

# 리더십-팔로워십 유형결합이 행정조직의 성과에 미치는 영향 : 팔로워십의 매개효과 및 조절효과 분석

## The Impact of Leadership-Followership Combination on the Administrative Organizational Performance : An Analysis of Mediating and Moderating Effects

정현용  
국무조정실

Hyunyoung Jung(hycrusoe@gmail.com)

### 요약

이 연구는 행정조직에서 팔로워들의 가치관적 특성이 리더십과 조직성과간의 관계에 어떻게 영향을 미치며 리더와 팔로워의 결합유형은 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가를 실증분석한 것이다. 이를 위해 경기도, 평택시 및 동두천시 공무원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 리더십과 조직성과와의 관계에 미치는 팔로워십의 매개효과 및 조절효과를 분석하였다. 분석결과는 팔로워십의 매개효과가 개인지향형, 과업지향형, 조직지향형 등 모든 가치관 유형에서 고루 확인되고 있어 이제 우리나라의 일반행정조직에서도 팔로워십이 리더십의 단순한 부가적 기능을 담당하는 것이 아니라 그 자체로 조직의 성과에 직접 영향을 미치거나 또는 리더십과의 관계를 통해 조직성과를 좌우하고 있다는 것을 보여주었다. 아울러 상사와 부하의 가치관적 특성이 유사할수록 조직의 성과가 높아지는 것으로 확인되어 조직성과를 논의함에 있어서 팔로워십의 가치관적 특성 그리고 리더십과의 상호작용에 대한 본격적인 연구가 필요하다는 점도 시사하고 있다.

■ 중심어 : | 팔로워십 | 리더십-팔로워십 유형결합 | 매개효과 | 조절효과 |

### Abstract

This study analyzes the impact of followership on the relationship between leadership and organizational performance, and also which type of leadership-followership combination brings out higher performance in the local government of South Korea. Using the survey data conducted to the civil servants in Kyounggi-do, Pyeongtaek-shi and Dongdoochun-shi, this study analyzes the mediating and moderating effects of followership. The results show followers do affect the organizational performance in the local government and the mediating effects exist in all types of followership. These results emphasize the fact that the role of followers should be investigated as a main factor determining organization performance along with leadership. Moreover, this study found out the more similar the set of values between leaders and followers, the higher performance an administrative organization can get. This implies the necessity of more investigation of the interaction between leaders and followers in the study of organizational performance.

■ keyword : | Followership | Leadership-Followership Combination | Mediating Effect | Moderating Effect |

## I. 서론

일반적으로 조직의 성과는 리더에 의해 좌우되는 것으로 간주하는 경향이 있다. 이는 행정조직에서도 마찬가지이다. 부하공무원들을 어떻게 지휘, 통솔하여 뛰어난 성과를 얻는가는 대체로 상급자에 달려 있는 것으로 생각하는 경향이 짙다. 이러한 인식이 확산된 이유에 대해 Wart (2003)는 행정조직이 관료제의 위계 하에 과학적 관리의 틀 안에서 부하직원들의 개인적 특성과 무관하게 운영된다고 보는 일반적인 믿음 때문이라고 설명하고 있다[1]. 그러나 상급자의 정책선호는 하급자에 의해 구체화되고 이를 통해 행정조직의 목적이 실현된다. 하급자들의 정책성향과 태도 등 개인적인 특성이 조직성공에 영향을 미치지 않을 수 없는 것이다. 본 연구는 이러한 측면에 주목하여 행정조직에서 부하직원인 팔로워들의 가치관적 특성이 리더들에게 어떻게 영향을 미치며 나아가 리더십과의 결합을 통하여 조직의 성과에 어떤 영향을 미치는가를 분석해 보고자 한다.

'80년대 이후 민간기업이나 군대, 학교 등을 중심으로 팔로워십(followership)<sup>1)</sup>의 중요성이 인식되고 그들의 역할에 관심이 기울여지기 시작했지만<sup>2)</sup> 일반행정조직에서의 팔로워십에 대한 연구는 그다지 많지 않다. 본 연구에서는 경기도·평택시 및 동두천시 공무원들을 대상으로 가치관 특성을 분류하고 리더십-팔로워십 유형결합과 행정조직성과와의 상관관계를 분석함으로써 시사점을 도출해보고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 팔로워십(Followership)과 조직성과

팔로워십이 조직성과에 미치는 영향에 대한 지금까지의 연구는 연구자의 초점에 따라 두 가지 유형으로 나누어 볼 수 있다. 첫 번째 유형은 '리더'에 초점을 두고 리더들이 팔로워들에 영향을 미치는 메커니즘에 주목하여 팔로워들로 하여금 조직성과향상에 기여할 수 있도록 하기 위해 리더는 무엇을 해야 할 것인가를 주

제로 하는 연구들이다. 예를 들어 자기효능감이 높은 팔로워들은 더 도전적인 업무를 시도하고 그것을 달성하기 위하여 더 많이 노력함으로써 훌륭한 성과를 올릴 개연성이 높다는 연구결과로부터 리더들이 어떻게 팔로워들의 자기효능감(leadership self efficacy, LSE), 집단효능감<sup>2)</sup>(collective efficacy) 또는 상사-부하간 교환관계(LMX)나 직무기반주의의식 등에 영향을 미쳐 조직의 성과를 높일 수 있는가를 보이고자 한다[3-5].

다른 유형은 '팔로워'에 초점을 둔 연구들이다. 이 연구들은 '팔로워십'이 리더십에 어떠한 영향을 미치며, 구체적인 영향력의 경로는 어떠한가에 대하여 관심을 갖는다. Shalit 외(2010)는 특정유형의 리더가 더 큰 성과를 내는 것은 그 리더의 효과성을 팔로워들이 '매개'하거나 '조절'하기 때문이라고 하면서 리더십의 효과성을 논의함에 있어 팔로워의 특성이 매개변수 또는 조절변수로 고려되어야 한다고 주장한다[6]. 팔로워십의 리더십 조절효과나 매개효과에 대한 국내 연구로 표영현·정범구(2004)는 팔로워들의 목표일치성 지각, 능동적 참여, 팀정신 및 비판적 사고와 같은 특성이 리더십과 직무태도간의 상관관계에 대하여 조절효과가 있음을 보이고 있고[7], 양동훈·구관모(2005)는 팔로워의 특성중 목표일치성 지각과 능동적 참여가 직무만족에 대하여 정(+)의 매개효과를 가짐을 보이고 있다[8]. 한편, 강대석(2005)은 팔로워십의 특성 중 자기효능감, 자기존중감, 자기모니터링 및 성취동기가 기업조직의 생산성에 미치는 영향을 슈퍼리더십과 변혁적 리더십을 조절변수로 분석하였다.

### 2. 리더십과 팔로워십의 유형 및 상호작용

Mostovicz 외(2009)는 리더십이론이 과거의 리더특성론(Who are leaders?)에서 상황론(How do leaders get to their goals?)으로 발전되어 왔는데 이제는 동기론 즉, '왜 리더는 그렇게 선택했을까?'(What are leaders' purposes?)에 초점을 두어야 한다고 주장한다[9]. 즉, 오늘날의 리더십이론은 리더가 행동한 이유와

1 팔로워십이란 리더-팔로워의 영향관계에서 팔로워의 효과적인 행동, 품성 또는 개인적 자질이나 특질 등을 의미한다(강대석, 2005)

2 자기효능감이란 특정한 과업을 성공적으로 수행할 수 있다고 생각되는 자신의 능력에 대한 개인적 믿음을 말하며 집단효능감은 집단의 능력에 대한 구성원들의 공유된 믿음을 말한다(Bandura, 1997).

목적(purpose)이 무엇인가를 밝힐 수 있어야 한다는 것이다. 이들에 따르면 리더의 행동을 결정하는 것은 그의 가치관이다. 리더가 어떤 행동을 했을 때 그의 행동을 뒷받침하는 선택동기로써 가치관은 크게 세 가지 유형으로 나누어 볼 수 있다. 첫째는 ‘조직’의 유지 및 성공에 우선적인 목표를 두는 조직지향적 가치관이다. 조직의 성공과 조직이 원하는 결과를 얻어내는 것을 무엇보다 우선하며 이를 위해 조직의 목표를 분명히 하기를 원하고 목표에 대한 팔로워들의 헌신과 목표달성을 위한 규정과 절차를 강조한다.

둘째로 리더의 역할이 조직의 성공보다는 구성원 ‘개인’의 성공과 성취에 있다고 보는 개인지향적 가치관이 있다. 이들은 팔로워들의 희생과 헌신을 요구하기 보다는 팔로워들을 이해하고 인정하고자 하며 규정과 절차를 강조하기 보다는 조직이 규정하고 있는 절차와 원칙이 구성원들의 구체적인 필요를 저해하지 않도록 이들을 배려하기를 원한다.

마지막으로 리더의 역할은 ‘조직의 유지나 성공’, 또는 ‘구성원들의 성공과 성취’를 이끄는 데 있지 않고 ‘과업의 성공적 완수’에 있다고 보는 과업지향적 가치관이 있다. 이들은 조직의 요구나 개인의 성취동기 진작보다는 업무담당자들의 소신과 주관, 업무기준과 기존의 과업방식에 따라 일하도록 독려하는 것을 자신들의 역할로 여긴다. 우리나라에서 지방자치체가 도입되고 지방선거를 통하여 시장, 군수가 수시로 교체되면서 최근 공직사회에서 이런 가치관의 중요성이 더 부각되는 경향이 있다.

표 1. 리더십 및 팔로워십의 유형 및 특성

구분	관심 초점	우선적 목표	행동특성
조직 지향형	조직	조직의 유지 및 성공	헌신, 목표규정 및 절차강조
개인 지향형	개인	개인의 성공과 성취	이해, 인정, 격려, 배려 강조
과업 지향형	과업	과업의 성공적 완수	소신, 주관, 기준, 업무방식강조

팔로워십 역시 자신들의 역할을 무엇으로 인식하는가에 따라 리더십 유형에 상응한 세 가지 유형으로 구

분할 수 있다. 조직구성원으로서 조직의 요구를 충실히 이행하는 것을 중시하는 유형과 조직의 요구보다 개인의 성공과 성취를 중요시하는 유형, 그리고 조직이나 자신의 개인적 요구보다 자신에게 맡겨진 과업을 중시하는 가치관 유형이 있다[표 1].

한편, 리더십과 팔로워십의 결합유형과 그에 따른 조직성과에 대해서는 다음과 같은 예측이 가능하다. 먼저 리더와 팔로워간 가치관적 특성이 서로 다른 경우이다. 예를 들면 조직지향형 리더와 개인지향형 팔로워가 만나는 경우가 해당되는데 이런 경우 상반된 가치관으로 인해 조직성과에 부(-)의 영향을 줄 수 있지만 반대로 조직의 성과가 향상되리라는 예측도 가능하다. 리더와 팔로워들의 상이한 가치관과 태도가 서로의 부족한 점을 보완하여 조직의 성과가 극대화될 수 있기 때문이다. 조직지향형 상사가 자칫 소홀하기 쉬운 측면을 개인지향형의 부하가 보완함으로써 시너지효과를 낼 수도 있는 것이다[10].

반면 리더와 팔로워가 유사한 가치성향을 갖는 경우도 있다. 이 경우 우선 리더와 팔로워간의 갈등요인이 줄어들어 조직성과가 높아지리라는 예측이 가능하다. 예를 들면 Ellemers 외(2004)는 구성원들이 그들의 리더와 공통의 정체성을 가지고 있다고 느낄수록 부정적인 모습보다는 긍정적인 모습을 리더의 진정한 모습으로 인식하고, 인정하게 되며 이러한 인정이 집단정체감을 높여 부하들에게 동기를 부여하고자 하는 리더의 노력을 더욱 효과적으로 만들어주어 조직의 성과를 더 높인다고 한다[11]. Shalit 외(2010)는 팔로워들의 애착유형(attachment style)에 따라 선호하는 리더가 다음을 보이고 있는데 이는 팔로워들이 자신들의 특성에 따라 선호하는 리더와 함께 일할 때 더 큰 성과가 나올 수 있음을 시사한다. Schneider(1987)도 팔로워들은 자신의 개인적 특성과 유사한 리더를 더 선호하고 그 리더와 함께 일할 때 조직에 오래 남게 되며 조직에 대한 애착이 높아져 성과도 높아진다고 분석하고 있다[12]. 그러나 상사와 부하가 유사한 부정적 성향을 지니므로써 조직성과에 부정적 영향을 미칠 가능성은 얼마든지 존재한다[13].

3 Kets de Vries(1989)는 특별히 조직에 심각한 문제를 일으킬 수 있는

### 3. 선행연구의 비판적 검토

최근 들어 팔로워십의 중요성이 재인식 되고 있다는 하지만 팔로워십의 영향기제와 리더십-팔로워십의 상호작용에 대한 실증연구는 많이 부족한 편이며 그나마 주로 민간기업이나 병원, 군대 등 특수행정조직을 대상으로 연구가 이루어져 일반행정조직에 적용하는데에는 한계가 있다[14].

일반행정조직의 리더와 팔로워들의 특성, 가치관, 세계관은 민간기업이나 병원, 군대의 리더-팔로워들의 그것과 다르다. 맡은 임무와 환경, 조직구조가 다르고 문제상황이나 제한행동, 재량의 엄격성, 범위가 달라 성과에 미치는 영향과 맥락이 다를 수밖에 없다. 공무원과 민간부문 근로자간 팔로워십의 차이를 경험적으로 분석한 Gilbert & Hyde(1988)는 공무원과 민간기업 근로자 집단 심지어 미 연방공무원과 주 공무원간에도 파트너십, 직무헌신도, 역량, 유머감각, 믿을만한 정도, 직무관계, 의견교환 및 태도 등에 본질적으로 커다란 차이가 있음을 보고하고 있다[15].

무엇보다 중요한 것은 리더와 팔로워를 각각 하나의 동일한 특성을 지닌 그룹으로 이해하는 것이 현실적이지 않다는 점이다. 대부분의 조직구성원들은 직무를 대하는 태도와 목표에 있어 다양한 동기를 지니기 마련이다. Washbush & Clements (1999)가 지적하듯 일반행정조직의 구성원들도 利己의 동기와 공공선을 추구하는 利他的 동기를 모두 지니고 있어 조직의 성과에 긍정적 또는 부정적 영향을 미치는 것이 모두 가능하다[16].

이런 점에서 개인의 가치관적 특성에 따라 리더십과 팔로워십의 다양한 유형이 존재함을 인식하고 리더십과 팔로워십의 유형별 결합이 조직성과에 미치는 영향에 관심을 기울일 필요가 있다.

### III. 연구모델 및 가설

본 연구의 질문은 크게 1) 팔로워십은 '리더십과 조직성과간의 관계'에 영향을 미치는가(조절효과 및 매개효

과가 존재하는가) 2) 일반행정조직에서 어떠한 리더십-팔로워십 결합유형이 조직의 성과에 영향을 미치는가 하는 것으로 요약할 수 있다.

이를 위해 먼저 6가지의 가설을 설정하였다. 가설 1, 2, 3은 팔로워십의 리더십 조절효과 측정을 위해 가설 4, 5, 6은 매개효과의 측정을 위한 것이다.

가설 1. 개인지향적 리더십은 조직의 성과에 정(+의) 방향으로 영향을 미칠 것이다. 그 영향은 개인지향적 팔로워십이 클 때 더 강할 것이다.

가설 2. 과업지향적 리더십은 조직의 성과에 정(+의) 방향으로 영향을 미칠 것이다. 그 영향은 과업지향적 팔로워십이 클 때 더 강할 것이다.

가설 3. 조직지향적 리더십은 조직의 성과에 정(+의) 방향으로 영향을 미칠 것이다. 그 영향은 조직지향적 팔로워십이 클 때 더 강할 것이다.

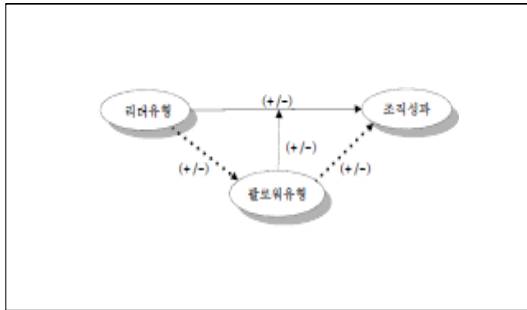
가설 4. 개인지향적 팔로워십은 개인지향적 리더십과 조직의 성과에 정(+의) 방향으로 영향을 미칠 것이다.

가설 5. 과업지향적 팔로워십은 과업지향적 리더십과 조직의 성과에 정(+의) 방향으로 영향을 미칠 것이다.

가설 6. 조직지향적 팔로워십은 조직지향적 리더십과 조직의 성과에 정(+의) 방향으로 영향을 미칠 것이다.

연구모델을 그림으로 나타내면 [그림 1]과 같다.

4 두 변수간의 인과관계의 크기가 제3의 변수(조절변수)의 특성에 의해 영향을 받을 때 제3의 변수가 두 변수간의 인과관계를 조절한다고 하고 그 효과를 조절효과라고 한다. 반면 두 변수간의 인과관계가 제3의 변수(매개변수)에 의해 매개될 때 그 효과를 매개효과라고 한다. 리더십이 조직의 성과에 미치는 영향이 팔로워들의 특성에 의해 영향을 받는가에 대해서는 이처럼 두 가지 변수에 의한 측정이 가능한 한데 조절효과와 관점에서 보면 팔로워십이 그 자체로서 조직의 성과에 영향을 미치지 보다는 리더십의 효과가 부가적으로 영향을 미치는 것으로 이해하게 된다. 반면에 매개효과의 관점은 팔로워십을 리더십의 단순한 부가적 기능을 담당하는 것이 아니라 조직의 목표달성을 위해 리더십과 동등한 경로상의 역할을 담당하는 것으로 본다. 팔로워십도 리더십과 마찬가지로 그 자체로 조직성과에 영향을 미치거나 또는 리더십으로부터 영향을 받아 조직의 성과에 직접적으로 영향을 미친다고 이해하는 것이다.



\* ————— 조절효과, - - - - 매개효과

그림 1. 연구의 모델

### IV. 실증연구 및 분석결과

#### 1. 연구설계 및 분석방법

본 연구를 위해 경기도와 평택시 및 동두천시의 공무원 450명에 대하여 2013년 3월 16일부터 각각 150부씩 설문지를 배포하여 2013년 4월 12일 총 318부를 회수하고 응답이 불성실한 34부를 제거한 총 284부의 유효표본을 대상으로 분석을 실시하였다. 경기도를 주된 분석 대상으로 선정된 것은 전국 16개 광역지방자치단체 중 인구, 관할 지방자치단체 수 및 공무원의 수가 가장 많다는 점을 고려한 것이며, 표본의 대표성을 높이기 위해 소재지역과 도시규모를 감안하여 평택시(경기남부/약45만명)와 동두천시(경기북부/약10만명)를 추가로 선정, 설문대상에 포함하였다.

연구설문은 리더십과 팔로워십 및 공공조직의 성과에 관한 선행연구를 참고하여 구성하였는데 공공부문의 리더십과 팔로워십을 개인지향형, 과업지향형, 조직지향형의 3개 유형으로 나누고 이를 측정할 수 있는 변수로 48개 문항을 선정하였으며 공공부문의 성과에 대한 공무원들의 인식을 측정하기 위하여 효율성, 효과성 및 공정성의 3개 변수를 중심으로 12개의 문항을 구성하여 총 60개의 문항으로 구성하였다[표 2].

일반적으로 객관적 지표가 조직의 성과를 더 정확하게 측정하는 것으로 이해하고 있지만 모든 공공성과를 객관적 지표를 통해 측정할 수는 없을 뿐만 아니라 주관적 인식도 객관적 지표 못지않게 중요한 성과지표가

될 수 있다. 객관적 지표 또한 주관적 인식을 통한 사회적 구성물이라는 점에서 인지적(perceptual) 이고 많은 경험적 연구들을 통해서 주관적 측정이 성과의 객관적 측면을 잘 반영하고 있다는 것이 드러나고 있기 때문이다[17].

표 2. 측정변수 및 주요 설문문항

변수		설문 문항		
독립변수	리더십	조직 지향형	<ul style="list-style-type: none"> <li>•명명한 조직목표의 강조</li> <li>•업무진행상황 수시 점검</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•조직목표와의 일체감 증시</li> <li>•규정과 절차의 준수 강조</li> </ul>
		개인 지향형	<ul style="list-style-type: none"> <li>•조직을 통한 개인 성공독려</li> <li>•목표달성시 충분한 격려</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•부하직원과 편안한 대화유도</li> <li>•부하의 의사결정참여 독려</li> </ul>
		과업 지향형	<ul style="list-style-type: none"> <li>•열사봉공 정신 등 강조</li> <li>•업무방식의 표준화 강조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•자신의 선호 적극적 표현</li> <li>•업무처리시 자신 의지 관철</li> </ul>
	팔로워십	조직 지향형	<ul style="list-style-type: none"> <li>•조직목표달성 헌신</li> <li>•동료의 업무 적극 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•상사의 요구 충족</li> <li>•수행업무의 반복적 유지</li> </ul>
		개인 지향형	<ul style="list-style-type: none"> <li>•친절하고 겸손한 태도</li> <li>•자신에 대한 평가 인정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•개인목표와 조직목표 조화</li> <li>•자기 일을 통한 목표 달성</li> </ul>
		과업 지향형	<ul style="list-style-type: none"> <li>•명명한 자기선호</li> <li>•자신의 윤리기준 고수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•중요이슈에 대한 견해 고수</li> <li>•중요이슈를 자신이 직접판단</li> </ul>
종속변수	조직 성과	능률성	<ul style="list-style-type: none"> <li>•능률적 방법모색</li> <li>•신속한 업무처리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•비용절감</li> <li>•정확한 업무수행</li> </ul>
		효과성	<ul style="list-style-type: none"> <li>•조직생산성 증진</li> <li>•가치있는 업무수행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•업무성과의 질</li> <li>•높은 목표달성도</li> </ul>
		공정성	<ul style="list-style-type: none"> <li>•분배공정성</li> <li>•직무공정성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•절차공정성</li> <li>•고객만족도</li> </ul>

이 연구에서 효율성은 업무처리의 능률성 및 비용절감, 신속한 업무처리 및 정확한 업무수행으로 정의되었고, 효과성은 조직생산성 증진, 업무성과의 질, 가치있는 업무수행 및 높은 목표달성도로 정의하였으며, 공정성은 주민간 분배의 공정성, 절차의 공정성 및 직무만족도와 고객만족도로 정의하였다.

분석도구로는 SPSS 17.0과 AMOS 18.0 프로그램을 사용하였다. 측정변수의 타당성과 신뢰도, 변수그룹간의 상관관계 검증을 위하여 SPSS 17.0을 활용하여 요인분석과 신뢰도분석, 정준상관분석을 실시하였으며,

AMOS 18.0을 활용한 구조방정식 모형을 통하여 팔로워십의 매개효과 및 조절효과 분석을 수행하였다. 구체적인 연구의 범위는 크게 세 가지로 첫째, 팔로워들의 가치관적 특성이 어떻게 리더십과 행정조직의 성과간의 관계에 영향을 미치는지를 조절효과 및 매개효과의 관점에서 파악하는 것이고 둘째, 팔로워십과 리더십의 각 유형이 결합되었을 때 조직성과에 어떠한 차이를 보이는지를 분석하는 것이며 셋째, 이러한 분석결과가 우리나라의 행정현실에서 어떤 시사점을 지니는지를 고찰해 보는 것이다.

2. 분석결과

2.1 표본의 일반적 특성

표본을 연령별로 보면 40대가 118명, 30대가 115명으로 각각 41.8%, 40.8%로 가장 많았다. 성별로는 남자가 67%, 여자가 33%로 남자가 두 배 가량 많았으며 근무기간은 15년 이상이 39.7%로 가장 많았고 근무기간이 5년~10년인 응답자가 70명(24.8%)으로 다음을 차지하였다. 한편 조직내 직위를 보면 계원이 228명(81.1%)로 가장 많았고 계장급 32명(11.4%), 기타 19명(6.8%)의 순이었다. 응답자를 소속별로 분류해보면 경기도가 86명(30.3%), 평택시와 동두천시가 각각 99명(34.9%) 포함되어 있다[표 3].

표 3. 응답자의 인적 특성

	구분	빈도	%	유효 %	누적%
연령	20대	17	6.0	6.0	6.0
	30대	115	40.5	40.8	46.8
	40대	118	41.5	41.8	88.7
	50대 이상	32	11.3	11.3	100.0
	소 계	282	99.3	100.0	
성별	남자	189	66.5	67.0	67.0
	여자	93	32.7	33.0	99.3
	소 계	282	99.3	100.0	
근무기간	0~5년	56	19.7	19.9	19.9
	5~10년	70	24.6	24.8	44.7
	10~15년	44	15.5	15.6	60.3
	15년 이상	112	39.4	39.7	100.0
	소 계	282	99.3	100.0	
결혼여부	기혼	227	79.9	80.5	80.5
	미혼	53	18.7	18.8	99.3
	소 계	282	99.3	100.0	

직위	과장	2	0.7	0.7	0.7
	계장	32	11.3	11.4	12.1
	계원	228	80.3	81.1	93.2
	기타	19	6.7	6.8	100.0
소 계		281	98.9	100.0	
소속	평택	99	34.9	34.9	34.9
	동두천	99	34.9	34.9	69.7
	경기도	86	30.3	30.3	100.0
합 계		284	100.0	100.0	

2.2 분석결과

총 60개로 구성되어 있는 설문문항의 차원을 축약하고 단일차원성을 검정하기 위해 먼저 리더십 및 팔로워십 응답에 대한 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 요인의 추출은 고유값 1을 기준으로 하고 Varimax 회전방법을 이용하였다. 분석결과 리더십과 팔로워십 설문에서 각기 요인으로 추출된 세 가지 변수 모두 크론바흐 알파계수가 0.6을 넘어 본 연구의 측정 문항이 대체적으로 일관되고 신뢰할 만한 수준임을 보여준다.

표 4. 요인분석 및 신뢰도 분석결과

변수 및 설문문항	성분					신뢰도 α		
	F1	F2	F3	공통성	고유값			
리더십	개인 지향	문1	.793	.106	.079	.646	11.302 (45.207)	.943
		문2	.830	.213	.034	.736		
		문3	.824	.095	-.019	.689		
		문4	.701	.241	.061	.553		
		문5	.730	.238	.010	.591		
		문6	.719	.262	.152	.609		
		문7	.614	.367	.007	.511		
		문8	.766	.295	-.119	.688		
		문9	.741	.248	-.118	.625		
		문10	.586	.497	-.038	.592		
		문11	.646	.459	-.104	.640		
		문12	.561	.477	-.168	.571		
		문14	.628	.492	-.040	.638		
		조직 지향	문22	-.519	-.176	.494		
문23	-.040		.145	.794	.653			
문24	.134		.112	.727	.559			
문25	-.072		.204	.787	.666			
문13	.568		.570	-.087	.655			
과업 지향	문15	.512	.611	-.045	.637	1.302 (62.131)	.701	
	문16	.518	.686	-.043	.741			
	문17	.291	.713	.166	.620			
	문18	-.055	.671	.321	.556			
	문19	.313	.640	.114	.521			
	문20	.258	.679	.277	.605			
	문21	.275	.765	.166	.688			

팔로워십	개인 지향	문1	.738	.026	.279	.624	3,685 (33,251)	.630	
		문2	.812	.088	.116	.681			
		문3	.600	-.244	.194	.457			
	과업 지향	문4	.281	.678	-.312	.635	1,717 (48,862)	.806	
		문5	-.245	.733	.145	.618			
		문6	.006	.729	-.191	.568			
	조직 지향	문9	.151	-.377	.496	.411	1,174 (59,536)	.606	
		문11	.091	-.377	.660	.586			
		문12	.176	-.082	.758	.613			
		문13	.165	.015	.832	.720			
			문14	.223	-.042	.765	.637		

변수그룹간의 상관관계를 파악하기 위하여 정준상관 분석을 실시하였는데 [표 5]에서 보듯 리더십과 팔로워십 모두 조직성과와 전반적으로 상당한 상관관계를 보이고 있다.

표 5. 정준상관분석결과

		능률성	효과성	공정성
리더십	개인지향성	.368	.356	.317
	과업지향성	.549	.524	.480
	조직지향성	.542	.539	.515
팔로워십	개인지향성	.239	.209	.203
	과업지향성	.499	.468	.441
	조직지향성	.474	.440	.391

다음으로 팔로워십이 조절변수로서 리더십과 조직성 과간의 관계에 미치는 영향을 알아보기 위하여 표본값 들을 팔로워십의 특성(개인지향성, 과업지향성 및 조직 지향성)의 평균값을 기준으로 해당 지향성이 높은 집단 과 낮은 집단의 두 집단으로 구분하고 구조방정식 모형 을 이용하여 분석한 후 두 모형(자유모형, 제약모형)간  $\chi^2$ 검증을 통하여 조절효과의 유무와 경로계수의 크기를 검증하였다.

[표 6]을 보면 조직지향형 리더십의 경우에만 과업지향형 및 조직지향형 팔로워십이 조절효과를 미치는 것으로 보이는데 [표 7]의 경로분석을 통해 팔로워십의 조절효과를 좀 더 자세히 살펴보면 과업지향적 팔로워십의 조절효과는 기각되고(p=0.218) 조직지향적 팔로워십만이 정(+)의 조절효과(E=0.663)를 미치고 있음을 알 수 있다. 조직지향적 리더가 조직의 성과에 영향을 미치는 데에는 조직지향적 성향의 팔로워들이 커다란 부

가적 역할을 하고 있음을 보여준다고 하겠다.

표 6. 리더십의 유형에 따른 팔로워십 조절효과

리더십	팔로워십	모형						평균
		자유모형			제약모형			
		E	$\chi^2$	d.f.	E	$\chi^2$	d.f.	
개인 지향	개인 지향	.370	1141.16		.331	1141.61		3.73
	과업 지향	.454	1179.39	548	.386	1181.97	549	2.94
	조직 지향	.326	1143.84		.305	1143.98		3.27
과업 지향	개인 지향	.375	758.16		.359	758.25		3.73
	과업 지향	.465	773.58	338	.411	758.26	339	2.94
	조직 지향	.344	754.93		.329	755.01		3.27
조직 지향	개인 지향	.056	545.34		.107	545.34		3.73
	과업 지향	.098	565.51	206	-.010	571.95	207	3.27
	조직 지향	.663	593.68		.501	601.75		2.94

표 7. 조직지향형에 대한 팔로워십 조절효과

	자유모형			제약모형		
	E	C.R.	P	E	C.R.	P
개인지향	.056	-1.734	.083	.107	-2.483	**
과업지향	.098	1.231	.218	-.010	-1.148	.882
조직지향	.663	2.049	**	.001	.012	***

\*\* P<.05. \*\*\* P<.01

마지막으로 매개효과를 알아보기 위해 초기모형(리더십→성과)과 수정모형(리더십→팔로워십→성과)의 경로계수를 비교하였다.

[표 8]을 보면 개인지향형 리더십의 경우 개인지향적 팔로워십이 매개되어 리더십이 성과에 미치는 영향이 유의한 것으로 나타났는데 초기모형의 효과(E=0.340, C.R.=4.203, P<0.01)보다 수정모형의 경로계수값이 약 화되어 나타남을 보이고 있어 (E=0.228, C.R.=2.893, P<0.01) 팔로워십의 매개효과가 있음을 알 수 있다. 과업지향형 리더십의 경우에는 과업지향적 팔로워십 (E=0.133, C.R.= 2.101, P<0.01)은 매개효과가 유의미하였으나 개인지향적·조직지향적 팔로워십은 매개효과가 유의미하지 않았다(P=0.102, 0.135). 한편, 조직지향적 리더십에 대해서는 과업지향적, 조직지향적 팔로워십 모두 유의미한 매개효과를 보이고 있었다.

표 8. 리더십유형에 따른 팔로워십 매개효과

리더십	팔로워십 지향	초기모형 (리더십→성과)			수정모형 (리더십→팔로워십→성과)		
		E	C.R.	P	E	C.R.	P
개인 지향	개인	.340	4.203	***	.228	2.839	***
	과업				.116	1.848	.065
	조직				.309	3.923	.078
과업 지향	개인	.359	4.672	***	.267	3.520	.102
	과업				.133	2.101	**
	조직				.343	4.283	.135
조직 지향	개인	.367	4.928	***	.335	3.416	.157
	과업				.208	2.810	***
	조직				.341	3.912	***

\*\* P<.05. \*\*\* P<.01

수정모형을 중심으로 경로별 매개효과를 좀 더 자세히 분석해 보면 개인지향형 리더십은 개인지향형 팔로워십에 영향을 주고(0.293), 개인지향형 팔로워십은 다시 조직의 성과에 영향을 주었다(0.382). 팔로워십의 매개효과에 따라 개인지향형 리더십의 직접적 효과는 0.340에서 0.228로 감소하였다. 과업지향형 리더십은 과업지향형 팔로워십이 매개되어 직접효과가 감소(0.359 → 0.133)하였으며, 팔로워십에 영향을 미치고(0.325) 다시 팔로워십이 조직성과에 영향(0.703)을 미친 것으로 분석되었다. 조직지향형 리더십에서 과업지향형 팔로워십이 미치는 매개효과는 리더십에서 팔로워십에 미치는 영향이 0.288, 팔로워십에서 성과에 미치는 영향이 0.420으로 나타났으며, 조직지향형 팔로워십의 경로별 매개효과는 리더십에서 팔로워십에 미치는 효과가 0.322, 팔로워십이 직접적으로 성과에 미치는 영향이 0.442로 매우 높은 것으로 나타났다[표 8][표 9].

표 9. 수정모형의 경로별 매개효과

리더십	팔로워십 지향	리더십→팔로워십			팔로워십→성과		
		E	C.R.	P	E	C.R.	P
개인 지향	개인	.293	3.192	***	.382	2.489	**
	조직	.305	3.704	***	.748	4.068	***
	과업	-.208	-1.522	.128	-.144	-1.680	.093
과업 지향	개인	.270	3.153	***	.341	2.348	.054
	과업	.325	4.119	***	.703	3.860	***
	조직	-.293	-2.334	**	-.048	-.521	.603
조직 지향	개인	.788	2.370	**	.557	3.180	.063
	과업	.288	2.935	**	.420	3.411	***
	조직	.322	4.025	***	.442	3.573	***

\*\* P<.05. \*\*\* P<.01

## V. 논의 및 시사점

### 1. 연구결과 논의

경기도, 평택시 및 동두천시의 공무원들을 가치관 특성에 따라 개인지향적, 과업지향적, 조직지향적 리더와 팔로워의 세 가지 유형으로 나누어 리더-팔로워 결합 유형과 조직성과(능률성, 효과성, 공정성)간의 관계를 조절효과 및 매개효과 분석을 통해 측정해 본 결과 동일유형의 가치관을 지닌 리더십과 팔로워십이 결합할 때 조직의 성과가 높아짐을 알 수 있었다. 즉, 개인지향적 가치관을 지닌 상사와 개인지향적 가치관을 지닌 부하가 함께 일할 경우 또는 과업중심적 가치관을 지닌 상사와 과업지향적 가치관을 지닌 부하가 함께 일할 경우 정(+)의 매개효과가 나타났다. 다만, 조직지향적 상사의 경우에는 조직지향적 부하는 물론 과업지향적 부하가 함께 일할 경우에도 정(+)의 매개효과가 나타났다. 한편, 팔로워십의 조절효과는 조직지향적 상사가 조직지향적 부하와 함께 일하는 경우에만 나타났다.

가설의 성립여부를 종합해 보면 개인중심적 리더십과 과업중심적 리더십은 조직의 성과에 정(+)의 영향을 미치고 있었지만 팔로워십의 조절효과는 나타나지 않았으므로 가설 1, 2는 전반부에 대해서만 부분적으로 성립하였다. 또한, 조직중심적 리더십은 조직지향적 팔로워십의 조절효과가 나타났으므로 가설 3은 후반부에 대해서 부분적으로 성립하였다. 한편, 매개효과를 측정 한 가설 4, 5, 6은 모두 성립하였고 각각 가설에 정의된 리더십-팔로워십간에 정(+)의 매개효과를 보였다.

표 10. 가설검증결과

	검증가설	조직성과	조절효과	매개효과	검증결과
조절 효과	가설 1 (개인형L+개인형F)	○	×	-	부분성립
	가설 2 (과업형L+과업형F)	○	×	-	부분성립
	가설 3 (조직형L+조직형F)	×	○	-	부분성립
매개 효과	가설 4 (개인형F)	-	-	○	성립
	가설 5 (과업형F)	-	-	○	성립
	가설 6 (조직형F)	-	-	×	기각



## 2. 시사점

이 연구에서 제기된 질문은 1) 팔로워십은 ‘리더십과 조직성과간의 관계’에 영향을 미치는가 2) 어떠한 리더십-팔로워십 결합유형이 일반행정조직에서 조직성과에 영향을 미치는가 하는 것이었다.

먼저 후자의 질문에 대해서는 상사와 부하의 가치관과 인식이 유사할수록 갈등요인이 줄어들고 성과가 높아질 것이라고 보는 Ellemers 외(2004), Shalit 외(2010) 등의 주장이 한국의 일반행정조직에서도 적용될 수 있다는 점이 확인되었다는 것이 의미있는 결론이자 시사점이라 할 수 있다.

전자와 관련해서도 부하직원(팔로워)들의 가치관적 특성이 행정조직의 성과에 미치는 영향이 분명하게 확인되었다. 무엇보다 중요한 것은 조절효과에 비해 매개효과가 전반적으로 두드러지게 나타났다는 점이다. 이는 이제 한국의 일반행정조직에서 팔로워들이 리더십의 단순한 부가적 기능을 담당하고 있는 것이 아니라 리더십과 동일하게 그 자체로 조직의 성과에 직접 영향을 미치거나 또는 리더십과의 관계를 통해 조직의 성과를 좌우하게 되었다는 것을 의미한다. 나아가 앞으로 조직의 성과를 논의함에 있어서는 팔로워십의 가치관적 특성을 고려해야 한다는 점 그리고 행정조직에서 리더십과 팔로워십의 상호작용에 초점을 둔 본격적인 연구가 필요하다는 점을 시사한다.

현실적으로 공직사회의 인사배치기준은 개인적 가치관이나 실적, 태도보다는 경력과 근무경험 등에 의해 좌우되는 경우가 많기 때문에 대체로 ‘주어진 대로’ 함께 일하는 경우가 많지만 본 연구는 조직의 성과가 부하직원의 유형에 따라 많이 달라질 수 있다는 점도 아울러 시사해준다. 예를 들어 과업지향적 상사나 조직지향적 상사가 이끄는 조직에서 개인지향적 부하는 조직 성과에 크게 기여하지 못하지만 개인지향적 상사가 이끄는 조직에서는 크게 영향을 미친다. 과업지향적 부하는 가치관이 유사한 과업지향적 상사와 일할 때 가장 큰 성과를 보이고 조직지향적 상사와 일할 때에도 나름대로 괜찮은 성과를 보이지만 개인지향적인 상사와 함께 일할 때에는 조직성과에 기여하지 못한다. 최근 공직사회에 성과평가가 널리 보급되고 있는데 팔로워의

가치관적 특성에 따라 조직성과가 많이 달라진다면 조직의 성과관리 및 성과향상을 위한 인사에도 이러한 특성이 제대로 반영될 필요가 있다. 무엇보다 조직 전체의 성과를 높이기 위해서도 팔로워십이 성과에 영향을 미친다는 인식이 필요하다는 것을 보여준다.

## 3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 구성원들의 주관적인 인식을 성과지표로 사용하고 있다. 이는 공공부문 성과측정의 전반에 걸친 문제이기도 하나 앞으로는 조직성과를 객관적으로 측정할 지표를 사용하여 팔로워십의 매개효과 등을 측정하는 보완연구도 필요할 것이다.

팔로워들의 다양한 개인적, 사회적 성격 및 행태에 주목하여 ‘행정리더십’에 미치는 영향을 보다 심층적으로 연구해 보는 것도 필요하다. 예컨대 팔로워의 자존감(self-esteem)이나 권력지향성(machiavellianism), 갈등회피(conflict avoidance) 성향 등에 주목하여 직원들의 세부적 특성이 행정조직의 성과달성에 미치는 영향을 분석하는 것도 유용한 연구주제가 될 수 있을 것이다.

조절효과나 매개효과이외의 영향 메커니즘에 대한 추가적인 연구도 필요할 것으로 본다.

## 참 고 문 헌

- [1] M. Wart, "Public Sector Leadership Theory: An Assessment," *Public Administration Review*, Vol.63, No.2, pp.214-228, 2003.
- [2] 강대석, "조직생산성에 기여하는 효과적인 팔로워십과 예측변수들", *생산성논집*, 제19권, 제3호, pp.97-124, 2005.
- [3] A. Bandura, *Self-Efficacy : The Exercise of Control (1st ed)*, Worth Publishers, 1997.
- [4] A. Semadar, G. Robins, and G. Ferris, "Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.27, No.4,

- pp.443-461, 2006.
- [5] 차동욱, 홍권표, 장제욱, 박성현, 강금원, “상사지 원인식이 역할내 성과와 역할외 성과에 미치는 영향 : 직무기반 심리적 주인의식의 매개효과를 중심으로”, 한국콘텐츠학회논문지, 제12권, 제2호, pp.398-410, 2012.
- [6] A. Shalit, M. Popper, and D. Zakay, “Followers’ attachment styles and their preference for social or for personal charismatic leaders,” *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.31, No.5, pp.458-472, 2010.
- [7] 표영현, 정범구, “리더십 유형과 직무태도와의 관계에 있어서 팔로워십 특성의 조절효과에 관한 연구”, *경영경제연구*, 제26권, 제2호, pp.171-199, 2004.
- [8] 양동훈, 구관모, “팔로워십 특성이 상사부하간 교환관계 및 직무태도에 미치는 영향”, *경영학연구*, 제34권, 제3호, pp.939-969, 2005.
- [9] E. Mostovicz, N. Kakabadse, and A. Kakabadse, “A dynamic theory of leadership development,” *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.30, No.6, pp.563-576, 2009.
- [10] K. S. Law, R. Hackett, D. Wang, and Z. Chen, “Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers’ Performance and Organizational Citizenship Behavior,” *Academy of Management Journal*, Vol.48, No.3, pp.420-432, 2005.
- [11] N. Ellemers, D. Gilder, and S. Haslam, “Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance,” *The Academy of Management Review*, Vol.29, No.3, pp.459-478, 2004.
- [12] B. Schneider, “The people make the place,” *Personnel Psychology*, Vol.40, No.3, pp.437-453, 1987.
- [13] Kets de Vries. *Prisoners of Leadership*, John Wiley & Sons, 1989.
- [14] C. Defee, T. Stank, and T. Esper, “Performance implications of transformational supply chain leadership and followership,” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.40, No.10, pp.763-791, 2010.
- [15] G. Gilbert and A. Hyde, “Followership and the Federal Worker,” *Public Administration Review*, Vol.48, No.6, pp.962-968, 1988.
- [16] J. Washbush and C. Clements, “The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics,” *Journal of Workplace Learning*, Vol.11, No.5, pp.170-176, 1999.
- [17] 정무권, “행정민주주의와 공공성”, *사회과학연구* 제50권, 제2호, pp.33-80, 2011.

#### 저 자 소 개

#### 정 현 용(Hyunyong Jung)

#### 정회원



- 1990년 2월 : 서울대학교 외교학과 (정치학사)
- 1998년 6월 : 미국 하버드대학교 케네디스쿨(행정학 석사)
- 2009년 3월 : 영국 맨체스터대학교 (정책학 박사)

▪ 2014년 1월 ~ 현재 : 국무조정실 일반행정정책관  
<관심분야> : 리더십, 규제개혁 및 기후변화