

碩士學位論文
指導教授 김 원 중

조직문화 유형과 팔로어십(Followership)
유형과의 관계에 대한 연구

The Relationships between Organizational
culture and Followership style

2004年 8月

漢城大學校 大學院

經營學科

人事組織專攻

李 昇 燁

碩士學位論文
指導教授 김 원 중

조직문화 유형과 팔로어십(Followership)
유형과의 관계에 대한 연구

The Relationships between Organizational
culture and Followership style

위 論文을 經營學 碩士學位論文으로 提出함

2004年 8月

漢城大學校 大學院


經營學科


人事組織專攻


李 昇 燁

李昇燁의 經營學 碩士學位 論文을 認定함

2004年 8月

심사위원장 정명호 

심사위원 김희중 

심사위원 차종석 

국 문 요 약

본 연구에서는 팔로어십을 중심으로 조직문화와 조직유효성 변수인 이직 의도, 조직몰입, 직무몰입에 대해서 살펴보았다. 이를 위해서 조직문화 유형과 팔로어십의 유형을 분류 및 측정하였으며 조직문화가 팔로어십 형성에 있어서 어떠한 관계를 맺으며, 그렇게 형성된 팔로어십은 이직의도, 조직몰입, 직무몰입에 어떠한 영향을 주는 지에 대해서 먼저 문헌연구를 통해서 알아보고, 가설을 설정하고 실증적 연구를 통해서 검증하였다. 실증적 연구를 위해 서울·경기 소재 14개 사기업, 공기업, 외국계기업을 대상으로 282명을 대상으로 설문조사를 분석하였으며 통계분석으로는 SPSS 8.0을 사용하였다.

조직문화의 유형의 분류는 Quinn과 McGrathe의 경쟁가치모형을 기준으로 삼았으며, 팔로어십은 Kelley가 제시한 구분기준으로 적용하였다. 가설 1과 가설 2에 대한 검증 방법으로는 교차분석과 분산분석을 실시하였다. 본 연구의 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 4개의 문화에서 실무형 팔로어십 유형이 가장 많았으나, 다른 문화에서는 나타나는 순응형이 개발문화에서는 없었다. 개발문화와 합리문화에서는 모범형 팔로어십 유형이 높게 나타났으며 합의문화에서는 모범형 팔로어십 유형이 낮게 나타났다.

둘째, 순응형 팔로어십 유형의 이직의도가 가장 낮게 나타나고 있었으며, 모범형, 실무형, 수동형, 소외형 팔로어십 유형순으로 이직 의도가 높게 나타났다. (소외>수동>실무>모범>순응형)

셋째, 소외형이 가장 낮은 조직몰입을 보였으며 모범형이 가장 높은 조직몰입을 보이는 것으로 나타났다. 조직몰입이 소외형이 가장 낮으며, 수동형, 실무형, 순응형, 모범형 순으로 조직몰입이 높게 조사되었다. (모범>순응>실무>수동>소외형)

넷째, 소외형이 가장 낮은 직무몰입을 보이고 있었으며 모범형이 가장 높은 직무몰입을 보이는 것으로 조사되었다. 소외형, 수동형, 실무형, 순응형, 모범

형 순으로 직무몰입이 높게 조사되었다. (모범>순응>실무>순응>모범형)

이러한 가설을 검증한 결과 가설 1로서는 다음과 같은 사실을 확인할 수 있었다. ① 조직문화에서는 합리문화가 다수의 문화를 형성하고 있는 것으로 조사되었다. 이것은 조사표본의 기업들이 대부분 대기업이었으며 조직문화가 IMF이후 합리문화로 변화되어가고 있음을 알 수 있다. ② 실무형 팔로어 유형이 모든 조직문화 유형에서 다수를 차지하고 있는 것으로 조사되었다. 본 연구의 조사 대상 기업들이 대부분 다운사이징을 포함한 -인원 삭감을 포함한- 경영혁신운동을 수행하였으며 조직의 불안정한 상황을 경험하였기 때문으로 추정할 수 있다.

가설 2로서는 다음과 같은 사실을 확인할 수 있었다. ① 순응형 팔로어는 조직에 속해 있는 것에서, 자기 위에 누군가 있는 것에서 위안을 찾기 때문에 회사를 옮긴다는 것은 어려운 일이다. 급변하는 경영환경 속에서 순응주의는 부적합하다고 할 수 있다. 또한 유능하지만 냉소적인 소외형 팔로어는 리더의 노력을 비판하면서도, 스스로는 노력을 하지 않거나 서서히 불만스런 침묵으로 빠져들며 전직과 강제 해고를 맞이하는 경우가 많음을 알 수 있다.

가설 3으로서는 다음과 같은 사실을 확인할 수 있었다. 모범형이 가장 높은 조직몰입을 보였으며, 소외형이 가장 낮은 조직몰입을 보인 결과는 Steers(1977)가 주장한 '조직몰입이 직무만족보다 이직성향을 더욱 정확히 예측한다'는 점과 일치하고 있다. 본 연구에서 모범형 팔로어의 이직의도가 낮은 것과 일치한다. 조직몰입에서 모범형의 조직몰입이 높게 나온 연구결과는 팔로어십의 기존연구와 일치하는 것이다.

가설 4로서는 다음과 같은 사실을 확인할 수 있었다. 모범형이 가장 높은 직무몰입을 보였으며, 소외형이 가장 낮은 직무몰입을 보였다. 이것은 조직몰입과 같은 순서를 이루고 있음을 보여주고 있다.

본 연구의 시사점으로는 본 연구에서는 74.5%가 비모범형이다. 이러한 비모범형을 모범형으로 바꾸는 개인적인 조직적인 노력이 있어야 하겠으며, 한국적 팔로어십의 개발이 필요하겠다.

<목 차>

제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제의 제기	1
제 2 절 연구의 목적	2
제 3 절 연구의 방법 및 논문의 구성	3
제 2 장 이론적 배경	4
제 1 절 조직문화	4
1. 조직문화의 개념	4
2. 조직문화의 중요성	5
3. 조직문화의 구성요소	8
4. 조직문화의 유형	11
5. 조직문화의 계층 구조	14
6. Quinn과 Mcgrath의 연구	18
제 2 절 팔로어십	21
1. 팔로어의 개념	21
2. 팔로어십의 개념	22
3. 팔로어의 중요성	24
4. Kelley의 팔로어십 연구	25
5. 스타퍼포머(Star Performer)	29
6. 셀프리더십(Self Leadership)	33
제 3 절 조직몰입, 직무몰입, 이직의도	35
1. 조직몰입	35
2. 직무몰입	38
3. 이직의도	42
제 4 절 조직문화와 팔로어십과 조직유효성간의 관계	44

제 3 장 연구 방법	46
제 1 절 연구모형 및 가설의 설정	46
1. 연구모형의 설정	46
2. 가설의 설정	47
제 2 절 측정도구 및 표본설정	49
1. 설문지의 구성	49
2. 연구표본 선정 및 자료수집	50
3. 분석방법	51
4. 변수의 조작적 정의	52
제 4 장 가설 검증	56
제 1 절 연구표본 분석	56
1. 연구표본의 일반적 특성	56
제 2 절 측정도구의 타당성 분석 및 신뢰성 검증	57
1. 타당성 분석	57
2. 신뢰성 검증	62
3. 조직문화와 팔로어십의 유형분류	63
제 3 절 가설의 검증 및 해석	67
1. 변수들간의 상관관계 분석	67
2. 가설의 검증	68
제 5 장 결론	74
제 1 절 연구결과의 요약	74
제 2 절 연구결과의 의의 및 시사점	77
제 3 절 연구의 한계	79
참고문헌	81
설문지	93
부록	99
Abstract	104

<표 목 차>

【표 1】 조직문화에 대한 개념	7
【표 2】 조직문화유형분류	16
【표 3】 경쟁가치모형의 특성	21
【표 4】 Kelley의 팔로어십 유형분류	24
【표 5】 팔로어십 설문	26
【표 6】 팔로어십 체크리스트	26
【표 7】 팔로어십 유형	27
【표 8】 팔로어십의 국내 선행연구	45
【표 9】 설문지의 구성 및 척도	51
【표 10】 분석기법	52
【표 11】 연구 표본	56
【표 12】 조직문화 요인분석 결과	59
【표 13】 팔로어십 요인분석 결과	60
【표 14】 이직의도 요인분석 결과	61
【표 15】 조직몰입 요인분석 결과	61
【표 16】 직무몰입 요인분석 결과	62
【표 17】 신뢰성 검증	63
【표 18】 조직문화 유형분류	63
【표 19】 팔로어십 유형의 분포	66
【표 20】 변수들간의 상관관계분석	68
【표 21】 조직문화에 대한 팔로어십 유형에 대한 분석	69
【표 22】 팔로어십 유형별 이직의도에 대한 차이분석	70
【표 23】 팔로어십 유형별 이직의도에 대한 사후검증	71
【표 24】 팔로어십 유형별 조직몰입에 대한 차이분석	71
【표 25】 팔로어십 유형별 조직몰입에 대한 사후검증	72
【표 26】 팔로어십 유형별 직무몰입에 대한 차이분석	72
【표 27】 팔로어십 유형별 직무몰입에 대한 사후검증	73
【표 28】 가설검증의 요약	73

<그림 목차>

【그림 1】 조직문화의 구성요소	9
【그림 2】 7S 모형	10
【그림 3】 상위계층의 기업문화	17
【그림 4】 경쟁가치모형	20
【그림 5】 리더십과 팔로어십의 유사표현	23
【그림 6】 Kelley의 팔로어십 유형분류	27
【그림 7】 종합적인 셀프리더십 프레임 워크	34
【그림 8】 연구모형	46
【그림 9】 조직문화 유형의 분류	64
【그림 10】 팔로어십 유형분류	66

제 1 장 서론

제 1 절 문제의 제기

외환 위기를 겪으면서 선진경영기법들이 회사에 도입되었다. 그 동안 한국기업들은 강한 자가 살아남는 것이 아니라 살아남은 자가 강한 자임을 입증하였다. 거의 모든 기업들은 대량해고를 동반한 다운사이징 이후 조직의 flat화 및 slim화의 경향은 단기적인 재무적 성과의 향상을 가져오기도 했다. 살아남은 사람들은 떠난 사람들의 몫과 본인의 작업량의 증가를 떠맡아 오고 있다. 언론에서는 기업을 살린 CEO를 이상시하기도 한다. 물론 CEO의 역할과 리더십은 중요하다. 하지만 우리가 간과하고 있는 것은 우수한 CEO 밑에는 우수한 Follower가 있었다는 사실이다. 서점에서 우리는 리더십에 관한 책들을 쉽게 찾아본다. 독립부스까지 생길 정도로 리더십에 관계된 책들은 넘쳐나고 있다. 리더십은 팔로어 없이는 존재 할 수 없는 것이다(Howell & Costley 1999). 그리고 리더십에서도 누가 '리더'인지를 분명히 구별짓지 않음으로서 리더십 연구를 어렵게 하고 있다(Schein 1980). 최근 '리더십의 부재'란 말을 많이 듣게 된다. 회사든, 국가든 리더가 없다라고 한다. 이 말은 위기로부터 구해낼 책임이 리더에게 있다는 것이다. 보통의 사원, 국민에게는 스스로를 책임질 당사자로 보고 있지 않는다. 리더십이란 이름 뒤로 자신의 책임을 외면하고 있는 것이다. 리더 한 명이 회사의, 국가의 모든 어려움들을 극복할 수 있을까?

리더가 조직의 성공에 기여하는 것은 20%에 불과하다란 연구처럼 - 사실 한 개인이 미치는 영향치고는 상당히 크다 - 나머지 80%는 조직구성원 중 다수를 차지하고 있는 팔로어에 의해 이루어진다는 Kelley의 주장은 더욱 더 설득력을 갖는다. 이러한 팔로어의 역할은 리더십을 설명하는 하나의 하위요소로만 인식하였기 때문에 팔로어의 중요성은 그만큼 평가절하 되었다. 그러나 최근 일부 연구자들에 의해 팔로어십의 중요성이 부각되기 시작했다. 조직의 성과는 리더에 의해서만 이루어지는 것이 아니라 실질적으로

직무를 수행하는 팔로어들에 의해 이루어진다는 것이다. 많은 경우에 있어서 팔로어들은 주어진 상황에서 표면화되지 않은 잠재적 리더이다(Helle & Vantil 1983).

그렇다면 어떠한 조직문화가 팔로어십의 형성에 영향을 미칠 수 있을까? 지금까지의 연구들을 살펴보면 리더십과 조직문화의 관련성을 밝히는 연구들이 많이 있음을 볼 수 있다. 그리고 조직문화의 존재범위를 하위 수준에서 연구하여 중간 관리자들도 조직문화의 형성·유지·변화에 중요한 연구 결과가 나오고 있다(전상길 1993). 팔로어십이 조직문화의 형성에 유의한 영향을 미친다는 연구 결과¹⁾가 있지만 조직문화가 팔로어십에 끼치는 영향에 대한 연구는 전무한 실정이다.

제 2 절 연구의 목적

본 연구의 주안점은 조직문화와 팔로어십에 두고 있다.

만약 조직문화가 팔로어십과 유의한 관계를 갖는다면 어떠한 조직문화유형에서 팔로어십 유형이 나타나며, 또한 그렇게 인식된 팔로어십 유형은 조직유효성인 이직의도, 조직몰입, 직무몰입에는 어떠한 팔로어십이 가장 크게 나타나는 지를 살펴보고자 한다.

이를 요약하면,

첫째, 조직문화와 팔로어십 유형을 구분하고자 한다.

둘째, 조직문화와 팔로어십에 대한 관계를 알아보하고자 한다.

셋째, 팔로어십이 조직유효성(조직몰입, 직무몰입, 이직의도)에 대한 영향력을 검증 하고자 한다.

1) 손희대, 1999.

제 3 절 연구의 방법 및 논문의 구성

본 연구는 조직문화가 팔로어십에 어떠한 관계를 갖는지를 살펴보고자 한다. 이를 위해 조직문화와 팔로어십, 조직유효성에 관한 기존 이론들을 검토하고자 한다.

본 연구는 선행연구를 바탕으로 연구모형과 가설을 설정하고, 우리나라의 일반기업과 공기업의 사원들을 대상으로 한 설문조사를 통해 통계적으로 검증하고자 한다. 수집된 자료는 SPSS 8.0을 사용하여 통계처리 하였으며, 통계기법으로는 교차분석, ANOVA를 사용하고자 한다.

본 논문은 다음과 같이 구성되어 있다.

제 1 장은 서론으로서 연구문제의 제기, 연구목적, 연구의 범위 및 방법 그리고 논문의 구성에 대하여 설명하고,

제 2 장은 본 연구의 이론적 배경으로서 조직문화, 팔로어십, 조직유효성에 대하여 알아보며,

제 3 장은 이론적 배경을 토대로 본 논문의 목적에 맞는 연구모형을 설계하고, 그에 따른 가설을 설정하며, 변수들을 조작적으로 정의하고자 한다.

제 4 장은 실증분석으로서 측정도구에 대한 신뢰성과 타당성을 분석한 뒤, 본 연구에서 설정한 가설들을 검증하고 검증결과에 대해 논의하고자 하며,

제 5 장은 결론으로서 연구결과에 대한 요약 및 의의와 시사점을 알아보며 마지막으로 본 연구의 한계를 제시하고자 한다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 조직문화

1. 조직문화의 개념

1980년대부터 조직이론 연구자들뿐만 아니라 실무자 사이에서 조직문화 또는 기업문화에 대해 활발히 연구하기 시작했다. 조직문화에 대한 연구가 활발히 전개가 된 원인은 '조직문화가 기업경쟁력의 한 원천이 된다. 즉 조직문화가 조직성과에 가져오는 중요한 요인'이라는 기본 인식에 바탕을 두고 있다.

최근에는 리엔지니어링, 벤치마킹, 학습조직, 팀조직 등 여러 가지 경영혁신 기업이 소개되면서 조직문화에 대한 관심 및 연구가 예전부터 다소 줄어든 감이 없지 않다. 그러나 이러한 경영혁신 프로그램의 성공을 위해서도 무엇보다 적절한 조직 문화의 창출과 효과적인 관리가 중요하다는 점이 새롭게 강조되면서 기업을 대상으로 한 실증연구도 지속적으로 이루어지고 있는 실정이다. 즉, 많은 학자와 실무자들은 조직문화의 근본적인 변화가 수반되지 않는 한 조직 변화와 경영혁신의 노력은 대부분 실패하거나 일시적인 것에 그치고 말 것이라고 경고하고 있다.

조직문화에 대한 개념정의는 다양하다. Deal과 Kennedy(1982)는 기업조직을 대상으로 기업문화를 다양한 기업상황아래에서 구성원들의 행동을 결정짓는 비공식적인 지침으로 보고, 그 조직체환경, 가치관, 중심인물, 그리고 의례와 관례 등으로 구성되어 있다고 주장하고 있다. Jelinek등 (1983)은 조직문화를 각 조직의 신화, 패러다임, 공유된 의미, 특수한 언어, 그리고 문화의 잠재력을 나타내는 의식으로 보았으며, Ouchi(1981)은 기업문화를 기업이 지니고 있는 전통과 분위기로 정의하면서, 한 기업의 문화는 그 기업의 가치관, 신조, 그리고 행동양식을 규정하는 기준이 내포되어 있다고

주장하고 있다. Schein(1985)은 조직문화에 관한 여러 학자들의 정의를 기초로 조직문화란 조직체 또는 조직 내 여러 집단들이 외부적응과 내부통합의 문제들에 대처함에 있어서 학습되도록 고안, 발견 혹은 개발된 기본 가정들로서, 타당성이 있다고 느껴질 정도로 충분히 잘 적용되며, 새로운 조직구성원들에게도 문제를 인식하고, 사고하고 느끼는데 올바른 방식이라고 가르쳐지는 것이라고 하였다. 한편 Smircich(1983)은 조직문화는 조직이 공유하는 사회적·규범적 접착제이다. 그것은 조직구성원이 공유하게 되는 가치 혹은 사회이상과 신념을 표현하는 것으로써, 신화, 의례, 일화, 전설 및 특수언어와 같은 상징적 고안물로 나타났다. 조직문화는 조직 구성원들에게 동질성을 전해주고, 자신의 일보다 더 큰 일의 실행을 촉진하고, 사회시스템의 안정성을 향상시키며, 인정되고 수용되는 의사결정 전체를 제공하는 기능을 수행한다고 하였다.

<표 1>에서 조직문화에 대한 개념은 학자들마다의 관점이나 연구의 초점에 따라 다양하게 정의되고 있다. 이를 종합해 보면, 조직문화란 조직구성원이 공유하는 것으로 그들의 행동과 조직전체에 영향을 미치는 가치·신념·규범 및 관습 등을 총칭한 개념이다. 이러한 조직문화는 비교적 오래 지속되며 하나의 관습을 다른 조직과 구별시켜 주는 조직의 전반적인 특징을 나타낸다(박영배 1995).

2. 조직문화의 중요성

미래학자 A. Toffler는 21세기는 다양성의 시대, 지식이 생산요소가 되는 시대, 탈대량화 시대가 될 것으로 전망했다. 또한 21세기 경영환경은 국제화, 창조화(創知化), 정보화, 복잡화, 상생화(相生化)등 다섯 가지 요인으로 특징 지워질 것으로 예측하였다.(양창삼 1997). 이와 같이 정치·경제·사회의 모든 분야에서 급속한 변화가 일어나고 있다. 앞으로의 기업환경은 불확실성이 더욱 높아가고 그 변화의 속도 또한 보다 빨라질 것으로 예상된다. 이러한 다변화 환경속에서 살아남기 위해 많은 기업들이 경영혁신운동들을 추진하고 있다.

Stanford 대학의 Jeffrey Pfeffer(1994)교수는 '사람을 통한 경쟁우위 (Competitive Advantage Through People)'이라는 책에서 기업에서의 이러한 경영혁신과 변신운동은 다름 아닌 사람이라고 주장하고 있다. 이런 의미에서 볼 때 기업의 경영혁신을 성공적으로 수행하려면 그 기업의 구성원들이 공유하고 있는 조직문화를 정확히 파악하는 것이 중요하다. 왜냐하면 조직문화의 근본적인 변화가 수반되지 않는 한 조직변화와 경영혁신의 노력은 대부분 실패하거나 일시적인 것에 그치고 말 것이며 또한 경영혁신 운동이나 경영전략을 성공적으로 수행하기 위해서는 조직구성원의 신념·가치관·규범·관행 등이 경영전략의 목적이나 이념과 일치해야만 하기 때문이다.

최근 기업들이 조직문화 연구에 대한 관심이 증대하는 이유는 첫째, 전반적인 사회변동으로 인하여 새로운 관리모형에 대한 필요성이 증대되어 새로운 관리모형의 출현이 요구된다. 조직문화에 의한 접근방법이 새로운 관리모형의 대안이 될 수 있다. 둘째, 21세기의 새로운 환경변화에 대처하고 지속적으로 우수한 기업으로 도약·발전하기 위한 필요성에서 비롯되었다. 셋째, 기업환경이 발달되고 개방화·세계화되어감에 따라 다국적 기업이 등장하게 되고 이에 따라 다국적 기업의 활동영역인 각 국가의 문화적인 특성에 관심이 높아지게 되었다. 넷째, 전반적인 우리 사회의 가치관이 급격히 변화하고 있으므로 이와 같은 변화에 대처할 수 있는 방안을 모색해야 하기 때문이다.

<표 1> 조직문화에 대한 개념

연구자	내 용
Pettigrew (1979)	조직의 기사고 있는 상징, 언어, 이념, 신념, 의식 전통 등 조직체 개념의 총체적인 원천
Deal & Kennedy (1982)	조직 내에서 일하고 있는 구성원들에게 중요한 의미를 가지는 가치, 신화, 영웅 및 상징의 총체
Tichy (1982)	조직을 결속시키는 사회적 접착제(glue)로서 조직구성원들이 공유하는 사회적 이상, 신념 등
Uttal (1982)	조직구성원의 행위규범을 창출하기 위한 조직의 구성원, 조직구조, 통제 제도와 상호작용 하는 공유된 가치와 신념의 체계
Turnstall (1983)	조직에서의 행위, 감정 등이 상징화된 생활유형으로 기업 행동기준을 설정하여 각 기업에 독특한 경영향식, 행위규범, 가치체계, 시스템, 고객, 신념, 관습 등의 일반적인 형태
Denison (1984)	조직의 핵심적인 정체성을 형성하는 일련의 가치, 신념, 행동패턴
Schein (1985)	조직체 또는 집단이 외부환경에 대한 적응이나 내부통합문제를 해결하는 과정에서 조직구성원들의 가치관과 사고방식, 행동에 영향을 주는 기본적인 가정
Sathe (1985)	조직구성원들이 공유하고 있는 공유가치, 언어, 행위 감정 등으로 구성된 중요한 일련의 가정
Killmann (1986)	조직을 결속시키는 공유된 철학, 이념, 가치, 가정, 신념, 기내, 태도 등
Robbins (1989)	한 기업과 다른 기업을 구별할 수 있도록 구성원들이 공유하고 있는 의미의 체계
Hatch (1993)	조직구성원들이 공유하는 가치 및 가정으로서 인공물 및 상징으로 전달되는 것

3. 조직문화의 구성요소

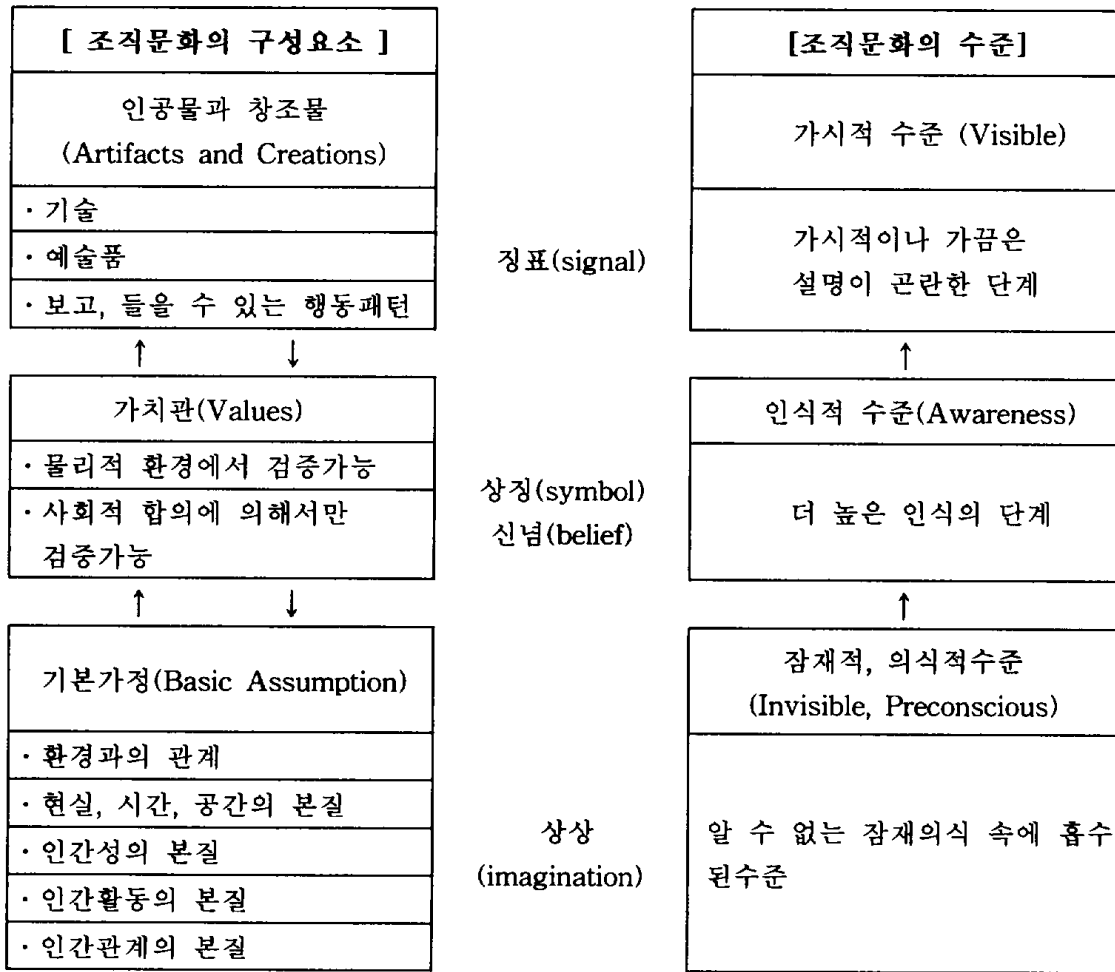
조직문화는 조직의 생존과 발전 혹은 쇠퇴와 상관관계가 있다. 즉 바람직한 조직문화의 창조·유지는 기업의 성장에 중요한 역할을 하게 되는 것이다. 그러므로 조직문화를 창조, 개선, 유지, 발전시키려면 조직문화를 구성하고 있는 요소를 분석, 구분하여 긍정적인 작용을 할 수 있는 요소들을 선택해야 할 것이다. 조직문화는 단일의 요소에 의해서가 아니라 복수적 요소에 의해 복합적으로 형성·유지되기 때문에 이에 관한 여러 학자들의 연구 결과도 다양하다. 문화를 분석하기 위해서는 최소한의 분석단위가 필요한데, 여기서는 그와 같은 조직문화를 설명해 주는 내용이 되는 요소, 즉 조직문화가 어떤 부분을 통해서 나타나는 가를 설명해 보는 것이 필요하다.

먼저 조직문화를 가장 좁은 의미로 제한하는 경우는 조직문화라는 것을 조직구성원이 공유하고 있는 기본적 신념 및 가치관으로 이해한다. 물론 엄격히 말하자면 신념·가치·이념 등도 그 자체가 조직문화가 아니라 조직문화의 표현이라고 주장하는 사람도 있지만(Davis 1984) 조직성원들이 당연한 것으로 생각하면서 공유하고 있는 신념·가치·이념 등은 그 구성원들이 외부환경에 의해서 혹은 조직내의 상황에 대해서 어떠한 감각을 가지며 어떻게 행동해야 하는 가를 제시해 준다.

좀 더 넓은 의미로 조직문화를 이해하는 입장은 조직문화의 표현으로 나타나는 여러 가지 상징, 즉 언어, 일화, 의식 등을 조직문화로 보는 것이며, 가장 넓은 의미로 조직문화를 이해하려는 입장은 다른 조직과 구별되는 조직의 전체적인 특징을 조직문화로 보는 것이다.

E. Schein(1985)은 그 나라의 경영방식의 패러다임을 이해하기 위해서는 그 나라의 문화를 파악해야 한다고 강조하면서 <그림 1> 와 같이 문화의 수준이 구성원들의 의식 저변에 깔려서 무의식적으로 당연한 것으로 받아들여지는 기본가정에서 가치 및 이념, 인공물과 창조물에 이르기까지 세 가지 수준으로 구분하였다.

<그림 1> 조직문화의 구성요소



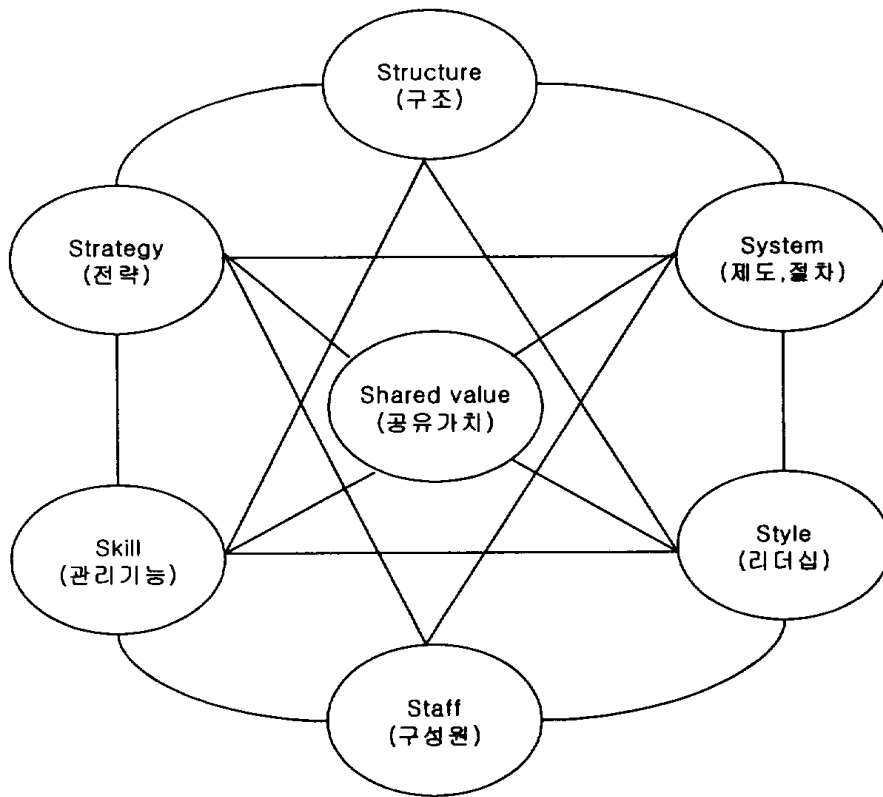
자료 : E. H. Schein, Organizational Culture and Leadership,
 San Francisco ; Jossey-Bass Publisher,1985,p.14

O'Toole(1979)는 특정기업의 문화를 알아내기 위해서는 다음과 같은 특성이 그 기준이 된다고 했다. 첫째, 조직의 계층과 분업의 정도로서 수평적 부문화 및 수직적 계층화를 말하는 내부계층구조, 둘째, 수직적, 수평적 계층간의 권력, 지위 및 상호작용형태가 어떠한가를 말하는 역할관계, 셋째, 조직 속성상의 비공식적인 사회관계, 넷째, 조직내의 규칙구조, 어떤 사람이, 왜, 어떻게 상과 벌을 받게 되는지를 말하는 상벌제도, 다섯째, 조직의 각 부문간의 상호관련성의 형태로서 구조적 통합의 양상을 나타내는 집단

상호작용 모형 등이다.

Pascale & Athos(1981)은 ITT와 마쓰시다 전기의 기업경영스타일의 차이를 7가지 요소, 즉 리더십 스타일(leadership style), 인력구성(staff), 관리시스템(system), 구조(structure), 전략(strategy), 관리기술(skill) 및 공유가치(shared value) 등의 7S를 기준으로 비교 구분하면서 조직문화가 이러한 요소에 의해서 밝혀질 수 있다고 주장하였다.

<그림 2> 7S 모형



자 료 : R. T. Pascale and A. G. Athos, The Art of Japanese Management, Penguin Books, 1981, p.202. : T. J. Peters and R. T. Waterman Jr, In Search of Excellence, Harper and Row, Publishers, 1982, p.10.

이상의 여러 연구들을 살펴볼 때 조직문화 요소는 결국 조직 내에서 조직 구성원들의 의식과 행동체계에 영향을 미치는 구조적인 것(hardware)과 의식적인 것(software)을 망라하는 모든 요소라고 정의할 수 있다.

4. 조직문화의 유형

조직문화를 설명하는 여러 가지 이론과 관점들이 존재하듯이 조직문화의 모델에 있어서도 다양한 형태들이 존재한다. 어떤 조직문화 유형이든 그 자체로는 좋은 유형, 혹은 나쁜 유형이라고 말할 수 없다. 조직문화라는 것이 개인의 'Personality' 같아서 각 조직마다 특징적인 유형을 가질 수 있기 때문이다.

조직문화의 유형을 구분하는 것은 조직문화 유형에 대한 가치 판단을 하기 위해서라기 보다는 조직문화를 중심으로 조직의 제 문제들을 연계시키고 관찰하려고 할 때 편의상 조직의 문화유형을 구분하는 것이 유용할 뿐이다.

이같이 조직문화의 유형을 구분하는 중요한 이유는 조직이 어떠한 특징적 요소, 예를 들면 공유가치라고 지칭할 때 이 공유가치와 조직의 다른 부분과 부합 여부가 조직의 성과에 커다란 영향을 미치고 있다고 이해하기 때문이다. 조직문화는 조직이 당면한 환경에서 성공하기 위하여 무엇이 요구되는가를 구체화시켜 준다(백기복 1996).

(1) 이념적 지향에 따른 분류

Harrison(1972)은 조직의 문화특성이 조직의 이념적 지향에 좌우된다고 보고 권력지향(power orientation)문화, 역할지향(role orientation)문화, 과업지향(task orientation)문화, 인간지향문화(person orientation)로 분류하고, 이는 조직의 이해 관계와 구성원의 이해 관계의 일치성 여부 및 조직의 외부 환경에 대한 적응능력에 차이가 난다고 설명하였다.

Handy(1978)은 조직문화란 정확하게 정의를 내릴 수 있는 것이 아니라 다만 인식할 수 있는 것 일 뿐이기 때문에 어떤 형태든 그 자체가 좋고 나쁜 것이 아니라 그 환경에 합당한가 혹은 합당하지 않은가가 문제라고 주장하였다. Harrison의 조직문화유형을 보다 정교하게 다듬어서 ① 클럽문화(club culture-Zeus) ② 역할문화(role culture-Apollo) ③ 과업문화(task culture-Athena) ④ 실존문화(existencial culture-Dionysos) 등으로 전술한 Harrison의 그것과 흡사하다는 지적과 함께(Sathe 1985), Handy보다 앞서

유형 구분을 시도한 Harrision의 것을 기반으로 삼았다는 점에서 'Harrision-Handy model'이라고도 불린다.

(2) 거래비용 관점에 따른 분류

Ouchi(1980)은 거래비용의 관점에서 거래교환을 처리하는 방법을 기준으로 시장문화(market culture), 관료제문화(bureaucracy culture), 족벌문화(clan culture) 등 3유형을 제시하였다. 그에 의하면 효율이란 기준에 의해 조직을 평가할 경우 거래비용을 최소화하는 것일 때 가장 효율적이라는 것이다. 그는 거래비용을 교환에 참여한 당사자들에게 그들이 제공한 가치와 그들이 제공받는 가치를 그들의 기대와 일치하도록 하는데 투입되는 활동으로 정의하고 있다.

Jones(1983)는 사회집단의 구성원 사이의 거래비용을 중심으로 생산 문화(production culture), 관료적 문화(bureaucratic culture), 전문직 문화(profession culture) 등 세 유형으로 구분하였다.

(3) 환경·현실에 대한 인식과 반응에 의한 분류

Lundberg(1984)는 문화란 구성원들에게 투영된 현실에 대한 개념이 두가지 차원에 따라 다른 인식 패턴으로 나타난다고 한다. 즉 현실을 전체로 지각하느냐 혹은 부분으로 지각하느냐에 따라서 동질성(homogeneity)와 이질성(heterogeneity)으로 나뉜다. 동질적 조직문화 속에 있는 조직 구성원들은 이와 같은 동질적 현실을 자연스럽고도 바람직한 것으로 받아들인다. 반대로 이질적 조직문화 속에 있는 구성원들은 별도로 존재하는 현실을 가지는 복수의 구성체로서 조직을 보는 것이다. 현실지각의 동질성-이질성 차원과 항상성-무정형성 차원에 따라 조직문화유형을 정태적 동질문화, 정태적 이질문화, 변화적 동질문화, 변태적 이질문화로 구분하였다. 한편 Quinn과 McGrath는 경쟁가치 접근법(Competing Values Approach)를 이용하여 유연성-통제, 내부-외부지향 차원에 따라 조직문화를 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화로 구분하고 있다.

Earnes(1985)는 조직문화를 이루고 있는 행위 양태를 파악하기 위해서 조직에서 여러 가지 경영관리 관행이 어느 정도로 시행되고 있는지를 실증 분석을 하였다. 그는 효과적인 계획을 수립하기 위해서는 외부적 환경(시장, 기술, 천연자원, 인구, 경제, 정치 등)과 내부적 환경(조직문화)이 잘 부합되어야 한다고 하면서, 한 기업의 조직문화는 ① 시장 지향성 ② 종업원지향성 ③ 문제해결 지향성 ④ 기술혁신 지향성 ⑤ 서비스·품질 지향성 등의 다섯 가지 요소가 어느 정도로 어떤 방향으로 나타나는가에 따라서 결정된다고 한다.

(4) 기타 기준에 의한 분류

Deal과 Kennedy(1982)는 시장에서의 두 가지 요소, 즉 기업활동에 관련된 위험 수용도와 의사결정결과에 대한 피드백 기대속도라는 두 가지 차원에 따라 조직문화유형을 투자형, 모험형, 관료형, 근면형으로 4가지로 분류하였다.

Wallach(1983)은 개인에게 Personality가 있듯이 조직에는 조직문화가 있으며 개인의 동기유발 요인과 그가 속해 있는 조직문화가 적절하게 결합될 때 가장 효과적이라고 하였다. 그래서 그는 개인의 동기유발 요인을 성취(achievement), 친화(affiliation), 권력(power)의 세 가지로 나누고, 여기에 조직문화 유형을 각각 ① 혁신적 문화(innovative culture) ② 지원적 문화(supportive culture) ③ 관료적 문화(bureaucratic culture)를 대응시켰다.

Weiner(1988)은 조직문화를 가치의 초점과 원천에 따라 구분하였다. 즉 가치의 초점을 기능적 가치와 엘리트적 가치로 구분하고, 가치의 원천을 카리스마적 리더십과 조직의 전통으로 구분하여 조직문화를 ① 기업가적 문화 ② 전략적 문화 ③ 국수주의적 문화 ④ 배타적 문화 등 네 가지로 구분하였다. 이때 기능적 가치란(functional value)란 조직의 주요이해 관계자를 위해 조직이 수행하여야 할 기능과 구성원의 행동양식에 관련된 가치를 말하며, 엘리트적 가치란(elitist value)란 목적에 대한 수단으로 인식되어 나타나는 가치이다. 이러한 조직의 중심적 가치는 조직의 전통이나 카리스마

적 리더십에서 발생한다.

Cooke & Rousseau(1988)은 생활방식목록(life style inventory)를 이용하여 조직문화 유형을 12가지로 나누고, 조직문화 목록(organizational cultural inventory)을 사용하여 조직문화에 대한 실증연구를 행하였다.

국내에서도 조직문화에 대한 연구는 다각도로 이루어지고 있으며, 학자별로 조직문화 유형분류가 조금씩 상이하게 나타나고 있다.

서인덕(1986)은 Quinn과 McGrath와 Lundberg등의 모형을 이용하여 동태적-정태적 차원과 활동 지향적-유지 지향적 차원에 따라 조직문화를 합리문화, 진취적 문화, 친화적 문화 및 보존적 문화로 분류하였다.

최만기(1993)는 조직의 환경과 조직문화와의 관련성에 관한 연구에서 조직문화유형을 개발문화와 위계문화로 분류하여 개발문화를 사용하는 기업은 전향적 전략을 구사하고, 위계문화를 사용하는 기업은 방어형 전략을 사용하는 것으로 밝혔다.

신용준(1994)는 조직문화를 변화·유지 차원으로 분류하면서 Quinn과 McGrath의 조직문화유형을 입증하였다.

이주호(1996)는 조직문화유형을 조직환경과 경영자의 태도에 따라 혁신지향문화와 안정지향문화로 구분하였고, 전상길·김인수(1997)은 변화·유지 차원에서 집단문화, 혁신문화, 관료문화, 합리문화로 분류하였고, 박상언·김영조(1998) 그리고 김영조(2000)은 조직문화 유형을 관리지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 과업지향문화로 변화·유지차원에서 나누었다.

지금까지 살펴본 주요 조직문화 유형을 비롯하여 다른 유형들을 종합하여 정리하면 다음 <표 2> 와 같다.

5. 조직문화의 계층 구조

시스템관점에서 볼 때, 사회문화는 정치, 경제, 기술, 법규, 종교, 교육 등 여러 부문에 걸친 하위문화(subculture)로 구성되어 있다. 이와 마찬가지로

기업문화도 그룹기업의 경우에는 전체 그룹수준의 상위문화와 더불어 계열사와 사업단위 그리고 사업장과 전문기능분야에 걸쳐서 다양한 하위문화로 구성되어 있다. 이들 상·하위기업문화는 사업의 성격과 기능분야에 따라서 각기 다른 내외환경과 접하고 있고, 따라서 가치관과 경영행동 등 문화적 특징에 있어서 상·하위 기업문화간에 차이를 보이고 있다.

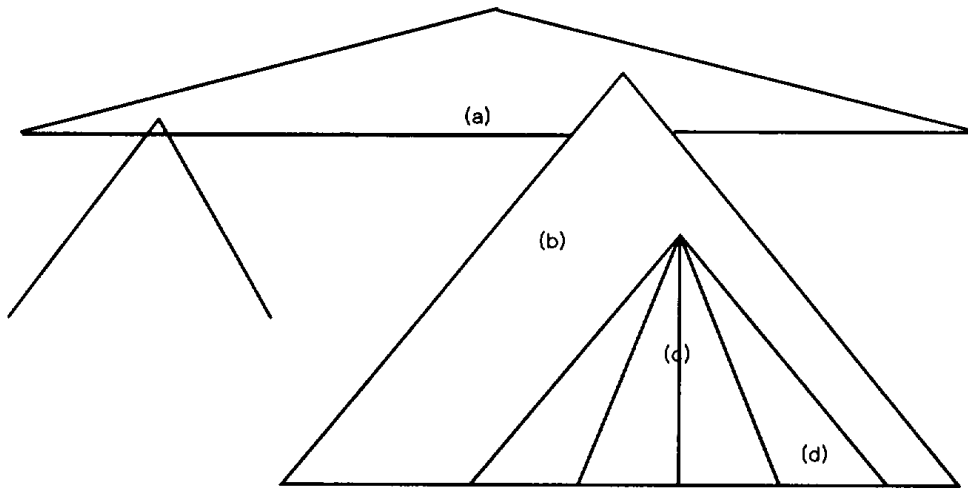
(1) 상위계층의 기업문화

기업문화의 상·하위 계층구조는 기업체의 규모에 따라서 모두 다르다. 그룹기업의 경우에는 그룹전체를 통한 기업문화(group level culture)를 최상위계층의 기업문화로 볼 수 있고, 각 계열회사의 기업문화를 사업단위별 기업문화(business level culture)로 볼 수 있다. 그러나 그룹의 규모가 거대하고 계열사 각각의 규모도 매우 커져 계열회사 내부에 사업단위가 형성되어 있는 경우에는 계열회사의 기업문화를 단독의 기업문화(corporate level culture)로 볼 수 있다. 따라서 구조적으로 상위계층의 기업문화는 그룹회사인 경우에는 그룹수준이나 대규모의 계열기업체 수준의 기업문화를 의미하고, 단일기업의 경우에는 전체 기업체수준의 기업문화를 의미할 수 있다(그림 참조).

<표 2> 조직문화 유형

연구자	유형 구분	구분 기준
Harrison(1972)	권력지향문화, 역할문화, 과업문화, 인간문화	이념적 지향
Handy(1978)	클럽문화, 역할문화, 과업문화, 보존문화	
Deal 등(1982)	남성적문화, 과업여가병존문화, 투기적문화, 과정적 문화	위험수용도 및 피드백속도
Wilkins와 Ouchi(1983)	시장문화, 관료적문화, 클랜문화	거래비용을 중심으로
Jones(1983)	생산문화, 관료적문화, 전문적 문화	
Wallach(1983)	혁신적문화, 지원적문화, 관료적 문화	개인의 동기유발 요인
Lundberg(1984)	정태적 단일문화, 변화적 단일문화, 정태적이질문화, 변화적 이질문화	현실 전체성 -부분성인식 향상성 -무정형형
Quinn과 McGrath(1985)	합의문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화	환경의 인식유형 조직의 반응유형
Earnes(1985)	상호작용문화, 통합적문화, 체계적문화, 기업가적문화	환경과 현실에 대한 인식과 반응
Kets de Vries와 Miller(1986)	과대망상적 문화, 회피적 문화, 카리스마적 문화, 관료적 문화, 정치적 문화	최고경영자가 오랫동안 지녀온 심리적 성향
Graves(1986)	권력문화, 역할문화, 과업문화, 인간문화	공식화와 집권화
Denison(1990)	몰입문화, 일관성문화, 적응성문화, 사명감문화	준거의 초점 변화추구정도
서인덕(1986)	친화적 문화, 진취적 문화, 보존적문화, 합리문화	현실지각차원, 행동패턴차원
최만기(1993)	개발문화 Vs 위계문화	환경의 인식유형 조직의 반응유형
신용준(1994)	합의문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화	변화, 유지차원
이주호(1996)	혁신지향적문화 Vs 안정지향적문화	조직환경, 경영자의태도차원
전상길·김인수 (1997)	집단문화, 혁신문화, 관료문화, 합리문화	변화, 유지차원
박상언·김영조 (1998);김영조(2000)	관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 과업지향문화	변화, 유지차원

<그림 3> 상위계층의 기업문화



- (a) 그룹의 문화(group level culture)
- (b) 기업체 단위의 문화(corporate level culture)
- (c) 사업단위 문화(business level culture)
- (d) 기능분야별 문화(functional or departmental culture)

(2) 하위계층의 기업문화

하위계층의 기업문화는 상위계층에 소속된 하위문화로서 소규모 그룹회사의 경우에는 각 계열회사를 사업단위로 보고 이 수준의 기업문화를 포함할 수 있다. 그러나 대규모 계열회사로 형성된 대규모 그룹회사의 경우에는 각 계열회사를 상위 계층의 기업문화로 보고 하위기업문화로서 계열회사내의 사업부를 사업단위별 기업문화(Business level culture)로 포함시킬 수 있다. 따라서 조직구조계층에 따른 상·하위 기업문화의 개념상 구분은 기업체의 규모와 사업별 다각화의 정도 등 기업체의 상황에 따라 신축적으로 적용되어야 할 것이다.

또 하나의 기업문화는 기업체 내의 중요기능분야와 각 부서 수준에서 형성되는 기능별 또는 부서 단위의 문화(functional or department culture)이다. 기능별 기업문화는 생산, 마케팅, 재무, 회계, 인사, 연구 개발 등 중요

기능분야를 중심으로 형성되는 문화적 특성을 의미한다. 기능별 기업문화도 규모와 기능의 세분화정도에 따라서 여러 계층에 걸친 부서 단위의 기업문화로 형성되어 있다. 부서 단위의 문화는 구성원 각자의 의식과 행동에 영향을 주는 가장 중요한 요소로서, 구성원 각자의 성과는 물론 기업체 전체의 성과에 영향을 미치므로 기업문화의 계층구조 중에서 매우 중요한 위치를 차지하고 있다.

6. Quinn과 McGrath의 연구 : 조직문화에 대한 경쟁가치적 접근 (The Competing Values Approach)

(1) 조직문화에 대한 경쟁 가치적 접근(The Competing Values Approach)

80년대 중반 이후 새로운 연구 관점을 제공하고, 또 조직문화와 조직효과성간의 관계에 대해서도 여러 가지 새로운 해석 가능성을 제공해 준 분석틀이 바로 경쟁가치 모형(Competing Values Model)이다. 경쟁가치 모형은 원래 그간에 각기 독립적으로 개발되어 왔던 조직효과성에 관한 다양한 모형들을 하나의 분석틀 아래 통합시키려는 메타이론(metatheory)으로 출발했다(Quinn & Cameron, 1983 ; Quinn & Rohrbaugh, 1983). 즉, 그것은 조직관리에 본질적으로 내재하는 고유한 모순과 긴장관계에 주목하고, 그 동안 서로 양립하기 어려운 것으로 여겨져 왔던 다양한 경쟁적 가치와 목표들을 역동적으로 조화시킬 수 있는 하나의 통합적 모형으로 제시되었던 것이다.

조직 내에서 추구되는 모순적인 가치 경향에 대해 주목한 경쟁가치 모형은 그 시사성으로 인해 곧 조직문화를 규명하기 위한 분석틀로 쉽게 변용될 수 있었다(Kimberly & Quinn, 1984 ; Quinn & McGrath, 1985 ; Quinn, 1988). <그림 4>은 이러한 경쟁가치 모형을 구성하고 있는 두 가지 기본 차원을 보여준다. 먼저, 수직 차원은 '신축성'과 '통제/질서'라는 두 개의 서로 모순되어 보이는 가치로 구성되어 있다. 신축성을 강조하는 조직은 구성원들의 자발적인 그리고 자유로운 의사결정을 강조하며, 조직의 권위는 상

당 정도 분권화 되어 있다. 반면에 통제/질서를 강조하는 조직은 예측가능성, 확실성, 그리고 안정성 등을 가장 우선적으로 추구해야 할 가치로서 이해하고, 따라서 조직의 통합과 집권화를 조직관리의 최우선적인 원칙으로 한다. 또 하나의 차원 즉, 수평적 차원은 '외부 지향성'과 '내부 지향성'의 상반되는 두 가치로 구성된다. 외부 지향적 가치는 조직이 당면하는 외부 환경에의 적응과 경쟁을 강조하는 것이며, 반면에 내부지향적 가치는 조직 내부의 조정과 균형을 강조하는 가치이다. 이러한 두 차원을 축으로 할 때, <그림 4>에서와 같이 4개의 이념형(ideal type)적인 조직문화 유형이 도출될 수 있다.

① 합의문화(group culture)

이 문화 유형은 무엇보다 조직 내 가족적인 인간관계의 유지에 최대의 역점이 두어진다. 그러므로 구성원들간의 소속감과 상호 신뢰, 그리고 참여가 이 문화 유형의 핵심 가치가 되며, 리더의 스타일에 있어서도 참여적이고 배려적이며, 팀웍을 통한 상호작용의 촉진자로서의 역할이 중요해진다. 또한 조직효과성의 기준도 인적자원의 개발과 조직몰입의 증진에 가장 큰 비중이 두어진다.

② 개발문화(developmental culture)

이 문화 유형도 조직의 유연성을 강조하지만, 특히 조직이 당면하는 외부 환경에의 적응성에 큰 강조가 두어진다. 따라서 이러한 적응과 조직 성장을 뒷받침할 수 있는 적절한 자원 획득이 중요해지고, 구성원들의 창의성과 기업가정신(entrepreneurship)의 강조가 중심 가치로 자리잡게 된다. 그러므로 리더도 혁신가로서 어느 정도 위험감수를 할 수 있는 스타일이 필요하다. 이 문화 유형 하에서 조직효과성은 조직의 성장과 혁신의 수행 정도, 그리고 새로운 자원의 획득 여부에 따라 주로 판단된다.

③ 합리문화(rational culture)

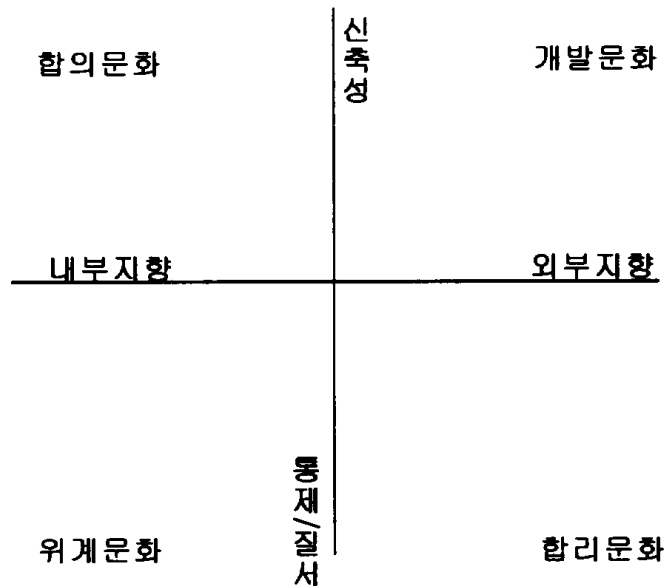
이 문화는 조직의 성과 달성과 과업수행에 있어서의 생산성을 강조하는

문화 유형이다. 그러므로 조직 내 명확한 목표설정과 그에 따른 구성원들간의 경쟁이 주요한 자극제로 작용하게 된다. 바람직한 리더의 상(像)에 있어서도 이 문화 유형은 목표 지향적이고 기능적이며, 성과를 독려하는 스타일이 강조된다. 조직효과성의 기준에 있어서는 무엇보다도 엄밀한 사전계획 하에서의 성과 달성 정도와 생산성 등이 중요해진다.

④ 위계문화(hierarchical culture)

이 문화 유형은 안정적인 기반 위에서 조직 내부의 효율성을 추구하고자 하는 것이다. 따라서 규칙에 의한 규제와 질서의 강조가 중심 가치가 되면서, 리더도 안정지향의 관리자, 조정자로서의 역할이 중요해진다. 또한 이러한 문화 유형 하에서는 무리 없는 조직 운영을 위한 통제와 예측성, 그리고 조직 내부 효율성의 증진이 가장 중요한 조직효과성의 기준이 된다.

<그림 4> 경쟁 가치 모형



자료 : Quinn(1988), 48page

<표 3> 경쟁가치모형의 특성

	합 리 문 화	개 발 문 화	합 의 문 화	위 계 문 화
조직 목적	목표의 추구	광범위한 목적	집단유지	규정의 집행
업적 기준	생산성, 능률	외부지원, 성장, 자원획득	융집성, 사기	안정성, 통제
권위 소재	상위자(Boss)	카리스마	구성원 자격	규칙
권력 기반	능력	가치	비공식적 지위	기술적 지식
의사 결정	단호한 선언	직관적 통찰력	참여	사실 분석
추종	계약적 동의	가치에의 몰입	과정에의 몰입	감시와 통제
구성원 평가	유형적 산출	노력에의 강도	관계의 질	공식적 기준
고유 동기	성취	성장	친화	안정

제 2 절 팔로어십(Followership)

1. 팔로어의 개념

미래의 리더십에는 리더들이 영향력을 발휘해서 다른 사람들이 잠재력을 최대한으로 이끌어 개인의 발전과 조직의 발전을 성취하는 과정이 잘 반영되어야 하지만, 때에 따라서는 팔로어로서의 역할도 수행하여야 한다. 리더와 팔로어의 역할이 과거처럼 확연하게 구별되지는 않는다(켈리 1996). 이처럼 리더의 역할이 변해가고 있다.

이것은 팔로어의 역할 변화를 가져왔으며, 팔로어에 대한 개념적 변화도

함께 요구되고 있다. 리더는 팔로어의 통제자로서, 팔로어는 리더의 통제 대상자로서만 역할을 하는 것은 아니다. 리더는 누구든지 될 수 있으며, 팔로어도 누구든지 될 수 있다. 켈리(Kelley, 1994)는 팔로어를 리더나 조직에 의존하는 수동적인 양떼가 아니라 리더를 보좌하는 1차 적인 보조자(assistant)로서 실질 업무를 수행하고 리더와 조직의 성공을 좌우하는 사람으로 보고 있다.

그러나 ‘팔로어’라는 독자적인 개념을 아직은 형성되지 못하고 있다. 팔로어를 보는 시각이 벌레 대한 공포, 보상에 대한 약속, 계약상 의무 이행의 바램 등에 의한 복종(obedience)는 자발적 팔로어십(voluntary followership)이 아니라 종속(subordination)을 의미하며, 팔로어들이 취할 수 있는 자유 선택은 상대적으로 작아진다는 것이다(Hunt, Baliga, Dachler & Schriesheim, 1988). 이는 팔로어가 부하를 의미하고 있기 때문이다(Chaleff 1998). 서구에서도 팔로어와 리더의 관계를 상호영향력 관계로 보고 있지만 리더에 더 많은 비중을 두어서 팔로어를 설명하고 있다. 이는 팔로어를 부하라는 개념으로 보았기 때문에 리더십에 비해 팔로어십에 대한 연구가 경시되어 온 것이다.

2. 팔로어십의 개념

팔로어십은 폴렛(Follet 1949)에 의해 처음으로 리더-부하간의 관계가 독특하면서도 상호의존적인(interdependent)인 개념과 역동적(dynamic)인 측면에서 제시되었으며, 리더와 부하의 관계는 지배나 통제, 복종의 관계보다는 상호관계를 통하여 팀이나 조직이 직면한 어떤 상황을 해결하고, 풀어갈 수 있도록 상호간의 영향력을 발휘하는 중요한 관계라고 하면서 팔로어십에 대한 중요성을 강조하였다. 이후 팔로어십에 대한 연구는 리더십에 대한 연구에 비해 상당히 경시되어왔다(Ronald, & Albert 1998).

팔로어십 정의에는 리더십보다 더 많은 문제점들을 가지고 있다고 한다(정찬근 1983). 팔로어십은 리더십처럼 체계적인 연구가 이루어지지 않았기 때문에 리더십 개념이 ‘풍요 속의 혼란’이라면, 팔로어십은 ‘빈곤 속의 혼란’

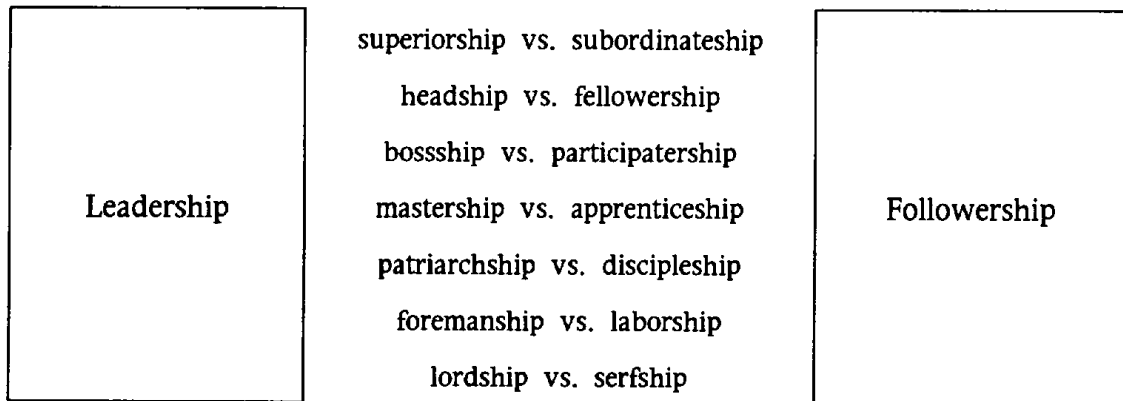
이라고 할 수 있다.

팔로어십에 대한 유사한 표현들을 정리해보면 <그림 5>과 같다.

켈리(Kelley)는 팔로어십 속에 두 가지 특징이 있는 것으로 보았다. 첫 번째 특징은 독자적이고 비판적 사고이다. 최고의 팔로어는 스스로 생산하고, 건설적인 비판을 하며, 자기 나름의 개성이 있고, 혁신적이며 창조적인 개인들로서 묘사된다. 두번째 특징은 팔로어로서의 능동적인 참여다. 최고의 팔로어는 술선수범하고 주인의식을 가지고 있으며, 적극적으로 참여하고 자발적이며 맡은 일 이상을 한다.

그런데 Kelley는 각 유형을 자신이 발표한 연구들에서 <표 4>과 같이 다르게 표현하고 있다. 의미 자체가 변하기보다는 용어 자체를 다양하게 사용한 것이다.

<그림 5> 리더십과 팔로어십의 유사표현



<표 4> Kelley의 팔로어십 유형 분류

독자적/ 비판적 사고	능동적 참여	Harvard Business Review(1988)	The Power of Followership(1992)	How to be a star at work(1998)
낮음	낮음	양형(sheep)	수동형(passive)	양형(sheep)
낮음	높음	순종형(yes-people)	순응형(conformists)	순종형(yes-people)
중간	중간	생존형(survivors)	실무형(pragmatists)	실무형(pragmatists)
높음	낮음	소외형(alienated)	소외형(alienated)	소외형(alienated)
높음	높음	모범형(effective)	모범형(effective)	스타형(star)

본 연구에서는 1992년에 발표한 ‘The power of Followership’에서 언급한 팔로어십 유형을 사용하고자 한다.

3. 팔로어의 중요성

최근에 들어와 연구자들은 리더십과 팔로어십간의 관련성을 강조하기 시작했다. 예로 번스(Burns 1978)은 리더십과 팔로어십의 상호관련성과 관련하여, 리더십이란 리더가 리더 자신과 팔로어 모두의 동기와 가치를 담고 있는 특정한 목표를 실행에 옮기도록 팔로어들을 유도하는 과정이라고 정의하면서, 리더십의 진정한 의미는 리더 자신과 팔로어들의 가치와 동기를 파악하고 이를 실현하는데 있다고 본다(Burns 1978). 또한 가드너(Gardner 1990)은 팀의 리더는 혼자서 모든 것을 리드 할 수 없으며 전체구성원과 리더십 과업(leadership task)을 공유해야 한다고 보고 있다. 메인들과 엘리치(Meindl and Ehrlich)는 추종자들이 조직의 성공과 실패에 진정한 관건임에도 불구하고, 조직의 성공과 실패는 종종 리더에게만 귀속되는 경향이 있어 왔다고 지적하고 있다(Mindl & Erlich 1987). 이와 같은 명제들에 내포된 공통적인 의미를 찾는다면 리더가 발휘하는 리더십이 성공적인 결과를 도출해 내기 위해서는 리더십의 발휘 대상이 되는 팔로어의 ‘심리적인 동의’가 필수적이라는 것이다.

팔로어들이 리더에 대해 수동적이거나 의존적이기보다는 오히려 자신을 활동적이고 독자적인 존재로 본다면 훨씬 더 효과적인 존재가 된다. 유클(Yukl 1998)은 팔로어들이 정확한 정보를 제공하고, 잘못된 결정에 도전하고, 부적절한 영향력에 저항하고, 지원과 자극(encouragement)을 주고, 그리고 코칭과 충고를 제공함으로써 리더십을 향상시키는 중요한 역할을 할 수 있다고 하였다.

이와 같이 조직에서 팔로어들의 역할을 능동적으로 이행하게 되는 이유를 구체적으로 살펴보면, 첫째, 급변하는 경영환경변화로 팔로어 중심의 참여적 조직구조가 늘어나고 있다. 둘째, 학력이나 근무연수보다는 능력 중심적인 경영이 이루어지고 있다. 셋째, 정보통신기술의 향상으로 리더만이 가졌던 정보를 팔로어들도 쉽게 공유하고 있으며, 이를 바탕으로 현장에서 팔로어의 독자적인 의사결정과 능동적인 행동을 할 수 있게 되었다. 다섯째, 기업이미지의 결정자들이다. 여섯째, 조직내에서 리더의 수보다 팔로어의 숫자가 더 많으며, 팔로어는 잠재적인 리더이다.

따라서 리더가 내리는 지시를 무비판적으로 수용하고 즉시 실행에 옮기는 팔로어들이 없는 것은 아니지만, 대부분의 경우에는 팔로어들은 보다 능동적이고 적극적인 역할을 수행하고 있으며 정보화 시대에의 조직환경은 이러한 팔로어들을 더욱 필요로 하게 될 것이다.

4. Kelley의 팔로어십 연구

대부분의 사람들은 자신의 리더십 유형을 알고 있다. 자기 자신은 물론이고 다른 사람들과의 관계에서도 조화할 수 있는 사람이 최고의 리더이다. 그들은 자신이 어떤 지도자인지, 리더로서의 자신의 장점과 약점은 무엇인지 그리고 자신이 팔로어들에게 어떤 영향을 미치는지를 이해하고 있다. 그렇지만 그런 사람들이 자신의 팔로어십 유형에는 무지함을 발견하고는 팔로어십을 측정할 수 있는 방법을 개발해 냈다.

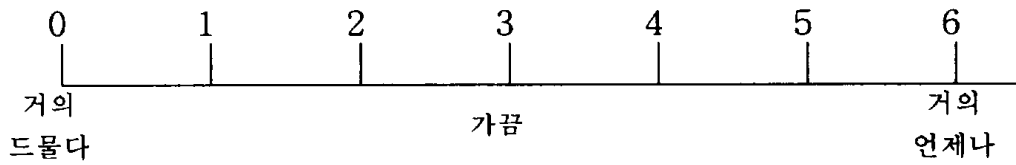
설문의 목적은 두 가지이다. 첫번째는, 자신의 팔로어십 유형을 판단해 내고 두번째는, 자신이 향상시켜야 할 팔로어십 능력뿐만 아니라 팔로어로서

의 장점을 지적 할 수 있어야 한다는 것이다.

(1) 팔로어십 설문 및 유형분류

각각의 질문에 대해서 자신에게 해당한다고 생각되는 빈도를 아래의 눈금을 이용해서 표시한다.

<표 5> 팔로어십 설문



설문은 본 논문의 뒷부분에 팔로어십 문항을 사용해 본다.

<표 6> 팔로어십 체크리스트

독립적 사고 항목	점 수	적극적 사고 항목	점 수
질문 1.		질문 2.	
5.		3.	
11.		4.	
12.		6.	
14.		7.	
16.		8.	
17.		9.	
18.		10.	
19.		13.	
20.		15.	
총점		총점	

<독립적 사고 항목>에 대한 채점을 합산하여 아래 <그림 6>의 그래프 세로축에 총점을 표시한다. <적극적 사고 항목>에 대해서도 똑같이 하여

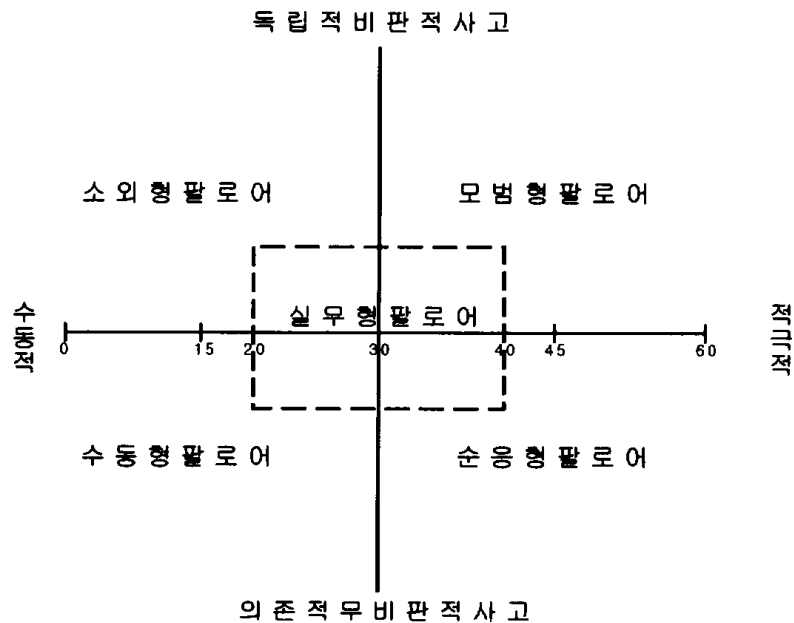
가로축에 총점을 표시한다.

이제 두 점수를 연결하는 수직선을 그려서 그래프에 점수를 나타내어 본다. 이들 두 차원의 병렬이 팔로어십 유형을 분류하는 토대이다. 팔로어십 유형에는 5가지가 있다.

<표 7> 팔로어십 유형

팔로어십 유형	독립적 사고 점수	적극적 행동 점수
모범형	높 음	높 음
소외형	높 음	낮 음
순응형	낮 음	높 음
실무형	중 간	중 간
수동형	낮 음	낮 음

<그림 6> 팔로어십 유형분류



이들 분류는 팔로어십 역할을 어떻게 실행하는 가를 보여주는 것이지, 자

신의 인간성을 보여주는 것이 아니다. 상황이 다르고 시점이 다르면, 다른 팔로어십 패턴을 사용할 수도 있는 것이다. 중요한 것은 자신이 전형적으로 사용하는 유형이 무엇이고 또 그것을 사용하는 이유를 이해하는 것이다.

(2) 다섯 가지 팔로어십 유형

첫째, 수동형(the passive follower) 팔로어십은 양형(sheep)이라고 한다. 이는 극단적인 경우라고 생각하는 일은 리더에게 맡기고, 임무를 열성적으로 수행하지 않는다. 책임감이 결여되어 있고, 솔선하지 않으며, 지시 없이는 주어진 임무를 수행하지 못하다. 지시를 받아도 거기에 담긴 의미를 분별해 내지 못한다. 또한 맡겨진 일 이상은 절대 하지 않으며, 시간만 보낼 뿐 실제로 하는 일은 거의 없다. 이들은 게으르고, 의욕이 없는 성격 때문에 나타나는 스타일이다. 팔로어십을 발휘하지 못한 사람으로 팔로어의 역할을 싫어한다.

둘째, 순응형(the conformist follower) 팔로어십으로 예스맨형(Yes-People)이라고도 한다. 적극적 참여라는 면에서는 높이 살만하지만, 독립적인 사고에서는 그렇지 못하다. 이는 예스맨과 함께 리더에 의해 움직이는 부하와 같다. 리더의 명령을 받고, 리더의 권위에 순종하며, 리더의 견해나 판단을 따르는 데 지나치게 열중한다. 이들은 스스로 자유롭게 무엇인가를 창조해야 한다는데 두려움을 느낄 경우 이러한 점을 벗게 해주겠다는 사람에게 의존하려는 경향이 강하다. 따라서 권력욕이 강한 리더에게는 예스맨이 따르며, 이들 리더들 또한 예스맨을 필요로 한다.

셋째, 실무형(the pragmatist follower) 팔로어십으로 생존형(survivors)이라고도 한다. 위험보다는 안전을 우선으로 하며 훌륭한 일을 하고 싶어하기는 하지만, 위험을 무릅쓰려고 하지 않는다. 목표를 낮게 잡고, 반드시 자기보다 남이 먼저 책임을 지고 시작하게 만든다. 따라서 이들은 리더의 결정에 의문을 품기는 하지만 자주 비판적이지는 않으며, 요구받은 일은 수행하

지만 그 이상의 모험을 하지 않고 안전을 추구한다. 그리고 운영방침 등의 변동에 민감하고, 자신의 이득을 위해서 다른 사람과 조직을 교묘히 조장하는 모사꾼이라고 한다. 조직 자체가 불안정할 때 나타난다. 즉 이러한 유형의 직장환경은 대개 끊임없이 변하는 명령과 계획으로 인한 극도의 불확실성과 불안정, 상사나 부하사이의 비인간적인 풍토, 난무하는 소문, 일을 하나 처리하는 데에도 많은 사무처리가 필요한 형식적인 분위기, 규칙과 규정을 준수할 것을 강조하는 분위기를 이루고 있다.

넷째, 소외형 팔로어(the alienated follower)이다. 이들은 독립적 비판적 사고는 가지고 있지만, 역할 수행에는 그다지 적극적이지 않다. 대부분 처음에는 모범적 팔로어들이었으나 언제부터인가 어떤 일로 인해 매사에 흥미를 잃고 결국 자신 속에 파묻히게 된다. 이들은 리더의 노력을 빈정거리며 비난하면서도 스스로는 노력을 하지 않거나 서서히 불만스러운 침묵 속으로 빠져드는 것이 보통이다. 이것의 원인은 신뢰의 결여와 자신의 기대가 충족되지 않을 때 발생하게 된다. 리더나 조직을 괴롭히는 역할을 하게 되므로 전직이나 강제해고를 당하기 쉽다. 이들이 선택할 수 있는 방안은 불행한 채로 남아 있거나 해고당하기 전에 조직을 떠나거나, 그도 아니면 다른 팔로어십 유형으로 변신하는 것이다.

다섯째는 팔로어의 가장 핵심이며, 팔로어로서 전반적인 예가 되는 모범형 팔로어(effective follower)로서 스타형(star)이라고도 한다. 이들은 조직의 목표와 정책에 영향을 미치며, 리더의 관심을 불러일으키는데 주저하지 않는다.

5. 스타 퍼포머(star performer)

Kelley(1995)는 5가지 팔로어십 중에서 모범형 팔로어가 조직에 필요한 '진짜' 팔로어라고 주장하였다. 뛰어난 기능과 능력으로 적절한 행동을 취하

는 그런 팔로어가 조직에는 필요하다는 것이다. 진정한 팔로어는 독립심이 강하고, 혁신적이고 독창적이며, 건설적인 비판을 내놓으며 리더와도 용감하게 맞서는 사람이다. 다른 한편으로 관료적인 우둔함이나 비능률적인 동료들로 인해 장래를 반더라도 조직의 이익을 위해서 자신의 재능을 유감없이 발휘하며 적극적으로 맞선다. 그들은 술선수범하고 주인의식을 가지고 있으며, 팀과 리더를 도와주고 자기가 맡은 일보다 훨씬 더 많은 일을 한다는 평을 듣는다. 리더와의 관계면 에서도 팔로어는 누구를 리더로 받아들일 것인가를 결정할 뿐 만 아니라 그 리더가 과연 유능한 가도 결정하게 된다. 최근 Kelley(2001)는 그러한 스타 퍼포머가 되는 9가지 법칙을 내놓았다.

① 창의력

- 자신에게 부과된 업무의 범위를 뛰어넘어서 자기가 완수해야 할 책임을 생각한다
- 동료나 조직의 이익을 생각하고, '한 걸음 더'노력을 추가한다
- 자신의 생각에 신념을 갖고 성공리에 실현하려고 생각한다
- 책임을 완수하는 것의 위협을 적극적으로 받아들인다

② 지식 네트워크

- 네트워크에서 '지식'은 '통화(通貨)'와 같다
- 우수한 지식 제공자를 찾아낸다
- 적극적인 '봉사'를 한다
- 네트워크 과정에서 작은 배려와 공손한 대응이 중요하다
- 자신의 '숙제'는 꼼꼼히 한다
- 진심으로 '감사'한다
- 대가를 바라지 않는 경험을 한다
- 주는 것(give)으로 시작한다

③ 자기관리

- 기업에 있어서 경영의 중요한 통로가 무엇인가를 알고, 그 가치향상을 위하여 어떻게 하면 좋은가를 항상 생각한다
- 자신의 개성을 발휘할 수 있고 자신이 적극적으로 관여할 수가 있으며, 직무만족을 얻게 되는 일을 의욕적으로 선택한다
- 정기적으로 자신의 생산성을 점검하고, 스스로의 유효성이나 효율성을 향상시키는 수법에 대해 평가한다
- 자기 관리의 방법(사고방식이나 내용이 아닌)을 손쉽게 차용(借用)한다
- 생산성을 보다 높이기 위해서라면 자신의 업무 방식을 바꾸는데 주저하지 않는다.
- 생산성을 저하시키거나 자신이 최선을 다할 수 없다고 생각되는 직무 설정이나 규제에 대해서는 매니저와 적극적으로 의논한다
- 팀워크를 깨지 않는 범위에서 일을 방해받지 않는 환경을 만든다
- 문제를 예상함으로써 스케줄이 달라지는 문제를 미연에 방지한다
- 시간을 헛되이 보내는 일이 없도록 시간관리를 한다
- 슬럼프를 예측해 본다
- 자신이 가장 높은 생산성을 올릴 수 있는 패턴을 파악한다

④ 새로운 관점(5가지 C를 갖는 것)

- 동료(Colleagues)의 관점을 갖는다
- 고객(Customer)의 시각을 갖는다
- 경쟁자(Competition)의 관점을 갖는다
- 회사 경영 수완(Company Management)의 관점을 갖는다
- 창조성(Creative)의 시각을 갖는다

⑤ 의존에서 영향력의 실천

- 적극적인 사람이 되라
- 사실을 응시하는 사람이 되라

- 보다 좋은 조언자를 찾아라
- 시스템 플레이어가 되라
- 설득적인 사람이 되라 - 조직의 언어로 이야기하라
- 용기를 가져라
- 협력을 얻어라 - 만약 협력이 불가능하면 계획을 치밀하게 세워라

⑥ 소문자 리더십

- 집단의 목적에 관련된 영역에서 탁월한 지식을 갖는다
- 인적능력을 갖는다
- 업무 활동에서 남에게 경의를 받는다

⑦ 팀워크를 활용

- 팀의 목적을 분명히 한다
- 전체의 총괄자가 되어야 한다
- 집단의 역학을 배려한다

⑧ 조직인으로서의 지혜

- 아이디어를 실현한다
- 갈등을 해소한다
- 대리되는 이해관계를 조정한다

⑨ 프리젠테이션

- 가능한 한 인간미를 더해서 기술 일변도로 흐르지 않도록 하라
- 사실의 전달이 아니라 이야기를 하라
- 서투른 분야라면 그 분야의 자신 있는 사람에게 맡겨라

이러한 모범형 팔로어의 특징은 만쯔와 심스(Manz & Sims 1991)가 제시한 셀프리더(self leader)들이 갖는 특성과 유사하다고 할 수 있다. 만쯔와

심스는 셀프리더십을 스스로 자기 자신에게 영향을 미치기 위해 취해 가는 광범위한 사고 및 행동 전략이라 하고, 이러한 셀프 리더십을 갖게 하도록 하는 즉, 타인들로 하여금 스스로 리드하도록 이끄는 사람을 슈퍼 리더(super leader)라고 하였다.

6. 셀프 리더십(self leadership)

1980년대 미국 기업들이 국제경쟁력에서 밀려 경기가 침체되자 이를 극복하기 위해 경영혁신 추진과정에서 “신세대 노동자관리”방법의 문제에 대한 해결책으로 Manz와 Sims에 의해 개발된 개념이다.

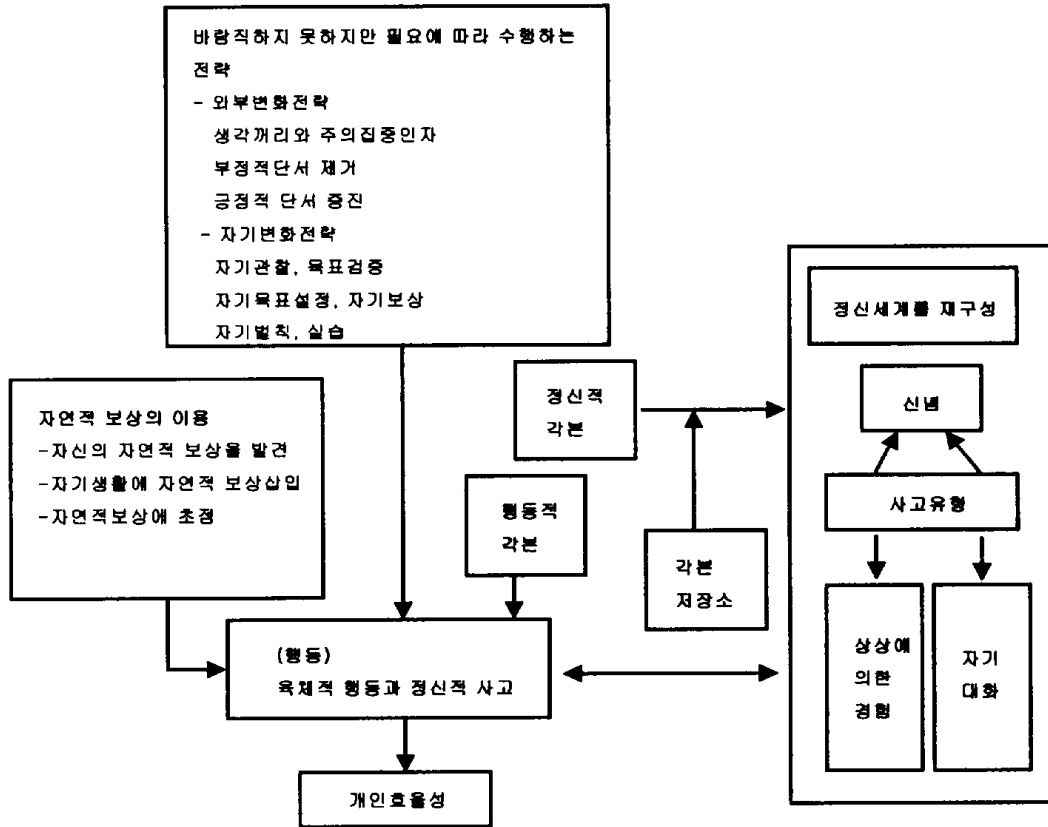
셀프리더십은 자기 자신에게 영향력을 행사하기 위해서 사용되는 사고와 행동 전략을 통틀어 일컫는다. 즉 셀프리더십이란 스스로 자신을 이끌어가기 위해서 취하는 행동으로서 책임 있는 행동이라고 할 수 있다.

<그림 7>에서 행동은 중앙에 있는데 결국 셀프 리더십의 초점은 행동이다. 셀프 리더십의 기본적인 관심사는 행동, 즉, 육체뿐만 아니라 정신적인 것과 어떻게 개인 효율성에 영향을 주느냐 하는 것이다. 또한 셀프 리더십의 세 부분의 각각이 우리의 행동과 나아가서 우리의 개인 효율성에 어떻게 영향을 주는가를 나타낸다. 또한 영향을 미치는 행동 각본의 중요한 역할은 모델에서 ‘심리 세계의 재구성’에서 지시된다. 행동각본과 직접 효과와 정신적 각본의 간접효과 양면이 모두 묘사되었고, 우리의 행동과 우리의 사고유형 간의 상호영향이 두 방향의 화살표에 의해 묘사되어 있다.

그리고 아래 그림은 전체로서의 셀프 리더십에 대한 체계적인 접근의 시각을 제공한다. 다양한 변수를 가진 복잡한 시스템이 셀프 리더십을 향상시키기 위한 것이다.

이렇듯 셀프리더십과 팔로어십의 공통점은 사고와 행동이 주요 관심사라는 것이다. 차이점이라면 셀프리더십이 비록 행동을 강조하고 있지만 개인의 내적 변화와 심리적 자립에 지나친 비중을 두고 있으며 모범형 팔로어십은 행동과 사고가 적절히 균형을 이룬 것을 강조하고 있다.

<그림 7> 종합적인 셀프 리더십 프레임워크



제 3 절 조직유효성(조직몰입, 직무몰입, 이직의도)

현대 조직에 있어서 조직이 얼마나 유효한가를 나타내는 조건을 규명하는 것이 조직 연구의 중요한 관건이라 할 수 있다. 흔히 조직을 평가할 때 ‘조직이 어느 정도 목적을 달성하는가’라는 것이 조직유효성의 개념이다. 그러나 조직유효성의 개념은 아직도 발전단계에 있으며, 수많은 조직유효성에 관한 논의에도 불구하고 개념, 결정요인, 평가 척도에는 합의된 견해가 없어서 ‘조직 유효성의 정글’이라고 불리기도 한다(Miles 1980). 본 연구에서는 이직의도는 Becker(1992), 조직몰입은 Lawler & Hall(1970), 직무몰입은 Porter(1974)를 근거로 구성하였다.

1. 조직몰입(Organizational Commitment)

(1) 조직몰입의 개념

최근의 조직행동분야에 있어서 조직몰입이 조직 구성원들의 심리적 상태를 이해하는 중요한 개념으로 인식되면서 태도변수로서 광범위하게 연구되어 있다. 또한 조직몰입에 대한 관심은 조직구성원들의 행동과 연관된 결과로서 결근, 이직, 직무성과 등의 잠재적 결정요인으로 관심이 되어 왔다(Luthans & Taylor 1987).

조직몰입은 개인의 인지적 상태를 설명하는 태도변수라는 면에서는 직무몰입(job involvement)와 동일하나, 직무몰입이 개인의 특정한 직무에 동일시하고, 몰입하는 정도를 나타내는 반면에 조직몰입은 개인이 소속된 조직에 대한 일체감 또는 몰입정도를 나타낸 것(Mock 1980)으로 그 개념의 초점 대상이 서로 상이하다는 점에서 개념상의 차이가 있다.

또한 조직몰입은 태도라는 점에서 직무만족과 유사하게 보일 수 있지만 Steers는 이 둘의 차이점을 다음과 같이 설명한다. 첫째, 조직몰입이 조직전체에 대한 개인의 감정을 반영한다는 점에서 직무만족보다 포괄적인 개념이라는 것이다. 반면 직무만족은 직무나 직무의 어떤 측면에 대한 반응만을 의미한다. 둘째, 직무환경의 변화에 따라 직무만족 수준은 곧 변할 수 있으

나 조직몰입은 쉽게 변하지 않는 특성이 있다. 즉 조직몰입은 직무만족보다는 좀더 포괄적인 개념으로 개인의 직무에 대한 애착이 아니라 소속된 조직 전체에 대한 좀 더 복잡한 애착감이라고 할 수 있다.

조직몰입(organizational commitment)에 대한 정의도 학자들마다 다양하게 내려지고 있다. 지금까지 조직몰입의 개념에 대한 연구 중 가장 보편적으로 인정을 받아 오는 것은 Poter(1974)의 연구이다. 그는 조직몰입을 ① 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용 ② 조직을 위하여 열심히 노력하고자 하는 의지 ③ 조직의 구성원으로 남고자 하는 강한 욕구 등 세 가지 요소를 가지고 있는 개념으로 정의한다(구본동 1998).

Buchanan II는 개인과 조직체의 심리적인 결속의 형태로서 조직몰입을 포괄적인 개념으로 보면서 “조직의 목표 및 가치관과 연관된 조직의 역할 그리고 조직 그 자체에 대한 애착”이라고 정의하였다.

Mowday, Porter & Steers는 “조직몰입은 한 개인이 특정한 조직에 대하여 가지게 되는 동일시(identification)과 관여도(invovement)의 상대적 강도(relative strength)”라고 정의하였다. 다시 말해 한 개인이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도를 가리키는 말이다. 조직몰입의 개념 속에는 적어도 다음과 같은 요소가 담겨져 있다. 첫째, 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 둘째, 조직을 위해 애쓰려는 의지, 셋째, 조직의 구성원으로서 남아 있으려는 강한 의욕이다. Angel과 Perry는 조직몰입은 조직구성원이 조직에 남으려는 욕구인 근속몰입(commitment to stay)과 조직에 대하여 자부심을 가지며 조직목표를 수용하고 조직을 위하여 노력하려는 의사를 가진 상태인 가치몰입(value commitment)으로 나누었다.

Scholl은 “조직구성원으로 남아 맡겨진 역할을 수행하고 혁신적이며 자발

적인 행위를 하게 하는 잠재적인 힘”이라고 정의하였다. Wiener는 조직몰입을 “조직 구성원이 조직의 목적 및 성과 달성에 부합하는 행동을 하고자 하는 노력”으로 정의하면서 규범적(normative)차원에서의 조직몰입을 강조하였다.

Shore & Wayne은 조직몰입을 “조직 구성원들이 현재 소속되어 있는 조직으로부터 이탈하지 않고 계속적으로 잔류하고자 하는 의도”로 정의하고, 이와 같이 조직에 남고자 하는 의도는 조직구성원의 노력에 대한 보상을 기대하는 계산적 측면과 스스로의 목적이나 가치관이 조직의 목적이나 정책, 업무 등과 일치함을 느끼는 도덕적 측면의 두 가지 요소가 내재되어 있다고 보았다.

또한 Bar-Hayim & Berman은 조직몰입을 능동적 몰입과 수동적 몰입으로 구분하여 “능동적 몰입이란 특정조직에 대한 개인의 일치감과 관여를 의미하며, 수동적 몰입이란 조직에 남고자 하는 바램을 의미한다”고 하였다.

O'Relly & Chatman은 조직몰입을 순종(compliance), 동일시(identification), 내재화(internalization)의 세 가지 차원으로 구분하였다. 순종은 조직에 대한 애착이나 믿음 때문이 아니라 단순히 보상을 얻기 위하여 행동하는 몰입을 말하며, 동일시는 친화에 대한 바램으로 인해 만족스러운 관계의 형성과 유지를 위한 몰입의 형태를 말한다. 또한 내재화는 자신의 목표나 가치가 조직의 목표나 가치와 일치하기 때문에 일어나는 몰입을 의미한다고 하였다.

또한 Allen & Meyer는 조직몰입을 정서적 몰입(affective commitment), 계속적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment)으로 유형화하였다. 먼저 정서적 몰입이란 스스로 원하기 때문

에 몰입하는 행동으로 정서적 몰입은 특히 직무경험으로부터 얻어지는 것이라고 주장하면서 조직 내에서 욕구만족이나 기대에 대한 경험을 쌓아온 종업원들은 그렇지 않은 종업원들보다 조직에 대하여 더 강한 정서적 애착을 가지려는 경향을 보인다고 하였다. 계속적 몰입은 조직과의 관계에서 이익과 손실의 합리적 계산에 의해 나타나는 비자발적 몰입으로 계속적 몰입은 지금까지 해온 활동을 그만둠으로써 투자해온 것을 잃게 되거나 이직과 같은 다른 대안의 이용가능성이 보이지 않음으로 해서 나타나는 조직몰입으로 종업원 스스로 원하기보다는 필요하기 때문에 몰입하는 행동이라고 하였다. 이에 반해 정서적 몰입은 조직에 대한 감정적 애착으로부터 나오는 자발적 몰입이라고 할 수 있다. 또한 규범적 몰입은 조직에 대한 도덕적 의무감 때문에 조직으로부터 부여된 책임을 충실히 수행해야 한다는 내재적 가치관으로 정의하였다.

신유근은 조직몰입은 단순한 조직에 대한 충성과는 다소 다른 개념이라고 하였다. 그 대신에 조직몰입은 “조직이 성공하고 번창하게끔 돕기 위해서 개인이 조직을 위해 무언가를 하려는 적극적 관계이며, 진실한 조직몰입은 보상이나 성과에 대한 보답으로서 개인이 조직에 대해 애착심을 갖는 교환관계로서의 성격을 갖는다”라고 하였다.

이상의 개념을 종합하면 조직몰입은 조직과 관련된 개인의 심리적 상태를 말하며 조직에서 제공하는 외재적 보상 또는 가치일치 등 여러 근거에 의해 발생하지만 개인과 조직간의 목표일치나 가치일치가 가장 핵심적인 내용이라고 할 수 있다.

2. 직무몰입(Job Involvement)

(1) 직무몰입의 개념

직무몰입에 관한 연구는 Allport의 자아몰입(ego-involvement)에 관한 연구에서부터 시작하였다. 그에 따르면 자아몰입이란 작업상황에서 개인이 그의 지위를 추구하기 위한 동기에 몰두하게 되는 상황을 말한다. French와 Kahn은 직무성과가 그의 자긍감(self-esteem)에 영향을 미치게 되는 경우

를 자아몰입이라고 하였다. 이러한 정의는 직무에 몰입된 사람의 경우 작업이 그의 생활에서 매우 중요하며 또 그들은 전체적인 작업상황에 의해 개인적으로 많은 영향을 받는다는 것을 설명한다. Lodahl & Kejner는 직무몰입이란 “개인이 그의 일과 자신을 심리적으로 동일시하거나, 일이 그의 전체적 자기 이미지에서 중요한 정도”를 말하며 “개인의 작업성고가 자기의 자긍심에 영향을 미치는 정도”라고 정의하였다.

Lawler & Hall은 Lodahl & Kejner의 두가지 정의는 서로 상이한 개념이라고 비판하면서 후자의 정의, 즉 성과의 결과가 자긍감, 성장, 유능감 등의 감정에 영향을 미친다는 것은 내재적 동기화(intrinsic motivation)를 설명하는 것이며, 직무몰입은 자기의 일에 대한 심리적 동일시의 정도로서 정의되어야 한다고 주장했다. 그들에 따르면 몰입(invovement)이란 전반적 상황이 개인에게 전 생활에서 얼마나 중요한지를 나타내는 것이며, 따라서 직무몰입이란 직무상황이 개인의 정체감의 중심이 되는 정도로 이해할 수 있다.

Saleh & Hosek(1976)은 직무몰입이란 “개인이 직무를 동일시하며, 직무에 적극적으로 참여하고, 또 성과가 그의 자아가치에 중요하게 여겨지는 정도”라고 정의했다. 즉 그는 직무몰입을 인지(cognition), 행동(action), 그리고 감정(feeling)에 기초한 복합적인 개념으로 파악했다.

Kanungo(1979)는 직무몰입을 만족이나 불만족이라는 감정적 심리상태라기 보다는 작업상황과 자신을 동일시하는 인지적 혹은 신념의 상태(cognitive or belief state)라고 정의했다.

Chusmir(1982)는 직무몰입을 개인과 직무를 연결(link or attach)시키는 직무에 대한 태도나 지향(orientation)이라고 정의했다.

Brook et al(1988)은 개인이 자기의 직무와 심리적으로 동일시하는 정도

를 반영하는 인지적 신념상태(cognitive belief state)로 직무몰입을 정의한다.

이상의 정의들을 살펴보면 직무몰입은 대체로 몇 가지 유형으로 정의된다. 첫 번째는 직무몰입을 직무성과가 자긍심에 영향을 미치는 정도로 파악하는 관점이다. Lodaha & Kejner(1965)나 Lounsbury & Hoopes(1986)의 정의가 여기에 속한다. 그런데 이러한 관점은 앞에서 살펴 본 것처럼 Lawler & Hall(1970)에 의해서 비판되었으며, Moch (1980)도 직무몰입이 반드시 성과와 관련될 필요는 없으며 따라서 내재적 동기와는 구별되어야 한다고 주장했다.

두 번째 유형은 직무몰입을 정서적 상태(emotional state)로 정의하는 관점이다. Saal & Hosek(1976), Cheloha & Farr(1980)등의 정의가 이런 범주에 속한다고 볼 수 있다. Cheloha & Farr는 직무몰입과 직무만족은 직무에 대한 정서적 애착이라는 동일현상에 대한 단순한 다른 명칭에 불과하여 (p.468)...또는 직무만족을 직무몰입에 영향을 주는 광범위한 변수 중의 한 요소로서 기능 하는 것을 볼 수 있다고 설명한다. 그러나 이러한 관점은 직무몰입과 직무만족을 유사한 개념으로 파악하는 개념중복의 오류를 범하고 있다. Morrow(1983)과 Brooke et al(1988)도 이러한 개념중복의 위험을 지적하고 있으며, Kanungo(1982)는 직무몰입의 개념상의 모호성뿐만 아니라 측정의 부정확성까지 유발할 수 있다고 비판한다.

세 번째 관점은 직무몰입을 일반적인 일(work in general)에 대한 심리적 동일시로 파악하는 관점이다. Lodahl & Kejner(1965), Rabinowitz & Hall(1977)등은 직무몰입을 직구가 아니라 일(work)의 중요성이라고 개념화했다. 이러한 관점은 직무몰입이 프로테스탄트 직업윤리나 기타 초기의 사회화 체험에 의해 이루어지는 것으로서 상황과 무관하게 개인이 항상 유지하고 있는 태도로 파악하는 것이다(Gorn & Kanungo 1988) 그러나 직무몰

입을 개인의 고정적 특성으로 파악하는 것보다는 개인-상황의 상호작용의 산물로서 파악하는 것이 타당하다. 이러한 관점에서 Kanungo(1982)는 직무몰입(Job involvement)과 일에 대한 몰입(Work involvement)은 명확히 구분된다.

네 번째 관점은 직무몰입을 현재의 직무와 심리적 동일시하는 개인의 인지적 신념의 상태로 정의하는 것이다. Kanungo(1979, 1982)나 Brook et al(1988), Blau(1989)의 정의가 이런 관점에 해당되는데 최근에는 대체로 직무몰입의 이러한 단일 측면(unidimension)을 강조하고 있다.

Kanungo(1982)는 지금까지 직무몰입의 개념이 명확하지 못한 이유가 첫째, 직무몰입과 내재적 동기화를 혼용해 왔으며 둘째, 직무몰입의 선행요인과 결과적 영향까지 직무몰입 개념에 포함시켜 왔으며 셋째, 인지적 상태와 정서적 상태 모두를 직무몰입 개념에 포함했으며 넷째, 전반적인 일에 대한 몰입과 구체적 직무에 대한 몰입을 구별하지 않았기 때문이라고 설명하면서 직무몰입이 개념상의 타당성을 지니기 위해서는 직무몰입을 “구체적 직무에 대해서 심리적으로 동일시하는 인지적 신념상태”로 파악해야 한다고 주장하였다.

이상의 내용을 종합해보면 직무몰입은 다음과 같은 특징을 지닌다.

첫째, 직무몰입은 구체적인 직무와 관련된 태도이다. 따라서 직무몰입은 일에 대한 몰입(work involvement)이나 조직몰입(organizational commitment)과는 명백히 구분되어야 한다. 즉, 일에 대한 몰입은 ‘전반적인 일’이 개념의 주요측면이며 조직 몰입은 ‘조직’이 대상이지만, 직무몰입은 ‘현재의 직무’와 관련된 태도를 말한다. 조직몰입과 직무몰입은 각각 조직, 직무에 대한 심리적 동일시의 정도를 말하는 개념으로 뚜렷이 구분된다.

둘째, 직무몰입은 어느 정도 안정적이다(Rabinowitz & Hall 1977, Morrow 1983). 물론 직무몰입이 상황요인에 의해서도 영향을 받지만 많은 정도 개인의 자기정의(self-definition)에 의해 영향을 받기 때문에 직무만족

처럼 쉽게 변하지는 않는다. 직무몰입과 직무만족은 직무관계요인에 의해 많은 영향을 받기 때문에 높은 상관관계를 보이지만 서로 다른 심리적 상태를 측정하려는 개념이다. 직무몰입은 대체로 안정적이기 때문에 조직구성원의 행동을 관측하는 데에 더 유용하게 이용될 수 있다. 그러나 한편으로는 관리적 효과가 상대적으로 약하기 때문에 실천적 의미에서 유의성이 적을 수 있다는 약점이 있다.

3. 이직의도(turnover intention)

(1) 이직의 개념

이직(turnover)이라는 용어에 대한 정의를 살펴보면 다음과 같이 크게 두 가지로 분류된다.

첫째는 총체적인 의미로 종업원의 입직과 이직을 모두 포함하는 개념이다 (Bluedorn 1978). Gaudet는 노동자의 이직을 “어느 특정한 공장이나 회사에 있어서의 노동자의 유출입”으로 정의하면서 입직(신규채용, 재고용)과 이직(사직, 일시해고, 해고, 정년퇴직, 사망, 군대복무, 신체부상)을 포함하는 것으로 정의하였다. Price(1977)는 이직(Turnover)이란, “한 사회체계의 구성원 범위를 넘어서는 개인적 이동의 정도”라고 정의하였다.

둘째는 구체적인 의미로 이직만을 포함하는 개념이다.

Hedberg는 노동력 이동과 노동력 이직을 구별하여 이동을 지역간, 산업부 문간, 조직간의 유출입으로, 그리고 이직을 단일 회사나 공장으로부터의 이직만을 포함하는 것으로 정의하였다. 종합하여 볼 때 넓은 의미에서 이직은 노동이동으로부터의 발단이 된다. 따라서 노동이동은 신규채용과 고용을 통해 조직구성원이 되거나 협의의 이직(seperation)이나 조직이탈과 같이 조직에서 떠나는 행위를 의미한다(Pettman 1975). 하지만, 사실 이직은 조직을 떠나는 개인과 관련되고 조직으로 들어오는 개인을 언급하지 않는 것이 보통이며, 이 분야의 많은 학자들은 이직을 결근, 지각 등과 함께 종업원의 조직이탈행위의 한 형태로 해석하고 있다(이부일 1985).

(2) 이직의 유형

이직은 구성원의 자발성 여부에 따라 크게 자발적 이직과 비자발적 이직으로 구별되어지는데 자발적 이직이란 종업원의 의사에 의한 이직으로 사직(quit, resignation)을 말하는데, 이는 결혼, 임신, 출산, 질병, 가족의 이사로 인한 것 외에 다른 직장으로 옮기기 위한 것을 의미한다. 즉 개인의사에 의한 이직으로 사직(quit)을 의미하는데 이는 개인사정에 대한 문제가 발생할 때나 현재 직무 조건에 불만을 내포하고 있을 때 나타나는 것으로써 종업원의 이동에 가장 중심으로 다루어지는 문제가 전직을 위한 자발적 이직이라 할 수 있다.

그리고 비자발적 이직이란 종업원의 고용만료의 경우, 사회규칙의 위반이나 불충분한 업무행위 등으로 인한 종업원의 해고(discharge)의 경우, 또는 인력의 과다로 전부 활용하지 못할 때 회사의 재정부담을 줄이기 위해서 일시 해고(layoff)하는 경우의 종업원 이직을 말하는 것으로서 주로 개인의 의사가 반영되는 것이 아니라 사용자나 조직의 입장에서 강제로 이루어지는 이직으로 면직(force resignation)을 의미한다. 뿐만 아니라 여기에는 사망이나 정년 퇴임, 불구 혹은 군복무 등도 포함된다(Augstruotne 1972).

또한 사용자의 통제여부에 따라 피할 수 있는 이직과 피할 수 없는 이직으로 구분할 수도 있는데 피할 수 있는 이직은 사용자가 통제할 수 있는 임금, 복지, 업무시간, 작업조건 때문에 이직하는 것으로 이는 대부분 타기업으로의 전직의 경우가 많다. 그리고 피할 수 없는 정년퇴직, 사망 등 사용자가 통제할 수 없는 요인에 의해 나타나는 이직을 의미한다(Pigors & Myers 1973).

이러한 구분이 중요한 이유는 자발적 이직 중에서 조직이 통제할 수 없는 요인때문에 일어나는 이직 즉 교육, 가족관계, 건강문제로 인한 이직에 대하여 조직이 그것을 감소시키려고 노력하는 것은 생산적이지 못하기 때문이다. 또한 Dalton, Todor 및 Krackhardt는 종전에 이직을 자발적 이직과 비자발적 이직으로 이분화하던 개념을 좀더 확장하여 순기능적 이직(functional turnover)과 역기능적 이직(disfunctional turnover)으로 이직의

개념화를 시도하였다. Dolton, Porter 및 Krackhardt(1982)에 의하면 순기능적 이직이란 “개인이 그 조직을 떠나기를 원하고 조직은 그것에 관심을 두지 않는 경우의 이직”을 말하며, 역기능적 이직이란 “개인은 그 조직을 떠나기를 원하지만 조직은 그를 보유하기를 원하는 경우”를 말한다.

제 4 절 조직문화와 팔로어십과 조직유효성의 관계

Quinn과 McGrath에 따르면 조직문화는 조직외부의 환경과 조직내부의 리더십이 적합관계를 이루어야 한다고 주장하고 있다. 그리고 전상길은 리더십과 조직문화의 관련성을 밝히는데 있어서 상황변수의 고려가 무시되고 있다는 점을 지적하고 있다. 이것은 리더십과 조직문화의 관련성에서 상황변수의 고려는 하위계층으로 내려갈수록 중요함을 언급한 것이다. 또한 Gagliardi는 리더십의 영향범위는 조직의 상층부로 올라갈수록 커지는 반면에 하층부로 내려올수록 상당한 제약을 받게 된다고 주장하고 있다. 그는 조직 전체수준과는 달리 하위 조직에서는 리더가 어떠한 메커니즘을 통하여 해당 조직의 문화형성에 영향을 미치는지 즉, 조직문화에 대한 리더의 영향력이 제약 받는 것인지 아니면 오히려 리더의 영향력이 강화되는 상황은 없는지를 파악해 볼 필요가 있다. 결국 이것은 새로운 상황변수의 발견이 하위조직의 리더십과 조직문화의 관련성에서 중요하다고 볼 수 있다.

팔로어십과 조직유효성에 대한 국내의 연구들을 분석해보면 첫째, 조직유효성에 영향을 미치는 팔로어들의 유형으로는 모범형이나 순응형이 소외형이나 수동형보다 더 높게 나타나고 있다. 특히 직무만족에 대한 연구가 많았음을 볼 수 있다. 이것은 팔로어십에 대한 인식부족과 연구층이 두껍지 못함을 의미한다. 둘째, 리더십 유형과 팔로어십 유형간에는 상호작용효과가 없으며 셋째, 팔로어십 유형은 임파워먼트에 영향을 미치며 넷째, 리더십 유형과 팔로어십 유형간에는 유의적인 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

<표 8> 팔로어십의 국내 선행연구

연구자 (연도)	독립 변수	매개변수 /조절변수	종속 변수	표본	연구 결과
박봉수 (1994)	변혁적리더 십/거래적 리더십	리더집단에 대한 인상평가(팔 로어십정도)	직무만족, 가외노력	관리직 사원 286명	- 긍정적인상을 갖는 경우 : 변혁적 리더십이 더 효과적인 - 부정적인상을 갖는 경우 : 거래적 리더십이 더 효과적인
김지은 (1995)	변혁적리더 십/거래적 리더십	켈리의 팔로어십 유형	직무성과 OCB	기업체 관리직 300명	- 효과적 팔로어십 집단일 때 변혁 적 리더십 요인 중 지적자극만이 유의적 - 비효과적인 팔로어십 집단일 때 거래적 리더십 요인 중 상황적 보상만이 유의적
박선숙 (1996)	리더십유형, 켈리의 팔로어십 유형		직무만족	일반 직장인 246명	- 리더 행동유형별 직무만족 : 유의 적 차이를 보이지 않음 - 팔로어의 행동유형별 직무만족 : 유의적인차이(모범>순용>소외> 실무>수동)
이동호 (1997)	리더십특징, 켈리의 팔로어십 유형		리더만족 직무만족	일반 직장인 190명	- 직무만족(모범>순용>소외>수동) 리더만족은 팔로어십 유형간 차이 - 직무만족, 리더만족은 리더십유형 과 팔로어십 유형간 상호작용 없음 - 팔로어십은 리더십의 하위요소나 상황변수가 아닌 독립된 요소임
손희대 (1998)	켈리의 팔로어십 유형	조직문화	직무만족	군인 201명	- 팔로어십 유형이 조직문화에 영향 - 팔로어십 유형이 직무만족에 영향 - 팔로어십 유형과 조직문화유형간에 는 상호작용없음
최광신 (1999)	켈리의 팔로어십 유형	임파워먼트	직무만족 조직몰입	중소 기업 147명	- 팔로어십 유형은 직무만족에 영향 - 팔로어십 유형은 조직몰입에 영향 - 임파워먼트가 조절효과로서 작용
이정근 (2000)	변혁적리더 십/거래적 리더십	켈리의 팔로어십 유형	직무만족 조직몰입	군인 357명	- 변혁적리더십이 팔로어의 직무만족 과 조직몰입에 더 효과적 - 팔로어십유형에 따라 직무만족과 조직몰입에 영향

출처 : 최광신, 팔로어십-리더십 유형간의 짝이 조직유효성에 미치는 영향에 관한
연구, 전남대, 2001. 수정보완

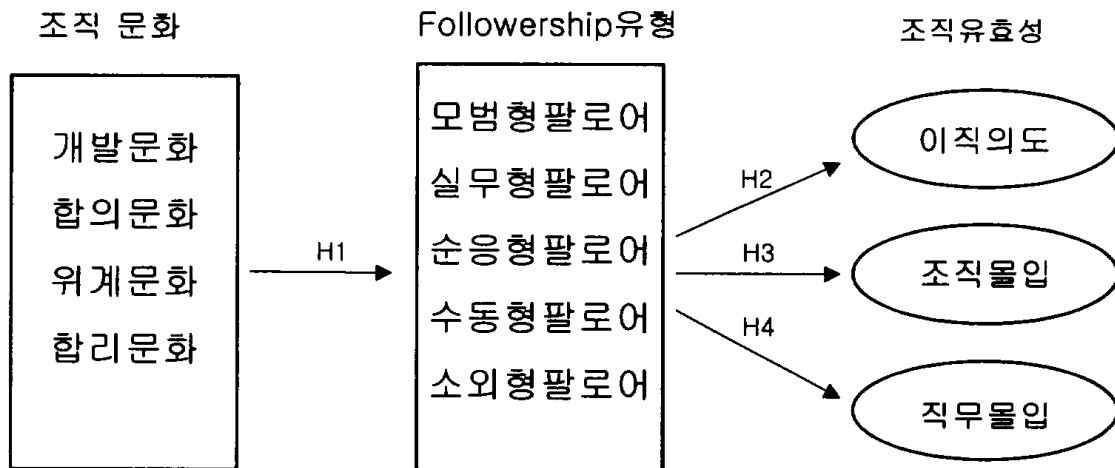
제 3 장 연구 방법

제 1 절 연구모형 및 가설의 설정

1. 연구모형의 설정

본 연구는 앞에서 논의한 이론적 배경을 기초로 하여서 연구모형을 설계하고 가설을 설정하였다. 기존의 연구에서 나타났듯이 팔로어십이 조직문화형성에 영향을 끼치는 것으로 조사되었다. 따라서 본 연구에서는 조직문화가 팔로어십유형과 어떤 관계에 있으며, 이러한 관계가 팔로어들의 이직의도, 조직몰입, 직무몰입에 어떤 영향을 주는가를 살펴보는 것이 본 연구의 목적이다. 이와 같은 연구목적을 달성하기 위해서 2장의 문헌연구를 통한 이론적 고찰을 통해 설계된 연구모형은 <그림 8>과 같다.

<그림 8> 연구 모형



2. 가설의 설정

기존의 연구인 손희대(1998)의 연구에 의하면 팔로어십 유형이 조직문화에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 조직의 중간관리자들도 조직문화의 형성과 유지, 변화에 중요한 역할을 한다는 선행연구 결과와도 일치하는 것이다. 이것은 즉, 팔로어들의 행동유형이 조직의 문화적 특성에 영향을 미치며, 조직문화의 형성과 유지, 변화에 중요한 역할을 할 수 있다는 것이다. 또한 팔로어십과 조직문화간에는 상호작용효과는 없는 것으로 조사되었다. 또한 서병인·최수형(1997)에 의하면 조직문화가 리더십에 영향을 미친다고 보는 관점은 조직문화가 성숙함에 따라 문화를 형성하는데 필요한 리더의 능동적이고 적극적인 관여와 능력은 점차 감소하며, 이와는 반대로 리더의 행동을 포함하여 구성원의 행동을 통제하는 문화의 능력이 문화가 성숙해짐에 따라 증가한다는 인식이 내포되고 있다고 보았다. 즉 조직문화는 팔로어십에 영향을 미칠 수 있음을 간접적으로 증명하고 있는 것이다.

그래서 본 연구에서는 손희대의 연구와는 반대로 조직에서 조직문화의 특성이 나타날 때 어떠한 팔로어십이 가장 높게 나타나는가를 살펴보고자 한다. 다음에서 가설을 도출해 볼 수 있다.

H1 : 조직문화 유형과 팔로어십 유형은 유의한 관계를 이룰 것이다

최광신(2001)의 연구에서는 이직의도가 관계형 문화에서 소외형이 가장 높게 조사되었다. 소외형은 독립적이고 비판적인 사고는 견지하고 있지만, 역할 수행에는 그다지 적극적이지 않다. 유능하지만 냉소적인 스타일인 것이다. 다운사이징과 리스트럭처링이 유행하는 요즘에는 회사가 자기들을 충분히 생각해 준다고 믿는 응답자는 66%에 불과하며 소외형 팔로어들에게는 전직과 강제 해고는 드물지 않은 운명이다(켈리 1996).

본 조사에 응했던 기업들의 대부분이 다운사이징을 포함한 조직구조개편을 거쳤던 기업으로 미루어 봤을 때 팔로어십 유형중에서 독립적·비판적인 사고를 갖으며 행동은 적극적이지 않은 소외형은 다른 유형보다 이직의

도가 높을 것이라는 H 2-1의 가설이 도출될 수 있다.

또한 동 연구에서 관계형 문화에서 순응형이 가장 낮은 이직의도를 보이고 있다. 순응형은 진심은 <싫다>라고 말하지만 <예>라고 말하는 경우가 많다. 소외형의 반대인 순응형 팔로어는 적극적인 면에서는 높이 살만하지만 독립적인 사고에서는 그렇지 못하다. 순응형은 명령을 받고, 리더의 권위에 순종하며, 리더의 견해나 판단을 따르는데 지나치게 열중한다. 권한을 가진 위치에 있는 리더에게 복종하고 순응하는 것을 의무라고 생각한다. 그러한 순응형은 다른 팔로어십 유형보다 이직의도가 낮을 것이라는 H 2-2의 가설이 도출 될 수 있다.

H2 팔로어십 유형에 따라서 이직의도는 다르게 나타날 것이다.

H2-1 : 팔로어십 유형중에서 소외형은 다른 팔로어십 유형보다 이직의도가 높을 것이다

H2-2 : 팔로어십 유형중에서 순응형은 다른 팔로어십 유형보다 이직의도가 낮을 것이다

모범형 팔로어는 팔로어십의 두 가지 기본적 특성을 잘 소화하고 있다는 점에서 다른 팔로어와 구분된다. 모범형 팔로어들은 일을 조직화하고, 인간으로서의 가치를 최대한 높이려고 의식하면서 일상업무를 수행한다. 또한 자신의 꿈을 확고하게 가지고 있으며, 자신의 목적의식과 일치하는 조직을 찾는다. 기존의 연구를 살펴보면 팔로어십 유형 중에서 모범형이 가장 높은 조직몰입을 보이고 있으며, 의존적·무비판적 사고를 갖고 있으며 수동적 행동을 하는 수동형이 가장 낮은 조직몰입을 보인다는 연구결과에서 H 3-1, H 3-2의 가설을 도출하게 되었다.

H3 팔로어십 유형에 따라서 조직몰입은 다르게 나타날 것이다.

H3-1 : 팔로어십 유형중에서 모범형은 다른 유형보다 조직몰입이 높을 것이다

H3-2 : 팔로어십 유형중에서 수동형은 다른 유형보다 조직몰입이 낮을 것이다

모범형 팔로어는 회사의 가장 중요한 목표와 자기가 속한 부서의 일을 연관시켜 나가며 크리티컬 패스 - 시스템적 용어로 중점 관리의 대상이 되는 작업상의 경로 - 를 찾아간다. 그럼으로써 조직에 대한 자신의 가치를 적극적으로 높여간다. 또한 기존의 연구에서도 모범형 팔로어가 가장 높은 조직유효성을 을 보이고 있으며, 조직유효성 중에서 소외형이 가장 낮은 직무몰입을 보인다는 연구결과에 따라 H 4-1, 4-2의 가설을 도출하게 되었다.

H 4 팔로어십 유형에 따라서 직무몰입은 다르게 나타날 것이다.

H4-1: 팔로어십 유형중에서 모범형은 다른 유형보다 직무몰입이 높을 것이다

H4-2 : 팔로어십 유형중에서 소외형은 다른 유형보다 직무몰입이 낮을 것이다

제 2 절 측정도구 및 표본설정

1. 설문지의 구성

본 연구에서 사용된 설문지는 크게 4개 부문 56개 항목으로 구성되어져 있다. 연구 가설을 검증하고 연구 과제에 대한 실증분석을 하기 위해 조직문화 유형, 팔로어십 유형, 조직몰입, 직무몰입, 이직의도, 인구 통계학적 특

성 등을 측정하였다.

첫째, 조직문화의 유형을 측정하기 위해서 Quinn의 연구에서 사용된 설문 중에서 본 연구에 적합한 16개 항목을 선정하여 수정·보완하였다.

둘째, 팔로어십 유형을 측정하기 위해서 Kelley가 개발한 20개 항목을 사용하였다.

셋째, 조직몰입은 Porter의 연구에서, 직무몰입은 Lawler & Hall(1970)연구에서, 이직의도를 측정하기 위해서 Becker의 연구에서 사용된 항목 중에서 각각 5개,4개,4개를 선정하여 설문지를 구성하였다.

네번째, 응답자의 인구 통계학적 특성을 파악하기 위해서 연령, 학력, 직위, 업종, 업무 등으로 구성하였다.

2. 연구표본 선정 및 자료수집

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 대기업 8곳과, 공기업 2곳, 중소기업 2곳, 외국계기업 2곳에서 수집하였으며, 자료를 수집한 지역은 대부분이 서울지역이며, 경기도가 한곳이었다. 업종은 전기전자(S사,H사) 식음료(N사) 유통업(C사), IT(M사,N사), 외국계 회사(I사,M사),건설(P사),자동차(H사),계약회사(H사,D사),공기업(J사,H사)를 선정하였다. 이렇게 다양한 업종을 연구표본으로 선정한 이유는 조직문화와 팔로어십에 대한 일반화된 특성을 찾고자 하였기 때문이었다. 즉, 동일 내지 유사업종간에 조직문화의 유형에서의 팔로어십에 대한 일반화된 특성을 찾고자 하였기 때문이다. 설문지는 총 300부를 배포하여 이중 282부가 회수되어 94%의 높은 회수율을 보였다.

<표 9> 설문지의 구성 및 척도

설문내용	변수명	설문참고	문항수	척도
조직문화유형	개발문화	Quinn & McGrath(1985)	각 4문항	7점척도
	합의문화			
	위계문화			
	합리문화			
팔로어십유형	독자적 비판	Kelley(1996)	각 10문항	7점척도
	능동적 참여			
이직의도	이직의도	Becker(1992)	4문항	5점척도
조직몰입	조직몰입	Porter (1974)	5문항	5점척도
직무몰입	직무몰입	Lawler & Hall(1970)	4문항	5점척도

3. 분석방법

본 연구에서는 조직문화 유형, 팔로어십 유형, 조직유효성간의 관계를 검증하려는 연구목적에 따라 몇 가지 유형의 분석방법들을 사용하였다. 먼저, 회수된 설문지를 SPSS Version 8.0을 사용하여 분석하였다. 표본의 특성을 알아보고 기초통계 자료를 얻기 위해 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였고, 변수들을 측정하려는 척도들에 대한 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 요인분석(factor analysis)과 또한 그 척도들의 신뢰성을 검증하기 위해서 Cronbach's α 값으로 신뢰도 분석(reliability analysis)과 을 실시하였다.

다음으로 연구변수들간의 관련성을 파악하기 위해서 상관관계분석을 실시하였다. 이렇듯 상관관계분석을 통하여 조직문화 유형과 팔로어십 유형과 조직유효성들의 변수들간의 관련성을 시험하였다. 연구의 가설을 검증하기 위해서 교차분석, 분산분석을 사용하였다. 다음의 <표 10> 는 본 연구에서

사용된 분석기법을 요약한 것이다.

<표 10> 분석 기법

조사 내용	분석 기법
표본의 특성	빈도분석
측정도구의 타당성 검증	요인분석(factor analysis)
측정도구의 신뢰성 검증	크롬바 알파 계수(Cronbach's α coefficient)
조직문화의 유형분류 팔로어십의 유형분류	산술평균, 표준편차
변수들간의 관련성 검증	상관관계분석(Correlation Analysis)
가설 1에 대한 검증	교차분석(Crosstabulation Analysis)
가설 2에 대한 검증	분산분석(ANOVA)

4. 변수의 조작적 정의

앞에서 제시된 이론적 배경을 근거로 하여 연구모형에서 사용된 변수들의 조작적 정의는 다음과 같다.

(1) 조직문화 유형

조직문화를 연구하는 학자들은 유형분류의 장점과 편의를 위하여 조직문화를 몇가지 유형들로 분류하고 있다. 본 연구에서는 조직문화변수를 Quinn & McGrath의 조직문화 유형을 바탕으로 삼고자 한다.

① 개발문화(developmental culture)

개발문화는 변화의 가정을 전제로 하며, 조직 구성원은 수행되는 과업의 중요성이나 이데올로기적인 호소에 의해 동기가 부여된다. 개발문화는 성장, 자원획득을 목표로 삼으며 강조한다. 유연성과 외부적응에 초점을 두는 개발문화는 창의적이며 위험을 감수하는 리더십과 관련이 있다. 개발문화를

측정하기 위해서 Quinn & McGrath가 개발한 항목을 수정하여 활용하였으며, 4문항을 Likert 7점 척도에 의해 측정하였다.

② 합의문화(group culture)

합의문화는 애착과 관련된 규범과 가치를 기초로 하고 있다. 조직의 요구에 대한 개인적인 순응은 신뢰, 전통, 그리고 구성원의 장기적인 조직몰입에 연유한다. 합의 문화는 인적자원개발을 강조하고 의사결정에 구성원이 참여하는 것에 가치를 부여한다. 유연성과 조직내부의 통합에 초점을 두는 집단문화는 고려적, 지원적 리더십과 관련이 있다. 이 문화에서는 조직 구성원의 참여와 몰입이 조직 효과성에 중요한 영향을 미친다. 높은 몰입과 참여는 주인의식과 책임감을 갖게 하며, 주인의식은 또한 조직 전념도를 증가시킨다. 합의문화를 측정하기 위해서 Quinn & McGrath가 개발한 항목을 수정하여 활용하였으며, 4문항을 Likert 7점 척도에 의해 측정하였다.

③ 위계문화(hierarchical culture)

위계문화는 관료제와 관련된 가치와 규범을 반영하며, 이러한 가치체계는 안정성의 가정을 기초로 하고 있다. 역할이 공식적으로 진술되고 규칙과 규정을 통해 강화되기 때문에 개인에게는 조직과 명령에 동의할 것을 요구한다. 통제가치와 내부통합에 초점을 두는 위계문화는 신중하고 보존적인 리더십과 관련이 있다. 위계문화를 측정하기 위해서 Quinn & McGrath가 개발한 항목을 수정하여 활용하였으며, 4문항을 Likert 7점 척도에 의해 측정하였다.

④ 합리문화(rational culture)

합리문화는 성취의 가정을 전제로 하고, 일차적으로 계획, 생산성, 효율성에 목표를 둔다. 구성원은 원하는 조직목표로 이끄는 충분한 성과와 보상을 받을 것이라는 신념에 의해 동기화 된다. 통제가치와 외부적응에 초점을 두는 합리문화는 지시적인 리더십과 관련이 있다. 합리문화를 측정하기 위해서 Quinn & McGrath가 개발한 항목을 수정하여 활용하였으며, 4문항을

Likert 7점 척도에 의해 측정하였다.

(2) 팔로어십 유형

Kelley는 팔로어십의 주요요인을 독립적 사고와 적극적 참여로 보고, 이 두 차원의 총점을 기준으로 1/3 씩 나누어 팔로어십 유형을 구분하였다. 그러나 본 연구에서는 응답자들의 평균값을 구분 기준으로 하고, 총점을 나누어 팔로어십 유형을 구분하였다. 각각의 팔로어십 유형에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

① 모범형 팔로어(the effective follower)

자신과 집단의 목표달성을 위한 직무관련 문제에 대해 독립적·비판적으로 사고하며, 적극적이고 능동적으로 참여하는 행동 유형이다. Kelley가 개발한 항목을 수정하여 활용하였다.

② 실무형 팔로어(the pragmatist follower)

독립적이고 비판적인 사고와 적극적인 참여를 할 수 있는 능력이 있으나, 이를 최대한 발휘하지 않으며 상황에 따라 자신의 능력발휘를 조절하는 행동 유형이다. Kelley가 개발한 항목을 수정하여 활용하였다.

③ 순응형 팔로어(the conformist follower)

자신과 집단의 목표달성을 위한 직무관련 문제에 대해 독립적·비판적으로 사고하지는 않지만, 적극적이고 능동적으로 참여하는 행동 유형이다. Kelley가 개발한 항목을 수정하여 활용하였다.

④ 소외형 팔로어(the alienated follower)

자신과 집단의 목표달성을 위한 직무관련 문제에 대해 독립적·비판적으로 사고하지만, 적극적이고 능동적으로는 참여하지 않는 행동 유형이다. Kelley가 개발한 항목을 수정하여 활용하였다.

⑤ 수동형 팔로어(the passive follower)

자신과 집단의 목표달성을 위한 직무관련 문제에 대해 독립적·비판적으로 사고하지 않으며, 적극적이고 능동적으로 참여하지 않는 행동유형이다. Kelley가 개발한 항목을 수정하여 활용하였다.

(3) 조직몰입

조직몰입이란 개인이 자기가 속한 조직이나 그 조직의 목표, 조직구성원에게 바라는 기대 등에 일체감을 가지고 몰두하는 정도를 말한다. Porter (1974)의 척도를 사용하며, 이를 측정하기 위하여 5개 항목을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

(4) 직무몰입

직무몰입은 직무의 전반적인 상황이 개인에게 전 생활에서 얼마나 중요한지를 나타내는 것이다. 또한 직무몰입은 만족이나 불만족이라는 감정적·심리상태라기 보다는 작업상황과 자신을 동일시하는 인지적 혹은 신념의 상태를 의미한다. Lawler & Hall(1970)의 척도를 사용하며 4개 항목을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

(5) 이직의도

이직의도는 조직구성원이 지금의 직장을 자발적으로 사직하고자 고려하는 것을 나타낸 것이다. Becker(1992)의 척도를 사용하며 4개 항목을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

제 4 장 가설 검증

제 1절 연구표본 분석

1. 연구표본의 일반적인 특성

본 연구에서의 성별분포는 남자가 175명(62.1%), 여자가 107명(37.9%)으로 남자가 다수를 차지하고 있다. 연령에선 20-30대가 277명(98.2%)를 차지하고 있다. 즉 26-30세가 42.6%, 30-35세가 39.4%를 차지하고 있다. 학력은 대졸이상이 244명(86.6%)를 차지하고 있으며, 직급 또한 대리 이하가 231명(81.9%)를 차지하고 있다. 산업형태는 골고루 분포되어 있다.

<표 11> 연구 표본

구 분	Frequency	Percent	
성 별	남	175	62.1
	여	107	37.9
연 령	20-25세	25	8.9
	26-30세	120	42.6
	30-35세	111	39.4
	36-40세	23	8.2
	41세 이상	3	1.1
학 력	고졸이하	7	2.5
	전문대졸	31	11.0
	대졸	177	62.8
	대학원 이상	67	23.8
직 위	사원	151	53.5
	대리	80	28.4
	과장	40	14.2
	차장	6	2.1
	부장	3	1.1
	이사 이상	2	.7

구 분		Frequency	Percent
종 교	기독교	82	29.1
	천주교	31	11.0
	불교	32	11.3
	유교	1	.4
	무교	136	48.2
업 종	전기전자	50	17.7
	식음료/유통	53	18.8
	자동차/건설/석유화학	36	12.8
	통신/IT/서비스	90	31.9
	의약	53	18.8
직 무	생산기술/연구개발	107	37.9
	판매/영업	92	32.6
	재무회계/인사/총무	83	29.4
Total		282	100.0

제 2 절 측정도구의 타당성 분석 및 신뢰성 검증

1. 타당성 검증

타당성(validity)이란 측정도구가 측정하고자 하는 것을 제대로 측정할 수 있는가 하는 정도를 나타내며, 타당성을 검증하는 통계적 방법으로는 흔히 요인분석(factor analysis)이 사용된다. 요인분석이란 여러 항목들간의 상호관계로부터 공통변량을 구하고 측정치의 중요성을 찾아내어 몇 개의 기본적인 변수군을 추출하는데 사용되는 기법이다. 요인추출방법으로는 일반적으로 PCA(Principal Components Analysis)방식과 CFA(Common Factor Analysis)방식이 가장 많이 사용되고 있다.

본 연구에서는 CFA방식을 이용하였으며, CFA방식 가운데서도 주요인추출방법(principal axis factoring)을 이용하였다. 요인 수의 결정 방식은 아이젠 값(eigen value)을 기준으로 결정하는 방법을 사용하여 아이젠 값이 1

이상인 요인만을 선택하였다. 각 변수(항목)과 요인간의 상관관계정도를 나타내는 요인 적재치(factor loading)에 대해서는 어느 정도가 유의한지 판단하는 절대적인 기준은 없지만 일반적인 경우 요인 적재량이 0.4이상이면 유의한 변수로 간주된다. 한편, 요인해석의 명확성을 위한 회전방식은 요인끼리 독립성을 유지하도록 회전시키는 직각회전방법으로 가장 많이 사용되는 베리맥스 회전방법(varimax rotation)을 사용하였다.

이상의 이론적 근거를 바탕으로 각 변수들의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시한 결과가 <표 12>, <표 13>, <표 14>, <표 15>, <표 16>에 나타나 있다.

한편 본 연구에서는 조직문화 유형은 조직현실지각차원을 신축성-경직성 차원으로, 환경에 대한 인식 차원을 외부지향-내부지향차원으로 각각 구분하여 네 가지 문화유형으로 구분하고자 한다. 따라서 각 차원을 도출하여야 조직문화 유형의 분류가 가능하기 때문에, 각 차원을 도출하기 위한 방법으로 요인분석을 실시하였다.

또한 요인분석의 목적으로 타당성 검증 이외에도 요인분석이 갖는 또 다른 하나의 측면인 변수의 감축을 통하여 각 차원을 구성하는 항목들 사이에 존재하는 궁극적인 차원을 이끌어 내기 위한 것이다.

<표 12> 조직문화 요인 분석 결과

문항	요인		
	신축성-통제질서	외부-내부지향	-
문화7	.869	.026	.128
문화8	.829	-.034	.275
문화5	.801	.051	.297
문화10	.795	.078	.143
문화6	.696	.136	.351
문화9	.685	.407	-.132
문화16	-.032	.800	.055
문화15	.103	.750	.272
문화13	.171	.692	.042
문화14	.042	.686	.456
문화1	.276	.016	.778
문화2	.375	.281	.648
문화4	.098	.271	.586
Eigen value	3.939	2.499	1.997
% of Variance	30.302	19.222	15.363
Cumulative %	30.302	49.524	64.887

조직문화에 대해서 요인분석을 실시한 결과, 3개의 요인으로 추출되었다. 하지만, 각 추출된 요인에 대해서 신뢰도 검증을 실시한 결과, 문화1, 2, 4 번으로 추출된 요인은 신뢰도 값이 0.7이하로서 분석에서 제외하도록 하였다. 그리고, 문화5, 6, 7, 8, 9, 10번은 신축성-통제질서로 명명하였으며, 문화13, 14, 15, 16번은 외부-내부 지향성으로 명명하였다. 추출된 요인을 기준으로 282명에 대해서 조직문화를 구분하여 분석에 사용하였다.

<표 13> 팔로어십 요인분석 결과

문항	요인		
	능동적 참여	독자적 비판	-
설10	.723	.053	.316
설8	.716	.034	.181
설11	.711	.341	.116
설5	.681	.302	.216
설9	.667	.076	.367
설7	.665	-.313	.359
설2	.631	.142	-.028
설1	.595	.321	-.020
설18	.149	.771	-.025
설20	.087	.723	.121
설19	.083	.723	.130
설14	.324	.542	.380
설16	.159	-.028	.793
설13	.099	.152	.708
설17	.273	.294	.618
Eigen value	3.895	2.483	2.146
% of Variance	25.966	16.551	14.304
Cumulative %	25.966	42.517	56.821

팔로어들의 팔로어십 유형을 구분하기 위한 설문항목들의 요인분석 결과는 <표 13>에 제시되어 있다. 팔로어십의 특성을 포함하는 총 20개의 설문항목들은 독립적/비판적 사고측면과 적극적/능동적 참여 측면이라는 2개의 개념을 측정하기 위해 사용되었다. 그러나 분석결과 원래 의도했던 대로 2개의 요인으로 분류되지 않았다. 처음에는 4개의 요인으로 추출되었으나, 요인적재치가 0.4이하이거나, 0.4이상이라고 하더라도 타요인의 적재치가 0.4이상인 경우 제외하고 요인분석을 다시 실시하였다. 분석 결과, 3개의 요인으로 추출되었다. 그러나, 설문13, 16, 17번은 신뢰도 검증 결과, 0.7이하로 낮게 나타나고 있어 분석에서 제외하였으며, 설문1, 2, 5, 7, 8, 9, 10, 11번은 능동적 참여로 명명하였으며, 설문14, 18, 19, 20번은 독자적 비판이라는 요인으로 명명하였다. 그리고, 추출된 요인을 기준으로 전체 282명에 대

해서 팔로어십 유형을 구분하여 분석에 사용하였다.

<표 14> 이직의도의 요인분석 결과

문 항	요 인
	이직의도
이직의도1	.881
이직의도2	.858
이직의도4	.808
이직의도3	-.572
Eigen value	2.491
% of Variance	62.271
Cumulative %	62.271

이직의도에 대해서 분석을 실시한 결과, 1개의 요인으로 추출되었으며, 신뢰도 검증 결과, 0.7935로서 신뢰도가 있는 것으로 나타났다. 따라서, 추후의 분석에서는 각 문항의 산술평균을 산출하여 분석하였다.

<표 15> 조직몰입에 대한 요인분석 결과

문 항	요 인
	조직몰입
조직몰입2	.870
조직몰입4	.849
조직몰입3	.837
조직몰입1	.760
조직몰입5	.731
Eigen value	3.290
% of Variance	65.802
Cumulative %	65.802

조직몰입에 대해서 분석을 실시한 결과, 1개의 요인으로 추출되었으며, 신뢰도 검증 결과, 0.8677로서 신뢰도가 있는 것으로 나타났다. 따라서, 추후의 분석에서는 각 문항의 산술평균을 산출하여 분석하였다.

<표 16> 직무몰입에 대한 요인분석 결과

문항	요인
	직무몰입
직무몰입4	.848
직무몰입2	.836
직무몰입3	.819
직무몰입1	.807
Eigen value	2.740
% of Variance	68.506
Cumulative %	68.506

직무몰입에 대해서 분석을 실시한 결과, 1개의 요인으로 추출되었으며, 신뢰도 검증 결과, 0.8444로서 신뢰도가 있는 것으로 나타났다. 따라서, 추후의 분석에서는 각 문항의 산술평균을 산출하여 분석하였다.

2. 신뢰성 검증

신뢰성(reliability)란 첫째, 어떤 대상을 여러번 반복 측정해도 같은 결과가 나오며 둘째, 측정방법이 정확하여 믿을 만하고 셋째, 예측가능성이 있으며 넷째, 어떤 지표를 구성하는 항목들 간에 일관성이 있는 가를 확인하는 것이다. 본 연구에서는 한 변수를 여러 항목으로 측정하는 경우 내적 일관성을 검증하는 Cronbach's Alpha 계수를 사용하고자 한다. Cronbach's Alpha에 의한 신뢰성 측정치 계수가 어느 정도여야 하느냐에 대한 통일된 기준은 없으나 일반적으로 0.5-0.6이상이면 충분하고 기초연구도 0.8이상이면 꼭 필요한 것은 아니라고 한다. 본 연구에서는 Cronbach's Alpha 0.7 이상 수준으로 신뢰성 검증을 실시하였으며, 신뢰성 검증 결과는 다음 <표 17>와 같다.

<표 17> 신뢰성 검증

측정 변수		문항수	채택된 문항	삭제된 문항	크롬바 α
조직문화	신축성-통제	10	Ⅱ-5,6,7,8,9,10,	Ⅱ-1,2,4	0.8935
	외부-내부지향	10	Ⅱ-13,14,15,16		0.7778
팔로어십	능동적 참여	10	I -1,2,5,7,8,9,10,11	I -13,16,17	0.8570
	독자적 비판	10	I -14,18,19,20		0.7282
이직의도	이직의도	5	Ⅲ-1,2,3,4	-	0.8677
조직몰입	조직몰입	4	Ⅲ-5,6,7,8,9	-	0.8444
직무몰입	직무몰입	4	Ⅲ-10,11,12,13	-	0.7935

3. 조직문화와 팔로어십의 유형 분류

(1) 조직문화 유형 분류

요인분석을 통해서 조직현실지각차원을 신축성과 경직성으로 분류하고, 조직환경인식차원으로 내부지향과 외부지향으로 분류하였다. 따라서 각 차원의 평균값을 이용한 복합척도로 조직문화 유형을 분류하고자 한다.

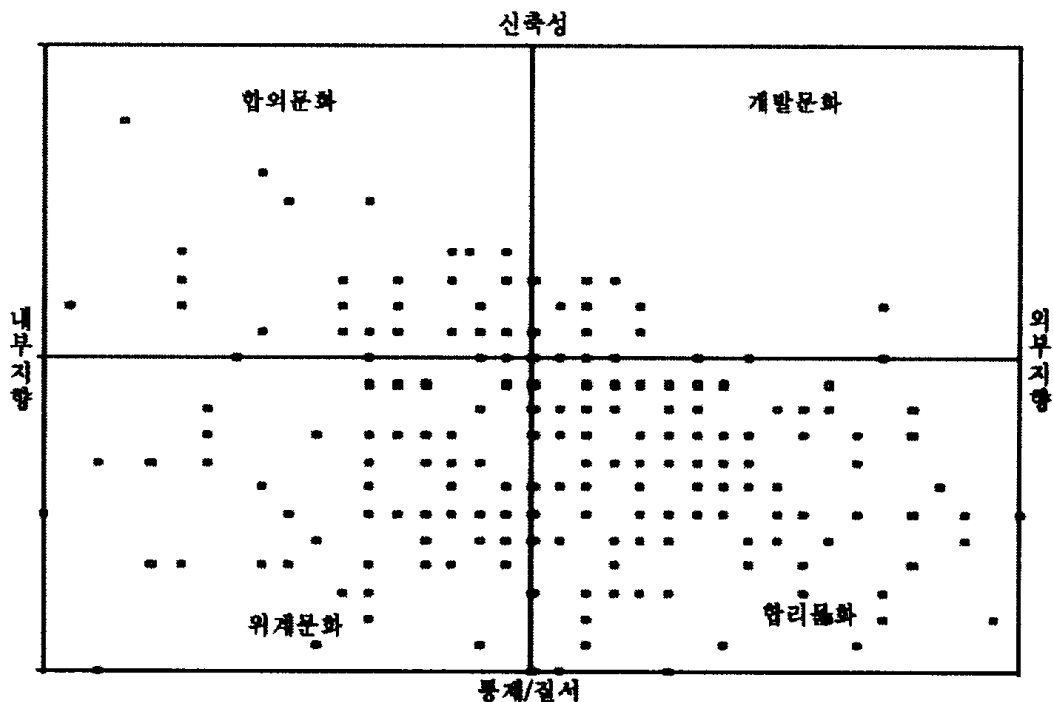
<표 18> 조직문화 유형분류

구 분	Mean	Std. Deviation
외부지향	4.1262	1.1485
신축성	3.2021	1.0161

구 분		Frequency	Percent
조직문화	개발문화	32	11.3
	위계문화	65	23.0
	합의문화	45	16.0
	합리문화	140	49.6
Total		282	100.0

신축성지수와 외부지향지수가 높을 경우 조직문화 유형을 개발문화 유형으로 분류하고, 신축성지수와 내부지향지수가 높을 경우에는 합의문화로, 통제·질서지수와 내부지향지수가 높을 경우에는 위계문화로, 그리고 통제·질서지수와 외부지향지수가 높을 경우에는 합리문화로 분류하였다. 그 결과는 <그림 9>과 같이 나타난다

<그림 9> 조직문화 유형의 분류



(2) 팔로어십 유형 분류

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위해서는 먼저, 팔로어십 유형을 Kelley가 제시한 방법을 이용하여 5가지 유형으로 구분하였다. Kelley는 팔로어십 유형을 사고 차원과 행동차원, 두 가지 구분기준을 조합하여 다섯가지 유형으로 분류하였는데, 그 분류기준은 각각의 차원을 리커트 6점 척도법으로 설계된 각 10개의 설문 항목으로 측정하고 이를 각 차원별로 합산하여 20점과 40점을 기준으로 구분하였다. 그러나 본 연구의 분석을 포함

된 표본을 Kelley의 구분기준에 의해 구분한 결과, Kelley가 제시하는 것 즉, 6점 척도로 할 경우에는 1/3로 나눈다면 수동형은 5-10%, 순응형은 20-30%, 실무형은 25-35%, 소외형은 15-25%, 모범형은 35-5%와는 전혀 다른 분포로 나타나고 있다.

또한 켈리처럼 6점 척도로 할 경우에는 1/3로 나누는 것이 타당할지 모르지만 본 조사는 7점 척도이기 때문에 1/3로 나눈다면 1-3, 3-5, 5-7인 3개로 구분이 되며 실무형 팔로어는 더 늘어나게 되기 때문에 평균과 표준편차로 나누는 것을 기준으로 삼게 되었다.

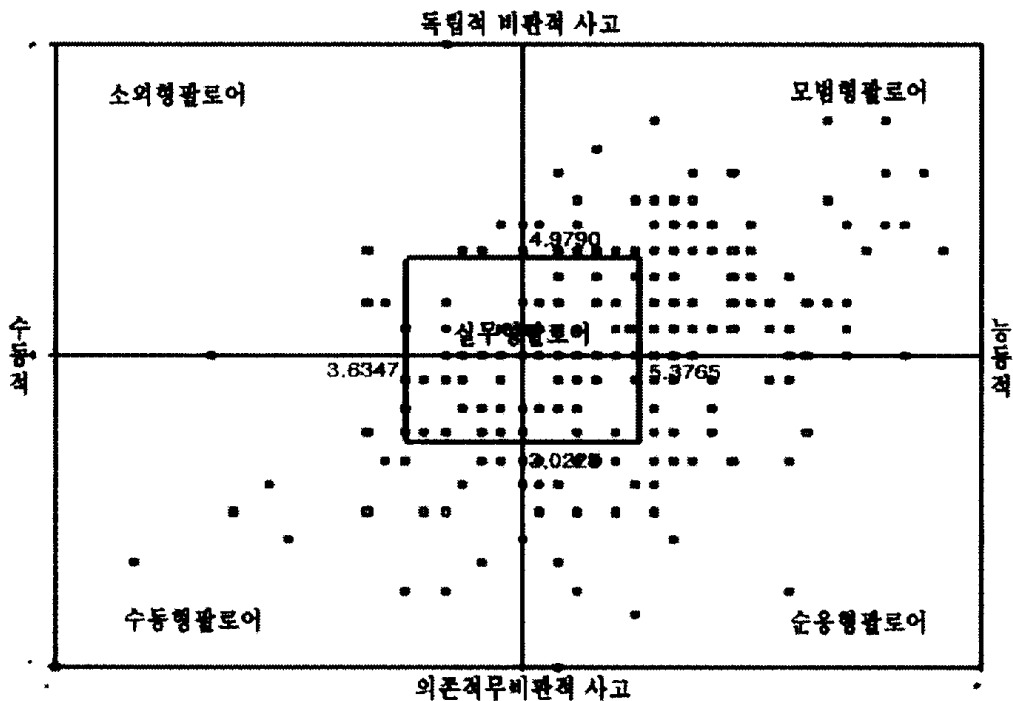
그 결과가 <표 19>에 정리되어 있는데, 실무형이 거의 절반(43.6%)을 차지하고 있는 것으로 나타났다. 이것은 두 가지 이유로 추론해 볼 수 있다. 먼저, 조직 자체가 불안정해질 때에 나타난다는 켈리의 연구조사에서 근원을 찾을 수 있다. 본 조사 기업들 중에 대부분이 다운사이징을 포함한 조직개편이 있었던 것으로 비추어 볼 때, 이러한 현상이 나타난다고 할 수 있다. 두 번째로는 팔로어십 설문항목에서 사회적으로 바람직하다고 생각하는 방향으로 응답하는 경향(social desirability bias)과 중심화 경향으로 나타날 수 있다. 켈리의 방법과 평균과 표준편차를 사용한 조사에서 실무형과 모범형이 각각 76.6%, 78.1%의 결과를 보여주고 있다.

본 연구에서는 행동측면과 사고측면의 총점을 기준으로 1/3씩 나누지 않고, 응답자들의 평균값을 구분기준으로 하고 총점을 나누어 팔로어십 유형을 분류하고자 하였다. 기존연구에서도 이러한 평균과 표준편차를 적용하는 방법을 볼 수 있으며 본 논문에서도 이러한 방법이 적용되었다. 행동측면인 능동적, 수동적 행동은 평균이 4.5056로, 표준편차는 0.8708을 기준으로 삼았다. 또한 사고측면인 독자적·비판적 사고와 의존적·비판적 사고의 평균은 4.0009, 표준편차는 0.9781로 삼았다.

<표 19> 팔로어십 유형의 분포

기준 팔로어십유형	적정비율	켈리의 방법		평균과 표준편차 방법	
		Frequency	Percent	Frequency	Percent
실무형	25-35%	142	50.4	123	43.6
수동형	5-10%	17	6.0	34	12.1
모범형	35-5%	75	26.6	72	25.5
소외형	15-25%	10	3.5	15	5.3
순용형	20-30%	38	13.5	38	13.5
	100%	282	100.0	282	100.0

<그림 10> 팔로어십의 유형 분류



제 3 절 가설의 검증 및 해설

1. 변수들간의 상관관계

상관관계분석은 변수들간의 관련성을 분석하는데 유용하게 사용될 수 있다. 즉, 하나의 변수가 다른 변수와 어느 정도 밀접한 관련성을 갖고 변화하는지를 알아보기 위하여 사용된다. 상관계수가 (-)값을 가지면 부(negative)의 상관관계가, (+)값을 가지면 정(positive)의 상관관계가 있음을 의미하며, r값이 0에 가까울수록 상관관계가 약한 것을 의미하고, (\pm)1에 가까울수록 강한 상관관계가 있음을 의미한다(김은정 1998). 상관관계계수의 절대값이 0.2이하이면 상관관계가 없거나 무시해도 좋은 수준이며, 0.4정도이면 약한 상관관계, 0.6이상이면 강한 상관관계로 볼 수 있다.²⁾

변수별 상관관계를 분석한 결과는 다음과 같다. 능동적 행동은 독자적 비판적 사고($r=.410$), 외부지향($r=.326$), 조직몰입($r=.414$), 직무몰입($r=.598$)과 정(+)의 상관관계를 보이고 있다. 그리고 신축성($r=-.279$), 이직의도($r=-.127$)과는 부(-)의 상관관계를 보이고 있었다. 팔로어가 능동적 행동을 보일수록 조직몰입과 직무몰입을 높이며 이직의도에서는 부(-)의 관계를 보여주는 것은 팔로어들이 능동적인 행동을 할 때 자신의 능력이 충분히 발휘하지 못함으로서 조직을 떠날 마음을 가지도록 하고 있다고 할 수 있다.

독자적·비판적사고는 외부지향($r=.124$), 직무몰입($r=.282$)와 정(+)의 상관관계를 보이고 있었다. 즉 팔로어가 비판적인 사고를 많이 할수록 직무몰입을 높일 수 있음을 보여준다. 외부지향은 신축성($r=-.277$), 이직의도($r=-.289$)와 부(-)의 상관관계를 보이고 있었으며, 조직몰입($r=.568$), 직무몰입($r=.409$)와 정(+)의 상관관계를 보이고 있었다. 신축성은 조직몰입($r=-.230$), 직무몰입($r=-.286$)과 부(-)의 상관관계를 보이고 있었다.

이직의도는 조직몰입($r=-.593$), 직무몰입($r=-.225$)와 부(-)의 상관관계를

2) 채서일, 사회과학조사방법론, 학현사, 2002.

보이고 있었으며, 조직몰입은 직무몰입($r=.531$)과 정(+)의 상관관계를 보이고 있었다.

<표 20> 변수들간의 상관관계 분석

요 인	능동적 행동	독립적 비판적 사고	외부지향	신축성	이직의도	조직몰입	직무몰입
능동적	1.000						
독자적 비판적 사고	.410***	1.000					
외부지향	.326***	.124*	1.000				
신축성	-.279***	-.063	-.277***	1.000			
이직의도	-.127*	.075	-.289***	.112	1.000		
조직몰입	.414***	.116	.568***	-.230***	-.593***	1.000	
직무몰입	.598***	.282***	.409***	-.286***	-.225***	.531***	1.000

* : $p<.05$, *** : $p<.001$

2. 가설의 검증

본 연구의 가설에 대한 검증에 있어서 가설 1은 교차분석을 통해서, 가설 2, 3, 4는 분산분석을 통해서 검증하고자 하였다.

① 가설 1의 검증

교차분석(Crosstabulation Analysis)은 은 두 개 이상의 범주형 자료(명목 척도 또는 서열척도)를 두 개 혹은 그 이상의 변수에 대한 결합분포(결합빈도)를 나타내는 분할표를 보여준다. 만일 두 변수가 각각 r 개와 c 개의 범주를 갖는다면 각 셀에 두 변수가 결합된 기대빈도를 구하고 실제 측정된 빈

도를 비교함으로써 두 변수가 독립성 혹은 연관성이 있는지를 판단한다. 이러한 기대빈도와 실제 측정치간의 차이를 비교하여 독립성 혹은 연관성을 판단하는 방법은 χ^2 (Chisquare test)검정을 이용한다. 교차분석결과 χ^2 값이 커지면 기대빈도와 실제빈도간의 차이가 크다는 것을 의미하며 동시에 두 변수가 서로 상관도가 높다는 것을 의미한다.

<표 21> 조직문화에 따른 팔로어십 유형에 대한 분석

구 분		조직문화				Total	χ^2, p	
		개발문화	위계문화	합의문화	합리문화			
팔로어십	실무형	16	27	22	58	123	33.053** .001	
		50.0%	41.5%	48.9%	41.4%	43.6%		
	수동형	2	10	9	13	34		
		6.3%	15.4%	20.0%	9.3%	12.1%		
	모범형	9	14	6	43	72		
		28.1%	21.5%	13.3%	30.7%	25.5%		
	소외형	5	4	5	1	15		
		15.6%	6.2%	11.1%	.7%	5.3%		
	순용형		10	3	25	38		
			15.4%	6.7%	17.9%	13.5%		
	Total		32	65	45	140		282
			100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		100.0%

** : p<.01

조직문화 유형과 팔로어십 유형 사이의 관계를 규명하기 위한 가설 1을 검증하기 위해서 교차분석을 실시하였다. 그 결과 조직문화별로 팔로어십 유형에 대해서 분석을 실시한 결과, $\chi^2=33.053$ 으로 유의수준 1%에서 차이를 보이고 있었다. 4개의 문화에서 실무형 팔로어십 유형이 가장 많았으나, 개발문화에서는 순용형이 없었으며, 다른 문화유형 즉, 위계문화, 합의문화, 합리문화에서는 순용형 팔로어십 유형이 나타나고 있었다. 그리고, 개발문화와 합리문화에서 모범형 팔로어십 유형은 높게 나타나 냈다. 합의문화에서는 다른 문화에 비해서 모범형 팔로어십 유형이 낮게 나타나고 있었다.

② 가설 2의 검증

분산분석은 기본적으로 독립변수에 의하여 구분되어진 집단들이 서로 동일한 집단인지를 분산개념을 이용하여 검증하는 것이다. 전체분산을 집단내 분산과 집단간 분산으로 나누어 이분산들을 각각의 자유도로 나눈 평균분산비율의 수치를 이용하여 F검정을 하게 된다.

<표 22> 팔로어십 유형별 이직의도에 대한 차이분석

구분	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Between Groups	9.666	4	2.416	4.260**	.002
Within Groups	157.124	277	.567		
Total	166.790	281			

** : p<.01

팔로어십 유형별로 이직의도를 분석한 결과, F=4.260으로 유의수준 1%에서 차이를 보이고 있었다. 즉, 팔로어십 유형별로 이직의도는 차이를 보이고 있다고 할 수 있다. 따라서, 팔로어십 유형별로 이직의도의 차이를 분석하기 위하여 Duncan test를 실시한 결과는 다음과 같다.

Duncan의 방법은 Turkey의 방법과 마찬가지로 실제 유의수준 α 보다 작으나 근소한 두 집단의 평균차이를 검정하는데 Turkey방법보다 민감한 것으로 나타나고 있다.

<표 23> 팔로어십 유형별 이직의도에 대한 사후검증(Duncan test)

팔로어십	N	집단1	집단2
순용형	38	2.7237	
모범형	72		3.1667
실무형	123		3.1992
수동형	34		3.3015
소외형	15		3.4833
p		1.000	.111

Duncan test결과 순용형 팔로어십 유형의 이직의도가 2.7237로 가장 낮게 나타나고 있었으며, 모범형, 실무형, 수동형, 소외형 팔로어십 유형의 이직의도가 높게 나타나고 있는 것으로 나타났다.

③ 가설 3의 검증

<표 24> 팔로어십 유형별 조직몰입에 대한 차이분석

구분	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Between Groups	22.419	4	5.605	11.349***	.000
Within Groups	136.798	277	.494		
Total	159.217	281			

*** : p<.001

팔로어십 유형별로 조직몰입을 분석한 결과, F=11.349로 유의수준 0.1%에서 차이를 보이고 있었다. 즉, 팔로어십 유형별로 조직몰입은 차이를 보이고 있다고 할 수 있다. 따라서, 팔로어십 유형별로 조직몰입의 차이를 분석하기 위하여 Duncan test를 실시한 결과는 다음과 같다.

<표 25> 팔로어십 유형별 조직몰입에 대한 사후검증(Duncan Test)

팔로어십	N	집단1	집단2	집단3
소외형	15	2.6000		
수동형	34	2.7824		
실무형	123		3.1516	
순응형	38			3.4947
모범형	72			3.5250
p		.280	1.000	.858

Duncan test 결과 소외형과 수동형의 조직몰입이 2.6000, 2.7824로 가장 낮게 나타나고 있었으며, 순응형과 모범형은 3.4947, 3.5250으로 조직몰입이 가장 높은 것으로 나타났다.

이러한 결과는 독립적이고 비판적인 사고를 하며 조직과 개인의 목표달성을 위해 적극적인 참여를 하는 효과적인 팔로어인 모범형의 팔로어가 다른 유형보다 조직몰입이 더 높다는 것을 알 수 있으며 독립적·비판적사고를 하며 수동적인 행동을 하는 소외형이 가장 낮은 조직몰입을 보이고 있음을 알 수 있다.

④ 가설 4의 검증

<표 26> 팔로어십 유형별 직무몰입에 대한 차이분석

구분	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Between Groups	36.678	4	9.170	21.105***	.000
Within Groups	120.350	277	.434		
Total	157.028	281			

*** : p<.001

팔로어십 유형별로 직무몰입을 분석한 결과, $F=21.105$ 로 유의수준 0.1%에서 차이를 보이고 있었다. 즉, 팔로어십 유형별로 직무몰입은 차이를 보이고 있다고 할 수 있다. 따라서, 팔로어십 유형별로 직무몰입의 차이를 분석하기 위하여 Duncan test를 실시한 결과는 다음과 같다.

<표 27> 팔로어십 유형별 직무몰입에 대한 사후검증(Duncan Test)

팔로어십	N	집단1	집단2	집단3
소외형	15	2.6000		
수동형	34	2.8235		
실무형	123		3.2886	
순용형	38		3.5592	3.5592
모범형	72			3.8333
p		.158	.088	.084

Duncan test 결과 소외형과 수동형이 2.6000, 2.8235로 직무몰입이 가장 낮게 나타나고 있었으며, 모범형이 3.8333으로 직무몰입이 가장 높게 나타나고 있었다.

<표 28> 가설검증의 요약

구분	가설	검증결과	
가설 1 : 조직문화 유형과 팔로어십 유형간의 관계	H 1	채택	
가설 2 : 팔로어십과 조직유효성과의 관계	H2	H 2-1	채택
		H 2-2	채택
	H3	H 3-1	채택
		H 3-2	기각
	H4	H 4-1	채택
		H 4-2	채택

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구에서는 팔로어십을 중심으로 조직문화와 조직유효성 변수인 이직 의도, 조직몰입, 직무몰입에 대해서 살펴보았다. 이를 위해서 조직문화 유형과 팔로어십의 유형을 분류 및 측정하였으며 조직문화가 팔로어십 형성에 있어서 어떠한 관계를 맺으며, 그렇게 형성된 팔로어십은 이직의도, 조직몰입, 직무몰입에 어떠한 영향을 주는 지에 대해서 먼저 문헌연구를 통해서 알아보고, 가설을 설정하고 실증적 연구를 통해서 검증하였다.

실증적 연구를 위해 서울·경기 소재 14개 사기업, 공기업, 외국계기업을 대상으로 282명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며 통계분석으로는 SPSS 8.0을 사용하였다.

조직문화의 유형의 분류는 Quinn과 McGrath의 경쟁가치모형을 기준으로 삼았으며, 팔로어십은 Kelley가 제시한 구분기준으로 적용하였다.

본 연구에서의 설정한 가설들을 검증한 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조직문화는 팔로어십에 유의한 관계를 형성하고 있음이 밝혀졌다.

① 가설 1에 대한 결과

조직문화에서는 합리문화가 조사대상자의 282명중 140명, 49.6%로 다수의 문화를 형성하고 있는 것으로 조사되었다. 합리문화가 다수를 차지하는 이유는 대기업에서 강조하는 조직문화와 맥이 닿아 있다. 또한 IMF이후 조직문화가 대기업을 중심으로 합리적 문화로 바뀌고 있음을 보여주고 있다. 합리문화는 성취를 전제로, 일차적으로 계획, 생산성, 효율성에 목표를 두고 있다. 구성원의 동기부여는 조직목표를 이루었을 때 충분한 성과와 보상을 받을 것이라는 신념과 구성원들간의 경쟁이 주요자극이 되는 문화형태이기 때문이다.

4가지의 조직문화 유형 중에서 실무형 팔로어 유형이 모든 조직문화 유형에서 실무형은 123명 43.6%로 가장 많은 수를 차지하고 있는 것으로 조사되었다. 실무형은 강력한 입장을 취하고 유력 인사와 대립하는 일은 피한다. 의견 대립은 최소한으로 억제하고, 어떤 실패에 대해서도 언제나 변명할 수 있는 자료를 주도면밀하게 마련해 놓고 있다. 또한 개인의 성격 탓도 있지만 리더와 조직의 영향도 받는다. 실무형 태도가 나타나는 때는 조직적으로 불안정한 상황에 대처하는 반응이며 관료적이고 형식적인 분위기, 규정과 규칙을 강조하는 통제된 조직풍토 등의 조직적인 영향이 주요한 원인으로 작용한다. 본 연구의 조사 대상 기업들이 대부분 다운사이징을 포함한-인원삭감을 포함한-경영혁신운동을 거친 경험이 있음을 비추어볼 때 조직내의 실무형이 다수를 점하는 것은 그리 놀라운 일이 아닐는지 모른다. 그러나 모든 팔로어들이 조직목표의 달성에 효과적인 일정한 하나의 유형, 즉 모범형 팔로어가 되도록 한 것이라는 관점에서 보면 위험스런 모습을 내포하고 있다.

켈리의 연구³⁾에서처럼 비판적인 사고와 독립적인 행동을 하는 부하들은 해고의 위험을 떠 안는다고 했듯이, 속담에 ‘튀는 돌이 정 맞는다’란 말처럼 현재 우리나라의 기업, 조직에서는 아직까지도 ‘복지부동’의 모습을 의식적이든 무의식적이든 선호하고 있음을 볼 수 있다. 결과적으로 우리나라의 조직 문화에서는 실무형과 모범형이 다수를 점하고 있음을 알 수 있다.

둘째, 팔로어십 유형은 조직유효성에 유의한 영향을 끼친다.

① 가설 2에 대한 결과

팔로어십 유형 중에서 의존적·무비판적 사고를 하며 적극적인 행동을 하는 순응형이 가장 낮은 이직의도를 보였으며, 독립적·비판적 사고는 하지만 수동적 행동을 하는 소외형이 가장 높은 이직의도를 보였다. 최광신(2001)의 연구에서는 수동형이 가장 낮은 이직의도를 보였으나 본 연구결과

3) Kelley, 1988

에서는 순응형이 이직의도가 가장 낮게, 소외형이 가장 높게 조사되었다. 위계, 합의, 합리문화에서 나타난 순응형 팔로어의 특징을 살펴보면 1) 결과 보다는 기존 질서를 따르는 것이 더 중요하고 2) 전횡을 휘두르는 리더나 문화가 존재하며 3) 관리 책임자의 의견을 거스리거나 풍파를 일으키면 징계를 받고 4) 확실적인 옷과 행동, 태도가 장려되는 곳에서 순응형 팔로어가 나타나게 된다. 이들에게는 조직에 속해 있는 것에서, 자기 위에 누군가 있는 것에서 위안을 찾기 때문에 회사를 옮긴다는 것은 어려운 일이다. 어떤 조직이든 관료주의적 규범과 경직된 절차는 순응형 인간을 유인하고 양산한다. 조직이 무한 경쟁에서 살아남기 위해서는 팔로어가 리더를 열심히 모방하는 것만으로는 부족하다. 가지고 있는 재능 특히 두뇌를 회사를 위해서 바쳐야 한다. 또한 급변하는 경영환경 속에서 순응주의는 부적합하다.

소외형 팔로어는 독립적이고 비판적인 사고는 갖고 있지만 역할 수행에는 그다지 적극적이지 않다. 유능하지만 냉소적인 소외형 팔로어는 리더의 노력을 빈정거리며 비판하면서도, 스스로는 노력을 하지 않거나 서서히 불만스런 침묵으로 빠져드는 것이 보통이다. 이들에게 있어서 전직과 강제 해고는 드물지 않은 운명이다.

② 가설 3에 대한 결과

팔로어십 유형 중에서 모범형이 가장 높은 조직몰입을 보였으며, 소외형이 가장 낮은 조직몰입을 보였다. 이 결과는 Steers(1977)가 조직몰입이 직무만족보다 이직성향을 더욱 정확히 예측한다는 점에서 조직유효성의 유용한 지표라고 주장하였다. 본 연구에서 모범형 팔로어의 이직의도가 낮은 것과 일치한다. 또한 조직몰입도가 가장 낮은 소외형이 이직의도가 가장 높은 것과 일치하게 된다. 또한 조직몰입에서 모범형의 조직몰입이 높게 나온 연구결과는 팔로어십의 기존연구와 일치하는 것이다.

③ 가설 4에 대한 결과

팔로어십 유형 중에서 모범형이 가장 높은 직무몰입을 보였으며, 소외형

이 가장 낮은 직무몰입을 보였다. 자세히 살펴보면 직무몰입이 가장 높은 모범형에서 순응형, 실무형, 수동형, 가장 낮은 소외형의 순으로 이루어졌다. 이것은 조직몰입과 같은 순서를 이루고 있음을 보여주고 있다. 이 연구 결과는 기존연구와 일치하는 것이다.

제 2 절 연구결과의 의의 및 시사점

1. 의의

첫째, 리더십에만 치중되어 온 연구에 비해서 상대적으로 열악한 팔로어십에 대한 연구가 이론적 고찰과 실증연구를 통해서 이루어졌다. 리더십 연구에서 문제가 되었던 대상에 대한 문제를 팔로어를 통해서 해소되었다. 또한 팔로어 연구 중에서도 기존의 표본 대상이 대부분 군인을 대상으로 한 것을 민간인을 대상으로 실시하였다.

둘째, 팔로어십 유형 형성에 있어서 조직문화가 관계되어 있음을 입증하였다.

개발문화에서 순응형이 나타나지 않았을뿐, 모든 문화에서 팔로어십이 나타나고 있다.

셋째, 조직문화 유형중에서 '합리문화'가 다수를 차지하였다. 기존연구를 보면⁴⁾ IMF이후 기업문화에서 합리주의로의 변동이 발생하였으며 또한 합리주의와 능률주의적 특징이 나타나고 있다고 한 연구조사를 비추어 생각해 볼 때, 이것은 1997년 IMF이후부터 현재까지 기업문화가 - 특히 대기업에서 - 합리문화로 바뀌어져가고 있음을 알 수 있다.

넷째, 팔로어십 유형중에서 실무형 팔로어가 다수를 차지하고 있음을 밝혀냈다.

4) 김희중, 2001.

2. 시사점

첫째, 모범형을 제외한 팔로어들을 모범형 팔로어로 만들어야 한다.

본 연구에서는 74.5%가 비모범형이다. GE의 활력곡선(vitality curve)을 상위 20%, 중간 70%, 하위 10%로 나누어서 평가한다. 하위 10%에 해당하는 평균이하의 실적을 올리는 사람은 일반적으로 회사를 그만두어야 한다(제 웰치 2001). 그러나 해고가 쉽지 않은 한국사회에서 모범형을 제외한 모든 팔로어들을 모범형으로 바꾸어야 하겠다. 본 연구에서 조직몰입과 직무몰입을 살펴보면 모범형>순응형>실무형>수동형>소외형 순으로 나타나는 것을 볼 수 있다. 이직의도에서는 순응형>모범형>실무형>수동형>소외형의 순으로 나타났다. 순응형과 모범형의 이직의도가 낮았으며 수동형과 소외형은 이직의도가 높음을 보여준다.

모범형 팔로어로 탈바꿈시키기 위해서 순응형은 자신의 견해에 자신감을 갖고 조직이 본인을 필요로 한다는 점을 깨닫고, 독립적이고 비판적인 사고를 기르고, 그것을 행사하는 용기를 키워야 하겠고, 실무형은 타인에게 신뢰와 신용을 쌓으면서 타인의 목표달성을 돕고 본인이 갖는 재능을 타인을 위해서 사용한다. 수동형은 자신을 희생하며 모든 일에 적극참여 해야 한다. 소외형은 독립적이고 비판적인 사고력은 갖고 있다. 그럼으로 부정적인 면을 극복하고 적극적으로 참여하는 사람이 되어야 한다.

둘째, 다양한 팔로어십의 유형을 만들어 낼 수 있을 것이다(Paul Willax 2001). 켈리의 팔로어십 모형 이외에도, Kurt Wiedenhaupt⁵⁾ 처럼 수직축을 지성(Intelligence)과 세로축을 노력(effort)으로 구분하고 있다. 또한 Pittman, Rosenbach & Potter^{III}는 follower style⁶⁾을 창안하였는데, 가로축에는 성과주도(Performance Initiative)의 고저로, 세로축에는 관계주도(Relationship Initiative)의 고저로 4가지의 팔로어 스타일로 구분하고 있다. 4가지 팔로어의 유형으로는 1사분면에 파트너(Partner), 2사분면에 정치가

5) Kurt Wiedenhaupt, 전미 정밀 계기 협회장

6) 부록 <표 8>참조.

(Politician), 3사분면에 부하(Subordinate), 4사분면에는 조력자(Contributor)로 구분하고 있다. 또한 Steger, Manners와 Zimmerer는 9개의 팔로어의 유형⁷⁾을 구분하고 있다. 위에서 언급한 것들이 모두 미국에서 만들어졌음을 볼 때 한국적 팔로어의 유형의 창출이 시급하다고 할 수 있다.

최근에 가장 많이 듣게 되는 말 중에 하나가 ‘리더십의 위기’라고 한다. 그것은 리더십의 문제가 아니라 ‘팔로어십의 부재’로 인한 것은 아닐까? 모두 리더가 되겠다고 한다면, 조직은 사회는 어떻게 움직일 수 있을까? 성경에서처럼 ‘너의 선 곳은 거룩한 땅이니 네 발에서 신을 벗으라⁸⁾’란 말처럼 내가 지금 위치하고 있는 곳이 가장 아름답고 소중한 곳은 아닐까?

제 3 절 연구결과의 한계

본 연구에서는 조직문화와 팔로어십에 대한 일반적인 특성들을 찾음과 동시에 팔로어십에 대해서 연구할만한 가치가 있음을 가설을 통해 검증해 보았다. 하지만 다음과 같은 한계점을 갖고 있다.

첫째, 인구통계적 특성상 직위를 보면 사원·대리·과장이 96.1%를 차지하고 있다. 팔로어십이 최고경영자(CEO)를 제외한 모든 직급의 사람을 대상으로 한다면 과장이상의 직급에서도 많은 표본이 수집되어야 한다.

둘째, 본 연구에서는 자료수집의 주된 방법을 설문지법에 의존하고 있다. 이러한 방법은 그 성질상 자기보고(self-report)의 성질과 지각적인 성질을 가지고 있어서 그 자료의 타당성을 위협하는 요소를 포함하고 있다. 보다 정확한 연구를 위해서는 상급자 또는 하급자가 지각하는 팔로어십 유형을 파악해 보아야 할 것이다.

셋째, 조직문화의 유형화를 사용한 연구의 다양화가 필요하다. 유형화의

7) 부록 <표 9> 참조.

8) 출애굽기 3장 5절.

체계는 현상을 너무 단순화시키고 있기 때문에 조직 현상의 복잡한 측면을 적절하게 반영하지 못할 가능성이 있다. 특히 하나 혹은 2개의 차원에만 의존하는 유형화는 더 큰 비판을 받고 있는 실정이다(문형구 & 장용선 2001).

넷째, 본 연구는 횡단적 연구(cross-sectional study)이기 때문에 차후 연구에서는 종단적인 연구(longitudinal study)와 현장실험연구(experimental field study)가 필요하다.

다섯째, 종속변수의 다양함의 부족을 들 수 있다. 본 연구에서는 단일차원으로 조사하였으나 조직몰입, 직무몰입에 대한 다차원적 속성에 대한 실증연구가 필요하리라 생각되며 차후의 연구에서는 개인차원의 지각이나 직무성과, 조직시민행동 등과 같은 다양한 결과변수들을 포함시켜야 할 것이다.

<참고 문헌>

구본동, “리더십 스타일이 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국외국어대학교 경영대학 박사학위논문, 1998.

김은정 · 박양규 · 박중재, 『SPSS 통계분석』, 21세기사, 1998.

김영조, “조직문화와 조직성과의 변화에 관한 종단적 연구,” 인사·조직연구, 제8권, 제 2호, 8월호, pp.111-134, 2000.

김영조 · 박상언, “조직문화유형, 조직문화강도와 조직성과간의 관계에 관한 연구,” 인사·조직연구, 제 6권, 2호, pp.195-238, 1998.

김희중, “한국 대기업의 기업문화 변화에 관한 연구, 고려대학교 석사학위논문, 2001.

문형구 · 장용선, “리더십과 조직문화: 연구의 동향과 과제”, 인사관리연구, 제24부, 2권, 3월호, pp.58, 2001.

백기복, 『조직행동연구』, 법문사, 1996, p.584

서병인 · 최수형, “리더십, 조직문화, 정보기술간의 관계에 대한 이론적 연구, 부산상대논집, 169-193, 1997.

서인덕, “한국기업의 조직문화 유형과 조직특성간의 관련성 연구,” 서울대 경영학과 박사학위논문, 1986.

신용준, “조직문화와 리더십의 적합성에 따른 조직유효성에 관한 실증연

- 구”, 경성대학교 대학원 박사학위논문, 1994.
- 신유근, 『조직행위론』, 다산출판사, p.211, 1995.
- 양참삼, 『조직이론』, 박영사, 1997
- 이동현 역, 잭 웰치, 『끝없는 도전과 용기』, 청림출판, 2001
- 이부일, “종업원 이직관리에 대한 실증적 연구”, 조선대학교 대학원, 석사학위논문, 1985.
- 이주호, “조직문화 유형, 리더십유형 및 행동성과에 관한 실증연구”, 계명대학교 대학원 박사학위논문, 1996.
- 장동현 역, 켈리, 『폴로우십과 리더십』, 고려원, 1995
- 전상길·김인수, “기업문화와 조직문화의 관련성에 관한 연구 : 기술의 조절효과를 중심으로,” 인사·조직연구, 제5권, 1호, pp.1-49, 1997.
- 정성호 역, 켈리, 『스타퍼포머가 되는 9가지 법칙』, 예문, 2001
- 정찬근, “A Study of Interrelationship Between Leadership and Followership”, 부산대학교 논집 46집, p.13, 1983.
- 채서일, 『사회과학조사방법론』, 서울 법문사, p.562, 1992.
- 최만기 “기업의 문화, 전략 및 성과에 관한 실증연구”, 산학경영기술연구원, 1993.

Allen, N. J. & Meyer, J. P., "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment," *Journal of Occupational Psychology*, 63,pp.1-18.

Angel, H. & Perry, R., "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, pp.1-14, 1981.

Augustrutione, J. C. Personnel Turnover in *Handbook of Modern Personnel Administration*, McGraw-Hill, New York, p.62, 1972.

Bar-Hayim, A. & Berman, G. S., "The Dimensions of Organizational Commitment," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.13, pp.379-387.

Bluedorn, A. C, A Taxonomy of Turnover, *Acadamy of Management Review*, Vol.3, p.647, 1978.

Buchanan II, B., "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations," *Administrative Science Quarterly*, pp. 533-546, 1974.

Chaleff L., The Courageous Follower, *Berrett Koehler*, 1998, p.13

Cheloha, R. S., & Farr. J.L., "Absenteesim, Job Involvement and Job Satisfaction in an Organizational Setting", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, No.4, pp.467-473, 1980.

- Chusmir, L. H., "Job Commitment and the Organizational Woman", *Academy of Management Review*, Vol.7, pp.597-602, 1982.
- Cooke, R. T., & D.M. Rousseau, "Behavioral norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture", *Group & Organizational Studies*, Vol. 13, No. 3, Sept., pp.245-273, 1988.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M, Turnover Overstated; The Functional Taxonomy, *Academy of Management*, Vol. 7, p. 118, 1982.
- Denison, D .R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness, N.Y.: *John Wiley & Sons*, 1990.
- Davis, S. M., Managing Corporate Culture, *Ballinger Pub*, Co., 1984.
- Deal T. E. & Kennedy A. A., Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading, Mass,: Effectiveness, *Addison-Wesley Pub*, 1982.
- Earnes, R. C., "Corporat Cultures and Effective Planning", *Personnel Administrator*, Mar., p.50, 1985.
- Ferris, K. R. and Aranya, N. "A Comparison of Two Organizational Commitment Scales," *Personnel Psychology*, Vol. 36, pp.112-123, 1983.

Follet. M. P. The Essential of Leadership, Urwick, ed, Freedom and Coordination, *Management Pub*, Trust, Ltd, pp.47-60, 1949.

Handy, C., Gods of Management, London: *Souvenir Press*, 1978.

Harrison, R., "Understanding Your Organization's Character," *Harvard Business Review*, May-June, 1972, pp.119-128.

Hawell, J. P. and Costley, D.L., Understanding Behaviors for Effective Leadership, *Prentice Hall*, NJ, 1999.

Hedberg, B. D, Labor Turnover and Retention, New York : *John Wiley & Sons, Inc.*, p.52.

Heller, T. & Van Til. J, "Leadership and Followership : Some summary Propositions," *Journal of Applied Behavioral Science*, 18. 405-414, 1983.

Hunt, G. H., Baliga, B. R., Dachler, H. R., & Schriesheim, C. A., Emerging Leadership Vistas, *Lexington Books*, 1988

Jelinek, M., Smircich, L. and P. Hirsch, "Introduction: A Code of Many Colors," *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, pp.331-338, 1983,

Jones, G. R., "Transaction Costs, Property Rights and Organizational Culture ; An Exchange Perspective," *Administrative Science*

Quarterly, Vol. 28, 1983, pp.457-467.

Joseph A. Steger, George E. Manners, Jr & Thomas W. Zimmer,
"Following the leader : How to link management style to
subordinate personalities, *Management Review*, October, 1982.

Kanungo. R. N & Gorn. G. J., "Job Involvement and Motivation : Are
Intrinsically Motivated Managers More Job Involved? ",
Organizational Behavior and Human Performance, Vol.26.
p.266, 1980.

Kanungo, R. N., "Measurement of Job and Work Involvement",
Journal of Applied Psychology, Vol. 67, No. 3, pp.341-349,
1982.

Kanungo, R. N., "The Concept of Alienation and Involvement
Revisited", *Psychological Bulletin*, Vol.86, No.1, pp.119-138,
1979.

Kelley, R. E., "In Praise of Followers," *Harvard Business Review*,
November-December, 1988.

Kelley, R. E., How to be a Star at Work, *Times Business*, 1999.

Kelley, R. E., The Power of Followership: How to Create Leaders
People Want to Follow, Followers and Lead Themselves,
Doubleday, 1992.

Ket de Vries, M. F. R., "Personality, Culture and Organization",
Academy of Management Review, Vol.11, No.2, 1986.

Kimberly, J.R. & Quinn, R.E., *Managing Organizational Transitions*,
Homewood: R.D.Irwin, 1984.

Lawler, E. E. III & Hall, D. T., "Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation",
Journal of Applied Psychology, vol.54, No.4, pp.305-312, 1970.

Lodahl, T.M, & Kejner, K., "The Definition and Measurement of Job Involvement",
Journal of Applied Psychology, Vol. 49, No.1, pp24-33, 1965.

Lundberg, C. C., "Strategies for Organizational Transitioning," in
Kimberly, J. R. and Quinn, R. E.(Eds), *New Futures : The Challenge of Managing Corporate Transitions*. New York :
Dow Jones-Irwin, pp.60-82, 1984.

Luthans, F. Back, D. & Taylor, L. "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents,"
Human Relations, Vol.40, No. 4, pp.219-236.

Manz. C. C & Sims. H. P. Jr, "Super leadership : Beyond the myth of heroic Leadership,"
Organizational Dynamics, vol.29, pp.18-35, 1991.

Meindl, J. R. & Erlich. S. B, "The Romance of leadership and the

evaluation of organizational performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 30, pp.91-109, 1987.

Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A., "Commitment to Organizations and Occupations: Extention and Test of a Three-component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78-4, pp.538-551, 1993.

Miles, R. H, *Macro-Organizational Behavior*, Santa Monica, CA, *Goodyear Pub.*,1980.

Mock, M. K. "Job Involvement, Internal Motivation and Employees Integration into Networks of Work Relationships", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.25, No.1, p.17. 1980.

Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M.,*Employee-Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York, *Academic Press*, 1982.

O'Reilly, C. & Chatman, J. "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Profile Behavior," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 429-499, 1986.

O'Toole, J.J., "Corporate and Managerial Culture", in Cooper, C.L(ed), *Behavioral Problems in Organizations*, Engleweed Cliffs, NJ, *Prentice-Hall*, 1979.

Ouchi, W. G., *Theory Z*, Reading, MA : *Addison-Wesley*, 1981.

Ouchi, W. G., "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 239-141, 1980.

Paul Willax, "Leadership requires seeing what makes a good 'follower'", N.H. *Business Review*, may 4, vol 17, 2001.

Pascale, R.T. & Athos, A.G., *The Art of Japanese Management*, *Penguin Books*, NY, 1981.

Pettman, D. B, *Labor Turnover and Retention*, *John Wiley & Sons, Inc.*, p. 52.

Pittman T. S., Rosenbach, W. E., & Potter E. H. "Follower as Partner: Taking the Initiative for Action," In Rosenbach, W. E. & Taylor, *Contemporary Issues in Leadership*, 4th ed., *Westview Press*, 1998.

P. Pigors & C. A. Myers, *Personnel Administration*, 9th, ed., NY, *McGraw-Hill Inc.*, p.218, 1981.

Porter, L. W., R. M., Mowday, R. T., and Boulian, P. V. "Organizational Commitment, Job satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp. 603-609, 1974.

Price, J. L, *The Study of Turnover*. Ames : *10 WA State University*,

p.6. 1977.

Quinn, R. E., *Beyond Rational Management*, San Francisco: *Jossey-Bass*, 1988.

_____ & M. R. McGrath, *The Transformation of Organizational Culture : A Competing Values Perspectives*, in Frost, P. J., CA : *Sage Publications*, pp.315-334., 1985.

_____ & Rohrbaugh, J. "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward Competing Values Approach to Organizational Analysis," *Management Science*, vol.29, no.3, pp.363-377. 1983.

Quy Nguyen Huy, "In Praise of Middle Manager", *서강 HBR*, 2002, Jan-Feb, 2002.

Rabinowits. S & Hall. D. T., "Organizational Research on Job Involvement", *Psychological Bulletin*, Vol.84, No.2, pp.265-288, 1977.

Robert Goffee & Gareth Jones, "Followership. It's Personal, Too", *Harvard Business Review*, December, 01, 2001

Ronald, G. R & Albert, C. H,"Followership and Federal Worker," *Public Administration Review*, Nov., pp.962-968, 1998.

Saleh, S.D., & Hosek, J "Job Involvement: Concept and Measurement",

Academy of Management Journal, Vol.19, pp.213-224, 1976.

Sathe, V., "Decertifying Corporate Culture", *Harvard Business School*, 1983.

Schein, E. H., *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, Inc., *Englewood Cliffs*, 3rd, NJ. 1980.

Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco C A : *Jossey-Bass*, 1985.

Scholl, R. W., "Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Forces," *Academy of Management Review*, 1981.

Shore, L. M. & Wayne, S. J. "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp.774-780.

Smircich, L., "Concept or Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 343-353, 1983.

Steers, R. M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, p.45, 1977.

Steers, R. M. *Introduction to Organizational Behavior*, 2nd ed. Glenview,

III: *Scott, Foresman and Co.*, p. 419, 1984.

Wallach, E.J, "Individuals and Organizations the Culture Match" *Training and Development Journal*, Feb.,1983.

Wiener, Y., "Forms of Value Systems : A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Culture," *Beverly Hills, California, Sage*, pp.315-334, 1988.

Weiner, Y., "Commitment in Organization : A Normative View," *Academy of Management Review*, Vol. 17, No.3, pp.418-428, 1982.

Yukl, G., *Leadership in Organizations*, 4th ed., *Prentice-Hall*, 1998.

<설문지>

안녕하십니까?

매우 바쁘신 와중에 본 조사에 응해 주셔서 대단히 감사합니다.
본 설문지는 조직문화와 Followership에 대한 연구를 위해서
작성되었습니다.

본 연구를 통해서 팔로어에 대한 이해의 폭을 넓히는데 일익을
담당하고자 하오니, 귀하의 귀중한 경험을 토대로 직접 성실히
빠짐없이 응답해 주시면 감사하겠습니다.

귀하의 응답은 통계법에 의해 비밀이 보장되며 절대로 공개하지
않을 것이며, 연구목적에만 사용될 것을 약속드립니다.

만일 조사내용에 의문사항이 있으시면 아래의 연락처로 연락
주시기 바라며, 바쁘신 시간을 내어 설문에 응해 주신데 대하여
깊이 감사 드립니다.

2004년 4월

한성대학교 대학원 인사관리 전공 : 이승엽(☎ 011-778-5437)

지도교수 : 김원중

각 설문 항목은 귀하께서 평소에 생각하고 계시는 견해를 문의하고자
하는 항목입니다. 각 설문 항목을 자세히 읽어보시고 귀하께서 평소에
느끼시는 대로 평가하여 주시기 바랍니다. 한 항목도 빠짐없이 답하여
주시기 바랍니다.

I. 다음은 귀하의 Followership을 알아보기 위한 것입니다. 자신의 생각과 일치하는 곳에 'V' 표시를 하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 아니 다			보통 이다			매우 그렇 다
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1. 나의 일이 나의 개인적인 꿈을 성취하는데 도움이 된다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나 개인의 작업목표가 조직의 목표와 조화를 이룬다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나는 아이디어와 능력을 조직에 쏟아 붓고, 매우 헌신적으로 일을 한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나의 일에 대한 열의로 동료 직원들을 활기 차게 만든다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 상사의 지시를 기다리거나 단순히 따르지 않고 조직의 목표를 달성하기 위해 무엇이 제일 중요한 활동인가를 내가 직접 판단 한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 조직에 더욱 가치 있는 사람이 되기 위해서 독특한 능력을 적극적으로 발휘한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 새로운 일이 시작되었을 때 상사가 중요하다고 생각하는 업무에 대해서는 적극적으로 행동한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 상사는 내가 기한 내에 일을 훌륭히 해낼 수 있을 것이라고 믿고 임무를 내게 맡긴다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 나는 일을 성공적으로 완수하기 위해 나의 업무 범위를 벗어나는 일도 찾아내서 솔선 수 범한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 집단 프로젝트의 리더가 아니더라도 맡은 일보다 더 많은 일을 하여 조직에 공헌한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 조직의 목표에 공헌할 수 있는 새로운 아이디어를 독자적으로 고안해서 적극적으로 제시한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

항 목	전혀 아 니 다			보통 이다			매우 그 령 다
12. 어려운 문제들을 해결할 때 상사에게 의존하기보다는 스스로 해결하려고 한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. 비록 내가 아무런 인정을 받지 못 할지라도 다른 동료들이 좋은 평가를 받도록 돕는다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. 필요한 경우 일부러 반대의견을 개진해서라도 상사나 부서에서 아이디어나 계획을 다시 한번 생각하도록 돕는다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15. 상사의 요구나 목표, 제약을 이해하고, 충족시키기 위해서 열심히 일한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
16. 나의 약점을 극복하고 솔직하게 인정한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
17. 지시를 받은 일만 하는데서 탈피해 상사가 내린 판단이 얼마나 현명한가를 스스로 평가해 보는 습관이 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
18. 상사가 나의 전문분야나 개인적인 흥미에 정면으로 배치되는 일을 해달라고 부탁할 때 <싫다>고 한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
19. 상사나 회사의 기준이 아니라 자신의 윤리적 기준에 따라 행동한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
20. 회사나 집단과 갈등이 생기거나 상사로부터 보복을 당한 다고 해도 나는 중요한 이슈에 대해서 나의 견해를 주장한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

II. 다음 문항들은 귀사 조직의 문화 특성을 기술한 것입니다. 가장 잘 설명하고 있다고 생각하는 항목에 체크해 주십시오

항 목	전혀 아니 다	①	②	③	보통 이다	④	⑤	⑥	매우 그렇 다	⑦
1. 우리 회사는 생산성과 효율성을 중시한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦			
2. 우리 회사는 계획수립과 목표설정을 중시한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦			
3. 우리 회사는 실적 위주로 평가한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦			
4. 우리 회사는 목표달성 위주로 행사한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦			
5. 우리 회사는 창의성, 적응성, 혁신성을 강조한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦			
6. 우리 회사는 성장과 자원의 획득을 중시한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦			
7. 우리 회사는 새로운 도전을 해결하기 위하여 구성원들의 직관과 통찰력을 중시한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦			
8. 우리 회사는 늘 새로운 것에 대한 도전을 강조한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦			
9. 우리 회사는 친화와 참여를 강조한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦			
10. 우리 회사는 종업원 개개인의 개발을 중시한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦			
11. 우리 회사는 집단의 사기와 응집성을 중시한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦			
12. 우리 회사는 상호협조 및 신뢰감이 높다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦			
13. 우리 회사는 안정성과 일관성을 중시한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦			
14. 우리 회사는 문서화, 책임, 정보관리를 강조한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦			
15. 우리 회사는 업무수행시 정해진 규칙과 규율을 엄격히 준수한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦			
16. 우리 회사는 엄격한 결재과정을 통해 부서 전체의 통솔과 통제를 강조한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦			

Ⅲ. 다음 문항들은 귀하의 이직의도(1-4),조직몰입(5-9),직무몰입(10-13)을 기술한 것입니다. 가장 잘 설명하고 있다고 생각하는 항목에 체크해 주십시오

문	항	전혀 아니다	보통 이다	매우 그렇다		
1.	나는 다른 회사로 옮길 기회가 주어진다면 옮기겠다	①	②	③	④	⑤
2.	나는 우리 회사를 그만두고 다른 회사로 옮기고 싶을 때가 있다	①	②	③	④	⑤
3.	나는 앞으로도 계속 우리 회사에서 근무하고 싶은 마음이 있다	①	②	③	④	⑤
4.	나는 가까운 장래에 다른 회사로 옮기기 위하여 노력하겠다	①	②	③	④	⑤
5.	나는 이 조직(회사)에서 계속적으로 일하고 싶다	①	②	③	④	⑤
6.	이 조직(회사)의 직원이 된 것을 자랑스럽게 생각한다	①	②	③	④	⑤
7.	조직(회사)의 발전을 위해서 최선을 다해서 공헌하고 싶다	①	②	③	④	⑤
8.	다른 사람에게 이 조직(회사)에서 일하는 것을 자랑스럽게 말한다	①	②	③	④	⑤
9.	이 조직(회사)의 발전을 위해서라면 무엇이든지 다 할 용의가 있다	①	②	③	④	⑤
10.	내 생활의 중요한 만족은 나의 일에서 나온다	①	②	③	④	⑤
11.	내 직무에 애착을 갖고 있다	①	②	③	④	⑤
12.	나의 개인적 인생목표의 상당부분은 현재 내가 수행하고 있는 직무를 통해 달성될 수 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤

IV.다음은 전체 조사대상을 집단으로 분류하기 위한 항목으로서 귀하의 신상에 관한 것입니다. 해당항목을 체크(V).하여 주시거나 직접 기재하여 주시면 감사하겠습니다.

1. 귀하께서는 남 () 여 ()
2. 귀하의 연령을 기입하여 주십시오 만 ()세
3. 귀하의 학력을 기입해 주십시오
 ① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원이상
4. 귀하의 직위를 기입하여 주십시오
 ① 사원 () ② 대리 () ③ 과장 ()
 ④ 차장 () ⑤ 부장 () ⑥ 이사 이상 ()
5. 귀사의 업종을 기입해 주십시오
 ① 전기전자 ② 식음료 ③ 기계·금속 ④ 자동차 ⑤ 건설 ⑥ 석유·화학
 ⑦ 통신업 ⑧ 금융업 ⑨ 운송업 ⑩ 유통업 ⑪ IT ⑫ 서비스 ⑬ 의약
6. 귀하의 담당업무를 기입해 주십시오
 ① 생산·기술 ② 판매·영업 ③ 재무·회계
 ④ 인사·총무·전략 ⑤ 연구·개발 ⑥ 기타
7. 귀하의 종교에 대해서 기입해 주십시오
 ① 기독교 ② 천주교 ③ 불교 ④ 유교 ⑤ 무교

설문에 끝까지 응해주셔서 감사드립니다. 수고하셨습니다.

부록

<표 1> 조직문화별 팔로어십에 대한 분석(전기/전자)

구 분		팔로어십					Total	χ^2, p
		실무형	수동형	모범형	소외형	순응형		
조직문화	개발문화	6 75.0%	2 25.0%				8 100.0%	6.960 .641
	위계문화	5 45.5%	1 9.1%	2 18.2%		3 27.3%	11 100.0%	
	합의문화	2 66.7%				1 33.3%	3 100.0%	
	합리문화	18 64.3%	3 10.7%	3 10.7%		4 14.3%	28 100.0%	
Total		31 62.0%	6 12.0%	5 10.0%		8 16.0%	50 100.0%	

<표 2> 조직문화별 팔로어십에 대한 분석(식음료/유통)

구 분		팔로어십					Total	χ^2, p
		실무형	수동형	모범형	소외형	순응형		
조직문화	개발문화	2 50.0%		2 50.0%			4 100.0%	24.117* .020
	위계문화	1 14.3%	1 14.3%	3 42.9%	2 28.6%		7 100.0%	
	합의문화	3 42.9%	1 14.3%		3 42.9%		7 100.0%	
	합리문화	9 25.7%	4 11.4%	14 40.0%		8 22.9%	35 100.0%	
Total		15 28.3%	6 11.3%	19 35.8%	5 9.4%	8 15.1%	53 100.0%	

* : p<.05

<표 3> 조직문화별 팔로어십에 대한 분석(자동차/건설/석유화학)

구 분		팔로어십					Total	χ^2, p
		실무형	수동형	모범형	소외형	순용형		
조직문화	개발문화	1 100.0%					1 100.0%	12.491 .187
	위계문화	5 71.4%		1 14.3%		1 14.3%	7 100.0%	
	합의문화	3 75.0%	1 25.0%				4 100.0%	
	합리문화	5 20.8%	4 16.7%	12 50.0%		3 12.5%	24 100.0%	
Total		14 38.9%	5 13.9%	13 36.1%		4 11.1%	36 100.0%	

<표 4> 조직문화별 팔로어십에 대한 분석(통신/IT/서비스)

구 분		팔로어십					Total	χ^2, p
		실무형	수동형	모범형	소외형	순용형		
조직문화	개발문화	2 15.4%		7 53.8%	4 30.8%		13 100.0%	26.751** .008
	위계문화	9 37.5%	5 20.8%	7 29.2%	2 8.3%	1 4.2%	24 100.0%	
	합의문화	8 44.4%	3 16.7%	4 22.2%	2 11.1%	1 5.6%	18 100.0%	
	합리문화	17 48.6%		11 31.4%	1 2.9%	6 17.1%	35 100.0%	
Total		36 40.0%	8 8.9%	29 32.2%	9 10.0%	8 8.9%	90 100.0%	

** : p<.01

<표 5> 조직문화별 팔로어십에 대한 분석(의약)

구 분		팔로어십					Total	χ^2, p
		실무형	수동형	모범형	소외형	순응형		
조직문화	개발문화	5 83.3%			1 16.7%		6 100.0%	17.249 .140
	위계문화	7 43.8%	3 18.8%	1 6.3%		5 31.3%	16 100.0%	
	합의문화	6 46.2%	4 30.8%	2 15.4%		1 7.7%	13 100.0%	
	합리문화	9 50.0%	2 11.1%	3 16.7%		4 22.2%	18 100.0%	
Total		27 50.9%	9 17.0%	6 11.3%	1 1.9%	10 18.9%	53 100.0%	

<표 6> 조직문화와 직위

		직위						Total
		사원	대리	과장	차장	부장	이사 이상	
조직문화	개발문화	15	13	3		1		32
		9.9%	16.3%	7.5%		33.3%		11.3%
	위계문화	34	18	12			1	65
		22.5%	22.5%	30.0%			50.0%	23.0%
	합의문화	26	12	3	3	1		45
		17.2%	15.0%	7.5%	50.0%	33.3%		16.0%
	합리문화	76	37	22	3	1	1	140
		50.3%	46.3%	55.0%	50.0%	33.3%	50.0%	49.6%
Total		151	80	40	6	3	2	282
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

<표 7> 팔로어십 유형과 직위

		직위						Total	
		사원	대리	과장	차장	부장	이사 이상		
팔로어십	실무형	68	36	14	4		1	123	
		45.0%	45.0%	35.0%	66.7%		50.0%	43.6%	
	수동형	22	9	3				34	
		14.6%	11.3%	7.5%				12.1%	
	모범형	26	23	17	2	3	1	72	
		17.2%	28.8%	42.5%	33.3%	100.0%	50.0%	25.5%	
	소외형	9	5	1				15	
		6.0%	6.3%	2.5%				5.3%	
	순용형	26	7	5				38	
		17.2%	8.8%	12.5%				13.5%	
	Total		151	80	40	6	3	2	282
			100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

<표 8> Follower Style

관계주도	고	정치가	파트너
	저	부하직원	공헌자
		저	고
		성과주도	

<표 9> 팔로어 구분의 기본적인 접근

자아의 보호 또는 확장된 자아

		고	중	저
자아의 증진 또는 확장된 자아	고	게임 플레이어	성취자	가미가제
	중	관료주의자	수퍼 팔로어	예술가
	저	무관심자	바보	이상 성격자

ABSTRACT

The Relationships between Organizational culture and Followership style

Lee, Seung-Yub

Major in Human Resources Management

Dept. of Business Administration

Graduate School of Hansung University

Effective leadership depends on effective followers, and followers may even be more important than leaders. follower is almost a pejorative term in our culture. We much prefer to focus on the role on leader. There's plenty of research on what we should look for in a leader, but not on what we should look for in a follower. Why not pay attention to that 98 percent of the people who are followers?

This research focus on the relationships among organizational culture and followership style and organizational effectiveness consisted of turnover intent, organizational commitment, and job involvement. For the research, 282 members were surveyed in Kyounggi province and Seoul city.

This study aims to know if the organizational culture has an relationship on the Followership, and to find what kind of the

organizational culture and the Followership joins. and then perceived followership is how to influence about organizational effectiveness.

To complete the aims, I actually research all of the literature and the previous studies, set up hypothesis and then analyze it.

It was able to divide into four types on The organizational culture and five types on The followership. The organizational culture come from competing values model so called by Quinn and McGrath. They classified developmental, group, hierarchical, rational culture. And the followership was made of classified five types which were made by Robert E. Kelley. He constructed a simple model - intersecting axes creating four quadrants and categorized five types which means passive, conformist, alienated, pragmatist and effective follower which was based on study in 1992. He claims that followers can be independent critical-thinkers or dependent uncritical thinkers (the north-south axis); active or passive(the east-west axis).

The summary of results are below as follow ;

First, Organizational culture has a positive relationship.

Rational culture has almost a half. It consist of 140 people and 49.6%.. Also the pragmatists are No.1 all over the organizational culture in my study. According to kelley's study, pragmatists ranks approximately from 25% to 35%. In this study, The number of the pragmatists is 123 people and 43.6%. It's not too curious thing because most of company with this survey has experienced downsizing and restructuring. Whenever unstable business situation shows, pragmatist is

coming up.

Second, the conformist follower is the lowest turnover intention but the alienated follower is the highest turnover intention in this paper. The conformist follower(SE quarter) will respond aggressively to direction given by the leader but are loath to evaluate or criticize. Interestingly, weak, unenlightened managers are inclined to see them as "most accommodating" and generally favor them at promotion time. They find that "clones are comfortable," a career-killing conviction at best. The dregs of the lot are the independent, passive critical thinkers. They're bright, but keep their thoughts to themselves. These counter-productive subversives(in the NW) are not on the team and are pleased to see the leader stumble and fail, even if they could act to avoid it. They are unredeemable enemies who have to be purged from the system as quickly as possible. The alienated follower are easily exposed to turnover and layoff.

Third, the alienated follower is the lowest organizational commitment but the effective follower is the highest organizational commitment in this thesis. Steers insist that organizational commitment will forecast well to turnover intention and organizational commitment is good guided for organizational effectiveness. In other words, organizational commitment and turnover intention is reverse relationship.

Last, the effective follower is the highest job involvement but the alienated follower is the lowest in this research. This is same order like organizational commitment.

However, this study still has some limitations which should be

considered in future study.

First, This study is short of sample. Under manager, it occupied 96%. Next study, needs more samples over manager.

Second, Next study needs to more compare with other companies and industries. For example, small and medium sized business vs big company and multinational company vs big company and NGO vs private company and secondary industry vs tertiary industry.

Third, This essay is based on cross-sectional study. Next study needs to survey longitudinal study and experimental field study.

<감사의 글>

‘나의 힘이신 여호와여 내가 주를 사랑하나이다(시편 18:1)’의 말씀 주시고 때로는 힘든 시간을 만나면 ‘내가 어찌하여 낙심하여 내 속에서 불안해하는가 너는 하나님께 소망을 두라 그가 나타나 도우심으로 말미암아 내가 여전히 찬양하리라(시편 42:5)’란 말씀으로 위로하시고 ‘너희는 이제 가만히 서서 여호와께서 너희 목전에 행하시는 이 큰일을 보라(삼상 12:16)’란 말씀으로 이 논문을 완성해주신 주님께 모든 감사와 영광과 찬양을 드립니다.

부족한 저를 이끌어주신 지도교수님이신 김원중 교수님, 심사위원장이신 정명호 교수님, 논문이 완성되기까지 큰 도움을 주신 차종석 교수님께 무한한 감사의 말씀을 드리고 싶습니다. 또한 저의 대학원 생활에 아낌없는 지도·편달해주셨던 김길평, 최송길, 신민철, 정승환, 안병석 교수님과 박사과정의 신영철 선생님께 감사의 말씀을 전하고 싶습니다.

설문지를 맡아준 귀한 달형이,도윤이,선영이,완성이,정각이,혜원누나,지연이,관우,수진이,희조,진우,정교형,영욱이,근명이,민종이,운형이,윤선이와 중보기도로 힘을 준, 태연이를 비롯한 소망 청년부 목회지원부 지체들, 성연이와 재상이를 비롯한 72연령 친구들, 믿음의 선후배님들,고형진목사님,차명호목사님,강성우전도사님,김혜은전도사님에게 너무나 감사하다고 이 자리를 빌어서 말씀드립니다.

또한 언젠가 만날 어디에 있을 그 누군가와 든든한 큰형과 형수님, 올해 결혼한 둘째형과 한 가족이 된 둘째 형수님에게 감사드리며, 늘 기도와 사랑으로 보살펴 주신 아버지와 어머니께 무한한 존경과 사랑을 막내아들 승엽이가 드립니다.