

평 생 교 육 · HRD 연 구
2011년 9월 25일, 제7권 제3호, pp. 1~22

조직유형별 팔로워십 주요역량에 관한 구성원의 인식 차이

- 규범적 조직과 실리적 조직을 중심으로 -

김희봉(한양대학교 박사과정)

송영수(한양대학교 교수)*

요 약

본 연구는 팔로워십의 주요역량을 도출하고 조직유형에 따라 팔로워십 주요역량에 대한 인식차이가 있는가를 분석함으로써 조직유형별 팔로워십 역량개발의 기반을 마련하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 문헌연구와 전문가검토를 실시했고 규범적 조직구성원 94명과 실리적 조직구성원 108명 등 총 202명을 대상으로 독립표본 t검증을 통해 집단간 인식차이를 분석했다. 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 팔로워십의 주요역량은 조직목표공유, 지적능력, 정보전달, 협력, 문제해결능력, 제안, 책임감, 정직성, 신뢰성, 열정, 용기, 자발성, 충성심, 리더 인정, 독립성, 유연성, 혁신성, 윤리성, 의사소통, 갈등관리 등 20가지로 분석되었다. 이는 선행연구에서 제시된 역량을 포함하고 있으며 그 결과를 지지하고 있다. 둘째, 팔로워십 주요역량 중 규범적 조직과 실리적 조직간 유의미한 차이가 나타난 것은 협력, 문제해결능력, 용기, 윤리성으로 분석되었다. 이 중 용기와 윤리성은 규범적 조직구성원들의 인식이 상대적으로 높았으며 협력과 문제해결능력은 실리적 조직구성원들의 인식수준이 높았다. 셋째, 동일한 조직의 구성원간 팔로워십 주요역량에 대한 인식차이는 나타나지 않았다. 이를 통해 동일한 조직 내에서 공통적으로 요구하거나 필요로 하는 팔로워십 역량이 존재한다는 것을 알 수 있다. 본 연구의 결과는 팔로워들에게 공통적으로 요구되는 역량을 거시적인 관점으로 규명했다는 점에서 의의가 있다. 그리고 조직유형에 따라 효과적인 팔로워십 발휘에 필요하다고 인식하는 역량의 차이를 제시함으로써 인해 조직의 HRM 및 HRD담당자들에게 해당조직에 적합한 팔로워를 선발, 육성, 개발하는 것에 대한 기반을 마련해주었다는 시사점을 제공하고 있다.

주제어: 팔로워, 팔로워십, 주요역량, 조직유형

* 교신저자: young2020@hanyang.ac.kr

논문투고: 2011.8.15 / 심사일자: 2011.9.2 / 게재확정일자: 2011.9.12

I. 서론

조직의 성장과 발전에 중요한 원천이 인적자원(성상현 외, 2004)이라는 점에서 볼 때 팔로워(follower)는 리더와 마찬가지로 조직의 중요한 인적자원이다. 그리고 리더의 리더십 역량이 조직유형이나 문화 등 상황이나 환경에 영향을 받는 것(백기복, 2000)처럼 팔로워들에게 요구되는 팔로워십(followership) 역량도 조직유형이나 특성, 문화 등 상황에 따라 차이가 있을 수 있다. 군(軍) 조직을 대상으로 한 연구(김희봉, 송영수, 2011)에서는 조직에서 공통적으로 요구되는 팔로워십 역량이 있다는 것과 함께 군 조직에서 추가적으로 도출된 역량이 있다는 결과를 제시한 바 있다. 이는 조직유형에 따라 요구되는 팔로워십 역량에 차이가 있을 수 있다는 것을 나타내며 조직의 성장과 발전을 위해 조직구성원들은 해당 조직에서 요구하는 팔로워십 역량을 인식하고 개발할 필요성이 있다는 것을 의미한다. 또한 조직의 성장과 발전을 위해서는 조직의 리더들이 어떻게 잘 이끄는가도 중요하지만 조직의 팔로워들이 어떻게 잘 도와주는가도 달려있으며(Kelley, 1988) 조직의 리더들은 팔로워들이 효과적인 팔로워십을 발휘하기를 기대한다.

그러나 팔로워십을 발휘하기 위해 필요한 역량에 대한 연구나 교육은 부족한 실정이며(Agho, 2009; Brown, 1995; Chaleff, 1995, Crockett, 1981; Lundin & Lancaster, 1990) 국내의 경우도 마찬가지이다. 국내에서 수행된 팔로워십 관련 연구는 주로 기업에 종사하고 있는 구성원들을 대상으로 Kelley(1992)가 제시한 팔로워의 유형이 조직만족, 직무몰입, 조직유효성, 조직성과 등에 미치는 영향과 팔로워십을 매개효과로 보는 연구를 중심으로 진행되었을 뿐 조직에서 요구하는 팔로워십 역량 및 팔로워십 개발 등에 관한 연구는 많지 않다(김희봉, 송영수, 2011; 양동훈, 구관모, 2005; 표영현, 정범구, 2004). 팔로워십에 대한 기대나 관심에 비해 연구나 교육이 병행되지 않는 이유는 팔로워십이라는 단어에 대한 부정적인 편견(Alcorn, 1992)과 함께 구성원들이 이미 팔로워십에 대해 잘 알고 있을 것이라는 가정(Agho, 2009)때문이다. 그리고 성공적인 조직은 리더십과 팔로워십의 결합체(Hurwitz & Hurwitz, 2009b)이고 리더십과 팔로워십의 순환이 자연스럽게 이루어지며(김경섭, 2007; Cavell, 2007) 팔로워십 스킬에 의존한다(Chaleff, 1995)는 점에서 팔로워십에 대한 연구의 필요성을 찾을 수 있다. 특히 공공조직과 민간조직을 대상으로 한 선행연구(한봉주, 2010)에서 조직유형별 특성의 차이에 의해 리더십의 차이가 존재한다는 점에서 볼 때 팔로워십 역시 조직유형별 특성의 차이에 따라 달라질 수 있다는 점을 인식하고 조직에서 요구하는 팔로워십에 대한 연구와 함께 구성원들의 팔로워십 역량 개발에 대한 관심과 노력을 기울여나갈 필요가 있다.

따라서 본 연구는 문헌연구를 기반으로 팔로워십 주요역량을 도출하고 조직유형(Etzioni, 1961)에 따라 조직구성원들의 팔로워십 주요역량에 대한 인식의 차이가 있는가를 알아봄으로서 조직유형별 팔로워십 역량 개발의 기반을 마련하는 것을 목적으로 한다. 이를 위한 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 팔로워십의 주요역량은 무엇인가?

둘째, 조직유형별 팔로워십 주요역량에 대한 인식의 차이가 있는가?

셋째, 팔로워십 주요역량에 대해 조직 내 리더와 팔로워들의 인식차이가 있는가?

넷째, 조직구성원들은 팔로워십에 대해 어떻게 인식하고 있는가?

II. 이론적 배경

1. 팔로워 및 팔로워십 역량의 개념

일반적으로 팔로워는 리더와 함께 일하는 사람 또는 리더를 따르는 사람 등으로 인식되고 있다. 하지만 팔로워십을 연구한 학자들이 바라보는 팔로워는 윤리적이고 용기가 있으며 전문지식을 보유한 가운데 독립적으로 행동하는 사람(Kelley, 1992)이며 리더와 함께 목적을 공유하는 사람(Chaleff, 1995)이다. 그리고 팔로워는 리더와 함께 조직의 비전과 목적을 공동으로 가지고 있으며 일방적으로 리더를 추종하는 전통적 개념의 부하라는 의미와는 차이가 있다(Dixon & Westbrook, 2003). 이와 같은 정의에 따르면 팔로워는 조직에서 지위의 개념이 아니라 역할의 개념이며(이철희, 2009) 조직구성원은 상황에 따라 리더와 팔로워의 역할을 수행한다(Cavell, 2007; Goffee & Jones, 2006; Hurwitz & Hurwitz, 2009b). 그리고 팔로워십을 연구한 학자들은 이상적인 팔로워를 모범형 팔로워(Kelley, 1992), 파트너(Chaleff, 1995), 활동형 팔로워(Kellerman, 2007)라고 일컬었는데 이들이 곧 조직에서 요구하는 유능하고 탁월한(outstanding) 팔로워라고 할 수 있다.

조직에서 팔로워의 역할은 리더의 역할만큼 중요하다. 팔로워는 리더의 파트너로서(Hurwitz & Hurwitz, 2009b) 리더의 성공적인 리더십에 공헌하며(Hollander, 1992) 조직의 발전에 기여한다(Alcorn, 1992). 이들은 리더와 함께 조직의 성공과 실패에 대한 책임을 지며(Agho, 2009) 조직의 정책과 문화를 조성하고 표준을 만드는데 도움을 주는 역할을 하기도 한다(Bennis, 2008). 이상의 내용을 종합해 볼 때 팔로워란 리더의 파트너로서 조직의 미션과 비전을 이해한 가운데 조직의 발전에 중추적인 역할을 수행하는 구성원이자 리더의 또 다른 이름이라고 할 수 있으며 팔로워십은 지속적인 조직성과 창출 및 조직목표 달성을 위해 리더와 공감대를 형

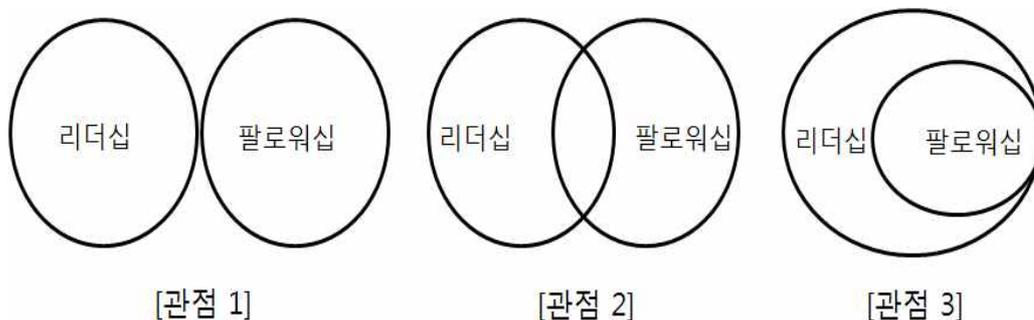
성하고 적극적인 파트너십을 발휘하는 리더십의 세부역량이라고 할 수 있다(김희봉, 송영수, 2011).

그리고 팔로워들이 효과적인 팔로워십을 발휘하고 조직과 리더에게 필요한 팔로워로서의 역할을 수행하기 위해 요구되는 팔로워십 역량에 관한 연구들을 살펴보면 주로 Kelley(1992)의 모범형 팔로워의 특성을 제시해 왔으며(Collinsin, 2006) 팔로워십 역량만을 연구한 사례는 많지 않다. 또한 팔로워 또는 팔로워십의 역량(competency), 특성(characteristics), 특징(traits) 등의 용어를 혼용하여 사용해 왔는데 이는 역량을 구성하는 요소와 역량의 의미에 대해 합의된 정의가 존재하지 않기 때문이기도 하고(오현석, 2007) 역량에 대한 개념이 상황과 목적에 따라 서로 다른 의미로 사용되어 왔기 때문이기도 하다(문용린 외, 2007).

일반적으로 역량은 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따라 구별되는 수행의 원인이 되는 개인의 내적 특성(박소연, 송영수, 2008)이라고 할 수 있으며 본 연구에서의 팔로워십 역량은 팔로워 및 팔로워십의 특성과 특징 등을 모두 포함하는 광의적 개념으로 접근했다.

2. 팔로워십과 리더십의 관계

팔로워십은 리더십과 분리되어 설명되기가 어렵다. 팔로워십이 리더십의 거울이며(Schirm, 2010) 리더십은 팔로워십의 청사진이기 때문이다(Alcorn, 1992). 팔로워십은 리더십의 또 다른 면이며(Chaleff, 1995; Goffee & Jones, 2006) 리더십과는 상호관계적이다(김경섭, 2007; Hollander, 1992). 그리고 팔로워십은 리더십의 성공과 실패에 영향을 주는 것으로 인식되고 있으며(Hollander, 1992) 팔로워와 리더는 공통적인 역량을 보유한 가운데 상호간에 영향을 미친다(Cavell, 2007).



[그림 1] 팔로워십과 리더십의 관계

일반적으로 팔로워십과 리더십의 관계는 <그림 1>에서 보는 바와 같이 팔로워와 리더에 대한 관점의 차이로 설명되는데 팔로워를 리더와 독립적으로 인식하는 경우(Kelley, 1992)와 리더와 관계적으로 인식하는 경우(Cavell, 2007; Chaleff, 1995; Frisina, 2005)가 있으며 팔로워십을 리더십 안에 포함되어 있는 개념으로 인식하는 경우가 있다(Hurwitz & Hurwitz, 2009b).

선행연구들(Brown, 1995; Chaleff, 1995; Frisina, 2005; Sharon & Vicki, 2004)에서는 팔로워십이 팔로워가 리더에게 일방적으로 추종하는 것이 아니라 리더십과 하나의 체제를 이룬다고 하면서 팔로워십이 없다면 리더는 효과적인 결과를 가져오기 어려울 것임을 강조하고 있다. 또한 팔로워십 역량이 종종 리더십 역량과 중복되어 보이기도 하지만(Hurwitz & Hurwitz, 2009b) 팔로워십에는 리더십과 차별화된 역량이 있다는 것을 제시하고 있다(Hurwitz & Hurwitz, 2009a; Litzinger & Schaefer, 1982). 따라서 더 나은 조직을 만들고 성과를 창출하기 위해서는 팔로워십과 리더십의 조화가 요구된다(Hurwitz & Hurwitz, 2009a).

본 연구에서 바라보는 팔로워십은 리더십의 속성 중 하나로서 리더십과 공통적인 부분이 많지만 일부 차별화된 역량이 존재한다는 관점이며 차별화된 역량은 리더십 역량과 다른 역량을 의미하는 것이 아니라 조직구성원이 리더로서의 역할을 하는 경우와 달리 팔로워로서의 역할을 하는 경우에 요구되는 역량이라고 볼 수 있다.

3. 조직유형 구분 및 특징

조직은 서로 상호작용하는 의미 있는 행위주체들의 사회관계가 유형화된 것을 의미하며 이 때 행위주체들, 즉, 구성원의 지위나 역할관계는 조직화과정의 상호작용체계로 이해될 수 있다(남중현, 1990). 조직에 대한 학자들의 정의는 다양하지만 일반적으로 조직이란 공동의 목표를 가지고 있으며 이를 달성하기 위해 체계화된 구조에 따라 구성원이 상호작용하며 외부환경에 적응하는 인간의 사회집단이라고 할 수 있다(김인수, 2003).

조직의 유형은 전일제 근무여부, 이윤추구여부 등을 기준으로 관료조직, 상업조직, 자발적 조직으로 구분(Westrum & Samaha, 1984)되고 조직활동의 수혜자가 누구인지를 기준으로 영업조직, 서비스조직, 공익조직 등으로 구분(Blau & Scott, 1962)되며 환경과의 관계를 기준으로 경제적 조직, 관리 및 정치적 조직, 특수기능적 조직, 적응적 조직 등으로 구분(Katz & Kahn, 1966)한다(유홍준, 2007).

본 연구에서는 <표 1>과 같이 Schein(1980)과 김인수(2003)가 활용한 Etzioni의

복종모델에서 제시된 강압적 조직, 실리적 조직, 규범적 조직 등 3가지 유형으로 조직유형을 구분했다.

강압적 조직은 상급자가 신체적 위해나 위협 등 강압적 수단을 동원하는 것을 말하며 이 때 구성원의 반응은 소외 또는 굴복으로 나타난다. 강압적 조직의 대표적인 예는 강제수용소, 교도소 등이다. 이 경우 구성원들의 팔로워십 개념과 역량이 적용되기 어려워 본 연구의 조직유형에서는 제외했다. 실리적 조직의 대표적인 예는 대부분의 기업 또는 영리기관이라고 할 수 있다. 이 경우 상급자는 돈이나 기타 물질적 보상 등 경제적 수단을 바탕으로 권한을 행사하며 구성원은 타산적 복종을 나타낸다. 마지막으로 규범적 조직이란 상급자가 감정 또는 도덕적 가치를 바탕으로 권한을 행사하는 것으로 이 경우 구성원들의 도덕적 복종을 기대할 수 있다. 이와 같은 조직유형의 대표적인 예는 학교, 종교단체 등이다. 그리고 이와 같은 세 가지 조직유형을 제외한 나머지 6가지의 경우는 일시적인 현상으로 발생할 수는 있지만 존재하기 어려운 조직이라고 볼 수 있다(김인수, 2003).

<표 1> Etzioni의 조직유형

권한의 수단 복종의 종류	강압적	경제적	규범적
굴복적	강압적 조직 (강제수용소 등)	-	-
타산적	-	실리적 조직 (대부분의 기업 등)	-
도덕적	-	-	규범적 조직 (종교단체, 학교 등)

자료 : Schein(1980), 김인수(2003).

Etzioni는 상급자의 권한 수단과 구성원의 복종의 종류 사이에서 형성되는 관계를 기준으로 조직유형을 구분했다. 이와 같은 구분은 비교적 조직의 특성이 명확하게 나타나고 모든 사회체제에 적용할 수 있으며 주된 관심은 위계적으로 볼 때 조직의 하위수준에 있는 사람들에 있다는 점(이군현, 1992)에서 볼 때 구성원들의 팔로워십 인식을 살펴보기 위한 본 연구에 적합하다고 볼 수 있다.

또한 조직의 인적자원이 리더와 팔로워로 구성되어 있음(김희봉, 송영수, 2011)에도 불구하고 조직유형에 따른 선행연구(권경득, 2005; 한봉주, 2010)들이 리더십에 관한 연구에 치중되어 있다는 점으로 볼 때 조직의 인적자원을 보다 더 잘 이해하고 개발하기 위해서는 팔로워십에 관한 연구도 병행해야 할 필요성이 있다.

Ⅲ. 연구방법

본 연구는 팔로워십의 주요역량을 도출하고 조직유형에 따라 팔로워십 주요역량에 대한 인식의 차이가 있는지와 조직 내 리더와 팔로워들간 팔로워십 주요역량에 대한 인식의 차이가 있는지를 알아보기 위한 것으로서 팔로워십 관련 문헌연구를 비롯하여 독립표본 t검증을 실시했다.

1. 연구대상

본 연구의 대상은 선행연구에서 제시한 조직유형분류를 기준으로 규범적 조직의 구성원이라고 할 수 있는 K고등학교에 재직 중인 교사 94명과 실리적 조직의 구성원이라고 할 수 있는 A사단법인 직원 108명 등 총 202명으로써 이들의 인구통계학적 특성은 <표 2>와 같다.

<표 2> 연구대상자의 인구통계학적 특성

구분	규범적 조직		실리적 조직		비고	
	K고등학교 교사	%	A사단법인 직원	%		
총 인원		94명		108명		
성별	남	41명	43.6%	69명	63.9%	
	여	53명	56.4%	39명	36.1%	
경력	5년 이하	27명	28.7%	52명	48.1%	
	6~9년	20명	21.3%	31명	28.7%	
	10년 이상	47명	50%	25명	21.2%	
리더로서의 경력 (인사고과권 여부)	유	45명	47.9%	34명	31.5%	리더그룹
	무	49명	52.1%	74명	68.5%	팔로워그룹
연령	20대	17명	18.1%	33명	30.6%	
	30대	39명	41.5%	51명	47.2%	
	40대	26명	27.6%	20명	18.5%	
	50대 이상	12명	12.8%	4명	3.7%	

또한 동일 조직 내 리더와 팔로워 사이에 팔로워십 역량에 대한 인식의 차이가 있는지를 알아보기 위해 리더 그룹과 팔로워 그룹을 구분했다. 이는 조직 내에서 인사고과권을 가지고 있거나 부서장 등 조직 내 리더로서 역할을 수행한 경력을 기준으로 했다.

2. 연구절차 및 도구

팔로워십 주요역량을 도출하기 위한 문헌연구는 팔로워십을 연구한 학자 16명의 자료를 토대로 진행되었다. 그리고 도출된 팔로워십 역량에 대한 인식차이를 알아보기 위해 각 조직구성원들을 대상으로 2011년 3월 18일부터 4월 20일까지 설문조사를 실시했다. 5점 Likert 척도로 제작된 설문도구는 팔로워십에 대한 인식을 묻는 12개 문항과 문헌연구에서 도출된 팔로워십의 주요역량에 대한 인식을 묻는 20개 문항 그리고 응답자의 인구통계학적 배경변인 4문항을 포함하여 총 36개 항목으로 구성했다. 팔로워십에 대한 인식을 묻는 질문은 Agho(2009)의 연구에서 사용된 질문과 문헌분석(Alcorn, 1992; Hollander, 1992; Hurwitz & Hurwitz, 2009b; Schirm, 2010)에서 제시된 결과를 토대로 구성했다. 또한 팔로워십의 주요역량은 문헌연구와 국내에서 수행된 선행연구(김희봉, 송영수, 2011; 양동훈, 구관모, 2005; 표영현, 정범구, 2004)의 결과에서 분석된 역량에 대한 비교과정을 통해 확인했다. 그리고 분석된 자료 중 2명 이상의 학자에 의해 공통적으로 제시된 자료를 팔로워십의 주요역량으로 도출했으며 연구자 2명, HRD전문가 3명 및 교육학 박사 1명의 전문가 검토(expert review)와 반복적인 확인을 통해 타당성을 검증했다. 설문지에 대한 Cronhach- α 값은 .845였으며 총 250부의 설문지를 배포하여 202부가 회수되었다(회수율 80.8%).

IV. 연구결과

1. 팔로워십 주요역량

문헌연구를 통해 살펴 본 팔로워십 역량은 <표 3>에서 보는 바와 같이 조직목표공유, 정보전달, 문제해결능력, 제안, 자발성, 리더인정, 혁신성, 갈등관리 등으로 분석되었다(Alcorn, 1992; Baker, 2007; Bossidy, 2007; Cavell, 2007; Chaleff, 1995; Crockett, 1981; Gilbert & Hyde, 1988; Heenan & Bennis, 1999; Kelley, 1988; Lundin & Lancaster, 1990; Lussier & Achua, 2010; Meilinger, 2001). 또한 유연성, 책임감, 신뢰성, 열정, 의사소통, 지적능력, 협력, 정직성, 용기, 충성심, 독립성, 윤리성 등도 팔로워십 주요역량으로 분석되었는데 이와 같은 역량은 팔로워십 뿐만 아니라 리더십에서도 공통적으로 제시되고 있는 역량이다(Alcorn, 1992; Baker, 2007; Bass, 1990; Bossidy, 2007; Cavell, 2007; Chaleff, 1995; Crockett, 1981; Gilbert &

Hyde, 1988; Heenan & Bennis, 1999; Hogan et al, 1994; Kelley, 1988; Kouzes & Posner, 2007; Lundin & Lancaster, 1990; Lussier & Achua, 2010; Meilinger, 2001; Stogdill, 1974; Yukl, 2006).

<표 3> 학자별 제시한 팔로워십 주요역량

구분	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯
조직목표공유	■		■	■						■						
지적능력	■		■												■	
정보전달		■		■			■	■						■		■
협력				■	■				■				■	■	■	
문제해결능력					■			■								
제안													■	■		
책임감	■	■		■		■		■			■	■		■		■
정직성		■	■	■	■			■	■	■				■	■	
신뢰성	■	■	■				■	■							■	
열정		■	■	■										■	■	
용기						■	■				■					■
자발성					■							■	■			■
충성심	■								■					■		■
리더 인정							■	■						■		■
독립성			■						■				■		■	
유연성				■	■				■							
혁신성						■					■				■	
윤리성														■		■
의사소통				■										■		
갈등관리		■		■												

* 학자별 제시한 역량을 연구자에 의해 재정리함. ①Crockett(1981), ②Gilber & Hyde(1988), ③Kelley(1988), ④Lundin & Lancaster(1990), ⑤Alcorn(1992), ⑥Chaleff(1995), ⑦Heenan & Bennis(1999), ⑧Meilinger(2001), ⑨Latour & Rast(2004), ⑩Goffee & Jones(2006), ⑪ Yukl(2006), ⑫Baker(2007), ⑬Bossidy(2007), ⑭Cavell(2007), ⑮Agho(2009), ⑯Lussier & Achua(2010).

2. 조직유형별 팔로워십 주요역량에 대한 인식차이

문헌연구를 통해 도출된 팔로워십 주요역량 20개 항목에 대한 규범적 조직과 실리적 조직구성원들의 인식차이를 비교한 결과 <표 4>에서 보는 바와 같이 협력, 문제해결능력, 용기, 윤리성 등 4개 항목에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다.

협력의 경우 실리적 조직($M=3.92$, $SD=.866$)의 평균이 규범적 조직($M=3.40$, $SD=.908$)보다 .52점 높았으며 통계적으로 유의하였다($t_{(193)}=-4.088$, $p=.000$). 효과의 크기는 $d=.59$ 로 Cohen의 기준으로 중간수준 이상이었다(Howell, 2010).

이 항목은 등분산성 가정이 만족되지 않아 t 는 Cochran-Cox의 t , 자유도는 Welch-Satterthwaite의 df 를 사용했다(Howell, 2010). 이와 같은 결과는 규범적 조직보다 실리적 조직에 소속된 구성원들이 상대적으로 협력에 대한 필요성을 더 많이 느끼고 있으며 개인업무보다 팀업무를 중심으로 조직이 움직이고 있음을 추정할 수 있다. 또한 실리적 조직의 구성원들이 개인보다는 팀의 성과를 우선시하고 있다는 것을 알 수 있다.

문제해결능력의 경우 실리적 조직($M=3.74$, $SD=.869$)의 평균이 규범적 조직($M=3.35$, $SD=.888$)보다 .39점 높았으며 통계적으로 유의하였다($t_{(200)}=-3.147$, $p=.002$). 효과의 크기는 $d=.44$ 로 Cohen의 기준으로 중간수준이었다. 이는 규범적 조직보다 실리적 조직에 종사하는 구성원들에게 문제해결능력이 더 요구되며 특히, 리더에게 지시받은 사항에 대해서는 완벽하게 수행하고자 하는 인식이 규범적 조직에 비해 상대적으로 높다는 것을 알 수 있다.

팔로워십 주요역량 중 실리적 조직에서 협력과 문제해결능력에 대한 인식이 상대적으로 높은 것은 규범적 조직에 비해 업무의 내용과 수준이 조직의 성패와 직접적으로 영향을 미치는 경쟁 환경에 노출되어 있기 때문이라고 볼 수 있다. 그리고 조직의 지속성장을 위해서는 조직의 구성원들이 현재 조직이 당면하고 있거나 예상되는 문제를 해결하기 위한 능력을 구비해야 한다는 인식과 협력을 통한 시너지 창출이 필요하기 때문이기도 하다. 한편 규범적 조직에서 협력과 문제해결능력에 대한 인식이 낮은 것은 대부분의 업무가 사전에 계획되고 예상가능하며 조직차원의 업무보다는 개인차원의 업무가 중심이 되기 때문이라고 볼 수 있다.

용기의 경우 규범적 조직($M=4.23$, $SD=.612$)의 평균이 실리적 조직($M=3.94$, $SD=.878$)보다 .29점 높았으며 통계적으로 유의하였다($t_{(200)}=2.765$, $p=.005$). 효과의 크기는 $d=.38$ 로 Cohen의 기준으로 중간수준이었다. 이는 규범적 조직에 종사하는 구성원들이 실리적 조직에 종사하는 구성원들에 비해 상대적으로 리더에게 건의를 하거나 제안하는 것에 대해 익숙하다고 볼 수 있다.

<표 4> 조직유형별 팔로워십 주요역량에 대한 인식차이

주요역량	조직유형	인원	평균	표준편차	t 값	p
조직목표이해	규범적 조직	94	4.23	.646	.118	.906
	실리적 조직	108	4.22	.765		
지적능력	규범적 조직	94	4.36	.584	1.706	.090
	실리적 조직	108	4.19	.779		
정보전달	규범적 조직	94	3.62	.940	-1.004	.317
	실리적 조직	108	3.75	.939		
협력	규범적 조직	94	3.40	.908	-4.088	.000
	실리적 조직	108	3.92	.866		
문제해결능력	규범적 조직	94	3.35	.888	-3.147	.002
	실리적 조직	108	3.74	.869		
제안	규범적 조직	94	4.18	.671	.697	.487
	실리적 조직	108	4.11	.740		
책임감	규범적 조직	94	4.15	.687	1.969	.050
	실리적 조직	108	3.94	.835		
정직성	규범적 조직	94	3.96	.828	.462	.645
	실리적 조직	108	3.90	.976		
신뢰성	규범적 조직	94	3.81	.931	-.840	.402
	실리적 조직	108	3.92	.898		
열정	규범적 조직	94	4.28	.629	1.252	.212
	실리적 조직	108	4.16	.713		
용기	규범적 조직	94	4.23	.612	2.765	.005
	실리적 조직	108	3.94	.878		
자발성	규범적 조직	94	4.03	.647	.136	.892
	실리적 조직	108	4.02	.736		
충성심	규범적 조직	94	3.89	.782	.044	.965
	실리적 조직	108	3.89	.740		
리더인정	규범적 조직	94	3.72	.873	1.878	.062
	실리적 조직	108	3.47	1.009		
독립성	규범적 조직	94	3.68	.819	1.282	.201
	실리적 조직	108	3.53	.870		
유연성	규범적 조직	94	4.05	.593	.392	.696
	실리적 조직	108	4.02	.655		
혁신성	규범적 조직	94	4.09	.743	.470	.639
	실리적 조직	108	4.04	.709		
윤리성	규범적 조직	94	2.16	1.061	-2.922	.004
	실리적 조직	108	2.59	1.042		
의사소통	규범적 조직	94	4.38	.674	1.669	.097
	실리적 조직	108	4.21	.762		
갈등관리	규범적 조직	94	4.27	.706	-.209	.835
	실리적 조직	108	4.29	.724		

윤리성의 경우 역질문을 사용했는데 실리적 조직($M=2.59$, $SD=1.042$)의 평균이 규범적 조직($M=2.16$, $SD=1.061$)보다 .43점 높았으며 통계적으로 유의하였다($t_{(200)} = -2.922$, $p=.004$). 효과의 크기는 $d=.38$ 로 Cohen의 기준으로 중간수준이었다. 이 경우 실리적 조직에 종사하는 구성원들은 조직을 위해서라면 개인의 양심이나 윤리에 어긋난 행동을 할 수도 있다는 인식이 규범적 조직에 종사하는 구성원들에 비해 높은 것으로 볼 수도 있는데 이는 문제해결능력에 대한 인식과도 연계성이 있을 수 있다.

3. 팔로워십 주요역량에 대한 조직내 리더와 팔로워의 인식차이

본 연구의 결과 <표 5>에서 보는 바와 같이 동일한 조직내에서 리더와 팔로워들의 팔로워십 주요역량에 대한 인식의 차이는 많지 않은 것으로 나타났는데 같은 조직에 속한 구성원들간 기대하는 팔로워십 주요역량은 유사하다고 볼 수 있다.

하지만 규범적 조직의 리더그룹에서 정보전달($M=3.82$, $SD=.860$)의 평균은 팔로워그룹($M=3.43$, $SD=.979$)보다 .39점 높았으며 통계적으로 유의하였다($t_{(92)} = -2.063$, $p=.042$). 효과의 크기는 $d=.41$ 로 Cohen의 기준으로 중간수준이었다(Howell, 2010). 또한 리더그룹에서 협력($M=3.60$, $SD=.939$)의 평균은 팔로워그룹($M=3.22$, $SD=.848$)보다 .38점 높았으며 통계적으로 유의하였다($t_{(92)} = -2.037$, $p=.045$). 효과의 크기는 $d=.42$ 로 Cohen의 기준으로 중간수준이었다.

이는 규범적 조직의 리더들이 정보전달과 협력의 필요성에 대해 팔로워들보다 더 많이 인식하고 있다는 것으로 해석되며 구성원들간 격차를 줄여야 할 요인이자 팔로워십 개발시 반영되어야 할 주요내용이라고 할 수 있다.

그리고 실리적 조직의 리더그룹에서 지적능력($M=4.41$, $SD=.857$)의 평균은 팔로워그룹($M=4.09$, $SD=.725$)보다 .32점 높았으며 통계적으로 유의하였다($t_{(106)} = -1.992$, $p=.049$). 효과의 크기는 $d=.41$ 로 Cohen의 기준으로 중간수준이었다. 리더그룹에서 정직성($M=4.24$, $SD=.923$)의 평균은 팔로워그룹($M=3.74$, $SD=.966$)보다 .5점 높았으며 통계적으로 유의하였다($t_{(106)} = -2.492$, $p=.014$). 효과의 크기는 $d=.51$ 로 Cohen의 기준으로 중간수준 이상이었다. 또한 리더그룹에서 자발성($M=4.32$, $SD=.806$)의 평균은 팔로워그룹($M=3.88$, $SD=.793$)보다 .44점 높았으며 통계적으로 유의하였다($t_{(54,210)} = -2.814$, $p=.007$). 효과의 크기는 $d=.59$ 로 Cohen의 기준으로 중간수준 이상이었다. 이 항목은 등분산성 가정이 만족되지 않아 t 는 Cochran-Cox의 t , 자유도는 Welch-Satterthwaite의 df 를 사용했다(Howell, 2010).

<표 5> 팔로워십 주요역량에 대한 조직내 리더와 팔로워의 인식차이

주요 역량	규범적 조직						실리적조직					
	리더 (n=45)		팔로워 (n=49)		t값	p	리더 (n=34)		팔로워 (n=74)		t값	p
	M	SD	M	SD			M	SD	M	SD		
조직목표	4.22	.636	4.24	.662	.169	.866	4.38	.853	4.15	.715	-1.482	.141
지적능력	4.36	.570	4.37	.662	.097	.923	4.41	.857	4.09	.725	-1.992	.049
정보전달	3.82	.860	3.43	.979	-2.063	.042	3.68	1.199	3.78	.798	.476	.637
협력	3.60	.939	3.22	.848	-2.037	.045	3.94	1.013	3.91	.797	-.198	.843
문제해결	3.53	.896	3.18	.882	-1.934	.056	3.85	1.077	3.69	.757	-.909	.365
제안	4.29	.549	4.08	.759	-1.505	.136	4.26	.751	4.04	.730	-1.469	.145
책임감	4.24	.645	4.06	.719	-1.296	.198	4.00	1.073	3.91	.706	-.545	.587
정직성	4.02	.812	3.90	.848	-.725	.471	4.24	.923	3.74	.966	-2.492	.014
신뢰성	3.96	.796	3.67	1.029	-1.493	.139	4.00	1.101	3.88	.793	-.652	.516
열정	4.40	.495	4.16	.717	-1.846	.068	4.32	.912	4.08	.591	-1.419	.163
용기	4.36	.529	4.12	.666	-1.869	.065	4.06	1.013	3.88	.810	-.992	.324
자발성	4.00	.674	4.06	.626	.457	.649	4.32	.806	3.88	.661	-2.814	.007
충성심	4.02	.753	3.78	.798	-1.538	.127	4.09	.830	3.80	.682	-1.920	.058
리더인정	3.80	.842	3.65	.903	-.814	.418	3.29	1.238	3.55	.862	1.086	.283
독립성	3.76	.743	3.61	.885	-.846	.400	3.47	1.107	3.55	.743	.462	.645
유연성	3.93	.654	4.16	.514	1.903	.060	4.09	.570	3.99	.692	-.748	.456
혁신성	4.07	.654	4.10	.823	.229	.819	4.03	.870	4.04	.629	.075	.940
윤리성	2.29	1.089	2.04	1.079	-1.135	.259	2.32	1.065	2.72	1.014	1.840	.069
의사소통	4.40	.654	4.37	.698	-.234	.816	4.38	.888	4.14	.689	-1.577	.118
갈등관리	4.36	.609	4.18	.782	-1.182	.240	4.41	.857	4.23	.653	-1.216	.227

이와 같은 결과는 실리적 조직의 리더들이 팔로워들에게 요구하는 요인으로 지적능력, 정직성, 자발성을 지적한다는 의미로 해석되며 팔로워십 개발시 포함되어야 할 주요내용으로 반영해야 할 필요성이 있다고 볼 수 있다.

4. 팔로워십에 대한 인식

팔로워십의 중요성이 증대됨에 따라 본 연구에서는 팔로워십의 중요성을 제시하

고 있는 선행연구들(Agho, 2009; Bennis, 2008; Chaleff, 1995; Hollander, 1992; Kelley, 1988)을 토대로 연구대상 조직의 구성원들은 팔로워십에 대해 어떻게 인식하고 있는지에 대해 살펴보았다.

본 연구의 결과 <표 6>에서 보는 바와 같이 조직유형별 팔로워십에 대한 인식을 살펴보면 조직구성원들은 팔로워십과 리더십이 상호보완적이라고 인식하고 있으며 효과적인 리더십을 발휘하기 위해서 팔로워의 지원이 필요하다는 것에 동의하고 있다. 또한 훌륭한 리더가 곧 훌륭한 팔로워라는 사실에 대해 공감하고 있으며 조직의 성공과 실패에 팔로워십이 영향을 미친다는 것에 높은 수준의 인식을 나타내고 있다.

<표 6> 팔로워십에 대한 인식

팔로워십에 대한 인식	조직유형	인원	평균	표준편차	t 값	p
리더십이 팔로워십보다 더 중요하다	규범적 조직	94명	3.37	.867	-766	.445
	실리적 조직	108명	3.47	.971		
리더십과 팔로워십은 상호보완개념이다	규범적 조직	94명	4.37	.748	2.997	.003
	실리적 조직	108명	4.04	.831		
조직성과는 팔로워십보다 리더십의 결과이다	규범적 조직	94명	3.07	.883	-528	.598
	실리적 조직	108명	3.15	1.101		
리더십발휘를 위해 팔로워의 지원이 필요하다	규범적 조직	94명	4.43	.664	1.250	.213
	실리적 조직	108명	4.30	.788		
훌륭한 리더는 훌륭한 팔로워이다	규범적 조직	94명	4.14	.863	.569	.570
	실리적 조직	108명	4.06	.960		
리더십과 팔로워십은 독립적인 역할이 있다	규범적 조직	94명	2.96	1.200	-2.442	.015
	실리적 조직	108명	3.36	1.148		
조직실패는 리더십과 팔로워십의 문제이다	규범적 조직	94명	4.15	.718	.514	.608
	실리적 조직	108명	4.09	.826		
리더십발휘를 위해 팔로워십부터 발휘해야 한다	규범적 조직	94명	3.78	.918	-.009	.993
	실리적 조직	108명	3.78	.868		
리더는 팔로워의 영향을 받는다	규범적 조직	94명	4.06	.685	1.264	.208
	실리적 조직	108명	3.94	.752		
팔로워는 스스로 의지와 능력을 보유하고 있다	규범적 조직	94명	3.93	.765	1.742	.083
	실리적 조직	108명	3.71	.967		
리더와 팔로워는 공동의 목적을 공유한다	규범적 조직	94명	3.76	.876	-.031	.975
	실리적 조직	108명	3.76	.926		
팔로워에게는 리더와 차별화된 특성이 있다	규범적 조직	94명	3.44	.837	-1.627	.105
	실리적 조직	108명	3.64	.922		

세부적으로 살펴보면 규범적 조직구성원의 88.3%, 실리적 조직구성원의 75.9%는

리더십과 팔로워십이 상호보완적인 개념이라고 인식하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 규범적 조직구성원의 67%, 실리적 조직구성원의 61.1%는 팔로워십이 조직의 성과에 영향을 미친다고 응답했으며 규범적 조직구성원의 86.2%, 실리적 조직구성원의 78.7%는 조직이 실패하는 원인이 리더십뿐만 아니라 팔로워십에도 있다고 응답했다. 또한 규범적 조직구성원의 92.6%, 실리적 조직구성원의 88%는 효과적인 리더십을 발휘하기 위해서는 팔로워의 지원이 필요하다고 했으며 규범적 조직구성원의 86.2%, 실리적 조직구성원의 72.2%는 리더가 팔로워의 영향을 받는다고 했다. 훌륭한 리더는 훌륭한 팔로워이기도 하다는 것에 대해서는 규범적 조직구성원의 77.6%, 실리적 조직구성원의 76.9%가 동의했으며 리더십을 발휘하기 위해서는 팔로워십부터 발휘해야 한다는 것에 대해서는 규범적 조직구성원의 66%, 실리적 조직구성원의 68.5%가 동의했다. 이와 같은 팔로워십에 대한 인식은 선행연구 결과(Agho, 2009; Alcorn, 1992; Hollander, 1992; Hurwitz & Hurwitz, 2009b; Schirm, 2010)를 지지한다.

V. 결론 및 제언

공공조직과 민간조직을 대상으로 한 선행연구(한봉주, 2010)에서는 조직유형별 특성의 차이에 의해 리더십의 차이가 존재한다는 것을 제시한 바 있다. 조직유형에 따라 리더십의 차이가 있다는 것은 팔로워십의 차이도 있다는 것을 의미한다. 성공한 조직은 리더십과 팔로워십이 조화롭게 공존하는 조직(Hurwitz & Hurwitz, 2009b)이다. 그리고 조직의 성장과 발전을 위해서는 리더뿐만 아니라 리더의 파트너라고도 볼 수 있는 팔로워들이 리더와 함께 조직에서 효과적으로 직무를 수행해야 하며 조직에서 요구하는 팔로워십 역량에 대해 인식하고 개발해야 할 필요성이 있다. 이에 본 연구는 문헌연구와 설문조사 등을 통해 조직의 팔로워들에게 요구되는 팔로워십 주요역량을 도출하고 조직유형별 팔로워십 역량에 대한 인식차이를 살펴봄으로서 팔로워십 역량개발의 기반을 마련하고자 했다.

본 연구를 통해 팔로워십 주요역량은 조직목표공유, 정보전달, 문제해결능력, 제안, 자발성, 리더인정, 혁신성, 갈등관리, 유연성, 책임감, 신뢰성, 열정, 의사소통, 지적능력, 협력, 정직성, 용기, 충성심, 독립성, 윤리성 등 20가지로 분석되었다. 이와 같은 결과는 선행연구(김희봉, 송영수, 2011; Alcorn, 1992; Baker, 2007; Bass, 1990; Bossidy, 2007; Cavell, 2007; Chaleff, 1995; Crockett, 1981; Gilbert & Hyde, 1988; Heenan & Bennis, 1999; Hogan et al, 1994; Kelley, 1988; Kouzes & Posner, 2007; Lundin & Lancaster, 1990; Lussier & Achua, 2010; Meilinger, 2001;

Stogdill, 1974; Yukl, 2006)를 지지하고 있다. 또한 조직유형에 따른 팔로워십 역량에 대한 인식의 차이를 나타내는 것은 문제해결능력, 협력, 용기, 윤리성 등 4가지로 분석되었다. 이 중 문제해결능력과 협력은 실리적 조직구성원들의 인식이 높았고 용기와 윤리성은 규범적 조직구성원들의 인식이 높았다. 이는 민간조직의 경우 이윤추구를 위해 설립되고 이를 위해 경쟁, 기업가정신, 창의, 도전, 유연성, 변화적응력 등을 중시하는 반면, 공공조직은 공익을 위해 계속적이고 안정적인 공공서비스를 제공할 목적으로 설립되고 목적을 달성하는 과정에서 안정성, 예측가능성, 법규준수를 중시한다는 선행연구(김호정, 2004; 한봉주, 2010)의 내용과 비교해 볼 때 조직유형별 요구되는 팔로워십은 조직의 특성에 영향을 받는다는 것을 유추해 볼 수 있다. 마지막으로 같은 조직 내의 구성원들간에는 팔로워십 주요역량에 대해 인식의 차이를 보이지 않았다. 이와 같은 결과는 동일한 조직에서 리더가 팔로워들에게 기대하는 팔로워십 역량과 팔로워 스스로 개발하려는 팔로워십 역량에 대한 차이가 없다는 것을 의미하며 조직 내 리더와 팔로워들이 공통적으로 인식하는 효과적인 팔로워십 역량 개발은 조직의 성공을 위해 선결되어야 한다(Kelley, 1988; Lundin & Lancaster, 1990)는 점을 제시할 수 있다.

아울러 본 연구가 주는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 팔로워들에게 공통적으로 요구되는 팔로워십 역량을 거시적인 관점으로 규명해 보았다는 점이다. 본 연구에서 분석된 팔로워십 주요역량을 통해 조직에서는 리더에게 일방적으로 순응하는 수동적인 팔로워를 원하는 것이 아니라 조직의 미션과 비전을 이해한 가운데 조직의 발전에 중추적인 역할을 수행하는 구성원이자 리더의 파트너로서 역할을 할 수 있는 팔로워를 기대한다(Alcorn, 1992; Brown, 1995; Goffee & Jones, 2006)는 것을 알 수 있다.

둘째, 조직 특성에 따라 상대적으로 중요시되거나 필요로 하는 팔로워십 역량이 있다는 것을 제시했다는 점이다. 각 조직유형별 요구되는 역량을 바탕으로 조직의 성장과 발전을 위해 규범적 조직은 구성원들의 문제해결능력을 향상시키고 구성원 간 협력적 관계를 형성하는데 관심을 가져야 할 필요가 있으며 실리적 조직은 리더와 구성원들간 커뮤니케이션의 활성화 및 업무상 준수해야 할 윤리성에 대한 관심과 실천이 필요하다고 할 수 있다. 이를 위해 조직의 리더는 팔로워들이 해당 조직유형에 적합한 팔로워십을 발휘할 수 있도록 관심을 가져야 한다(Agho, 2009).

셋째, 모범적인 팔로워가 모범적인 리더가 되어(김희봉, 송영수, 2011; Heenan & Bennis, 1999) 조직의 지속성장(sustainable growth)을 가져올 수 있다는 점으로 미루어 볼 때 조직차원에서 팔로워십을 개발하고 교육하는데 주력할 필요가 있다. 이를 위해서는 조직 구성원들의 직급 및 직책에 따라 요구되는 팔로워십 역량을 분

석하고 체계적인 교육시스템을 마련해야 한다. 본 연구에서 분석된 규범적 조직에서의 정보전달과 협력, 실리적 조직에서의 지적능력, 정직성, 자발성 등의 요인은 팔로워십 개발에 포함되어야 할 주요내용이 될 수 있다. 또한 직무에 따라 요구되는 팔로워십 역량기반의 팔로워십 파이프라인을 구축해 볼 수도 있으며 리더십 파이프라인과의 연계를 통해 조직 내 핵심인재를 양성하는 HRD의 청사진을 제시할 수도 있을 것이다.

넷째, 조직에서의 성과는 개인의 능력과 조직 및 직무적합성 그리고 동기유발의 함수로 표현(박양규, 2007)되는데 조직유형에 따라 높은 인식을 보이고 있는 팔로워십 주요역량은 팔로워의 조직적합성과 관계가 있을 수 있다. 본 연구는 조직에서 인재를 선발할 경우 조직적합성에 부합되는지에 대한 여부를 결정할 수 있는 요소를 제시했다는 점과 조직의 성과 창출을 위한 팔로워들의 적합성 여부 및 팔로워십 개발의 방향을 제시했다는 점을 통해 조직의 HRM과 HRD부서에서 현실적으로 적용이 가능한 실용적 가치가 있다는 것을 기대해 볼 수 있다.

본 연구의 대상은 이론적으로는 구분되나 표본의 수가 적어 해당 조직유형에 대한 대표성을 부여하기에는 한계가 있다. 또한 해당 조직의 구성원들 역시 이전의 경험이 현재의 인식수준에 영향을 줄 수 있다는 가능성을 배제할 수 없다. 따라서 팔로워십 역량과 관련하여 본 연구의 제한점을 보완하고 보다 현장 활용성이 높은 결과를 얻기 위해 다음과 같은 후속 연구를 제안해 볼 수 있다. 우선 본 연구에서 살펴 본 조직유형에 해당되는 다수의 조직을 대상으로 연구를 진행해 볼 필요가 있다. 동일한 조직유형에서 공통적으로 도출되거나 중요하다고 인식하는 팔로워십 역량은 해당 조직유형의 팔로워십 개발의 주요내용으로 구성될 수 있다. 또한 팔로워십 주요역량에 대한 요인분석 및 항목별 중요도와 수행수준에 대한 인식을 살펴 볼 필요가 있다.

참고문헌

- 권경득(2005). 조직유형에 따른 관리자의 리더십 스타일과 구성원의 직무형태 및 조직성과에 관한 연구 ; 성별 차이를 중심으로. 한국사회와 행정연구, 16(1), 57-79.
- 김경섭(2007). 최고의 리더. 비즈니스북스.
- 김인수(2003). 거시조직이론. 무역경영사.
- 김호정(2004). 기업조직의 조직문화 비교. 한국행정학보, 38(3), 49-67.
- 김희봉, 송영수(2011). 군 조직 내 팔로워십 주요역량에 관한 탐색적 연구 : 육군 장교들의 인식을 중심으로. 한국HRD연구, 6(2), 1-24.
- 남중현(1990). 조직사회의 근본문제. 형성출판사.
- 문용린, 유경재, 전종희, 엄채윤(2007). 개인의 역량 측정을 위한 다중지능 하위요소의 재분석. 교육심리연구, 21(2), 283-309.
- 박소연, 송영수(2008). 기업의 글로벌 인재육성을 위한 글로벌 비즈니스 역량분석. 인력개발연구, 10(3), 65-85.
- 박양규(2007). 조직적합성을 고려한 리더십 모델 개발. 숙명리더십연구, 5, 161-176.
- 백기복(2000). 조직행동연구. 창민사.
- 성상현, 배성오, 노현탁(2004). 격동기, 사람이 경쟁력이다. 삼성경제연구소, 제460호.
- 양동훈, 구관모(2005). 팔로워십 특성이 상사부하간 교환관계 및 직무태도에 미치는 영향. 경영학연구, 34(3), 939-969.
- 오현석(2007). 역량중심 인적자원개발의 비판과 쟁점분석. 경영교육논총.
- 유홍준(2007). 조직사회학. 경문사.
- 이군현(1992). Etzioni의 조직유형론의 한계와 이의 극복을 위한 새로운 개념모형의 탐색. 교육행정학연구, 9(2), 125-142
- 이철희(2009). 1인자를 만든 2인자들. 페이퍼로드.
- 표영현, 정범구(2004). 리더십 유형과 직무태도와의 관계에 있어서 팔로워십 특성의 조절효과에 관한 연구. 경영경제연구, 26(2), 171-199.
- 한봉주(2010). 조직문화와 리더십이 구성원의 행태에 미치는 영향 연구 : 조직유형별 비교. 한국행정연구, 19(1), 201-283.
- 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.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bennis, W. (2008). The art of followership. *Leadership Excellence*, 25(4), 4.
- Blau, P. M., & Scott, W. R. (1962). *Formal organizations : A comparative approach*. San Francisco: Chandler Publishing Company.
- Bossidy, L. (2007). What your leader expects of you. *Harvard Business Review*, April, 2-9.
- Brown, T. (1995). Great leaders need great followers. *Industry Weekly*, 24(16), 25.
- 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, Inc.
- Collinson, D. (2006). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly*, 17, 179-189.
- Crockett, W. J. (1981). Dynamic subordinacy. *Training and Development Journal*, 155-164.
- Dixon, G., & Westbrook, J. (2003). Followers revealed. *Engineering Management Journal*, 15(1), 19-25.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organization*. New York: The free press.
- Frisina, M. (2005). Learn to lead by following. *Nurse Management*, 36(3), 12.
- Gilbert, G. R., & Hyde, A. C. (1988). Followership and the Federal worker. *Public Administration Review*, 48(6), 962-968.
- Goffee, R., & Jones, G. (2006). The art of followership. *European Business Forum*, 25, 23-26.
- Heenan, D. A., & Bennis, W. G. (1999). *CO-Leaders*. Bonlivre Publishing Co.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504.
- Hollander, E. P. (1992). Leadership followership self and others. *Leadership*

- Quarterly*, 31), 43-54.
- Howell, D. C. (2010). *Statistical methods for psychology*. Wadsworth. Cengage Learning.
- Hurwitz, M., & Hurwitz, S. (2009a). The romance of the follower: Part 1. *Industrial and Commercial Training*, 41(2), 80-86.
- Hurwitz, M., & Hurwitz, S. (2009b). The romance of the follower: Part 2, *Industrial and Commercial Training*, 41(4), 199-206.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley.
- 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*, 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.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1990). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Latour, S. M., & Rast, V. J. (2004). Dynamic followership: The prerequisite for effective leadership. *Air & Space Power Journal*, 18(4), 1-10.
- Litzinger, W., & Schaefer, T. (1982). Leadership through followership. *Business Horizons*, 25(5), 78-81.
- Lundin, S. C., & Lancaster, L. C. (1990). Beyond leadership: The importance of followership. *The Futurist*, 24, 18-22.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). *Leadership: Theory, application & skill development*. Cengage Learning.
- Meilinger, P. S. (2001). The ten rules of good followership, concepts for airforce leadership. *AU-24*. Air University Press. Maxwell AFB. AL. 99-101.
- Schein, E. S. (1980). *Organizational psychology* (3rd ed.). Prentice Hall.
- Schirm, S. A. (2010). Leaders in need of follower: Emerging powers in global governance. *European Journal of Relations*, 16(2), 197-221.
- Sharon, M. L., & Vicki, J. R. (2004). Dynamic followership. *Air & Space Power Journal*, 4(1).

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.

Westrum, R., & Samaha, K. (1984). *Complex organizations: Growth, struggle and change*. NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. A. (2006) *Leadership in organizations*. NJ: Prentice Hall.

Abstract

The perceptual difference in followership competency
by organization types

Kim, HeeBong(Hanyang University)

Song, YoungSoo(Hanyang University)

The purpose of this study is to provide the foundation for developing followership competency. The study was carried out through review of literature and contents analysis and independent t-test was performed to compare the two groups to analyze the perceptual differences in followership competency. The two groups were divided by Etzioni's model and named normative and utilitarian organization. The sample size was 202.

The results showed that first, main followership competency factors were the same as those in precedent studies. Second, the significant perceptual differences in followership competency between two groups were found in 'Cooperation', 'Problem Solving Ability', 'Courage' and 'Ethics'. Especially, normative organization had relatively higher sense of 'Courage' and 'Ethics' than utilitarian organization. Third, in the same organization, there was no meaningful perceptual difference in followership competency.

It is meaningful that this study identified common factors required for followers in a broad view and found the perceptual difference in followership competency by organization types. Thus, this study is expected to contribute to developing proper followership competency for each organization.

Key words: follower, followership, competency, organizational types