중육성해야 할 영역이 도출되었다. 전체집단에 공통적으로 해당되는 집중육성영역은 리더 후원, 설득력, 리더 신뢰, 갈등관리 등 4개 역량으로 나타났다. 집단별 분석 결과로 기업집단의 경우 집중육성영역은 리더 후원, 리더 신뢰, 설득력, 적시보고, 조직목표와 연계된 개인목표 수립 등 5개 역량이 도출되었고 의료집단은 변화적응, 시간관리, 리더 후원, 유연성, 갈등관리, 설득력



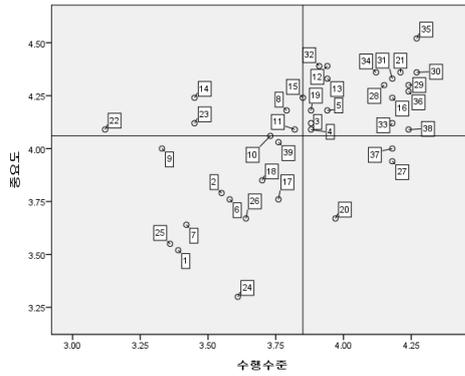
IPA 분석결과(전체)



집단별 IPA 분석결과(기업)



집단별 IPA 분석결과(의료)



집단별 IPA 분석결과(학교)

(그림 3) 팔로워십 역량에 대한 IPA 분석 결과

1. 조직중심사고, 2. 조직목표와 연계된 개인목표 수립, 3. 전략적 사고, 4. 직무지식, 5. 학습의지, 6. 업무예측, 7. 변화추구, 8. 변화적응, 9. 창의성, 10. 실행력, 11. 정보활용, 12. 시간관리, 13. 정보수집, 14. 리더 후원, 15. 유연성, 16. 인적네트워크 형성, 17. 리더 이해, 18. 동료애, 19. 갈등관리, 20. 적시보고, 21. 솔직한 보고, 22. 건전한 비판, 23. 설득력, 24. 긍정적 태도, 25. 적극적 태도, 26. 자발성, 27. 인내심, 28. 사회적 윤리의식, 29. 업무의 도덕성, 30. 정확한 정보전달, 31. 정보공유, 32. 리더신뢰, 33. 리더와 협의, 34. 업무에 대한 책임, 35. 역할에 대한 책임, 36. 자신의 과실 인정, 37. 주도성, 38. 성실성, 39. 업무에 대한 자부심

등 6개 역량이 나타났다. 학교집단의 집중육성영역은 변화적응, 정보 활용, 리더 후원, 유연성, 건전한 비판, 설득력 등 5개 역량이 도출되었다. 3개 집단 공통적으로 리더를 파트너로 인식하고 리더십을 지원하는 리더 후원 역량개발이 선행되어야하는 것으로 나타났으며, 그룹별로는

고유한 집단적 특성에 따라 집중 육성해야할 역량의 차이가 나타났다. 기업의 경우 리더와의 관계, 정확한 업무 보고, 조직목표와 부합한 목표 수립 등이 우선적으로 개발되어야 하는 역량인 반면, 의료집단은 내외부 환경변화에 대한 적응, 체계적인 시간관리, 구성원들간의 화합 도모로 소모적인 갈등을 최소화는 갈등관리 역량 등으로 나타났다. 학교집단은 업무수행에 필요한 정보 분석과 활용, 상황별 업무 대처를 위한 유연성, 리더의 잘못된 점을 솔직하게 표현하는 건전한 비판 등이 우선적으로 개발되어야 할 역량으로 분석되었다.

## 2) Borich 계수를 활용한 역량개발 요구도 분석

집단별 팔로워십 역량개발에 대한 요구도를 분석하기 위해 단순 평균 비교의 차이를 나타내는 t-검증의 단점을 극복한 Borich 계수를 활용하였다. 각 역량별 요구수준과 수행수준의 차이 값에 요구수준 평균을 곱한 것으로 차이 값의 격차가 극명해져 역량개발 요구도 우선순위를 정하는데 용이하다. 본 연구에서는 각 역량별 요구수준과 수행수준의 차이를 모두 합한 값에 요구수준의 평균을 곱한 후 전체 사례수로 나누어 변형된 식(조대연, 2009)을 적용하였다.

집단별 팔로워십 역량개발 요구도 분석 결과는 <표 8>과 같다. 역량개발 요구도가 가장 높은 역량은 리더 후원으로 나타났고, 이는 요구수준이 높은 반면, 수행수준이 현저히 낮다는 것을 의미한다. 역량개발 요구도 상위 30%로 나타난 역량을 살펴보면 건전한 비판, 설득력, 창의성, 시간관리, 리더 신뢰, 변화적응, 전략적 사고, 갈등관리, 정보수집, 유연성, 학습의지, 적극적인 태도 순으로 나타났다. 집단별로는 IPA 분석 결과와 유사하게 집단별 고유의 특성이 반영되어 역량개발 요구도 우선순위의 차이가 나타난 것으로 분석되었다. 기업집단은 리더 후원, 전략적 사고, 리더 신뢰, 설득력 순으로 나타났으며, 의료집단은 건전한 비판, 설득력, 리더 후원, 시간관리, 학교집단은 건전한 비판, 리더 후원, 설득력, 창의성 순으로 도출되었다.

이상의 결과를 바탕으로 각 집단별 팔로워십 역량개발 우선순위를 보다 명확히 확인하기 위해 IPA 매트릭스를 통해 분석된 집중육성영역과 Borich 계수를 통해 도출된 요구도 상위 10% 역량 간의 중복영역을 비교한 결과는 <표 9>와 같다. 전체 집단은 리더 후원, 설득력 역량 등 2개 역량, 기업집단은 리더 후원, 리더 신뢰, 설득력 등 3개 역량, 의료집단은 리더 후원, 시간관리, 설득력 등 3개 역량, 학교집단은 리더 후원, 건전한 비판, 설득력 등 3개 역량이 도출되었다. 한편 세 집단 공통적으로 리더 후원 역량과 설득력 역량 개발의 우선순위가 높게 나타났다. 이는 리더와 상호보완적인 관계를 형성하여 리더를 지지함과 동시에 상반된 의견이나 더 나은 대안을 논리적으로 전달하는 역량으로 집단적 특성을 넘어 더 이상 팔로워십이 리더를 일방적으로 따르는 추종자의 역할이 아닌 파트너적인 관점으로서의 역할 변화가 반영된 것으로 해석된다.

〈표 8〉 팔로워십 역량개발 요구도 분석 결과

팔로워십 역량	역량개발 요구도							
	전체		기업		의료		학교	
조직중심 사고	0.77	22	0.44	24	1.35	17	0.43	27
조직목표 연계 개인목표 수립	1.12	14	0.98	10	1.37	16	0.92	18
전략적 사고	1.49	8	2.02	2	1.34	18	1.00	17
직무지식	0.49	30	-0.59	36	1.24	19	0.87	19
학습의지	1.20	12	0.10	30	2.42	6	1.01	16
업무예측	0.86	19	0.77	18	1.07	24	0.68	21
변화추구	1.07	16	0.59	22	1.72	12	0.77	20
변화적응	1.60	7	0.94	11	2.15	7	1.65	9
창의성	1.88	4	1.15	9	1.98	9	2.67	4
실행력	1.03	17	0.39	25	1.38	15	1.35	10
정보 활용	0.82	21	-0.10	33	1.47	14	1.12	12
시간관리	1.76	5	0.60	21	2.70	4	2.00	6
정보수집	1.34	10	0.69	19	1.71	13	1.71	7
리더 후원	2.82	1	2.35	1	2.87	3	3.34	2
유연성	1.32	11	0.29	28	2.05	8	1.67	8
인적네트워크 형성	0.58	28	0.68	20	0.71	30	0.26	30
리더 이해	0.25	34	-0.18	35	0.81	29	0.00	33
동료애	0.36	32	0.00	32	0.53	35	0.58	26
갈등관리	1.46	9	0.57	23	2.49	5	1.27	11
적시보고	0.16	35	1.20	8	0.25	38	-1.11	39
솔직한 보고	0.75	24	1.32	7	0.28	36	0.66	22
건설한 비판	2.76	2	1.57	5	3.01	1	3.97	1
설득력	2.39	3	1.57	4	2.87	2	2.75	3
긍정적 태도	-0.61	39	-0.69	38	-0.23	39	-1.00	38
적극적 태도	1.15	13	0.86	14	1.81	10	0.64	25
자발성	0.75	25	0.87	13	1.12	23	0.11	32
인내심	0.14	36	0.10	31	1.01	26	-0.96	37
사회적 윤리의식	0.32	33	-0.69	39	1.05	25	0.65	24
업무의 도덕성	0.07	37	-0.59	37	0.55	34	0.26	29
정확한 정보전달	1.10	15	0.91	12	1.77	11	0.40	28
정보공유	0.73	26	0.81	17	0.70	31	0.66	23
리더신뢰	1.68	6	1.96	3	1.13	22	2.13	5
리더와 협의	0.76	23	1.33	6	0.99	28	-0.25	34
업무에 대한 책임	0.96	18	0.83	16	1.01	27	1.06	15
역할에 대한 책임	0.83	20	0.84	15	0.64	32	1.09	14
자신의 과실 인정	0.60	27	0.30	27	1.20	20	0.13	31
주도성	-0.07	38	0.10	29	0.27	37	-0.73	36
성실성	0.38	31	0.30	26	1.20	21	-0.62	35
업무에 대한 자부심	0.50	29	-0.10	34	0.59	33	1.10	13

〈표 9〉 팔로워십 역량개발 우선순위 종합 비교

	전체	기업	의료	학교
IPA 분석 (집중육성영역)	리더신뢰	조직/개인목표 연계	변화적응	변화적응
	갈등관리	적시보고	갈등관리	정보활용
IPA & Borich (상호중복영역)	리더 후원	리더 후원	리더 후원	리더 후원
	설득력	리더 신뢰	시간관리	건전한 비판
		설득력	설득력	설득력
Borich 계수 (요구도 상위 10%)	건전한 비판	전략적 사고	건전한 비판	창의성
	창의성			

### 3. 팔로워십 역량 상대적 중요도 분석 결과

AHP 분석은 명확성, 간편성, 범용성의 장점을 가지고 있어 다양한 분야에서 의사결정의 기준으로 널리 활용되고 있다. 또한 의사결정 시 정량적인 요소 외에 정성적인 요소를 동시에 반영함으로써 요인별 중요도를 산출함에 따라 역량개발 우선순위를 선정하는데 실질적으로 기여하는 측면이 있다(서창적, 이지은, 김승철, 2011). AHP 분석은 실무 경험이 풍부한 전문 집단의 경우 집단의 특성이 동질적일 때 10명 이내로도 충분하다(이창효, 2002). 본 연구에서는 집단별 10년 이상 근무한 경험이 있는 전문가를 대상으로 총 39개의 팔로워십 역량을 계층화하여 AHP 분석을 진행하였고 응답자의 일반적 특성은 <표 10>과 같다.

〈표 10〉 AHP 응답자 일반적 특성

구 분	국내기업(%)	의료집단(%)	학교집단(%)	합계(%)	
성별	남성	6(50.0%)	0(0%)	2(22.2%)	8(27.5%)
	여성	6(50.0%)	8(100%)	7(77.7%)	21(72.4%)
직급	과장	7(58.3%)	3(37.5%)	6(66.9%)	16(55.1%)
	차장	5(41.6%)	4(50.0%)	2(22.2%)	11(37.9%)
	부장	0(0%)	1(12.5%)	1(11.1%)	2(6.8%)
경력	11~15년	10(83.3%)	7(87.5%)	7(77.7%)	24(82.7%)
	16년 이상	2(16.6%)	1(12.5%)	2(22.2%)	5(17.2%)

AHP 분석결과는 <표 11>과 같으며 응답자들의 일관성 비율(consistency ratio)은 0.2 이내였다. 주요 역량별로 세부역량에 대한 상대적 중요도를 전체집단과 집단별로 살펴보면, 조직목표 이해의 세부역량에 대한 상대적 중요도는 전체집단은 전략적 사고(39.6%)가 가장 높았고, 이어서 조직목표와 연계된 개인목표 수립(31.1%), 조직중심 사고(29.4%) 순으로 나타났다. 집단별로는 기업집단(40.6%)과 학교집단(43.7%)은 전략적 사고가 가장 높게 나타났고 의료집단은 조직목표와 연계된 개인목표 수립(42.1%)로 나타났다. 업무 전문성의 세부역량에 대한 상대적 중요도는 전체집단은 학습의지(37.9%), 업무예측(34.5%), 직무지식(27.6%)순으로 나타났고 기업집단은 업무예측(36.8%), 학습의지(34.7%), 직무지식(28.5%), 의료집단은 학습의지(41.6%), 업무예측(32.5%), 직무지식(25.9%), 학교집단은 학습의지(38.7%), 업무예측(33.3%), 직무지식(28.0%) 순으로 나타났다. 혁신적 사고 세부역량의 상대적 중요도는 전체집단은 변화적응(40.7%)이 가장 높았고, 기업집단은 창의성(43.4%), 의료집단(46.2%)과 학교집단(45.4%)은 변화적응이 가장 높게 나타났다. 문제해결력 세부역량의 상대적 중요도는 전체집단은 시간관리(37.8%), 정보활용(37.5%)이 비슷한 수준으로 나타났다. 기업집단은 정보활용(41.2%), 시간관리(36.3%), 실행력(22.5%), 의료집단은 시간관리(40.9%)가 가장 높았고 정보활용(29.7%), 실행력(29.5%)은 비슷한 수준을 보였다. 학교집단은 정보활용(39.4%), 시간관리(37.1%), 실행력(23.6%) 순으로 나타났다. 협력의 세부역량의 상대적 중요도는 전체집단은 유연성(32.2%), 인적네트워크 형성(28.6%), 정보수집(19.7%), 리더 후원(19.5%) 순으로 나타났고, 기업집단은 유연성(31.4%), 의료집단은 인적네트워크 형성(33.7%), 학교집단은 유연성(33.9%)이 가장 높게 나타났다. 대인관계 세부역량의 상대적 중요도는 전체집단은 갈등관리(43.1%), 동료애(34.9%), 리더 이해(22.0%) 순으로 나타났으며 기업집단과 의료집단도 동일한 순서로 나타났다. 의료집단은 동료애(45.5%)와 갈등관리(37.0%) 순으로 나타났고 리더 이해(17.6%)는 다른 역량에 비해 가장 낮게 나타났다. 의사소통 세부역량의 상대적 중요도는 전체집단은 설득력(28.4%)이 가장 높았으며 기업집단(30.9%)과 의료집단(33.5%) 역시 설득력이 가장 높았고, 학교집단은 솔직한 보고(32.2%)가 가장 높게 나타났다. 열정의 세부역량의 상대적 중요도는 전체집단은 인내심(27.0%), 긍정적 태도(25.5%), 적극적 태도(24.8%), 자발성(22.6%) 순으로 비슷한 수준의 중요도를 보였다. 기업집단은 인내심(30.7%)이 가장 높았고 의료집단은 인내심(28.5%), 학교집단은 긍정적 태도(30.1%)가 가장 높게 나타났다. 정직성의 세부역량에 대한 상대적 중요도는 전체집단은 정확한 정보전달(42.6%)이 가장 높았고 이어서 업무의 도덕성(31.8%), 사회적 윤리의식(25.6%)순으로 나타났다. 기업집단은 정확한 정보전달(43.0%), 사회적 윤리의식(29.0%), 업무의 도덕성(27.9%), 의료집단은 정확한 정보전달(41.2%), 업무의 도덕성(33.6%), 사회적 윤리의식(25.2%), 학교집단은 정확한 정보전달(43.2%), 업무의 도덕성(35.5%), 사회적 윤리의식(21.4%)순으로 나타났다. 신뢰성 세부역량의 상대적 중요도는 전체집단은 리더와 협의(38.6%)가 가장 높았고, 기업집단(40.2%)과 학교집단(40.2%)은 리더와 협의가 가장 높았으며, 의료집단은 정보공유(40.8%)가 가장 높게 나타났다. 책임감 세부역량의 상대적

〈표 11〉 팔로워십 역량 상대적 중요도 분석 결과(CR ≤ 0.2)

주요역량	세부역량	상대적 중요도			
		종합 (n=29)	기업 (n=12)	의료 (n=8)	학교 (n=9)
조직목표 이해	조직중심 사고	29.4%	28.5%	24.4%	34.9%
	조직목표와 연계된 개인목표 수립	31.1%	31.0%	42.1%	21.4%
	전략적 사고	39.6%	40.6%	33.5%	43.7%
업무 전문성	직무지식	27.6%	28.5%	25.9%	28.0%
	학습의지	37.9%	34.7%	41.6%	38.7%
	업무예측	34.5%	36.8%	32.5%	33.3%
혁신적 사고	변화추구	24.4%	23.2%	25.5%	25.0%
	변화적응	40.7%	33.4%	46.2%	45.4%
	창의성	34.9%	43.3%	28.3%	29.6%
문제 해결력	실행력	24.7%	22.5%	29.5%	23.6%
	정보 활용	37.5%	41.2%	29.7%	39.4%
	시간관리	37.8%	36.3%	40.9%	37.1%
협력	정보수집	19.7%	22.7%	20.4%	15.1%
	리더 후원	19.5%	18.6%	14.5%	25.2%
	유연성	32.2%	31.4%	31.4%	33.9%
대인관계	인적네트워크 형성	28.6%	27.3%	33.7%	25.9%
	리더 이해	22.0%	28.0%	17.6%	18.2%
	동료애	34.9%	30.3%	45.5%	31.6%
의사소통	갈등관리	43.1%	41.7%	37.0%	50.3%
	적시보고	18.7%	17.2%	16.8%	22.5%
	솔직한 보고	27.4%	22.3%	29.8%	32.2%
열정	건전한 비판	25.4%	29.7%	19.9%	24.6%
	설득력	28.4%	30.9%	33.5%	20.7%
	긍정적 태도	25.6%	22.2%	25.5%	30.1%
정직성	적극적 태도	24.8%	24.3%	21.8%	28.2%
	자발성	22.6%	22.8%	24.1%	21.0%
	인내심	27.0%	30.7%	28.5%	20.7%
신뢰성	사회적 윤리의식	25.6%	29.0%	25.2%	21.4%
	업무의 도덕성	31.8%	27.9%	33.6%	35.5%
	정확한 정보전달	42.6%	43.0%	41.2%	43.2%
책임감	정보공유	37.5%	37.1%	40.8%	35.0%
	리더신뢰	23.9%	22.7%	24.7%	24.8%
	리더와 협의	38.6%	40.2%	34.5%	40.2%
주인의식	업무에 대한 책임	32.2%	22.1%	37.1%	41.5%
	역할에 대한 책임	30.0%	31.3%	32.4%	26.1%
	자신의 과실 인정	37.8%	46.6%	30.5%	32.4%
업무에 대한 자부심	주도성	23.4%	26.5%	15.8%	26.0%
	성실성	37.1%	27.5%	43.6%	44.2%
	업무에 대한 자부심	39.5%	46.0%	40.6%	29.8%

중요도는 전체집단은 자신의 과실인정(37.8%)이 가장 높았고 업무에 대한 책임(32.2%), 역할에 대한 책임(30.0%)은 비슷한 수준을 보였다. 기업집단은 자신의 과실 인정(46.6%)이 가장 높았고 의료집단(37.1%)과 학교집단(41.5%)은 업무에 대한 책임이 높은 것으로 나타났다. 주인의식의 세부역량의 상대적 중요도는 전체집단은 업무에 대한 자부심(39.5%)이 가장 높았고 기업집단은 업무에 대한 자부심(46.0%), 성실성(27.5%), 주도성(26.5%), 의료집단은 성실성(43.6%), 업무에 대한 자부심(40.6%), 주도성(15.8%), 학교집단은 성실성(44.2%), 업무에 대한 자부심(29.8%), 주도성(26.0%)순으로 나타났다.

## V. 결 론

리더십 개발만으로는 조직의 성과창출을 이루어 내기 어려우며 시대의 흐름에 따라 리더의 권한 역시 팔로워에게 위임되고 있음에도 불구하고(Hopton, 2014, Kellerman, 2012) HRD 영역에서는 팔로워십 역량개발에 대해 상대적으로 소홀히 다루어지고 있다.

이에 본 연구는 조직의 집단적 특성에 따른 팔로워십 역량개발 요구도와 상대적 중요도를 규명하였다. 이는 집단별 팔로워십 역량개발에 필요한 HRD 비용 투자에 전략적 의사결정과 자원의 선택과 집중을 지원하기 위함이다. 이를 위해 39개의 세부역량을 바탕으로 집단별 팔로워십 역량의 중요도와 수행수준의 차이를 살펴보았다. IPA 분석을 통해 집단별 팔로워십 역량의 집중육성영역을 확인하였고, 역량개발 요구도 분석을 위해 Borich 계수를 측정하여 역량개발 우선순위를 제시하였으며 두 결과에 대한 중복영역을 확인하였다. 또한 AHP 분석을 통해 주요 역량 내 상대적 중요도를 집단별로 비교하였다. 주요 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 전체집단을 대상으로 팔로워십 역량에 대한 중요도 인식수준과 수행수준을 비교한 결과 27개 영역에서 유의미한 차이를 보였다. 그 중 건전한 비판 역량이 가장 큰 차이를 보였는데 이는 조직의 목표와 부합하지 않은 리더의 잘못된 행동과 태도에 대해 용기 있게 의견을 제시하는 역량이다. 조직 내에서 리더와 팔로워 간 수직적 상하 관계 속에서 용기 있는 행동과 의견 제시한다는 것은 실질적으로 수행하기 어려운 것은 사실이지만 높은 요구수준으로 나타난 만큼 향후 팔로워십 역량개발에 의사소통 기술 영역을 우선적으로 고려할 필요가 있다. 집단별로 팔로워십 역량에 대한 중요도 인식수준은 15개 역량에서, 수행수준은 33개 역량에서 유의미한 차이를 보였다. 기업집단에서 전반적으로 높은 중요도 인식수준과 수행수준을 가진 것으로 나타났으며 이는 세 집단 중 기업집단이 팔로워십 연구에 관심이 높고 활발히 진행되어 연구의 흐름을 주도하고 있다는 선행연구 결과(박상욱 외, 2018)를 지지한다. 반면, 의료집단은 세 집단 중 중요도와 보유수준이 가장 낮게 나타나 팔로워십 연구의 확장을 통해 관심도를 제고할 필요가 있다.

둘째, 팔로워십 역량개발 우선순위를 분석한 결과 IPA 매트릭스를 통해 도출된 집중육성영역을 살펴보면 전체집단은 리더 후원, 설득력, 리더 신뢰, 갈등관리 등 4개 역량이 도출되었다. 기업집단은 리더 후원, 리더 신뢰, 설득력, 적시 보고, 조직목표와 연계된 개인목표 수립 등 5개 역량이 나타났는데 이는 대기업 구성원의 팔로워십 역량요구도의 선행연구(김희봉, 송영수, 2014)와 유사한 결과를 보였다. 의료집단은 변화적응, 시간관리, 리더 후원, 유연성, 갈등관리, 설득력 등 6개 역량, 학교집단은 변화적응, 정보 활용, 리더 후원, 유연성, 건전한 비판, 설득력 등 5개 역량으로 나타났다. 집단별 특성에 따라 집중육성영역의 차이가 나타난 것으로 확인할 수 있으며 기업집단은 리더와 관계, 정확한 보고, 조직 목표 달성 등 실리적인 측면에 집중되어 있다면, 의료집단은 최근 의료시장 개방, 의료기간 인증평가실시 등 외부 환경변화(이영숙, 정면숙, 2013)에 대한 유연한 적응, 스케줄 근무에 따른 체계적인 시간관리, 구성원 간 소모적인 갈등을 최소화하려는 갈등관리 역량에 집중된 것으로 나타났다. 학교집단은 최근 학부모들의 기대 수준 증가와 자율성 증대 등 환경변화(이봉재, 강경석, 2016)에 대한 유연한 적응과 업무에 필요한 정보를 적절히 활용하고 리더의 잘못된 점을 솔직하게 표현하는 건전한 비판 등이 집중육성영역으로 나타났다.

더불어 Borich 계수를 활용해 역량개발 요구도 수준을 분석해본 결과, 전체집단은 리더 후원, 설득력, 건전한 비판, 창의성 역량, 기업집단은 리더 후원, 리더 신뢰, 설득력, 전략적 사고, 의료집단은 리더 후원, 시간관리, 설득력, 건전한 비판, 학교집단은 리더 후원, 건전한 비판, 설득력, 창의성이 우선 개발되어야할 영역으로 나타났는데 이는 집단별 요구되는 역량에 대해 차이를 인식하고 개발 우선순위를 고려해 접근해야 하는 것으로 해석할 수 있다. 특히 IPA 분석을 통해 도출된 집중육성영역과 Borich 계수를 통해 도출된 요구도 수준 간 중복영역을 확인한 결과 집단별 역량개발 우선순위를 보다 명확히 확인할 수 있었다. 기업집단은 리더 후원, 리더 신뢰, 설득력 등 3개 역량, 의료집단은 리더 후원, 시간관리, 설득력 등 3개 역량, 학교집단은 리더 후원, 건전한 비판, 설득력 등 3개 역량이 도출되었다. 각 집단별 중복영역의 특성을 살펴보면 기업집단은 리더를 믿고 따름과 동시에 부족한 부분을 지원하는 상호보완적 관계로서의 역할 수행이 중요하게 인식되어 관련 역량이 우선순위로 도출된 특성을 보였다. 의료집단의 경우 구성원 간 스케줄 기반으로 움직이는 업무 특성 상 업무의 중요도와 시급성을 고려한 효율적인 시간관리에 대한 중요성이 강조되어 관련 역량이 우선순위에 반영된 것으로 분석된다. 학교집단의 경우 건전한 비판과 설득력과 같이 의사소통 역량이 중요하게 강조되었는데 이는 일반조직과 달리 리더보다 팔로워의 수가 다수인 근무 환경에서 개방적 의사소통의 중요성이 강조된(정상섭, 2011) 조직의 특징이 반영된 것으로 분석된다. 한편 세 집단 공통적으로 리더 후원 역량과 설득력 역량 개발의 우선순위가 높게 나타났다. 리더와 파트너십을 형성하여 리더의 부족한 점을 보완하여 리더십을 지원함과 동시에 리더와 상반된 의견이나 더 나은 대안을 논리적으로 전달하고자 하는 역량으로, 이는 집단적 특성과 상관없이 팔로워십이

더 이상 리더의 의견에 단순히 따르는 추종자로서의 역할보다 파트너로서 인식 변화가 반영된 것으로 볼 수 있다.

셋째, 팔로워십 세부역량의 상대적 중요도를 파악하기 위해 AHP 분석을 시행한 결과, 집단별 공통점과 차이점을 발견할 수 있었다. 기업집단은 전략적 사고, 업무예측, 창의성, 정보활용, 유연성, 갈등관리, 설득력, 인내심, 정확한 정보전달, 리더와 협의, 자신의 과실인정, 업무에 대한 자부심이 상대적으로 중요한 것으로 나타났다. 의료집단은 조직목표와 연계된 개인목표 수립, 학습의지, 변화적응, 시간관리, 인적네트워크 형성, 동료애, 설득력, 인내심, 정확한 정보전달, 정보공유, 업무에 대한 책임, 성실성으로 나타났으며, 학교집단은 전략적 사고, 학습의지, 변화적응, 시간관리, 유연성, 갈등관리, 솔직한 보고, 긍정적 태도, 정확한 정보전달, 업무에 대한 책임, 성실성이 상대적으로 중요한 것으로 나타났다. 세 집단 중 의료집단과 학교집단 간 상대적 중요도 우선순위가 유사한 형태 보이는데 이는 영리적 가치를 추구하는 기업집단에 비해 도덕적 가치가 우선시 되는 의료조직과 학교조직의 집단적 특성(김인수, 2016)이 반영된 것으로 해석할 수 있다.

국내 팔로워십 연구 집단별 팔로워십 역량개발 요구도 및 상대적 중요도 분석의 연구 주제에 비추어 다음과 같은 시사점을 제시하고자 한다. 첫째, 집단별 팔로워십 역량 우선순위를 비교함으로써 조직의 문화와 특성에 따라 우선적으로 개발되어야 할 역량의 차이를 확인할 수 있었다. 이를 통해 집단적 특성을 고려한 HRD 수행 영역의 차이가 있음을 인식하고 급변하는 외부 환경에서 교육투입자원의 효율적인 배분과 선택을 통해 역량개발 우선순위를 고려한 HRD 부분의 전략적 접근을 제안한다. 둘째, 팔로워십 연구의 활성화를 위해 집단별 연구의 확장이 필요하다. 본 연구에 선정된 기업집단, 의료집단, 학교집단은 연간 1건 이상 연구가 진행되긴 하였으나 기업집단에 비해 상대적으로 저조한 편이다. 이는 집단별 팔로워십 역량에 대한 중요도 인식수준과 수행수준 차이를 통해 확인할 수 있었으며 집단별 연구 실적에 따라 영향을 미치는 것으로 판단된다. 본 연구대상으로 진행된 기업집단, 의료집단, 학교집단 외 군조직, 스포츠 조직 등 연구 집단의 확장을 통해 국내 팔로워십 연구의 활성화에 기여할 필요가 있다. 또한 최근 조직 내 세대 간의 격차를 극복하기 위한 세대 특성을 반영한 팔로워십 역량 연구와 더불어 팔로워십의 영역을 확장한 Boss Management, 파트너십의 필요 역량을 규명하는 등 심층 연구가 진행될 필요가 있다. 셋째, 리더십과 팔로워십의 균형 잡힌 역량개발이 이루어져야 한다. HRD영역에서 리더십 역량개발에 비해 팔로워십 역량개발이 상대적으로 소외된 것은 사실이다. 대부분의 리더는 역할 수행이전 팔로워로서 그 역할을 오랫동안 수행하고 있으며 리더십 개발만으로는 조직의 성과창출을 이루어 내기 어렵다는 점에서 모범형 팔로워가 되기 위한 단계별 팔로워십 역량개발 계획이 필요하다. 이러한 측면에서 본 연구의 의의는 학문적 차원에서는 IPA 매트릭스, Borich 계수, AHP 분석 등 다각적 연구방법으로 접근하여 향후 팔로워십 연구에 필요한 기초 자료를 제공하였으며, 실용적 차원에서는 HRD 부서에서

구성원의 팔로워십 역량개발 계획을 수립하는데 근거를 제공했다는 점이다.

이상으로 살펴본 연구결과와 의미에도 불구하고 본 연구가 가지고 있는 한계를 제시하여 추가로 연구할 것을 제안한다. 첫째, 본 연구의 집단별 수집된 표본수가 적으며 인구통계학 구성에 다소 편차가 있고, 학력에 대한 속성이 배제되어 있어 해당 집단유형에 대표성을 부여하는데 한계가 있다. 향후 다수의 표본수와 해당 속성을 확보하여 집단별 차이에 대한 심층적 후속연구 진행이 필요하다. 둘째, 전통적 IPA 분석은 중요도와 수행수준 두 요인 간 관련성이 높아 실제로 중요하다고 인식되는 요인이 수행수준 또한 높게 지각하는 경향이 있어 2사분면에 몰리는 경향이 있다. 본 연구에서도 비슷한 경향이 나타난 것으로 보이며 향후에는 Revised IPA 방법을 적용하여 비교하는 후속 연구가 진행될 필요가 있다. 셋째, AHP 분석 시 팔로워십 역량 구성영역과 주요역량 등 상위차원의 중요도 분석은 제외하고 39개의 세부역량에 대한 상대적 중요도를 분석하였기에 IPA 분석과 Borich 계수 결과에서 도출된 중복영역과 연관성을 파악하여 시사점을 도출하는데 다소 한계가 있었다. 향후 상위영역까지 포함한 AHP 분석을 통해 계층 내 중요도, 종합 중요도 등 상호 비교를 통해 시사점을 확장할 필요가 있다. 넷째, 본 연구는 정량적 데이터를 바탕으로 집단별 차이를 비교하였다. 향후 HRD 및 리더십 전문가 인터뷰, FGD 등 정성적 데이터를 수집하여 함께 분석한다면 보다 폭 넓은 시사점을 도출할 수 있을 것으로 보인다.

## 참고문헌

- 권정연, 신덕상 (2013). 기업의 성과 달성에 대한 HRD 영역별 요인의 중요도 및 우선순위 분석. *산업교육연구*, 26, 69-91
- 구관모 (2017). 팔로워십 특성과 리더십 행동이 비행교육 효과성에 미치는 영향에 관한 연구. *공사논문집*, 68(1), 152-182.
- 김인수 (2016). *거시조직이론*. 서울: 무역경영사.
- 김진모, 주현미, 장상운 (2011). 국내 리더십 개발 프로그램의 효과에 관한 메타분석. *산업교육연구*, 22, 1-27.
- 김희봉, 송영수 (2013). 국내 대기업 조직구성원의 팔로워십 역량 도출 및 역량의 상대적 중요도 분석. *HRD연구*, 15(3), 29-51.
- 김희봉, 송영수 (2014). 국내 대기업구성원의 팔로워십 역량개발 요구도 분석. *기업교육연구*, 16(1), 45-73.
- 박상욱, 강준영, 전다영, 송영수 (2018). 국내 팔로워십 연구동향 분석: 2000~2017년 국내 학술지 게재 논문을 중심으로. *기업교육과 인재연구*, 20(3), 1~25.
- 서창적, 이지은, 김승철 (2011). 경영컨설팅 역량모델에 관한 연구. *산업교육연구*, 30(2), 135-155.
- 양정희, 조순래 (2016). The Effects of Korean Hotel Employee Follower Types on Job Attitudes. *유통과학연구*, 14(10), 5-19.
- 이기효, 이윤정 (2016). 치과위생사의 코칭리더십 인식이 직무만족에 미치는 영향과 상사신뢰 및 팔로워십의 조절효과. *보건의료산업학회지*, 10(1), 79-91.
- 이봉재, 강경석 (2016). 초등학교장의 진성 리더십, 학교장-교사 교환관계, 교사의 팔로워십 및 교직원신간의 구조적 관계. *교육문화연구*, 22(4), 349-378.
- 이소정 (2017). 간호사의 이직의도와 전문직업성, 팔로워십(followership), 성격강점의 경로분석. *예술인사회용합멀티미디어논문지*, 7(6), 553-565.
- 이영숙, 정면숙 (2013). 간호사의 팔로워십과 조직몰입, 직무만족, 이직의도 및 고객지향성간의 관계. *간호행정학회지*, 19(2), 187-195.
- 이정란, 이윤식 (2014). 교장의 변혁적 리더십과 학교조직효과성 간의 관계에서 교사 팔로워십과 교사 쉐리프의 매개효과. *교육행정학연구*, 32(4), 79-107.
- 이창호 (2002). *다기준 의사결정론*. 서울: 세종출판사
- 이치우, 문계완 (2017). 종업원의 팔로워십 특성과 인적 자본 특성이 혁신행동에 미치는 영향: LMX의 조절효과. *인적자원개발연구*, 20(4), 75-108.
- 이학식, 임지훈 (2005). SPSS 12.0 매뉴얼: 통계분석방법 및 해설. 파주: 법문사.
- 임지은 (2017). 호텔직원의 팔로워십 특성이 조직내 커뮤니케이션과 직무만족에 미치는 영향에

- 관한 연구. 서비스경영학회지, 18(2), 95-111.
- 정상섭 (2011). 학교조직 내 의사소통이 조직몰입에 미치는 영향. 초등교육연구, 24(4), 351-374.
- 정유준, 강신호 (2016). 리더십과 팔로워십에 의한 부하직원의 감정이 이직의도에 미치는 영향: 패밀리레스토랑을 중심으로. 관광경영연구, 20(1), 273-300.
- 조대연 (2009). 설문조사를 통한 요구분석에서 우선순위결정 방안 탐색. The Journal of Research in Education, 35, 165-187.
- Bligh, M. (2011). Followership and follower-centered approaches. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The Sage Handbook of Leadership* (pp.425-436). London: Sage.
- 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. Berrett-Koehler Publishers
- Hopton, C. (2014). Learning and developing followership (2014). *Journal of Leadership Education*, 13(1), 129-137.
- Howell, J., & Méndez, M. (2008). Three perspectives on followership. In R. Riggio, I. Chaleff & J. Lipman-Blument (Eds.), *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations* (pp. 25-39). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hurwitz, M., & Hurwitz, S. (2009). The romance of the follower: Part 1. *Industrial and Commercial Training*, 41(2), 80-86.
- Kellerman, B. (2007). What every leader needs to know about followers. *Harvard Business Review*, 85(12), 84-91.
- Kellerman, B. (2012). 리더십의 종말 (이지원 역). 서울: 씨앤아이북스.
- 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: Doubleday Currency.
- Kelley, R. E. (2008). Rethinking followership. In R. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* (pp. 5-16). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lai, I. K. W. & Hitchcock, M. (2015). Importance-performance analysis in tourism: A framework for researchers. *Tourism Management*, 48, 242-267.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, 41(1),

77-79.

N. Bastardo, & M. Van Vugt. (2019). The nature of followership: Evolutionary analysis and review. *The Leadership Quarterly*, 30(2019), 81-95.

Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83-104.

## 국내 팔로워십 연구대상 집단별 팔로워십 역량개발 요구도 및 상대적 중요도 분석

박 상 욱<sup>†</sup>

송 영 수<sup>‡</sup>

한양대학교

### 〈 요약 〉

본 연구는 국내 팔로워십 연구대상 집단별 조직의 특성에 따른 팔로워십 역량개발 요구 수준과 상대적 중요도를 비교 분석하여 역량개발의 기초자료를 제공하는데 그 목적이 있다. 이를 위해 기업집단, 의료집단, 학교집단 구성원 119명을 대상으로 집단별 팔로워십 역량에 대한 중요도 및 수행수준을 비교 분석하고, IPA 매트릭스와 Borich계수를 활용해 역량개발 요구 수준을 파악하였다. 또한 집단별 상대적 중요도 분석을 위해 AHP 분석으로 집단별 인식수준을 확인하였다. 주요 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 팔로워십 역량에 대한 중요도 및 수행수준을 비교한 결과 건전한 비판 역량이 가장 큰 차이를 보였고, 세 집단 중 기업집단이 전반적으로 높은 중요도와 수행수준을 가지고 있는 것으로 나타났다. 둘째, 집단별 집중 육성영역과 역량개발 요구도 수준 간 중복영역을 살펴본 결과 기업집단은 리더 후원, 리더 신뢰, 설득력, 의료집단은 리더 후원, 시간관리, 설득력, 학교집단은 리더 후원, 건전한 비판, 설득력 역량이 도출되었다. 이 중 리더 후원과 설득력은 세 집단에서 공통적으로 나타나 조직의 특성과 상관없이 역량개발 요구수준이 높은 것으로 분석되었다. 셋째, 팔로워십 세부역량의 상대적 중요도를 비교한 결과 의료집단과 학교집단은 상대적 중요도 우선순위가 유사한 형태를 보였으며 기업집단에 비해 도덕적 가치를 우선시 하는 집단적 특성이 반영된 것으로 보였다. 본 연구는 학문적 측면에서는 IPA 매트릭스, Borich 계수, AHP 분석 등 다각적 연구방법으로 접근하여 향후 팔로워십 역량 연구에 필요한 기반을 마련하였으며, 실용적 측면에서는 HRD 부서에서 구성원의 팔로워십 역량개발 계획을 수립하는데 근거를 제공했다는 점에 의의를 두고자 한다.

주제어 : 팔로워, 팔로워십 역량, 역량개발 요구도

† 제 1저자: 박상욱, 한양대학교 교육공학전공 박사과정

‡ 교신저자: 송영수, 한양대학교 교육공학 교수

논문접수일 : 2019. 05. 03 / 논문수정일 : 2019. 06. 05 / 게재확정일 : 2019. 06. 14