

국내 대기업 조직구성원의 팔로워십 역량 도출 및 역량의 상대적 중요도 분석*

김희봉** · 송영수***

■ 요 약 ■

최근 팔로워에 대한 관심과 중요성에 대한 인식이 확산되고 있지만 조직에서 요구하는 팔로워십 역량을 실증적으로 제시하거나 조직구성원들이 인식하고 있는 팔로워십 역량 및 팔로워십 개발 등과 관련된 연구는 부족하다. 이에 본 연구에서는 리더십 및 HRD 전문가들의 의견을 조사하여 기업 내 조직구성원들에게 요구되는 팔로워십 역량을 도출하고 역량에 대한 중요도를 산출함으로써 팔로워십 역량을 기반으로 한 기업 내 조직구성원의 인적자원개발에 시사점을 제공하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 문헌연구와 FGI 그리고 3차에 걸친 델파이조사를 통해 팔로워십 역량을 도출하고 계층화분석방법(Analytic Hierarchy Process)으로 역량에 대한 상대적 중요도를 분석했다. 본 연구의 결과 팔로워십 역량은 지식, 기술, 태도 등 3개 영역과 조직목표이해, 업무전문성, 혁신적 사고, 문제해결력, 협력, 대인관계, 의사소통, 열정, 정직성, 신뢰성, 책임감, 주인의식 등 12개의 팔로워십 주요역량 그리고 주요역량별 39개의 세부역량으로 분석되었다. 또한 AHP분석 결과 팔로워십 역량의 종합중요도 측면에서 볼 때 팔로워십 영역에서는 태도가 가장 중요한 역량으로 분석되었으며 팔로워십 주요역량 중에서는 신뢰성이 중요한 역량으로 분석되었다. 그리고 팔로워십 세부역량 중에서는 리더 신뢰가 가장 중요한 역량으로 분석되었다. 본 연구는 학문적 측면에서 팔로워십에 대한 실증연구를 통해 인적자원개발의 영역을 팔로워에게로 확대시킴은 물론, 팔로워십에 대한 연구의 기반을 마련하였으며 연구방법론적 측면에서 FGI, 델파이조사, AHP 등 다양한 분석방법을 적용하여 연구에 타당도를 높였다. 또한 실용적 측면에서 조직구성원들이 팔로워로서의 역할 수행을 위한 구체적인 역량을 제시하고 기업교육에서 팔로워십 역량을 적용해 볼 수 있는 기반을 제공했다는 의의를 둘 수 있다.

[주제어] 팔로워, 팔로워십, 역량모델, 델파이, 계층화분석방법

* 본 논문은 박사학위논문을 수정, 보완한 것임.

** 제1저자, (주)클릭컨설팅 책임연구원 (one_more@naver.com)

*** 교신저자, 한양대학교 교육공학과 교수 (young2020@hanyang.ac.kr)

I. 서론

기업의 인적자원은 물적 자원이나 재정적 자원과 함께 기업의 성장과 발전에 중요한 역할을 한다. 특히, 오늘날 기업경쟁력의 원천은 전략, 자본, 기술을 넘어 인적자원으로 전환되고 있으며 인적자원을 개발하는 것은 기업 경쟁력 강화에 직접적인 영향을 미친다(송영수, 2013; 유영만, 2007; Chalofsky, 2007). 기업 경쟁력의 원천인 인적자원의 역량에 대해 언급할 때 예외 없이 논의되는 핵심주제 중 하나는 바로 리더십이며(김진모, 주현미, 장상운, 2011) 많은 기업들은 경쟁력 확보의 핵심요소를 리더십으로 보고 리더십 역량개발을 위한 교육훈련에 많은 예산을 투입하고 있다(Chalofsky, 2007; Fulmer & Goldsmith, 2001; McCall, Lombardo, Morrison, 1998).

그러나 리더와 팔로워로 구성되어 있는 기업의 인적자원구조로 볼 때 리더의 리더십을 개발하는 것만으로는 기업의 경쟁력을 확보하기 어렵다. 조직의 지속적인 성장과 발전을 위해서는 구성원들의 리더십 역량개발 뿐만 아니라 팔로워십 역량개발을 통해 조직 내 인적자원개발의 균형을 이루어야 할 필요성이 있으며(김희봉, 송영수, 2011a) 조직의 리더 역시 다른 사람을 성공적으로 이끌기 위해서는 먼저 따르는 법을 배워야 한다. 실제로 기업 내에서 대부분의 구성원들은 리더뿐만 아니라 팔로워로서의 역할을 수행하며 아무리 직급이 높은 리더라고 할지라도 리더로 일하는 시간보다 팔로워로 일하는 시간이 더 많다는 점(Kelley, 1992)으로 미루어 볼 때 기업 내 HRD의 중점은 팔로워십 개발로 확대될 필요가 있다.

그동안 기업에서는 HRD의 중점을 리더십에 두고 계층별 교육 등을 통해 리더십 개발에 주력해 왔다(김진모, 이진화, 2004; 이승주, 2005; 한상엽, 2009). 그러나 리더십만으로는 조직의 성과를 창출하기 어렵고 팔로워가 없는 리더는 있을 수 없으며(Kellerman, 2007) 팔로워십과 리더십은 동전의 양면과 같아 분리되어 설명되기 어렵다는 측면에서 볼 때 기업의 HRD에서 팔로워십을 재조명해 볼 필요가 있다. 또한 팔로워십은 구성원들이 이미 알고 있을 것이라는 가정(Agho, 2009)하에 크게 다루어지지 않았지만 최근 성인들을 대상으로 수행된 연구(박정호, 조병욱, 방유성, 2009)에 의하면 응답자의 80%는 팔로워십에 대해 거의 모르고 있는 것으로 나타나 팔로워십에 대한 연구와 교육의 필요성이 제기된다.

이와 함께 팔로워의 중요성이 부각됨(Cavell, 2007; Crossman & Crossman, 2011)에 따라 팔로워십에 대한 국내 HRD 담당자들의 관심이 확산되는 것에 비해 팔로워십 개발을 위한 연구는 부족한 실정이며 김영수(2009), 이해원과 홍아정(2009), 최광신(2007) 등의 연구를 통해 팔로워십에 대한 인식의 전환을 가져오고 팔로워십 역량에 대해 일부 제시하기는 했지만 팔로워십에 대한 실증연구는 많지 않아(양동훈, 구관모, 2005) 인적자원개발 측면에서 팔로워십을 보다 구체적으로 설명하기 위해서는 실증연구가 필요하다.

이에 본 연구에서는 기업 내 인적자원개발에 있어 팔로워십에 대한 관심을 제고하고 팔로워

십 역량개발의 기반을 마련하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 HRD 전문가들의 의견을 조사하여 기업 내 조직구성원들에게 요구되는 팔로워십 역량을 도출하고 역량에 대한 중요도를 산출함으로써 팔로워십 역량을 기반으로 한 기업 내 조직구성원의 인적자원개발에 기여하고자 한다. 본 연구의 문제는 다음과 같다.

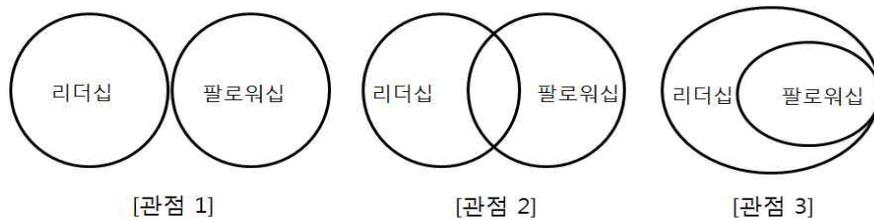
- 첫째, 팔로워로서의 역할을 수행하기 위해 요구되는 역량은 무엇인가?
- 둘째, 팔로워십 세부역량의 상대적 중요도는 어떠한가?

II. 이론적 배경

1. 팔로워십의 개념 및 연구동향

일반적으로 팔로워는 리더와 함께 일하는 사람 또는 리더를 따르는 사람 등으로 인식되고 있지만 팔로워는 조직에서 지위의 개념이라기보다는 역할의 개념이다(김희봉, 송영수, 2011a). 조직구성원은 상황에 따라 리더 또는 팔로워의 역할을 수행하는데(Cavell, 2007; Hurwitz & Hurwitz, 2009) 자신의 부하에게 발휘하는 것이 리더십이라면 상사에게 발휘되는 것은 팔로워십이라고 볼 수 있다(최광신, 2007). 이와 같은 관점에서 팔로워십을 연구한 학자들이 바라보는 팔로워는 일방적으로 리더를 추종하는 전통적 개념의 부하라기보다는 윤리적이고 용기가 있으며 전문지식을 보유한 가운데 독립적으로 행동하는 사람이다(Kelley, 1992). 또한 리더와 함께 조직의 비전과 목적을 공유하는 사람(Chaleff, 1995)으로서 조직 내에서 실질적인 업무를 수행하고 리더와 조직의 성공을 좌우하는(Kelley, 1992) 리더의 파트너이자 조직의 발전에 중추적인 역할을 수행하는 구성원이라고 할 수 있다. 팔로워는 리더와 마찬가지로 조직의 중요한 인적 자원이며 리더 역시 조직 내에서 팔로워로서 역할을 수행한다(Cavell, 2007; Crossman & Crossman, 2011). 조직에서 팔로워의 역할은 리더의 역할만큼 중요하다. 팔로워는 리더의 파트너로서 리더의 성공적인 리더십에 공헌하며 조직의 발전에 기여한다. 이들은 리더와 함께 조직의 성공과 실패에 대한 책임을 지며(Agho, 2009) 조직의 정책과 문화를 조성하고 표준을 만드는데 도움을 주는 역할을 하기도 한다(Bennis, 2008). 팔로워십을 연구한 학자들은 이와 같은 역할을 수행하는 이상적인 팔로워를 ‘모범형’ 팔로워(Kelley, 1992), ‘파트너’ (Chaleff, 1995), ‘활동형’ 팔로워(Kellerman, 2007)라고 일컬었으며 팔로워십은 팔로워가 리더와 함께 조직의 공유된 목표를 달성하기 위해 개인이나 집단행동에 영향을 미치는 과정(김희봉, 송영수, 2011b)이자 조직의 성과창출 및 목표달성을 위해 리더와 공감대를 형성한 가운데 팔로워의 역량을 바탕으로 리더의 리더십을 효과적으로 지원하는 과정이라고 할 수 있다.

팔로워십에 관한 초기의 연구(Follett, 1949)는 리더십에 대한 이해를 목적으로 진행되었으나 Kelley(1988)의 연구를 계기로 팔로워십 연구가 본격적으로 진행되었으며 최근 팔로워가 조직의 성장과 발전에 기여한다는 점(Agho, 2009)을 토대로 점차 확산되고 있다. 팔로워십과 리더십의 관계는 [그림 1]에서 보는 바와 같이 팔로워십을 리더십과 독립적으로 인식하는 경우, 리더십과 관계적으로 인식하는 경우 그리고 리더십 안에 포함되어 있는 경우로 구분되며 본 연구에서의 팔로워십은 리더십과의 관계적인 측면[관점 2]으로 접근했다.



[그림 1] 팔로워십과 리더십의 관계

출처 : 김희봉, 송영수(2011b), p. 4.

조직의 성장과 발전을 위해 리더십과 함께 중요한 개념으로 제시되고 있는 팔로워십에 관해 국내에서 수행된 팔로워십 관련 연구는 주로 기업에 종사하고 있는 구성원들을 대상으로 팔로워십이 조직만족, 조직몰입, 조직유효성, 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 등 인력관리의 관점에 바탕을 둔 경영학 분야에서 다루어져 왔으며 팔로워십 자체보다는 Kelley(1992)의 팔로워의 유형을 근간으로 한 간접적인 연구에 국한되어 왔다. 그러나 해외의 경우 팔로워십에 관한 연구는 팔로워십과 리더십과의 비교(Cavell, 2007), 팔로워의 유형 구분(Chaleff, 1995; Kellerman, 2007; Kelley, 1992), 팔로워의 특성 및 역량(Frisina, 2005; Nolan & Harty, 2001) 등을 비롯하여 팔로워십이 조직몰입, 직무만족 등에 미치는 영향에 관한 연구(Blanchard et al., 2009)와 팔로워십이 리더십 개발에 미치는 영향(Harris, 2010) 등 다양하게 진행되고 있으며 특히, 팔로워로서의 역할 수행을 위해 필요한 역량에 관한 연구 등 인적자원개발 측면에서 접근하고 있다(Sears, 2005; Yeh, 2005). 이와 같은 팔로워십에 관한 선행연구들은 팔로워십이 리더십과 마찬가지로 조직의 성장과 발전에 중요한 한 축을 형성하고 있으며 조직 내 구성원들의 균형적인 성장을 위한 팔로워십 역량 개발이 필요하다는 것을 제시하고 있다.

2. 팔로워십 역량

역량이란 특정한 상황이나 직무에서 구체적인 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성(Spencer & Spencer, 1993)으로써 지식과 기술 이외에도 실제 수행에

영향을 미치는 인성, 신념, 동기 등 총체적인 개인 특성을 반영하고 있다(유현실, 김창대, 2011).

1990년대에 들어서면서부터 대다수의 선진 기업들은 경쟁력 확보의 관건이 인적자원이 보유하고 있는 지식, 기술, 태도 등의 역량에 달려 있다는 것에 대해 주목하기 시작하면서(노혜란, 최미나, 2004) 역량기반 인적자원개발에 관심을 갖게 되었다. 역량기반 인적자원개발은 조직구성원으로서 역할을 수행하는데 요구되는 역량을 확인하고 이를 기반으로 교육과정개발 및 수행을 하는 활동을 의미하며(조남재, 정진관, 김종규, 2006) 개인의 역량이 높아지면 조직의 성과도 제고된다는 가정에 기반하여(주용국, 2010) 기업에서의 활용도도 점차 높아지고 있다. 그동안 기업에서는 이와 같은 역량을 리더십 역량에 국한시켜 구성원들에게 리더로서 역할 수행을 위한 역량 개발 및 교육의 기회는 제공해왔지만 팔로워로서 역할 수행을 위한 역량 개발이나 교육에는 상대적으로 관심과 노력이 부족했는데 그 이유는 팔로워십은 자연스럽게 습득되어지는 것으로 여겨왔기 때문이다. 그러나 기업 내에서 CEO를 제외한 대부분의 구성원들은 리더이면서 팔로워라고 할 수 있으며 직급이 높은 리더라고 할지라도 리더로 일하는 시간보다도 팔로워로 일하는 시간이 더 많다(Kelley, 1992)는 점으로 미루어 볼 때 기업 내 조직에서 팔로워십에 대한 관심은 물론, 팔로워십 역량을 기반으로 한 인적자원개발은 조직의 성공 및 경쟁력 확보를 위해 필요하다.

<표 1> 선행연구에서 제시된 팔로워십 주요역량

구분	김영수 (2009)	Cavell (2007)	Gilbert & Hyde(1988)	Kelley (1988)	Lussier & Achua (2010)	김희봉, 송영수 (2011a)	Meilinger (2001)
연구대상	사무직 및 현장직 근로자			공무원		군(軍) 장교	
조직목표추구				■		■	
지적능력	■			■		■	
정보전달		■	■		■		■
협력		■				■	
문제해결능력	■						■
제안		■					
책임감	■	■	■		■	■	■
정직성	■	■	■	■		■	■
신뢰성	■		■	■		■	■
열정	■	■	■	■		■	
용기					■		
자발성					■		
충성심		■			■		
리더 인정		■			■		■
독립성				■			
유연성							
혁신성							
윤리성		■			■		
의사소통		■				■	
갈등관리	■		■			■	

출처 : 학자별 제시한 역량을 연구자에 의해 재정리.

팔로워십 역량에 관한 선행연구는 <표 1>에서 보는 바와 같이 사무직 및 현장직 근로자(김영수, 2009; Cavell, 2007; Gilbert & Hyde, 1988; Kelley, 1988), 공무원(Lussier & Achua, 2010), 군 장교(김희봉, 송영수, 2011a; Meilinger, 2001) 등을 대상으로 설문조사 및 인터뷰 등을 통해 수행되어 왔으며 학자별 6~10개의 팔로워십 역량이 제시되었는데 이 중 공통적으로 분석된 역량은 책임감, 정직성, 신뢰성, 열정 등이다.

팔로워십 역량을 개발하기 위한 우선과제는 역량모델을 규명하는 것이며 이는 역량모델링과정을 통해 이루어진다. 역량모델링이란 조직의 목적달성에 필요한 구성원들의 지식, 기술, 태도를 정의하는 과정이자 성공적인 직무수행에 필요한 지식, 기술, 태도 등 역량 범주를 구체화하고 각 범주별로 필요한 능력과 특성을 보여주는 것이다(이재경, 2002). 역량모델링의 과정은 역량모델개발의 목적에 따라 결정되며 이에 따라 자료수집의 방법도 다양하게 활용될 수 있는데 본 연구는 몇 가지 직무와 직위에 걸쳐있는 리더십이나 관리역할 역량모델 개발에 적절한 방법으로 알려져 있는 Boyatzis(1982), Gebelein(1996), Lucia & Lepsinger(1999), Spencer & Spencer(1993)가 제시한 역량모델링 과정을 혼합하고 보완한 단축형 연구로 진행했다.

III. 연구방법

1. 연구대상

팔로워십 역량을 도출하기 위한 자료수집 및 예비조사 차원에서 실시한 개방형 설문 및 FGI 대상자들의 일반적인 특성은 <표 2>에서 보는 바와 같이 K리더십학회에서 이사로 활동하고 있는 대기업 HRD부서의 책임자 및 리더십 전공 교수 등 12명과 국내 K사 인재개발원의 리더십 및 역량기반 교육과정 개발과 운영담당자, I경영연구원의 경영 및 기업교육 컨설팅 담당자 8명 등 총 20명이다.

본 연구의 대상자들은 리더십과 팔로워십에 관한 연구는 물론, 조직 내에서 리더와 팔로워의 역할을 수행한 경험을 보유하고 있어 본 연구의 대상자로 적합하다고 볼 수 있으며 연구대상자들간 팔로워 및 팔로워십에 대한 동일한 개념과 관점을 유지한 가운데 응답할 수 있도록 설문안내문 제시 및 인터뷰 전 연구자에 의해 설명했다.

<표 2> 개방형설문 및 FGI 대상자의 일반적인 특성

구분	개방형설문 대상자(K리더십학회)	FGI 대상자	
		1차(K사)	2차(I경영연구원)
소계	12명	4명	4명
성별	남	9명	2명
	여	3명	3명
연령	20대	-	1명
	30대	4명	2명
	40대	2명	1명
	50대	6명	-
직급	사원급	-	1명
	차장급	4명	2명
	부장급	3명	-
	임원급	5명	1명
경력	1~3년	-	1명
	4~5년	1명	1명
	6~10년	1명	-
	11년~15년	4명	-
	16년~20년	2명	1명
	21년 이상	4명	-

(n=20)

델파이조사는 팔로워십 역량을 도출하기 위해 3차에 걸쳐 실시했으며 AHP(Analytic Hierarchy Process, 계층화분석방법)조사는 도출된 팔로워십 역량의 상대적 중요도를 분석하기 위해 실시했다. 델파이조사 및 AHP조사 대상자들의 일반적인 특성은 <표 3>에서 보는 바와 같이 대기업 HRD부서에서 근무하는 팀장급 이상의 현장전문가 7명과 HRD, 리더십, 경영학, 교육공학 분야의 박사학위 소지자로 5년 이상의 HRD 경력을 보유한 교수 7명 등 총 14명으로서 팔로워십에 관한 연구 및 현업에서 팔로워의 경험을 보유하고 있다. 전문가집단의 적정인원은 오차를 최소화하고 신뢰성을 최대화시키기 위해 최소 10명 이상이며(Birdir & Pearson, 2000) 델파이 조사에서는 표본의 크기가 15명 내외일 때 신뢰도를 확보할 수 있다(고경순, 2000).

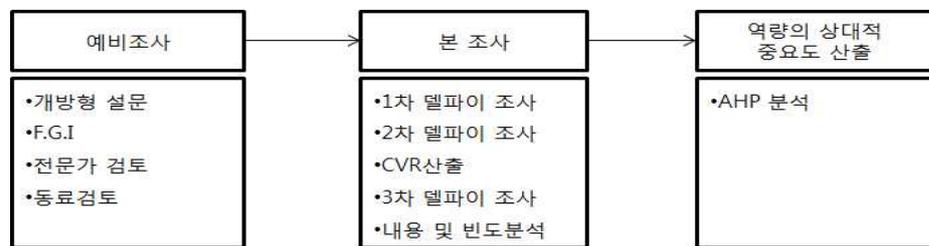
<표 3> 델파이조사 및 AHP 응답자의 일반적인 특성

구분	소속	직책(직급)	학위	HRD경력	델파이조사	AHP조사	비고
1	K대학교	교수	경영학박사	14년	■	■	
2	J대학교	교수	경영학박사	6년	■	■	
3	C대학교	교수	HRD박사	10년	■	■	
4	S대학교	교수	교육공학박사	10년	■	■	
5	K대학	교수	경영학박사	30년	■	■	
6	N대학교	교수	경영학박사	30년	■	■	
7	E대학교	교수	경영학박사	22년	■	■	
8	I그룹	이사	경영학석사	15년	■		컨설팅그룹
9	L1그룹	팀장	경영학석사	12년	■	■	인재개발팀
10	S그룹	부장	교육학석사	10년	■		
11	K그룹	차장	경영학석사	10년	■		인재개발팀
12	H센터	연구원	교육학박사	5년	■		
13	L2그룹	상무	-	27년	■	■	인재개발원
14	L3그룹	부장	경영학석사	23년	■		인재개발원

팔로워십 역량의 중요도를 분석하기 위한 AHP 조사대상은 델파이 조사대상자 중 응답의 일관성이 확보된 9명이다. 델파이 조사대상자 중에서 AHP 대상자를 선정한 이유는 이들이 본 연구에 직접 참여했기 때문에 내용에 대한 이해도가 높으며 연구의 일관성을 확보할 수 있기 때문이다. 델파이 조사와 AHP방법을 혼합한 연구는 서로 상이한 아이디어를 가진 전문가들의 부정적 갈등을 최소화시킨다는 효과가 있다(송성환, 권성훈, 박진범, 홍순기, 2009).

2. 연구절차 및 도구

국내 대기업 조직구성원에게 요구되는 팔로워십 역량을 개발하기 위한 본 연구는 [그림 2]에서 보는 바와 같이 진행되었다.



[그림 2] 본 연구의 절차

예비조사에서는 개방형 설문과 FGI를 실시했다. 이는 팔로워십 역량에 관한 기존 연구의 부족으로 인해 팔로워십 역량에 대한 전반적인 이해가 선행되어야 할 필요성이 있었기 때문이다. 팔로워십 역량을 탐색하고 자료를 수집하기 위한 개방형 설문은 조직의 성장과 발전에 기여하는 팔로워들의 특징 및 조직에서 팔로워들에게 기대하는 행동이 무엇인지 등으로 구성하여 K 리더십학회 이사 12명을 대상으로 2012년 5월 12일부터 6월 4일까지 온라인으로 진행했다.

또한 현장에서 인식하는 팔로워십 역량을 탐색하기 위해 실시한 FGI는 K사 인재개발원 팀원 4명과 1경영연구원 컨설턴트 4명을 대상으로 2012년 5월 30일과 6월 15일에 연구자에 의해 2시간씩 진행했다. 그리고 FGI에 앞서 대상자들과 개인별(1:1) 1시간 내외로 중요사건 면접(critical incident interview)을 통해 팔로워로서 조직의 성과창출 및 직무수행간 성공사례를 확인하고 이를 중심으로 팔로워의 생각과 행동을 확인했다. 이 과정에서 추상적인 표현은 연구자가 재질문하거나 재해석하여 구체적인 표현으로 수정한 후 확인하는 절차를 반복적으로 실시했으며 도출된 내용으로 FGI를 실시한 후 결과에 대해 대상자 전원이 합의했다.

자료분석시에는 수집된 자료분석 및 안면타당도를 확보하기 위해 HRD 및 리더십 분야에서

5년 이상의 경력을 보유하고 현재 활동하고 있는 HRD 박사 1명, 경영학 박사 1명, 교육학 박사 1명의 전문가 검토와 교육학 박사 1명, 교육공학박사 1명에 의한 동료검토를 실시했다.

역량 도출 및 내용 타당화를 위한 본 조사에서는 팔로워십 역량을 도출하기 위해 전문가집단 선정기준에 부합되는 14명을 대상으로 2012년 8월 16일부터 9월 20일까지 총 3차에 걸쳐 델파이 조사를 실시했다. 1차 조사에서는 개방형 질문을 통해 팔로워십 발휘에 필요한 역량을 제시하도록 했으며 2차 조사에서는 1차 조사에서 도출된 팔로워십 역량을 분석하여 Likert 5점 척도로 구성된 팔로워십 역량에 대한 중요도 평가 및 추가, 보완사항을 기술하도록 했고 Lawshe(1975)의 내용타당도(Content Validity Ratio, 이하 CVR) 공식을 적용하여 CVR을 산출했다. 3차 조사에서는 2차 조사를 통해 재명명, 통합, 추가된 사항을 공유하고 팔로워십 역량에 대해 최종적으로 동의 및 추가의견을 구하는 설문으로 진행했다. 전문가들의 의견수렴을 위한 방법으로 널리 알려진 델파이 조사는 완전하고 엄밀한 이론적 체계를 갖추지 못한 분야에 대해 전문가의 판단과 합의를 도출하여 문제를 추정하는 효과적인 방법이며(Sahakian, 1997) 정확성, 신뢰성, 타당성, 안정성 등의 통계적 접근방법에 의하여 객관적 유용성이 인정되고 있다(고경순, 2000).

팔로워십 역량의 상대적 중요도 산출시에는 Expert Choice 2000 프로그램을 활용한 AHP방법을 사용했으며 응답자의 논리적 일관성을 확보하기 위해 일관성 비율(CR : Consistency Ratio)이 0.1 미만인 자료를 분석했다(서창적, 이지은, 김승철, 2011). AHP조사는 역량간 쌍대비교를 위해 9점 척도로 구성된 설문지를 통해 2012년 9월 22일부터 9월 28일까지 실시했다. AHP는 의사결정시 정량적 요소뿐만 아니라 정성적 요소를 동시에 반영하는 것은 물론, 각 요인별 중요도를 산출할 수 있어 합리적이고 논리적인 결과 도출이 가능하며(서창적, 이지은, 김승철, 2011) 기업 현장에서 교육의 우선순위를 선정하는 등 실질적으로 기여할 수 있는 측면이 있다.

IV. 연구결과

1. 팔로워십 역량 도출

팔로워십 역량에 대한 탐색적 차원에서 실시한 개방형 설문과 FGI에서 수집된 자료는 내용 분석을 통한 범주화 및 각 단위별 빈도분석을 통해 <표 4>에서 보는 바와 같이 적극적인 태도, 책임감, 협력성, 긍정적 사고, 조직중심 사고, 솔직한 보고, 성실성, 창의성, 주도성, 시간관리 등으로 분석되었다.

〈표 4〉 개방형 설문 및 FGI 결과

팔로워십 역량	개방형설문(n=12)		FGI			
			1차(n=4)		2차(n=4)	
	빈도수	비율	빈도수	비율	빈도수	비율
적극적인 태도	12	100.0%	-	-	1	25.0%
책임감	10	83.3%	-	-	1	25.0%
협력성	10	83.3%	4	100.0%	-	-
긍정적 사고	9	75.0%	1	25.0%	3	75.0%
조직중심 사고	7	58.3%	-	-	-	-
솔직한 보고	6	50.0%	2	50.0%	1	25.0%
성실성	6	50.0%	1	25.0%	-	-
창의성	6	50.0%	-	-	-	-
주도성	5	41.6%	-	-	-	-
시간관리	4	33.3%	-	-	1	25.0%
유연성	4	33.3%	1	25.0%	-	-
업무관련 자부심	3	25.0%	-	-	-	-
변화추구	3	25.0%	-	-	-	-
학습의지	2	16.6%	3	75.0%	1	25.0%
경청	2	16.6%	-	-	-	-
차분함	2	16.6%	1	25.0%	-	-
유머감각	2	16.6%	1	25.0%	-	-
자발성	2	16.6%	1	25.0%	2	50.0%
주인의식	2	16.6%	-	-	-	-
리더이해	2	16.6%	1	25.0%	1	25.0%

총 3차에 걸쳐 진행된 델파이조사 중 1차 조사에서는 팔로워십 역량명과 선정이유, 설명 등을 포함하여 <표 5>에서 보는 바와 같이 37개의 팔로워십 역량이 도출되었다. 1차 조사결과를 바탕으로 진행된 2차 조사에서는 역량에 대한 명칭 수정, 역량의 분리, 역량 삭제, 역량 추가 등의 의견이 제시되었다. 각 항목별 대표성, 명확성, 포괄성에 대한 CVR 산출(Lawshe, 1975)을 병행하여 응답자의 50%가 중요하다고 응답한 CVR 값 0.00을 기준으로 팔로워십 역량의 중요도와 타당도를 분석했다. 1차와 2차 델파이조사 결과에서 제시된 각 역량에 대한 설명을 분석한 결과, 단위화된 자료는 116개였다. 이 중 79개의 자료가 유사개념으로 판단되어 통합하였고 전략적 사고, 업무예측, 자신의 과실인정, 정확한 정보전달 등 4개 역량이 추가되었으며 1개 역량이 분리되고 3개 역량이 삭제되었다.

분석된 역량은 역량기반 교육에서 역량을 지식, 기술, 태도로 구분하여 접근하고 있다는 점(이재경, 2002)과 기업 내 HRD의 실무적 차원에서 역량에 대한 교육과정 개발시 교육방법의 차이 등 용이성을 도모할 수 있다는 점을 고려해서 지식, 기술, 태도로 구분하였다. 연구자에 따라 차이는 있지만 본 연구에서는 지식의 경우 객관적으로 습득되는 내용, 기술의 경우 업무 테크닉과 절차를 다루는 내용 그리고 태도의 경우 개인적 특성 및 동기와 관련된 내용으로 구분했다.

<표 5> 델파이 조사 결과

팔로워십 역량	1차 조사(n=14)		2차 조사(n=14)			비고(역량명칭 변경, 추가, 삭제, 분리)
	빈도수	비율	Ne	CVR값	중요도	
열정	10	71.4%	14	1.00	92.8%	
협력	10	71.4%	13	0.85	88.5%	
조직목표이해	8	57.1%	13	0.85	87.1%	
책임감	8	57.1%	14	1.00	92.8%	
리더이해	7	50.0%	12	0.71	82.8%	
신뢰성	6	42.8%	14	1.00	98.5%	
업무 전문성	5	35.7%	14	1.00	88.5%	
정직성	5	35.7%	12	0.71	87.1%	
주인의식	5	35.7%	12	0.71	88.5%	
대인관계	5	35.7%	12	0.71	87.1%	
긍정적 사고	4	28.5%	11	0.57	80.0%	역량명 변경 : 긍정적 태도
조직에 대한 충성심	4	28.5%	11	0.57	78.5%	역량명 변경 : 조직중심사고
의사소통	4	28.5%	14	1.00	87.1%	
문제해결력	4	28.5%	11	0.57	84.2%	
적극적 사고	4	28.5%	11	0.57	77.1%	역량명 변경 : 적극적 태도
적시보고	3	21.4%	12	0.71	84.2%	
동료애	3	21.4%	8	0.14	72.8%	
성실성	3	21.4%	12	0.71	87.1%	
인내심	3	21.4%	7	0.00	71.4%	
상관에 대한 복종심	3	21.4%	6	-0.14	68.5%	역량명 변경 : 리더 신뢰
실행력	3	21.4%	12	0.71	87.1%	
자기주도성	2	14.2%	13	0.85	87.1%	역량명 변경 : 주도성
건전한 비판	2	14.2%	8	0.14	72.8%	
목표수립	2	14.2%	8	0.14	72.8%	역량명 변경 : 조직목표와 연계된 개인목표 수립
정보수집 및 활용	2	14.2%	8	0.14	70.0%	역량 분리 : 정보수집과 정보활용
윤리의식	2	14.2%	13	0.85	87.1%	역량명 변경 : 사회적 윤리의식
설득력	2	14.2%	10	0.42	78.5%	
갈등관리	2	14.2%	7	0.00	74.2%	
변화적응성	2	14.2%	7	0.00	72.8%	역량명 변경 : 변화적응
창의성	1	7.1%	7	0.00	74.2%	
정서지능	1	7.1%	8	0.14	68.5%	삭제
지원자로서의 역할	1	7.1%	6	-0.14	67.1%	역량명 변경 : 리더 후원
기본인품	1	7.1%	10	0.42	77.1%	역량명 변경 : 업무의 도덕성
자기개방	1	7.1%	5	-0.28	67.1%	삭제
자기객관화	1	7.1%	3	-0.57	58.5%	삭제
혁신적 사고	1	7.1%	7	0.00	72.8%	
시간관리	1	7.1%	10	0.42	77.1%	

이후 CVR값이 0.7이상인면서 중요도가 80%이상인 역량을 주요역량으로 구분한 후 연구자 및 교육학 박사 1명, 교육공학 박사과정 1명에 의해 단위화된 자료를 재분류하고 범주화하는 과정을 반복적으로 실시하여 주요역량별 세부역량을 분류했으며 이 과정에서 역량별 개념을 구체화했다. 그 결과, 최종적으로 기업 내 조직구성원의 팔로워십 역량은 <표 6>에서 보는 바와 같이 12개의 팔로워십 주요역량 및 39개의 팔로워십 세부역량으로 도출되었으며 이에 대한 3차 델파이 조사에서는 수정된 의견 없이 응답자 전원이 동의했다.

<표 6> 기업 내 조직구성원의 팔로워십 역량

영역	팔로워십 주요역량	팔로워십 세부역량	개념
지식	조직목표 이해	조직중심 사고	조직에 대한 충성심과 애착을 가지고 개인중심적인 생각보다는 조직을 우선시하는 마음가짐
		조직목표와 연계된 개인목표수립	조직의 미션과 비전을 공유한 가운데 부여된 업무의 목적을 인식하여 조직의 목표와 연계되는 자신의 목표를 수립
		전략적 사고	조직의 성과창출 및 성공을 위하여 개인에게 주어진 목표를 조직차원의 관점에서 조망하는 사고방식
	업무전문성	직무지식	업무수행에 필요한 직무지식과 역할 수행에 요구되는 전문적 지식
		학습의지	자신의 업무 수행방법 개선 및 새로운 업무를 도전하는데 있어 요구되는 내용에 대해 학습하고자 노력
		업무예측	리더가 직접 말하지 않거나 별도 지시가 없어도 자신이 수행하고 있는 분야에서 예상되는 업무를 미리 준비
	혁신적사고	변화추구	과거의 관행에서 벗어나 업무의 개선사항을 탐색하고 지속적으로 개선하기 위해 노력
		변화적응	조직의 내외부적 환경변화에 대해 적극적으로 대처하며 변화를 수용
창의성		주어진 업무에 대해 다양한 관점으로 접근하여 새로움을 추구하고 창의적인 아이디어를 도출	
문제해결력	실행력	업무의 제한사항을 극복하고 업무를 수행할 수 있는 추진력	
	정보활용	업무수행에 필요한 다양한 정보를 분석하고 판단하여 업무에 활용	
	시간관리	업무의轻重완급을 고려한 가운데 업무별 목표 완수에 요구되는 시간을 판단하고 이를 체계적으로 분류하여 효율적으로 사용	
	정보수집	조직의 목표를 완수하는데 필요한 의사결정에 도움이 될 수 있는 정보를 다양한 방법을 통해 수집	
기술	협력	리더 후원	리더를 파트너로 인식한 가운데 리더에게 부족한 점을 인식하고 이를 보완하여 리더의 리더십을 지원
		유연성	업무수행시 발생하는 다양한 상황에 능동적으로 대처하기 위한 자신의 사고와 행동의 범위를 확장
	인적 네트워킹 형성	업무수행에 있어 팀워크를 발휘하기 위해 진실된 마음으로 동료 및 이해관계자들과의 관계를 형성	
	대인관계	리더 이해	리더의 리더십 스타일을 인식하고 리더의 입장에서 생각하여 리더의 표면적 요구는 물론, 내면적 요구까지 파악하고 이해
동료애		본인의 업무가 아니더라도 기꺼이 나서서 동료를 도움	
갈등관리		구성원들과의 화합을 도모하여 소모적인 갈등을 최소화하고 갈등상황 발생시 적극적으로 해결	
의사소통	적시보고	리더의 지시사항에 대해서는 완료시까지 수시로 보고하고 리더가 요구하기 전에 업무진행상황 및 변동사항에 대해 보고	
	솔직한 보고	리더에게 거짓말이나 왜곡된 보고를 하지 않고 사실을 전달하며 자신의 생각을 솔직하게 표현	
	건전한 비판	리더의 의견이나 행동이 조직목표에 부합하지 않는 경우라면 리더의 잘못된 점에 대한 의견을 제시	
	설득력	리더의 의견에 반대되는 의견 또는 대안을 논리적으로 전달	
열정	긍정적 태도	발생한 문제나 현상에 대한 불만을 표시하지 않고 매사에 긍정적으로 생각하고 행동	
	적극적 태도	업무수행시 지시받은 업무에만 국한하지 않고 업무를 발전시키며 리더의 요구에 대해 즉각적으로 반응하여 행동	
	자발성	조직의 비전과 목표에 자발적으로 동참한 가운데 지시에 의해서가 아니라 스스로 업무를 만들어 수행	
	인내심	역경을 극복하고 자기가 맡은 일은 중도에 포기하지 않는 자세	
태도	사회적 윤리의식	개인의 이익보다 사회의 보편적인 윤리기준에 부합된 행동	
	업무의 도덕성	업무수행시 개인적으로 최선을 다하며 도덕적 기준에 맞는 행위를 실천	
	정확한 정보전달	정보를 임의적으로 해석하거나 가공하여 왜곡하지 않고 정확하게 전달	
신뢰성	정보공유	업무시 입수한 정보 및 업무와 관련된 정보를 리더와 공유	
	리더 신뢰	리더가 올바른 가치관과 비전을 가지고 있다는 확신과 리더의 언행 등 리더와 관련된 제반사항에 대해 믿는 자세	
책임감	리더와 협의	정보를 리더와 공유하고 업무수행시 임의적인 판단을 하지 않는 자세	
	업무에 대한 책임	조직목표달성을 위한 업무는 책임지고 완수한다는 자세	
	역할에 대한 책임	주어진 역할에 따라 기대되는 행동과 결과에 대해 책임지려는 자세	
주인의식	자신의 과실 인정	자신의 과실에 대해 솔직하게 인정하고 진실된 마음으로 책임지는 자세	
	주도성	자신에게 부여된 일은 자신이 주체가 되어 자기 선에서 완수하려는 자세	
	성실성	조직을 위해 헌신하고 매사에 모범적으로 근무하여 솔선수범하는 자세	
	업무에 대한 자부심	자신의 업무에 대한 목표를 높게 설정하고 의욕적으로 추진하는 자세	

2. 팔로워십 역량의 상대적 중요도

AHP를 통한 팔로워십 역량의 상대적 중요도를 분석하기 위해 3차에 걸친 델파이 조사결과를 지식, 기술, 태도 등 3개 영역 12개 팔로워십 주요역량과 39개 팔로워십 세부역량으로 계층화했으며 AHP 응답자들의 판단이 유의미한지를 검증하기 위해 일관성 비율을 확인한 결과 AHP 응답자들의 일관성 비율은 <표 7>에서 보는 바와 같이 0.1이내였다.

<표 7> AHP 응답자들의 일관성 비율

평가기준1	영역				지식			기술				태도				
	영역	지식	기술	태도	조직목표이해	업무전문성	혁신적 사고	문제해결력	협력	대인관계	의사소통	열정	정직성	신뢰성	책임감	주인의식
평가기준2																
비교대상	3	3	4	5	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3
참여자 1	0.09	0.08	0.09	0.09	0.08	0.05	0.05	0.07	0.09	0.05	0.08	0.09	0.08	0.06	0.05	0.07
참여자 2	0.09	0.05	0.08	0.02	0.05	0.01	0.01	0.01	0.05	0.05	0.08	0.08	0.00	0.00	0.01	0.00
참여자 3	0.08	0.02	0.02	0.08	0.01	0.09	0.02	0.08	0.07	0.04	0.09	0.01	0.06	0.07	0.05	0.05
참여자 4	0.07	0.05	0.08	0.09	0.05	0.05	0.05	0.05	0.08	0.05	0.09	0.09	0.05	0.05	0.05	0.05
참여자 5	0.08	0.08	0.06	0.07	0.05	0.08	0.05	0.09	0.03	0.05	0.03	0.09	0.00	0.05	0.05	0.08
참여자 6	0.00	0.07	0.08	0.08	0.08	0.07	0.08	0.08	0.08	0.08	0.06	0.06	0.05	0.08	0.01	0.09
참여자 7	0.05	0.08	0.09	0.09	0.07	0.07	0.05	0.05	0.08	0.09	0.08	0.08	0.05	0.05	0.05	0.05
참여자 8	0.05	0.09	0.04	0.03	0.04	0.06	0.04	0.06	0.05	0.09	0.04	0.04	0.02	0.04	0.04	0.07
참여자 9	0.08	0.08	0.09	0.09	0.09	0.04	0.00	0.00	0.04	0.05	0.07	0.08	0.00	0.09	0.05	0.04

팔로워십 역량 중 상대적으로 중요한 역량을 분석하기 위한 AHP 분석결과, 역량들의 상대적 중요도 및 주요역량과 세부역량의 종합중요도는 <표 8>에서 보는 바와 같이 영역에서는 태도(59.9%)가 가장 중요한 것으로 나타났으며 다음으로 기술(23.0%), 지식(17.1%) 순이었다.

태도영역 내에서는 신뢰성(27.5%)이 가장 중요한 역량으로 나타났으며 그 다음으로 책임감(24.7%), 정직성(19.8%), 주인의식(15.7%), 열정(12.3%) 순으로 나타났다. 기술영역 내에서는 문제해결력(29.1%)이 가장 중요한 역량으로 나타났으며 그 다음으로 협력(28.1%), 의사소통(22.5%), 대인관계(20.3%) 순이었다. 지식영역 내에서는 업무전문성(50.7%)이 가장 중요한 역량으로 나타났으며 그 다음으로 조직목표이해(27.4%), 혁신적 사고(21.9%) 순이었다.

팔로워십 주요역량의 종합 중요도를 정리하면 신뢰성(16.48%)이 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 책임감(14.80%), 정직성(11.84%), 주인의식(9.37%), 업무전문성(8.66%), 열정(7.48%), 문제해결력(6.71%), 협력(6.47%), 의사소통(5.17%), 조직목표이해(4.69%), 대인관계(4.67%), 혁신적 사고(3.75%)의 순으로 나타났다.

<표 8> 팔로워십 역량의 상대적 중요도

영역	상대적 중요도	팔로워십 주요역량	계층내 중요도	종합 중요도	팔로워십 세부역량	계층내 중요도	종합 중요도
지식	17.1%	조직목표 이해	27.4%	4.69%	조직중심 사고	29.4%	1.380%
					조직 목표와 연계된 개인목표 수립	30.6%	1.433%
					전략적 사고	40.0%	1.875%
		업무 전문성	50.7%	8.66%	직무지식	52.1%	4.514%
					학습의지	31.3%	2.713%
					업무예측	16.6%	1.436%
		혁신적 사고	21.9%	3.75%	변화추구	31.1%	1.167%
					변화적응	33.1%	1.238%
					창의성	35.8%	1.341%
기술	23.0%	문제 해결력	29.1%	6.71%	실행력	65.5%	4.389%
					정보활용	19.0%	1.276%
					시간관리	15.5%	1.040%
		협력	28.1%	6.47%	정보수집	14.4%	0.932%
					리더후원	48.2%	3.118%
					유연성	17.0%	1.102%
		대인관계	20.3%	4.67%	인적 네트워크 형성	20.4%	1.321%
					리더이해	59.2%	2.765%
					동료애	20.6%	0.963%
		의사소통	22.5%	5.17%	갈등관리	20.2%	0.946%
					적시보고	34.7%	1.793%
					솔직한 보고	29.0%	1.500%
					건설한 비판	18.3%	0.947%
					설득력	18.0%	0.929%
					긍정적 태도	24.4%	1.799%
태도	59.9%	열정	12.3%	7.38%	적극적 태도	29.7%	2.195%
					자발성	32.1%	2.369%
					인내심	13.8%	1.021%
					사회적 윤리의식	29.9%	3.544%
		정직성	19.8%	11.84%	업무의 도덕성	52.0%	6.160%
					정확한 정보전달	18.1%	2.140%
					정보공유	13.6%	2.248%
		신뢰성	27.5%	16.48%	리더신뢰	52.0%	8.578%
					리더와 협의	34.3%	5.654%
					업무에 대한 책임	39.5%	5.851%
		책임감	24.7%	14.80%	역할에 대한 책임	44.5%	6.585%
					자신의 과실 인정	16.0%	2.365%
					주도성	36.3%	3.404%
		주인의식	15.7%	9.37%	성실성	46.1%	4.321%
					업무에 대한 자부심	17.6%	1.648%

팔로워십 주요역량 중 조직목표 이해의 세부역량에 대한 상대적 중요도는 전략적 사고(40.0%)가 가장 높게 나타났으며 그 다음으로 조직목표와 연계된 개인목표 수립(30.6%), 조직중심 사고(29.4%)의 순으로 나타났다. 전략적 사고는 조직의 성과창출 및 성공을 위하여 개인에게 주어진 목표를 조직차원의 관점에서 조망하는 사고방식을 의미한다. 업무전문성의 세부역

량에 대한 상대적 중요도는 직무지식(52.1%)이 가장 높게 나타났으며 다음으로는 학습의지(31.3%)와 업무예측(16.6%) 순으로 나타났다. 직무지식은 업무수행에 필요한 직무지침과 역할 수행에 요구되는 전문적인 지식을 의미한다. 혁신적 사고의 세부역량에 대한 상대적 중요도는 창의성(35.8%), 변화적응(33.1%), 변화추구(31.1%)의 순으로 비슷하게 나타났다. 창의성이란 주어진 업무에 대해 다양한 관점으로 접근하여 새로움을 추구하고 창의적인 아이디어를 도출하는 것을 의미한다. 문제 해결력의 세부역량에 대한 상대적 중요도는 실행력(65.5%)이 가장 높게 나타났으며 이어서 정보활용(19%), 시간관리(15.5%) 순으로 나타났다. 실행력은 업무의 제한 사항을 극복하고 업무를 수행할 수 있는 추진력을 의미한다. 협력의 세부역량에 대한 상대적 중요도는 리더후원(48.2%)이 가장 높게 나타났으며 다음으로 인적 네트워킹 형성(20.4%), 유연성(17%) 그리고 정보수집(14.4%) 순으로 나타났다. 리더후원은 리더를 파트너로 인식한 가운데 리더에게 부족한 점을 인식하고 이를 보완하여 리더의 리더십을 지원하는 것을 의미한다. 대인관계의 세부역량에 대한 상대적 중요도는 리더이해(59.2%)가 가장 높게 나타났으며 이어서 동료애(20.6%), 갈등관리(20.2%) 순으로 나타났다. 리더이해는 리더의 리더십 스타일을 인식하고 리더의 입장에서 생각하여 리더의 표면적 요구는 물론, 내면적 요구까지 파악하고 이해하는 것을 의미한다. 의사소통의 세부역량에 대한 상대적 중요도는 적시보고(34.7%)가 가장 높게 나타났으며 그 다음으로 솔직한 보고(29%), 건전한 비판(18.3%) 및 설득력(18%)의 순으로 나타났다. 적시보고는 리더의 지시사항에 대해서는 완료시까지 수시로 보고하고 리더가 요구하기 전에 업무진행상황 및 변동사항에 대해 보고하는 것을 의미한다. 열정의 세부역량에 대한 상대적 중요도는 자발성(32.1%)이 가장 높게 나타났으며 이어서 적극적 태도(29.7%), 긍정적 태도(24.4%) 순으로 나타났는데 이 중 인내심(13.8%)은 다른 평가기준에 비해 상대적 중요도가 낮게 나타났다. 자발성은 조직의 비전과 목표에 자발적으로 동참한 가운데 지시에 의해서가 아니라 스스로 업무를 만들어 수행하는 것을 의미한다. 정직성의 세부역량에 대한 상대적 중요도는 업무의 도덕성(52.0%)이 가장 높게 나타났으며 사회적 윤리의식(29.9%), 정확한 정보전달(18.1%) 순으로 나타났다. 업무의 도덕성은 업무수행 시 개인적으로 최선을 다하며 도덕적 기준에 맞는 행위를 실천하는 것을 의미한다. 신뢰성의 세부역량에 대한 상대적 중요도는 리더 신뢰(52.0%)가 가장 높게 나타났으며 다음으로 리더와 협의(34.3%), 정보공유(13.6%) 순으로 나타났다. 리더 신뢰는 리더가 올바른 가치관과 비전을 가지고 있다는 확신과 리더의 언행 등 리더와 관련된 제반사항에 대해 믿는 자세를 의미한다. 책임감의 세부역량에 대한 상대적 중요도는 역할에 대한 책임(44.5%)이 가장 높게 나타났으며 이어서 업무에 대한 책임(39.5%), 자신의 과실 인정(16%) 순으로 나타났다. 역할에 대한 책임이란 주어진 역할에 따라 기대되는 행동과 결과에 대해 책임지려는 자세를 의미한다. 주인의식의 세부역량에 대한 상대적 중요도는 성실성(46.1%)이 가장 높게 나타났으며 다음으로는 주도성(36.3%), 업무에 대한 자부심(17.6%) 순으로 나타났다. 성실성이란 조직을 위해 헌신하고 매사에 모범적으로 근무하여 솔선수범하

는 자세를 의미한다. 팔로워십 세부역량들의 종합 중요도를 정리하면 리더 신뢰(8.57%)가 가장 높으며 역할에 대한 책임(6.58%), 업무의 도덕성(6.16%), 업무에 대한 책임(5.85%), 리더와 협의(5.65%) 순으로 나타났다.

V. 결론

조직 내에서 리더십과 팔로워십의 균형이 이루어지지 않는다면 기업의 지속적인 성장과 경쟁력을 확보하기 어렵다. 이에 따라 조직구성원에게 필요한 팔로워십 역량을 도출하고 역량의 상대적 중요도를 분석한 본 연구의 결론 및 논의는 다음과 같다.

첫째, 팔로워십을 발휘하기 위해 필요한 팔로워십 역량은 12개 주요역량 및 39개 세부역량으로 분석되었다. 분석된 팔로워십 역량은 <표 9>에서 보는 바와 같이 선행연구와 비교해 볼 때 공통적으로 도출된 역량과 본 연구에서 새롭게 도출된 역량이 있으며 선행연구에서 포괄적으로 제시된 역량이 보다 세분화되고 구체적으로 제시되었다.

선행연구와 비교해 볼 때 공통적으로 도출된 역량으로는 세부역량 중 조직목표와 연계된 개인목표 수립, 직무지식 등 2개의 역량과 주요역량 중 협력, 대인관계, 의사소통, 열정, 정직성, 신뢰성, 책임감 등 7개의 역량이다. 이는 팔로워십 역량이 개인에게만 국한된 역량이라기보다는 조직, 리더 및 동료와 관계된 역량이라는 것으로 판단되며 팔로워십을 발휘하기 위해 공통적으로 요구되는 역량이라고 볼 수 있다.

본 연구를 통해 새롭게 도출된 조직중심사고, 전략적 사고, 학습의지 등 3개의 역량은 최근 국내 대기업에서 조직구성원들에게 요구하는 역량을 나타내는 것이라고 볼 수 있다. 2000년대에 들어서면서 국내 대기업의 HRD중점은 조직구성원들의 정체성을 강화한 가운데 조직문화를 공유하는 것에 역점을 두기 시작했으며(유영만, 2005) 이에 따라 국내 대기업에서는 기업의 비전과 핵심가치를 제정하고 전사적으로 교육 및 공유하는 활동을 지속적으로 시행해왔다. 조직중심사고는 이와 같은 과정에서 조직구성원들에게 개인보다는 조직을 우선시해야 한다는 인식의 중요성과 필요성이 강조되면서 제시된 역량이라고 할 수 있다. 전략적 사고는 그동안 주로 리더십 역량에서 다루어져왔다. 그러나 오늘날과 같이 급변하는 경영환경 속에서 조직의 성과를 창출하기 위해서는 리더 뿐만 아니라 조직구성원 모두가 조직차원의 관점을 가지고 업무를 수행해야 한다는 인식의 변화로 인해 제시된 역량이라고 할 수 있다. 학습의지는 조직 내에서 구성원들에게 다양하게 부여되는 업무와 역할을 효과적으로 수행하는데 있어 개인의 경쟁력 확보가 중요해졌으며 이에 따라 구성원 스스로 역량개발의 필요성에 대한 인식이 증가되면서 제시된 역량이라고 볼 수 있다. 그리고 업무예측, 동료애, 주도성, 성실성, 업무에 대한 자부심 등의 역량이 도출된 것은 통제와 규범, 직무 및 성과에 중심을 두고 있는 국내 대기업 리더의

목표달성형 리더십 유형(최찬기, 김재구, 2010)에 부합하는 과정에서 나타난 것이라고 볼 수 있다. 이를 통해 팔로워는 조직 내에서 단순히 리더의 지시를 수행하는 부하가 아니라 리더와 함께 조직의 비전과 목표를 공유하고 성과를 창출하는 리더의 파트너(Alcorn, 1992; Hollander, 1992; Hurwitz & Hurwitz, 2009)라는 것을 알 수 있다.

<표 9> 본 연구에서 도출된 팔로워십 역량과 선행연구의 비교

역량군	본 연구의 결과		선행연구의 결과		
	주요역량	세부역량	해외	국내	
			문헌연구	김영수(2009)	김희봉, 송영수(2011a)
지식	조직목표 이해	조직중심 사고			
		조직 목표와 연계된 개인목표 수립	■		■
	업무 전문성	전략적 사고			
		직무지식	■	■	■
		학습의지			
	혁신적 사고	업무예측		■	■
변화추구		■			
변화적응			■		
기술	문제 해결력	창의성		■	
		실행력	■	■	
		정보활용			
	협력	시간관리			
		정보수집	■		
		리더후원			■
		유연성			
	인적 네트워크 형성				
	대인관계	리더이해		■	
		동료애			■
		갈등관리	■		■
	의사소통	적시보고	■		
솔직한 보고					
건설한 비판				■	
설득력				■	
열정	공정적 태도	■	■	■	
	적극적 태도				
	자발성				
	인내심				
태도	정직성	사회적 윤리의식	■	■	■
		업무의 도덕성			
		정확한 정보전달			
	신뢰성	정보공유	■	■	■
		리더신뢰			
		리더와 협의			
	책임감	업무에 대한 책임	■	■	
		역할에 대한 책임			
		자신의 과실 인정			
	주인의식	주도성	■	■	■
성실성					
업무에 대한 자부심					

주) 해외 문헌연구는 앞의 <표 1>에서 제시된 내용임.

둘째, 팔로워십 역량 중 상대적으로 중요한 역량은 태도영역에 있는 신뢰성이었으며 특히 리더를 신뢰하는 것이 팔로워십 역량에 있어 중요한 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 팔로워십을 발휘하기 위해 중요한 것은 팔로워들의 지식이나 기술보다는 어떻게 생각하고 행동하는가를 나타내는 태도라는 선행연구 결과(Agho, 2009)를 지지한다. 또한 지식 영역에서 직무지식을 바탕으로 한 업무전문성이 상대적으로 중요한 역량으로 분석된 것은 해외 및 국내의 선행연구와 비교해 볼 때 공통적으로 제시되고 있다는 점에서 팔로워십 발휘를 위해서는 해당 직무의 전문성을 갖추는 것이 무엇보다 필요하다는 것을 강조한다고 볼 수 있다. 그리고 기술 영역에서 실행력을 바탕으로 한 문제해결력이 상대적으로 중요한 역량으로 분석된 것은 주어진 과업의 효율적 수행 및 환경변화에 적극 대처하는 것을 중시하는 국내 대기업의 합리목적형 조직문화(최찬기, 박윤창, 2012)에 영향을 받았기 때문이라고 볼 수 있는데 이는 본 연구에서 도출한 팔로워십 역량이 직무중심적인 특성과 조직의 요구를 반영하고 있는 것으로 볼 수 있다.

기업 내 조직구성원들에게 팔로워십의 중요성에 대한 관심을 제고하고 팔로워십 역량을 기반으로 기업 내 인적자원개발에 기여하기 위한 본 연구가 갖는 의의는 다음과 같다. 먼저 학문적 측면에서 볼 때 본 연구는 그동안 인적자원개발 분야에서 간과되어 왔던 팔로워십에 대한 실증연구를 통해 인적자원개발의 영역을 팔로워에게 확대시킴은 물론, 팔로워십에 대한 연구의 기반을 마련했다는 점이다. 다음으로 기업 내 HRD의 실무적 측면에서 볼 때 조직 내에서 팔로워의 역할을 수행하는 조직구성원들에게 필요한 팔로워십 역량 및 상대적으로 중요한 역량을 제시함으로써 이들의 효과적인 팔로워십 발휘에 기여하는 것 뿐만 아니라 조직 내 HRD 부서에서 체계적인 팔로워십 역량개발을 할 수 있도록 방향과 중점을 제시하고 기업교육 현장에서 활용할 수 있는 기반을 마련하는데 기여할 수 있다는 점이다.

한편 본 연구가 지닌 제한점으로 인해 다음과 같은 후속 연구를 제안하고자 한다.

첫째, 본 연구에서 도출된 팔로워십 역량은 국내 대기업을 대상으로 했기 때문에 조직유형별 요구되는 역량의 차이가 발생할 수 있다. 또한 기업 문화 및 업종별 특성에 따라 상대적으로 중요시되거나 필요로 하는 역량이 있을 수 있다. 따라서 연구대상별 팔로워십 역량을 도출하고 이들의 공통점과 차이점에 관해 비교해보는 등의 후속연구가 필요하다. 둘째, 일반적으로 역량도출은 역량보유자의 BEI(Behavioral Event Interview)를 통해 수집된 자료를 토대로 분석하고 있으나 연구대상자들간 팔로워 및 팔로워십 역량에 대한 개념의 차이와 인식의 부족 등으로 인해 본 연구에서는 HRD 전문가조사를 통해 간접적으로 역량을 도출했다. 따라서 후속 연구에서는 도출된 역량의 타당도를 확보하는 차원에서 직접적인 방법으로 역량을 도출하고 이를 본 연구의 결과와 비교해보는 것이 필요하다.

참고문헌

- 고경순(2000). 델파이 조사방법의 유용성에 관한 실증적 고찰. *무역경영논집*, 4, 33-64.
- 김영수(2009). 팔로워십 이론의 비서학에서의 적용에 관한 연구. *비서학논총*, 18(1), 141-163.
- 김진모, 이진화(2004). 한국 대기업의 계층교육과정 내용 분석. *직업교육연구*, 23(3), 239-268.
- 김진모, 주현미, 장상윤(2011). 국내 리더십 개발 프로그램의 효과에 관한 메타분석. *산업교육연구*, 22(3), 1-27.
- 김희봉, 송영수(2011a). 군 조직 내 팔로워십 주요역량에 관한 탐색적 연구 : 육군 장교들의 인식을 중심으로. *한국HRD연구*, 6(2), 1-24.
- 김희봉, 송영수(2011b). 조직유형별 팔로워십 주요역량에 관한 구성원의 인식차이 : 규범적 조직과 실리적 조직을 중심으로. *평생교육HRD연구*, 7(3), 1-22.
- 노혜란, 최미나(2004). 인적자원개발을 위한 교수역량 모델 개발. *직업능력개발연구*, 7(2), 1-28.
- 박정호, 조병욱, 방유성(2009). Followership에 대한 성경적 관점. *로고스경영연구*, 7(1), 1-18.
- 서창적, 이지은, 김승철(2011). 경영컨설팅 역량모델에 관한 연구. *산업교육연구*, 30(2), 135-155.
- 송성환, 권성훈, 박진범, 홍순기(2009). Delphi를 사용한 AHP방법론에 관한 연구. *경영과학*, 26(1), 53-64.
- 송영수(2013). 국내 대기업의 인적자원개발(HRD) 동향 탐색. *KBR*, 17(2), 1-24.
- 양동훈, 구관모(2005). 팔로워십 특성이 상사부하간 교환관계 및 직무태도에 미치는 영향. *경영학연구*, 34(3), 939-969.
- 유영만(2005). 최근 신입사원 교육훈련의 동향과 혁신방향. 인사관리 11월호.
- 유영만(2007). 한국 HRD의 과거, 현재, 미래 : 존재론적 HRD와 관계론적 HRD의 도전과 응전의 역사. *Andragogy Today : International Journal of Adult & Continuing Education*, 10(2), 147-188.
- 유현실, 김창대(2011). 진로상담전문가의 역량모형 개발을 위한 탐색적 연구. *아시아교육연구*, 12(2), 241-268.
- 이승주(2005). 전략적 리더십. 서울 : 시그마 인사이트컴.
- 이임정, 진정오, 윤관호(2006). 우리나라 기업이 선호하는 인재상에 관한 연구. *경영교육저널*, 10, 71-102.
- 이재경(2002). 역량기반 교육과정 개발방법론에 대한 고찰 : 마케팅 역량강화 교육과정 체계개발 사례를 중심으로. *교육공학연구*, 18(4), 25-56.
- 이혜원, 홍아정(2009). HR 담당자의 팔로워십 인식에 관한 질적연구. *평생교육HRD연구*, 5(4), 29-50.
- 조남재, 정진관, 김종규(2006). 역량기반 기업 HRD 시스템 사용자 만족도의 영향요인에 관한 연구. *디지털정책연구*, 14(2), 9-26.
- 주용국(2010). 전략적 인적자원개발의 구성요소 및 인적자원개발 실행전략의 탐색과 적용. *HRD*

- 연구, 12(1), 207-235.
- 최광신(2007). 전통적 팔로워십과 역동적 팔로워십에 관한 비교 연구. *숙명리더십연구*, 5(1), 237-260.
- 최찬기, 김재구(2010). 최고 경영자의 리더십과 조직문화 그리고 상호적합성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. *조직과 인사관리연구*, 34(4), 139-167.
- 최찬기, 박윤창(2012). 한국의 4대 대기업 집단간 및 대기업 집단내 기업간의 조직문화 이질성에 대한 연구. *인적자원개발연구*, 15(1), 1-29.
- 한상엽(2009). 리더를 잘 육성하는 기업. *LG Business insight*. 2009. 12. 3, 23-33.
- Agho, A. O. (2009). Perspective of senior-level executives on effective followership and leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, 16(2), 159-166.
- Alcorn, D. S. (1992). Dynamic followership. *Management Quarterly*, 33(1), 9.
- Baker, S. D. (2007). Followership, The theoretical foundation of a contemporary construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 50-60.
- Bennis, W. (2008). The art of followership. *Leadership Excellence*, 23(4), 4.
- Blanchard, A. L., Welbourne, J., Gilmore, D., & Bullock, A. (2009). Followership style and employee attachment to the organization. *The Psychologist-Manager Journal*, 12, 111-131.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager : A model for effective performance*. New York : John Wiley & Sons.
- Cavell, D. P. (2007). leadership or followership : one or both?. *Healthcare Financial Management, November*, 142-144.
- Chaleff, I. (1995). *The courageous follower*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, Ins.
- Chalofsky, N. (2007). The seminal foundation of discipline of HRD : People, learning and organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 431-442.
- Crossman, B., & Crossman, J. (2011). Conceptualising followership : a review of the literature. *Leadership*, 7(4), 481-497.
- Follett, M. P. (1949). *The essentials of leadership*. London : Management Publications Trust, Ltd.
- Frisina, M. (2005). Learn to lead by following. *Nurse Management*, 3(3), 12.
- Fulmer, M., & Goldsmith, M. (2001). *The leadership investment*. New York, NY : AMACOM.
- Gebelein, S. H. (1996). Employee development : Multi-rather feedback goes strategic. *HR Focus*, 7(1), 87-98.
- Gilbert, G. R., & Hyde, A. C. (1988). Followership and the Federal worker. *Public Administration Review*, 48(6), 962-968.
- Harris, M. (2010). *Leadership Development Return on Investment: The Influence of Followership*. School of Information Management Victoria University.

- Heller, T. & Van Til, J. (1982). Leadership and Followership : Some Summary Propositions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 405-414.
- Hollander, E. P. (1992). Leadership Followership Self and Others. *Leadership Quarterly*, 3(1), 43-54.
- Hurwitz, M., & Hurwitz, S. (2009). The romance of the follower : Part 2. *Industrial and Commercial Training*, 41(4), 199-206.
- Kellerman, B. (2007). *What every leader needs to know about followers*. Harvard Business Review. online available.
- Kelley, R. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*. November-December, 142-148.
- Kelley, R. (1992). *The power of followership : How to create leaders person want to follow and followers who lead themselves*. New York : Doubleday Currency.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative to content validity. *Personnel Psychology*, 28, 563-575.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency model : Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). *Leadership : Theory, Application & Skill Development*. Cengage Learning.
- McCall, M. W. Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1998). *The lessons of experience : How successful executives develop on the job*. New York : Lexington Books.
- Meilinger, P. S. (2001). The ten rules of good followership, Concepts for Airforce Leadership. *AU-24. Air University Press, Maxwell AFB, AL*, 99-101.
- Nolan, J. S., & Harty, H. F. (2001). Followership > leadership, *Education*, 104(3), 311-312.
- Sahakian, C. E. (1997). *The delphi method*. NY : The Corporate Partnering Institute.
- Sears, G. (2005). *The dispositional antecedents of leader-member exchange and organizational citizenship behavior : A process perspective*. Doctoral dissertation. McMaster University.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competency at work : Models for superior performance*. New York : J. Wiley.
- Yeh, Y. M. C. (2005). *An investigation of the impact of leader-member exchange, team-member exchange on staff attitudes and perceptions for accounting professionals*. Doctoral dissertation. Nova Southeastern University.

- 논문접수 2013. 6. 28 / 수정 2013. 7. 30 / 게재확정 2013. 8. 7
- 김희봉 : 국방대학교 리더십 석사 및 한양대학교 교육공학 박사(HRD전공). 현재 (주)클릭컨설팅 책임연구원으로 재직 중이며 관심분야는 리더십, 팔로워십, 핵심가치 등임.
- 송영수 : 미국 Florida State University 교육공학 박사(HRD전공). 현재 한양대학교 리더십센터장 겸 교육공학과 교수로 재직 중이며 관심분야는 전략적 HRD, 리더십, 핵심인재관리 및 육성, 핵심역량 등임.

ABSTRACT

The Identification and Relative Importance Analysis on Followership Competencies in Large Korean Enterprises

Kim, Hee Bong (CLiCK Consulting)
Song, Young Soo (Hanyang University)

Recently, importance of followership has been increasing. However the studies and researches regarding followership are limited. The purpose of this study is to provide implications and guidelines for HRD organizations and employees who need to develop followership competencies in the large Korean enterprises through analyzing and identifying relative importance of followership competencies.

Major research questions are as follows; first, what are the followership competencies in large Korean enterprises? Second, what are the more relatively important followership competencies to cultivate their employees?

To find out the results, competency modeling has been conducted to identify followership competencies through literature review, open-ended questionnaire, FGI, Delphi survey technique and AHP(Analytic Hierarchy Process).

The major findings are as follows; 12 major competencies within 3 domains (knowledge, skill, and attitude) are identified such as understanding organizational achievement goal, job specialty, innovative thinking, problem solving, collaboration, interpersonal skill, passion, integrity, trust, responsibility and task ownership. In addition, 39 sub followership competencies are identified. Attitude domain is the most critical one through AHP(Analytical Hierarchy Process) method. Trust is the most important competency in the 12 competencies. Among the 39 sub competencies, trust on leaders is identified as the most critical one.

Based upon all the result above, implications can be provided as follows; first, to pursue effective followership, followers should believe their leaders. On top of that, we need to develop followership competencies for sustainable growth of enterprises. In sum, this study is expected to contribute developing proper followership competencies in large Korean enterprises and to understand followership in other organizations.

[Key words] Follower, Followership, Competency model, Delphi, AHP