



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

박사학위논문

개발적 리더십, 팔로워 역량, 맥락수행의
관계와 선제적 커뮤니케이션 행동의
매개효과

제주대학교 대학원

경 영 학 과

양 창 영

2016 년 8 월

개발적 리더십, 팔로워 역량, 맥락수행의 관계와 선제적 커뮤니케이션 행동의 매개효과

지도교수 강 영 순

양 창 영

이 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2016년 6월

양창영의 경영학 박사학위 논문을 인준함

심사위원장

金熙哲



위 원

白基福



위 원

金正勳



위 원

方浩鎭



위 원

姜永復



제주대학교 대학원

2016년 6월



Mediating Effects of Follower Competence and
Proactive Communication Behaviors on the
Relationship Between Developmental Leadership
and Contextual Performance

Chang-Young Yang
(Supervised by Professor Young-Soon Kang)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the
degree of Doctor of Philosophy in Business Administration

June. 2016.

This thesis has been examined and approved.

Thesis director, Hee-Cheol Kim, Prof. of Business Administration

Ki-Bok Baik

Jung-Hoon Kim

Hojin Bang

Young-Soon Kang

Hee-cheol Kim
Ki Bok Baik
Jung Hoon Kim
HOJIN BANG
Young Soon Kang

June. 2016.

Department of Business Administration
GRADUATE SCHOOL
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

I. 서 론	1
1. 연구 필요성 및 목적	1
1) 연구 필요성	1
2) 연구 목적	5
2. 연구 방법 및 논문 구성	6
1) 연구 방법	6
2) 논문 구성	7
II. 이론적 배경	9
1. 개발적 리더십	9
1) 리더십 이론과 개발적 리더십	9
2) 개발적 리더십 개념과 선행연구	12
2. 팔로워 역량	16
1) 팔로워와 팔로워십	16
2) 팔로워 유형으로 접근 및 선행연구	20
3) 팔로워 특성으로 접근 및 선행연구	22
4) 팔로워 역량으로 접근 및 선행연구	26
3. 선제적 커뮤니케이션 행동	30
1) 선제적 행동과 선제적 커뮤니케이션 행동	30
2) 피드백 추구행동과 선행연구	32
3) 발언행동과 선행연구	38
4. 맥락수행	46
1) 맥락수행 개념	46
2) 맥락수행 선행연구	48
III. 연구설계	51

1. 연구모형 및 연구가설	51
1) 연구모형	51
2) 연구가설	52
2. 변수의 조작적 정의와 측정	61
1) 변수의 조작적 정의	61
2) 조사 및 표본 설계	64
IV. 실증분석	70
1. 조사대상의 일반적 및 직무관련 특성 및 측정도구 신뢰성	71
1) 조사대상의 일반적 및 직무관련 특성	71
2) 측정도구의 신뢰성 검증	73
2. 측정모형 검증	74
1) 개발적 리더십과 팔로워십 다차원성 검증	76
2) 확인요인분석	82
3) 판별타당성 및 상관관계	85
3. 구조모형 검증	86
1) 최적구조모형 검증	87
2) 주효과 검증	91
3) 매개효과 검증	94
V. 결 론	105
1. 연구결과 요약 및 논의	105
2. 연구의 시사점	108
3. 연구의 한계 및 향후 연구과제	112
참고문헌	114
설문지	127

<표 목 차>

<표 II-1> 팔로워 유형 연구	22
<표 II-2> 팔로워 특성 연구	25
<표 II-3> 팔로워 역량 연구	29
<표 II-4> 피드백 추구행동 선행연구	37
<표 II-5> 발인행동 선행연구	44
<표 II-6> 맥락수행 선행연구	50
<표 III-1> 변수의 조작적 정의 및 측정도구	64
<표 III-2> 설문문항의 구성	66
<표 IV-1> 조사대상의 일반적 및 직무관련 특성	72
<표 IV-2> 신뢰도 분석 결과	73
<표 IV-3> 개발적 리더십 단일차원 및 다차원성 검증	77
<표 IV-4> 개발적 리더십 집중타당성 검증	78
<표 IV-5> 팔로워 역량의 단일차원 및 다차원성 검증	80
<표 IV-6> 팔로워 역량의 집중타당성 검증	81
<표 IV-7> 확인요인분석	84
<표 IV-8> 구성개념 상관행렬	85
<표 IV-9> 최적구조모형 검증	90
<표 IV-10> 가설검증을 위한 주효과 및 총효과 분해	93
<표 IV-11> 팔로워 역량 매개효과 경로분석 및 간접효과 유의성 검증	97
<표 IV-12> 팔로워 역량 매개효과 유형 검증	97
<표 IV-13> 선제적 행동 매개효과 경로분석 및 간접효과 유의성 검증	100
<표 IV-14> 선제적 행동 매개효과 유형 검증	100
<표 IV-15> 선제적 커뮤니케이션행동 매개효과(팔로워역량→맥락수행) 및 간접효과 ..	102
<표 IV-16> 선제적 커뮤니케이션행동 매개효과(팔로워역량→맥락수행) 유형 검증	103
<표 IV-17> 가설검증 결과 요약	104

<그림 목 차>

<그림 I-1> 논문의 구성	8
<그림 II-1> 개발적 리더십 도식화 과정	11
<그림 II-2> 팔로워십 접근 방법	18
<그림 II-3> 팔로워 역량과 리더 역량 비교	28
<그림 II-4> Anseel et al.(2015)의 피드백 추구행동 메타연구 결과	35
<그림 II-5> 발언행동 유형 체계(VanDyne et al., 2003)	40
<그림 II-6> 발언행동 유형 체계(Maynes and Podsakoff, 2013)	41
<그림 III-1> 연구모형	52
<그림 III-2> 실증분석 과정	69
<그림 IV-1> 측정모형 분석 과정	75
<그림 IV-2> 개발적 리더십 구성요소	77
<그림 IV-3> 팔로워 역량 구성요소	79
<그림 IV-4> 구조모형 검증절차	87
<그림 IV-5> 연구모형과 경쟁모형 비교	88
<그림 IV-6> 주 효과 분석 연구결과	93
<그림 IV-7> 팔로워 역량 매개효과 비교모형	98
<그림 IV-8> 선제적 커뮤니케이션 행동 매개효과 비교모형	101
<그림 IV-9> 선제적 커뮤니케이션 행동(팔로워십→매락수행) 매개효과 비교모형	103

Abstract

Mediating Effects of Follower Competence and Proactive Communication Behaviors on the Relationship Between Developmental Leadership and Contextual Performance

Chang – Young Yang

Department of Business Administration
The Graduate School of Jeju National University

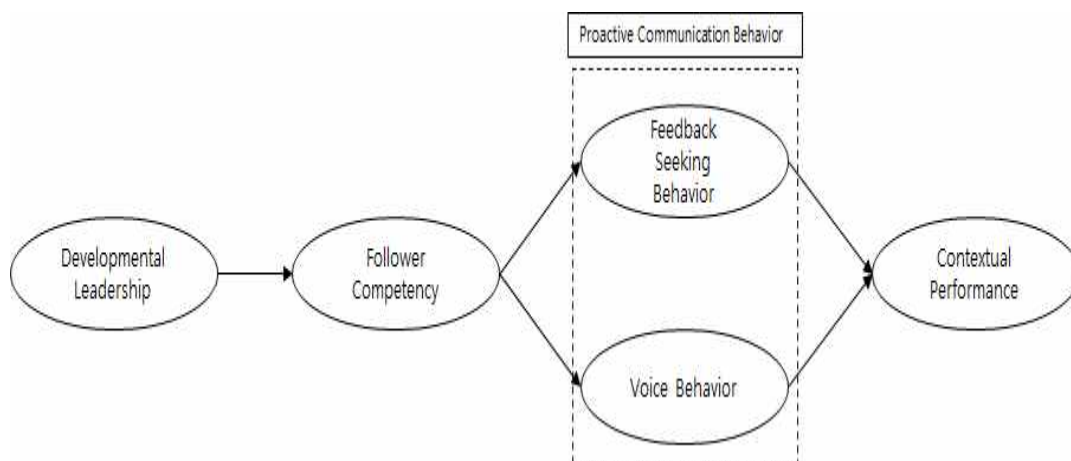
In the research area of leadership, the relationships between leaders and followers are called hierarchy, it is involved with the quality of relations among them. In the leadership, the role of leaders get highlighted than the importance of followers. However, researchers in the followership have a different perspective of the role between leaders and followers, they argued that followers are regarded as a key factor so as to achieve organizational goals. In addition, with regard to followership, some of researchers insist in that the relation of leadership and followership are not related with each other. Whereas, others argue that leadership and followership are interacted and both of them are enable to make inter-supplement together. In the present research, the approach of the author is interaction between them, and is related with that a sort of leadership is enable to develop follower competency. As a result, in the interactional viewpoint, it is important for followership research to find out a proper leadership style, which enhance follower competence and well account for followership.

In this paper, it advances understanding of mechanism on development of follower competency between developmental leadership, proactive communication behaviors, and contextual performance. This research model is aimed to examine the mechanism

of follower competency in organizations comprehensively. In leadership research, a few of scholars are interested in the concept of developmental leadership on how leaders develop their follower's ability. In the present study, developmental leadership describes on the process how it affects follower job performance empirically. In addition, one of issues in recent organizational studies are proactive behavior, but because the concept is dealt with comprehensively, proactive behavior is needed to classify in detail. So, in the research, proactive behavior focus on communication behavior by follower. This approach vastly implicates on communication perspective to organizations which highlight the strong hierarchy.

In accordance with the research model, developmental leadership is independent variable, outcome variables are consisted of follower competency, proactive communication behavior, contextual performance. In addition, follower competency and proactive communication behavior are regarded as a core mediator between developmental leadership and contextual performance.

〈Research Model〉



The data which was applied to analysis collected from 688 employee's who have worked for hotel, banks, government owned companies, and manufacturing companies.

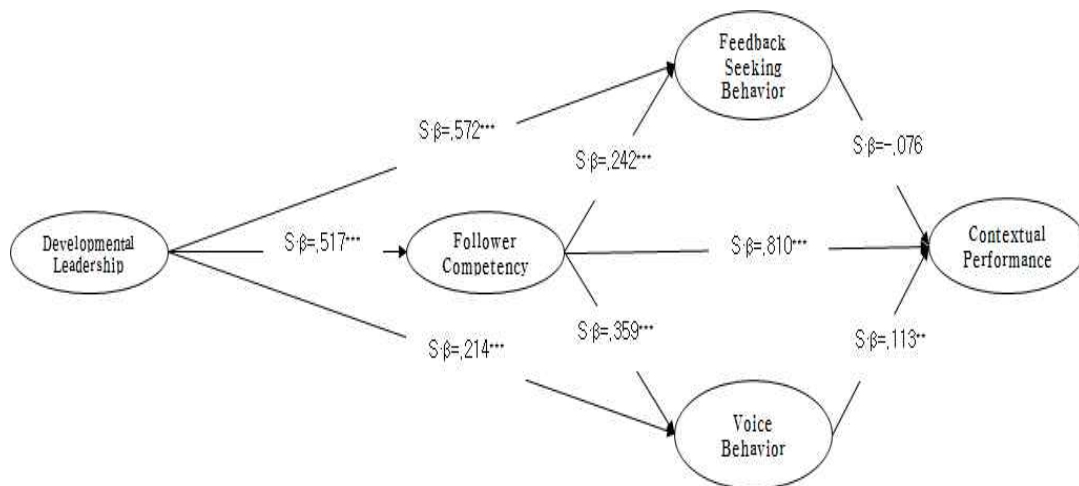
The questionnaire was designed to specifically assess through self-report elements to all variables, self-report instrument is able to bring about common method bias. With regard to common method bias, the questionnaire consist of two parts; part 1 which can measure developmental leadership and proactive communication behaviors, part 2 which is able to measure follower competency and contextual performance, with time interval of a day, so as to reduce the contextual effect. The designed model for the current research was analyzed with SPSS package and program of AMOS for the different purposes. SPSS carried out the reliability of measurement scale and frequency of democratic characteristics. Except for these, most of analysis conducted with structural equation modeling such as comparison of structural equation models to seek for the best model, path model to test hypothesis, mediating effects and indirect effects through bootstrapping.

This researcher conducted to prove 6 hypotheses comprehensively. First, developmental leadership will be positively related to follower competency. Second, follower competency will have a positive effect to proactive communication behaviors(feedback seeking behavior and voice behavior). Third, proactive communication behaviors(feedback seeking behavior and voice behavior) will be associated with contextual performance positively. Fourth, follower competency will mediate the links between developmental leadership and proactive communication behaviors(feedback seeking behavior and voice behavior). Fifth, proactive communication behaviors(feedback seeking behavior and voice behavior) will mediate the relationships between developmental leadership and contextual performance. Sixth, proactive communication behaviors(feedback seeking behavior and voice behavior) will mediate the relationships between follower competency and contextual performance.

The results are as follows. First, in the comparison of research model, the both direct path between developmental leadership to proactive communication behaviors(feedback seeking behavior and voice behavior), and follower competency to contextual performance are added after demonstration of the best model with

comparison to alternative models. As a result, all hypotheses tested in that model. The main effects of developmental leadership on follower competency were statistically supported as expected. Second, the impacts of follower competency to feedback seeking behavior and voice behavior were positively significant. Third, proactive communication behaviors(feedback seeking behavior and voice behavior) has different impact to contextual performance. feedback seeking behavior has no effect to contextual performance significantly, whereas, voice behavior was positively associated with contextual performance. Fourth, the mediating effects by follower competency was revealed statistically significant in the links between developmental leadership and feedback seeking behavior and voice behavior. Fifth, the mediation of feedback seeking behavior and voice behavior were partially supported in the link between developmental leadership voice behavior→contextual performance. Sixth, there was no statistical significance in both paths; follower competency→feedback seeking behavior→contextual performance, follower competency→voice behavior→contextual performance.

<Research Results>



The implications of this study are as follows in academy and in practice. First, mechanism of developmental leadership to contextual performance was proved in the

comprehensive perspective via follower competency and proactive communication behaviors(feedback seeking behavior and voice behavior). In the previous studies on developmental leadership, a few studies just tested the main effects of developmental leadership on organizational effectiveness, almost none examined the mechanism how developmental leadership affects contextual performance. As a result, this paper contribute to understand developmental leadership comprehensively and to facilitate studies for developmental leadership in leadership context. Second, in leadership context, the issue between leadership and followership was demonstrated. Such the results stress on that leadership and followership are interacted, it means that both concept is not inter-dependent but inter-supplement. In practice, the results of which developmental leadership improves follower competency require the importance for the environment which facilitate developmental leadership in order to enhance companies competitiveness.

I. 서론

1. 연구 필요성 및 목적

1) 연구 필요성

조직에서 개인은 대인 간 수평적 또는 수직적 관계가 형성되어 있으며, 수직적 관계는 위계(hierarchy)로 불리우고 있다. 수직적 관계에서 개인들은 리더와 추종자의 관계를 형성하며, 양자 간의 지속적인 상호작용을 통해 조직의 지속가능성 유지 및 확보에 기여하고 있다. 리더와 추종자로 형성된 양자관계에서 조직의 성장과 발전을 위한 기여도와 관련하여, Kelley(1992)는 조직에서 리더의 기여도는 20%이며, 추종자(follower)의 기여도는 80%로 주장하고 있다. 이러한 주장은 조직에서 리더의 역할보다 추종자의 역할을 강조하여 추종자의 중요성을 부각시키고 있다. 또한 리더십 대체이론에서는 리더의 필요성을 감소시키는 원인으로 중화요인과 대체요인이 있으며, 대체요인과 중화요인은 부하특징, 과제특징, 조직특징으로 구분하고 있다(Kerr and Jermier, 1978). 이 가운데 부하특징의 대체 및 중화요인으로 부하의 경험, 능력, 훈련, 전문직 성향, 보상에 대한 무관심이 리더의 필요성을 감소시키는 원인이 되는 것으로 보고 있다. 그러나 대체 및 중화요인으로 구분되는 부하의 특징들이 과연 조직에서 리더의 필요성을 감소시키는 원인으로 작용하는지에 대한 논쟁이 팔로워십 연구로 이어지고 있다.

팔로워십 연구에서 팔로워는 전문지식을 보유하고 독립적으로 행동하는 사람이라는 관점과 리더와 목적을 공유하고 공동의 목표를 달성하는 존재로 인식되고 있다(Kelley, 1992; Chaleff, 1995; Dixon and Westbrook, 2003). 전자의 관점에서 팔로워십은 리더십과 차별적인 개념으로 상호독립적인 존재로 팔로워를 접근한 것이며, 후자의 관점은 리더십과 팔로워십이 상호작용하는 것으로 보고 있다. 즉, 팔로워십은 팔로워에 대한 관점에 따라 팔로워십이 리더십을 대체할 수 있다는 접근과 팔로워십과 리더십이 공존할 수 있다는 관점으로 해석될 수 있다. 이 가운데 팔로워십과 리더십의 공존의 관점에서 조직에서 전문지식을 획득하고 성장하면서 조직의 지속가능성에 기여하는 것으로 보는 시각이 증대되고 있다. 이를 지지하는 개념으로 코칭 행동, 멘토링, 임파워링 행동 등이 있다. 이는 조직에서 리더가 어떠한 행동을 보이는데 따라 팔로워의 역량 향상의 여부에 차이가

발생할 수 있으며, 조직에서 리더의 역할이 기존의 대인 및 직무 관리를 넘어 구성원의 능력과 역량 향상으로 확대될 필요성이 있음을 보여주고 있다. 이러한 견해는 기존의 리더십 연구에서 상황적합론적 관점과 변화지향론적 관점을 넘어 구성원의 능력 및 역량 향상으로 리더십의 범주가 확대되고 있음을 뜻하고, 이에 적합한 새로운 리더십 이론의 출현의 기반이 되고 있다.

팔로워 연구는 크게 3가지 유형으로 구분할 수 있다. 팔로워 유형에 따른 영향력 비교 연구(박재연·권동극·김영식, 2007; 박재완·박재연, 2014), 팔로워 특성의 유효성에 대한 연구(양동훈·구관모, 2005; Blanchard, Welbourne, Gilmore, and Bullock, 2009; 이도화·장기형·이종법, 2009; 정현영·이상우, 2011; 권중생, 2013; Kang, Heo, and Kim, 2015), 팔로워 역량에 대한 연구(김희봉·송영수, 2011; 김희봉, 2013; 최준원·권성우, 2014)로 구분된다. 이 가운데 본 연구에서는 팔로워 역량에 연구의 초점을 맞추고 있다. 팔로워 역량은 기존 연구에서 팔로워 역량의 하위개념에 대한 논의가 지속적으로 이루어지고 있으며, 최근 연구에서 팔로워 역량의 하위개념에 대한 틀이 형성되고 있는 단계에 이르렀다. 그러나 아직까지 팔로워 역량을 활용하여 변수들 간의 관계를 검증한 연구는 부족한 실정이다. 또한 팔로워 역량으로 접근한 연구에 있어, 주요 이슈는 팔로워 역량이 리더십에 의해 발현되거나 향상될 수 있는가에 대한 실증적 검증이다. 이는 리더십과 팔로워의 관계가 상호 독립적으로 존재하는 개념이 아니라, 상호작용하는 상호보완적 개념임을 의미하는 것으로, 팔로워 역량으로 접근하여 실증적으로 이를 검증한 연구는 아직까지 미미한 수준이다. 더불어, 팔로워 역량을 높게 지각하는 조직구성원은 그렇지 않은 구성원에 비해 조직에서 개인의 자발성과 상황에 적합한 행동을 할 가능성이 높다. 하지만 기존연구에서는 팔로워의 이러한 고유의 특성들이 연구에 반영되지 못하고 있는 실정이다. 다시 말하면, 팔로워 역량의 효과성을 검증하기 위해서는 조직을 위한 자발적 행동이 선행될 때, 조직을 위해 팔로워 역량의 중요성을 부각시키는 것이나, 이러한 부분을 선행연구에서는 고려하지 못하고 있다.

최근 리더십 분야에서 연구자들의 관심을 받기 시작한 새로운 유형의 리더십 이론으로 개발적 리더십(developmental leadership)이 있다. 개발적 리더십에서 리더의 주요 역할은 부하의 능력과 유능성을 향상시키는 것으로 조직 환경의 복잡성 증대로 인해 부하에게 요구되는 능력의 다양성 증대에 공헌한다는 점에서 이에 대한 연구자들의 관심이 증가하고 있다(Rafferty and Griffin, 2006; Zhang and Chen, 2013). 개발적 리더십에 관한 연구

는 초기 수준이고 소수의 연구들이 수행되어 개발적 리더십에 대한 논의를 시작하고 있는 단계이다. 선행연구에서 개발적 리더십은 추종자의 조직유효성을 증진시키고, 생산적 행동에 기여하는 것으로 판명되어, 새로운 리더십 유형으로 그 효과성을 입증하기 시작하고 있다(Rafferty and Griffin, 2006; Zhang and Chen, 2013). 개발적 리더십의 주요 관심사는 개발적 리더십이 추종자의 능력 향상에 기여하고, 이를 통해 조직의 지속가능성에 공헌한다는 점이다. 그러나 기존 연구에서 나타나는 특징은 개발적 리더십에 있어 개발과정에 대한 논의와 기존 개념들 간의 차이에 대해서는 그 경계가 불분명한 실정이다. 예를 들어, 조직에서 리더십은 조직목표 달성을 위한 추종자와의 상호작용 과정으로 볼 수 있다(Yukl, 2010). 그러나 개발적 리더십의 선행연구에서 개발 방법으로 멘토링을 제안하고 있으나(Zhang and Chen, 2013), 멘토링은 경력지원기능과 심리적지원기능이라는 점에서, 조직목표 달성의 직접적인 목적이기 보다는, 멘티가 조직에서 심리적 안정감과 경력개발에 집중하는 것에 초점을 맞추고 있다. 즉, 멘토링은 조직목표 달성을 위한 리더와 추종자의 상호작용으로 해석하기에는 한계가 있다. 따라서 본 연구에서는 이를 보완하기 위해 사회적 학습이론과 인지 학습이론의 관점을 개발적 리더십에 적용하여 간접학습과 직접학습의 관점에서 개발적 리더십을 논의하고자 한다. 또한 개발적 리더십이 추종자의 역량을 개선하는 리더의 행동이라는 점에서, 실제로 추종자의 역량 개선 기여가에 대한 유효성을 확인할 필요성이 있다.

최근 조직행동 분야 연구에서 개인의 자발적 행동을 의미하는 선제적 행동에 대한 연구자들의 관심이 증가하고 있다. 선제적 행동은 조직에서 개인이 수행하는 업무와 관련하여 현재 상황을 변화 및 개선하기 위한 개인의 자발적이고 의도적인 행동이다(Frese, Fay, Hilgurger, Leng, and Tag, 1997; Grant and Ashford, 2008). 조직에서 개인의 선제적 행동은 상황 변화에 대한 개인의 능동적이고 자발적인 대응을 이끈다는 점에서, 조직에서 개인이 수동적인 대상이 아닌 능동적인 대상으로 인식하도록 유도한다. 선제적 행동에 포함되는 개인의 행동 유형으로 피드백 추구행동, 이슈셀링, 발언행동, 주도적 행동, 혁신행동으로 분류되고 있다(Griffin, Neal, and Parker, 2007; 유동희·신유형, 2014; 고영심, 2015). 그러나 선제적 행동으로 구분되는 행동 유형은 연구자들의 많은 논의가 필요되는 부분이나, 본 연구에서는 일반적으로 구분되는 선제적 행동 유형을 행동특성에 따라 구분을 시도하고자 한다. 또한 선제적 행동 연구에서 나타나는 특징 가운데 한 가지는 선제적 행동이 조직의 목표 달성을 위한 직무수행과 같은 생산적 행동에 미치는 영향력 규

명이다. 이와 더불어, 선제적 행동을 촉진하는데 있어 개인특성이 미치는 영향력을 고려할 수 있으며, 선제적 행동이 개인의 자발성에 기반하는 행동이라는 점에서 개인특성이 주요 원인으로 볼 수 있다. 이에 대해, 기존 연구에서는 선제적 행동의 원인을 개인특성으로 접근해서 목표지향성, 주도성, Big 5 와 같은 개인 성향 및 성격에 초점을 맞추었다 (LePine and Van Dyne, 2001; Vandwalle, Ganesan, Challagalla, and Brown, 2000; Porath and Bateman, 2006; 최병권·전재욱·원지현·문형구, 2011; 지성호·강영순, 2015). 그러나 기존연구에서 개인특성 가운데 능력 및 역량으로 접근한 연구는 부족한 실정이다. 또한, 선제적 행동이 직무수행을 위한 연결변수로서의 역할에 대한 연구도 조직의 생산적 행동을 위한 선제적 행동의 중요성을 반영하는 것임에도 불구하고, 이에 대한 연구를 발견하는데도 많은 어려움이 있다.

직무수행은 조직의 생산적 행동을 설명하는 대표적인 개념이다(Jex and Britt, 2009). 직무수행은 역할 내 행동과 역할 외 행동 또는 과업수행 및 맥락수행으로 구분되고 있으며(Campbell 1990; VanScotter and Motowidlo, 1996), 다수의 연구에서 구성원의 직무수행을 촉진하는 원인을 규명하기 위한 무수한 연구들이 활발하게 진행되고 있다. 이 가운데 조직에서 대인 간 지원행동을 의미하는 역할 외 행동 및 맥락수행보다 기존연구에서 조직시민행동이 연구자들의 많은 관심을 받고 있다. 맥락수행과 조직시민행동은 대인 간 지원행동을 나타내는 대표적인 개념으로 분류되고 있고, 기존연구에서 포괄적으로 대인 간 지원행동에 초점을 맞추고 있어, 두 개념이 유사개념으로 혼용되어 사용되고 있다. 그러나 맥락수행과 조직시민행동은 구성개념 간 차이 등으로 인해 차별적인 개념으로 볼 수 있다. 예를 들어, 맥락수행은 직무에 대한 개인의 태도 및 직무에서 발생하는 문제에 대응하는 개인의 행동을 포함하고 있다는 점에서 조직시민행동과 차이가 있음에도 불구하고, 이러한 부분들이 선행연구에서 반영되지 못하고 있다. 따라서 맥락수행을 대인 간 지원행동뿐 아니라, 직무에서 발생하는 문제에 대한 상황맥락적 대응에 초점을 맞출 필요성이 있다. 또한 이러한 과정에 이르기 위해 조직구성원이 어떠한 행동을 보여주는가에 대한 메커니즘을 규명할 필요가 있다.

2) 연구 목적

본 연구에서는 조직에서 구성원의 팔로워 역량을 향상시키는 원인변인과 결과변인의 구조적 관계에 연구의 초점을 맞추고 있다. 연구목적은 팔로워 역량을 향상시키는 주요 원인으로 개발적 리더십을 설정하고, 팔로워십이 맥락수행에 이르게 있어 조직구성원의 선제적 커뮤니케이션 행동을 연결변수로 설정하여 변수들 간에 형성되는 구조적 관계를 규명하고자 한다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 연구모형의 주요 개념들을 고찰한다. 팔로워십은 Kelley(1992)의 연구 이후 리더십 분야에서 다양한 개념적 및 실증적 연구들이 수행되고 있다. 하지만 기존 리더십 이론들과 팔로워십의 차이점과 양자 간의 관계에 대해 논의할 필요성이 있으며, 더불어 팔로워 역량과 리더십의 관계를 논의하고자 한다. 또한 개발적 리더십은 조직행동 분야에서 소수의 연구만이 진행되고 있어, 개발적 리더십의 리더십 분야에서의 역할과 기존이론들과의 차이를 논의할 필요성이 있다. 기존 리더십 이론들의 고찰을 통해 개발적 리더십의 접근방법을 검토한다. 또한 선제적 행동에 관한 다양한 연구들이 수행되고 있으나, 선제적 행동을 구성하는 개념들에 대한 새로운 관점에서 접근은 부족한 실정이다. 이에 선제적 행동을 커뮤니케이션 행동 측면으로 접근하는 것에 대해 이론적으로 논의하고자 한다.

둘째, 리더십과 팔로워 역량의 상호보완 가능성과 선제적 행동과 직무수행의 관계를 검증한다. 리더십과 팔로워 역량의 양자 간의 관계를 상호보완적 관계로 접근하여 이를 실증적으로 규명하여 리더십 연구에 의미 있는 시사점을 제공하고자 한다. 또한 선제적 행동이 직무수행에 미치는 영향력을 실증적으로 검증하여 선제적 행동이 조직유효성에 미치는 생산적 행동 여부를 규명하고자 한다.

셋째, 매개효과를 확인한다. 개발적 리더십과 선제적 커뮤니케이션 행동에서 팔로워 역량의 매개효과, 개발적 리더십과 맥락수행의 관계에서 선제적 커뮤니케이션행동의 매개효과, 팔로워 역량과 맥락수행의 관계에서 선제적 커뮤니케이션 행동의 매개효과를 검증하여 양자 간의 영향력 메커니즘을 규명하고자 한다.

2. 연구방법 및 논문구성

1) 연구 방법

본 연구에서는 팔로워십의 선행변수와 결과변수의 구조적 관계를 확인하고자 한다. 이를 검증하는 과정에서 주요 부분으로 구분되는 이론적 배경 검토, 연구설계, 실증분석 방법에 대해 논의하면 다음과 같다.

첫째, 개발적 리더십, 팔로워 역량, 선제적 커뮤니케이션 행동, 맥락수행 선행연구를 고찰하여 개념적 정의 및 각 변수들의 연구에 있어 주요 사항들을 정리한다. 고찰 방법은 국내·외 선행연구를 검토하고 연구모형에 포함된 개념들을 중심으로 선행연구에 대해 논의하고 이에 기반하여 개념들 간의 관계를 추론한다.

둘째, 정량적 연구방법을 통해 자료를 수집한다. 추상적 개념을 계량화하는 과정으로 본 연구에서는 정량적 연구방법을 활용한다. 정량적 연구방법의 대표적인 자료수집 방법으로 설문조사 방법이 있으며, 본 연구에서도 설문조사 방법을 활용하여 자료를 수집한다. 설문조사 방법은 자기보고식 조사방법의 단점을 보완하기 위한 일환으로 시간적 측면에서 측정환경을 분리하는 방법을 활용하고자 한다. 이를 통해 자기보고식 조사방법으로 인한 동일방법편의 가능성을 사전에 차단하여 연구결과의 신뢰성 확보에 기여하고자 한다.

셋째, 실증분석을 위한 통계 프로그램은 SPSS 22.0과 Amos 18.0을 활용하였다. 실증분석 과정은 연구 대상의 인구 통계적 특성을 확인하는 빈도분석, 측정모형 검증, 구성개념 상관행렬, 구조모형 검증으로 구성된다. 측정모형 검증은 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증과 더불어 구성개념들의 고차 확인요인분석을 통해 관찰변수와 구성개념의 구조모형 검증에 대한 기반을 제공한다. 구조모형 검증에서는 최적구조모형 검증을 통해 변수들 간의 구조적 관계를 확인하고 이에 기반하여 경로분석을 실시한다. 또한 매개효과 검증을 위해 매개유형별 매개효과 검증을 실시하고자 한다. 마지막으로 매개효과 검증에서 요구되는 간접효과 유의성 검증은 Bootstrapping 방법을 활용하여 이를 검증하고자 한다.

2) 논문구성

본 논문은 서론, 이론적 배경, 연구설계, 실증분석, 결론의 총 5장으로 구성되었으며, 각 장의 내용은 다음과 같다.

제 I 장은 서론으로 본 연구의 필요성과 목적, 연구방법 및 논문구성에 관한 내용으로 구성되었다. 서론에서는 본 연구의 필요성과 구성체계 등을 포괄적으로 논의한다.

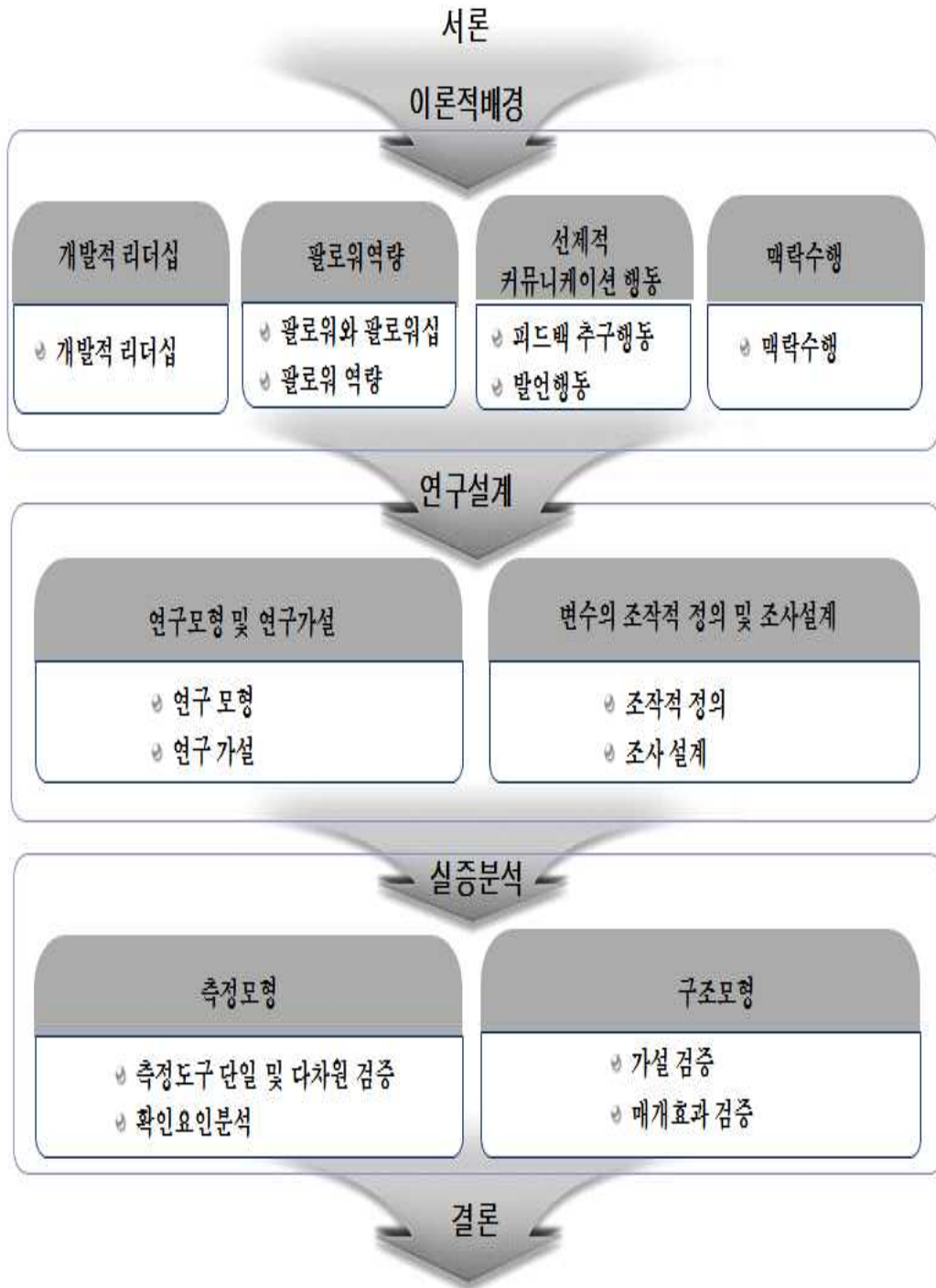
제 II 장은 이론적 배경으로 연구모형에 포함된 주요 개념들을 고찰한다. 이론적 배경은 개발적 리더십, 팔로워십, 선제적 커뮤니케이션 행동, 맥락수행으로 구성되었다. 선행연구 고찰에 기반하여 각 개념들의 정의와 각 개념들과 관련한 주요 연구 이슈 및 유사개념들을 고찰하고자 한다.

제 III 장은 연구 설계로 연구모형 및 연구가설 설정과 조사 설계로 구성된다. 연구모형 및 연구가설 설정에서는 선행연구 고찰을 통해 형성된 본 연구의 주요 개념들 간의 관계를 도식화하고, 연구가설 설정에서는 이론적 배경을 토대로 변수들 간의 잠정적 관계인 가설을 도출 및 제안한다. 조사 설계에서는 정량적 자료수집 방법 및 절차에 대해 설명하고 표본설계, 설문지 구성, 실증분석을 위한 분석방법을 설명한다.

제 IV 장은 실증분석으로 인구 통계적 특성, 측정모형, 구조모형으로 구분된다. 본 연구의 조사대상에 대한 인구 통계적 특성을 확인하고, 측정에 활용된 도구들의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위한 측정모형 검증을 실시한다. 마지막으로 가설검증을 위한 단계로 구조모형 검증을 실시한다.

제 V 장은 연구 결과의 요약 및 시사점과 후속연구를 위한 제언 및 연구 한계로 구성되었다.

<그림 I-1> 논문의 구성



II. 이론적 배경

1. 개발적 리더십

1) 리더십 이론과 개발적 리더십

리더십은 리더의 추종자에 대한 영향력 행사과정으로 조직의 목표를 달성하는 과정이다(Yukl, 2010). 지금까지 리더십에 대한 무수한 정의에도 불구하고, 리더십의 우선적인 목적은 리더와 추종자의 상호작용을 통한 조직목표 달성이므로 볼 수 있다. 리더십은 조직 행동분야에서 다양한 연구가 이루어지는 대표적인 주제로 다수의 연구들이 수행되어 있다. 다양한 연구가 이루어지는 리더십 분야인 만큼 리더십을 분류하는 것은 쉽지 않은 작업이나, 본 연구에서는 리더십의 분류를 리더십의 수준(박원우·김재원·최혜원, 2003), 리더/부하 관점(이상호, 2001), 리더의 행동유형 구분(Yukl, 2010)에 근거하여 논의하고자 한다.

박원우·김재원·최혜원(2003)은 레벨이슈에 대한 연구에서 리더십을 수준에 따라 구분하고 있다. 리더십의 수준에 따른 구분은 평균적 리더십 스타일(average leadership style), 수직쌍방이론(vertical dyadic linkage model), 개별화된 리더십이론(individualized leadership style)로 구분할 수 있다. 평균적 리더십 스타일은 조직에서 리더의 리더십 유형은 부하들에게 동일한 행동 유형으로 지각되는 것으로 가정한다. 리더가 보이는 행동유형에 대해 추종자들이 동질적으로 인지하는 것으로 본다. 수직쌍방이론은 리더의 리더십 유형이 부하들의 상대적 성과에 기초하여 구분되는 내·외 집단의 유형에 따라 차이가 있는 것으로 접근한다. 이를 대표하는 이론으로 집단의 유형을 내집단과 외집단으로 구분하는 LMX이론이 있다. 개별화된 리더십 이론은 리더의 리더십은 부하의 행동에 의해 발현되고, 부하의 행동도 리더의 행동에 영향을 받아 이루어지는 것으로 본다. 리더십을 수준으로 구분하는 접근방법은 리더십 연구에서 인식수준에 대한 고려가 이론적, 방법론적인 측면에서의 중요성에 주목한다.

이상호(2001)는 리더십 유형을 리더 중심적 관점, 부하 중심적 이론, 교환 관계적 이론으로 구분한다. 리더 중심적 관점은 리더가 부하의 성과에 영향을 준다는 가정에 기반한 접근으로 특성이론, 행동이론, 상황이론, 리더십 대체이론, 셀프리더십 이론, 변혁적 리더십 이론이 있다. 부하 중심적 관점은 리더십이 부하의 성과에 영향을 주는 요인이기 보다

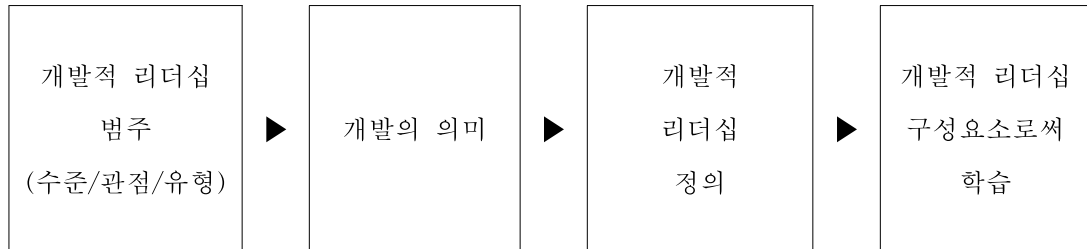
부하의 지각에 의해 형성되는 것으로 보며, 내재적 리더십 이론, 정보처리 과정적 리더십 이론, 로맨스 리더십 이론이 있다. 교환 관계적 관점은 리더십은 부하와 리더의 양방향 상호작용에 기반하는 영향력 행사과정에 초점을 두고 있으며, 상사부하 교환이론, 개별화된 리더십 이론으로 분류한다. 이러한 접근은 전반적인 리더십 접근방법인 리더 중심, 부하 중심, 양자 간 상호작용이라는 기존의 접근방식이다.

Yukl(2010)은 리더십 저서에서 다양한 리더십 이론을 설명하고 있으나, 효과적인 리더 행동으로 3요인 모형을 제안하고 있다. 리더 3요인 모형은 리더의 행동 유형을 과제지향 행동, 관계지향 행동, 변화지향 행동으로 구분하고 있으며, 세 가지 리더의 행동유형이 집단수행에 영향을 미치는 것으로 설명한다. 과제지향 행동은 실행계획수립, 역할과 목표 명료화, 문제해결, 정보제공, 점검의 관리행동을 통해 조직유효성에 기여하고, 관계지향 행동은 지원, 개발, 인정, 보상제공, 건설적 갈등관리를 통해 조직에 공헌한다. 변화지향 행동은 전략적 결정, 환경변화에 대한 적응, 혁신과 유연성 확보, 주요 서비스 변화, 변화에 참여 확보와 관련한 접근이다. Yukl(2010)의 3가지 행동유형은 리더십을 행동유형으로 접근하기 때문에 리더십 유형 모두를 포괄하는데 제약이 있을 수 있다. 하지만 주목할 부분은 관계지향 행동의 경우 다수의 리더십 이론에 기반이 되고 있다는 점이다. 관계지향 리더 행동으로 설명되는 5가지 행동 유형은 개별적 리더십 이론으로 확대되어 연구가 수행되고 있다. 예를 들어, 지원행동은 지원적 리더십(supportive leadership), 개발행동은 코칭 리더십(coaching leadership)과 임파워링 리더십, 인정행동은 포용적 리더십(inclusive leadership), 보상제공행동은 거래적 리더십(transactive leadership), 건설적 갈등관리 행동은 공유리더십(shared leadership)으로 관계지향 행동유형 개념이 확대되어 새로운 리더십 이론으로 연구가 수행되고 있다. 즉, 효과적인 리더의 행동 유형 3가지가 다수의 리더십 이론을 설명할 수 있는 기반이 될 수 있음을 보여주고 있다.

3가지 리더십 이론의 접근방식은 리더십을 인식수준, 초점 대상, 리더 행동유형에 따라 구분하고 있다. 본 연구에서는 이 가운데 평균적 리더십 접근, 리더 관점, 관계지향 행동 가운데 개발행동에 주목하여 새로운 리더십 이론으로 개발적 리더십(developmental leadership)을 소개하고자 한다. 개발적 리더십은 리더의 관계지향적 행동의 연장선상에 있으며, 부하의 역량 향상에 주목하는 리더십 이론이다(Dorczak, 2012). 이러한 개발적 리더십은 관계 지향적 행동 가운데 리더의 추종자 개발행동에 그 근원을 두고 있다. 리더의 개발행동의 필요성은 다양한 경험을 공유하고 있는 리더가 추종자의 기술 향상과 직무적

응을 촉진하여, 추종자의 성장과 개발로 인한 추종자의 만족 향상과 나아가 추종자들의 향상된 능력이 조직에 공헌하는 행동으로 연결된다.

<그림 II-1> 개발적 리더십 도식화 과정



개발적 리더십의 설명에 앞서, 리더십 유형으로서 개발의 의미와 조직에서 구성원의 역할을 개선시키기 위해 인적자원개발에서 언급되는 교육·훈련(education and training), 학습(learning)의 개념에 대해 논의하고자 한다. 교육·훈련은 현재 직무를 수행하기 위해 필요한 기술과 지식을 습득하는 과정으로(Cascio and Awad, 1981; Beach, 1980), 조직이 제공하는 공식적 교육 프로그램에 참여하여 업무와 관련된 기술과 능력을 향상시키는 과정이다(Swanson and Holton, 2009; 지성호, 2014). 학습은 형식적 또는 무형식적으로 조직 구성원의 능력을 개선하기 위한 포괄적 활동이다(Davis and Davis, 1998). 개발은 직무를 수행하는데 필요한 지식과 기술뿐 아니라 자신의 전문성과 지식을 개선하는 과정으로 체계적 훈련, 학습경험 등을 통해 이루어지는 과정이다(Swanson, 2006; 지성호·강영순, 2014). 개발은 조직에서 공식적인 교육 프로그램 참여를 통해 업무 수행 능력을 향상시키는 교육·훈련보다 전문성 및 미래 발생할 수 있는 직무의 범위까지 지식과 기술의 범위를 확대한다는 점에서 광의의 개념으로 볼 수 있다. 또한 조직에서 운영되는 공식적 및 비공식적 학습을 모두 포함해서 조직구성원 능력 향상에 주목하는 학습보다는 공식적 지원 프로그램에 초점을 맞추고 있다는 점에서 협의의 개념으로 볼 수 있다. 그러나 개발적 리더십에서 개발은 공식적인 교육 프로그램을 통한 교육 방법과 리더가 획득하고 있는 지식 및 경험을 활용하여 교육이 이루어진다는 점에서 접근하고 있다. 이러한 논의는 Day, Fleenor, Atwater, Sturm, and McKee(2014)의 주장과 연결되고 있다. 그들은 리더십 개발을 내용과 과정으로 구분하고 있으며, 내용은 개인 내적인 측면에 초점을 맞추고 있으며 학습, 경험, 특성, 자기개발 등을 포함하는 것으로 주장하고 있다(백기복, 2016).

Wilson(2004)은 개발적 리더십에서 개발은 성과를 향상시키기 위해 훈련, 코칭, 멘토링 등의 방법으로 구성원의 능력을 향상시키는 과정으로 정의하고 있다. 이러한 정의를 고려할 때, 개발적 리더십에 있어 리더의 코칭과 멘토링은 주요 행동차원으로 볼 수 있다.

2) 개발적 리더십 개념과 선행연구

개발적 리더십은 추종자의 업무에 대한 지식과 기술을 개발하고 추종자의 개인적 및 직업적 개발을 촉진하는 상사의 행동을 의미한다(Zhang and Chen, 2013). 개발적 리더십의 중요성은 인적자원의 특성이 조직의 경쟁력과 관련되어 있다는 점이다. 즉, 기업의 주요 경쟁력 가운데 한 가지로 인적자원의 경쟁력이 있으며, 조직구성원이 전문적 지식 및 기술을 확보할 때 기업의 경쟁력이 향상되어 보다 나은 성과창출을 위한 기반이 형성된다(Brekke, 2009; 지성호·강영순, 2015). 그러나 기존 접근방식에서 인적자원의 경쟁력 향상을 위한 개발은 조직의 공식적 교육·훈련에서 근원을 찾고 있으나, 개발적 리더십에서는 리더의 개발지원 행동에서 그 원인을 찾고 있다. 개발적 리더십에서 리더의 개발적 행동 유형은 멘토링(mentoring), 지도(guiding), 코칭(coaching), 상담(counseling), 피드백 제공(providing feedback), 개발 경험제공(offering developmental experience)으로 나열하고 있다(House, 1998; Zhang and Chen, 2013).

개발적 리더십에 대한 접근은 사회적 지원(Raferty and Griffin, 2006), 변혁적 리더십(Zhang and Chen, 2013), 관계 지향적 행동에서 근거를 찾을 수 있다. Raferty and Griffin(2006)은 경로-목표이론의 하위개념인 지원적 리더십과 개발적 리더십의 차이를 비교하고 있다. 그들은 지원적 리더십은 감정적, 정보적, 도구적, 평가적 행동으로 추종자를 지원하는 것이다(House, 1981). 리더의 지원적 행동은 사회적 지원으로 추종자에 대한 공감, 돌봄, 칭찬 등의 행동이다. 이러한 지원적 행동은 멘토링으로 이어지며, 멘토링의 경력 지향적 기능과 심리적 지원 기능 등으로 확대하여 멘토링의 측면에서 개발적 리더십을 보고 있다(Raferty and Griffin, 2006). 그러나 그들의 개발적 리더십에 대한 접근에 있어 개발은 사회적 지원 가운데 정서적 지원에 주목하기 때문에 개발의 의미가 명확하지 못한 약점이 있으며, 멘토링을 리더십의 유형으로 볼 수 있는가에 대한 의문이 제기된다. 반면에, Zhang and Chen(2013)은 개발적 리더십을 추종자의 능력과 지식개발을 위한 것으로 설명하고 있으며, 그 근원으로 변혁적 리더십에 주목한다. 그들은 변혁적 리더십을 구성하고 있는 개별적 배려와 지적자극이 개발적 리더십으로 보고 있다. 이는 리더의 두

가지 행동유형이 추종자의 성취 및 성장욕구를 충족시켜 주는 과정이기 때문이다. 그러나 여전히 개발의 의미에 있어 무엇을 개발할 것인가에 대한 개념은 명확하지 못한 한계가 있다. Yukl(2010)의 관계 지향적 행동에서 개발은 추종자를 개발하는 과정으로 추종자의 기술 개발 지원, 경력에 관한 조언, 기술개발 기회제공, 역할 모델 등을 통해 개발의 개념이 리더의 행동을 통해 추종자의 지식과 기술을 개선한다는 점에서 개발의 개념이 보다 명확한 것으로 판단된다.

개발적 리더십이 추종자의 지식과 기술을 개선하기 위한 상사의 행동이라는 점에서 상사와 추종자의 상호작용과정이 형성된다. 이에 대해, Doreczak(2012)는 이러한 상호작용과정으로 교육프로세스를 강조한다. 교육프로세스는 추종자의 지식과 기술을 향상시키기 위한 과정이라는 점에서 양자 간의 학습과정으로 볼 수 있다. 또한 조직에서 학습은 구성원의 직무를 이행하는데 필요한 능력 향상과 관련되어 있다(Davis and Davis, 1998)는 점에서 리더와 추종자의 상호작용과정을 의미한다. 조직에서 학습에 대해, 지성호·강영순(2014)은 4가지 유형의 학습관점을 제안하고 있다. 첫째, 행동주의 관점은 학습동기의 보상에 초점을 맞추고 있다. 리더가 추종자의 학습을 촉진하기 위해 어떠한 보상과 유인을 활용할 것인가와 관련된다. 둘째, 인지주의 관점은 학습결과의 내면화에 주목한다. 인지주의 관점에서 학습은 자발적 환경 변화를 위한 노력으로써의 학습이며, 학습 결과의 추종자에 체화하는 것에 주목한다. 셋째, 사회적 학습 관점은 학습에 있어 관찰과 상황을 강조한다. 조직에서 학습은 타인을 관찰하고 상호작용 과정에 의해 이루어지는 것으로 본다. 관찰은 타인의 방법을 모방하는 대리학습으로 신입사원의 사회화가 이에 해당된다. 또한 리더십의 경우, 리더의 행동을 추종자가 답습하는 행동들이 대리학습으로 볼 수 있다. 넷째, 인본주의에서 학습은 자아실현과정으로 접근한다. 학습은 개인의 행동, 태도, 성격의 변화를 유도하는 방법으로 개인에 의해 주도되는 것으로 본다.

학습에 대한 이러한 접근 가운데 본 연구에서는 인지주의 관점과 사회적 학습 관점에서 학습을 접근하고자 한다. 행동주의적 관점에서 학습의 목적은 추종자의 학습에 대한 리더의 보상이 학습의 원인이라는 점에서 리더행동이 거래적 리더십(transactive leadership)의 상호 교환적 접근으로 볼 수 있다. 이 경우, 리더와 추종자 사이의 학습은 추종자의 지식과 기술을 개선하는 과정이기 보다는 보상에 대한 반응적 행동이라는 측면에서 학습이 아닌 보상과정으로 볼 수 있다. 인본주의 관점에서 학습은 구성원의 자아실현을 역점을 두고 있는데, 이 관점에서 학습은 리더에 의해 주도되기 보다는 추종자의 자발적인 학습

이라는 점에서 리더와 추종자의 상호작용과정에서의 학습으로 보기에는 한계가 있다. 반면에 인지주의 관점에서 학습은 환경변화에 대한 노력으로써의 학습이며, 코칭과 같은 리더의 행동이 환경변화에 대응하여 구성원의 지식과 기술을 개선하는 과정이라는 점에서 리더와 부하의 학습과정으로 볼 수 있다. 또한 사회적 학습 관점에서 리더와 추종자의 학습은 리더의 행동을 추종자가 관찰하고 모방학습을 통해 실행해 나가는 과정이다. 예를 들어, 리더의 임파워링 행동에서 리더의 솔선수범하는 행동을 추종자가 관찰하고, 이를 실행하는 것을 모방학습으로 볼 수 있다. 이에 본 연구에서는 인지주의 관점에서 학습을 리더와 추종자의 직접적 상호작용에 의한 학습이라는 점에서 직접학습으로 사회적 학습 관점에 리더의 행동에 대한 관찰을 통한 모방학습을 간접학습으로 명명하고자 한다.

리더와 추종자의 상호작용 과정인 학습과정은 직접학습과 간접학습으로 구분되고, 직접 학습은 코칭행동, 간접학습은 솔선수범행동과 참여적 의사결정 행동으로 접근하고자 한다. 코칭행동은 리더가 구성원의 역량향상과 성과개선을 지원하는 행동이다(Stowell, 1986; 지성호·강영순, 2014). 리더의 코칭행동이 구성원의 역량을 개선하는 과정은 방향제시, 수행평가, 역량개발, 관계개선 과정을 통해 이루어진다. 방향제시는 추종자가 수행하는 직무의 목적과 목표를 명확하게 하는 것으로 직무가 수행되는 방향을 제시한다. 역량향상은 추종자의 기술 및 지식을 향상시키기 위해 리더의 지식과 기술을 제공하는 행동이다. 수행평가는 추종자의 직무에 대한 자율성과 함께 직무수행 결과에 대한 정보를 제공하는 행동이다. 관계개선은 리더와 추종자의 수평적 관계 형성을 위한 과정이다. 이 가운데 관계개선 행동은 교육과 관련된 직접적 행동이기 보다는 지원적 행동이라는 점에서 리더의 코칭행동은 방향제시, 수행평가, 역량개발 과정으로 볼 수 있다. 또한 방향제시의 경우 직무에 대한 목표와 더불어 학습을 통한 지식과 기술의 향상에 대한 목표로 확대하고자 한다. 코칭행동의 주요 기능은 추종자의 사기 향상, 구성원 학습을 촉진하는 원인이며(Hagen, 2012), 리더의 코칭행동이 추종자의 인지적 유연성, 자기효능감, 지속경력학습과 같은 추종자 행동의 원인으로 확인되고 있다. 이 가운데 주목할 부분으로 코칭행동이 추종자의 직무수행 유능성에 대한 지식과 학습을 유도하는 원인으로 작용한다는 점에서 직접학습으로서의 코칭의 역할을 고려할 수 있다(조성진·송계충, 2011; 최일환·김남숙·기영화, 2012; 지성호·강영순, 2014).

간접학습 과정은 리더의 행동을 역할모델로 설정하고 리더의 행동을 통한 추종자의 학습과정이다. 간접학습 과정으로는 솔선수범행동과 참여적 의사결정 과정으로 보고 있다.

솔선수범 행동은 리더가 자신의 직무에 몰입하는 행동을 보여 추종자의 직무에 능동적으로 관여하도록 하는 것이다. 직무에 대한 몰입에 있어 리더가 우선적으로 역할 모델을 제공함으로써 추종자들에게 업무에 대한 몰입을 촉진한다(Arnold, Arad, Rhoades, and Drasgow, 2000). 참여적 의사결정은 조직을 위한 의사결정 과정에 추종자를 참여하도록 하는 행동이다. 참여적 의사결정은 추종자에게 조직의 의사결정 과정에 참여할 기회를 제공하고, 의사결정 과정에서 추종자의 의견을 독려한다는 점에서 리더와 추종자의 상호작용으로 볼 수 있다(Srivastava, Bartol, and Locke, 2006; 차동욱·김정식, 2013). 이 과정에서 추종자는 자신의 유능성을 보여주거나 지식공유 활동을 하며 자신의 유능성을 성장할 수 있는 경험을 하게 된다(Huang, Lun, Liu, and Gong, 2010). 솔선수범 행동과 참여적 의사결정 행동은 임파워링 리더 행동을 구성하는 요인이다(Arnold et al., 2000). 임파워링 리더 행동은 정보제공, 관심표명, 솔선수범, 코칭, 참여적 의사결정으로 구성된다. 임파워링 행동이 추구하는 목적은 직무수행에 있어 행위의 원인을 내재화하는 것이며, 임파워링 행동을 통해 심리적 임파워먼트를 경험하도록 하는 것이다(Arnold et al., 2000; Srivastava, Bartol, and Locke, 2006). 임파워링을 통한 심리적 임파워먼트 경험은 직무에 대한 의미성, 자기결정성, 유능성, 영향력에 대한 지각이 향상되며, 그 가운데 직무수행을 위한 기술과 능력에 대한 믿음이 증가된다는 점(한나영·김영조, 2011)에서 임파워링 행동이 개인의 유능성을 증진시키는 학습과정으로 볼 수 있다.

개발적 리더십은 소수의 연구만이 진행되고 있어 다양한 실증연구 결과를 확인하는데 한계가 있다. 우선, 개발적 리더십의 측정에 있어, Wilson(2004)는 개발적 리더십 측정도구 개발을 위한 연구를 수행하였으며, 개발적 리더십을 리더 특성과 행동의 측면으로 접근하여 척도를 개발하였다. 리더특성은 헌신적(dedicated), 협력적(cooperative), 실용적(practical), 분석적(analytical), 매력적(personable), 적극적(assertive)의 6가지 요인으로 구분되는 것을 확인하였다. 또한 개발적 리더 행동은 개발자(developer), 집중적(focused), 위임자(delegator), 지원적(supportive), 조언자(advisor), 카리스마적(charismatic), 경쟁적(competitive)의 7가지 요인으로 구분하고 있다. Rafferty and Griffin(2006)은 House(1998)에 의해 개발된 개발지향성 측정으로 직무수행을 위한 상사의 지원행동을 측정하는 3개의 문항으로 이루어져 있다. Zhang and Chen(2013)은 개발적 리더십 측정에 House(1998)와 Wayne, Liden, Kraimer, and Graf(1999)에 의해 개발된 측정도구를 혼용하여 7문항을 측정에 활용하였다. Wayne et al.(1999)의 측정도구는 상사의 지원행동에 대한 측정도구

로 경력개발을 위한 상사의 지원 행동 등을 포함하고 있다. 개발적 리더십의 측정 활용도를 살펴보면, Wilson(2004)는 다차원으로 구성된 개발적 리더십의 측정도구를 개발하였으나, 이를 활용한 선행연구가 부족하여 개발적 리더십의 측정도구와 기존 개념들 간의 판별타당성은 확보되지 못하였다. Rafferty and Griffin(2006)과 Zhang and Chen(2013)의 연구에서 House(1998)에 의해 개발된 측정도구를 공통적으로 활용하고 있다. House(1998)의 측정도구는 추종자의 직무수행을 개선하기 위해 리더의 코칭행동을 측정하고 있다. 그러나 개발적 리더십은 Wilson(2004)에 의해 개발적 리더십 척도가 개발되었으나, 두 선행 연구에서는 Wilson(2004)의 측정도구를 사용하기보다는 House(1998)의 척도를 혼용하여 개발적 리더십을 측정하고 있다.

개발적 리더십의 선행연구를 살펴보면, 척도개발 연구와 실증연구로 구분할 수 있다. Wilson(2004)는 개발적 리더십을 측정하기 위한 척도를 개발하였다. 실증연구를 살펴보면, Rafferty and Griffin(2006)은 호주의 공공분야에 종사하는 직원을 대상으로 연구를 수행하였으며, 개발적 리더십의 직무만족, 경력확신(career certainty), 역할범위 자기효능감(role breadth self-efficacy), 정서적 조직몰입에 대한 영향력을 검증하였다. 개발적 리더십은 직무만족, 경력확신, 역할범위 자기효능감, 정서적 조직몰입을 촉진하는 것으로 확인되었다. Zhang and Chen(2013)은 중국의 전화통신회사 직원을 대상으로 한 연구에서, 개발적 리더십의 상사동일시, 자기결정성, 조직동일시의 관계를 규명하였다. 개발적 리더십은 상사동일시, 자기결정성, 조직동일시에 긍정적인 영향력이 있는 것으로 확인되었다.

2. 팔로워 역량

1) 팔로워와 팔로워십

팔로워 역량에 설명하기에 앞서, 팔로워 용어에 대해 논의하면 다음과 같다. 리더십 연구에서 리더의 영향을 받는 대상은 부하(subordinates), 동료(associates), 참모(staff), 추종자(follower)로 구분되고 있다. Yukl(2010)은 리더의 영향력 행사대상에 대한 용어를 정리하며 4가지 유형의 특징을 비교하고 있다. 부하는 조직을 위한 주요 활동을 하며 리더에 의해 평가를 받는 사람이고, 동료는 부하를 대체하는 표현으로 리더의 영향을 받는 실체에 대한 존중의 의미를 포함한다. 자문은 역할에 초점을 두고 리더에 대한 조언 및 자문

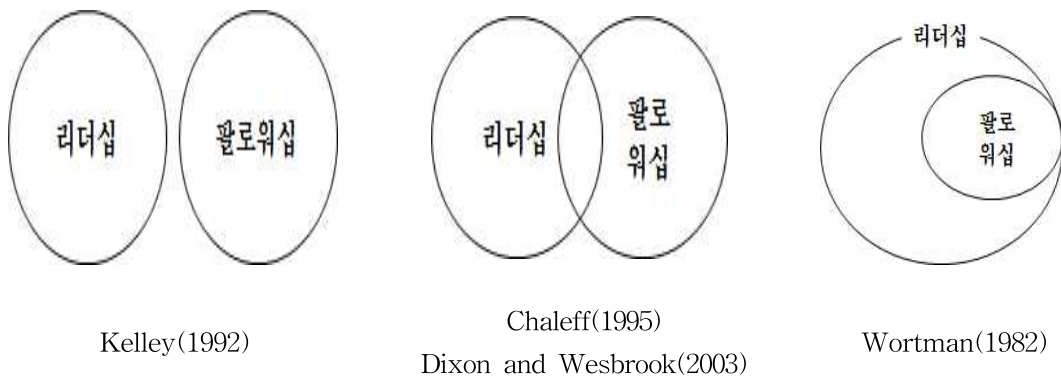
역할을 수행하는 대상에 사용되나, 개념이 모호하다는 점에서 리더의 영향력 대상으로 보는데 부적합한 것으로 설명하고 있다. 마지막으로 추종자는 업무와 관련하여 리더를 우선적 지도 원천으로 인식하고, 리더의 범주에 직접적인 보고체계가 아닌 사람을 포함하고 있다. 즉, 추종자의 개념은 직접적인 평가 및 보고 대상뿐 아니라 간접적 보고 대상까지 범위가 확대된 개념이다. 또한 Yukl(2010)은 리더의 영향력 행사 대상에 대한 표현으로 추종자 활용을 제안하고 있다. 이는 조직에서 구성원이 인식하는 리더는 직접 접촉이 가능한 대상뿐만 아니라 간접적으로 접촉하는 CEO와 같은 차상위 관리자도 리더로 인식될 수 있기 때문이다. 따라서 리더의 영향력 대상에 대한 용어의 차이를 고려할 때 추종자가 적합한 것으로 판단된다. 또한 팔로워는 한국어로 번안되어 추종자로 표시되고 있으나, Followership 연구에서 리더십 영향력 대상을 추종자로 표기하기 보다는 원어 그대로 활용하고 있어, 본 연구에서도 추종자보다 팔로워(follower)로 명시하고자 한다.

조직에서 팔로워 역할은 통제적 및 능동적 특성을 가지고 있는 것으로 볼 수 있다(김희봉, 2013). 우선, 조직에서 팔로워 역할을 통제적으로 접근하면, 팔로워는 조직과 리더의 지시를 받는 수동적 존재로 인식하는 것으로 팔로워의 역할은 제한적이다. 이러한 접근에서 팔로워는 조직을 위한 생산적 역할 수행에 있어 영향력이 작은 개인으로 볼 수 있다. 반면에 팔로워를 적극적 및 능동적으로 인식할 때 조직에서 팔로워는 주요 역할을 수행하는 대상으로 볼 수 있다. Hackman and Oldham(1976)은 조직에서 팔로워는 직무특성에 의해 영향을 받는 개별적인 존재로 설명한다. 즉, 조직에서 조직구성원에게 직무특성을 반영하여 직무를 설계할 때, 구성원의 직무수행 동기가 내재화되어 조직을 위한 효과성을 증대시키는 것으로 보고 있다. 이러한 직무관점에서 조직구성원은 통제의 대상이기는 하나, 직무의 수행과정에서 보다 자율성을 경험할 때 더 나은 결과를 창출할 수 있다는 점에서 통제보다는 자율적 대상으로 접근하는 것이 요구된다. 이는 팔로워십으로 확대될 수 있는데, 조직에서 팔로워를 통제의 대상으로 인식하기 보다는 팔로워의 자율성을 확대시켜주는 것이 더 효과적이라는 것이다. 따라서 조직에서 팔로워를 통제의 대상으로 접근하기 보다 자율성을 경험하여 능동적으로 변화하도록 유도할 필요성이 있다. 팔로워에 대한 이러한 고려는 팔로워에 대한 접근방법으로 작용하고 있다. 김희봉·송영수(2012)는 팔로워에 대한 선행연구 고찰을 통해 팔로워에 대한 4가지 관점을 제안하고 있다. 팔로워는 전문지식을 가지고 독립적으로 행동하는 사람(Kelley, 1992), 리더의 목적을 공유하며 이루어가는 사람(Chaleff, 1995), 조직의 목적과 목표를 공동으로 소유하며 리더를 추종하는 사

람(Dixon and Wesbrook, 2003), 리더의 의도를 달성하기 위해 대상(Wortman, 1982)으로 구분하는 것이다. 이는 팔로워의 자율성과 통제성의 정도에 따른 접근방식을 보여주고 있다.

한편 팔로워와 리더십에 대한 관계를 논의하기에 앞서, 기존연구에서 팔로워는 팔로워십 개념과 혼용되어 사용되고 있기 때문에 팔로워십과 리더십의 관계 고찰을 통해 팔로워와 리더십의 관계를 논하고자 한다. Kelley(1992)는 팔로워십에 초점을 맞추고 리더십과 팔로워십을 개별적인 개념으로 보며 팔로워를 독립적인 존재로 간주하고 있다. Chaleff(1995)와 Dixon and Wesbrook(2003)은 리더와 팔로워십을 지위에 의해 종속되는 관계로 보기 보다는 리더 또는 조직의 목적 달성을 위한 상호 협력적 관계로 간주한다. Wortman(1982)의 접근은 팔로워십을 리더에 종속되는 관계로 보며, 팔로워십은 리더의 목적을 달성하는 과정에서 자신의 목표를 획득하는 것으로 본다. 즉, 팔로워십에 대한 학자별 접근방법은 팔로워십과 리더십 접근에 대한 기준으로 작용하고, 리더의 필요성과 관련한 논쟁의 원인이 될 수 있다.

<그림 II-2> 팔로워십 접근 방법



Kerr and Jermier(1978)는 리더십 대체이론을 통해 조직에서 리더보다는 다른 요인들의 중요성을 강조하고 있다. 이는 조직에서 리더의 필요성을 감소시키는 원인들이 있으며, 이를 중화요인과 대체요인으로 명명하고 있다. 두 요인은 부하특성, 과제특성, 조직특성으로 구분하고 있으나, 이 가운데 주목할 부분은 부하의 특성이다. 그들은 추종자의 경험, 능력, 훈련, 전문직 성향, 보상에 대한 무관심이 리더의 필요성을 저해하는 원인으로 주장한다. 이는 추종자의 특징이 리더십을 감소시키는 원인이 되고 나아가 리더십보다는 추종

자인 팔로워 특성이 더 중요할 수 있음을 의미한다. 따라서 팔로워 특성과 리더십이 독립적이라고 볼 수 있으며, 리더십에서 팔로워에 대한 두 개념의 접근방법에 따라 팔로워의 역할에 차이가 있을 수 있다. 본 연구에서는 팔로워와 리더십의 관점을 독립적인 개념으로 보다는 상호보완적 관계로 접근하고 있다. 이는 팔로워의 통제성과 자율성에 있어 팔로워의 자율성에 주목하고 있으나, 이러한 접근이 팔로워와 리더십을 구분하는 독립적인 관점이기 보다는 팔로워의 독립적 활동을 위한 자율성을 강조하는 것이다.

팔로워의 설명에 앞서, 팔로워십 개념을 설명하고자 한다. 팔로워십은 학자들에 따라 능력, 자질이나 역할, 특성, 과정으로 해석되고 있다. 능력으로 접근을 살펴보면, Bjugstad et al.,(2006)은 팔로워십은 조직을 극대화하기 위한 리더의 영향력을 지지하고, 효과적으로 리더의 지시를 따르는 능력으로 설명한다. 그들의 관점에서 팔로워십은 리더십과 구분되는 개별적 접근이 아닌 리더십의 영향을 받는 통합적 접근으로 볼 수 있다. 자질이나 역할로 접근하는 팔로워십은 조직목표 달성을 위한 주요 부분으로 간주되고 있고(Kelley, 1988), 팔로워십이 조직에서 추종자의 역할로 팔로워의 자질에 따라 팔로워십 유형에 차이가 있는 것으로 볼 수 있다. 팔로워십의 특성에 대한 접근에서는 팔로워의 비판적 사고, 열정, 주인의식, 팀정신을 팔로워십으로 접근하고 있다(Colangelo, 2000; Banutu-Gomez, 2004). 팔로워십의 과정적 접근을 보면, 팔로워십은 리더의 지시에 따르기 위한 책임감을 인식하고, 팔로워가 가진 능력이 지시를 수행할 수 있도록 상황에 적합한 행동을 취하는 전반적 과정이다(Townsend and Gebhart, 1997). 팔로워십의 과정적 접근은 리더의 역할에 반응하는 존재로서 팔로워의 역할이 발휘되는 전반적 과정을 팔로워십으로 본다. 팔로워십 개념에 대한 다양한 시각은 연구에도 영향을 미치고 있다. 기존의 팔로워십 연구는 팔로워십 유형의 영향력과 팔로워십을 개인 역량으로 접근한 연구로 구분하여 연구들이 수행되고 있다.

그러나 기존의 팔로워십 연구에서 나타나는 한계는 팔로워십 개념에 대한 명확성에 있다. Kelley(1992)에 의해, 팔로워십 개념이 소개되고 있으나, 팔로워십의 개념적 정의는 여전히 명확하지 않은 실정이다. 또한 팔로워십 연구에서는 Kelley(1992)가 제안한 팔로워 유형과 Colangelo(2000)에 의해 제안된 팔로워 특성에 관한 연구가 수행되고 있으나, 기존 연구에서 팔로워 유형과 특성이 팔로워십으로 간주되고 있다. 그러나 팔로워십 개념의 모호성을 고려할 때, 선행연구의 이 같은 접근은 주의가 요구된다. 따라서 본 연구에서는 팔로워에 초점을 맞추되, 팔로워십 연구에 활용되고 있는 팔로워 유형, 특성, 역량의 연구

를 팔로워 유형, 특성, 역량으로 활용하고자 한다.

2) 팔로워 유형으로 접근 및 선행연구

팔로워에 대한 접근방식은 팔로워 유형 구분에도 반영되고 있다. 팔로워 유형 구분에 대한 연구로 Kelley(1992), Chaleff(1995), Kellerman(2008)의 연구가 있으며, 팔로워 유형을 정리하면 다음과 같다. 먼저 Kelley(1992)의 팔로워 유형 구분을 살펴보면, 팔로워의 유형을 구분하는 기준은 적극적과 수동적 참여, 독립·비판적과 의존·무비판적 사고를 기준으로 팔로워의 유형을 5가지로 구분하고 있다. 5가지 팔로워 유형은 수동형(passive), 순응형(conformists), 소외형(alienated), 실용형(pragmatists), 모범형(exemplary)이다. 수동형은 비판적 사고 및 적극적 참여가 없는 유형으로 책임감이 없고 술선수범하지 않으며 지시에 의존하는 유형이다. 순응형은 조직이 설정한 기준을 따르지만 독립적인 사고가 부족하여 리더의 지시에 따르는 유형이다. 소외형은 적극적인 참여는 없지만 독립·비판적 사고가 가능한 유형이다. 실무형은 안전을 선호하는 형태로 조직의 기준 등에 민감하고 자신의 이익을 중시하는 유형이다. 모범형은 적극적이고 독립 및 비판적 사고를 하는 유형으로 독립적이고 독창적인 팔로워 유형이다. Kelley(1992)의 팔로워 유형 구분은 국내 연구에서 연구가 수행되고 있다.

Chaleff(1995)는 팔로워 유형을 4가지로 구분하였으며, 분류기준은 팔로워의 리더지지 정도와 리더에 대한 도전 정도이다. 그는 팔로워 유형을 파트너(partner), 실행자(implement), 개인주의자(individualist), 의지자(recourse)의 4가지 유형으로 구분하였다. 첫째, 파트너는 리더에 대한 높은 지지와 높은 도전을 보이는 형태로 리더와 자신의 행동에 대해 책임을 가지고 행동하는 유형이다. 둘째, 실행자는 리더에 대한 높은 지지와 낮은 도전을 보이는 형태이다. 셋째, 개인주의자는 리더에 대해 낮은 지지를 보이지만, 리더에 대한 도전은 높은 형태로 타인이 침묵할 때 자신은 발언하는 형태를 보인다. 넷째, 의지자형은 리더에 대한 낮은 지지와 도전을 보이고, 자신의 직위를 유지하기 위해 최소한의 노력만을 투입하는 형태이다. 그러나 Chaleff(1995)의 팔로워 분류기준은 실증연구에서는 이러한 분류기준이 실증연구에 활용되지 못하고 있는 실정이다.

Kellerman(2008)은 Kelley(1994)의 팔로워의 5가지 유형이 활동성과 독립성의 정도에 따라 구분되는 것을 보완하여, 팔로워 유형을 제안하고 있다. 그는 팔로워의 유형을 구분하는 기준으로 열의(engagement) 정도를 활용하고 있다. 팔로워의 유형은 활동형

(activity), 참여형(participant), 방관자형(bystander), 저항형(diehard), 고립형(isolate)으로 구분하였다. 고립형은 자신의 주변에서 일어나는 일에 대한 인식이 부족한 유형이다. 방관자형은 조직에서 일어나는 일은 관찰하고 있으나 참여가 부족한 형태이다. 참여형은 팔로워가 리더나 조직을 지지하거나 또는 팔로워에 반대하거나 상관없이 노력하는 형태이다. 활동형은 열정적이고 열의가 높은 형태로 리더를 대신하거나 리더가 자리를 비운 상태에서 열정적으로 자신의 역할을 수행하는 형태이다. 저항형은 리더에게 헌신하거나 필요성에 의해 리더를 축출하는데 동기가 부여되는 형태이다. Kellerman(2008)의 분류기준 또한 실증연구에서 활용된 사례를 발견하는데 어려움이 있다.

국내 선행연구에서도 팔로워 유형을 구분하려는 시도가 있었다. 김희봉·송영수(2011)는 선행연구에서 구분된 팔로워 유형들을 조직의 필요성 정도에 따라 구분하고 있다. 그들은 모범형, 파트너, 활동형 팔로워를 조직 필요도가 높은 팔로워 유형으로 구분하고, 순응형, 소외형, 수동형, 의지자, 방관자형, 저항형, 고립형을 조직필요도가 낮은 유형으로 구분하였다. 그러나 그들은 기준으로 적용하는 조직 필요성에 대한 명확한 기준을 제시하지 못하고 있다.

전술한 것처럼, 팔로워 유형은 학자 간 다양한 접근이 시도되고 있다. 그러나 선행연구에서 팔로워 유형은 팔로워 유형으로서의 구분과 팔로워 유형을 팔로워십으로 준용하고 있는 연구로 구분할 수 있다. 팔로워십 유형으로의 접근에서 팔로워 유형의 측정도구는 Kelley(1992; 1994)에 의해 제안된 도구를 활용하고 있다. 팔로워십 유형과 조직유효성의 관계도 확인되고 있다(박재연·권동극·김영식, 2007; 박재완·박재연, 2014). 박재연·권동극·김영식(2007)은 패밀리 레스토랑 직원을 대상으로 Kelley(1994)의 측정도구를 활용하여 연구를 수행하였다. 팔로워십 유형은 모범형, 소외형, 실무형, 수동형으로 구분하였으며, 팔로워십 유형에 따른 임파워먼트와 정서적 몰입의 영향력 관계를 규명하였다. 모범형, 수동형 팔로워십은 정서적 몰입에 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 모범형, 소외형, 실무형, 수동형 팔로워십 모두 임파워먼트에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직에 대한 정서적 애착에 있어 팔로워십 유형에 따라 차별적 영향력이 있는 것을 보여주고 있으며, 팔로워십이 임파워먼트에 영향을 미치는 것을 의미한다. 박재완·박재연(2014)는 정규직과 비정규직을 대상으로 Kelley(1992)의 측정도구를 활용하여 팔로워십 유형과 직무만족의 관계를 검증하였다. 팔로워십 유형은 모범형, 소외형, 실무형, 순응형, 수동형으로 구분되었으며, 모범형과 실무형은 직무만족에 긍정적인 영향력이 있으며, 소외형은 직무만족을 감소시키는 것으로 확인되었다. 또한 순응형과 수동형 팔로워십은 직무

만족에 영향력이 없는 것으로 나타났다. 팔로워십 유형의 연구에서 Kelley(1992)와 Kelley(1994)의 측정도구가 활용되어 팔로워십 유형을 구분하고 있으며, 팔로워십 유형에 따라 정서적 몰입과 직무만족과 같은 조직유효성에 미치는 영향력에 차이가 있음을 확인하고 있다. 그러나 팔로워십 유형의 연구에서는 팔로우와 팔로워십에 대한 구분에 한계를 보이고 있다.

<표 II-1> 팔로워 유형 연구

연구자	연구변수	연구대상	측정도구(FL)	연구결과
박재연, 권동극, 김영식 (2007)	팔로워십 유형 임파워먼트 정서적몰입	패밀리레스 토랑 직원 280부	Kelley(1994)	<ul style="list-style-type: none"> - 팔로워십 유형(모범형, 소외형, 실무형, 수동형) - 모범형(o),소외형(x),실무형(x),수동형(o) → 정서적 몰입 - 모범형(o),소외형(o),실무형(o),수동형(o) → 임파워먼트
Blanchard d et al. (2009)	팔로워십 유형 내재적직무만족 외재적직무만족 정서적조직몰입 규범적조직몰입	대학교직원 331부	Kelley(1992)	<ul style="list-style-type: none"> - 팔로워십 유형(비판적사고, 적극적참여) - 비판적(x),적극적(+) → 정서적 몰입 - 비판적(-),적극적(+) → 규범적 몰입 - 비판적(x),적극적(+) → 내재적 만족 - 비판적(-),적극적(+) → 외재적 만족 - 조절(적극×비판)→외재적(o), 강화
박재완, 박재연 (2014)	팔로워십 유형 직무만족 고용형태	정규직/ 비정규직 389부	Kelley(1992) 수정 김승현(2009)	<ul style="list-style-type: none"> - 팔로워십 유형(모범형, 소외형, 실무형, 순응형, 수동형) - 모범형(+),소외형(-),실무형(+),순응형(x), 수동형(x)→직무만족 - 소외형, 수동형이 고용형태 조절(비정규 직일수록 부정적 영향력 증가)

3) 팔로워 특성으로 접근 및 선행연구

팔로워 특성에 관한 연구는 Kelley(1992)의 팔로워 유형에 근거하여 그 범위를 확대하고 있다. 팔로워 특성에 대한 접근은 Banutu-Gomez(2004)와 Colangelo(2000)의 연구로

구분할 수 있다. Colangelo(2000)은 팔로워 특성을 비판적 사고, 적극적 참여, 열정, 팀 정신의 4가지 요인으로 구분하고 있다. 비판적 사고(critical thinking)는 리더나 집단의 기준에 영향을 받기보다, 팔로워의 기준에 따른 사고 및 행동하는 정도를 뜻한다. 적극적 참여(active participation)는 유용한 팔로워는 주인의식을 가지고 솔선수범하고 참여하여 자발적으로 행동하는 특성을 의미한다. 열정(passion)은 팔로워의 목표와 조직목표의 관련성을 인식하고 자신의 과업에 열의를 보이는 것을 의미한다. 팀 정신(team mindness)은 팔로워가 자신의 이익을 추구하기 보다는 상호간 협력 및 조직효과 극대화를 위해 자신의 이익을 희생하는 것을 의미한다(권중생, 2013). Banutu-Gomez(2004)는 팔로워의 특성으로 독립적 및 비판적 사고를 강조하며, 팔로워의 이러한 특성이 창의적 및 건설적인 업무수행을 유도하는 것으로 보며 이를 팔로워십으로 접근하고 있다. 양동훈·구관모(2005)는 팔로워 특성을 Colangelo(2000)의 4가지 유형에서 열정을 제외하고, 목표일치성지각을 추가하여 팔로워 특성을 확대하고 있다. 목표일치성 지각은 조직이 추구하는 목표의 가치와 자신이 추구하는 가치의 동일시 정도를 의미하며, 비판적 사고, 적극적 참여, 팀 정신, 목표일치성 지각을 팔로워 특성으로 설명하고 있다.

팔로워십을 자질 및 개인특성으로 접근한 연구도 확인되고 있다(양동훈·구관모, 2005; Blanchard et al., 2009; 이도화·강기형·이종법, 2009; 정현영·이상우, 2011; 권중생, 2013; Kang, Heo, and Kim, 2015). 양동훈·구관모(2005)는 특1급 호텔 종사자를 대상으로 Kelley(1992)와 Colangelo(2000)의 척도를 활용하여 팔로워십과 LMX 및 직무태도의 관계를 검증하였다. 팔로워십 특성은 비판적 사고, 적극적 참여, 팀정신, 목표일치성 지각으로 구분하여 팔로워십 하위개념들이 결과변수에 미치는 영향력을 확인하였다. 목표일치성 지각과 적극적 참여는 LMX에 영향력이 있으며, 목표일치성 지각과 적극적 참여는 갈등지각에 영향력이 없었다. 팔로워십 특성 가운데 적극적 참여와 목표 일치성 지각이 상사와의 관계지각에 영향을 미치는 것이 확인되고 있다. Blanchard et al.,(2009)은 대학교 직원을 대상으로 Kelley(1992)의 측정도구를 활용하여 팔로워십 특성이 내·외재적 직무만족과 정서적·규범적 조직몰입에 미치는 영향력을 확인하였다. 팔로워십 특성으로는 비판적 사고와 적극적 참여로 구분되었으며, 비판적 사고는 규범적 몰입과 외재적 만족을 감소시키고, 적극적 참여는 정서적 몰입, 규범적 몰입, 내재적 만족, 외재적 만족을 증가시키는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 팔로워십 특성의 영향력이 차별적임을 의미하며, 팔로워십 특성을 다차원으로 접근하는 것의 필요성을 보여주고 있다. 이도화·강기형·이종법

(2009)은 부산지역 제조 및 운송업 종사자를 대상으로 Colangelo(2000)의 측정도구를 활용하여 팔로워십 원인과 결과변인을 검증하였다. 팔로워십 하위개념은 목표일치성, 비판적 사고, 능동적 참여, 팀 정신으로 구성되었으며, 원인변수로 변혁적 리더십, 결과변수로 직무만족, 조직몰입, OCB, 혁신행동을 설정하였다. 팔로워십은 하위개념을 모두 포괄하여 단일개념으로 접근하였으며, 변혁적 리더십이 팔로워십의 원인이 되며, 팔로워십이 직무만족, 조직몰입, OCB, 혁신행동에 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 정현영·이상우(2011)은 서울 특1급호텔 직원을 대상으로 Colangelo(2000)의 측정도구를 활용하여 팔로워십 특성과 냉소주의 관계를 확인하였다. 팔로워십은 비판적 사고, 적극적 참여, 열정으로 구성되었으며, 비판적 사고는 냉소주의를 증폭시키는 원인으로, 적극적 참여는 냉소주의를 감소시키는 원인이 되는 것을 확인하였다. 권중생(2013)은 99개 기업 및 관공서 직원을 대상으로 Colangelo(2000)의 측정도구를 활용하여 팔로워십 원인과 결과변수를 검증하였다. 팔로워십 하위개념은 목표일치성 지각, 비판적 사고, 능동적 참여, 팀 정신으로 구성되었으며, 이도화·강기형·이종범(2009)의 연구에서처럼 팔로워십을 단일개념으로 접근하였다. 변혁적 및 거래적 리더십이 팔로워십에 영향력이 있는 것으로 확인되었으며, 팔로워십이 직무몰입에 영향력이 있는 것으로 나타났다. Kang, Heo, Kim(2015)은 호텔직원을 대상으로 Colangelo(2000)의 측정도구를 활용하여 연구를 수행하였다. 팔로워십 유형은 비판적 사고, 적극적 참여, 목표일치성 지각, 팀정신으로 구성되었으며, 적극적 참여는 직무소진을 증가시키고, 목표일치성 지각과 팀정신은 직무소진을 감소시키는 것으로 확인되었다. 또한 비판적 사고, 목표일치성 지각, 팀정신은 직무스트레스를 감소시키고 적극적 참여는 직무스트레스를 증가시키는 것으로 확인되었다. 권형창·김경석(2015)는 제조업, 서비스업, 병원 직원을 대상으로 Kelley(1992)의 측정도구를 활용하여 연구를 수행하였다. 팔로워십은 독립·비판적 사고, 적극적 참여로 구성되었으며, 적극적 참여는 LMX, 참여적 의사결정, 권한위임에 영향력이 있으나, 독립·비판적 사고는 모든 결과변수에 영향력이 없는 것으로 확인되었다. 팔로워십을 특성으로 접근한 연구에서는 다음과 같은 한계가 있다. 첫째, 팔로워십 특성 간의 통합적 접근의 타당성이다. Blanchard et al.,(2009), 정현영·이상우(2011)의 연구에서 비판적 사고와 적극적 참여의 결과변수에 대한 영향력에 있어서는 방향성에 차이가 있는 것으로 확인되고 있다. 즉 결과변수에 미치는 영향력에 차이가 있는 하위개념을 통합적으로 접근할 수 있는가에 의문이 제기된다. 둘째, 연구결과에 차이가 있는 것으로 확인되고 있다. Kang, Heo, and Kim(2015)의 연구에서 적극적 참여는 직

무소진 및 직무스트레스를 증가시키는 원인으로 확인되고 있으나, 정현영·이상우(2011)의 연구에서는 적극적 참여가 냉소주의를 감소시키는 것으로 확인되고 있다. 이러한 결과는 팔로워십의 하위개념인 적극적 참여가 직무 및 조직에 대한 부정적 인식에 미치는 영향력에 대해 일관성이 없음을 보여주고 있다.

<표 II-2> 팔로워 특성 연구

연구자	연구변수	연구대상	측정도구(FL)	연구결과
양동훈, 구관모 (2005)	팔로워십 특성 LMX 직무태도	특1급 관광호텔 직원 554부	Kelley (1992) Colangelo (2000)	- 팔로워십(비판적 사고, 적극적 참여, 팀정신, 목표일치성 지각) - 목표일치(o), 적극(o), 팀정신(x), 비판(x) →LMX - 목표일치(x), 적극(x)→갈등지각 - 목표일치(o), 적극(o)→직무만족, 부분(LMX) - 목표일치(o), 적극(x)→직무만족, 부분(LMX)
이도화, 강기형, 이중범 (2009)	변혁적리더십 팔로워십 개인성과 (직무만족, 조직 몰입, OCB, 혁신 행동)	부산지역 제조 및 운송업 196부	Colangelo (2000)	- 팔로워십 매개 및 조절효과 - 하위개념(목표일치성, 비판적 사고, 능동적 참여, 팀 정신) - 팔로워십→직무만족(o), 조직몰입(o), OCB(o), 혁신행동(o) - 변혁적리더십→팔로워십(o) - 팔로워십 조절효과 없음(모든 경로) - 팔로워십 매개효과(변혁적→직무만족, 조직 몰입, OCB 부분, 변혁적→혁신행동 완전)
정현영, 이상우 (2011)	팔로워십 조직냉소주의 조직시민행동	서울 특1급 호텔 직원 204부	Colangelo (2000)	- 팔로워십(비판적 사고, 적극적 참여, 열정) - 비판(+), 적극참여(-), 열정(x)→냉소
권중생 (2013)	변혁적/거래적 리더십 팔로워십 직무몰입	99개 기업 관공서 직원 476부	Colangelo (2000) Kelley (1992) 수정	- 팔로워십 매개 및 조절(목표일치성지각, 비판적 사고, 능동적 참여, 팀 정신) - 변혁적(o)/거래적(o)→팔로워십 - 팔로워십 하위개념들이 부분적으로 매개(변혁적-비판적사고-몰입X), 조절(거래적-몰입, 팀정신 조절(X)) 제외
최서현, 이도화 (2013)	팔로워십 LMX질 조직몰입 혁신행동	부산지역 대/중소기 업 직원 332부	Colangelo (2000)	- 팔로워십 통합적 접근 - 팔로워십→LMX(o), 조직몰입(o), 혁신행동(o) - LMX 팔로워십→몰입/혁신 모두 부분매개

Kang, Heo, Kim (2015)	팔로워십 직무소진 직무스트레스 고객지향성	호텔직원 544부	Kelley(1992) Colangelo (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - 팔로워십 유형(비판적사고, 적극적참여, 목표일치성, 팀정신) - 비판적(x),적극적(+),목표일치(-),팀정신(-) →직무소진 - 비판적(-),적극적(+),목표일치(-),팀정신(-) →직무스트레스
권형창, 김경석 (2015)	팔로워십 LMX 참여적 의사결정 권한위임	제조, 서비스, 병원업종 직원 245부	Kelley(1992) 장동현(1994)	<ul style="list-style-type: none"> - 팔로워십(독립적/비판적 사고, 적극적 참여) - 독립/비판(x), 적극참여(o)→LMX - 독립/비판(x), 적극참여(o)→참여의사 - 독립/비판(x), 적극참여(o)→권한위임 - 독립/비판→LMX→참여(완전매개) - 적극참여→LMX→권한위임(부분매개)

4) 팔로워 역량으로 접근

역량(competency)은 특정 역할 수행에 효과적이고, 우수한 성과도출과 관련된 개인의 내적특성이다(Boyatzis, 1982). McClelland(1973)은 조직에서 뛰어난 직무성과를 가능하게 하는 개인의 내적특성을 역량으로 보고 있으며, McLagan(1982)는 직무나 역할 수행에 탁월한 수행자의 능력으로 접근하고 있다. Boyatzis(1982)는 역량은 특정 역할 수행에 효과적이고, 우수한 성과도출과 관련된 개인의 내적특성으로 보고 있다. 즉, 역량은 개인이 업무와 관련된 수행의 효율성과 결과의 효과성에 주목하는 개인특성을 의미한다. 또한 Boyatzis(1982)는 고성과자와 저성과자를 비교하여 차이가 발생하는 지식, 기술, 특질, 동기, 자기이미지, 사회적 역할이 역량을 구성하는 요인으로 보고 있다. Spencer and Spencer(1993)는 다양한 상황에서 지속되는 개인의 내재화된 행동 및 사고방식을 역량으로 설명하고 있다. 역량은 개인의 내적특성으로 직무 및 수행의 우수한 결과를 도출하는데 기여하는 개인의 내적특성으로 정의할 수 있다.

그러나 역량으로써 팔로워십을 접근한 연구에서 팔로워 역량은 개인의 내적 특성으로 설명되고 있으나, 역량의 구성요인에 대해 학자들마다 다양한 접근이 이루어지고 있다. 이러한 원인에 대해, 오현석(2007)은 역량의 구성요소와 의미에 대해 학자 간 일관된 정의가 없음을 지적하고 있으며, 역량의 의미가 상황과 목적에 따라 차이가 있기 때문으로

보고 있다(문용린·유경재·전중희·엄채운, 2007).

팔로워십 역량은 기존연구에서 팔로워의 특성과 특징을 포함한 광의의 개념으로 접근하고 있다(김희봉·송영수, 2011; 김희봉, 2013; 최준원·권성우, 2014). 팔로워십 역량에 대한 접근은 리더십 역량과 비교를 통한 방법(김희봉, 2013)과 팔로워십 선행연구 고찰을 통한 공통요인 도출(김희봉·송영수, 2011; 최준원·권성우, 2014)로 구분된다. 김희봉(2013)의 연구에서는 팔로워십 역량은 리더십 역량에서 그 근거를 찾고 있다. 그는 리더십 역량이 우수한 성과를 발휘하는 리더의 내재적 특성이며, 리더십 역량과 팔로워십 역량이 중복되는 것으로 주장하고 있다. 이러한 주장은 조직에서 중간관리자인 리더가 차상위 관리자에게는 팔로워로 인식되기 때문에, 우수한 리더십 특성들이 팔로워십 특성으로 볼 수 있다는 관점이다. 그는 기존의 리더십 특성 연구의 선행결과를 바탕으로 공통적 리더십 역량을 구분하고 있다. 공통적 리더십 역량으로는 정직, 선견지명, 영감부여, 지능, 윤리성, 솔직함, 관용, 지원, 협력성, 배려, 창의성, 야망, 자기통제, 열정, 스트레스 관리, 침착성, 자신감, 낙천성, 끈기, 내적통제, 정서적 안정, 신뢰성, 호기심, 적극성, 책임감, 의사소통, 상황적응성 등이 리더십 역량 요인이다. 팔로워십 선행연구에서 나타나는 팔로워 역량으로 조직목표추구, 정보전달, 문제해결능력, 제안, 자발성, 리더인정, 혁신성, 갈등관리, 유연성, 책임감, 신뢰성, 열정, 의사소통, 지적능력, 정직성, 용기, 충성심, 윤리성, 협력을 제안하고 있다. 또한 팔로워십 역량과 리더십 역량의 비교에 있어 차이점은 두 역량의 차이점으로 지식과 기술이 팔로워십 역량의 리더십 역량과 구분되는 차별적인 부분이라는 점이다. 그러나 전문가 패널 및 정량적 조사를 통한 연구 결과 팔로워십 역량은 지식, 기술, 태도의 3개 유형으로 구분되고, 12개 주요 역량과 39개의 세부 역량의 위계를 확인하였다.

김희봉·송영수(2011)는 팔로워십 기존연구 결과를 토대로 학자별 팔로워십 주요 역량을 정리하였다. 그들은 팔로워십 역량을 지식, 기술, 태도로 구분하여 학자 간 역량을 비교하였다. 이를 통해, 구분된 군 조직의 팔로워십 공통 역량은 충성심, 주인의식, 성실성, 긍정적 사고, 용기, 정직성, 신뢰형성, 조직목표이해, 직무지식, 협력, 동료애, 헌신이 있으며, 추가역량으로 리더의 의도 이해, 업무예측, 문제해결, 리더와의 친밀감, 겸손, 자기개방, 설득력, 추진력, 정직성, 실수인정을 공통 및 추가 역량으로 구분하였다.

<그림 II-3> 팔로워 역량과 리더 역량 비교

팔로워십 역량	공통역량	리더십 역량	
조직목표추구 정보전달 문제해결능력 제안 자발성 리더인정 혁신성 갈등관리	유연성	영감부여	침착성
	책임감	지원	자신감
	신뢰성	든든함	낙천성
	열정	배려	끈기
	의사소통	창의성	내적통제
	지적능력	야망	정서적 안정
	정직성	자기통제	호기심
	용기	스트레스	적극성
	충성심	관리	관용
	윤리성	상황적응성	공정성
협력	자립심	선견지명	

출처: 김희봉(2013), 팔로워십 역량의 중요도 및 역량개발 요구도 분석-대기업 구성원의 직책별 인식을 중심으로, 박사학위 논문, p.25

최준원·권성우(2014)는 선행연구의 팔로워 역량에 관한 근거를 토대로 팔로워 역량 중요성을 평가하였다. 팔로워 역량으로는 독립적·비판적 사고, 책임감·주인의식, 의사소통능력, 진정성, 협력, 적극적 주도, 리더에게 순응, 직무열의, 조직목표·리더입장 고려, 정보력, 충성심·상사지지, 변화 대처, 긍정성, 창의성, 성실성, 자기계발, 품행, 자아인식, 온정·희생, 업무능력, 융통성, 자기관리, 도전정신, 조직제도 순응의 하위개념들이 7가지 요인으로 구분되었다. 팔로워 역량의 상위개념은 주도적 책임수행, 상생, 진정성, 직무열의, 조직제도 순응, 업무능력, 성실성으로 분류되었다.

본 연구에서 팔로워 역량을 지식, 기술, 태도의 측면에서 접근하고자 한다. 최준원·권성우(2014)의 연구에서 개발된 팔로워 역량을 7개의 하위개념으로 분류하고 있으나, 구성개념 간의 기준을 제시하지 못하는 특징이 있다. Colangelo(2000)의 연구에서 팔로워 특성은 비판적 사고, 적극적 참여, 열정, 팀 정신의 4가지 요인으로 구분되고 있으며, 최준원·권성우(2014)의 연구에서 개발된 측정도구도 팔로워 특성 요인과 중복되는 경향이 있기 때문에 팔로워 역량보다는 팔로워 특성에 가까운 것으로 판단된다. 그러나 김희봉(2013)의 연구에서 개발된 측정도구는 팔로워 역량을 지식, 기술, 태도의 3가지 유형으로 구분하고

있어 팔로워 역량 각 차원을 측정하는데 적합한 것으로 판단된다. 그러나 김희봉(2013) 연구에서 팔로워 역량은 지식, 기술, 태도의 3가지 요인과 이를 구성하고 있는 총 13가지 유형으로 팔로워 역량이 구성되어 있어 13가지 요인을 모두 반영하는데 한계가 있는 것으로 판단된다. 따라서 지식, 기술, 태도의 3가지 요인을 유지하면서 각 요인의 하위개념들을 2개로 구분하여 접근하고자 한다.

팔로워 및 팔로워십 선행연구 특징을 살펴보면, 국내 선행연구에서는 팔로워 유형과 특성에 대한 실증연구들이 수행되고 있으며, 팔로워 역량을 구분하기 위한 척도개발 연구가 활발하게 이루어지고 있다. 반면에 국외 선행연구에서는 팔로워십에 대한 개념적 논의와 소수의 실증연구들이 수행되고 있다. 이러한 특징은 팔로워십 연구의 한계와도 관련되어 있다. 국내 선행연구의 경우, 팔로워와 팔로워십의 개념이 혼용되어 사용되고 있기 때문에 두 개념 간 모호성이 있다. 이는 리더의 영향력 대상으로서의 팔로워와 독립성을 강조하는 팔로워십의 특성에 대한 고려를 반영하지 못하고 있기 때문에, 리더십과 팔로워십 관계를 설명하지 못하는 한계가 있다. 한편, 팔로워십을 유형과 특성으로 접근한 연구에서는 팔로워십이 조직유효성과 조직에서의 생산적 행동에 미치는 영향력이 규명되고 있다. 그러나 팔로워십을 역량으로 접근하는 연구에서는 팔로워십의 효과성이 입증되지 못하고 있는 실정이다.

<표 II-3> 팔로워 역량 연구

연구자	연구변수	연구대상	측정도구(FL)	연구결과
김희봉, 송영수 (2011)	팔로워십 주요 역량	군 조직 중간관리자	-	- 팔로워십 주요 역량 - 지식, 기술, 태도로 구분 - 지식(조직목표공유, 지적능력) - 기술(대인관계, 의사소통) - 태도(자신감, 성실성, 충성심, 자기관리, 적극성, 책임감)
김희봉 (2013)	팔로워십(역량) 척도개발	전문가집단 직장인	-	- 문헌연구를 통해 팔로워 역량 도출 - 지식(조직목표이해, 업무전문성, 혁신적사고), 기술(문제해결력, 협력, 대인관계, 의사소통), 태도(열정, 정직성, 신뢰성, 책임감, 주인의식)
최준원, 권성우 (2014)	팔로워십(역량) 척도개발	IT제조, 통신 등 389부	-	- 문헌연구를 통해 팔로워 역량 도출 - 주도적 책임수행, 상생, 진정성, 직무 열의, 조직제도 순응, 업무능력, 성실성 7가지 요인 구분.

3. 선제적 커뮤니케이션 행동

1) 선제적 행동과 선제적 커뮤니케이션 행동

선제적 행동(proactive behavior)은 업무와 관련하여 현 상황을 개선하기 위한 조직구성원의 의도된 행동이다(Frese et al., 1997; Grant and Ashford, 2008). 선제적 행동은 조직에서 개인이 직면하는 문제에 대해 수동적으로 대응하기 보다는 개인이 적극적이며 능동적으로 대응하는 개인의 자발적 행동으로 다루어지고 있다. 선제적 행동에 대한 기존의 접근에서는 선제적 행동이 변화와 관련하여 개인의 자발적 행동에 주목한다. Bateman and Crant(1993)는 선제적 행동을 조직에서 개인이 수동적인 존재로 직무 및 조직 환경에 대응하기 보다는 자신의 업무와 관련된 환경을 능동적으로 변화시키는 것을 강조하면서 선제적 행동의 중요성을 주장하고 있다. Crant(2000)는 조직에서 개인이 직면하는 환경변화에 주목하여 환경 변화에 대한 능동적 측면에서 선제적 행동의 필요성을 제안하고 있다. Frese et al.(1997) 등은 선제적 행동을 개인에 의해 좌우되는 주도적인 행동으로 설명하고 있다. 국내 연구에서 선제적 행동은 조직에서 개인이 자신과 주변 환경에 영향을 미치기 위한 의도적 행동으로 접근하고 있다(김정식·박종근·백승준, 2013). 고영심(2014)은 선제적 행동을 현 상황에 대해 도전적으로 접근하여 새로운 것을 창조하고 개선하는 행동으로 보고 있다. 선제적 행동에 대한 기존연구들의 접근에서 나타나는 특징은 선제적 행동에 있어 개인의 자발성과 변화와 관련된 행동의 측면에 초점을 맞추고 있다는 점이다.

선제적 행동을 구분하는 주요 특징 가운데 한 가지는 선제적 행동이 개인의 자발적이며 능동적 행동이라는 점이다. 이러한 특성은 기존연구에서 개인의 자발성을 강조한다는 측면에서 조직시민행동 및 혁신행동과 유사한 개념으로 볼 수 있다. 김정식·박종근·백승준(2013)은 선제적 행동과 조직시민행동의 개념을 비교하면서 조직 현상에 대한 두 개념의 차이점을 논의하고 있다. 조직시민행동은 공식적인 역할이 아니며, 비보상적인 측면에서 개인의 자발성을 강조하지만, 비보상성과 일상성이라는 측면에서 자발적 행동이 이루어지지만 조직이나 개인 직무를 변화시키기 위한 행동은 아니다. 이는 조직시민행동은 조직의 현 상태를 유지하는 것을 목적으로 하는 반응적 행동이라는 것이다. 반면에 선제적 행동은 현 상태를 유지하기 보다는 미래지향적인 측면에서 행해지는 자발적 행동으로 조직 및 직무와 관련해 현재 상태를 유지하기 보다는 변화를 지향한다. 이러한 조직의 상태에 대한 차별적 인식이 두 개념을 구분하는 기준으로 본다. 또한 선제적 행동과 혁신행동

의 차이점은 행동의 선행요인에 있다. Scott and Bruce(1994)는 혁신행동은 조직의 변화에 필요한 아이디어와 새로운 기술을 탐색하고, 이를 실행으로 옮기는 능동적 행동을 언급한다. 또한 혁신행동에 있어 개인의 주요한 요인은 창의성 및 창의적 행동이라는 점이다(Kanter, 1988). 반면에 선제적 행동은 변화를 위한 개인행동의 원인을 주도성과 같은 개인성향에서 찾는다(Bateman and Crant, 1993). 또한 혁신행동은 새로운 아이디어와 기술을 찾는 과정이라면, 선제적 행동은 변화의 필요성에 대한 인식을 통해 이를 실행에 옮기는 것에 주목한다. 두 개념의 범위와 관련해서 유동희·신유형(2014)은 선제적 행동의 유형에 혁신행동을 포함하면서 선제적 행동을 보다 더 광의의 개념으로 주장하고 있다. 고영심(2014)의 연구에서도 선제적 행동의 범주에 혁신행동이 포함되는 것으로 보고 있다. 이러한 차이점은 선제적 행동에서 강조하는 자발성의 측면을 고려할 때, 개념들 간에 차이가 있음을 의미한다.

기존연구에서 선제적 행동의 범주에 피드백 추구행동, 이슈셀링, 발언행동, 주도적 행동, 혁신행동을 포함하고 있다(Griffin, Neal, and Parker, 2007; 유동희·신유형, 2014; 고영심, 2015). 선제적 행동으로 구분되는 개인행동은 개인의 직무, 역할, 목표 등과 관련성이 있지만 개인에게 주어진 과업을 완수하기 위한 행동이기 보다는 직무 및 과업을 개선, 향상시키기 위한 행동을 그 범주로 보고 있다(Staw and Boettger, 1990; 김정식·박종근·백승준, 2013). 본 연구에서는 그 가운데 피드백 추구행동과 발언행동을 선제적 커뮤니케이션으로 접근하고자 한다. 선제적 커뮤니케이션 행동은 직무 및 과업과 관련한 정보획득 및 공유과정으로 현 상태를 이상적인 상태로 변화시키기 위한 개인차원 행동이다. Frese et al.(1996) 등의 선제적 행동의 주요 요건은 개인에 의해 이루어지는 행동이 미래지향적이라는 점이다. 이는 선제적 행동이 추구하는 미래지향적 행동의 지향점이 현 상태보다 개선된 미래 지향적 행동을 추구한다는 것이다. 이러한 측면에서 피드백 추구행동은 개인차원에서 직무와 관련하여 현 상태 및 개인이 지향하는 이상적인 상태를 줄이기 위한 자발적 정보공유 행동으로 볼 수 있다. 더불어 발언행동은 개인차원에서 이루어지는 행동으로 조직의 이상적인 상태를 지향하는 조직에 대한 정보공유 행동이다. 따라서 피드백 추구행동과 발언행동을 선제적 커뮤니케이션 행동으로 구분할 수 있다.

선제적 행동과 관련하여 제기할 수 있는 연구 관련 이슈는 선제적 행동이 조직의 유효성 증진을 위한 개인행동으로 볼 수 있는가이다. 선제적 행동이 개인에 의해 자발적으로 이루어지는 행동으로 공감대가 형성되고 있으나, 선제적 행동이 직무수행과 같은 조직을

위한 생산적 행동에 기여하지 않는 순수한 자발적 행동으로 증명되는 경우, 조직에서 선제적 행동의 필요성에 의문이 제기될 수 있다. 이러한 관점에서 선제적 행동이 직무수행으로 이루어지는 인과성에 대한 검증과 선제적 행동이 직무수행으로 연결되는 과정에서 영향을 미치는 제 3의 변수를 규명할 필요성이 있다고 볼 수 있다.

2) 피드백 추구행동과 선행연구

피드백은 Herzberg(1968)의 동기-위생이론에서 그 근거를 찾을 수 있다. Herzberg(1968)의 동기-위생이론에 의하면, 조직에서 개인이 직면하는 동기요인 가운데 직무자체에서 경험할 수 있는 도전 정도, 자율성 수준, 직무자체의 내적 흥미 유발성 등이 개인을 동기화시키는 원인이다. Herzberg(1968)의 접근은 Hackman and Oldham(1976) 직무특성이론(job characteristics)으로 이어지고 있다. 직무특성이론에서는 개인을 동기화시키는 직무특성 요인을 핵심 직무차원으로 언급하며, 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백을 주요 요인으로 구분한다. 이 가운데 피드백은 직무수행 정도에 관한 정보를 제공받는 행동으로 피드백은 결과에 대한 지식을 제공해 직무에 대한 만족 및 직무에 대한 내재적 동기를 형성하는 요인으로 본다(Jex and Britt, 2009). 직무특성이론에서 주목하는 피드백은 개인의 직무에 대한 긍정적 인식과 직무 수행 동기의 내재화를 위한 방법으로 그 중요성을 강조하고 있다. 더불어, 정보제공 기능인 피드백은 성과관리 측면에서 개인의 수행에 대한 정보제공 측면으로 직무특성의 기능에서 성과관리의 주요 기능으로 역할이 확대되고 있다.

이를 정리하면, 피드백의 주요기능은 직무에 대한 동기를 부여하는 기능과 직무수행에 대한 방법 및 방향을 제시하는 행동으로 구분할 수 있다(지성호·강영순, 2015). 동기부여 기능에서 피드백은 수행에 대한 평가로 보상 및 처벌에 대한 정보를 제공하여 직무에 대한 개인의 행동의 원인으로 작용하게 된다. 방향제시 기능은 직무수행을 위한 유용한 정보를 제공하는 것으로 직무수행을 위해 요구되는 지식 및 기술 등과 같은 정보제공을 통해 개인이 나아가야 할 방향을 제시하는 것이다. 또한 동기부여 기능은 직무에 대한 결과적인 측면에서의 정보제공 기능이며, 방향제시 측면은 개인의 과업수행을 위한 과정적인 측면에서 유용한 정보제공 기능이다. 그러나 피드백 행동에 대한 새로운 접근은 피드백 제공자와 요청자 사이의 커뮤니케이션 과정이라는 점이다. 즉, 피드백을 요청하는 개인과 요청에 응답하는 개인간에 커뮤니케이션 과정이 형성된다는 점이다. 따라서 커뮤니케이션 측면에서 피드백을

접근할 수 있다.

피드백 추구행동은 피드백 과정에 기반하고 있으며, 수신자가 발신자에게 정보를 요청하고, 발신자가 수신자에게 요청한 내용에 관한 유용한 정보를 제공하는 일련의 과정이다(Ashford and Cummings, 1983; Ashford, 1986). 현대 조직에서 피드백 추구행동의 중요성은 환경 및 직무변화와 관련된다. 조직은 외부환경 변화로 인해 환경 변화에 노출되어 있으며, 환경 및 직무변화는 개인에게 자발적인 변화를 요구하고 있다(Bateman and Crant, 1993; Frese et al., 2007). 이와 관련하여 개인은 변화되는 환경을 수용하고, 조직이 요구하는 변화에 부합하는 노력을 이행하게 된다. 그러나 이 과정에서 개인은 자신의 노력이 조직이 나아가는 방향과의 일치성 및 조직목표 달성 기여 정도를 평가하는데 한계가 있다. 따라서 개인은 피드백 추구행동을 통해 획득된 정보를 활용하여 조직목표 달성 및 개인의 역량 향상을 가능하게 한다.

피드백추구행동은 과정측면과 내용측면으로 구분할 수 있다. 과정측면은 피드백 추구행동의 빈도, 시점, 방법이 있다. 빈도는 피드백 요청자가 피드백을 요청하는 횟수이며, 시점은 피드백 요청 상황이다. 방법은 피드백 요청자의 직접적인 질문(inquiry)과 간접적인 관찰(monitring)의 방법을 활용하는가이다(DeStobbeleir, Ashford, and Buyens, 2011; 최병권 외, 2011). 내용측면은 피드백의 유형으로 긍정적 피드백과 부정적 피드백으로 구분할 수 있다(Ashford, 1986; 최병권 외, 2012). 과정측면에서 피드백 추구행동은 개인이 추구하는 지속적인 행동이며, 피드백 추구행동이 요구되는 상황적 측면, 피드백 추구 방법에 주목한다. 이러한 접근은 피드백 추구행동이 피드백 요청자에 의해 조절되는 전략적 행동으로 볼 수 있다(Porath and Bateman, 2006). 내용측면은 피드백추구행동을 하는 대상에 따라 피드백 유형이 대상에 미치는 영향력에 주목한다. 긍정적 피드백 추구행동은 피드백 요청자의 자기효능감이나 유능성 지각을 위한 행동으로 볼 수 있으며, 부정적 피드백 추구행동은 개인의 업무수행 과정에서 나타나는 문제점을 보완한다는 점에서 피드백 유형이 기능에 차이가 있다. 또한 부정적 피드백의 경우 현재 피드백 요청자의 보완사항을 제안함으로써 피드백 요청자의 단점을 보완한다는 점에서 의미 있는 것으로 볼 수 있다(최병권 외, 2011).

조직에서 피드백 추구행동의 역할은 개인에게 직무와 관련한 정보를 제공한다는 점에서 주요한 기능을 하고 있으나, 피드백 추구행동에 관한 연구에서는 그 범위가 확대되어져 피드백 추구행동을 직무와 성과관리 측면으로 접근하기 보다는 개인에게서 찾으려고 하는 접근이 시도되고 있다(Porath and Bateman, 2006; Janssen and Prins, 2007; 최병권 외, 2011;

지성호·강영순, 2015). 이러한 접근은 피드백을 직무특성 및 인사관리 측면의 기능으로 보기 보다는 조직에서 개인이 자발적으로 정보를 획득하기 위한 과정이 발생한다는 것이다. 즉, 피드백 추구행동은 직무와 관련하여 개인이 지향하는 이상적 상태에 이르기 위한 자발적 정보획득 과정을 의미한다(Ashford and Cummings, 1983; 지성호·강영순, 2015).

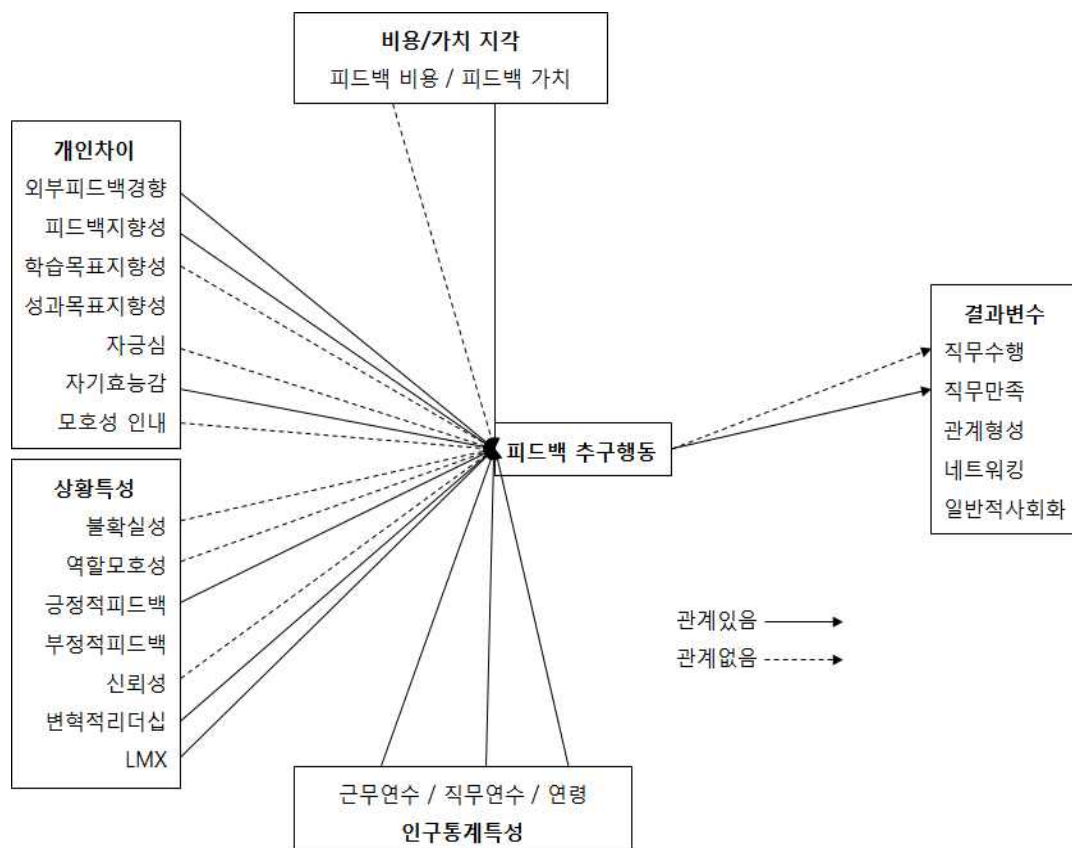
피드백 추구행동의 원인이 되는 연구를 살펴보면, 피드백 추구행동은 피드백 요청 대상에 따라 연구가 구분되고 있다. 피드백 추구행동 대상을 부하로 보는 접근(최병권 외, 2011)과 상사로 보는 접근(Vandewalle et al., 2000; Porath and Bateman, 2006; DeStobbel et al. 2011; 최병권, 2014; 지성호·강영순, 2015)으로 구분할 수 있다. 피드백 추구행동 대상을 부하로 보는 접근은 상사가 부하에게 피드백을 요청하는 것으로, 최병권 외(2011)와 최병권 외(2012)의 연구가 있다. 최병권 외(2011)은 국내 5개 기업에 근무하는 상사와 부하 137쌍으로부터 자료를 수집하여 LMX, 상사목표지향성, 상사의 부하 신뢰성 인식이 상사의 부정적 피드백 추구행동에 미치는 영향력을 규명하였다. LMX와 상사의 부하 신뢰성은 부정적 피드백 추구행동을 촉진하고, 성과회피목표지향성은 부정적 피드백 추구행동을 감소하는 것을 확인하였다. 부정적 피드백 추구행동이 개인의 단점을 보완하는 건설적인 기능이 있는 것으로 설명되고 있으나, 상사의 부정적 피드백 추구행동이 상사-부하 관계의 질이 높은 경우와 상사가 부하를 신뢰하는 경우에 발생하는 행동이라는 점에서 부정적 피드백 추구행동에 있어 상사-부하 관계에 대한 인식이 중요한 것으로 나타나고 있다.

피드백 추구행동 대상을 상사로 접근하는 연구들을 살펴보면, Vandewalle et al.(2000)등은 영업사원을 대상으로 부하의 상사에 대한 피드백 추구행동의 원인으로 피드백 추구행동 주체의 학습목표지향성, 리더행동(배려, 구조적 행동)에서 그 원인을 찾고 있다. 학습목표지향성과 구조적 행동, 배려적 행동은 피드백 주체의 상사에 대한 피드백 추구행동의 원인으로 확인되고 있다. 피드백 추구행동에 있어 피드백 추구행동 주체의 성향과 상사특성이 피드백 추구행동의 원인임을 보여주고 있다. Porath and Bateman(2006)은 영업사원 121명을 대상으로 목표지향성(학습, 성과접근, 성과회피)과 피드백 추구행동의 관계를 검증하였으며, 성과접근목표지향성이 피드백 추구행동에 영향이 있는 것을 확인하였다. 학습을 선호하는 개인특성과 특정 상황을 회피하려는 성향은 피드백 추구행동에 영향력이 없으나, 특정상황에서 결과를 보여주는 성향이 높은 개인이 피드백 추구행동을 하는 것으로 판명되었다. DeStobbeleir, Ashford, and Bayens(2011)은 지식근로자를 대상으로 상사와 부하를 쌍으로 인지유형과 조직이 창의성 지원인식에 대한 지각이 다차원 피드백 추구행동(피드백 질문,

모니터링)에 미치는 영향력을 검증하였다. 인지유형과 조직의 창의성 지원인식은 피드백 질문과 모니터링에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 개인특성과 조직특성이 개인의 피드백 추구행동의 원인으로 작용하는 것을 보여주고 있다. 지성호·강영순(2015)는 서비스 업종 종사자를 대상으로 목표지향성과 피드백 추구행동의 관계를 증명하고 있다. 학습목표지향성과 성과접근목표지향성이 피드백 추구행동을 촉진하는 원인이 되는 것으로 확인되고 있다. 개인성향이 상사에 대한 피드백 추구행동 원인이 되는 것으로 보여주고 있다.

최근 피드백 추구행동을 포괄적으로 접근한 연구가 수행되어 피드백 추구행동에 관련변인이 규명되고 있다. Anseel et al.(2015)은 피드백 추구행동에 관한 메타연구를 통해 원인변수와 결과변수에 대한 통합적 결과들을 제시하고 있다.

<그림 II-4> Anseel et al.,(2015)의 피드백 추구행동 메타연구 결과



피드백 추구행동의 원인변수는 비용/가치지각(cost/value perceptions), 인구 통계적 특성, 개인차이, 상황특성으로 구분하고 있다. 비용/가치 지각은 피드백의 비용과 피드백의 가치에 대한 지각으로 분류된다. 인구 통계적 특성은 근속연수, 직무연수, 연령으로 구분되었다. 개인차이는 외부 피드백 경향, 피드백 지향성(질문), 학습목표지향성, 성과목표지향성, 자긍심, 자기효능감, 모호성에 대한 인내로 분류되었다. 상황특성은 불확실성, 역할모호성, 긍정적 피드백, 부정적 피드백, 신뢰성, 변혁적 리더십, 상사-부하 관계의 질이 있다. 피드백 추구행동을 촉진하는 원인들과의 관계를 보면, 피드백 가치 지각, 외부 피드백 지향성, 피드백 지향성, 자기효능감, 긍정적 피드백, 변혁적 리더십, 상사-부하 관계의 질로 확인되고 있다. 반면에 피드백 추구행동을 감소시키는 원인변인과의 관계는 근무연수, 직무연수, 연령으로 확인되었다. 또한 피드백 추구행동의 결과변수로는 직무만족만이 관계가 있는 것으로 확인되고 있다.

<표 II-4> 피드백 추구행동 선행 연구

연구자	연구변수	연구대상	측정도구(FSB)	연구결과
VandeWalle et al.(2000)	학습목표지향성 리더행동 (배려/구조적) 지각된 가치 지각된 비용 피드백 추구행동	영업사원 310부	Morrison (1993a, 1993b)	- 학습목표지향성(+), 구조적행동(+), 배려적 행동(+) \rightarrow 피드백추구행동
Porath and Bateman (2006)	목표지향성 피드백추구행동 주도적행동 사회적유능성 감정통제 직무수행	영업사원 121부	Callister, Kramer, and Turban's (1999)	- 학습목표(x), 성과접근(+), 성과회피 (x) \rightarrow 피드백추구행동 - 피드백추구행동(x) \rightarrow 직무수행 - 목표지향성 \rightarrow 직무수행, 피드백추구행동 매개효과(x)
최병권 외 (2011)	LMX, 목표지향성(S), 부하실패 인식, 상사 부정적 피드백 추구행동	국내 5개 기업 137쌍	Ashford and Tsui(1991) 2문항	- 학습목표지향성(x), 성과회피목표지향성(-), LMX(+), 부하실패인식(+) \rightarrow 부정적 피드백 추구행동 - 성과회피 \times LMX, 학습목표 \times 부하실패, 성과회피 \times 부하실패 \rightarrow 부정적 피드백 조절
DeStobbeleir, Ashford, and Buyens (2011)	인지유형 창의성에 대한 조직지원인식 피드백행동(질문모 니터링) 창의적 수행	지식근로자 456쌍	Miller and Jablin(1991) Morrison(1993) Ashford(1986), Ashford and Tsui(1991)	- 인지유형(+), 지원인식(+) \rightarrow 피드백질문 - 인지유형(+), 지원인식(+) \rightarrow 피드백모니터링 - 피드백질문(+), 모니터링(x) \rightarrow 창의적수행
최병권 외 (2012)	상사의 피드백 추구행동 (긍정/부정) 리더십효과성 LMX	사기업 직원 134부	Ashford and Tsui(1991) 긍정(2문항) 부정(2문항)	- 긍정적 추구(-), 부정적 추구(+) \rightarrow 리더십 효과성 - 긍정적 \times LMX(o), 부정적 \times LMX(o), 조절효과
최병권 (2014)	피드백 추구행동 상사의부하실패 육성적 피드백 직무성과 직무만족	서울지역 제조업체 직원 205쌍	Callister et al.(1991), Fedor, Rensvold, and Adams(1992) 4문항	- 피드백추구행동(+) \rightarrow 직무성과, 육성적피드백 - 피드백추구행동 \rightarrow 직무성과가 육성적피드백에 의해 매개 - 피드백추구행동 \times 상사의 부하실패 \rightarrow 육성적피드백을 조절
지성호, 강영순 (2015)	학습목표지향성 주도성 피드백 추구행동 직무수행	서비스업종 직원 217부	Fedor, Rensvold, and Adams(1992) 4문항	- 학습목표지향성(+), 주도성(+) \rightarrow 피드백 추구행동 - 피드백추구행동, 학습/주도성 \rightarrow 역할내, 역할 외 경로, 모두 매개

3) 발언행동과 선행연구

발언행동은 조직구성원의 과업, 역할, 조직시스템, 정책 등과 연계된 비효율성을 개선하기 위한 자발적 및 건설적 의사표현 행동이다(Withey and Cooper, 1989). 조직에서 구성원의 발언행동은 조직유효성을 증진시키기 위한 개인의 행동으로 과업 및 조직을 위한 건설적 아이디어 및 정보 제공과 같은 커뮤니케이션 활동이다(VanDyne, Ang, and Botero, 2003).

조직에서 구성원의 발언행동은 2가지 측면에서 의미가 있다. 첫째, 개인을 조직의 의사결정에 참여하는 기능을 수행한다(Bies and Shapiro, 1988). 조직에서 개인이 추구하는 바는, 조직측면에서는 조직의 효과성 및 효율성 증진을 통해 조직목적 달성에 기여(Bolino, Turnley, and Niehoff, 2004)와 개인측면에서는 개인의 자아실현욕구 충족으로 볼 수 있다. 발언행동은 조직의 목적 달성을 위한 개인의 자발적 행동이기 때문에 조직을 위한 효율성 증진이 될 수 있으며, 더불어 조직구성원의 제안이 조직에서 적용될 때 조직의 의사결정에 개인이 참여하는 것을 경험하게 된다. 발언행동을 통한 의사결정 참여는 조직구성원이 조직의 의사결정 과정에 직·간접적으로 참여하는 것이며, 이러한 경험은 발언행동 주체의 유능성 증진을 통한 자아실현의 과정으로 볼 수 있다. 둘째, 조직에서의 커뮤니케이션 활성화에 기여한다. 발언행동은 제안자와 제안 수용자의 커뮤니케이션 과정이며, 커뮤니케이션 과정에서 정보 수신자와 발신자가 존재하게 된다. 양자 간의 커뮤니케이션 과정은 과업 및 조직을 위한 정보전달 기능뿐만 아니라 양자 간의 관계형성에 기여하게 된다(Burris, Detert, and Chiaburu, 2008). 이 과정에서 발언자는 두려움으로 인한 자기 방어적 발언을 할 수 있으며, 조직을 위한 친사회적 발언을 할 수 있다. 발언에 대한 개인은 2가지 반응을 보일 수 있으나, 양자 간의 커뮤니케이션은 커뮤니케이션 주체들의 관계에 영향을 미치게 된다.

발언행동은 조직을 위한 건설적 행동뿐만 아니라 부정적 행동으로도 인식될 수 있다. Van Dyne, Ang, and Botero, 2003)에 의하면, 발언행동은 조직의 현재 상황에 대한 비판이기 보다 조직의 변화를 위한 제언으로 볼 수 있다. 그러나 구성원의 발언행동은 수용자의 측면에서 조직의 현 상황에 대한 제언이 문제점에 대한 비난으로 인식될 수 있다. 이에 대해 Ashford, Rothbard, Piderit, and Dutton(1998)은 조직의 이슈와 민감한 문제에 대한 발언행동은 조직구성원 간의 관계를 부정적으로 이끄는 원인이 될 수 있는 것으로 주장하고 있다. 발언의 목적은 조직의 변화지향성을 추구하지만 개인의 불만족 제거를 목적

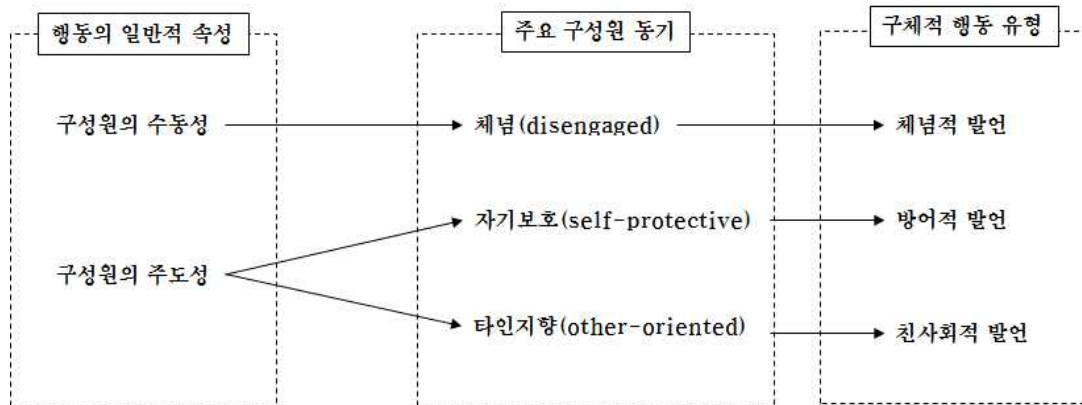
으로 활용될 수 있다(Withey and Cooper, 1989). 이러한 점에서 발언행동은 의견충돌, 내부고발과 같은 행동으로 볼 수 있다(김정진, 2012). 그러나 발언행동의 조직의 허가된 방법을 통해 이루어지는 행동(Kuenzi and Schminke, 2009)이라는 점에서, 개인의 이익추구를 위한 자기중심적 행동이기 보다는 조직을 위한 행동으로 볼 수 있다

발언행동은 유사 및 차별적 개념 간 비교를 통해 발언행동의 개념 명확성에 기여하고 있다. 발언행동과 유사개념으로 업무수정(task revision), 역할혁신(role innovation)이 있고(김정진, 2012), 차별적 개념으로 침묵행동이 있다. 발언행동과 업무수정 및 역할혁신을 비교하면, 업무수정은 조직에서 개인이 수행하는 업무의 역할과 잘못된 수행방법과 잘못된 업무를 개선하는 행동이다. 역할혁신은 개인이 수행하는 직무의 역할을 개선하거나 변화시키는 것을 의미한다(김정진, 2012). 업무수정과 역할혁신은 개인의 업무와 관련하여 수정 및 개선하는 행동이기 때문에 개인이 수행하는 직무에 국한된다. 반면에 발언행동은 자신의 업무와 관련된 새로운 아이디어 및 문제점만이 아니라, 조직을 위한 새로운 정보 및 아이디어를 제공한다는 점에서 범위의 측면에서 차이가 있다. 발언행동과 침묵행동을 비교하면, Van Dyne, Ang, and Botero(2003)은 발언행동과 침묵행동의 행위의 속성과 동기 유인에 따라 발언 및 침묵행동의 유형이 구분되기 때문에 행동속성과 동기의 측면에서 두 개념은 공통점이 있다. 그러나 발언의 반대적 상황이 침묵인가에 대해, 김정진(2012)은 침묵행동과 발언행동의 차이점으로 행위의 자발성 여부를 강조한다. 조직에서 개인은 발언 기회를 가지고 있으나, 환경에 대한 지각으로 인해 침묵행동을 하게 된다. 즉 침묵행동은 자신의 이익을 위한 행동으로 볼 수 있다. 반면에 발언행동은 환경의 영향을 받지만 자신의 이익뿐 아니라 조직의 이익을 행동이라는 행동의 목적에 따라 차이가 있는 것으로 볼 수 있다.

발언행동은 친사회적 발언(prosocial voice), 방어적 발언(defensive voice), 체념적 발언(acquiescent voice)로 구분된다(Van Dyne, Ang, and Botero, 2003). 발언행동의 유형을 구분하는 기준으로 일반적 행동특성과 구성원의 주요 동기가 적용된다. 일반적 행동특성은 구성원의 친사회성(proactive)과 수동성(passive)으로 이분화된 접근을 적용한다. 이를 통해 조직에서 구성원의 행동을 친사회적 또는 수동적으로 구분한다. 구성원의 주요 동기는 체념과 같은 미관여(disengaged), 두려움에 대한 자기보호(self-protective), 협력을 추구하는 타인지향(other-oriented)으로 분류된다. 이를 통해, 발언행동 유형은 조직구성원의 행동이 수동적인

미관여 동기인 경우를 체념적 발언, 친사회적 행동에 근거하는 자신의 보호를 위한 측면에서 나타나는 방어적 발언, 친사회적이고 조직에서 타인과 협력을 지향하는 친사회적 발언으로 구분된다.

<그림 II-5> 발언행동 유형 체계(Van Dyne et al., 2003)



발언행동 유형에 대한 접근 방법으로 Maynes and Podsakoff(2013)의 연구가 있다. 그들은 발언행동 유형을 보존성(preservation)대 도전성(challenge)과 촉진적(promotive)대 금지적(prohibitive)의 2가지 차원에서 4가지 발언행동 유형을 구분하고 있다. 4가지 발언행동 유형은 지지적(supportive)발언, 건설적(constructive)발언, 방어적(defensive)발언, 파괴적(destructive)발언으로 명명되고 있다. 지지적 발언은 보존적이고 촉진적인 유형의 발언형태로 업무와 연계된 절차, 프로그램, 목적, 과정 등에 대한 지지적 표현과 비공정성을 비판할 때 이를 방어하는 행동유형이다. 건설적 발언은 도전적이고 촉진적인 발언형태로 업무환경에 대한 조직의 기능적 변화에 주목하는 아이디어, 정보, 의견에 대한 자발적 표현이다. 방어적 발언은 보존적이고 금지적 발언형태로 변화의 필요성과 제안된 변화의 이점이 있음에도 불구하고 조직의 정책, 절차, 프로그램, 실행방안 등에 대해 자발적으로 반대하는 행동유형이다. 파괴적 발언은 도전적이고 금지적 발언형태로 업무 정책, 실행방안, 절차 등에 관한 의견을 저해하거나 자발적으로 비판하는 발언형태이다.

<그림 II-6> 발언행동 유형 체계(Maynes and Podsakoff, 2013)

차원	보존성	도전성
촉진적	지지적 발언	건설적 발언
금지적	방어적 발언	파괴적 발언

출처: Maynes and Podsakoff(2013), Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors, p.91. 재인용

Van Dyne, Ang, and Botero(2003)의 발언행동 유형과 Maynes and Podsakoff(2013)의 발언행동 유형의 접근에 있어 자발성과 수동성, 발언행동의 긍/부정적 기능과 관련하여 차이가 있다. Van Dyne, Ang, and Botero(2003)의 발언행동 유형은 행동이 자발성과 수동성을 동시에 고려하여 발언행동 유형을 구분하고 있으나, Maynes and Podsakoff(2013)의 발언행동은 모든 발언행동 유형이 개인에 의해 의도된 자발적 행동이라는 점이다. 발언행동의 역할과 관련하여 Van Dyne, Ang, and Botero(2003)은 발언행동 유형이 조직을 위한 긍정적 영향력을 미칠 것으로 가정하고 있으나, Maynes and Podsakoff(2013)은 발언행동 유형에 따라 조직에 대한 긍정적 및 부정적 영향이 있을 수 있는 것으로 보고 있다.

조직에서 구성원의 발언행동의 원인으로 개인특성, 상사특성, 조직특성, 상황특성 등에 관한 연구가 수행되고 있다(LePine and VanDyne, 2001; 설홍수·지성구, 2006; 정현선, 2013; 최선규·지성구, 2012; 김정진, 2012; 차동욱 외, 2013; 김정식·박종근·백승준, 2013; 박노윤, 2014; 안효정·현성협, 2015; 윤선영·권석균, 2015; 권누리·탁진국, 2015). 발언행동의 원인을 개인에서 찾는 연구들을 살펴보면, LePine and Van Dyne(2001)은 경영학과 학생들을 대상으로 한 연구에서 발언행동에 영향을 미치는 원인으로 성격과 인지능력으로 접근하여 이를 규명하고 있다. 개인 성격유형 가운데 성실성과 외향성은 발언행동을 촉진하는 원인으로 신경증과 호감성은 발언행동을 저감하는 원인으로 규명되고 있다. 최선규·지성구(2012)는 제조업 및 서비스업 등에 종사하는 직원을 대상으로 발언행동의 원인을 규명하였으며, 발언행동의 원인으로 심리적 안전감을 고려하였다. 심리적 안전감이 높은 직원이 조직에 대한 발언행동을 하는 것으로 확인되고 있다. 김정진(2012)의 연구에서는

발언행동의 원인을 자기효능감과 책임감으로 구분하여 접근하고 있으며, 자기효능감이 높은 구성원이 발언행동을 하는 것을 확인하였으나, 책임감은 발언행동에 영향력이 없는 것으로 확인되고 있다. 안효정·현성협(2015)는 항공사 승무원을 대상으로 한 연구에서 직무와 관련하여 조직에 지속 고용되는 것을 의미하는 직무착근도와 발언행동의 관계를 연구하였다. 이 연구는 직무착근도가 높은 직원들이 발언행동을 촉진하는 것으로 확인되었다. 발언행동을 개인특성으로 접근한 연구에서는 발언행동에 영향을 미치는 성격유형에 차이가 있는 것으로 확인되고 있으며, 직무수행에 대한 개인의 신념이 높고, 심리적 안전감을 높게 지각하고, 직무를 통한 조직의 지속고용을 높게 지각하는 특성을 가진 구성원들이 조직을 위한 발언행동을 하는 것으로 확인되고 있다.

발언행동의 원인을 상사에서 찾으려는 연구들도 수행되고 있다. Saunders, Sheppard, Knight, and Roth(1992)등은 발언행동의 주체 특성보다는 발언의 기회를 제공하고, 이를 수용하는 상사가 주요한 요인으로 제안하고 있다. 이는 구성원이 발언행동을 하더라도 조직에서 발언행동이 활성화되기 위해서는 발언 수용자의 수용 가능성과 발언 제안자와 발언 수용자 간의 양방향 커뮤니케이션 중요성을 보여준다. 차동욱 외(2013)은 대기업 직원을 대상으로 한 연구에서 발언행동의 원인을 활력과 포용적리더십에서 찾고 있다. 활력이 높은 구성원은 발언행동을 하게 되고, 포용적 리더십은 활력을 통해 발언행동에 영향력을 미치는 것으로 확인되고 있다. 김정식·박종근·백승준(2013)은 팀 제도를 운영하고 있는 기업 직원들을 대상으로 한 연구에서 상사-부하 관계의 질과 심리적 안녕감이 발언행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인하여, 발언행동이 촉진되는데 있어 상사특성을 입증하고 있다. 박노윤(2014)은 발언행동의 원인을 상사의 진정성에서 찾고 있으며, 진정성 리더십이 발언행동의 원인이 되는 것으로 보고 있다. 그러나 진정성 리더십은 발언행동에 영향력이 없는 것으로 확인되고 있으며, 존중감이 발언행동에 긍정적으로 기여하는 것으로 밝혀지고 있다. 윤석영·권석균(2015)는 상사의 행동유형(변혁적, 권위적, 남용적)이 발언행동에 미치는 영향력을 검증하고 있다. 변혁적 리더십은 친사회적 발언행동에 영향력이 있고, 권위적 및 남용적 리더십은 방어적 리더십에 영향력이 있는 것으로 확인되고 있다.

Glauser(1984)는 발언행동에 있어 환경요인을 강조하고 있다. 조직이 구성원의 발언에 대해 지원적이거나 이에 대한 경청 의지가 있는 것으로 인식될 때, 발언행동이 발생할 수 있다. 그러나 경청의지가 없거나 발언으로 인해 부정적 결과가 발생하는 환경일 때, 발언

행동에 대한 동기가 발생하지 않는다. 설홍수·지성구(2006)은 경영혁신 경험이 있는 직원을 대상으로 한 연구에서 혁신저항이 발언행동을 감소시키는 원인으로 작용하며, 조직혁신 냉소주의가 혁신저항을 통해 발언행동에 영향을 미치는 것으로 나타나 발언행동에 있어 조직환경의 간접효과를 확인하고 있다. 이유안·노호정·김인신(2015)의 연구에서는 조직혁신성과 발언행동의 관계를 확인하고 있다. 조직의 혁신성향이 높을수록 구성원의 발언행동이 증가하는 것으로 규명하며, 발언행동에 있어 조직환경의 중요성을 보여주고 있다.

선행연구 고찰을 통해 최근 조직행동 분야에서 조직에서 구성원의 발언행동을 야기하는 원인에 대한 규명이 활발하게 진행되고 있음을 확인하였다. 그러나 발언행동과 관련한 선행연구에서 나타나는 특징을 살펴보면, 발언행동을 구성하고 있는 하위개념들의 판별타당성을 고려할 필요성이 있다. 발언행동의 하위개념 판별타당성과 관련하여 Van Dyne, Ang, and Botero(2003)은 발언행동 하위개념을 3가지 유형으로 구분하고 있으나, 하위개념의 판별타당성을 확보하지 못하였다. 후속연구에서 하위개념들 간의 판별타당성을 검증하기 위한 연구의 필요성이 있으나, 이에 대한 검증이 부족한 상황이다. 다행히, 윤선영·권석균(2015)의 연구에서 발언행동은 친사회적 발언행동과 방어적 발언행동으로 구분되어 개념들 간의 판별타당성이 확인되고 있으나, 여전히 체념적 발언행동과 두 구성개념의 판별타당성은 고려되지 못하고 있다. 반면에 Maynes and Podsakoff(2013)에 의해 구분되는 발언행동 유형은 구성개념들의 판별타당성을 검증하여 개념들 간 차별성이 확인되고 있다. 또한 권누리·탁진국(2015)의 연구에서 Maynes and Podsakoff(2013)의 측정도구를 번안하여 개념들 간의 판별타당성 및 측정도구의 신뢰성을 확보하고 있다.

<표 II-5> 발언행동 선행 연구

연구자	연구변수	연구대상	측정도구(VB)	연구결과
LePine and Van Dyne (2001)	Big5, 인지능력 협력, 발언행동 과업수행	경영학과 학생 276부	-	- 성실성(+), 외향성(+), 신경증(-), 호감성(-), 개방성(x), 인지능력(x)→ 발언행동
설홍수, 지성구 (2006)	조직혁신 냉소주의 혁신저항 이탈, 발언, 충성, 태만 행동	경영혁신 경험 직원 210부	Farrell(1983)	- 혁신저항(-)→발언행동
정현선 (2012)	발언행동 침묵행동(일반, 방어, 체념) 팀성과 팀몰입	직장인 204부	Van Dyne and LePine(1998), Farrell(1983)	- 발언행동(+)->팀성과 - 발언행동(+)->팀몰입 - 발언행동은 일반, 방어, 체념적 침묵과 모두 부(-)의 상관관계
최선규, 지성구 (2012)	협력적, 경쟁적, 개인 주의적 행동 심리적 안전감 침묵행동 친사회적발언행동	제조업, 서비스업 외 204부	Van Dyne et al.,(2003)	- 심리적안전감(+)->친사회적 발언
김정진 (2012)	자기효능감 책임감 발언행동 발언풍조	12개 기업 281부	Van Dyne et al.,(1995)	- 자기효능감(+), 책임감(x)→발언
차동욱 외 (2013)	포용적리더십 활력 역할내성과 발언행동	대기업 직원 401부	Van Dyne and LePine(1998)	- 포용적리더십(+)->발언행동 - 활력(+)->발언행동 - 발언행동과 역할 내 성과 정(+) 의 상관관계

<표 II-5> 발언행동 선행 연구(계속)

연구자	연구변수	연구대상	측정도구(VB)	연구결과
김정식, 박종근, 백승준 (2013)	LMX 심리적 안정감 주도적 행동 발언행동	팀제 운영회사 직원 213쌍	Van Dyne and LePine(1998)	- LMX(x)→발언행동 - 심리적 안정감→발언행동
박노운 (2014)	진정성리더십 존중감 발언행동 목표몰입	제조,건설,서 비스업 직원 243부	Van Dyne and LePine(1998)	- 진정성리더십(x)→발언행동 - 존중감(+)->발언행동
안효정, 현성협 (2015)	조직경력성장 직무착근도 브랜드시민행동 발언행동	항공사 승무원 262부	Van Dyne and LePine(1998)	- 직무착근도(+)->발언행동
이유안, 노호정, 김인신 (2015)	조직학습역량 조직혁신성 발언행동 지식공유	특급호텔 직원 299부	Botero and Van dyne(2009)	- 조직혁신성(+)->발언행동
윤선영, 권석균 (2015)	변혁적,권위적, 남용적 리더십 발언(친사회,방어적) 침묵(친사회,방어적) 이직의도 혁신행동	은행, 제약 등 18개 기업 323부	Van Dyne et al.,(2003)	- 변혁적(+), 권위적(x), 남용적(x)→ 친사회적 발언행동 - 변혁적(x), 권위적(+), 남용적(+)-> 방어적 발언행동 - 친사회적(+), 방어적(+)->혁신행동 - 친사회적(-), 방어적(-)->혁신행동
권누리, 탁진국 (2015)	심리적 집합주의 주도적 성격 냉소적 성격 발언(지지,건설,방어, 파괴) 조직신뢰	국내 직장인 309부	Maynes and Pedsakoff(2013)	- 집합주의→지지적발언(+),방어적(x) - 주도적→건설적발언(+),파괴적(-) - 냉소적→방어적발언(+),파괴적(+) - 집합주의×신뢰→지지적발언 조절 - 집합주의×신뢰→방어적발언 조절

4. 맥락수행

1) 맥락수행 개념

맥락수행(contextual performance)은 조직구성원이 공식적으로 규정된 업무 이외 자발적으로 수행을 통해 조직에 기여하는 생산적 행동이다(Borman and Motowidlo, 1993). 맥락수행은 직무수행의 측면에서 접근할 수 있다. 조직에서 구성원은 자신이 역할을 이행하는 과업수행과 조직의 핵심역할 이외에 구성원을 지원하는 맥락수행으로 구성되어 있다(Borman and Motowidlo, 1993). 맥락수행을 직무수행의 하위개념으로 접근하면 맥락수행은 역할 외 행동으로 조직에서 대인관계 측면에 주목하는 행동으로 볼 수 있다. 반면에 VanScotter and Motowidlo(1996)은 맥락수행을 구성하는 하위개념을 대인관계촉진(interpersonal facilitation)과 직무헌신(job dedication)으로 구분하여, 맥락수행이 대인간 도움행동의 역할 뿐만 아니라 직무와 관련하여 역할 범위를 확대하고 있다. 그러나 맥락수행에서 직무헌신은 역할 내 행동과 같이 개인의 핵심적인 직무수행 보다는 직무에 대한 태도 및 직무에서 발생하는 문제에 대한 개인의 행동에 초점을 맞추고 있다. 직무헌신의 이러한 접근은 맥락수행이 직무와 관련하여 나타나는 추가적인 문제 및 오류에 대한 개인의 자발적 개선 및 직무지향 행동으로의 접근을 가능하게 한다.

맥락수행은 평가의 측면에서 중요성이 있는 것으로 설명되고 있다. Johnson(2001)에 의하면, 상사들은 종업원의 전반적인 수행평가에서 과업수행 뿐만 아니라 맥락수행도 높은 비중을 두며, 과업수행과 맥락수행의 영향력 정도에 있어서도 과업수행과 맥락수행은 직무와 관련한 고유의 영향력이 있는 것으로 평가하고 있다. Borman, White, and Dorsey(1995)는 상사들의 구성원의 성과평가에 있어 개인이 수행하는 주요 역할이 역할 내 행동 뿐만 아니라 맥락수행도 평가의 기준으로 작용한다는 점에서, 맥락수행이 성과평가의 측면에서 개인의 의미 있는 행동으로 평가한다. 이러한 점에서 맥락수행은 조직시민 행동처럼 개인이 자발적인 동료들 지원하는 행동이기 보다는 긍정적 평가를 유도하기 위한 의도적 행동으로 볼 수 있다. 이경근(2005)은 맥락수행의 평가에 미치는 영향력을 규명하는 연구를 통해 맥락수행이 상사의 주관적 평가에 긍정적으로 기여하는 것으로 확인되어 맥락수행이 동료에 대한 자발적 지원행동과 의도적 행동으로는 두 가지 관점을 포함하는 것으로 볼 수 있다.

기존연구에서 맥락수행은 조직시민행동과 유사개념으로 인식되고 있다. 그러나 두 개념

은 다음과 같은 차이점이 있다. Jex and Britt(2009)은 맥락수행과 조직시민행동의 차이점을 공식적인 평가와 관련하여 구분하고 있다. 직무수행은 조직에서 개인이 관여하는 행동으로 조직의 효과성에 기여한다(Campbell, 1990). Borman and Motowidlo(1993)은 직무수행을 과업수행과 맥락수행으로 구분하면서, 과업수행은 기능적 측면에서 종업원의 직무이며, 맥락수행은 구성원과의 효과적인 의사소통, 긍정적 팀워크 형성, 일에 대한 열정으로 정의한다. 이러한 직무수행은 개인의 공식적인 평가시스템 속에서 평가에 반영될 수 있다. 그러나 조직시민행동은 동료의 지원을 위한 자발적인 행동이라는 점에서 평가를 위한 행동으로 보기에 한계가 있다. 더불어, VanScotter and Motowidlo(1996)은 맥락수행을 구성하는 하위개념을 대인관계촉진(interpersonal facilitation)과 직무헌신(job dedication)으로 구분하고 있다. 그러나 Organ(1994)은 조직시민행동을 이타행동(altruism), 예의행동(courtesy), 스포츠맨십(sportsmanship), 성실행동(conscientiousness), 시민덕목행동(civic virtue)로 구분하고 있어, 맥락수행과 조직시민행동의 하위개념들 간 차이가 있다. 맥락수행은 대인관계적인 측면뿐 아니라 직무와 관련한 지원적 행동까지 포함하고 있으나, 조직시민행동은 조직 및 동료를 위한 지원적 행동이라는 측면에서 하위개념의 범위에 차이가 있음을 볼 수 있다.

또한 두 개념의 기본 요건에 있어서도 차이점이 발견되고 있다. Muchinsky(2006)는 맥락수행의 4가지 요건을 제안하고 있다. 첫째, 자신의 과업활동을 성공적으로 완수하는 데 필요한 열정과 추가적인 노력을 지속적으로 유지하는 것이다. 둘째, 공식적으로 자신의 직위가 아닌 과업활동을 자발적으로 수행하는 것이다. 셋째, 다른 사람을 돕고 협조하는 것이다. 넷째, 조직의 목표를 따르고, 지지하고, 방어하는 것 등이다. Organ(1988)은 조직시민행동의 3가지 요건으로 재량성, 총체성, 비보상성을 강조하고 있다(고영심·강영순, 2015). 이는 조직시민행동의 요건은 조직시민행동 자체가 개인의 자유의사에 의해 결정되고, 조직 효과성에서 개인의 공헌들이 누적되어 조직에 기여하고, 행동의 목적이 직접적으로 보상을 추구하지 않는다는 것이다.

맥락수행은 비과업행동과 관련하여 조직시민행동보다 의미 있는 개념으로 설명되고 있다(이경근, 2005). 조직에서 비과업행동은 조직에 공헌하는 생산적 행동과 반생산적 행동을 포함하고 있다. Murphy(1994)는 직무수행을 역할 내 행동과 역할 외 행동으로 구분하고 있으며, 역할 외 행동에 대인 지향적 행동, 시간낭비 행동, 파괴적/유해적 행동으로 구분하고 있다. 즉, 역할 외 행동은 조직을 위한 생산적 행동과 반생산적 행동이 모두 반영

하고 있다. 이로 인해, 비과업행동에 대한 연구에 있어 맥락수행과 조직시민행동이 주로 활용되고 있으나, 기능적 차원에서 맥락수행이 조직시민행동보다 이를 잘 반영하는 것으로 설명되고 있다(Podsakoff et al., 2000; 이경근, 2008).

2) 맥락수행 선행연구

맥락수행의 선행연구를 살펴보면, 이경근(2005)은 간호사를 대상으로 한 연구에서 맥락수행이 상사의 주관적 평가에 미치는 영향력을 규명하고 있다. 조직시민행동이 비보상성을 전제로 한 행동임에 반해, 맥락수행은 직무수행의 하위개념으로 맥락수행이 개인의 평가에 영향을 미치는 것으로 고려할 수 있으며, 이를 실증적으로 검증한 연구이다. 맥락수행이 상사의 주관적 평가에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되어, 맥락수행이 평가에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 주장을 입증하고 있다. 이경근(2008)은 간호사를 대상으로 Big 5 성격유형과 조직공정성, 조직몰입이 맥락수행에 미치는 영향을 규명하고 있다. 이는 맥락수행의 원인을 개인특성에서 찾으려는 것으로, 조직시민행동이 개인 성격유형에 의해 영향을 받는다는 기존 연구결과와 같이 맥락수행에 미치는 원인을 규명하고자 하였다. Big 5 성격유형(신경증, 성실성, 외향성, 개방성, 호감성) 모두 맥락수행에 영향을 미치지 않는 것으로 확인되고 있으며, 분배공정성에 대한 지각이 맥락수행을 촉진하고, 절차공정성과 조직몰입은 영향력이 없는 것으로 확인되었다. 박동건·이은정·최대정(2005)는 직장인을 대상으로 한 연구에서 맥락수행을 다차원으로 구분하여 정서유형과 맥락수행의 관계를 확인하고 있다. 긍정적 정서는 협력행동과 조직헌신에 긍정적인 영향력이 있으며, 부정적 정서는 조직헌신을 감소하는 원인으로 확인되고 있다. 이동선·유태용(2011)은 기업 및 공공기관 직원을 대상으로 조직차원 변수(권한위임, 조직동일시, 지원인식)들이 맥락수행에 미치는 영향력을 확인하고 있다. 권한위임, 조직동일시, 지원인식 모두 자기평가 맥락수행에 긍정적인 영향력이 있는 것으로 확인되고 있으나, 타인평가 맥락수행에서는 지원인식만이 긍정적인 영향력이 규명되고 있다. 하원식·탁진국(2012)는 직장인을 대상으로 한 연구에서 리더십과 조직미덕을 맥락수행 원인으로 설정하여 양자관계를 규명하고 있다. 코칭리더십과 조직미덕은 맥락수행에 긍정적으로 기여하는 변인으로 확인되어 맥락수행의 선행변인의 범위가 리더십으로 확대되고 있다. 이경근(2015)는 대기업직원을 대상으로 맥락수행을 직무헌신과 대인관계촉진으로 구분하여 각 구성개념들에 영향을 미치는 원인을 규명하였다. 직무헌신과 대인관계촉진 모두 절차공정성과 집단전형성에 의해 긍정

적인 영향력이 있는 것으로 확인되고 있다.

맥락수행의 선행연구에서 맥락수행의 원인은 성격유형, 리더십, 조직지원인식 등 개인, 상사, 조직차원 변수들과의 관계가 규명되고 있다. 그러나 박동건·이은정·최대정(2005)과 이경근(2015)의 연구에서 맥락수행의 구성개념을 구분하여 연구가 수행되고 있다. 또한 기존연구에서 구성원의 지원행동을 설명하는 개념으로 다수의 연구에서 조직시민행동을 우선적으로 고려하고 있다.

그러나 전술한 바와 같이, 맥락수행과 조직시민행동은 하위범주에 있어 차이점이 있으며, 생산적 행동에 대한 접근에 있어서도 대인과 조직중심의 관점과 대인과 개인 중심의 관점에서 차이가 있는 것을 확인할 수 있었다. 뿐만 아니라 맥락수행과 조직시민행동의 요건 등을 통해 두 개념 간의 차이점이 설명되었다. 하지만 본 연구에서 조직에 공헌하는 생산적 행동으로 맥락수행을 고려하는 이유는 다음과 같다. 맥락수행은 대인관계촉진과 직무헌신으로 구성되어 있다. 대인관계촉진은 유사개념인 조직시민행동과 역할 외 행동을 통해 기존연구에서 이를 설명하는 다양한 변인들에 대한 연구가 수행되고 있다. 하지만 조직에서 개인은 역할 내 행동뿐 아니라 업무와 관련된 자발적 노력이 요구되는 상황이 발생하며, 이러한 상황은 개인의 선택적 행동에 의해 이루어진다. 이러한 상황에서 조직에 공헌하기 위한 생산적 행동으로 맥락수행을 구성하고 있는 직무헌신을 고려할 필요성이 있다. 이는 직무와 관련한 문제가 야기되거나 직무에 관련한 추가적인 노력이 요구되는 상황에 대한 개인의 자발적 행동에 초점을 맞추고 이를 촉진하는 원인에 대한 연구의 필요성이 있기 때문이다.

<표 II-6> 맥락수행 선행 연구

연구자	연구변수	연구대상	측정도구(VB)	연구결과
이경근 (2005)	인상관리행동 주관적평가 과업수행 맥락수행 (협력활동,술선수범)	간호사 대상 234 쌍	Borman, Motowidlo (1993)	- 맥락수행(+) \rightarrow 상사주관적평가 - 맥락 \times 인상관리 \rightarrow 주관적평가 조절
박동건 이은정 최대정 (2005)	정서경험 정서억제규범 과업수행 맥락수행 (협력/조직헌신)	직장인 390부	Borman et al.(2001)	- 긍정정서(+),부정정서(x) \rightarrow 협력 행동 - 긍정정서(o),부정정서(-) \rightarrow 조직 헌신
이경근 (2008)	Big5 정서적조직몰입 조직공정성 인상관리행동 맥락수행 상사의전반적평가	간호사 180쌍	Borman, Motowidlo (1993)	- 신경증(x),외향성(x),개방성(x), 호감성(x),성실성(x) \rightarrow 맥락수행 - 조직몰입(x),분배공정성(+),절차 공정성(x) \rightarrow 맥락수행 - 인상관리행동(+) \rightarrow 맥락수행
이동선 유태용 (2011)	조직동일시 권한위임 조직지원인식 성장유구강도 냉소주의 맥락수행	기업 및 공공기관 직원 202부	김도영, 유태용 (2002)	- 권한위임(+),조직동일시(+),지 원인식(+) \rightarrow 맥락수행(자기평가) - 권한위임(x),조직동일시(x),지 원인식(+) \rightarrow 맥락수행(타인평가)
하원식 탁진국 (2012)	코칭리더십 맥락수행 창의적행동 조직미덕 학습목표지향성	직장인 220부	Borman, Motowidlo (1993)	- 코칭리더십(+) \rightarrow 맥락수행 - 조직미덕(+) \rightarrow 맥락수행
김미희 신유형 문철우 (2012)	개인-직무적합성 과업성과 맥락성과 과업중요성 과업자율성	기업종업원 6044부	Van Scotter, Motowidlo (1996), Borman, Motowidlo (1993)	- 개인-직무적합성(+),자율성(+), 과업중요성(+) \rightarrow 맥락수행 - 적합성 \times 중요성 \rightarrow 맥락수행, 조절
이경근 (2015)	리더집단전형성 절차공정성 집단동일시 맥락수행 (직무헌신,대인촉진)	대기업직원 201부	Van Scotter, Motowidlo (1996)	- 절차공정성 \rightarrow 직무헌신(+), 대 인간 촉진(+) - 집단전형성 \rightarrow 직무헌신(+), 대 인간 촉진(+)

Ⅲ. 연구설계

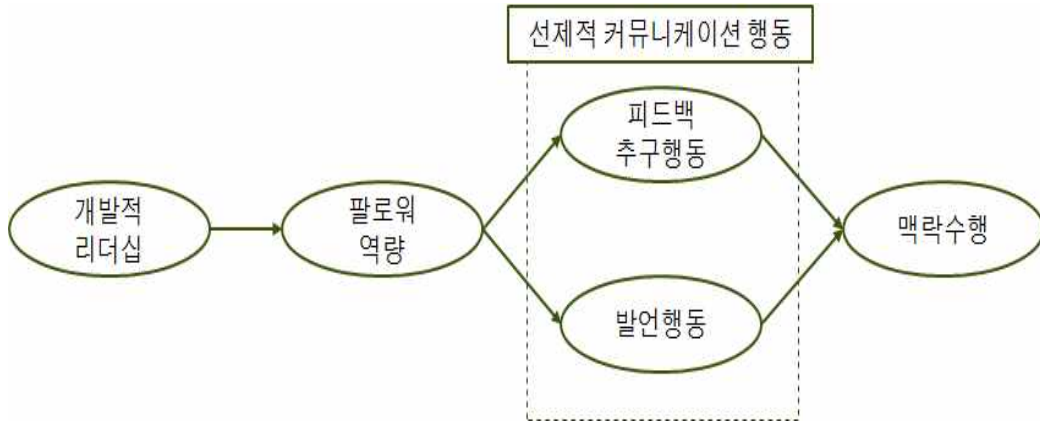
본 장은 연구 모형과 가설, 변수의 조작적 정의 및 측정으로 구분된다. 연구 모형과 가설에서는 이론적 배경을 통해 형성된 연구모형을 제안한다. 연구가설에서는 선행연구 결과 및 주요 이론들에 근거하여 변수들 간의 잠정적 관계를 설정한다. 변수의 조작적 정의 및 측정은 주요 개념들을 개량화하기 위해 활용된 측정도구의 근거와 측정도구의 선정 근거를 제시한다. 또한 측정은 본 연구 목적을 달성하기 위한 조사대상 설정 방법 및 자료수집 방법을 논의한다.

1. 연구모형 및 연구가설

1) 연구모형

본 연구는 크게 두 가지 관점으로 접근하고 있다. 개발적 리더십이 맥락수행에 이르는 경로에 있어 변수 간 경로분석과 3가지 유형의 매개효과 검증이다. 첫째, 개발적 리더십과 맥락수행의 관계에서 경로분석은 개발적 리더십, 팔로워 역량, 선제적 커뮤니케이션 행동(피드백 추구행동, 발언행동), 맥락수행의 최적화된 구조적 관계를 검증하고 이를 바탕으로 변수들 간의 인과관계 증명이다. 둘째, 매개효과 유형은 변수들 간의 구조적 관계를 반영하지 않은 상태에서 주요 매개변수의 매개효과 검증이다. 첫 번째 모형은 개발적 리더십과 선제적 커뮤니케이션 행동(피드백 추구행동, 발언행동)의 관계에서 팔로워 역량의 매개효과 검증이다. 두 번째 모형은 개발적 리더십과 맥락수행의 관계에서 선제적 커뮤니케이션 행동(피드백 추구행동, 발언행동)의 다중매개효과 검증이다. 세 번째 모형은 팔로워 역량과 맥락수행의 관계에서 선제적 커뮤니케이션 행동(피드백 추구행동, 발언행동)의 다중매개효과 검증이다. 이를 도식화하면, 아래 <그림 Ⅲ-1>과 같다.

<그림 III-1> 연구모형



2) 연구가설

(1) 개발적 리더십과 팔로워 역량의 관계

개발적 리더십과 팔로워 역량의 관계 설명하기에 앞서, 양자 관계를 설명에 요구되는 인지학습이론과 사회적 학습이론의 관점에서 논의하고자 한다. 개발적 리더십이 follower의 역량을 개선하는 과정은 직접학습과 간접학습을 통해 이루어지는 것으로 설명할 수 있다. 사회적 학습이론(social learning theory)은 인간의 학습에 있어 관찰과 상호작용과 같은 사회적 맥락이 학습에 미치는 유효성에 주목한다(Swanson, 2009). 개인은 자신이 속한 환경 속에서 학습을 하고, 학습을 위한 역할 모델을 통해 대리학습을 하게 된다(Bandura, 1977). 인지주의 관점에서 학습은 환경변화에 대한 노력으로써의 학습이며, 코칭과 같은 리더의 행동이 환경변화에 대응하여 구성원의 지식과 기술을 개선하는 과정이라는 점에서 리더와 부하의 학습과정으로 볼 수 있다. 두 가지 유형의 학습방법에 있어, 전자는 학습이 이루어지는 과정에서 학습자의 관찰과 모방 등에 주목하는 간접학습이며, 후자는 학습자가 피학습자의 지식, 경험, 가치관을 수용하는 직접학습의 형태이다.

간접학습의 맥락에서 조직에서 구성원의 역량을 향상시키는 리더의 행동유형으로 임파워링 행동을 고려할 수 있다. 리더의 행동은 모델링 과정을 거쳐 추종자의 행동에 영향을 미치는 것으로 보고 있으며, 모델링 과정의 정도에 따라 관찰학습, 모방, 동일시 등의 심

리적 과정을 통해 학습되는 것으로 주장하고 있다(이명신·손승우·장영철, 2009). 리더의 임파워링 행동은 추종자의 직무 수행의 동기 내재화를 위한 방법으로 추종자의 자기통제 능력 향상과 추종자의 관찰과 모방에 대한 기회를 제공한다(Arnold, et al., 2000, Konczak, Stelly, and Trusty, 2000). 추종자의 학습과 관련된 리더의 행동은 술선수범과 참여적 의사결정 행동으로 볼 수 있다. 리더의 술선수범 행동은 업무에 대한 리더가 몰입하는 모습을 보여줌으로써 추종자의 업무 몰입을 유도하는 방법이다. 또한 참여적 의사결정은 조직의 의사결정 과정에 추종자를 참여시켜 의사결정을 경험하게 함으로써, 의사결정 과정에서 공유되는 정보의 획득 등을 통해 추종자의 유능성을 향상시킬 수 있는 기회를 획득하게 된다. 이는 리더가 임파워링 행동을 할수록 팀원들의 학습행동을 촉진하게 되는 것을 의미한다.

Yukl(2010)은 관계지향 행동 가운데 구성원의 개발을 지원하는 상사의 행동으로 코칭, 멘토링으로 설명하고 있다. 상사코칭은 역량개발, 수행평가, 방향제시 행동을 통해 구성원의 능력을 향상시키는 주요 방법으로 평가되고 있고, 코칭과정에서 상사는 자신이 보유하고 있는 경험과 지식을 추종자에게 제공하는 기능을 수행하고 있다(Stowell and Starcewich, 1996; 강영순·김정훈, 2013). 상사코칭의 구성원의 능력 향상에 대한 효과는 상사코칭이 구성원의 학습활동을 자극한다는 점이며, 리더의 코칭이 많아질수록 추종자의 학습활동이 증가하게 된다(Park, Mclean, and Yang, 2008; 지성호·강영순, 2014). 코칭을 통해 향상된 구성원의 능력은 개인의 지각과정에도 영향을 미치게 된다. 리더의 코칭행동이 다양한 정보를 제공하기 때문에, 추종자는 상사로부터 획득된 정보를 인식 및 활용하는 과정에서 다양한 사고를 하게 되어 인지적으로 유연성이 증대되게 된다(김정식·서문교, 2008). 상사코칭은 업무와 관련한 다양한 정보를 제공하고, 업무수행 방식에서의 문제점에 대한 효율적인 개선방안 등을 제공하기 때문에, 추종자가 업무에 대한 부정적 인식이나 수행 어려움에 대한 편견들을 상쇄시키고, 업무에 대해 건설적으로 사고를 유도하게 된다(양병철·지성호·강영순, 2015). 코칭행동은 리더가 업무를 수행하는데 있어 효과성을 증진할 수 있는 다양한 경험과 노하우를 제공하기 때문에, 상사의 다양한 기술과 업무 노하우를 제공받은 추종자는 이를 업무에 적용하여 업무수행의 효과성을 증대시켜 업무수행에 대한 자기 확신을 증가시킬 수 있게 된다(조성진·송계충, 2011; 최일환·김남숙·기영화, 2012). 따라서 추종자의 역량을 향상시키기 위한 리더의 코칭행동은 구성원의 학습을 촉진하고, 인지적 유연성과 건설적 사고를 유도하고 자기효능감을 향상시킴으로써 업무수

행에 있어 개인의 역량 향상에 기여하는 것을 고려할 수 있다.

개발적 리더십은 전술한 바와 같이 선행연구가 많이 부족한 실정이다. Rafferty and Griffin(2006)은 개발적 리더십이 경력확신, 역할범위 자기효능감에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다. 특히 개발적 리더십의 자기효능감에 대한 영향력은 리더가 개발적 지원 행동을 할수록 추종자의 직무수행에 대한 확신이 증가하는 것을 의미한다는 점에서, 개발적 리더십이 추종자의 역량 개선에 기여하는 것을 고려할 수 있다. 또한 Zhang and Chen(2013)은 중국의 전화·통신회사 직원을 대상으로 한 연구에서, 개발적 리더십이 자기결정성에 영향을 미치는 것을 규명하고 있다. 이러한 결과는 개발적 리더십이 증가될수록 업무수행에 대한 추종자의 자기결정성이 높게 지각되는 것을 뜻한다. 즉, 팔로워가 리더의 지시에 따라 책임감을 높게 지각하고, 상황에 적합한 행동을 한다는 점에서 추종자가 자신의 역할을 책임감 있게 수행하기 위해 자기결정성을 높게 지각할 때, 팔로워십 발현할 가능성이 높은 것을 고려할 수 있다. 이러한 논의를 토대로 아래의 가설을 제안한다.

가설 1 : 개발적 리더십은 팔로워 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(2) 팔로워 역량과 선제적 커뮤니케이션 행동의 관계

Bateman and Crant(1993)는 선제적 행동은 개인의 특성에 의해 야기되는 것으로 주장하고 있으며, 이를 뒷받침하는 연구결과들이 발표되고 있다. Vandewalle et al.,(2000)와 지성호·강영순(2015)의 연구에서 선제적 행동으로 분류되는 피드백 추구행동이 개인성향에 의해 발생하는 것으로 보고되고 있으며, 특정상황에서 문제해결을 위해 학습을 선호하는 학습목표지향성이 높은 사람과 성과를 보여주기 위해 증명하고자 하는 지향성이 높은 사람들이 피드백 추구행동을 하는 것으로 확인되고 있다. 발언행동도 개인특성에 의해 영향을 받는 것으로 확인되고 있다. LePine and Van Dyne(2001)은 성실성, 외향성, 호감성이 높은 조직구성원이 발언행동이 증가하고, 신경증이 높을수록 발언행동이 감소하는 것을 보여주고 있다. 권누리·탁진국(2015)은 발언행동의 원인을 주도적 성격과 냉소적 성격에서 찾고 있으며, 주도적 성격이 강할수록 건설적 발언이 촉진되고, 파괴적 발언이 저감하고, 냉소적 성격이 강할수록 방어적 발언과 파괴적 발언이 야기되는 것을 보여주고 있다. 선행연구의 이러한 결과들은 선제적 커뮤니케이션 행동으로 구분되는 피드백 추구행동과 발언행동에 있어 개인특성의 중요성을 보여주는 것이다.

팔로워십은 직무와 관련된 긍정적 태도 및 생산적 행동에 있어 주요 원인으로 확인되고 있다(Blanchard et al., 2009; 이도화·강기형·이종범, 2009; 권중생, 2013). 팔로워십이 높은 구성원은 조직목표에 대한 이해와 업무에 대한 전문성이 높은 것으로 인식하는 경향이 있다. 또한 업무와 관련된 문제해결력을 높게 지각하고, 협력적인 행동을 보이고, 자신의 역할에 대한 책임감과 조직에 대한 주인의식을 높게 지각한다. 즉, 팔로워 역량이 증대될수록 팔로워는 유능성을 높게 지각하고, 직무와 조직에 대해 적극적이고 능동적 인식을 갖게 된다. 그로 인해 팔로워 역량이 높아질수록 직무에 대한 긍정적 인식과 조직에 대한 몰입이 증대되게 되고, 직무와 조직에 대한 몰입이 외적인 보상을 강조하는 형태이기 보다는 직무와 조직에 대한 정서적이고 내재적인 몰입을 하게 된다(Blanchard et al., 2009; 이도화·강기형·이종범, 2009). 더불어, 팔로워 역량이 높아지면 조직을 위한 생산적 행동을 하게 되는데 직무에 대한 내재적 몰입으로 인해 자신의 역할에 대한 높은 인식을 통해 역할 내 행동이 증진되고, 조직 및 직무에 대한 내재적인 만족을 통해 조직을 혁신적 행동을 통해 조직에 기여하는 행동을 하게 된다(Blanchard et al., 2009; Leroy et al., 2012; 권중생, 2013).

팔로워십의 이러한 특징은 팔로워의 유능성에 대한 인식과 직무 및 조직에 대한 책임감과 주인의식에 그 근거를 두고 있다. 이 가운데 유능성에 대한 인식은 능력에 대한 믿음으로 특정 역할을 수행하는데 선행하는 주요 원인으로 작용하게 된다(Boyatzis, 1982). 팔로워 역량을 높게 지각하는 구성원은 자신의 능력을 높게 인식하기 때문에 업무수행에 대한 자신감을 보이게 된다. 즉 이는 유능성에 대한 지각으로 유능성이 높은 개인은 자신이 처한 환경과 효과적인 상호작용을 선호하며, 도전을 통해 자신이 유능성을 숙달하고 싶어 한다(Reeve, 2005). 또한 팔로워십이 높은 팔로워는 분명한 목표와 지침을 선호하고, 유능성에 대한 높은 인식은 일관된 피드백을 통해 향상될 수 있기 때문에 일괄적이고 지속적인 피드백을 요청하게 된다(Hokoda and Fincham, 1995). 이러한 논의는 선행연구에서도 그러한 결과가 지지되고 있다. 자신의 업무수행에 대한 유능성을 높게 지각할수록 피드백 추구행동이 증가하게 되고(Anseel, et al., 2015), 학습목표지향성과 같이 노력을 통해 유능성을 향상시키려는 성향이 높은 개인들이 피드백 추구행동을 하는 것으로 확인(Vandewalle et al., 2000; 지성호·강영순, 2015)되어 이를 증명하고 있다.

또한 팔로워 역량이 높은 팔로워는 자신의 유능성을 높게 지각하기 때문에 조직이 직면하는 문제에 대해 효과적으로 대응할 수 있다는 신념을 가지게 되고, 이에 기반 하여

조직을 위한 변화와 같은 조직의 주요 사안에 대해 새로운 아이디어를 제공할 여지가 높다(Withey and Cooper, 1989). 이에 대해, 김정진(2012)은 자신의 유능성을 높게 지각할수록 발언행동이 높아지는 것을 확인하여 이러한 주장을 뒷받침하고 있다. 이러한 결과는 발언행동과 같은 새로운 아이디어 공유를 위한 행동에 있어 유능성 지각의 중요성을 보여주고 있다. 이러한 논의를 토대로 아래의 가설을 제안한다.

가설 2 : 팔로워 역량은 선제적 커뮤니케이션 행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 : 팔로워 역량은 피드백 추구행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 : 팔로워 역량은 발언행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

(3) 선제적 커뮤니케이션 행동과 맥락수행의 관계

선제적 행동과 맥락수행의 관계를 논의하면 다음과 같다. 선제적 행동은 개인의 자발적 행동에 주목한다는 점에서 맥락수행 및 역할 외 행동과 유사개념으로 볼 수 있다. 이러한 점에서 선제적 행동은 맥락수행 및 역할 외 행동의 원인으로 작용하기 보다는 조직의 목표달성을 위한 생산적 행동으로 접근할 수 있다. 그러나 선제적 행동의 목적이 자신 또는 주변 환경의 변화를 위해 우선적으로 행동한다는 점에서(Grant and Ashford, 2008; 김정식·박종근·백승준, 2012), 행위 자체가 직무수행으로 인해 평가의 근거로 작용하는 직무수행의 하위개념인 역할 외 행동 및 맥락수행과는 목적에 차이가 있다. 또한 선제적 행동은 행위 자체가 미래지향적이고 환경에 대한 종속되기 보다는 환경을 관리 및 지배하기 위해 발현된다(Frese et al., 1996). 그러나 맥락수행과 역할 외 행동은 현재 조직에서 구성원과의 대인관계를 개선하는 것으로 조직에서 형성되어 있는 관계에 몰입하거나 참여를 통해 조직목표 달성에 기여하고자 한다는 점에서 현재 지향적 행동으로 볼 수 있다. 즉, 선제적 행동이 직무수행을 구성하고 있는 맥락수행 및 역할 외 행동과는 차별적인 개념으로 볼 수 있다. 또한 선행연구에서도 선제적 행동이 직무수행에 선행한다는 주장이 실증적으로 입증되며 이를 뒷받침하고 있다. Porath and Bateman(2006)은 선제적 행동이 직무수행에 긍정적인 영향을 미치는 것을 규명하고 있으며, 최병권(2004)도 피드백 추구행동이 직무성과의 원인으로 작용하는 것을 입증하고 있다.

피드백 추구행동과 맥락수행의 관계를 우선적으로 논의하면, 피드백의 주요 기능은

성과관리 측면에서 개인의 수행에 대한 정보 획득이나 직무와 관련하여 자신이 나아가는 방향에 대한 방향성 획득으로 볼 수 있다. 즉, 피드백 추구행동이 성과 향상을 위한 유용한 정보의 획득과정이 될 수 있다(최병권 외, 2012). 게다가 성과관리 측면에서 정보 획득은 직무수행의 과정에서 현재 자신의 상태에 대한 정보를 제공받는 과정이다. 이 과정에서 개인은 현재 상태와 이상적 상태의 차이를 인식하게 되고, 이상적인 상태에 이르기 위한 노력을 병행하게 되어 자기 조절적 행동이 발현하게 된다(Porath and Bateman, 2006). 즉, 피드백 추구행동을 통해 업무를 수행하는데 있어 요구되는 정보를 획득하고 이를 통해 직무와 관련된 개인의 역할을 수행하게 된다.

그러나 선행연구에서 피드백 추구행동은 연구결과에 일관된 결과가 제시되지 못하고 있다. Porath and Bateman(2006)와 Anseel et al.(2015)의 연구에서 피드백 추구행동은 직무수행에 영향력이 없거나 관계가 없는 것으로 확인되고 있다. 반면에 최병권(2014)와 지성호·강영순(2015)의 연구에서는 피드백 추구행동이 직무성과 및 직무수행에 긍정적인 영향력이 있는 것으로 확인되고 있다. 그러나 본 연구에서는 국내 선행연구의 근거를 토대로 피드백 추구행동이 맥락수행에 긍정적인 영향력이 있는 것으로 접근하고자 한다. 이는 피드백 추구행동이 성과 향상을 위한 유용한 정보 획득과정이기 때문이다. 피드백 추구행동이 자발적이고 능동적으로 이루어지는 행동이지만, 조직구성원에 의해 의도된 행동이라는 점에서 목적지향적인 행동으로 볼 수 있기 때문이다.

또한 발언행동과 맥락수행의 관계를 논의하면, 발언행동의 원인은 행위 주체의 친사회성과 타인지향적 행동에 그 원인을 두고 있다(Van Dyne, et al., 2003). 이는 발언행동에 있어 행위주체의 특성이 중요함을 의미한다. 또한 조직에서 구성원의 발언행동은 조직에 참여할 수 있는 기회를 획득하는 것이기 때문에, 발언행동의 목적 자체가 조직의 효과성 및 효율성의 증진에 기반하고 있다(Bolino et al., 2004). 이는 조직의 목적달성을 위해 효과성을 증진시키는 직무수행에 선행할 수 있음을 의미한다. 선행연구에서도 유사연구 결과를 통해, 이러한 논의를 지지하고 있다. 차동욱 외(2013)의 연구에서는 선제적 행동인 발언행동과 역할 내 성과의 관계가 확인되고 있으며, 발언행동이 역할 내 행동에 기여하는 것으로 판명되고 있다. 윤석영·권석균(2015)은 발언행동의 증가할수록 개인의 조직을 위한 변화지향적 행동인 혁신행동이 증가하는 것으로 판명되고 있다. 정현선(2012)의 연구는 발언행동을 팀 수준의 결과에 미치는 영향력을 검증하고 있으며, 발언행동의 증가가 팀성과 개선에 기여하는 것을 확인하고 있다. 이러한 연구 결과들은

발언행동이 직무수행에 공헌하는 주요 개인차원 행동임을 보여주는 것이다. 따라서 이러한 논의를 토대로 아래의 가설을 제안한다.

가설 3 : 선제적 커뮤니케이션 행동은 맥락수행에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1 : 피드백 추구행동은 맥락수행에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2 : 발언행동은 맥락수행에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

(4) 팔로워 역량의 매개효과

팔로워 역량의 매개효과는 자아이론 관점에서 접근하고자 한다. Markus and Nurius(1986)는 유기체인 인간은 현재와 미래의 자아에 대해 사고하고, 미래에 추구하게 될 바람직한 모습과 바람직하지 못한 모습에 대해 사고하게 된다. 바람직한 모습에 대해, 개인은 접근동기가 발생하고, 바람직하지 않은 모습에 대해서는 회피동기가 발생하게 된다. 접근 및 회피 동기는 특정 상황에서 자아조절 역할에도 차이를 발생시키는 원인으로 작용하게 된다(Porath and Bateman, 2006). 이를 조직에 적용하면, 조직에서 구성원은 자신의 역할과 관련하여 접근 및 회피동기가 발생하는데, 접근 및 회피 동기의 원인은 내재적 요인과 외재적 요인에서 찾을 수 있다. 외재적 요인은 현 상황에서 자신의 역할을 수행하는데 있어 상황 요인에 대한 평가를 통해 접근 및 회피 동기가 발생하고, 내재적 요인은 역할 수행에 있어 자신의 능력 및 유능성에 대한 인식을 통해 접근 및 회피동기가 발생하게 된다. 이 가운데 내재적 요인의 경우, 자신의 능력과 유능성에 대한 평가에 기반하기 때문에 자신의 유능성에 대한 지각이 주요한 것으로 간주된다.

개발적 리더십은 구성원의 능력과 역량을 향상시키기 위한 리더와 추종자의 상호작용 과정이다. 이 과정에서 리더의 역할은 구성원의 직무와 관련된 역량 개발을 위한 과정을 함께 하며, 추종자의 역량 향상을 위한 과정의 지원자가 된다. 즉 개발적 리더십 과정을 통해 추종자의 역량 향상에 기여하게 되며(Zhang and Chen, 2013), 이는 추종자의 역할 및 업무와 관련하여 행동의 원인 및 실패의 원인을 자신의 능력에서 찾는 것을 가능하게 한다. 따라서 역량과 능력 향상을 통해 개인의 역할 및 업무와 관련하여, 성공에 대한 가능성이 높아지면 접근 동기가 발생하여 조직을 위한 개인차원의 행동에 이르게 된다. 또한 조직을 위한 개인차원의 행동에 있어서도 자기 조절적 동기가 발현되어, 자신의 업무와 관련된 현 상태와 이상적 상태의 차이를 줄이기 위한 노력과(지성호·강영순, 2015), 조직의 현재 상태와 이상적

상태를 고려하며 조직을 위한 아이디어 제공과 같은 행동을 할 가능성이 높아지게 된다. Zhang and Chen(2013)은 개발적 리더십이 발현되는 과정에 대한 연구에서 리더가 추종자의 개발적 행동을 통해 구성원의 역량 및 능력 향상에 기여하면, 추종자는 조직과 상사를 자신과 동일하게 인식하게 된다. 또한 업무와 관련한 향상된 역량과 능력에 대한 믿음으로 인해 자기결정성이 증가되어, 조직과 개인을 위한 측면에서 대인 간 지원행동인 조직시민행동에 이르는 것으로 확인되고 있다.

팔로워십의 기존연구에서도 매개변수로서 팔로워십의 유효성이 입증되고 있다. 이도화·강기형·이종범(2009)의 연구에서 변혁적 리더십이 직무만족, 조직몰입, OCB에 이르는 경로가 팔로워십에 의해 매개되는 것으로 확인되고 있다. 변혁적 리더의 구성원의 지적자극과 개별적 배려와 같은 추종자 지향적 행동이 추종자의 팔로워십을 통해 조직유효성과 개인 및 조직을 위한 대인간 지원행동에 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다. 이러한 논의를 통해 아래의 가설을 제안한다.

가설 4 : 팔로워 역량은 개발적 리더십과 선제적 커뮤니케이션 행동의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-1 : 팔로워 역량은 개발적 리더십과 피드백 추구행동의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-2 : 팔로워 역량은 개발적 리더십과 발언행동의 관계를 매개할 것이다.

(5) 선제적 커뮤니케이션 행동의 매개효과

개발적 리더십은 직무만족, 경력확신, 정서적 몰입을 촉진하는 원인으로 확인되고 있다(Rafferty and Griffin, 2006). 리더가 개발적 리더십을 발휘할수록 추종자는 정서적 측면에서 직무 및 조직에 대한 몰입이 증가하게 된다. 정서적 측면에서 직무와 조직에 대한 몰입은 직무에 대한 행동원인과 조직에 대한 몰입의 원인을 경제적 교환관계보다 사회적 교환관계 측면에서 접근하도록 한다. 게다가, 조직에서 리더에 대한 인식은 두 가지 측면으로 볼 수 있다. 리더는 대인 관계의 대상으로서의 인식과 의인화를 통해 조직을 대표하는 대상으로서의 인식이 있다(Eisenberger et al., 1997). 대인 관계 대상으로서의 인식은 리더와 추종자의 개발과정에 대한 인식이 상호간에 형성되는 커뮤니케이션 과정임을 의미하고, 의인화의 측면에서 리더는 조직을 대표하는 존재로서 리더의 구성원에 대한 개발 지원 행동이 조직에 의한 지원행동으로 인식되게 된다. 그로 인해, 추종자는 사회적 교환

관계의 측면에서 개발적 리더십을 통해 향상된 지식과 기술에 대한 수혜에 대한 보답으로 조직을 위한 공헌을 모색하게 된다. 조직을 위한 공헌은 개인차원과 조직차원의 공헌을 고려할 수 있다. 개인차원의 공헌은 개인의 직무수행에 있어 오류 및 실수를 감소시키는 정확성의 확대이고, 조직차원의 공헌은 조직을 위한 정보 및 아이디어를 제공하는 것을 고려할 수 있다. 직무수행을 위한 오류 및 실수를 감소시키는 것은 인적자원인 구성원이 자신이 보유하고 있는 지식 및 기술을 활용과정에서 리더와의 피드백을 통해 획득된 지식과 정보를 활용하는 것이며, 정보 및 아이디어 제공은 개인이 보유하고 지적 자원을 조직을 위해 공유하는 것이다. Hobfoll(1989)은 자원보존이론 측면에서 조직구성원은 희소성이 있는 자원을 획득, 보존, 유지하고 상실을 최소화 하려는 경향이 있는 것으로 주장하고 있다. 그러나 개인이 보유한 희소성 있는 자원이 리더의 개발을 통해 획득된 자원이고, 사회적 교환관계에서 자발적으로 개인은 보유하고 있는 자원을 발언행동 및 피드백 추구행동을 통해 희생하게 되지만, 희생된 자원에 대한 보상으로 직무수행을 통한 긍정적 성과관리가 이루어질 때, 개인은 적절한 보상을 통해 증가된 지식으로 인한 내재적 보상과 외재적 보상을 동시에 경험하게 된다.

선행연구에서도 이러한 논의를 뒷받침하고 있다. Anseel et al.,(2015)는 메타연구를 통해 변혁적 리더십과 LMX가 피드백 추구행동과 관계가 있는 것을 입증하고 있다. 이는 변혁적 리더십과 LMX와 같은 리더특성이 개인의 피드백 추구행동의 원인이 되는 것을 의미한다. 또한 피드백 추구행동은 직무수행에 긍정적인 관계가 있는 것으로 확인되고 있다. 이러한 결과는 조직에서 변화를 추구하는 리더행동 유형과 추종자와 리더와의 관계의 질이 피드백 추구행동을 통해 직무수행에 영향을 미칠 수 있음을 추론 가능하게 한다. 또한 윤석영·권석균(2015)의 연구에서 변혁적 리더십은 친사회적 발언행동을 통해 생산적 행동인 혁신행동에 이르는 것으로 확인되고 있다. 또한 차동옥 외(2013)의 연구에서 포용적 리더십은 발언행동을 통해 역할 내 성과에 이르는 것으로 규명되고 있다. 이러한 결과는 추종자의 직무성과를 구성하는 역할 내 성과와 생산적 행동을 의미하는 혁신행동이 리더십에 의해 직접적인 영향뿐 아니라 발언행동을 통해 이루어지는 것을 의미한다. 따라서 아래의 가설을 제안한다.

가설 5 : 선제적 커뮤니케이션 행동은 개발적 리더십과 맥락수행의 관계를 매개할 것이다.

가설 5-1 : 피드백 추구행동은 개발적 리더십과 맥락수행의 관계를 매개할 것이다.

가설 5-2 : 발언행동은 개발적 리더십과 맥락수행의 관계를 매개할 것이다.

개인특성이 직무수행에 이르는 메커니즘에 있어 선제적 커뮤니케이션 행동의 매개효과를 살펴보면, Porath and Bateman(2006)의 연구와 지성호·강영순(2015)의 연구를 통해 그 결과를 확인할 수 있다. Porath and Bateman(2006)의 연구에서 피드백 추구행동은 목표지향성과 직무수행의 관계를 매개하지 못하는 것으로 확인되고 있다. 반면에 지성호·강영순(2015)의 연구에서는 피드백 추구행동이 목표지향성과 역할 내 행동과 역할 외 행동의 관계를 모두 매개하는 것으로 확인되고 있다. DeStobbeleir, Ashford, and Buyens(2011)은 인지유형과 지원인식이 창의적 수행에 이르는 과정에서 피드백 추구행동의 2가지 유형(피드백 질문, 피드백 모니터링)을 고려하고 있으며, 피드백 질문이 두 변인의 관계를 연결하는 것으로 주요 중재변수로 확인되고 있다. 이러한 결과는 피드백 추구행동에 있어 개인특성과 직무수행의 관계가 피드백 추구행동에 의해 매개될 수 있음을 보여준다. 또한 발언행동은 개인의 유능성에 대한 지각이 확보될 때, 가능한 것으로 설명되고 있다. 이는 직무 및 업무와 관련하여 유능성을 높게 인식할 때 조직을 위한 발언행동을 하게 되고(최선규·지성구, 2012), 조직을 위한 공헌적 행동이 가능하기 때문이다. 따라서 이러한 논의를 토대로 아래의 가설을 제안한다.

가설 6 : 선제적 커뮤니케이션 행동은 팔로워 역량과 맥락수행의 관계를 매개할 것이다.

가설 6-1 : 피드백 추구행동은 팔로워 역량과 맥락수행의 관계를 매개할 것이다.

가설 6-2 : 발언행동은 팔로워 역량과 맥락수행의 관계를 매개할 것이다.

2. 변수의 조작적 정의와 측정

1) 변수의 조작적 정의

개발적 리더십은 리더의 부하역량 향상을 위한 직·간접적으로 학습을 지원하는 행동이다. 개발적 리더십은 직접학습과 간접학습을 측정하였으며, 직접학습은 리더가 추종자의 역량을 향상시키기 위한 학습지원 행동으로 Stowell(1986)에 의해 개발된 문항을 측정에 활용하였다. Stowell(1986)의 측정도구는 4가지 하위개념을 측정하도록 설계되었으나, 이 가운데 직접

학습을 위한 지원행동과 관련성이 적은 관계개선 행동을 제외하고 3가지 구성개념을 측정에 활용하였다. 이 측정도구는 강영순·김정훈(2013)의 선행연구에서 측정도구의 타당성과 신뢰성이 입증되었다. 직접학습의 하위개념 가운데 방향제시는 측정문항을 조직에 관한 방향에서 추종자의 역량개선을 위한 방향 제시로 일부 수정하여 측정에 활용하였다. 또한 직접학습의 측정에 있어, 직접학습을 촉진하는 대상을 상사로 언급하는 경우, 응답자의 상사에 대한 해석에 혼란을 발생시킬 수 있다. 따라서 직접학습을 촉진하는 대상인 리더는 부서장(팀장)으로 명명하였다. 문항의 예는 “나의 부서장(팀장)은 내가 달성해야 할 구체적인 개발 목표를 스스로 세우도록 적극적으로 도와준다” 등이다. 간접학습 측정은 Arnold et al.,(2000)에 의해 개발된 문항을 활용하였으며, 5가지 하위개념 가운데 개발적 리더십과 관련 있는 술선수범과 참여적 의사결정을 측정에 활용하였다. 하위개념 가운데 관심표출 및 정보공유행동은 간접학습과의 관련성이 적어서 제외하였으며, 코칭행동은 직접학습과 중복되는 부분이나, 코칭에 대한 범위가 포괄적이어서 직접학습을 반영하는데 한계가 있어 측정에서 제외하였다. Arnold et al.,(2000)의 측정도구는 번안되어 국내 선행연구에서 활용되고 있으며, 기존연구에서 측정도구의 타당성과 신뢰성이 확보된 것으로 보고 되고 있다(최석봉·김정은·장수덕, 2013; 이호선 et al., 2013). 본 연구에서 측정은 술선수범, 참여적 의사결정이 각각 3문항 총 6문항으로 구성되었다. 문항의 예는 “나의 부서장(팀장)은 자신이 모범을 보이면서 조직을 이끈다.” 등이다.

팔로워 역량은 업무 성과와 관련이 있으며 교육·개발을 통해 개선될 수 있는 조직구성원의 지식, 기술, 태도의 집합체이다(Parry, 1996). 김희봉(2013)은 팔로워 역량 척도개발 연구에서 팔로워 역량의 구성체계가 지식 3가지 유형, 기술 4가지 유형, 태도 5가지 유형으로 하위요인을 구분하고 있다. 본 연구에서는 팔로워 역량의 구성개념 체계(지식, 기술, 태도)를 유지하면서, 각 구성개념의 하위개념을 2 가지 유형으로 구분하여 측정하였다. 측정도구의 구성개념 하위체계를 보면, 지식은 조직목표 이해와 업무 전문성, 기술은 문제해결력과 협력, 태도는 책임감과 주인 의식으로 구성하였다. 지식, 기술, 태도는 각각의 6문항으로 총 18문항으로 구성되었으며, 각 구성개념들의 하위개념들은 각 3문항으로 구성되었다. 측정문항의 예는 “나는 조직과 나를 위한 전략적 사고를 하고자 한다.”, “나는 직무에 필요한 지침과 지식을 획득하고자 한다.”, “나는 업무의 제한사항을 극복하고 업무를 수행한다.”, “나는 업무와 관련하여 획득한 정보를 부서장(팀장)과 공유한다.”, “나는 조직에서 주어진 역할을 끝까지 책임진다.”, “나는 조직을 위해 헌신하고 모범적으로 근무한다.” 등이다.

피드백 추구행동은 과업과 관련하여 구성원이 추구하는 이상적인 목표달성을 위한 정보추구 행동이다. 피드백 추구행동은 구성원에 의해 자발적으로 이루어지는 행동으로 직접학습(상사 코칭)에서 리더에 의해 제공되는 피드백과는 정보 제공자와 수신자의 측면에서 차이가 있다. 측정도구는 Fedor, Rensvold, and Adams(1992)에 의해 개발된 문항을 활용하였으며, 지성호·강영순(2015)의 선행연구에서 측정도구의 타당성과 신뢰성이 확인되었다. 측정시 피드백 요구 대상을 구분하기 위해 피드백 요청 대상을 부서장(팀장)으로 설정하였다. 문항의 예는 “나는 부서장(팀장)에게 업무에 관한 많은 정보를 요구한다.” 등이며 4개 문항으로 구성되었다.

발언행동은 구성원에 의해 자발적으로 이루어지는 조직을 위한 건설적 제안, 개인의 의견과 정보 제공 행동이다. 발언행동은 친사회적, 방어적, 체념적 발언으로 구분할 수 있으며 (Van Dyne et al., 2003), 발언행동 대상에 따라 조직지향 발언행동, 상사지향 발언행동, 직무지향 발언행동으로 분류된다(고영심, 2015). 본 연구에서는 이 가운데 조직을 위해 부서장(팀장)에게 건설적인 의견을 제안하는 친사회적 발언행동을 측정하였다. 측정도구는 Dyne and LePine(1998)에 의해 개발된 문항을 활용하였으며, 총 4문항으로 구성되었다. 문항의 예는 “회사에 영향을 끼치는 문제들에 관한 건의사항을 부서장(팀장)에게 제시한다.” 등이다.

맥락수행은 역할 외 행동으로 구성원의 헌신 및 동료들을 위한 행동이다(Borman and Motowidlo, 1997). 맥락수행은 조직시민행동과 유사한 개념으로 언급되고 있다. 그러나 본 연구에서는 동료에 대한 지원 행동에 초점을 맞추기보다 조직을 위한 구성원의 헌신 및 동료들을 위한 행동에 주목하였다. 측정문항은 Motowidlo and Van Scotter(1994)에 의해 개발된 문항 가운데 본 연구목적에 맞게 일부 수정하여 6문항을 측정에 활용하였다. 문항의 예는 “나는 추가적인 업무가 발생하면 자진해서 맡는 편이다.” 등이다.

모든 측정문항은 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정되었다.

<표 III-1> 변수의 조작적 정의 및 측정도구

구분	변수	측정도구	
개발적 리더십	· 조직에서 상사가 부하의 역량을 향상시키기 위해 직접·간접적 학습을 지원하는 행동		
	직접학습	· 리더가 추종자의 역량을 향상시키기 위한 학습 지원 행동 · 측정도구 : Stowell(1986) · 하위차원 : 방향제시, 수행평가, 개발지원	
	간접학습	· 리더가 추종자의 간접학습을 지원하는 행동과정 · 측정도구 : Arnold et al.(2000) · 하위차원 : 솔선수범, 참여적 의사결정	
팔로워십	· 업무 성과와 관련이 있으며 교육·개발을 통해 개선될 수 있는 조직구성원의 지식, 기술, 태도의 집합체 · 김희봉(2013), 지식, 기술, 태도 각 3문항 총 18문항		
	구성개념	지식	조직목표 이해, 업무 전문성
		기술	문제해결력, 협력
		태도	책임감, 주인의식
선제적 커뮤니케이션 행동	피드백 추구행동	· 과업과 관련하여 구성원이 추구하는 이상적인 목표달성을 위한 정보추구 행동 · 측정도구 : Fedor, Rensvold, and Adams(1992)	
	발언행동	· 구성원에 의해 자발적으로 이루어지는 조직을 위한 건설적 제안, 개인의 의견과 정보 제공 행동 · 측정도구 : Dyne and LePine(1998)	
	맥락수행	· 역할 외 행동으로 구성원의 헌신 및 동료들을 위한 행동 · 측정도구 : Motowidlo and Van Scotter(1994)	

2) 조사 및 표본 설계

(1) 설문지 구성

자료수집 방법은 사회과학 연구에서 보편적으로 활용되고 있는 설문조사 방법을 활용하였다. Podsakoff et al.,(2003)등은 설문조사와 같은 자기보고식 조사방법은 동일방법분

산(common method variance)으로 인해 연구결과에 편의(bias)가 발생할 가능성이 있는 것으로 주장하고 있다. 이는 측정과정에서 항목 간에 발생하는 맥락효과(contextual effects)로 인해서 초기 응답 내용이 나머지 문항의 측정에 영향을 미칠 수 있음을 뜻한다(Harrison and McLaughlin, 1993; 지성호·강영순, 2014). 이를 보완하기 위해, 본 연구에서는 시간간격 분리법과 설문문항 구성의 2가지 방법을 고려하였다.

첫째, 시간간격 분리법을 활용하였다. 자기보고식 조사 방법을 보완하기 위한 방안으로 응답원천 분리법과 측정환경 분리법 등이 기존연구에서 활용되고 있다(Podsakoff et al., 2003). 응답원천 분리법은 측정변수들의 응답자를 다르게 설정하여 자료를 획득하는 방법이며, 측정환경 분리법은 측정과정에서 환경 및 시간 차이를 고려하는 방법이다. 두 방법 가운데 측정환경 분리법을 활용하였다. 측정환경 분리법은 변수 간 측정시기나 측정환경을 분리하는 방법으로 이 가운데 자료 수집과정에서 시간적 차이를 고려하는 측정시기 분리방법을 적용하였다. 그러나 측정시기 분리방법의 경우, 자료수집 과정에서 시간적 공백이 너무 길 때, 맥락효과가 감소되는 것을 넘어 변수들 간의 관계에 영향을 미칠 수 있다(Podsakoff et al., 2003). 이에 적정 시차는 기존 연구에서 적용된 시차를 반영하여 3-7 일 간격으로 자료를 수집 및 회수하였다.

둘째, 측정문항의 구성 및 변수들 간의 관계를 고려하였다. 박원우 등(2007)에 의하면, 동일방법편의를 보완하기 위해서는 자료 수집 과정에서 측정문항의 명확성과 간결성 확보가 중요한 것으로 주장하고 있다. 따라서 개발적 리더십, 피드백 추구행동, 발언행동 측정에서 행위의 대상을 명확하게 인식하도록 유도하기 위해 측정대상이 모호한 “상사”를 “부서장(팀장)”으로 설정하여 대상을 명확하게 하였다. 또한 측정문항이 지나치게 많은 경우, 응답자의 집중력을 저해할 수 있기 때문에 측정문항이 변수의 개념을 최대한 반영하는 범위에서 측정문항을 최소화하였다. 이는 본 연구에 적용되는 분석방법과도 관련되어 있다. Bollen(1989)은 구조방정식 모형에서 관찰변수의 수가 지나치게 많게 설정하기 보다는 최소 3-4개의 문항을 측정할 것을 권유하고 있다. 이러한 특징을 반영하여 문항의 수를 최소화하였다. 또한 측정 시 설문지는 part1과 part2로 구분하였고, part1과 part2는 변수들 간의 구조적 관계를 고려하여 직접효과로 연결될 수 있는 변수들을 분리하였다. 그 결과, part1 설문지는 연구대상의 일반적 및 직무 특성을 측정하는 문항과 독립변수인 개발적 리더십, 선제적 커뮤니케이션 행동(피드백 추구행동, 발언행동)으로 설계되었고, part2 설문지는 응답자의 일치성 여부를 참조하기 위한 일반적 특성 문항과, 팔로워 역량,

맥락수행으로 구성되었다. 그 내용을 정리하면 <표 III-2> 와 같다.

<표 III-2> 설문문항의 구성

변 수 명		문항번호	문항수	누계	
Part1	일반적 및 직무관련 특성		I.1~6	6	6
	개발적 리더십	간접학습	II.1~6	6	12
		직접학습	IV.1~9	9	21
	선제적 커뮤니 행동	피드백 추구행동	III.1~4	4	25
		발언행동	III.5~8	4	29
Part 1 계				29	
Part2	일반적 및 직무관련 특성		I.1~3	3	3
	팔로워 역량	지식	II.1~6	6	9
		기술	II.7~12	6	15
		태도	II.13~18	6	21
	맥락수행		III. 1~6	6	27
Part 2 계				27	

(2) 표본 설계

표본추출은 편의표본추출 방식을 활용하였으며, 서울과 제주에 소재하는 기업 종사자를 대상으로 자료를 수집하였다. 연구대상의 주요 업종은 대형 호텔, 면세점, 항공사, 공기업, 이동통신사로 설정하였다. 이들 업종들의 특징은 대형 호텔, 면세점, 항공사는 주요 고객이 내국인 및 일본인 관광객에서 중국인 관광객의 증가로 인해 주요 고객에 요구되는 구성원의 역량 개발이 요구되는 특징이 있다. 공기업, 금융기관, 이동통신사는 호텔, 면세점, 항공사에 비해 시장이 안정으로 볼 수 있다. 그러나 공기업 및 이동통신사는 서비스업종에 비해 안정적으로 평가할 수 있으나, 제품 다양화로 인해 종사자에게 업무와 관련하여 다양한 역량이 요구되는 특징이 있다. 이러한 특징들은 본 연구의 주요 변수와 관

런되어 있는 것으로 판단되어 연구대상으로 설정하였다.

조사방법은 기업에서 직접 자료를 수집하는데 현실적인 어려움이 있어 조사보조원을 활용하였다. 조사보조원은 각 기업에 종사하는 관리자들로 조사 대상 기업에서 근무하는 부장 및 팀장이었다. 자료수집 과정은 연구자가 해당 기업 조사도우미에게 직접적으로 자료수집에 관한 도움을 요청하고, 그 가운데 적극적으로 자료수집 의사를 보여준 응답자만을 선별하였다. 이후 해당기업을 직접 방문하여 조사도우미에게 연구의 목적과 자료수집 방법을 구체적으로 설명하고, 이에 대한 동의를 재확인한 후 조사를 진행하였다.

설문지 응답 및 회수 과정을 살펴보면, 설문지는 한 명의 응답자가 응답할 수 있는 설문지가 part1, part2 쌍으로 구성되었다. 조사도우미가 첫째날 part1 설문지를 오전에 배부하고 오후에 이를 회수하였다. part2 설문지는 조사도우미가 3~7일의 간격을 두고 설문지를 배부 및 회수하였다. 이 과정에서 조사도우미는 응답자의 일치여부를 확인하기 위해 연구자가 사전에 제공한 응답자 리스트에 응답자의 설문지 번호를 표시하고 설문지 배부 및 회수 시 이를 재확인하였다. 또한 응답자의 일치여부를 확인하는 보조 수단으로 part1과 part2 설문지에 일반적 및 직위관련 특성 변인들을 설정하여 응답자의 일치도를 재확인할 수 있도록 하였다.

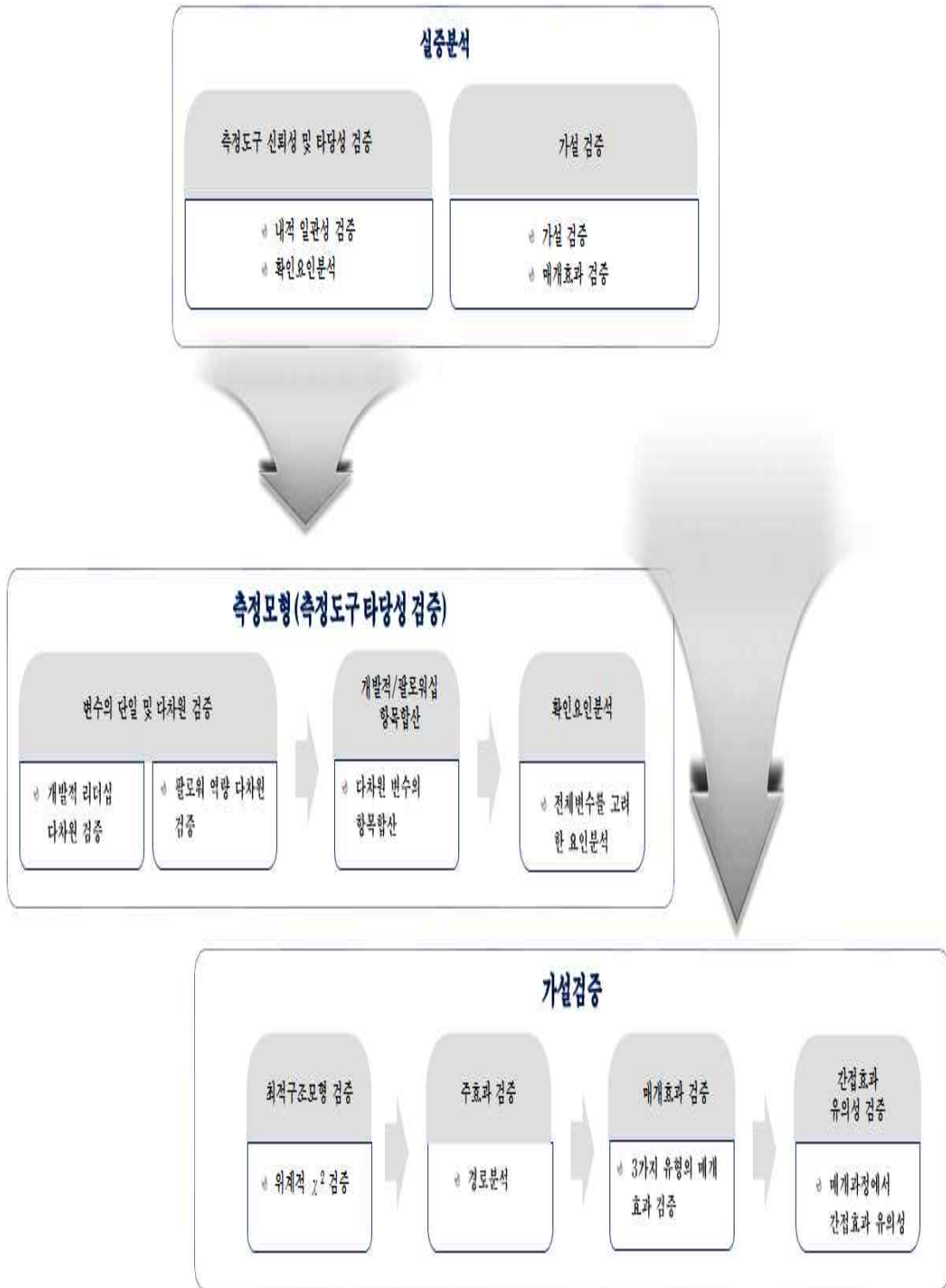
조사기간은 2016년 2월 20일부터 3월 30일까지 약 40일이 소요되었으며, 조사대상은 700명으로 설정하였고 750쌍의 설문지를 배부하였다. 이 가운데 회수된 설문지는 총 729쌍(97.2%)이 회수되었으며, 이 가운데 불성실하게 응답하거나 응답자가 일치하지 않는 41쌍을 제외하고 총 688쌍(91.7%)을 분석에 활용하였다.

(3) 분석방법

실증분석은 SPSS 18.0과 Amos 18.0 프로그램을 활용하였다. SPSS 18.0 프로그램은 일반적 및 직무 특성에 관한 빈도분석 및 기술통계, 측정도구의 신뢰성 검증에 활용되었다. Amos 18.0 프로그램은 측정도구의 타당성 검증, 가설검증, 간접효과 유의성 검증에 활용되었다. Amos 18.0 프로그램은 측정과정에서 발생하는 관찰변수의 오차 고려, 최적화된 변수들 간의 구조적 관계 검증, 다중 매개변수로 구성된 연구모형 검증에 적합한 것으로 평가되고 있다(김진호·홍세희·추병대, 2007; 지성호 2014). 이러한 특징은 본 연구에서 검증하고자 하는 최적구조모형 검증, 다중매개효과 검증, 간접효과 유의성 검증에 있어 효과적인 것으로 판단하였다.

Amos 18.0 프로그램을 활용한 분석은 측정모형과 구조모형으로 구분하여 분석을 수행하였다. 측정모형은 측정도구의 타당성에 대한 검증으로 우선적으로 고차요인(high-order factor)으로 구성된 개발적 리더십과 팔로워 역량의 단일차원 및 다차원을 검증하였다. 또한 기존연구에서 측정도구의 확인요인분석에서 측정모형의 적합도에 대한 고려가 반영되지 못하는 특징이 있다. 그러나 본 연구에서는 변수들의 단일 및 다차원 검증을 통해 측정모형에서 적합도 지수를 효율적으로 활용하였다. 구조모형은 가설검증을 위한 과정으로 이론모형과 실제자료의 부합여부를 평가하는 최적구조모형, 주효과 검증, 매개효과 검증을 수행하였다. 추가적으로 매개효과 분석과정에서 간접효과 유의성을 검증하기 위해 Bootstrap 방식을 활용하였다.

<그림 III-2> 실증분석 과정



IV. 실증분석

실증분석 분석과정은 일반적 분석과정인 조사대상의 일반적 및 직무관련 특성에 대한 빈도분석, 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증, 상관관계, 주효과 검증, 매개효과, 간접효과 유의성 검증 순으로 이루어졌다. 그러나 본 연구에서는 측정모형과 구조모형으로 구분하여 실증분석을 수행하고자하며, 그 이유는 다음과 같다.

Amos 프로그램을 활용한 구조방정식모형은 측정모형과 구조모형으로 구분된다(Kline, 2005). 측정모형은 기존연구에서 일반적으로 확인요인분석으로 언급되고 있으며, 경로모형은 가설검증을 위한 경로분석으로 구분되고 있다. 본 연구에서도 Amos 프로그램을 활용하여 측정도구의 타당성과 가설검증을 목적으로 하고 있다. 그러나 구조방정식 모형을 적용한 기존연구에서 간과되고 있는 부분으로 측정모형의 적합성에 대한 고려가 있다. 기존 연구에서 측정모형은 확인요인분석을 위한 과정으로만 인식되어, 측정모형에서 개념들 간의 위계에 따른 적합도가 간과되고 있는 실정이다. 이와 관련하여 우종필(2015)은 변수의 다차원 및 단일차원 접근 및 항목합산이 연구결과에 영향을 미치는 것으로 주장하며, 단일 및 다차원 접근에 있어 연구자의 주의를 요구하고 있다.

따라서 본 연구에서는 측정모형이 기존연구에서 일반적으로 수행되는 관찰변수 및 주요 변수의 타당성 검증뿐만 아니라, 가설검증을 위한 주요 변수의 단일차원 접근 및 다차원의 검증도 함께 병행하고자 한다. 주요변수의 다차원 검증은 가설검증을 위한 변수들의 접근방법을 제안하는 것으로 가설검증을 위한 구조모형의 근거로 활용하고자 한다. 이러한 접근방법은 기존연구에서 측정모형의 타당성 검증과정이 간과된 상태에서 연구자가 자의적으로 해석하는 변수의 단일 및 다차원 접근으로 인한 연구결과의 편의(bias)를 차단하기 위함이다.

따라서 실증분석에서는 측정모형과 구조모형으로 구분되며, 측정모형에서는 주요변수인 개발적 리더십과 팔로워 역량의 단일차원 및 다차원성 검증, 확인요인분석, 판별타당성 검증을 수행하여 측정모형과 구조모형의 일관성을 유지하고자 하였다. 구조모형에서는 가설을 검증하기 위해 변수들 간의 최적화된 구조적 모형을 검증하기 위한 최적구조모형 검증, 주효과 검증, 매개효과 검증을 각각 수행하여 연구가설을 검증하였다.

1. 조사대상의 일반적 및 직무관련 특성 및 측정도구 신뢰성

1) 조사대상의 일반적 및 직무관련 특성

조사대상의 일반적 및 직무관련 특성 결과는 아래 <표 IV-1> 과 같다. 조사대상의 일반적 특성은 성별, 연령 2문항을 측정하였으며, 직무관련 특성은 직위, 업종, 현 직장 근무연수, 현 부서장(팀장)과의 근무연수 4문항을 측정하였다. 조사대상의 합계는 총 688명으로 확인되었다. 조사대상의 일반적 특성을 보면, 성별은 남성 444명(64.5%), 여성 244명(35.5%)으로 응답자 가운데 성별에 따른 비율은 남성이 더 높은 것으로 확인되었다. 연령은 비율척도로 측정하였으며, 응답자의 평균 연령은 35.6세이며 표준편차는 8.457(최저 20세, 최고 60세)로 나타났다. 연령을 20대, 30대, 40대 이상으로 연령대별로 구분한 결과, 20대 217명(31.5%), 30대 250명(36.3%), 40대 이상 221명(32.1%)로 확인되었다.

조사대상의 직무관련 특성을 보면, 업종은 금융·보험업, 제조업, 호텔서비스업, 공기업, 기타로 구분하였으나, 제조업이 비중이 5% 미만으로 나타나 제조업과 기타를 통합하였다. 그 결과, 금융·보험업 103명(15.0%), 호텔서비스업 413명(60.0%), 공기업 73명(10.6%), 제조업 및 기타 94명(13.6%)로 확인되어, 조사대상의 업종에 있어 호텔서비스업종 종사자의 비중이 비교적 높게 나타나고 있다. 직위는 사원, 대리, 과장, 차장으로 측정하였으나, 사원, 대리, 과장 및 차장의 3가지 유형으로 직위를 구분하였다. 그 결과, 사원 444명(64.6%), 대리 110명(16.0%), 과장 및 차장 133명(19.4%), 무응답 1명(0.1%)으로 확인되었다. 근무연수는 비율척도로 측정되었으며, 응답자의 평균 근무연수 8.5년, 표준편차 7.547(최저 1년, 최고 35년)이었다. 근무연수를 5년 미만, 5-10년 미만, 10년 이상으로 구분한 결과 5년 미만 337(49.0%), 5-10년 미만 128명(18.6%), 10년 이상 218명(31.7%), 무응답 5명(0.7%)로 확인되었다. 현 팀장(부서장)과의 근무연수는 비율척도로 측정되었으며, 응답자의 현 팀장(부서장)과의 평균 근무연수 3.5년, 표준편차 4.516(최저 1, 최고 25년)으로 확인되었다. 현 팀장(부서장)과의 근무연수는 3년 미만, 3-5년 미만, 5년 이상으로 구분하였으며, 3년 미만 493명(71.7%), 3-5년 미만 71명(10.3%), 5년 이상 115명(16.8%), 무응답 9명(1.3%)로 확인되었다.

<표 IV-1> 조사대상의 일반적 및 직무관련 특성

문항		빈도(명)	비율(%)	
일반적 특성	성별	남	444	64.5
		여	244	35.5
	연령	20대	217	31.5
		30대	250	36.3
		40대 이상	221	32.1
		평균 / 표준편차	M=35.6, SD=8.457(최저=20, 최고=60)	
	직무관련 특성	업종	금융/보험업	103
호텔서비스업			413	60.0
공기업			73	10.6
제조업 및 기타			94	13.6
직위		사원	444	64.6
		대리	110	16.0
		과장 및 차장	133	19.4
근무연수		5년 미만	337	49.0
		5-10년 미만	128	18.6
		10년 이상	218	31.7
		평균 / 표준편차	M=8.5년, SD=7.547(최저=1, 최고=35)	
현팀장과 근무연수		3년 미만	493	71.7
		3-5년 미만	71	10.3
		5년 이상	115	16.8
		평균 / 표준편차	M=3.5년, SD=4.516(최저=1, 최고=25)	
총계		688	100.0	

2) 측정도구의 신뢰성 검증

신뢰성분석(reliability analysis)은 측정도구의 내적 일관성을 검증하는 것으로 사회과학 연구에서 일반적으로 활용되고 있는 Cronbach's α 값을 확인하였다. 내적일관성의 기준은 보수적으로 0.7 이상을 기준으로 하고 있으며(Nunally, 1978), 신뢰도 분석은 각 구성 개념 각각 신뢰성 분석을 수행하였다. 또한 확인적 요인분석 결과 측정도구의 타당성을 저해하는 문항이 없는 것으로 확인되어, 측정에 활용된 모든 관찰변수를 신뢰성 분석에 활용하였다. 신뢰도분석 결과는 아래 <표 IV-2> 와 같다. 변수들의 신뢰도가 기준인 0.7을 상회하는 것으로 나타났으며, 피드백 추구행동의 내적일관성이 0.954로 가장 높았으며, 팔로워 역량의 하위개념인 주인의식이 0.741로 가장 낮은 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 본 연구에 활용된 측정도구는 측정과정에서 발생하는 체계적 및 비체계적 오류의 가능성이 낮을 것으로 판단할 수 있다.

<표 IV-2> 신뢰도 분석 결과

측정변인		문항수	Cronbach's α
개발적 리더십	솔선수범	3	.925
	참여적 의사결정	3	.910
	방향제시	3	.918
	개발지원	3	.895
	수행평가	3	.883
팔로워 역량	조직목표이해	3	.836
	업무전문성	3	.818
	문제해결력	3	.786
	협력	3	.796
	책임감	3	.847
	주인의식	3	.741
피드백 추구행동		4	.954
발언행동		4	.911
맥락수행		6	.885

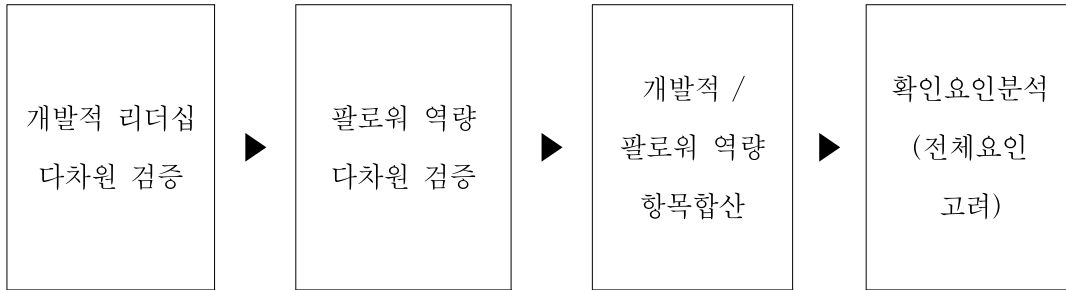
2. 측정모형 검증

측정도구의 타당성을 검증하는 과정은 확인요인분석에 의해 이루어졌다. 본 연구에서 타당성 검증 방법은 기존연구에서 연구모형에 포함된 모든 관찰변수를 동시에 투입하여 타당성을 검증하는 방법이 아닌 주요 변수들의 다차원성 검증 결과를 반영한 단계적 확인요인검증 방법을 적용하였다. 단계적 확인요인검증 절차의 필요성은 연구모형에 포함된 구성개념이 너무 많기 때문이다. 측정에 활용된 개발적 리더십 5요인, 팔로워 역량 6 요인, 그리고 피드백 추구행동, 발언행동, 맥락수행의 3요인까지 총 14개의 구성개념, 47개의 관찰변수로 연구모형이 구성되어 있다.

Bentler and Chou(1987)에 의하면 공변량구조분석의 수행에 있어 관찰변수의 수가 많으면 모형의 복잡성이 증가하고 이로 인해 표본의 수가 증가해야 한다. 또한 표본의 크기와 관련하여, Kline(2005)는 자유모수의 20배를 표본으로 설정할 것을 권하고 있으며, 10 배 정도의 표본 수도 적합한 것으로 보고 있다. 하지만 자유모수에 비해 표본의 수가 5배 이하인 경우 연구결과의 신뢰성이 저해될 수 있다. 따라서 너무 많은 관찰변수로 구성된 모형을 작성하는 것이 연구결과의 신뢰성에 부정적인 영향을 미치는 것을 고려할 수 있다. 또한 개발적 리더십과 팔로워 역량 구성개념은 본 연구에서 처음으로 활용하고 있기 때문에 개발적 리더십의 경우 단일차원 접근, 다차원 접근의 적절성을 검증할 필요성이 있으며, 팔로워 역량의 경우도 동일한 접근이 요구된다.

하지만 14개의 구성개념을 모두 포함하여 동시에 확인요인분석을 수행하는 것은 현실적으로 어려움이 있기 때문에 단계적 확인요인검증을 수행하였다. 단계적 확인요인검증 절차는 개발적 리더십과 팔로워 역량의 단일차원 및 다차원성의 검증을 수행하고, 그 결과에 근거하여 개발적 리더십과 팔로워 역량 구성개념들의 항목합산(item parceling)을 통해 관찰변수를 새롭게 생성하여 내생잠재변수들과 함께 확인요인분석을 수행하였다. 이러한 절차를 도식화하면 아래 <그림 IV-1> 과 같다.

<그림 IV-1> 측정모형 분석 과정



개발적 리더십과 팔로워 역량의 다차원 검증 과정을 설명하면 다음과 같다. 개발적 리더십은 임파워링 행동 2요인과 코칭행동 3요인 총 5요인으로 구성되어 있다. 따라서 개발적 리더십의 단일차원 및 다차원 검증방법은 모든 요인을 동시에 고려한 단일차원 모형, 간접학습 2요인과 직접학습 3요인을 구분한 2요인 모형, 모든 요인들의 차별성을 고려하는 5요인 모형으로 구분하였다. 또한 팔로워 역량은 지식, 기술, 태도의 3가지 하위차원으로 구성되었으며, 지식은 조직목표이해와 업무전문성, 기술은 문제해결력과 협력, 태도는 책임감과 주인의식으로 구성되었다. 그로 인해 모형들의 비교는 팔로워 역량 하위차원의 개념들을 단일차원으로 접근하는 방법과 구성개념별로 구분하여 접근하는 3요인 모형, 모든 하위개념들의 독립성을 고려하는 6요인 모형을 비교 대상으로 설정하였다.

검증과정은 위계적 χ^2 검증 방법을 통한 구성개념 다차원 검증과 관찰변수 및 구성개념의 집중타당성 검증을 실시하였다. 구성개념 단일차원 및 다차원성의 검증방법인 위계적 χ^2 방법은 단일차원과 다차원 모형을 비교하였다. 비교방법은 1단계에서는 1요인-2요인(3요인) 모형을 비교하고, 2단계에서는 1단계에서 선택된 모형과 5요인(6요인) 모형을 비교하였다. 적합모형 도출방법은 경로계수를 적게 설정한 모형과 많이 설정한 모형의 증분 χ^2 값에 따른 자유도 차이를 비교하였다. 증분 χ^2 값이 자유도를 고려할 때, 그 차이가 유의하면($p < 0.05$) 경로계수를 많이 설정한 모형을 선택하고, 자유도 차이에 따른 증분 χ^2 값이 유의하지 않으면($p > 0.05$) 경로계수를 적게 설정한 모형을 간명모형으로 선택한다 (Bentler and Bonett, 1980; 지성호·강영순, 2014).

집중타당성 검증 방법은 위계적 χ^2 검증 결과를 반영하여 관찰변수 및 구성개념의 타당성을 확인하였다. 집중타당성은 관찰변수의 집중타당성과 구성개념의 집중타당성 검증으로 구분하였다. 관찰변수의 집중타당성은 표준화된 경로계수(standardized path

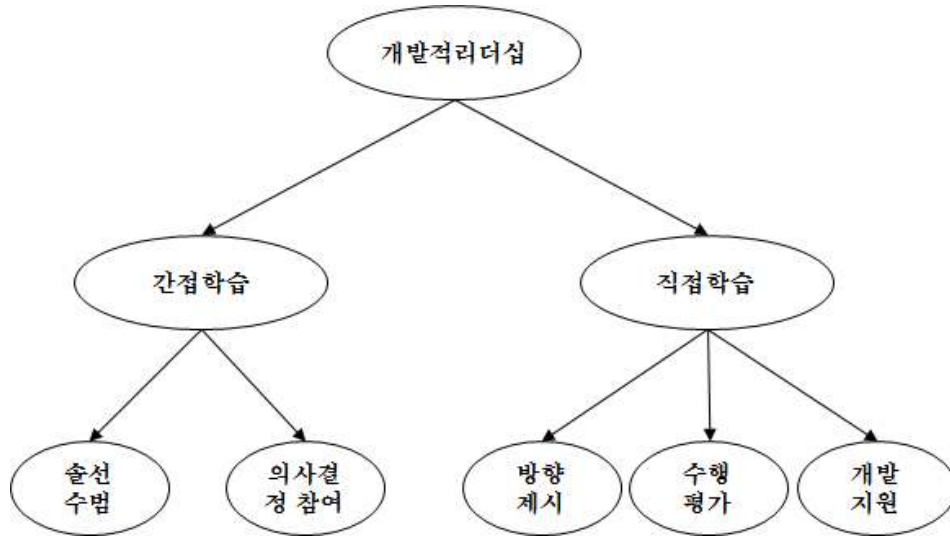
efficient, $S \cdot \beta$)와 다중상관제곱(Squared Multiple Correlation, SMC)을 평가기준으로 설정하였다. 구성개념의 집중타당성은 평균분산추출지수(Average Variance Extracted, AVE)와 구성개념신뢰도(Construct Reliability, CR)를 기준으로 하였다. 각 지표들의 평가기준은 표준화된 경로계수 0.5 이상(배병렬 2014), 다중상관제곱 0.4이상(강영순·김정훈, 2013; 지성호·강영순, 2014), 평균분산추출지수 0.5 이상(Anderson and Gerbing, 1988), 구성개념신뢰도 0.7이상(강영순·김정훈, 2013; 지성호·강영순, 2014)으로 설정하였다. 구성개념의 평균분산추출지수 계산과정은 표준화된 경로계수와 관찰변수의 분산을 활용한 Anderson and Gerbing(1988)의 계산방법을 활용하였다.

1) 개발적 리더십과 팔로워 역량 다차원성 검증

개발적 리더십 단일차원 및 다차원 검증 결과는 아래 <표 IV-3> 과 같다. 간접학습은 술선수범, 참여적 의사결정 행동이며, 직접학습은 방향제시, 개발지원, 수행평가로 구성되었다. 1요인 모형은 5가지 구성개념을 개발적 리더십의 하위개념으로의 접근이며, 2요인 모형은 간접학습과 직접학습의 측면으로 구분한 것이며, 5요인 모형은 5가지 하위개념을 모두 개별적인 구성개념으로 접근한 것이다. 이에대한 개발적 리더십 구성요소는 <그림 IV-2> 와 같다. 구성개념 모형들의 비교는 고차요인 분석 방법을 적용하였다.

분석결과, 1요인 모형의 χ^2 값은 526.544(df=85)이고, 2요인 모형은 χ^2 값은 292.996(df=84)로 확인되었다. 자유도 차이(df=1)를 고려할 때 증분 χ^2 값 233.548(p<.05)은 유의한 것으로 확인되어 2요인 모형이 단일요인 모형보다 적합한 것으로 확인되었다. 2요인 모형과 5요인 모형의 비교에서, 2요인 모형 χ^2 값 292.996(df=84)과 5요인 모형 χ^2 값 286.659(df=80)의 증분 χ^2 값 6.346(p>.05)은 자유도 차이를 고려시 그 차이가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 2요인 모형이 5요인 모형보다 적합한 모형으로 확인되었다. 따라서 2요인 모형에서 관찰변수 및 구성개념의 집중타당성을 검증하였다.

<그림 IV-2> 개발적 리더십 구성요소



<표 IV-3> 개발적 리더십 단일차원 및 다차원성 검증

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	SRMR	GFI	CFI	NNFI
1요인 모형	526.544	85	6.195	.087	.059	.910	.956	.946
2요인 모형	292.996	84	3.488	.060	.025	.945	.979	.974
5요인 모형	286.650	80	3.583	.061	.023	.946	.979	.973
단계적 χ^2 검증		$\Delta\chi^2$	Δdf			적합모형		
1요인-2요인 모형		233.548	1	p<.05		2요인 모형		
2요인-5요인 모형		6.346	4	p>.05		2요인 모형		

개발적 리더십 관찰변수 및 구성개념의 집중타당성 검증은 2요인 고차요인분석 결과를 반영하여 수행한 결과는 아래 <표 IV-4> 와 같다. 관찰변수의 집중타당성을 평가하는 표준화된 경로계수는 모든 관찰변수들이 기준인 0.5를 초과하였다. 관찰변수들의 표준화된 경로계수의 범위는 최저(0.823)~최고(0.944)이며, 이상치인 1.0을 초과하는 관찰변수는 없었다. 다중상관제곱(SMC) 값도 모두 기준인 0.4를 상회하였다. 다중상관제곱의 범위

는 최저(0.677)~최고(0.892)로 확인되었다. 구성개념의 집중타당성을 평가하는 AVE 값과 CR값을 살펴보면, AVE 값은 모두 0.5를 초과하였으며, 솔선수범의 AVE가 0.839로 가장 높게 나타났다. CR 값은 기준인 0.7 이상으로 확인되었으며, 방향제시의 구성개념신뢰도가 가장 높게 나타났다. 이러한 결과는 개발적 리더십을 구성하는 하위개념들의 집중타당성이 확보되었음을 의미한다.

<표 IV-4> 개발적 리더십 집중타당성 검증

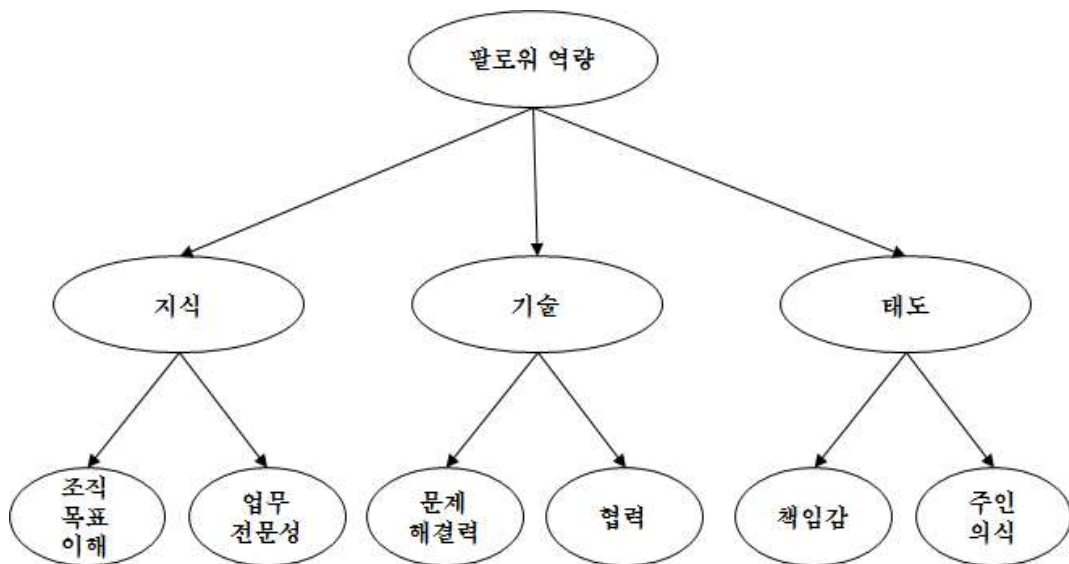
문항	β	S· β	t-value	Var	SMC	AVE	CR
em1	1.000	0.848	-	0.216	0.719	0.839	0.940
em2	1.173	0.944	34.559	0.093	0.892		
em3	1.174	0.910	32.441	0.159	0.828		
em4	1.000	0.864	-	0.186	0.747	0.807	0.926
em5	1.145	0.908	32.755	0.153	0.825		
em6	1.079	0.865	30.052	0.215	0.749		
cl1	1.000	0.869	-	0.192	0.755	0.822	0.932
cl2	1.039	0.903	33.569	0.144	0.816		
cl3	1.068	0.890	32.600	0.177	0.792		
cl4	1.000	0.858	-	0.218	0.736	0.777	0.913
cl5	0.961	0.846	28.454	0.222	0.716		
cl6	1.036	0.876	30.230	0.197	0.768		
cl7	1.000	0.823	-	0.265	0.677	0.757	0.903
cl8	1.004	0.850	26.636	0.215	0.723		
cl9	1.072	0.866	27.382	0.212	0.751		

주 : em1-3(솔선수범), em4-6(참여적 의사결정), cl1-3(방향제시), cl4-6(개발지원), cl7-9(수행평가)

팔로워 역량의 단일차원 및 다차원 검증 결과는 아래 <표 IV-5> 와 같다. 팔로워 역량의 하위개념은 이중구조로 되어 있다. 팔로워 역량은 지식, 기술, 태도의 3가지 하위개념으로 구성되었고 지식은 조직목표이해와 업무전문성, 기술은 문제해결력과 협력, 태도는 책임감과 주인의식으로 각각 구성되었다. 그러나 팔로워 역량 1차 3가지 하위개념과

2차 6가지 하위개념 모두 팔로워 역량을 측정한다는 점에서 1요인 모형으로의 접근과 팔로워 역량의 구성개념 간 접근, 개별 구성개념의 독립성을 가정하는 6요인 모형으로서의 접근이 가능하다. 1요인 모형은 6가지 구성개념을 팔로워 역량의 하위개념으로 구분한 것이며, 3요인 모형은 팔로워 역량을 지식, 기술, 태도의 3요인 모형으로 분류하였으며, 6요인 모형은 지식, 기술, 태도를 각각 세분화한 모형이다. 이를 도식화하면, 아래 <그림 IV-3> 과 같다.

<그림 IV-3> 팔로워 역량 구성요소



분석결과, 1요인 모형의 χ^2 값은 620.071(df=129)이고, 3요인 모형은 χ^2 값은 507.364(df=126)로 확인되었다. 자유도 차이(df=3)를 고려할 때 증분 χ^2 값 112.707(p<.05)은 유의한 것으로 확인되어 3요인 모형이 단일요인 모형보다 적합한 것으로 확인되었다. 3요인 모형과 6요인 모형의 비교에서, 3요인 모형 χ^2 값 507.364(df=126)과 6요인 모형 χ^2 값 480.127(df=120)의 증분 χ^2 값 27.237(p<.05)은 자유도 차이(df=6)를 고려할 때, 차이가 유의하였다. 따라서 6요인 모형이 3요인 모형보다 적합한 모형으로 확인되었다. 따라서 6요인 모형에서 관찰변수 및 구성개념의 집중타당성을 검증하였다.

팔로워 역량 관찰변수 및 구성개념의 집중타당성 검증은 6요인 모형의 결과를 반영하였으며, 그 결과는 아래 <표 IV-6> 와 같다. 관찰변수의 집중타당성을 평가하는 표준화

된 경로계수는 모든 관찰변수들이 기준인 0.5를 초과하였다. 관찰변수들의 표준화된 경로 계수의 범위는 최저(0.650)~최고(0.865)이며, 이상치인 1.0을 초과하는 관찰변수는 없었다. 다중상관제곱(SMC) 값도 모두 기준인 0.4를 상회하였다. 다중상관제곱의 범위는 최저 (0.422)~최고(0.749)로 확인되었다. 구성개념의 집중타당성을 평가하는 AVE 값과 CR값을 살펴보면, AVE 값은 모두 0.5를 초과하였으며, 책임감의 AVE가 0.768로 가장 높게 나타났다. CR 값은 기준인 0.7 이상으로 확인되었으며, 책임감의 구성개념신뢰도가 가장 높게 나타났다. 그러나 주인의식의 구성개념신뢰도는 0.695로 기준인 0.7보다 0.005 낮은 것으로 확인되었으나, 값의 차이가 집중타당성을 저해할 만큼 큰 차이가 없는 것으로 판단하였다.

<표 IV-5> 팔로워 역량의 단일차원 및 다차원성 검증

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	SRMR	GFI	CFI	NNFI
1요인 모형	620.071	129	4.807	.074	.048	.905	.931	.918
3요인 모형	507.364	126	4.027	.066	.041	.920	.946	.935
6요인 모형	480.127	120	4.001	.066	.040	.924	.949	.935
단계적 χ^2 검증		$\Delta\chi^2$		Δdf		적합모형		
1요인-3요인 모형		112.707		3	p<.05	2요인 모형		
3요인-6요인 모형		27.237		6	p<.05	6요인 모형		

<표 IV-6> 팔로워 역량의 집중타당성 검증

문항	β	S· β	Var	t-value	SMC	AVE	CR
fog1	1.000	0.704	0.385	-	0.496	0.708	0.752
fog2	1.163	0.842	0.210	19.807	0.709		
fog3	1.078	0.836	0.190	19.703	0.699		
fjk1	1.000	0.844	0.178	-	0.712	0.716	0.762
fjk2	0.980	0.804	0.231	23.509	0.646		
fjk3	0.816	0.691	0.320	19.354	0.477		
fps1	1.000	0.731	0.262	-	0.534	0.677	0.739
fps2	1.069	0.771	0.235	19.423	0.594		
fps3	1.019	0.722	0.288	18.163	0.521		
fco1	1.000	0.811	0.190	-	0.657	0.659	0.719
fco2	1.055	0.755	0.307	21.166	0.569		
fco3	0.967	0.686	0.383	18.813	0.471		
frb1	1.000	0.852	0.158	-	0.725	0.768	0.802
frb2	1.008	0.865	0.142	27.093	0.749		
frb3	0.867	0.715	0.300	20.863	0.511		
fos1	1.000	0.659	0.342	-	0.434	0.621	0.695
fos2	1.221	0.817	0.194	16.871	0.668		
fos3	1.051	0.650	0.396	14.357	0.422		

주: fog1-3(조직목표이해), fjk1-3(업무전문성), fps1-3(문제해결력), fco1-3(협력), frb1-3(책임감), fos1-3(주인의식)

2) 확인요인분석

확인요인분석은 개발적 리더십과 팔로워 역량 의 단일차원 및 다차원 결과를 반영하여 확인요인분석을 실시하였다. 개발적 리더십과 팔로워 역량의 다차원성 검증결과, 개발적 리더십은 2요인 모형, 팔로워 역량은 6요인 모형이 적합한 것으로 판명되었다. 그러나 개발적 리더십과 팔로워 역량의 집중타당성 검증이 끝난 관찰변수들을 모두 고려할 때, 다수의 관찰변수로 인한 연구모형의 적합도 저하와 관찰변수에 비해 표본수의 부족으로 인한 통계 검정력을 저해하는 결과가 발생할 수 있다. 이러한 점을 보완하기 위해, 집중타당성 검증결과에 기반하여 개발적 리더십과 팔로워 역량의 항목합산(item parceling)을 수행하였다.

우종필(2015)에 의하면, 항목합산은 합산 방법에 따라 연구결과에 영향을 미치는 것으로 보고하고 있으며, 항목합산 시 합산 방법을 신중하게 고려할 것을 주장하고 있다. 항목합산 방법은 무작위 할당법(random assignment), 구성개념의 항목균형(item-to-construct balance), 다차원접근법(approaches to multi-dimensionality), 선형적 설문지 구성법(priori questionnaire construction) 4가지로 구분할 수 있다. 본 연구에서는 다차원 접근법을 활용하였다. 다차원 접근법은 동일한 구성개념을 측정하는 관찰변수들을 합산하는 방법이다. 무작위할당법과 구성개념의 항목균형 방법은 우종필(2015)의 연구에서도 연구결과의 차이를 발생시키는 원인으로 보고 있으나, 다차원 접근법은 단일차원 접근과 동일한 결과를 제시하고 있어, 연구결과의 신뢰성 저하 및 합산의 타당성 측면에서 적합한 것으로 판단된다. 개발적 리더십은 임파워링 행동과 코칭 행동으로 구분하여 임파워링 행동 하위개념과 코칭 행동 하위개념을 구분하여 항목합산을 수행하였다. 또한 팔로워 역량은 6요인 하위개념별로 항목합산을 수행하였다.

확인요인분석은 개발적 리더십과 팔로워 역량 항목합산과 피드백 추구행동, 발언행동, 맥락수행의 관찰변수들을 동시에 투입하여 수행하였다. 관찰변수의 집중타당성을 평가하는 표준화된 경로계수는 관찰변수와 항목합산 변수들이 모두 기준인 0.5를 초과하였다. 표준화된 경로계수의 범위는 최저(0.688)~최고(0.923)이며, 이상치인 1.0을 초과하는 관찰변수는 없었다. 다중상관제곱(SMC) 값도 모두 기준인 0.4를 상회하였다. 다중상관제곱의 범위는 최저(0.474)~최고(0.852)로 확인되었다. 구성개념의 집중타당성을 평가하는 AVE 값과 CR값을 살펴보면, AVE 값은 모두 0.5를 초과하였으며, 코칭행동의 AVE가 0.870으로 가장 높게 나타났다. CR 값은 기준인 0.7 이상으로 확인되었으며, 팔로워 역량의 구성

개념신뢰도가 가장 높게 나타났다.

본 연구에 활용된 적합도 평가는 χ^2/df , RMSEA, SRMR, GFI, CFI, NNFI 지수를 활용하였다. 이 가운데 χ^2/df , RMSEA, RMR, GFI는 절대적합도 지수이며, CFI와 NNFI는 상대적합도 지수이다. 본 연구에서는 위계적 χ^2 검증을 활용한 모형 적합도를 비교하기 때문에 모형 간 차이를 비교할 수 있는 상대적합지수의 필요성이 있으며, RMSEA의 경우 절대적합도 지수이나 모형의 간명성 평가에 모두 반영할 수 있는 특징이 있기 때문이다. 또한 홍세희(2007)은 경영학 분야에서 구조방정식을 활용한 실증연구에 대한 고찰에서 RMSEA, GFI, CFI, NNFI 적합도 지수를 모형의 적합도에 활용할 것을 주장하고 있다. 또한 SRMR은 RMR을 표준화한 지수로 연구모형의 간명성에 활용되고 있다(지성호·강영순, 2014).

적합도 지수들의 기준을 살펴보면, χ^2/df 는 2이하를 좋은 모형으로 하지만, 적합도 지수가 표본크기에 의해 영향을 받기 때문에 3 이하도 수용 가능한 모형으로 설명되고 있다(Bollen, 1989). RMSEA는 .05보다 낮은 경우 매우 좋은 적합도로 평가하며, 0.05-0.08은 비교적 좋은 적합도로 평가한다(MacCallum and, Hong, 1997). SRMR은 0.08 이하를 좋은 적합도로, 0.10보다 작을 경우 수용 가능한 모형으로 평가한다(Hu and Bentler, 1999). CFI, NNFI는 0.9 이상을 적합한 모형으로 구분한다(Kline, 2005). GFI는 0.9 이상을 좋은 모형으로 평가하지만 표본크기에 영향을 받기 때문에 0.85 이상도 수용 가능한 모형으로 평가되고 있다. 측정모형의 적합도 확인결과 아래 <표 IV-7> 에 제시된 바와 같이, $\chi^2=706.136$, $df=254$, $\chi^2/df=2.780$, RMSEA=.051, SRMR=.040, GFI=.919, CFI=.964, NNFI=.957 나타나 측정모형의 적합도가 수용 가능한 것으로 확인되었다.

<표 IV-7> 확인요인분석

문항	β	S· β	t-value	Var	SMC	AVE	CR	
EM1	1.000	0.882	-	0.164	0.778	0.849	0.918	
EM2	0.999	0.908	30.111	0.122	0.825			
CL1	1.000	0.923	-	0.102	0.852	0.870	0.952	
CL2	0.963	0.899	37.846	0.130	0.808			
CL3	0.944	0.891	37.056	0.136	0.794			
FOL1	1.000	0.731	-	0.247	0.535	0.780	0.955	
FOL2	0.982	0.772	20.017	0.185	0.597			
FOL3	0.989	0.826	21.484	0.129	0.683			
FOL4	1.054	0.818	21.250	0.156	0.669			
FOL5	1.004	0.799	20.756	0.161	0.639			
FOL6	0.924	0.767	19.874	0.169	0.589			
fe1	1.000	0.849	-	0.223	0.721	0.644	0.877	
fe2	1.013	0.882	27.366	0.169	0.778			
fe3	0.872	0.688	19.776	0.487	0.474			
fe4	0.862	0.688	19.775	0.476	0.474			
vo1	1.000	0.802	-	0.265	0.644	0.776	0.933	
vo2	1.068	0.880	26.501	0.160	0.774			
vo3	1.130	0.879	26.490	0.179	0.773			
vo4	1.039	0.832	24.633	0.229	0.693			
con1	1.000	0.714	-	0.328	0.510	0.665	0.922	
con2	1.089	0.798	19.750	0.231	0.637			
con3	1.026	0.750	18.608	0.279	0.563			
con4	1.037	0.734	18.221	0.314	0.539			
con5	0.996	0.741	18.387	0.278	0.549			
con6	1.077	0.766	18.999	0.278	0.588			
$\chi^2=706.136$, $df=254$, $\chi^2/df=2.780$, $RMSEA=.051$, $SRMR=.040$, $GFI=919$, $CFI=964$, $NNFI=.957$								
DL	EM1	1.000	0.754	-	.319	.569	0.787	0.948
	EM2	1.012	0.787	21.572	.265	.619		
	CL1	1.176	0.917	25.812	.110	.841		
	CL2	1.126	0.888	24.879	.143	.789		
	CL3	1.113	0.888	24.859	.140	.788		

주: EM1(솔선수범), EM2(참여적 의사결정), CL1(방향제시), CL2(개발지원), CL3(수행평가), FOL1(조직목표이해), FOL2(업무전문성), FOL3(문제해결력), FOL4(협력), FOL5(책임감), FOL6(주인의식), fe(피드백 추구행동), vo(발언행동), con(맥락수행), DL(개발적 리더십)

3) 판별타당성 및 상관관계

판별타당성 검증은 Fornell and Larcker(1981)에 의해 제안된 검증방법을 활용하였다. 이 방법은 변수들의 AVE 값이 상관계수의 제곱값을 초과 여부를 검증하는 방법으로 AVE 값이 상관계수를 초과할 때, 변수들의 판별타당성이 있는 것으로 평가한다. 분석결과 아래 <표 IV-8> 과 같이, 변인 간 상관관계가 가장 높은 것은 팔로워 역량과 맥락수행의 관계($r=.709$)이며, 이를 제곱한 값은 0.503이다. 상관계수의 제곱값(0.503)과 AVE가 가장 낮은 값(.664)을 비교한 결과 AVE 값이 더 높은 것으로 나타나 변수들 간의 판별타당성이 있는 것으로 확인되었다.

<표 IV-8> 구성개념 상관행렬

	평균	SD	1	2	3	4	5
개발적 리더십	3.823	.735	.787				
팔로워 역량	3.782	.556	.477***	.780			
피드백 추구행동	3.453	.768	.571***	.443***	.644		
발언행동	3.399	.769	.313***	.413***	.520***	.776	
맥락수행	3.624	.644	.348***	.709***	.359***	.401***	.665

N=688, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001, 대각선=AVE

기술적 통계와 상관관계를 살펴보면, 기술적 통계는 변수들의 평균 및 표준편차를 제시하였고, 변수들 간 관계의 정도 및 방향성을 의미하는 상관관계는 Pearson 상관관계 분석을 수행하였다. 기술적 통계를 보면, 본 연구의 조사대상은 5개의 주요 변수 가운데 개발적 리더십(평균=3.823)을 가장 높게 평가하였으며, 발언행동(평균=3.399)을 가장 낮게 인식하는 것으로 확인되었다. 또한 발언행동의 표준편차(.769)가 가장 높아 조사대상의 발언행동에 대한 평가의 차이가 가장 큰 것을 볼 수 있다.

상관관계 분석결과, 개발적 리더십은 후행변수인 팔로워 역량, 피드백 추구행동, 발언행동, 맥락수행과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 그 가운데 피드백 추구행동과 상관관계($r=.571$)가 가장 높았다. 팔로워 역량은 피드백 추구행동, 발언행동, 맥락수행

과 정(+의 상관관계가 있으며, 관계의 정도에 있어 맥락수행($r=.709$)과 가장 높은 상관관계로 보였다. 피드백 추구행동은 발언행동 및 맥락수행과 정(+의 상관관계가 있었다. 발언행동은 맥락수행과 정(+의 상관관계가 있고, 피드백 추구행동($r=.520$)과 상관관계가 가장 높은 것으로 확인되었다.

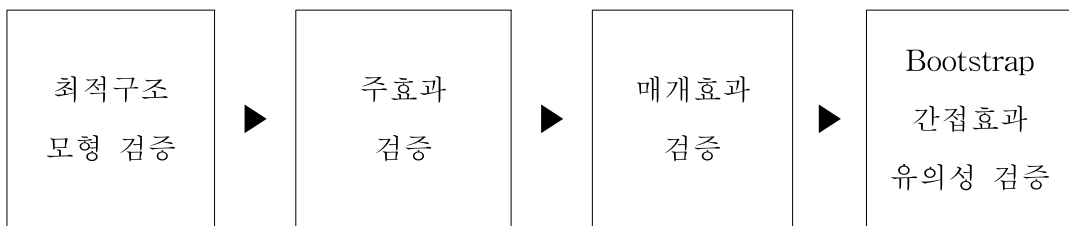
3. 구조모형 검증

구조모형은 가설검증 과정으로 가설검증 과정은 다음과 같다. 첫째, 최적구조모형 검증을 통해 변수들 간의 최적화된 구조적 관계를 규명한다. 김진호·홍세희·추병대(2007)에 의하면, 구조방정식모형에서 모형을 평가하는 방법으로 단일모형 평가와 경쟁모형 비교를 통한 방법이 있다. 단일모형 평가 방법은 연구자가 설정한 모형을 단순 검정하는 방법이며, 경쟁모형 비교는 연구모형과 변수들 간에 설정 가능한 모형을 비교하여 적합도가 나은 모형을 결정하는 방법이다. 단일모형 평가 방법은 변수들 간의 구조적 관계에 대한 대안을 제시하지 못한다는 점에서 구조방정식모형의 장점을 상쇄하는 접근방법으로 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 변수들 간의 모형을 비교하여 최적화된 모형을 검증하는 최적구조모형 검증을 수행했다. 이를 통해, 변수들 간의 구조적 관계가 최적화된 모형에서 가설을 검증하였다.

둘째, 부분적 모형에서 매개효과를 검증하였다. 본 연구모형에서 매개효과에 대한 검증 방법은 2가지 접근 방법을 고려할 수 있다. 우선, 최적구조모형 결과에 근거하여 매개효과를 검증하는 방법과, 매개효과 검증을 적용 가능한 변수들만을 분리하여 검증하는 방법이 있다. 최적구조모형 결과를 반영한 매개효과 검증은 전체 모형에 포함된 변수들의 구조적 관계를 매개효과 분석에 적용되기 때문에 결과의 일관성을 유지할 수 있는 특징이 있으나, 매개효과 결과가 전체모형의 구조적 관계의 영향을 받을 수 있다. 반면에, 매개효과 검증에 포함된 변수만을 활용한 접근 방법은 분석에 활용된 변수들 간의 구조적 관계 변화로 인해 최적구조모형 검증의 결과와 매개효과 분석 결과에 차이가 있을 수 있으나, 매개모형에 포함되지 않은 변수들의 관계가 고려되지 않는 순수한 매개효과만을 고려할 수 있다는 특징이 있다. 따라서 본 연구에서는 매개모형에 포함되는 변수만을 활용한 매개효과 검증을 수행하고자 한다. 이는 3가지 매개효과 검증 유형과 관련되어 있다. 매개효과 검증 모형은 개발적 리더십과 피드백 추구행동/발언행동의 관계에서 팔로워 역량의

매개효과 검증, 개발적 리더십과 맥락수행의 관계에서 피드백 추구행동/발언행동의 다중 매개효과 검증, 팔로워 역량과 맥락수행에서 피드백 추구행동/발언행동의 다중매개효과 검증이다. 이 가운데, 개발적 리더십과 맥락수행의 관계에서 피드백 추구행동/발언행동의 다중 매개효과 검증의 경우, 팔로워 역량 변수가 매개효과 영향력을 검증하는데 영향력을 미칠 수 있다. 이러한 특징을 고려하여 매개효과는 매개모형에 포함된 변수들만을 분석에 활용하였다. 이를 도식화하면, 아래 <그림 IV-4> 와 같다.

<그림 IV-4> 구조모형 검증 절차



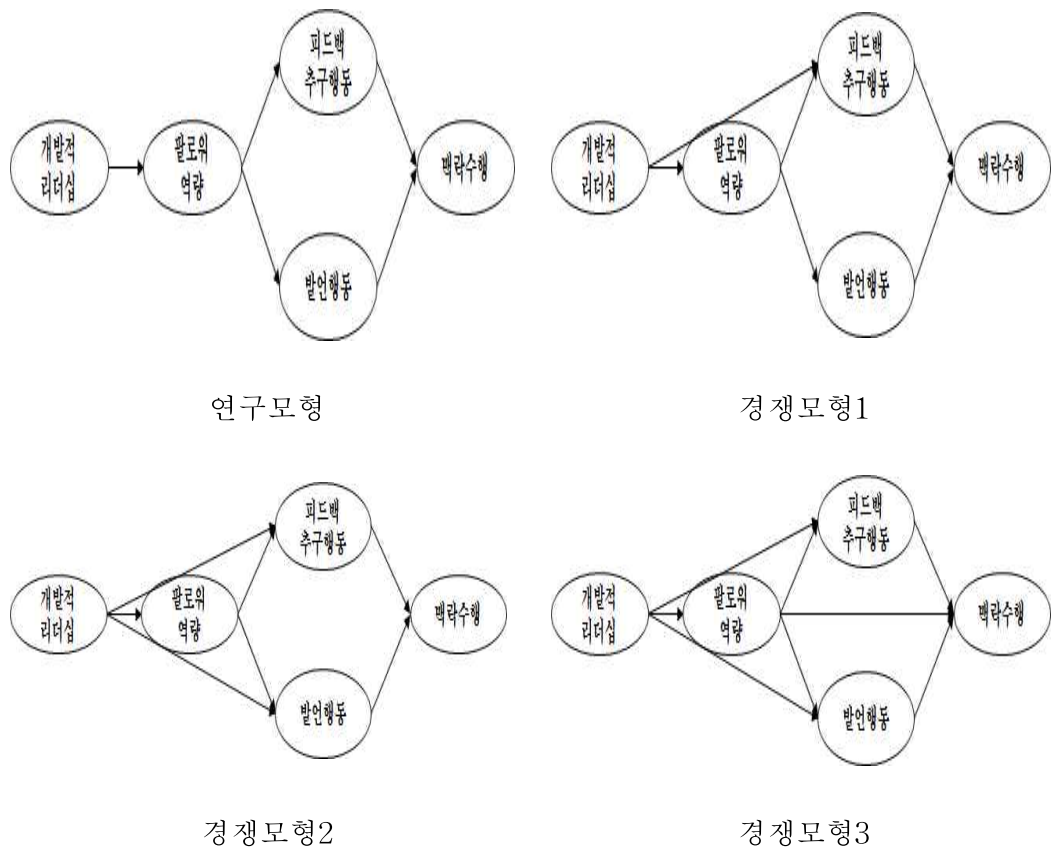
1) 최적구조모형 검증

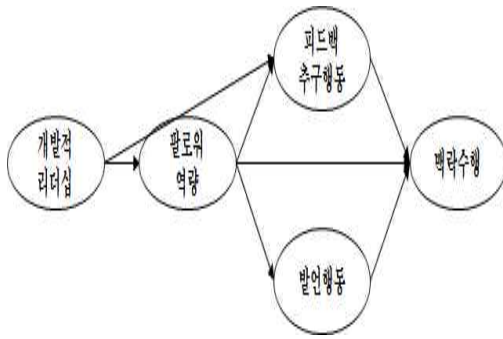
최적구조모형 검증을 설명하면, 최적구조모형은 내포모형(nested model)에서 변수들 간의 최적화된 구조적 모형을 검증하는 것으로 위계적 χ^2 검증 방법을 통해 수행되었다. 적합모형 도출방법은 경로계수를 적게 설정한 모형과 많이 설정한 모형의 증분 χ^2 값에 따른 자유도 차이를 비교하였다. 증분 χ^2 값이 자유도를 고려할 때, 그 차이가 유의하면($p < 0.05$) 경로계수를 많이 설정한 모형을 선택하고, 자유도 차이에 따른 증분 χ^2 값이 유의하지 않으면($p > 0.05$) 경로계수를 적게 설정한 모형을 간명모형으로 선택한다(Bentler and Bonett, 1980; 지성호·강영순, 2014).

연구자가 설정한 연구모형은 개발적 리더십→팔로워 역량→피드백 추구행동/발언행동→맥락수행의 영향력 관계 모형이다. 경쟁모형 1과 2는 개발적 리더십이 선제적 커뮤니케이션 행동에 이르는 경로를 추가한 모형이다. Zhang and Chen(2013)의 연구에서 개발적 리더십은 자기결정성과 조직동일시에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다. 자기결정성은 직무 수행과정에서 추종자가 경험하는 의사결정 경험으로 직무동기의 내재화에 영향을 미칠 수 있다. 또한 조직동일시는 조직에 대한 추종자의 지각으로 조직동일시가 높을수록 조직을 자신과 동일하게 인식하게 된다. 이를 선제적 커뮤니케이션 행동에 적용하면, 발언행동은 친사회적 동기에 기반하고, 피드백 추구행동은 직무에 대한 긍정적 인식 및 내

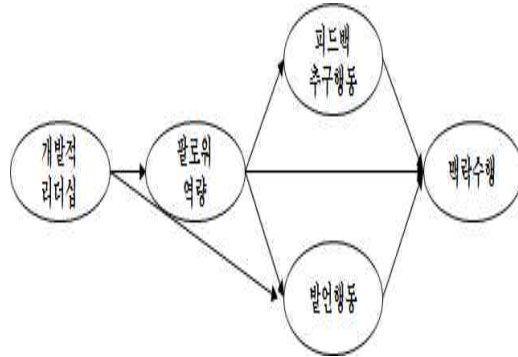
재화될 때, 발현이 가능하다는 점에서 행동 원인의 내재화가 주요 원인으로 작용하기 때문에 개발적 리더십이 선제적 커뮤니케이션에 이르는 경로를 추가하는 것을 고려할 수 있다. 경쟁모형1은 연구모형에서 개발적 리더십의 피드백 추구행동에 대한 경로가 추가된 모형이다. 경쟁모형2는 연구모형에서 개발적 리더십의 피드백 추구행동/발언행동에 대한 경로가 추가된 모형이다. 경쟁모형3은 경쟁모형2에서 팔로워 역량의 맥락수행에 대한 경로가 추가되었다. 팔로워 역량의 직무수행에 대한 선행연구는 수행되지 않고 있으나, 팔로워 역량이 직무수행에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구 결과를 고려할 때 팔로워 역량과 맥락수행의 관계를 고려할 수 있다. 경쟁모형4는 경쟁모형3에서 개발적 리더십의 피드백 추구행동에 대한 경로가 제거된 모형이다. 경쟁모형5는 경쟁모형3에서 개발적 리더십의 발언행동에 관한 경로가 제거된 모형이다. 이를 도식화하면, 아래 <그림 IV-5> 과 같다.

<그림 IV-5> 연구모형과 경쟁모형 비교





경쟁모형4



경쟁모형5

분석결과는 <표 IV-9> 와 같이 정리되었다. 우선, 연구모형($\chi^2=1307.499$)과 경쟁모형1 ($\chi^2=1172.013$)의 자유도 차이(df=1)에 따른 증분 χ^2 의 차이(135.486)가 유의($p<.001$)한 것으로 나타나 경로를 많이 설정한 경쟁모형1이 채택되었다. 둘째, 경쟁모형1($\chi^2=1172.013$)과 경쟁모형2($\chi^2=1153.061$) 간의 자유도 차이(df=1)에 따른 증분 χ^2 의 차이(18.412)가 유의($p<.001$)한 것으로 확인되어 경로를 많은 경쟁모형2가 채택되었다. 셋째, 경쟁모형2($\chi^2=1153.061$)과 경쟁모형3($\chi^2=836.774$) 간의 자유도 차이(df=1)에 따른 증분 χ^2 의 차이($\chi^2=298.827$)가 유의($p<.001$)한 것으로 나타나 경로를 많은 경쟁모형3이 채택되었다. 넷째, 경쟁모형3($\chi^2=836.774$)과 경쟁모형4($\chi^2=995.601$) 간의 자유도 차이(df=1)에 따른 증분 χ^2 의 차이(158.827)가 유의($p<.001$)가 유의한 것으로 확인되어 경로를 많이 설정한 경쟁모형3이 채택되었다. 다섯째, 경쟁모형3($\chi^2=836.774$)과 경쟁모형5($\chi^2=858.274$) 간의 자유도 차이(df=1)에 따른 증분 χ^2 의 차이(21.500)가 유의($p<.001$)한 것으로 확인되어 경로를 많이 설정한 경쟁모형 3이 채택되었다. 최종적으로 본 연구의 최적구조모형은 경쟁모형3이 최적 모형으로 결정되었다. 최적구조모형인 경쟁모형3의 적합도는 $\chi^2=836.774$ (df=259), $p<0.001$, RMSEA=.057, SRMR=.056, GFI=.904, CFI=.953, NNFI=.946으로 확인되었다. 이러한 결과는 가설검증을 위한 구조모형이 수용 가능한 모형임을 의미한다.

최적구조모형 검증에서 밝혀진 특징 가운데 한 가지는 팔로워 역량의 맥락수행에 대한 경로설정이다. 팔로워 역량과 맥락수행의 경로가 추가된 모형(경쟁모형5)과 이 경로가 설정되지 않은 모형(연구모형)을 비교하면, χ^2 의 차이(449.225)가 다른 경로의 추가 및 제거

보다 큰 영향을 미치는 것을 볼 수 있다. 이러한 결과는 변수들 간의 구조적 관계를 고려할 때, 팔로워 역량이 맥락수행에 미치는 경로가 반드시 추가되어야 하는 주요 경로가 됨을 보여준다.

<표 IV-9> 최적구조모형 검증

모형	χ^2	df	p	RMSEA	SRMR	GFI	CFI	NNFI
연구모형	1307.499	262	p<.001	.076	.121	.857	.916	.904
경쟁모형1	1172.013	261	p<.001	.071	.111	.874	.927	.916
경쟁모형2	1153.601	260	p<.001	.071	.107	.878	.928	.917
경쟁모형3	836.774	259	p<.001	.057	.056	.904	.953	.946
경쟁모형4	.995.601	260	p<.001	.064	.085	.890	.941	.932
경쟁모형5	858.274	260	p<.001	.058	.066	.902	.952	.944
위계적 χ^2 검증								
비교모형	$\Delta \chi^2$		Δdf	p	채택모형			
연구모형-경쟁모형1	135.486		1	p<.001	경쟁모형1			
경쟁모형1-경쟁모형2	18.412		1	p<.001	경쟁모형2			
경쟁모형2-경쟁모형3	298.827		1	p<.001	경쟁모형3			
경쟁모형3-경쟁모형4	158.827		1	p<.001	경쟁모형3			
경쟁모형3-경쟁모형5	21.500		1	p<.001	경쟁모형3			
<p>최적모형 : 경쟁모형 3</p> <p>연구모형</p> <p>경쟁모형1 : 연구모형에서 개발적 리더십 → 피드백 추구행동 경로 추가</p> <p>경쟁모형2 : 연구모형에서 개발적 리더십 → 피드백 추구행동/발언행동 경로 추가</p> <p>경쟁모형3 : 경쟁모형2에서 팔로워 역량 → 맥락수행 경로 추가</p> <p>경쟁모형4 : 경쟁모형3에서 개발적 리더십 → 피드백 추구행동 경로 제거</p> <p>경쟁모형5 : 경쟁모형3에서 개발적 리더십 → 피드백 추구행동/발언행동 경로 제거</p>								

2) 주효과 검증

본 연구의 가설 1~3은 개발적 리더십과 맥락수행의 관계에서 변수들 간의 주효과를 검증하는 것이다. 가설1은 개발적 리더십이 팔로워 역량에 미치는 영향력에 대한 검증이다. 분석결과 <표 IV-10> 과 같이, 개발적 리더십은 팔로워 역량($S\cdot\beta=.517, p<.001$)에 긍정적인 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 개발적 리더십이 추종자의 역량향상에 기여하는 것을 의미하며, 추종자의 팔로워 역량을 향상시키기 위해 조직에서 개발적 리더십이 발현의 필요성을 입증하고 있다. 따라서 가설 1은 채택되었다. 또한 개발적 리더십은 팔로워 역량에 대한 설명력을 의미하는 SMC값은 .267로 개발적 리더십이 팔로워 역량을 26.7% 설명하는 주요 원인으로 판명되었다.

가설2는 팔로워 역량이 선제적 커뮤니케이션 행동인 피드백 추구행동(가설 2-1)과 발언행동(가설 2-2)에 미치는 영향력에 대한 검증이다. 분석결과, 팔로워 역량은 피드백 추구행동($S\cdot\beta=.242, p<.001$)에 유의한 정(+)의 영향력이 있고, 발언행동($S\cdot\beta=.359, p<.001$)에도 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 조직에서 개인의 팔로워 역량이 피드백 추구행동과 발언행동의 원인이 되는 것을 뜻한다. 이는 조직에서 추종자의 팔로워 역량이 증가할수록 피드백 추구행동과 발언행동과 같은 개인에 의해 자발적으로 이루어지는 선제적 행동이 증가하는 것을 볼 수 있다. 따라서 가설 2-1과 2-2는 채택되었다. 또한 피드백 추구행동의 SMC값은 .528로 선행변인들에 의해 52.8% 설명되었으며, 발언행동의 SMC값은 .254로 원인변수들에 의해 25.4% 설명되는 것으로 판명되었다. 상대적 영향력 검증에 의한 영향력 차이의 유의성은 검증하지 않았으나, 표준화된 경로계수를 활용하여 팔로워 역량의 피드백 추구행동과 발언행동의 영향력을 비교하였다. 표준화된 경로계수를 통한 비교에서 팔로워 역량이 증가할수록 개인의 직무와 관련한 정보획득 과정인 피드백 추구행동에 미치는 영향력 보다 조직을 위한 제안행동에 미치는 영향력이 더 높은 것을 볼 수 있다. 이러한 표준화된 경로계수의 차이를 볼 때, 조직에서 구성원의 팔로워 역량을 증가시키는 것이 개인을 위한 자발적 행동보다 조직을 위한 자발적 행동에 더 도움이 되는 것으로 판단된다.

가설3은 선제적 커뮤니케이션 행동인 피드백 추구행동(가설 3-1)과 발언행동(가설 3-2)이 맥락수행에 미치는 영향력 검증이다. 분석결과, 피드백 추구행동($S\cdot\beta=-.076, p>.05$)은 맥락수행에 유의한 영향력이 없고, 발언행동($S\cdot\beta=.113, p<.01$)은 맥락수행에 정(+)의 영향력이 있었다. 이러한 결과는 선제적 행동으로 구분되는 피드백 추구행동과 발언행동이 수

행에 미치는 영향력이 차별적임을 의미한다. 이는 조직에서 구성원이 피드백 추구행동을 증가하더라도 조직을 위한 개인의 상황적합 행동에 미치는 영향력이 없으며, 발언행동이 증가하면 조직을 위한 개인의 상황적합 행동이 증가하는 것을 볼 수 있다. 따라서 가설 3-1은 기각되었으나, 3-2는 채택되었다. 또한 맥락수행의 SMC값은 .689로 선행변인들에 의해 68.9% 설명되는 것으로 판명되었다.

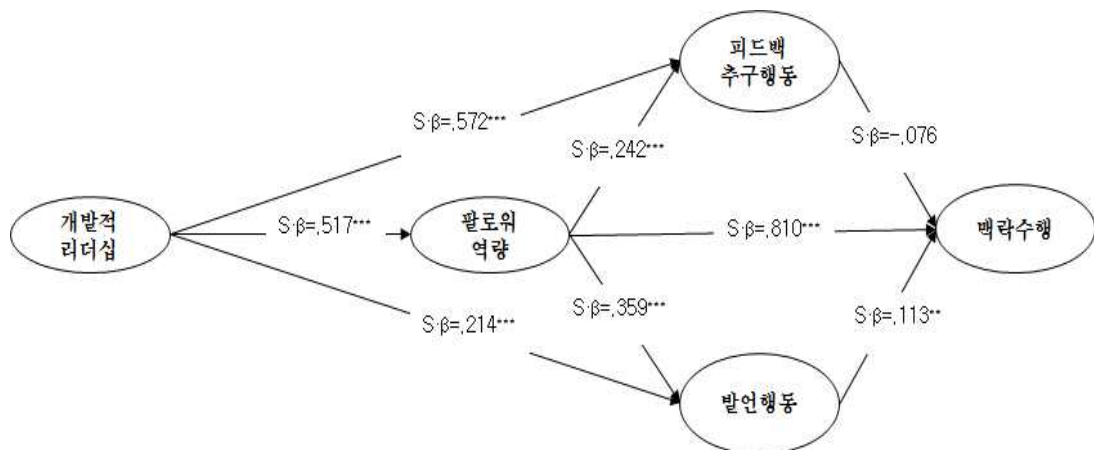
최적구조모형에서 개발적 리더십이 팔로워 역량을 통해 피드백 추구행동, 발언행동에 미치는 영향력에 대한 간접효과와 팔로워 역량이 맥락수행에 이르는 과정에서 간접효과를 확인하였다. 그 결과 <표 IV-10> 과 같이, 개발적 리더십이 팔로워 역량을 통해 피드백 추구행동에 미치는 영향력에서 개발적 리더십의 직접효과(.572, $p < .001$)가 간접효과(.185, $p < .001$)에 비해 영향력이 상대적으로 큰 것으로 확인되었다. 또한 개발적 리더십이 팔로워 역량을 통해 발언행동에 미치는 영향력에서 개발적 리더십의 직접효과(.214, $p < .001$)가 간접효과(.126, $p < .001$)에 비해 상대적으로 더 큰 것으로 확인되었다. 그러나 총효과에서 간접효과의 상대적 비율을 고려할 때, 피드백 추구행동 경로에서는 26.5%, 발언행동 경로에서는 46.5%로 확인되어, 발언행동이 팔로워 역량을 통한 간접효과의 상대적 중요성이 더 큰 것을 볼 수 있다. 팔로워 역량과 맥락수행의 관계에서 피드백 추구행동과 발언행동의 간접효과는 유의하지 않은 것으로 판명되었다.

<표 IV-10> 가설검증을 위한 주효과 및 총효과 분해

Path	β	SE	S· β	t-value	가설
개발적 리더십 → 팔로워 역량	.427	.038	.517	11.135***	채택
개발적 리더십 → 피드백 추구	.590	.053	.572	11.056***	-
개발적 리더십 → 발언행동	.236	.051	.214	4.626***	-
팔로워 역량 → 피드백 추구	.302	.057	.242	5.343***	채택
팔로워 역량 → 발언행동	.479	.065	.359	7.389***	채택
팔로워 역량 → 맥락수행	.877	.067	.810	13.165***	-
피드백 추구행동 → 맥락수행	-.066	.035	-.076	1.885	채택
발언행동 → 맥락수행	.092	.029	.113	3.158**	채택
	총효과	직접효과	간접효과	간접효과 유의성	
개발적→팔로워 역량→피드백	.697	.572***	.185***	p<.001	
개발적→팔로워 역량→발언행동	.400	.214***	.186***	p<.001	
팔로워 역량→피드백→맥락수행	.833	.810***	.022***	p>.05	
팔로워 역량→발언행동→맥락수행					

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

<그림 IV-6> 주 효과 분석 연구결과



3) 매개효과 검증

매개효과 검증 단계는 Baron and Kenny(1986)에 의해 제안된 3단계 검증과정을 적용하여 구조방정식 모형에 적용하도록 제안한 Holmbeck(1997)의 3단계 매개효과 검증 과정을 통해 이루어졌다. Baron and Kenny(1986)가 제안한 매개효과 검증 단계에서 주요 부분은 독립변수가 결과변수에 미치는 영향력 검증인 총효과 검증이다. 즉, 매개효과를 검증하기 위해 우선적으로 독립변수가 결과변수에 미치는 영향력이 유의해야 한다는 것이다. 그러나 구조방정식 모형에서는 모든 변수를 동시에 고려하기 때문에, 기존의 선행연구에서 매개변수를 제외한 상태에서 독립변수가 결과변수에 미치는 영향력 검증에 소홀하였다. 지성호·강영순(2014)은 구조방정식 모형을 활용한 선행연구에서 총효과 미검증에 대한 부분을 언급하며, 구조방정식 모형에서 매개효과 검증 시 매개변인을 제외한 상태에서 총효과 검증의 필요성을 주장하고 있다. 따라서 매개효과 검증과정은 Holmbeck(1997)이 제안한 3단계 검증 과정을 통해 분석을 수행하고자 하였다.

Holmbeck(1997)에 의해 제안된 3단계 매개효과 검증 과정을 보면, 우선 독립변수의 결과변수에 미치는 영향력 규명이다. 이 경우, 매개변수를 제외한 상태에서 독립변수의 결과변수에 대한 영향력이 유의하여야 한다. 둘째, 구조적 모형에서 독립변수→매개변수→결과변수 경로에서 독립변수의 결과변수에 미치는 영향력 경로를 0으로 제약을 가한 경우와 그렇지 않은 모형의 적합도를 비교한다. 이 과정은 매개효과 유형을 검증하는 과정이다. 셋째, 경로계수의 유의성을 검증한다. 두 번째 단계에서 매개효과 모형이 부분매개로 판명되는 경우, 독립변수→매개변수, 매개변수→결과변수, 독립변수→결과변수 경로계수가 유의해야 하고, 완전매개 모형으로 판명될 때, 독립변수→매개변수, 매개변수→결과변수의 경로계수가 통계적으로 유의하여야 한다. 마지막으로 간접효과 유의성 검증이며, Bootstrap을 통해 간접효과가 유의한 것으로 판명될 때, 매개효과 요건을 모두 충족시키게 된다.

가설 4는 개발적 리더십과 피드백 추구행동 및 발언행동의 관계에서 팔로워 역량의 매개효과 검증이다. 우선, 매개변수를 제외한 상태에서 개발적 리더십이 피드백 추구행동과 발언행동에 미치는 영향력(총효과)를 검증하였다. 그러나 이 과정에서 총효과 검증은 2가지 방법으로 접근할 수 있다. SPSS 프로그램을 활용한 매개효과 검증에서는 프로그램의 특성상 하나의 결과변수만을 선택할 수 밖에 없기 때문에, 총효과 검증 시 하나의 결과변수만을 고려하였다. 그러나 구조방정식 모형에서 총효과 검증은 결과변수의 수에 제한을

받지 않는다. 즉, SPSS 프로그램을 활용한 회귀분석 방법의 적용과 구조방정식 모형의 특성을 반영한 결과변수를 모두 동시에 투입하여 총효과를 검증하는 방법이 있다. 이 가운데 본 연구에서는 총효과 검증에 결과변수를 동시에 고려하는 방법을 선택하였다. 매개 변수를 제외하고, 개발적 리더십이 피드백 추구행동과 발언행동에 미치는 영향력에 대한 결과는 아래 <표 IV-11>에 제시되어 있다. 그 결과, 개발적 리더십은 피드백 추구행동($S\cdot\beta=.704, p<.001$)과 발언행동($S\cdot\beta=.412, p<.001$)에 유의한 정(+)의 영향력이 있는 것으로 확인되어 1단계 요건을 충족시키고 있다.

둘째, 매개효과 유형 검증이다. 매개효과 유형 검증은 내포모형에서 위계적 χ^2 검증을 실시하였다. 연구모형은 개발적 리더십이 팔로워 역량을 통해 피드백 추구행동 및 발언행동에 영향을 미친다는 완전 매개모형이다. 경쟁모형1은 연구모형에서 개발적 리더십이 피드백 추구행동과 발언행동에 경로가 추가된 부분 매개모형이다. 경쟁모형2는 연구모형에서 개발적 리더십과 피드백 추구행동의 경로가 추가되어, 개발적 리더십과 피드백 추구행동은 부분매개, 개발적 리더십과 발언행동은 완전매개로 구분한 모형이다. 경쟁모형3은 연구모형에서 개발적 리더십과 발언행동의 경로가 추가되어, 개발적 리더십과 피드백 추구행동은 완전매개, 개발적 리더십과 발언행동은 부분매개로 구분된 모형이다. 분석결과 <표 IV-12>와 같이 연구모형($\chi^2=655.000$)과 경쟁모형1($\chi^2=493.684$)의 자유도 차이(df=2)에 따른 증분 χ^2 의 차이(161.316)가 유의(p<.001)한 것으로 나타나 경로를 많이 설정한 경쟁모형1이 채택되었다. 경쟁모형1($\chi^2=493.684$)과 경쟁모형2($\chi^2=514.594$) 간의 자유도 차이(df=1)에 따른 증분 χ^2 의 차이(20.910)가 유의(p<.001)한 것으로 확인되어 경로가 많은 경쟁모형1이 채택되었다. 경쟁모형1($\chi^2=493.84$)과 경쟁모형3($\chi^2=648.333$) 간의 자유도 차이(df=1)에 따른 증분 χ^2 의 차이($\chi^2=154.649$)가 유의(p<.001)한 것으로 나타나 경로가 많은 경쟁모형1이 채택되었다. 위계적 χ^2 검증을 통한 매개효과 검증결과, 두 경로 모두 부분매개 유형이 최적인 것으로 확인되었다.

셋째, 경로계수의 유의성을 검증하면, 모든 변수들이 포함된 모형에서 개발적 리더십은 팔로워 역량($S\cdot\beta=.524, p<.001$), 피드백 추구행동($S\cdot\beta=.572, p<.001$)에 유의한 정(+)의 영향력이 있으며, 팔로워 역량은 피드백 추구행동($S\cdot\beta=.238, p<.001$)에 유의한 정(+)의 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 따라서 개발적 리더십과 피드백 추구행동의 경로는 팔로워 역량에 의해 부분매개 되는 것으로 확인되었다. 또한 개발적 리더십은 팔로워 역량($S\cdot\beta=.524, p<.001$), 발언행동($S\cdot\beta=.213, p<.001$)에 유의한 정(+)의 영향력이 있으며, 팔로워 역

량은 발언행동($S \cdot \beta = .358, p < .001$)에 유의한 정(+)의 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 개발적 리더십과 발언행동의 경로가 팔로워 역량에 의해 부분매개 되는 것을 보여주고 있다.

마지막으로 간접효과 유의성은 Bootstrap 방법을 활용하였다. 간접효과의 유의성 검증 결과는 <표 IV-11> 과 같다. Bootstrap 방법은 모수치의 표본추정 방법으로 분석 자료에서 임의표본을 모집단을 대체하여 모집단의 모수치 안정성을 검증하는 방법이다. 간접효과 검증방법은 200 이상의 표본크기에 적합한 몬테카를로(Monte Carlo) 시뮬레이션 방법을 적용하였다(Bearden, Sharma, and Teel, 1982). 또한 실행을 위한 표본수는 3000으로 설정하였으며, 적용방식은 bias-corrected 신뢰구간을 95로 설정하였다 분석결과, 두 경로 모두 간접효과 하한선과 상한선에 0이 포함되지 않았으며, 유의수준($p < .001$)에서 유의한 것으로 확인되었다. 따라서 가설 4-1과 4-2는 채택되었다. 이러한 결과는 개발적 리더십이 피드백 추구행동과 발언행동에 이르는 영향력 메커니즘에서 팔로워 역량이 이를 연결하는 주요 변수임을 의미한다.

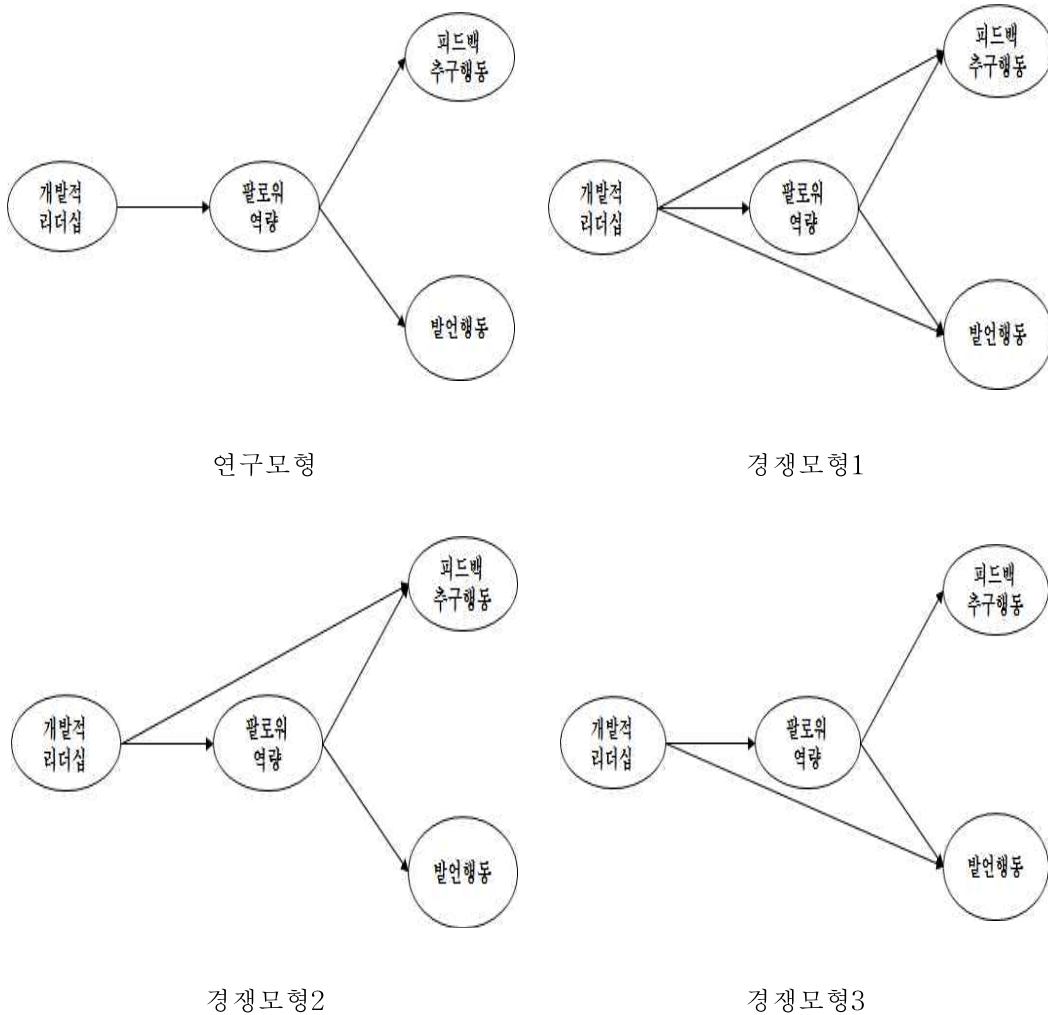
<표 IV-11> 팔로워 역량 매개효과 경로분석 및 간접효과 유의성 검증

Path	β	SE	S· β	t-value	충족여부
개발적 리더십 → 팔로워 역량	.437	.039	.524	11.244***	충족
개발적 리더십 → 피드백 추구	.590	.054	.572	10.994***	충족
개발적 리더십 → 발언행동	.235	.051	.213	4.573***	충족
팔로워 역량 → 피드백 추구행동	.295	.056	.238	5.226***	충족
팔로워 역량 → 피드백 추구행동	.472	.064	.358	7.321***	충족
개발적 리더십 → 피드백 추구	.741	.054	.704	13.768***	매개 변수 제외
개발적 리더십 → 발언행동	.459	.048	.412	9.496***	
경로	총 효과	직접 효과	간접 효과	간접효과 유의성	
개발적→팔로워역량→피드백	.696	.572***	.187*** (SE=.028)	L=.085, H=.170 p<.001	
개발적→팔로워역량→발언	.401	.213***	.125*** (SE=.026)	L=.145, H=.236 p<.001	

<표 IV-12> 팔로워 역량 매개효과 유형 검증

모형	χ^2	df	p	RMSEA	SRMR	GFI	CFI	NNFI
연구모형	655.000	144	p<.001	.072	.101	.904	.947	.937
경쟁모형1	493.684	142	p<.001	.060	.063	.927	.963	.956
경쟁모형2	514.594	143	p<.001	.062	.077	.924	.961	.954
경쟁모형3	648.333	143	p<.001	.072	.101	.908	.947	.937
위계적 χ^2 검증								
비교모형	$\Delta \chi^2$		Δdf	p	채택모형			
연구모형-경쟁모형1	161.316		2	p<.001	경쟁모형1			
연구모형-경쟁모형2	20.910		1	p<.001	경쟁모형1			
경쟁모형2-경쟁모형3	154.649		1	p<.001	경쟁모형1			
최적모형 : 경쟁모형 1 연구모형 경쟁모형1 : 연구모형에서 개발적 리더십과 피드백 추구행동/발언행동 경로 추가 경쟁모형2 : 경쟁모형1에서 개발적 리더십과 발언행동 경로 제거 경쟁모형3 : 경쟁모형1에서 개발적 리더십과 피드백 추구행동 경로 제거								

<그림 IV-7> 팔로워 역량 매개효과 비교모형



가설 5는 개발적 리더십과 맥락수행의 관계에서 피드백 추구행동 및 발언행동의 매개효과 검증이다. 이는 개발적 리더십이 선제적 커뮤니케이션 행동을 통해 조직의 목적달성을 주요 수행과정에 이르는 영향력 검증이다. 우선, 매개변수를 제외한 상태에서 개발적 리더십이 맥락수행에 미치는 영향력(총효과)를 검증하였다. 매개변수를 제외하고, 개발적 리더십이 맥락수행에 미치는 영향력에 대한 결과는 아래 <표 IV-13>에 제시되어 있다. 그 결과, 개발적 리더십은 맥락수행($S\cdot\beta=.378, p<.001$)에 유의한 정(+)의 영향력이 있는 것으로 확인되어 1단계 요건을 충족시키고 있다.

둘째, 매개효과 유형 검증이다. 매개효과 유형 검증은 내포모형에서 위계적 χ^2 검증을

실시하였다. 연구모형은 개발적 리더십이 피드백 추구행동 및 발언행동을 통해 맥락수행에 영향을 미친다는 완전 매개모형이다. 경쟁모형은 연구모형에서 개발적 리더십과 맥락수행의 경로가 추가된 부분매개 모형이다. 분석결과 <표 IV-14> 와 같이, 연구모형($\chi^2=533.166$)과 경쟁모형($\chi^2=524.422$)의 자유도 차이(df=1)에 따른 증분 χ^2 의 차이(8.744)가 유의(p<.001)한 것으로 나타나 경로를 많이 설정한 경쟁모형이 채택되었다. 위계적 χ^2 검증을 통한 매개효과 검증결과, 부분매개 유형이 최적인 것으로 확인되었다.

셋째, 경로계수의 유의성을 검증하면, 모든 변수들이 포함된 모형에서 개발적 리더십은 피드백 추구행동($S\cdot\beta=.706$, $p<.001$), 맥락수행($S\cdot\beta=.189$, $p<.05$)에 유의한 정(+)의 영향력이 있으며, 피드백 추구행동은 맥락수행($S\cdot\beta=.097$, $p>.05$)에 유의한 영향력이 없는 것으로 확인되었다. 따라서 개발적 리더십과 맥락수행은 피드백 추구행동에 의해 매개되지 않는 것으로 나타나 가설 5-1은 기각되었다.

반면에 개발적 리더십은 발언행동($S\cdot\beta=.413$, $p<.001$), 맥락수행($S\cdot\beta=.189$, $p<.05$)에 유의한 정(+)의 영향력이 있으며, 발언행동은 맥락수행($S\cdot\beta=.332$, $p<.001$)에 유의한 정(+)의 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 즉, 개발적 리더십과 맥락수행의 경로가 발언행동에 의해 부분매개 되는 것으로 확인되었다.

마지막으로 간접효과 유의성은 Bootstrap 방법을 활용하였다. 간접효과의 유의성 검증 결과는 <표 IV-13> 과 같다. 분석결과, 간접효과는 .206(SE=.051)이며, 하한선과 상한선에 0이 포함되지 않았으며, 유의수준(p<.001)에서 유의한 것으로 확인되어, 가설 5-2는 채택되었다.

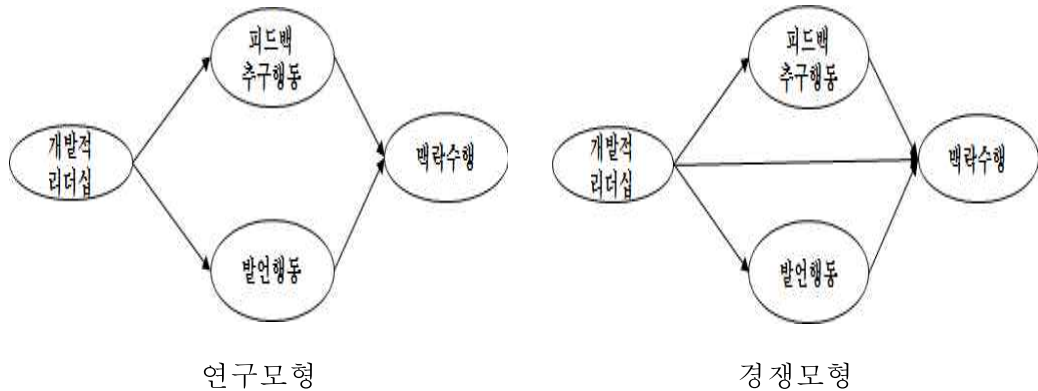
<표 IV-13> 선제적 행동 매개효과 경로분석 및 간접효과 유의성 검증

Path	β	SE	S· β	t-value	충족여부
개발적 리더십 → 피드백	.741	.054	.706	13.802***	충족
개발적 리더십 → 발언행동	.458	.048	.413	9.505***	충족
개발적 리더십 → 맥락수행	.164	.059	.189	2.794*	충족
피드백 추구행동 → 맥락수행	.080	.055	.097	1.471	미충족
발언행동 → 맥락수행	.259	.036	.332	7.119***	충족
개발적 리더십 → 맥락수행	.327	.040	.378	8.140***	매개변수 제외
경로	총효과	직접효과	간접효과	간접효과 유의성	
개발적 → 피드백/발언 → 맥락	.395	.189***	.206*** (SE=.051)	L=.106, H=.309 (p<.001)	

<표 IV-14> 선제적 행동 매개효과 유형 검증

모형	χ^2	df	p	RMSEA	SRMR	GFI	CFI	NNFI
연구모형	533.166	142	p<.001	.063	.077	.922	.957	.949
경쟁모형	524.422	141	p<.001	.063	.075	.923	.958	.949
위계적 χ^2 검증						지지모형		
비교모형		$\Delta \chi^2$	Δdf	p	채택모형			
연구모형-경쟁모형		8.744	1	p<.001	경쟁모형			
최적모형 : 경쟁모형 연구모형 경쟁모형 : 연구모형에 개발적 리더십과 맥락수행 경로 추가								

<그림 IV-8> 선제적 커뮤니케이션 행동 매개효과 비교모형



가설 6은 팔로워 역량과 맥락수행의 관계에서 피드백 추구행동 및 발언행동의 매개효과 검증이다. 우선, 매개변수를 제외한 상태에서 팔로워 역량이 맥락수행에 미치는 영향력(총효과)을 검증하였다. 매개변수를 제외하고, 팔로워 역량이 맥락수행에 미치는 영향력에 대한 결과는 아래 <표 IV-15>에 제시되어 있다. 그 결과, 팔로워 역량은 맥락수행($S\cdot\beta=.827, p<.001$)에 유의한 정(+)의 영향력이 있는 것으로 확인되어 1단계 요건을 충족시키고 있다.

둘째, 매개효과 유형 검증이다. 매개효과 유형 검증은 내포모형에서 위계적 χ^2 검증을 실시하였다. 연구모형은 팔로워 역량이 피드백 추구행동 및 발언행동을 통해 맥락수행에 영향을 미친다는 완전 매개모형이다. 경쟁모형은 연구모형에서 팔로워 역량과 맥락수행의 경로가 추가된 부분매개 모형이다. 분석결과 <표 IV-16> 과 같이, 연구모형($\chi^2=925.103$)과 경쟁모형($\chi^2=611.418$)의 자유도 차이(df=1)에 따른 증분 χ^2 의 차이(313.685)가 유의($p<.001$)한 것으로 나타나 경로를 많이 설정한 경쟁모형이 채택되었다. 위계적 χ^2 검증을 통한 매개효과 검증결과, 부분매개 유형이 최적인 것으로 확인되었다.

셋째, 경로계수의 유의성을 검증하면, 모든 변수들이 포함된 모형에서 팔로워 역량은 피드백 추구행동($S\cdot\beta=.548, p<.001$), 맥락수행($S\cdot\beta=.820, p<.001$)에 유의한 정(+)의 영향력이 있으나, 피드백 추구행동은 맥락수행($S\cdot\beta=-.076, p>.05$)에 유의한 영향력이 없는 것으로 확인되었다. 따라서 팔로워 역량과 맥락수행은 피드백 추구행동에 의해 매개되지 않는 것으로 나타나 가설 6-1은 기각되었다. 또한 팔로워 역량은 발언행동($S\cdot\beta=.485, p<.001$), 맥락수행($S\cdot\beta=.820, p<.001$)에 유의한 정(+)의 영향력이 있으며, 발언행동은 맥락수행($S\cdot\beta$

=.097, $p < .05$)에 유의한 정(+)의 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 개발적 리더십과 맥락수행의 경로가 발언행동에 의해 부분매개 형태를 보이는 것으로 볼 수 있다.

마지막으로 간접효과 유의성은 Bootstrap 방법을 활용하였다. 간접효과의 유의성 검증 결과는 <표 IV-15> 와 같다. 분석결과, 간접효과는 .005(SE=.026)이며, 하한선과 상한선에 0이 포함되고, 유의수준($p > .05$)이 유의하지 않아 간접효과가 유의하지 않은 것으로 확인되어 가설 6-2는 기각되었다. 이러한 결과는 팔로워 역량의 맥락수행에 대한 관계가 발언행동과 맥락수행의 관계보다 높게 나타나 팔로워 역량의 맥락수행에 대한 직접효과가 간접효과를 상쇄시키는 것으로 판단된다. 즉, 팔로워 역량은 선제적 커뮤니케이션 행동(피드백 추구행동, 발언행동)을 통해 맥락수행에 영향을 미치기 보다는 팔로워 역량이 맥락수행에 직접적으로 영향을 미치는 주요 원인임을 뜻한다. 이러한 연구결과는 조직에서 개발적 리더십의 필요성을 보여주는 것으로 판단된다. 조직구성원의 팔로워 역량이 증가할수록 개인은 상황에 적합한 행동을 보여 조직유효성에 기여할 수 있다. 그러나 개인의 직무와 관련된 커뮤니케이션을 통해 자신의 의견 제안을 통해 상황에 적합한 행동이 이루어지기 보다는 선제적 커뮤니케이션이 배제된 상태에서 조직유효성을 증대시키는 행동을 하게 된다.

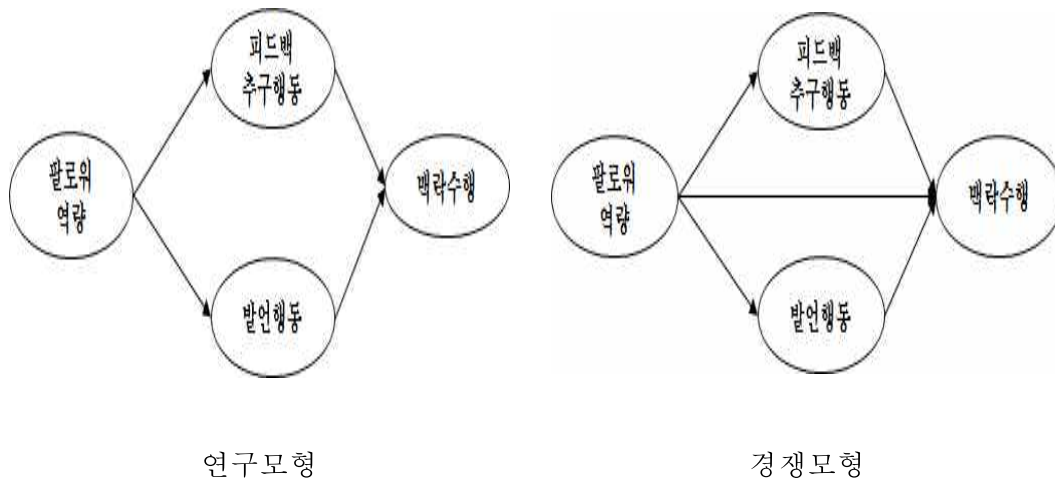
<표 IV-15> 선제적 커뮤니케이션 행동 매개효과(팔로워 역량→맥락수행) 및 간접효과

Path	β	SE	S· β	t-value	충족여부
팔로워 역량→피드백 추구	.686	.062	.548	11.026***	충족
팔로워 역량→발언행동	.650	.059	.485	10.932***	충족
팔로워 역량→맥락수행	.892	.069	.820	12.883***	충족
피드백 추구행동→맥락수행	-.066	.036	-.076	-1.848	미충족
발언행동→맥락수행	.079	.029	.097	2.703*	충족
팔로워 역량→맥락수행	.899	.061	.827	14.817***	매개변수 제외
	총 효과	직접 효과	간접 효과	간접효과 유의성	
팔로워 역량 → 피드백/발언 → 맥락	.825	.820***	.005 (SE=.026)	L=-.051, H=.055 ($p > .05$)	

<표 IV-16> 선제적 커뮤니케이션 행동 매개효과(팔로워 역량→맥락수행) 유형 검증

모형	χ^2	df	p	RMSEA	SRMR	GFI	CFI	NNFI
연구모형	925.103	160	p<.001	.083	.129	.879	.915	.899
경쟁모형	611.418	159	p<.001	.064	.071	.915	.950	.940
위계적 χ^2 검증						지지모형		
비교모형	$\Delta \chi^2$		Δdf	p		채택모형		
연구모형-경쟁모형	313.685		1	p<.001		경쟁모형		
최적모형 : 경쟁모형 연구모형 경쟁모형1 : 연구모형에 팔로워 역량과 맥락수행의 경로 추가								

<그림 IV-9> 선제적 커뮤니케이션 행동 매개효과(팔로워 역량→맥락수행) 비교모형



<표 IV-17> 가설검증 결과 요약

구분	변 수 관 계	가설(지지/기각)
가설 1	개발적 리더십 → 팔로워 역량	지지
가설 2	팔로워 역량 → 선제적 커뮤니케이션 행동	지지
2-1	팔로워 역량 → 피드백 추구행동	지지
2-2	팔로워 역량 → 발언행동	지지
가설 3	선제적 커뮤니케이션 행동 → 맥락수행	부분 지지
3-1	피드백 추구행동 → 맥락수행	기각
3-2	발언행동 → 맥락수행	지지
가설 4	개발적 리더십 → 선제적 커뮤니케이션 행동	지지
4-1	개발적 리더십 → 팔로워 역량 → 피드백 추구행동	부분매개
4-2	개발적 리더십 → 팔로워 역량 → 발언행동	부분매개
가설 5	개발적 리더십 → 맥락수행	부분 지지
5-1	개발적 리더십 → 피드백 추구행동 → 맥락수행	기각
5-2	개발적 리더십 → 발언행동 → 맥락수행	부분매개
가설 6	팔로워 역량 → 맥락수행	기각
6-1	팔로워 역량 → 피드백 추구행동 → 맥락수행	기각
6-2	팔로워 역량 → 발언행동 → 맥락수행	기각

제 5 장 결론

1. 연구결과 요약 및 논의

본 연구의 주요 목적은 팔로워 역량을 촉진하는 원인변수와 결과변수의 구조적 관계를 확인하는 것이다. 구체적으로, 팔로워 역량을 촉진하는 원인변수를 리더십에서 찾고 있으며, 개발적 리더십을 활용하여 이를 검증하였다. 팔로워 역량이 개인의 행동에 미치는 영향력을 검증하기 위해, 선제적 커뮤니케이션 행동과 맥락수행을 설정하여, 팔로워 역량의 유효성을 입증하였다. 마지막으로 개발적 리더십과 선제적 커뮤니케이션 행동을 연결하는 변인으로 팔로워 역량을 활용하였으며, 개발적 리더십이 선제적 커뮤니케이션 행동을 통해 직무수행에 이르는 과정을 검증하였고, 팔로워 역량과 직무수행의 관계가 선제적 커뮤니케이션 행동에 의해 매개되는 것을 실증적으로 검증하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 주요 변수들의 판별타당성이 입증되었다. 개발적 리더십은 직접학습과 간접학습으로 구성되었으며, 팔로워 역량은 지식, 기술, 태도로 구성되었다. 개발적 리더십을 구성하고 있는 직접학습과 간접학습은 2요인으로 구분하는 것이 적합한 것으로 확인되어, 개발적 리더십 측정에 있어 2요인 모형의 측정가능성을 제시하고 있다. 더불어, 팔로워십을 역량으로 접근한 연구는 팔로워십 역량의 구성개념에 대한 이론적 논의를 중심으로 이루어졌으며, 최준원·권성우(2014)의 연구에서 팔로워십 역량을 구성하고 있는 요인들의 판별타당성을 확인하고 있다. 그러나 그들의 연구에서 팔로워십 구성개념들이 팔로워십 특성과 유사하다는 점에서 본 연구에서는 지식, 기술, 태도로 구분된 팔로워십 측정도구를 활용하여 개념들 간의 판별타당성을 확인하였다. 그 결과, 역량으로 접근한 팔로워십의 3요인 모형이 적합한 것으로 입증되어 3요인 모형의 타당성을 실증적으로 보여주고 있다.

둘째, 팔로워십을 향상시키는 원인으로 개발적 리더십의 효과성이 입증되었다. 팔로워십의 향상 원인을 리더십에서 찾고자 하였으며, 개발적 리더십이 팔로워십을 촉진하는 주요 변수로 확인되어 팔로워의 역량 향상을 위해 개발적 리더십의 중요성을 확인할 수 있었다. 이러한 결과는 선행연구에서 리더십이 팔로워십의 원인으로 작용한다는 기존연구 결과를 재확인하고 있다(이도화·강기형·이중범, 2009; 구정대, 2014a). 기존연구에서 팔로

위십에 영향을 미치는 리더십 유형으로 변혁적 리더십, 윤리적 리더십의 유의성이 확인되고 있으나, 본 연구는 개발적 리더십으로 리더십 유형을 확대하고 있다. 더불어, 선행연구에서 두 가지 유형의 리더십은 팔로워십을 특성으로 접근하여 그 유효성을 검증한 것이나, 본 연구에서는 팔로워십을 역량으로 그 유효성을 검증하였다는 점에서 의미가 있다. 즉, 팔로워십이 개발적 리더십에 의해 개선된다는 점에서 개발적 리더십의 유효성을 보여주고 있다.

셋째, 팔로워십의 개인의 행동에 미치는 영향력이 규명되고 있다. 팔로워십은 피드백 추구행동과 발언행동에 기여하는 주요 원인으로 확인되었으며, 맥락수행에도 긍정적인 영향력이 판명되었다. 팔로워십은 OCB, 혁신행동, 역할 내 수행과 같은 생산적 행동을 증가시킨다고 보고되고 있다(이도화·강기형·이종범, 2009; 정현영·이상우, 2011; 최서현·이도화, 2013). 그러나 팔로워십이 선제적 행동에 미치는 영향력에 대한 연구결과는 보고되지 않고 있으나, 본 연구를 통해 팔로워십이 선제적 행동의 원천이 되는 것을 규명하고 있다. 기존연구에서 선제적 행동의 원인을 개인특성에서 찾으려는 연구들이 수행되고 있다(VandeWalle et al., 2000; Porath and Bateman, 2006; 최병권 외, 2011; 지성호·강영순, 2015), 팔로워십 또한 역량으로 구성된 개인특성이라는 점에서 팔로워십의 선제적 행동에 대한 영향력을 확인하고 있으며, 본 연구도 선행연구 결과를 지지하고 있다. 또한, 최적구조모형 분석에서 팔로워십이 선제적 커뮤니케이션 행동을 통해 맥락수행에 이르기도 하지만, 직접적으로 영향을 준다는 점에서 맥락수행에 있어 팔로워십의 중요성을 보여주고 있다. 결과적으로 팔로워십이 생산적 행동에 영향을 미친다는 선행연구 결과를 뒷받침하고 있다(이도화·강기형·이종범, 2009; 정현영·이상우, 2011; 최서현·이도화, 2013).

넷째, 선제적 커뮤니케이션 행동이 맥락수행의 결과가 확인되고 있다. 선제적 커뮤니케이션 행동인 피드백 추구행동과 발언행동이 맥락수행에 미치는 영향력이 차별적인 것으로 나타나고 있다. 맥락수행은 직무수행의 하위개념으로 피드백 추구행동은 직무수행을 예측하지 못하는 것으로 확인되었고, 발언행동은 맥락수행에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 피드백 추구행동과 맥락수행의 관계는 선행연구에서 일관된 결과를 예측하는데 한계가 있었다. Porath and Bateman(2006)의 연구에서 피드백 추구행동은 전반적 직무수행에 영향력이 없는 것으로 확인되었고, 지성호·강영순(2015)의 연구에서는 피드백 추구행동이 역할 내 행동과 역할 외 행동에 모두 영향력이 있는 것으로 규명되고 있다. 그러나 본 연구에서는 피드백 추구행동의 유의한 영향력을 예측하였으나, Porath and

Bateman(2006)의 선행연구와 일치된 결과를 보이고 있다. 이러한 원인은 자기효능감과 직무수행의 연구에서 그 원인을 찾을 수 있다. 자기효능감은 직무수행에 대한 믿음으로 직무수행에 대한 높은 믿음이 직무수행을 촉진하는 것으로 볼 수 있다. 그러나 Judge, Jacson, Shaw, Scott, and Rich(2007)의 연구에서 자기효능감은 직무수행을 증진하지 않는 것으로 확인되고 있다. 이러한 결과는 개인의 직무수행 능력에 대한 믿음이 직무수행에는 영향력을 미치지 않으며, 그러한 믿음이 개인이 자각하는 자신감에 국한되는 것을 의미한다. 조직에서 개인의 피드백 추구행동은 직무 수행과정에서 요구되는 유용한 정보를 획득할 수 있고, 이 과정에서 개인은 직무수행에 대한 자신감을 향상시킬 수 있다. 그러나, 직무에 대한 개인의 자신감은 개인이 지각하는 자신감으로 직무수행 향상에 기여하지 않는 개인차원에서 이루어지는 정보활동 행동임을 의미한다. 또한 발언행동은 맥락수행에 긍정적인 영향력이 확인되고 있다. 발언행동은 선행연구에서 역할 내 행동(차동옥 외, 2013)과 혁신행동(윤선영·권석균, 2015)에 영향력이 있는 것으로 보고 되고 있다. 본 연구에서도 선행연구의 이러한 결과를 지지하고 있다. 발언행동은 맥락수행을 촉진하는 원인으로 확인되어 선제적 행동 유형 간에 맥락수행에 미치는 영향력에 차이가 있음을 보여주고 있다.

다섯째, 개발적 리더십과 선제적 커뮤니케이션 행동에서 팔로워십의 매개효과가 규명되었다. 선행연구에서 팔로워십을 매개변수로 접근한 연구가 부족하여 조직에서 팔로워십이 발현되는 과정은 알려지지 않고 있다. 하지만 본 연구에서는 개발적 리더십이 선제적 행동에 이르는 메커니즘에 있어 팔로워십의 중요성을 검증하고 있다. 팔로워십의 매개효과에 대한 연구를 보면, 변혁적 리더십과 직무만족, 조직몰입, OCB, 혁신행동의 관계가 팔로워십에 의해 매개되는 것으로 보고 되고 있다(이도화·강기형·이종범, 2009). 팔로워십이 리더십과 조직에서 개인의 생산적 행동에 기여하는 메커니즘이 본 연구를 통해서도 지지되고 있다.

여섯째, 개발적 리더십이 맥락수행에 이르는 메커니즘과 팔로워십이 맥락수행에 이르는 메커니즘이 규명되었다. 개발적 리더십이 리더중심의 이론이기 보다는 부하중심의 이론으로 볼 수 있다. 부하 중심의 이론에서는 리더십이 발휘되었을 때, 부하의 자발적 행동에 기여할 수 있을 때, 효과성이 있는 것으로 볼 수 있다. 이는 부하 중심의 리더십 유형이 통제를 선호하기 보다는 부하의 특징을 수용하기 때문이다. 본 연구에서는 그러한 자발적 행동으로 선제적 커뮤니케이션을 설정하였으며, 개발적 리더십과 팔로워십이 맥락수행에

이르는 과정에 있어 선제적 커뮤니케이션 유형에 따라 메커니즘에 차이가 있는 것으로 나타나고 있다. 피드백 추구행동의 경우, 기존연구에서 개인특성과 직무수행의 관계를 연결하지 못한다는 연구결과와 이에 반하는 연구결과가 보고되고 있다. 본 연구에서는 피드백 추구행동이 원인과 결과변수를 연결하는 주요 변수가 아니라는 점에서 Porath and Bateman(2006)의 연구결과를 지지하고 있다. 또한 발언행동은 선행연구에서 리더십 유형이 혁신행동과 같은 생산적 행동에 이르는 경로에 있어 발언행동 유형에 따라 메커니즘이 달라지는 것으로 확인되고 있다. 그러나 본 연구에서는 개발적 리더십이 맥락수행에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되어 선행연구의 이러한 결과를 지지하고 있다.

2. 연구의 시사점

본 연구의 학문적 시사점을 논의하면 다음과 같다. 첫째, 리더십과 팔로워의 관계를 검정하였다. 리더십과 팔로워의 관계는 상호독립성과 상호보완성의 관점에서 접근할 수 있다. 본 연구에서는 리더십과 팔로워의 관계를 상호보완적으로 접근하여 양자 간의 관계를 규명하였고, 개발적 리더십이 팔로워 역량의 원인이 되는 것을 확인하여, 상호보완적 관계의 접근 가능성을 보여주고 있다. 리더십과 팔로워의 관계에 있어, Kelley(1992)는 리더십의 역할보다는 팔로워의 역할을 강조하였다. 즉, 팔로워의 역할에 따른 리더십 대체역할의 측면에서 리더십과 팔로워를 개별적이고 독립적인 관계로 평가한 것이다. 그러나, 본 연구에서 리더십과 팔로워의 관계는 독립적이고 대체적인 관계이기 보다는 상호보완적 관계가 발생하는 것을 보여주고 있다. 게다가, 학습을 지원하는 리더의 행동유형에 따라 팔로워의 역량이 개선될 수 있다는 점에서, 팔로워 역량 향상을 위해 개발적 리더십의 중요성을 보여주고 있다. 이는 리더십 연구범위의 확대에 기여하며, 리더십과 팔로워십의 후속연구에 있어 양자 간의 역할에 대한 의미 있는 시사점을 제공하고 있다.

둘째, 개발적 리더십에 대한 새로운 이론적 접근의 가능성을 제안하고 있다. 개발적 리더십은 소수의 연구가 수행되어 변수들 간의 관계가 규명되고 있으나, 기존연구에서는 리더와 추종자의 성장을 위한 개발과정에 대한 이론적 근거를 제안하는데 한계가 있었다. 그러나 본 연구에서 개발적 리더십은 방향제시, 수행평가, 개발지원, 솔선수범, 의사결정

참여의 방법을 포함하는 직접학습과 간접학습으로 구분하여, 추종자의 성장을 위한 과정을 설명하여 기존연구의 개발과정에 대한 이론적 한계를 보완하고 있다. 또한 리더십 연구에 학습이론을 적용하여 리더십 연구의 범위를 학습으로 확장하는 계기를 마련하고 있다. 또한 Day et al.(2014)은 리더십 개발을 내용과 과정 측면으로 구분하고 있으며, 내용의 측면에서 학습을 제안하고 있다. 팔로워 역량 개선을 위한 학습을 직접 및 간접 유형으로 구분한 본 연구는 그들이 주장하는 내용측면에서의 접근을 실증적으로 규명하여 이론적 주장을 실증적으로 뒷받침하고 있다.

셋째, 개발적 리더십 효과성이 확인되었다. 개발적 리더십은 기존연구에서 개인차원 변수인 자기결정성과 직무만족, 상사차원 변수인 상사동일시, 조직차원 변수인 조직동일시와 조직몰입에 긍정적으로 기여하는 것으로 확인되고 있다. 이러한 결과는 개발적 리더십이 개인, 상사, 조직과 관련된 부하의 태도변인에 영향을 미치는 것을 의미한다. 그러나 본 연구에서는 개발적 리더십이 팔로워 역량의 관계를 규명하여, 개발적 리더십의 유효성을 팔로워 역량 개선으로 그 범위를 확대하고 있다. 또한 개발적 리더십은 피드백 추구행동 및 발언행동과 같은 선제적 커뮤니케이션 행동에 영향을 미치는 것으로 확인되어, 개발적 리더십과 행동 변인의 관계로 연구범위를 확대하는데 기여하고 있다. 또한 개발적 리더십은 직무수행 등과 같은 생산적 행동에 이르는 과정에 대한 유효성이 입증되지 않고 있으나, 본 연구를 통해 개발적 리더십이 생산적 행동에 이를 수 있음을 보여주고 있다.

넷째, 선제적 행동과 맥락수행을 위해 팔로워 역량의 유효성이 규명되었다. 기존연구에서 팔로워십은 개인의 생산적 행동을 촉진하는 원인으로 확인되고 있으나, 선제적 행동 및 맥락수행과의 관계는 규명되지 않았다. 본 연구에서는 팔로워 역량이 개인 및 조직을 위한 자발적 행동에 미치는 영향력을 규명하였고, 팔로워 역량이 두 유형의 자발적 행동을 유도하는 원인으로 확인되었다. 이러한 연구결과는 선제적 행동 연구에 있어, 팔로워 역량의 중요성을 보여주는 것이며, 나아가 선제적 행동 연구에 있어 리더십의 중요성을 보여주는 계기를 제공하고 있다. 또한 기존연구에서 팔로워십이 맥락수행에 이르는 연구결과가 제시되지 않고 있으나, 본 연구를 통해 팔로워십이 맥락수행에 영향을 미칠 수 있다는 근거를 제시하고 있다. 또한 선제적 행동 유형에 따라 선제적 커뮤니케이션 행동으로 접근한 본 연구의 접근방법은 향후 선제적 행동 관련 연구의 다양성에 기여할 수 있다.

다섯째, 선제적 행동이 직무수행에 의해 차별적 영향력이 있다. 피드백 추구행동은 개인의 수행을 위한 정보공유를 위한 커뮤니케이션 행동이고, 발언행동은 조직을 위한 정

보공유 및 커뮤니케이션 행동이다. 피드백 추구행동은 직무수행의 하위개념인 맥락수행을 설명하지 못하고, 발언행동만이 맥락수행을 예측하여 선제적 커뮤니케이션 행동 유형에 따라 영향력의 차별성이 확인되고 있다. 이러한 결과는 선제적 행동이 직무수행에 영향을 미치기 보다는 선제적 행동 유형에 따라 그 영향력이 다름을 보여주는 것이다. 나아가, 이러한 결과는 개인의 수행을 위한 선제적 행동보다 조직을 위한 선제적 행동이 직무수행에 영향을 미치는 것으로 확인되어, 조직을 위한 선제적 행동 유형의 유효성을 보여주고 있다. 이는 선제적 행동으로 분류되는 개념들이 직무수행에 이르는 인과관계 규명에 있어 선제적 행동 대상초점에 따른 차이를 고려할 필요성을 제안하고 있다.

여섯째, 매개변수로서 팔로워 역량과 선제적 행동의 중요성이 규명되고 있다. 개발적 리더십과 선제적 커뮤니케이션 행동의 관계에서 팔로워 역량은 양자 관계를 부분 매개하는 것으로 확인되어, 조직구성원의 피드백 추구행동과 발언행동을 촉진하기 위해 팔로워 역량 개선의 중요성을 확인하고 있다. 이러한 결과는 개발적 리더십이 추종자의 조직을 위한 자발적이고 의도된 행동인 선제적 행동을 하도록 유도할 때, 팔로워의 역량 개선을 지원해야 하는 것을 의미한다. 또한 이러한 연구결과는 팔로워 역량과 팔로워십 연구에서 있어 중재 및 매개변수로서 양자 개념들의 중요성을 입증하고 있다. 또한 선제적 커뮤니케이션 행동은 개발적 리더십과 맥락수행, 팔로워십과 맥락수행의 관계를 부분적으로 매개하는 것으로 확인되어, 선제적 커뮤니케이션 행동이 리더십과 직무수행, 팔로워십과 직무수행의 관계를 고려하는데 있어 매개 변수로서 선제적 행동 유형에 따른 차별적 메커니즘이 발생하는 것을 보여주고 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 장기적인 측면에서 리더의 개발지원 필요성이 있다. 개발적 리더십은 추종자의 학습을 지원하는 행동이기 보다는 추종자의 역량 개선을 지원하는 리더의 행동이다. 이는 직무환경의 빠른 변화로 인해 다양한 지식과 기술이 요구되는 현대조직에서 조직구성원의 능력 향상을 위해 인적자원개발을 위한 공식적 교육프로그램에 대한 투자뿐만 아니라, 리더가 구성원들의 학습을 지원할 수 있도록 하는 역할의 중요성을 보여주고 있다. 하지만 개발적 리더십은 단기적으로 이루어지는 과정이 아니라 개발적 리더가 되기 위해 솔루션법, 코칭 등 다양한 역할행동이 요구되기 때문에, 리더의 역량 개발이 우선되고 추종자의 역량 개선을 유도한다는 점에서 장기적인 측면에서 기업의 지원이 요구된다. 하지만 시장에서의 치열한 경쟁으로 인해 기업에서 장기적으로 조직구성원을 지원하는데 한계가 있음을 고려할 때, 개발적 리더십이 단기적으

로 이루어져 그 효과성이 저해될 수 있다. 따라서 장기적 측면에서 개발적 리더 양성을 위한 기업의 노력이 요구된다.

둘째, 개발적 리더십 향상을 위한 환경 및 교육시스템 구축의 필요성이 있다. 환경의 측면은 리더들이 부하들에게 업무를 수행함에 있어 솔선수범을 보이고 참여적 의사결정을 통해 구성원들의 모방학습을 유도할 때, 개발적 리더십이 발휘될 수 있기 때문에 이를 위해 360도 다면평가에서 리더십을 추종자가 평가할 수 있도록 하여 부서장(팀장)의 평가 관리 요소로 만드는 방법을 제안한다. 교육시스템 구축 방법은 리더가 보유하고 있는 경험과 지식을 공유하고 학습할 수 있는 방법이다. 이를 위해, 리더의 코칭 역량을 향상시킬 수 있는 교육프로그램을 정기적으로 운영할 필요성이 있으며, 리더의 코칭이 조직에서 하나의 시스템으로 정착할 수 있도록 자체적인 코칭 운영프로그램을 구축할 필요성이 있다.

셋째, 생산적 행동을 촉진하기 위해 팔로워십을 발휘할 수 있는 환경이 요구된다. 팔로워십은 개인의 자발적이고 의도된 행동인 피드백 추구행동과 발언행동을 촉진하는 원인이다. 이러한 결과는 팔로워십이 발휘될수록 개인은 피드백 추구행동과 발언행동을 통해 직무에 관한 유용한 정보를 획득하거나, 조직을 위한 건설적인 제언을 하는 것을 의미한다. 특히, 서비스 분야나 팀제를 적용하고 있는 조직에서 직원 및 팀 구성원의 자발적 행동은 고객을 위한 상황적합 행동이나 팀원들을 위한 다양한 아이디어 및 정보공유에 이바지할 수 있다는 점에서, 팔로워십이 발휘될 수 있는 환경 구축과 팔로워십 향상을 위한 지원이 요구된다.

넷째, 조직구성원이 발언을 할 수 있는 기회 및 환경이 요구된다. 개인의 직무와 관련된 커뮤니케이션 행동과 조직과 관련한 커뮤니케이션 행동 가운데 후자인 발언행동이 직무수행에 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다. 이러한 결과는 조직에서 구성원이 조직을 위한 다양한 의견 및 아이디어를 제안할 수 있는 환경이 조성될 때, 직무와 관련한 개인의 상황적합 행동이 발현할 수 있음을 의미한다. 다섯째, 개발적 리더십이 추종자의 자발적 행동 및 생산적 행동을 촉진하기 위해 팔로워십 역량의 개선과정이 요구된다. 개발적 리더십이 추종자의 자발적 및 생산적 행동을 향상시키는 원인으로 작용하지만, 이 과정에서 팔로워십이 향상될 때 가능한 것으로 나타나고 있다. 이를 위해, 개발적 리더십이 추종자의 학습행동을 촉진하는 것뿐 아니라 팔로워십이 향상될 때 효과적임을 고려하여 팔로워십 향상을 위한 관리방안이 요구된다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 다양한 시사점을 제안하고 있으나 다음과 같은 한계가 있다. 첫째, 팔로워십 역량의 모든 구성개념을 반영하지 못한 한계가 있다. 본 연구에서 활용된 팔로워십 역량은 지식, 기술, 태도의 하위개념과 각 하위개념을 구성하는 총 12가지 개념들로 구성되어 있다. 팔로워십 12가지 역량 유형을 모두 측정하는데 한계가 있어 팔로워십 하위개념을 구성하고 있는 지식, 기술, 태도의 상위개념은 모두 반영하였으나 나머지 개념들을 모두 반영하는데 한계가 있었다. 팔로워십 역량의 하위개념의 타당성과 개념 간 차별성을 검증하기 위해 후속연구에서는 본 연구에서 반영하지 못한 하위개념을 적용한 측정도구의 타당성과 개념 간 판별타당성을 검증할 필요성이 있다. 둘째, 개발적 리더십 척도의 개발 필요성이 있다. 개발적 리더십에 대한 저자의 접근방식은 사회적 학습이론의 관점에서 개발적 리더십을 직접학습과 간접학습으로 구분하여 접근하고 있다. 그러나 개발적 리더십에 대한 연구가 초기 수준인 관계로 조직에서 리더에 의해 이루어지는 전반적으로 직접 및 간접학습을 측정할 수 있는 척도의 필요성이 있다. 셋째, 동일방법편의를 최소화하기 위해 측정간격 분리법을 활용하고 있으나, 회수 시기에 대한 시간적 고려가 요구된다. 자기보고식 조사방법을 보완하기 위해 시간간격 분리법으로 자료를 수집하였다. 그러나 시간간격 분리법에 관한 접근방법을 활용한 연구가 부족한 관계로 적합한 시간간격을 제안하는데 한계가 있다. 본 연구에서도 1주일의 시차를 활용하여 자료를 수집하고 있으나, 측정시간의 간격에 대한 명확한 기준을 제시하지 못하고 있다.

후속연구를 위한 다음사항들을 제안한다. 첫째, 팔로워십 역량과 역할 내 수행 및 이직 의도 관계에 대한 연구의 필요성이 있다. 조직에서 팔로워십 역량 개선은 조직의 유효성에 기여하는 것으로 추정할 수 있으나, 팔로워십 역량이 과업수행에 미치는 영향력이 규명될 때, 비로소 조직효과성 증진을 위한 팔로워십 역량의 중요성을 제안할 수 있다. 또한 팔로워십 역량이 조직을 위한 생산적 행동에 선행하는 것인지, 팔로워십 역량 개선을 통해 개인의 이익추구를 위해 조직을 이동하려는 원인으로 작용하는지에 관한 연구의 필요성이 있다. 둘째, 팔로워십 역량과 심리적 임파워먼트의 관련성에 대한 연구의 필요성이 있다. 팔로워십 개선은 개인의 역량을 향상시키는 것으로, 팔로워십 역량이 향상된 구성원은 조직에서 자율성을 추구하여 자신의 역할을 자유롭게 추구하려는 경향이 발생할 수 있다. 따라서 팔로워십 역량이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향 규명을 통해 팔로

위십 역량 개선이 조직을 위해 효율적으로 활용되는데 있어 심리적 임파워먼트의 중요성을 고려해 볼 수 있다. 셋째, 선제적 행동과 직무수행에 관한 연구의 필요성이 있다. 본 연구에서 선제적 행동은 선제적 커뮤니케이션 행동으로 피드백 추구행동과 발언행동만을 고려하였다. 하지만 선제적 행동은 다양한 행동 유형으로 구분되어 있기 때문에 모든 선제적 행동과 직무수행 변수의 관계를 동시에 고려하는데 제약이 있으나, 후속 연구에서 선제적 행동 하위개념들과 직무수행 관계 검증을 통해 직무수행에 있어 선제적 행동의 중요성을 규명할 필요성이 있다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 강영순·김정훈(2013), 코칭리더십, 기본심리욕구, 혁신행동, 조직시민행동의 구조적 관계, **대
한경영학회지**, 26(7), 1909-1928.
- 고영심(2015), 개인-환경적합성이 다중초점 몰입, 발언행동, 조직시민행동에 미치는 차별적
영향과 몰입유형의 매개효과, 제주대학교, 박사학위논문.
- 구정대(2014a), 호텔기업의 윤리적 리더십과 팔로워십, 리더신뢰 및 경영성과간의 관계, **관광
산업연구**, 8(1), 70-87.
- 구정대(2014b), 기업의 조직문화와 팔로워십 및 조직유효성간의 관계, **관광산업연구**, 8(2),
1-18.
- 권누리·탁진국(2015), 개인특성이 발언행동 유형에 미치는 영향. **한국심리학회지: 산업 및
조직**, 28(4), 565-589.
- 권정숙(2010), 조직지원인식과 상사지원인식이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 개인-조직
적합성을 중심으로, **조직과 인사관리연구**, 34(4), 87-109.
- 권중생(2013), 4가지 팔로워십 특성, **인적자원관리연구**, 20(1), 39-61.
- 권형창·김경석(2015), 팔로워십이 리더의 의사결정 방식에 미치는 효과 - LMX의 매개효과
검증, **인적자원관리연구**, 22(1), 1-23.
- 김성훈 지성호·강영순(2014), 임파워링 리더십과 혁신행동의 관계에서 다차원 저항의 매개효
과, **인적자원관리연구**, 21(5), 93-114.
- 김정식·박종근·백승준(2012), 리더-구성원간 교환관계(LMX)의 질이 구성원들의 주도적 행동
과 발언행동에 미치는 영향: 심리적 안정감의 매개역할을 중심으로, **경영학연구**,
42(3), 613-643.
- 김정식·서문교(2008), 리더의 코칭행위가 조직구성원들의 인지적 유연성과 성과에 미치는 영
향, **인적자원관리연구**, 15(3), 31-48.
- 김정식·차동옥(2013), 리더의 참여적 의사결정이 조직구성원들의 창의적 행동과 성과에 미치
는 영향. **인사·조직연구**, 21, 331-370.
- 김정진(2012), 종업원의 발언행동과 발언풍조에 관한 연구, **조직과 인사관리연구**, 36(3),
1-22.
- 김진호·홍세희·추병대(2007), 경영학 연구에서의 구조방정식 모형의 적용, **경영학연구**, 36(4),

897-923.

- 김희봉(2013), 팔로워십 역량의 중요도 및 역량개발 요구도 분석 : 대기업 구성원의 직책별 인식을 중심으로, 한양대학교, 박사학위논문.
- 김희봉·송영수(2011), 군 조직내 팔로워십의 주요역량에 관한 탐색적 연구, **한국HRD연구**, 6(2), 1-24.
- 김희봉·송영수(2011), 조직유형별 팔로워십 주요역량에 관한 구성원의 인식 차이 : 규범적 조직과 실리적 조직을 중심으로, **평생교육·HRD연구**, 7(3), 1-22.
- 문용린·유경제·전종희·엄채윤(2007), 개인의 역량 측정을 위한 다중지능 하위요소의 재분석. **교육심리연구**, 21(2), 283-309.
- 박노윤(2014), 진정성 리더십, 존중감, 발언행동 및 목표몰입 간의 관계, **경영교육연구**, 29(1), 143-176.
- 박동건·이은정·최대정(2005), 직장인의 정서경험과 과업수행 및 맥락수행의 관계에서 성별과 역제규범의 차별적 영향력. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 18(3), 413-436.
- 박원우·김미숙·정상명·허규만(2007), 동일방법편의(common method bias)의 원인과 해결방안, **인사·조직연구**, 15(1), 89-133.
- 박원우·김재원·최혜원(2003), 레벨이슈(level issue)의 의미, 현상 및 해결방안, **인사·조직연구**, 11(2), 199-233.
- 박재연·권동극·김영식(2007), 패밀리레스토랑 종사원의 팔로워십 유형이 임파워먼트 및 정서적 몰입에 미치는 영향, **관광연구**, 22(3), 341-357
- 박재완·박재연(2014), 외식종사원의 팔로워십 유형이 직무만족에 미치는 영향-고용형태를 조절변수로, **호텔리조트연구**, 13(3), 317-332.
- 백기복(2016), 리더십 리뷰(2 Eds), 창민사.
- 백기복(2016), 조직행동연구(6 Eds), 창민사.
- 백기복·서재현·구자숙·김정훈(2010), 한국형 리더십. **인사·조직연구**, 18, 33-69.
- 안효정·현성협(2015), 항공사 승무원의 조직경력성장이 직무착근도, 브랜드 시민행동, 발언행동에 미치는 영향 : 이직경험의 조절효과, **호텔경영학연구**, 24(3), 103-120.
- 양동훈·구관모(2005), 팔로워십 특성이 상사부하간 교환관계 및 직무태도에 미치는 영향, **경영학연구**, 34(3), 93-124.
- 양병철·지성호·강영순(2015), 상사 코칭과 직무수행의 관계에서 건설적 사고와 직무열의의 이 중매개효과. **산업교육연구**, 29(4), 205-232.
- 오현석(2007), 역량중심 인적자원개발의 비판과 쟁점 분석. **경영교육논총**, 47(8), 191-213.
- 우종필(2015), 구조방정식모델에서 다차원성 개념의 항목묶음 편향에 대한 연구. **경영학연구**,

- 44(4), 1131-1147.
- 유동희·신유형(2014), 직무 자율성과 선제 행동 간의 관계에 대한 개인-직무 적합성의 매개 효과. **조직과 인사관리연구**, 38, 121-149.
- 윤선영·권석균(2015), 발언과 침묵, **인사·조직연구**, 23(3), 43-71.
- 이경근(2005), 부하의 과업수행, 맥락수행과 상사의 주관적 평가간의 관계와 인상관리행동의 조절효과. **인사·조직연구**, 13(1), 139-171.
- 이경근(2008), 맥락수행의 선행요인과 효과에 관한 연구. **산업경제연구**, 21(2), 825-854.
- 이경근(2015), 리더의 집단전형성지각과 부하의 맥락수행관계에서 절차공정성과 집단동일시의 역할. **대한경영학회지**, 28(6), 1541-1562.
- 이도화·강기형·이종범(2009), 변혁적 리더십과 팔로워십이 조직구성원의 성과에 미치는 영향, **인적자원관리연구**, 16, 227-245.
- 이동선·유태용(2011), 권한위임과 지각된 조직지원이 조직동일시와 맥락수행에 미치는 영향. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 24(1), 183-206.
- 이명신·손승우·장영철(2009), 윤리적 리더십의 영향요인과 조직성과. **대한경영학회지**, 22(6), 3169-3193.
- 이상호(2001), 경영학계의 주요 리더십이론 및 국내 연구동향: 세 가지의 리더십 관점에서의 검토 및 제안. **조직과 인사관리연구**, 24, 1-40.
- 이유안·노호정·김인신(2015), 호텔 기업에서의 조직 학습 역량이 조직 혁신성 지각, 발언 및 지식 공유 행동에 미치는 영향 분석 : 종사원 직급의 조절효과를 중심으로, **관광레저연구**, 27(2), 5-20.
- 이호선·류은영·류병곤·조현(2013), 임파워링 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향-심리적 임파워먼트의 매개역할을 중심으로. **인적자원관리연구**, 20(3), 31-49.
- 정현선(2013), 침묵과 발언행동의 변별성: 측정모형비교 및 침묵행동의 증분 설명력, **한국심리학회지: 문화 및 사회문제**, 19(1), 1-17.
- 정현영·이상우(2011), 호텔기업 구성원의 팔로워십, 조직냉소주의, 조직시민행동 영향 관계, **한국컨텐츠학회논문지**, 11(7), 448-457.
- 조성진·송계충(2011), 코칭이 자기효능감, 조직유효성 및 가족관계에 미치는 영향에 관한 현장실험 연구. **인사·조직연구**, 19, 201-252.
- 지성구·설홍수(2006), 조직혁신 냉소주의가 이탈, 발언, 충성, 그리고 태만행동에 미치는 영향, **경영학연구**, 35(1), 257-277.
- 지성구·설홍수(2006), 조직혁신 냉소주의가 이탈, 발언, 충성, 그리고 태만행동에 미치는 영향. **경영학연구**, 35(1), 257-277.

- 지성호(2014), 경력학습의 선행변인과 결과변인의 구조적 관계, 제주대학교, 박사학위논문.
- 지성호·강영순(2014), 주도성 및 상사코칭과 조직경력성장의 관계에서 지속경력학습의 매개 효과, **조직과 인사관리연구**, 38(3), 151-180.
- 지성호·강영순(2015), 개인 성향과 직무수행의 관계에서 피드백 추구행동의 매개효과, **대한경영학회지**, 28(12), 3069-3093.
- 차동욱·김상수·이정훈·방호진·문지영(2013), 포용적 리더십이 부하의 역할 내 성과와 발언행동에 미치는 영향에 관한 연구, **대한경영학회지**, 26(8), 2147-2166.
- 최병권(2014), 피드백추구행동이 직무성과 및 직무만족에 미치는 영향, **대한경영학회지**, 27(2), 179-199.
- 최병권·전재욱·원지현·문형구(2011), 목표지향성, 상사부하 교환관계, 부하 신뢰성 인식이 상사의 부하로부터의 부정적 피드백추구행동에 미치는 영향, **인사·조직연구**, 19(4), 93-142.
- 최병권·전재욱·원지현·문형구(2012), 목표지향성, 상사부하 교환관계, 부하 신뢰성 인식이 상사의 부하로부터의 부정적 피드백 추구행동에 미치는 영향, **인사·조직연구**, 19(4), 93-142.
- 최병권·전재욱·원지현·문형구(2012), 부하가 인식하는 상사의 피드백 추구행동과 리더십 효과성의 관계, **조직과 인사관리연구**, 36(2), 151-186.
- 최서현·이도화(2013), 팔로워십이 LMX질을 매개로 조직구성원의 조직몰입과 혁신행동에 미치는 영향, **산업경제연구**, 26(5), 2407-2430.
- 최석봉·김정은·장수덕(2013), 임파워링 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향-창의성의 매개효과 및 혁신지원분위기의 조절효과. **인적자원관리연구**, 20(3), 209-229.
- 최선규·지성구(2012), 상사의 행동특성이 구성원의 심리적 안전감, 침묵과 친사회적 발언행동에 미치는 영향, **조직과 인사관리연구**, 36(4), 99-123.
- 최일환·김남숙·기영화(2012), 다수준 (multi-level) 분석을 통한 공공기관 중간관리자의 코칭과 조직시민행동 간의 관계연구-자기효능감 매개효과. **인적자원관리연구**, 19(5), 119-139.
- 최준원·권성우(2014), 팔로워십 척도 개발 및 타당화, **기업경영연구**, 58, 131-159.
- 하원식·탁진국(2012), 코칭리더십이 맥락수행 및 창의적 행동에 미치는 영향. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 25(1), 195-213.
- 한나영·김영조(2011), 심리적 임파워먼트와 조직시민행동의 관계에 대한 성취욕구의 조절효과 검증. **인사·조직연구**, 19, 185-226.
- 홍세희(2000), 구조방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거, **한국심리학회지**, 19(1), 161-177.

2. 국외문헌

- Anderson, J. C., and Gerbing, D. W. (1988), Structural equation modeling in practice: A review and recommended two step approach, *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Anseel, F., Beatty A. S., Shen, W., Lievens, F., and Sackett, P. R. (2015), How are we doing after 30 years? A Meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior, *Journal of Management*, 41(1), 318-348.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., and Drasgow, F. (2000), The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors, *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Ashford S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., and Dutton, J. E. (1998), Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues, *Administrative Science Quarterly*, 43, 23-57.
- Ashford, S. J. (1986), Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective, *Academy of Management Journal*, 29(3), 465-487.
- Ashford, S. J., and Cummings, L. L. (1983), Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information, *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370-398.
- Ashford, S. J., and Tsui, A. S. (1991), Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback-seeking, *Academy of Management Journal*, 34, 251-280.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., and Dutton, J. E. (1998), Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43, 25-57.
- Bandura, A. (1977), Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change, *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A., and Wood, R. E. (1989), Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision-making, *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 805-814.
- Banutu-Gomez, M. B. (2004), Great leaders teach exemplary followership and serve as servant leaders. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 4, 143-153.

- Baron, R. M., and Kenny, D. A. (1986), The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Bateman, T. S., and Crant, J. M. (1993), The proactive component of organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103–118.
- Beach, D. N. (1980), *The Shona & Zimbabwe 900–1850: An Outline of Shona History*. London: Heinemann.
- Bearden, W. O., Sharma, S., and Teel, J. E. (1982), Sample size effects up on chi-square and other statistics used in evaluating causal models, *Journal of Marketing Research*, 19, 425–430.
- Bentler, P. M., and Bonett, D. G. (1980), Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3), 588.
- Bentler, P. M., and Chou, C. P. (1987), Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods and Research*, 16(1), 78–117.
- Bies, R. J., and Shapiro, D. L. (1988), Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31(3), 676–685.
- Bjugstad, K., Thach E., Thompson, K., and Morris, A. (2006), A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles, *Journal of Behavioural and Applied Management*, 7(3), 304–319.
- Blanchard, A., Welbourne, J., Gilmore, D., and Bullock, A. (2009), Followership and employee attachment to the organization, *The Psychologist-Manager Journal*, 12(2), 111–131.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., and Niehoff, B. P. (2004), The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior, *Human Resource Management Review*, 14, 229–246.
- Bollen, K. A. (1989), *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley.
- Borman, W. C., and Motowidlo, S. J. (1993), Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmidt, W. C. Borman, and Associates (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp.71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., and Motowidlo, S. J. (1997), Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10, 99–109.
- Borman, W. C., White, L. A., and Dorsey, D. W. (1995), Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings, *Journal of*

- Applied Psychology*, 80, 168-177.
- Boyatzis, R. E. (1982), *The competent manager: A model for effective performance*. New York, NY: Wiley, and Sons.
- Brekke, L. D. (2009), *Climate change and water resources management: A federal perspective*. DIANE Publishing.
- Burris, E. R., Detert, J. R., and Chiaburu, D. S. (2008), Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice, *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922.
- Callister, R. R., Kramer, M. W., and Turban, D. B. (1999), Feedback seeking following career transitions, *Academy of Management Journal*, 42, 429-438.
- Campbell, J. P. (1990), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, CA: Consulting Psychologist Press.
- Carbery, R., and Garavan, T. N. (2007), Conceptualising the participation of managers in career-focused learning and development: A framework, *Human Resource Development Review*, 6(4), 394-418.
- Cascio, W. F. and Awad, E. M. (1981), *Human resources management: An information system approach*. Reston, VA: Reston Publishing Company.
- Chaleff, I.(1995), *The Courageous Follower: Standing up to and for our Leaders*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Choi, J. N. (2007), Change oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes, *Journal of Organizational Behavior*, 28, 467-484.
- Colangelo. A. J. (2000), *Followership: Leadership styles*, Unpublished doctoral dissertation, The University of Oklahoma.
- Crant, J.M.(2000), Proactive behavior in organizations, *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Davis, J. R., and Davis, A. B. (1998), *Effective training strategies: A comprehensive guide to maximizing learning in organization*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., and McKee, R. A. (2014), Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.
- De Stobbeleir, K. E. M., Ashford, S.J., and Buyens, D. (2011), Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance, *Academy of*

- Management Journal*, 54, 811-831.
- Dixon, G. and Westbrook, J. (2003), Followers revealed, *Engineering Management Journal* 15, 19-25.
- Dorczak, R. (2012), Developmental leadership an attempt to define specificity of educational leadership. *Zarządzanie Publiczne*, 20, 19-30.
- Fay, D., and Frese, M.(2000), Conservative's approach to work: Less prepared for future work demands?, *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 171-195.
- Fedor, D. B., Rensvold, R. B., and Adams, S. M. (1992), An investigation of factors expected to affect feedback seeking: A longitudinal field study, *Personal Psychology*, 45, 779-805.
- Fornell, C., and Larcker, F. D. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. and Tag, A. (1997), The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 139-161.
- Frese, M., Garst, H., and Fay, D.(2007), Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four wave longitudinal structural equation model, *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1084-1102.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A. and Zempel, J. (1996), Personal initiative at work: Differences between East and West Germany, *Academy of Management Journal*, 39(1), 37-64.
- Glauser, M. J. (1984), Upward information flow in organizations: Review and conceptual analysis. *Human Relations*, 37(8), 613-643.
- Grant, A. M., and Ashford, S. J. (2008), The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Griffin, M. A., Neal, A., Parker, S. K. (2007), A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts, *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976), Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hagen, M. S. (2012), Managerial Coaching: A Review of the literature, *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), 17-39.

- Harrison, D. A., and McLaughlin, M. E. (1993), Cognitive processes in self-report responses: Tests of item context effects in work attitude measures. *Journal of Applied Psychology*, 78, 129-140.
- Herzberg, F. (1968), *One more time: How do you motivate employees*. Boston: Harvard Business Review.
- Hobfoll, S. E. (1989), Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hokoda, A. and Fincham, F. D. (1995), Origins of children's helpless and mastery achievement patterns in the family. *Journal of Educational Psychology*, 87(3), 375-385.
- Holmbeck, G. (1997), Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65(4), 599-610.
- House, R. J. (1998), Appendix: Measures and assessments for the charismatic leadership approach: Scales, latent constructs, loadings, Cronbach alphas, interclass correlations. In F. Dansereau and F. J. Yammarino (Eds.), *Leadership: The multiple-level approaches contemporary and alternative* (Vol. 24, pp. 23 - 30). London: JAI Press.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., and Gong, Y. (2010), Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.
- Janssen, O., and Prins, J. (2007), Goal orientations and the seeking of different types of feedback information, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 235-249.
- Jex, M. S. and Britt, W. T. (2008), *Organizational Psychology: a scientist-practitioner approach*-2nd ed. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Johnson, J. W. (2001), The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of applied psychology*, 86(5), 984-996.
- Kang, J. W., Heo, J. H., and Kim, J. H (2015), The followership of hotel employees and the relationship between occupational burnout, job stress, and customer orientation: Targeting the hotel service providers at luxury hotels, *Tourism and Hospitality Research*, 1-14.

- Kanter, R. M. (1988), When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization, *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Kellerman, B. (2008), *Followership: How followers are creating change and changing leaders*, Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Kelley, R. E. (1988), In praise of followers, *Harvard Business Review*, 66(6), 142-148.
- Kelley, R. E. (1992), *The Power of Followership: How to create leaders people want to follow and followers who lead themselves*, New York: Currency Doubleday.
- Kernis, M. H., and Goldman, M. B. (2006), A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research, *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283-357.
- Kerr, S. and Jermier, J. (1978), Substitutes for leadership: Their meaning and measurement, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 22, 375-403.
- Kline, R. B. (2005), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., and Trusty, M. L. (2000), Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
- Kuenzi, M. and Schminke, M. (2009), Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for organizational climate literature, *Journal of Management*, 35, 634-717.
- LePine, J. A. and Van Dyne, L. (1998), Predicting voice behavior in work groups, *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- LePine, J. A. and Van Dyne, L. (2001), Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability, *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., and Sels, L.(2012), Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study, *Journal of Management*, 27 August, doi: 10.1177/0149206312457822.
- MacCallum, R. C., and Hong, S. (1997), Power analysis in covariance structure modeling using GFI and AGFI, *Multivariate Behavioral Research*, 32, 193-210.

- Markus, H., and Nurius, P. (1986), Possible selves, *American Psychologist*, 41(9), 954-969.
- Maynes, D. T. and Podsakoff, M. P. (2014), Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors, *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87-112.
- McClelland, D. C. (1973), Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McNeely, B. L. and Meglino, M. B. (1994), The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836-844.
- Morrison, E. W. (1993a), Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization, *Journal of Applied Psychology*, 78, 173-183.
- Morrison, E. W. (1993b), Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes, *Academy of Management Journal*, 36, 557-589.
- Muchinsky, P. M. (2006), *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*, Cengage Learning.
- Murphy, K. R. (1994), Toward a broad conceptualization of jobs and job performance: Impact of changes in the military environment on the structure, assessment, and prediction of job performance, In M. G. Rumsey, C. B. Walker, and J. H. Harris (Eds.), *personnel selection and classification* (pp. 85-102). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Organ, D. W. (1988b), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington Books, Lexington MA.
- Organ, D. W. (1994), Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20(2), 465-478.
- Park, S., McLean, G. N., and Yang, B. (2008), Revision and validation of an instrument measuring managerial coaching skills in organizations. *Online Submission*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P. (2003), Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. and Bacharach, D. G. (2000), Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Porath, C. L., and Bateman, T. S. (2006), Self-regulation: From goal orientation to job

- performance, *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 185-192.
- Preacher, K., and Hayes, A. (2004), SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models, *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36, 717-731.
- Rafferty, E. A. and Griffin, A. M. (2006), Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 37-61.
- Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V., and Roth, J. (1992). Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 241-259.
- Scott, S. G. and Bruce, R. A. (1994), Determinants of innovation behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Singer, D., and Willett, J. B. (2003), *Applied longitudinal data analysis: Modeling change and event occurrence*. New York, NY: Oxford University Press.
- Spencer, L. M. and Spencer, S. M. (1993), *Competence at work: Models for superior performance*, New York: Wiley.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., and Locke, E. A. (2006), Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49(6), 1239-1251.
- Staw, B. M., and Boettger, R. D. (1990), Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management journal*, 33(3), 534-559.
- Stowell, S. J. (1986), *Leadership and coaching*, University of Utah, Ph. d. Dissertation.
- Stowell, S. J., and Starcevich, S. (1996), *Win Win Partnerships*. Kindle edition.
- Swanson, A. R., and Holton, F. E. III. (2009), *Foundation of human resource development* (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Swanson, R. A. (2006), "Anyone? anyone? anyone?", *Human Resource Development Quarterly*, 17, 365-369.
- Townsend, P. and Gebhardt, J. E. (1997), For service to work right, skilled leaders need skills in "followership". *Managing Service Quality: An International Journal*, 7(3), 136-140.
- Townsend, P. and Gebhart, J. (1997), *Five-Star Leadership*. New York: John Wiley and Sons Inc.

- Van Dyne, L. and LePine, A. J. (1998), Predicting voice behavior in work groups, *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- Van Dyne, L., and LePine, J. A. (1998), Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L., Ang, S., and Botero, I. C. (2003), Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Van Scotter, J.R., and Motowidlo, S.J.(1996), Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- Vandewalle, D., Brown, S. P., Cron, W. L., and Slocum Jr, J. W. (2001), The role of goal orientation following performance feedback, *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 629-640.
- Vandewalle, D., Ganesan, S., Challagalla, G. N., and Brown, S. P. (2000), An integrated model of feedback-seeking behavior: Disposition, context and cognition, *Journal of Applied Psychology*, 85, 996-1003.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., and Graf, I. K. (1999), The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 577-595.
- Williams, L. J. and Anderson, S. E. (1991), Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Wilson, S. M. (2004), Effective developmental leadership: a study of the traits and behaviors of a leader who develops both people and the organization, Louisiana State University, Ph. d, Dissertation.
- Withy, M. J., and Cooper, W. H. (1989), Predicting exit, voice, loyalty, and neglect, *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539.
- Wortman, M. (1982), Strategic management and changing leader-follower roles, *The Journal of Applied Behavioural Science*, 18(3), 371-383.
- Yukl, G.(2010), *Leadership in Organizations*(6th edition). Person Education.
- Zhang, Y., and Chen, C. C. (2013), Developmental leadership and organizational citizenship behavior: Mediating effects of self-determination, supervisor identification, and organizational identification, *Leadership Quarterly*, 24, 534-543.

설문지

A type [] - []

설문조사는 통계법에 의해 비밀이 보호되며, 통계 연구자료
목적 이외에는 사용되지 않습니다.

?

바쁘신 가운데도 본 설문에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 의견 조사서는 조직구성원의 리더십과 적응수행의 구조적 관계에 관한 연구를 수행할 목적으로 작성된 것입니다. 응답하신 설문지는 다른 설문지와 동시에 처리되므로 귀하 또는 귀사에 관한 정보가 누출될 염려가 없으며, 귀하께서 응답하신 소중한 의견은 조직에서의 인적자원개발 연구에 소중한 자료로 활용될 것입니다.

다시 한 번 귀중한 시간을 내주시어 본 연구에 협조해 주심에 고마운 말씀 드립니다. 귀사의 무궁한 발전과 귀하의 가정에 행복이 가득하시길 바랍니다.

2016. 02

제주대학교 경상대학 경영학과 지도교수 강 영 순
제주대학교 대학원 경영학과 박사과정 양 창 영

I. 연구 대상의 일반적 특성에 관한 문항입니다.

1. 귀하의 연령은? ()세
2. 귀하의 성별은? () ① 남자 ② 여자
3. 귀하의 직위는? () ① 사원 ② 대리 ③ 과장 ④ 차장 ■ 기타

4. 귀하 회사의 업종은? ()

- ① 금융·보험업 ② 제조업 ③ 호텔서비스업 ④ 기타

5. 현 직장에서 귀하의 근무연수는? ()년

6. 현 부서장(팀장)과의 근무연수는? ()년

II. 아래의 문항들은 조직구성원의 간접학습에 관한 문항입니다. 가장 가깝다고 판단되는 곳에 (✓)표 하여 주십시오.

문항		전혀 그렇지 않다	조금 그렇지 않다	보통이다	조금 그렇다	매우 그렇다
1	나의 부서장(팀장)은 자신의 능력을 다해 열심히 업무를 수행한다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 부서장(팀장)은 자신이 모범을 보이면서 조직을 이끈다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 부서장(팀장)의 행동은 나에게 좋은 본보기가 된다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 부서장(팀장)은 부하들의 아이디어나 견해를 제안할 것을 장려한다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 부서장(팀장)은 부하들의 아이디어나 제안을 적극적으로 경청한다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 부서장(팀장)은 부하의 아이디어를 반영하여 의사결정한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 아래의 문항들은 조직구성원에게 요구되는 피드백 추구행동과 발언행동에 관한 문항입니다. 가장 가깝다고 판단되는 곳에 (✓)표 하여 주십시오.

문항		전혀 그렇지 않다	조금 그렇지 않다	보통 이다	조금 그렇다	매우 그렇다
1	나는 부서장(팀장)에게 업무에 관한 많은 정보를 요구한다.	1	2	3	4	5
2	나는 부서장(팀장)에게 업무와 관련한 추가적인 정보를 요구한다.	1	2	3	4	5
3	나는 부서장(팀장)과 주요 업무에 관해 직접 이야기를 나눈다.	1	2	3	4	5
4	나의 수행성과에 관련한 정보를 부서장(팀장)에게 요청한다.	1	2	3	4	5
5	나는 회사에 도움이 되고자 부서장(팀장)에게 문제해결방안을 제안한다.	1	2	3	4	5
6	회사에 영향을 끼치는 문제들에 관한 건의사항을 부서장(팀장)에게 제시한다.	1	2	3	4	5
7	건설적인 차원에서 부서장(팀장)에게 조직 변화를 위한 아이디어를 제안한다.	1	2	3	4	5
8	업무추진에 필요하다고 생각되는 것을 부서장(팀장)에게 제안한다.	1	2	3	4	5

VI. 아래의 문항들은 조직구성원의 직접학습에 관한 문항입니다. 가장 가깝다고 판단되는 곳에 (✓)표 하여 주십시오.

문항		전혀 그렇지 않다	조금 그렇지 않다	보통이다	조금 그렇다	매우 그렇다
1	나의 부서장(팀장)은 내가 달성해야 할 구체적 업무 목표를 스스로 세우도록 적극적으로 도와준다.	1	2	3	4	5
2	나의 부서장(팀장)은 나의 업무에 대한 방향을 명확히 제시해 준다.	1	2	3	4	5
3	나의 부서장(팀장)은 내가 장래 비전을 갖고 일할 수 있도록 리드한다.	1	2	3	4	5
4	나의 부서장(팀장)은 나의 업무와 관련된 정보와 자료를 제공해 준다	1	2	3	4	5
5	나의 부서장(팀장)은 나의 발전을 위한 교육기회를 준다.	1	2	3	4	5
6	나의 부서장(팀장)은 나의 업무에 필요한 지식을 가르쳐 준다.	1	2	3	4	5
7	나의 부서장(팀장)은 내가 잘못된 점이 있다면 좀 더 객관적으로 분명히 지적해 준다.	1	2	3	4	5
8	나의 부서장(팀장)은 나의 업무 성과를 정기적으로 공평하게 평가해 준다.	1	2	3	4	5
9	나의 부서장(팀장)은 나의 업무 활동에 대해 상세히 피드백 해 준다.	1	2	3	4	5

- 설문조사에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다. -

설문지

B type [] - []

설문조사는 통계법에 의해 비밀이 보호되며, 통계 연구자료
목적 이외에는 사용되지 않습니다.

?

바쁘신 가운데도 다시 한 번 설문조사에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 의견 조사서는 조직구성원의 리더십과 적응수행의 구조적 관계에 관한 연구를 수행할 목적으로 작성된 것입니다. 앞서 응해주신 1차 설문조사(A type)와 마찬가지로, 설문조사에서 나타나는 문제점을 보완하기 위해 2차 설문조사(B type)로 분류하여 조사가 두 번 진행되는 것으로, 본 연구의 소중한 자료 활용을 위해 솔직하고 성의 있는 답변을 부탁드립니다.

귀사의 무궁한 발전과 귀하의 가정에 행복이 가득하시길 바랍니다.

감사합니다.

2016. 02

제주대학교 경상대학 경영학과 지도교수 강 영 순

제주대학교 대학원 경영학과 박사과정 양 창 영

I. 연구 대상의 일반적 특성에 관한 문항입니다.

1. 귀하의 연령은? ()세
2. 귀하의 성별은? () ① 남자 ② 여자
3. 귀하의 직위는? () ① 사원 ② 대리 ③ 과장 ④ 차장 ■ 기타

Ⅱ. 아래의 문항들은 조직구성원에 요구되는 팔로워 역량에 관한 문항입니다.
가장 가깝다고 판단되는 곳에 (✓)표 하여 주십시오.

문항		전혀 그렇지 않다	조금 그렇지 않다	보통 이다	조금 그렇다	매우 그렇다
1	나는 개인보다 조직을 우선적으로 생각하고자 한다.	1	2	3	4	5
2	나는 조직목표와 연계하여 나의 목표를 수립한다.	1	2	3	4	5
3	나는 조직과 나를 위한 전략적 사고를 하고자 한다.	1	2	3	4	5
4	나는 직무에 필요한 지침과 지식을 획득하고자 한다.	1	2	3	4	5
5	나는 업무에 대해 도전적이며 학습을 선호한다.	1	2	3	4	5
6	나는 부서장(팀장)이 별도의 지시가 없어도 미리 준비한다.	1	2	3	4	5
7	나는 업무의 제한사항을 극복하고 업무를 수행한다.	1	2	3	4	5
8	나는 부서장(팀장)의 지시를 이해하는데 필요한 정보를 활용한다.	1	2	3	4	5
9	나는 업무와 관련한 시간을 효율적으로 이용한다.	1	2	3	4	5
10	나는 의사결정에 도움이 되는 정보를 수집한다.	1	2	3	4	5
11	나는 업무와 관련하여 획득한 정보를 부서장(팀장)과 공유한다.	1	2	3	4	5
12	나는 부서장(팀장)의 부족함을 보완하고 이를 지원한다.	1	2	3	4	5
13	나는 조직의 업무를 책임지고 완수하고자 한다.	1	2	3	4	5
14	나는 조직에서 주어진 역할을 끝까지 책임진다.	1	2	3	4	5
15	나는 업무에 대한 잘못이 있으면 인정한다.	1	2	3	4	5
16	나는 목표를 높게 설정하고 업무를 추진한다.	1	2	3	4	5
17	나는 조직을 위해 헌신하고 모범적으로 근무한다.	1	2	3	4	5
18	나는 업무를 나의 선에서 해결하고자 한다.	1	2	3	4	5

Ⅲ. 아래의 문항들은 조직구성원의 맥락수행에 관한 문항입니다. 가장 가깝다고 판단되는 곳에 (✓)표 하여 주십시오.

문항		전혀 그렇지 않다	조금 그렇지 않다	보통 이다	조금 그렇다	매우 그렇다
1	나는 스스로를 제어하고 자기개발에 충실한 편이다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 어려운 업무를 할당 받으면, 열정적으로 임하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 업무수행 중에 장애가 발생하면 끝까지 해결하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 추가적인 업무가 발생하면 자진해서 맡는 편이다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 업무수행과 관련하여 세부적인 부분에도 많이 신경을 쓰는 편이다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 업무상의 문제가 생겼을 때 주도적으로 앞장서서 수행한다.	①	②	③	④	⑤

- 설문에 응답해 주셔서 진심으로 감사드립니다. -