

임파워링 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향에서 리더-구성원 교환관계 및 팔로워십 특성의 조절효과*

윤종환

제1저자, 단국대학교 경영대학원

이호선

교신저자, 단국대학교 경영학부

Received 06 March 2019; Revised 25 March 2019; Accepted 31 March 2019

요 약

임파워링 리더십은 조직구성원들이 권한을 위임받아서 업무를 수행하는 과정에서 자율성을 발휘할 수 있도록 동기부여를 해주는 리더십으로써 주목받고 있다. 본 연구는 임파워링 리더십이 조직구성원의 심리적 임파워먼트에 미치는 영향과 이러한 영향과정에서 리더-구성원 교환관계 및 팔로워십 특성이 미치는 조절효과를 밝히는데 목적을 두고 연구를 진행하였다.

연구가설을 검증하기 위한 자료는 반도체 및 디스플레이 관련 장비업체 및 반도체 패키징 업체를 대상으로 설문지를 실시하였으며, 총 250부의 설문지를 배포하여 230부를 회수하였으며, 이 중 12부를 제외한 218부의 설문지를 표본으로 분석에 활용하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 임파워링 리더십은 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 둘째, 리더-구성원 교환관계는 임파워링 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향을 조절하는 것으로 분석되었다. 셋째, 팔로워십 특성은 임파워링 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향을 조절하는 것으로 분석되었다. 세부적으로는 팔로워십 특성의 하위변수인 능동적 참여, 팀 정신, 목표일치성은 임파워링 리더십과 심리적 임파워먼트와의 관계에서 조절역할을 하는 것으로 분석된 반면, 비판적 사고는 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

본 연구는 이상과 같이 임파워링 리더십과 심리적 임파워먼트와의 관계, 리더-구성원 교환관계 및 팔로워십 특성 간의 관계를 실증적으로 규명한 것은 중요한 의미가 있다고 볼 수 있으며, 조직구성원의 실질적인 임파워먼트와 연계될 수 있는 심리적 임파워먼트에 영향을 미칠 수 있는 리더십 요인, 리더와 조직구성원과의 관계 요인 및 조직구성원의 팔로워십 특성 요인 등의 관계들에 대한 종합적인 규명을 통해서 조직관리 및 팔로워십 개발에 대한 방향을 제시했다는 점에 의의가 있다.

핵심주제어 : 임파워링 리더십, 심리적 임파워먼트, 리더-구성원 교환관계, 팔로워십 특성

* 본 논문은 한국연구재단과 아태경상저널에서 정한 윤리규정을 준수함.

Moderating Effect of LMX and Followership Characteristics on Relationship between Empowering Leadership and Psychological Empowerment*

Jonghwan Yoon

Graduate School of Business Administration, Dankook University

Hosun Lee

Department of Business Administration, Dankook University

Received 06 March 2019; Revised 25 March 2019; Accepted 31 March 2019

Abstract

Empowering leadership is attracting attention as a leadership that motivates employees to demonstrate their autonomy in the process of delegated authority. The purpose of this study is to investigate the effects of empowering leadership on the psychological empowerment of organizational members and the moderating effects of leader-member exchange and characteristics of followership.

In order to verify the research hypothesis, we conducted a questionnaire survey on semiconductor and display equipment industry and semiconductor packaging companies. We distributed 250 questionnaires and collected 230 questionnaires, analysed 218 questionnaires excluding 12 of them.

The results of the study are summarized as follows. First, empowering leadership has a positive effect on psychological empowerment. Second, the leader-member exchange has a moderating effect on the relationship between empowering leadership and psychological empowerment. Third, characteristics of followership also have moderating effects on the relationship between empowering leadership and psychological empowerment. Specifically, the sub-variables of active participation, team spirit, and goal consistency were found to play a moderating role on the relationship between empowering leadership and psychological

* All papers comply with the ethical code set by the National Research Foundation and the Asia-Pacific Journal of Business and Commerce.

empowerment, whereas critical thinking had no moderating effect.

The importance of this study is to empirically identify the relationship between empowering leadership and psychological empowerment, the relationship between leader-member exchange and characteristics of followership. The implication of this study is to suggest the direction for developing management of organization and followership through comprehensive identification of the relationship between leadership factors that affect psychological empowerment that can be associated with actual empowerment of organizational members, relationship factors between leader and followers, and characteristics of followership.

Keyword : Empowering Leadership, Psychological Empowerment, Leader-Member Exchange, Characteristics of Followership

1. 서론

리더십이란 일반적으로 리더가 조직의 목적을 달성하기 위해 조직구성원들에게 영향력을 행사하는 과정이라고 정의되고 있는데, 최근의 경영환경의 변화에 대응하기 위한 리더의 역할에 적합한 리더십 이론으로써 임파워링 리더십(empowering leadership)이 관심을 받고 있다(Sarivasta, Bartol & Locke, 2006). 전통적인 조직에 있어서 의사결정 권한은 조직의 관리자가 통제하고 있었고, 조직의 구성원들은 관리자의 지시와 통제에 맞춰 성실하게 업무를 수행하는 역할에 충실하기만 하면 되었다(Manz & Sims, 1987). 그렇지만 경영환경이 급변하는 상황에서 고객의 요구에 신속하게 대응하기 위해서는 관리자가 아닌 고객과 접점에 있는 조직구성원이 의사결정 권한을 부여받아 자율적이고 유연하게 고객의 요구에 대응해야 한다. 조직구성원이 적극적이고 능동적인 역할을 수행하는 임파워먼트된 조직구성원이 되어야 한다는 관점에서 임파워링 리더십은 리더가 조직구성원들에게 자율성을 확대하고 권한의 공유를 강조하는 리더십으로써 급변하는 경영환경에 적합한 리더십이 될 수 있다(Arnold, et al., 2000).

하지만 임파워링 리더십의 효과는 실질적으로 조직구성원의 심리적 임파워먼트를 통해서 이루어지게 된다. 즉, 임파워링 리더십이 조직에 미칠 수 있는 긍정적인 효과들은 실질적으로 조직구성원들이 심리적인 임파워먼트를 느끼고 있을 때에 나타나는 것이다. 따라서 본 연구에서는 조직구성원들이 인지하는 심리적 임파워먼트에 리더 차원에서의 임파워링 리더십이 영향을 미치는 정도와 아울러 이러한 영향관계에 있어서 리더-구성원 교환관계 및 팔로워십의 특성의 영향력을 알아보고자 한다.

리더가 발휘하는 리더십이 조직구성원 모두에게 동일하게 작용하여 조직구성원 모두가 동일한 수준의 성과를 만들어내는 것은 아니다. 리더-구성원 교환관계(LMX: Leader Member Exchange)이론에 따르면 리더는 구성원 각각을 서로 다르게 인식하여 동일한 조직 내에서도 서로 차별적인 영향력을 행사한다고 한다(Gran & Uhl-Bien, 1991). 즉, 리더십은 조직구성원 전체에 대해서 행사되지만 리더십의 실질적인 효과는 리더십의 대상인 조직구성원들과의 개별적인 관계에 따라 그 효과에 차이가 발생한다. 또한 리더십의 결과는 궁극적으로 조직구성원인 팔로워를 통해서 발현된다. 기존에는 팔로워는 단지 리더가 이끄는 바에 따라 단순히 따라가는 것이 바람직하다는 사고가 지배적이었기 때문에 조직의 목표 달성과정에서 리더십에 비하여 팔로워십의 중요성은 상대적으로 낮았다. 그렇지만 Kelley(1998)의 연구에서는 조직의 성공에 리더가 기여하는 수준은 10~20%에 그치고 나머지는 팔로워들이 기여한다고 주장하면서 팔로워십의 개념과 팔로워들이 보유하고 발휘하는 특성의 중요성이 높아지고 있다.

이와 같은 배경을 고려하여 본 연구에서는 임파워링 리더십이 조직구성원의 심리적 임파워먼트에 미치는 영향을 알아보고, 아울러 리더-구성원 교환관계 및 팔로워십 특

성에 따라 임파워링 리더십이 조직구성원의 심리적 임파워먼트에 미치는 영향에 차이가 난다는 것을 분석함으로써 조직관리에 있어서 리더와 팔로워 간의 관계를 보다 심도 있게 다루고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1. 임파워링 리더십

임파워링 리더십은 기존의 위계적인 조직관리에서 벗어나 조직구성원의 자율경영을 중시하는 조직체제로 전환되는 과정에서 리더에게 요구되는 능력이나 행위에 중점을 둔 리더십이라고 할 수 있다. 즉 조직구성원들에게 업무수행과정에서 필요한 권한을 부여하고 지속적으로 동기부여하기 위해 조직의 리더는 자신이 보유하고 있던 권한을 조직구성원들과 공유하고 조직구성원들의 내적 동기부여 수준을 제고시키도록 노력해야 한다.

임파워링 리더십은 크게 두가지 관점에서 살펴볼 수 있는데(정국현, 2010), 첫 번째는 임파워링 리더십을 구성원들에게 파워를 공유하고 책임과 자율성을 부여하는 리더의 행위에 중점을 두는 관점이다. Bennis & Townsend(1997)은 임파워링 리더 행위는 구성원들에게 자율성을 부여해야 하는 현재의 경영환경에 적합한 것으로 보고 임파워먼트 과정에서의 리더의 역할을 강조하였다. Stewart(1994)는 임파워먼트 과정에서의 리더의 역할은 권한부여(enabling), 촉진(facilitating), 컨설팅(consulting), 협업(collaborating), 멘토링(mentoring)과 지원(supporting)의 역할을 수행해야 한다고 하였다. Arnold, et al.(2000) 역시 임파워먼트 과정에서의 리더의 행위에 초점을 맞춰 조직구성원들의 임파워먼트에 영향을 미칠 수 있는 리더의 행위를 측정할 수 있는 행동지표로써 술선수범, 코칭, 참여적 의사결정, 정보공유 및 관심표출이라는 다섯 가지의 임파워링 리더 행위를 제시하였다. 임파워링 리더십에 대한 두 번째의 관점은 리더의 임파워먼트에 대한 구성원들의 반응, 특히 그들의 심리적인 상태에 관심을 두는 것이다(Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995). Srivastava, et al.(2006)은 임파워링 리더십을 조직구성원들과 권한을 공유하고 조직구성원들의 내재적인 동기부여 수준을 높이는 리더의 행위로 정의하였으며, Zhang & Bartol(2010)은 임파워링 리더십이란 조직구성원들이 수행하는 과업의 중요성을 인식할 수 있도록 설명해 주고, 과업 수행 시 의사결정과정에서 높은 자율성을 부여하고, 조직구성원들의 역량을 신뢰하고, 업무성과에의 방해 요소를 제거함으로써 조직구성원들과 파워를 공유하는 과정으로 정의하였다.

임파워링 리더십의 효과에 대한 논의로, Ahearne, et al.(2005)는 임파워링 리더십은

조직구성원들이 수행하는 직무의 중요성을 인식시켜주고, 직무 수행 중의 의사결정과정에 참여할 수 있도록 하고, 조직구성원들의 성과가 향상될 것이라는 신뢰감을 표시하며 관료주의의 문제점을 제거해 주는 역할을 한다고 하였으며, 실증연구를 통해서도 임파워링 리더십과 조직구성원들의 자기효능감과는 정(+)의 관계가 있음을 입증하였다. Zhang & Bartol(2010)은 임파워링 리더십을 통해 조직구성원들에게 수행하는 직무의 중요성을 인식할 수 있도록 하며, 조직구성원들이 자율적으로 의사결정할 수 있는 권한을 부여해주며, 조직구성원들이 발휘하는 역량에 대하여 신뢰를 표시하고, 성과목표를 달성하는 과정에서 방해가 될 수 있는 요인들을 제거하여 준다고 하였다.

2.2. 심리적 임파워먼트

심리적 임파워먼트는 조직에서 임파워먼트가 실행되었을 때 반응하는 조직구성원의 심리적 상태를 의미하는 것이다. 임파워먼트를 리더가 보유하고 있는 권한을 공유나 위임의 관점에서 보면 임파워먼트는 리더의 리더십이나 권한의 위양과 같은 행동에 초점을 두게 된다. 그렇지만 이러한 리더 중심의 임파워먼트에서는 조직의 구성원들이 실제 임파워먼트 되었는지에 대해서는 관심의 중요도가 낮아지게 된다. Conger & Kanungo(1988)은 리더의 임파워먼트 행동이 조직구성원을 반드시 임파워먼트 시키는 것이 아니라고 하였다. 조직구성원의 관점에서는 조직이나 리더로부터 책임과 권한을 부여받아 직무나 상황을 통제할 수 있고 과업을 수행할 수 있다는 신념이 형성되게 되므로, 심리적 임파워먼트에서는 조직구성원이 책임을 부여받는 것을 강조하는 것이 아닌 조직구성원이 심리적 주체로서 개인적인 내면에서 형성되어지는 권한 및 책임, 자율성 등을 강조한다(Thomas & Velthouse, 1990). 최근의 임파워먼트 개념은 리더의 입장에서 단순히 조직구성원에게 권한을 위임하거나 의사결정에의 참여를 허용하는 것이 아니라, 조직구성원 스스로 임파워먼트 되었다고 느끼는 것을 강조하며, 리더가 조직구성원에게 권한을 위임하고 모든 것이 자동적으로 해결되기를 바라는 것이 아니라, 조직구성원이 내면적으로 임파워먼트를 느끼고 이를 바탕으로 자신의 업무에 대해 스스로 통제하고 성과를 내도록 하는 것을 강조한다(조현, 2013).

Conger & Kanungo(1988)는 조직구성원의 심리적 차원에서 임파워먼트가 일어나는 과정으로 심리적 임파워먼트를 설명하며, 조직구성원의 무력감 등 임파워먼트 형성에 부정적인 영향을 미치는 요인들을 제거하여 조직구성원이 스스로 과업을 수행할 수 있다는 동기부여적 관점에서 연구를 하였다. Thomas & Velthouse(1990)은 심리적 임파워먼트를 조직구성원의 내재적 동기부여가 이루어진 상태로 정의하며, 업무에 대한 심리적인 효능감을 기초로 확장되고 구조화된 인지적 차원의 개념으로써 속성측면에서는 다차원으로 구성되어 있음을 주장하였다. Spreitzer(1995)는 심리적 임파워먼트란 단지 조직구성원에게 업무 수행과정에서의 의사결정권한만을 부여하거나 이양하는 것이 아

나라 조직 내에서 조직구성원에게 주어진 역할과 조직구성원 본인과의 관계에 대한 인식을 바탕으로 업무수행에 대하여 내재적 동기부여를 보유하게 되는 경험으로 정의하였다.

즉, 심리적 임파워먼트란 조직구성원이 자신의 업무에 대하여 의미를 부여하고, 본인에게 부여된 업무를 수행할 수 있을 것이라는 믿음, 업무수행 과정에서의 의사결정에 대한 자율성과 조직의 성과에 대한 영향력을 통한 개인수준에서의 실질적인 변화와 자기효능감을 인지하는 상태로 규정하였으며, 임파워먼트가 개인, 집단, 조직 수준으로 확산되는 특징을 가지고 있음을 제시하였다(장세준, 2011). 따라서 임파워된 개인은 자기 효능감이 높아지게 되어 본인의 생각을 변화시켜 역량을 증대시킬 수 있으며, 타인과의 상호작용 과정에서 타인 및 조직구성원들의 역량을 증대시키고 이러한 과정에서 권한위임과 관계증진이 이루어진 집단 임파워먼트를 유발하게 된다.

2.3. 리더-구성원 교환관계(LMX)

기존의 리더십에 대한 연구는 리더의 특성을 밝히거나 효과적인 리더 행위는 어떤 것인지 또는 다양한 상황에서 효과적인 리더십은 어떤 것인지에 주로 초점을 맞추었다. Dansereau, et al.(1975)은 이러한 리더십에 대한 접근방식은 리더와 조직구성원들의 관계에서 조직구성원들은 리더에 대하여 비슷한 지각이나 반응 및 해석을 한다는 가정과 리더는 조직구성원들에게 일정하고 동일한 방식으로 행동한다는 것을 가정하고 있다고 주장하며, 이러한 가정에 기반을 둔 리더십 연구 방향은 리더의 평균적인 행동에 초점이 맞추어 있다고 하면서 이로 인해 과거의 리더십 이론들은 개념적인 수준에서 더 이상 발전하지 못하고 있다고 비판하였다. Dansereau, et al.(1975)은 이러한 문제점을 해결하기 위하여 개별적인 리더와 구성원간의 관계에 초점을 맞추는 수직 쌍연계이론(vertical dyad linkage, VDL)을 제시하였다. 리더-구성원 교환관계모델은 리더의 일방적인 영향력보다는 리더와 조직구성원 간에 쌍방적인 영향력을 미치고, 리더와 조직구성원 사이의 교환관계가 서로 간에 차이가 있음을 제시하고 있다(Graen & Scandura 1987).

이상과 같이 LMX 이론은 기존의 평균적 리더십이 갖는 한계를 극복하여, 리더와 개별 구성원과의 관계를 기초로 리더십 과정을 설명하는 이론으로써 리더십 효과성은 리더와 개별 구성원 관계에 따라 영향을 미칠 수 있음을 제시한다.

기존의 연구결과 LMX에 영향을 미치는 선행 변수는 구성원 특성, 리더 특성, 리더-구성원 상호작용 변수와 상황변수로 구분할 수 있다.

먼저 LMX에 영향을 미치는 조직구성원 특성으로는 구성원의 능력과 성과, 성격 및 상황적 영향력 등이 있다. 조직구성원의 능력과 LMX와 관련해서는 여러 연구들에서 리더들은 능력이 있는 조직구성원들을 선호한다(Dansereau, et al., 1975; Liden &

Graen, 1980). 즉, 리더는 능력이 우수한 조직구성원에게 제한된 노력과 자원을 투입하고 특정 과업에 대한 위임을 통한 조직을 효과적으로 이끌어 갈 수 있다(Liden, et al., 1997). 그렇기 때문에 리더는 조직구성원들의 능력과 그 구성원이 창출해 낸 성과를 기초로 리더와 구성원의 관계를 발전시켜 나가게 된다(Dansereau, et al., 1975; Graen & Scandura, 1987). 조직구성원의 성격과 관련한 유경량(2006)의 연구에서는 조직구성원의 적극적 성향이 낮을 경우 LMX의 질이 높아지는 결과를 가져오며 독립성이 높은 조직구성원이 리더와의 LMX질이 높은 것으로 나타났다. 강영순 등(2006)은 Kelly의 팔로워 유형에 따른 LMX 질의 수준을 확인한 결과 모범형 팔로워 유형의 LMX 중간형이나 수동형 팔로워의 LMX보다 높음을 실증하였다.

리더의 특성이 LMX에 미치는 영향에 관련된 Graen & Scandura(2005)의 연구에서는 리더의 능력 및 정서와 LMX와의 관계를 분석하였는데, 리더가 발휘하는 능력이나 부정적인 정서는 LMX에 유의한 관계가 없는 것으로 나타났지만 리더의 조직 내 긍정적인 정서는 LMX에 유의한 영향을 미침을 실증하였다. 강영순 등(2006)의 연구에서 조직구성원은 리더가 능력이 있고 파워가 있는 경우에 높은 LMX의 질을 형성하려는 경향이 있음을 주장하였다.

리더-구성원간의 상호작용이 LMX에 미치는 영향과 관련해서 리더와 조직구성원의 유사성이나 호감 등이 LMX의 질에 미침을 주장하고 있다. Liden et al.(1997)의 연구에서는 리더의 성별이나 연령 등이 LMX에 미치는 관계에 유의성이 없다고 주장한 반면에, Liden & Graen(1980)의 연구에서는 조직구성원의 리더에 대한 호감은 LMX와 정(+)의 상관관계가 있음을 주장하였다. 강정애(2005)는 리더와 조직구성원과의 인구통계학적 유사성 중 성별에 대한 연구를 진행하였는데, 리더가 남성이고 조직구성원이 남성일 때 LMX 질이 가장 높았고, 리더가 남성이고 조직구성원이 여성일 경우에 LMX의 하위요소 중 정서적 유대감과 공헌의욕이 가장 낮음을 실증하였다.

LMX에 영향을 미치는 상황변수와 관련해서 Liden et al.(1997)은 조직규모, 조직구성, 조직문화, 리더의 권력, 리더의 과업 부하량 등을 제시했으며, Graen & Uhl-Bien(1995)은 업무에 대한 부하가 높을수록 LMX는 부(-)의 상관관계를 보이며 리더의 권력 등 리더가 보유하고 있는 가용자원은 LMX에 정(+)의 상관관계를 보였다. 또한 조직 규모와 관련해서 조직규모가 클수록 LMX 질은 낮아짐을 주장하였다.

2.4. 팔로워십 특성

팔로워십이란 개념은 Follet(1945)이 처음으로 제시하였는데, 리더와 팔로워 사이의 관계는 독특하면서도 상호의존적 관점과 역동적인 관점에서 제시되어야 하며 리더와 팔로워 사이의 관계는 리더의 지배나 통제, 팔로워의 복종의 관계가 아니라 조직이 직면하고 있는 상황을 해결하기 위해서 서로 영향력을 발휘하는 중요한 관계라고 하였

다. 팔로워십의 중요성에 비해 그 연구가 활발하지는 않았는데, Gilbert & Hyde(1988)은 팔로워십에 대한 연구가 부진한 이유를 리더십에 대한 집착과 조직 구성원들의 동기부여를 위한 리더의 능력에 대한 지나친 의존 및 팔로워를 경시하는 경향의 두 가지를 제시하였다. 그렇지만 최근 기업환경이 변화되면서 기업간의 경쟁이 심화되고 인적 자원의 중요성이 증가됨에 따라 리더 혼자서 모든 것을 계획하고 결정해야 한다는 사고에서 벗어나야 함이 요구됨에 따라 팔로워십에 대한 연구가 재조명을 받기 시작했다. Kelley(1988) 역시 기존 리더십에 대한 연구들이 리더의 조직성공에 미치는 영향을 지나치게 강조함에 따라 팔로워의 중요성이 간과되었다고 주장하면서 조직성공에 주요한 영향을 미치는 팔로워의 중요성을 제시하였다.

팔로워십의 의미에 대해서는 팔로워십에 대한 접근방법에 따라 차이가 있다. 즉, 팔로워십을 리더십의 연구에서 있어 하위개념으로 접근하여 효과적인 리더십을 발휘하기 위하여 팔로워와의 상관관계로 접근하는 방법과 팔로워십을 리더십에서 분리하여 팔로워의 중요성을 부각시키는 접근하는 방법에 따라 차이가 있다. Wortman(1986)은 팔로워십을 리더십의 하위개념에서 접근하였는데, 팔로워십이란 주어진 상황에서 조직의 목표를 달성하기 위해 리더가 이끄는 바에 따라 팔로워가 개인이나 집단적인 노력에 참여해서 조직의 목표를 달성하는 과정이라고 하였다. Kelly(1988)는 팔로워십을 리더십과 분리하여 접근하였다. 즉, 팔로워십이란 팔로워들이 조직의 목표를 달성하는 과정에서 기여하는 효과적인 자질이나 역할이라고 정의함으로써 팔로워의 중요성을 부각시켰다. 또한 그는 바람직한 팔로워란 통찰력을 보유하고 있고 타인과 잘 융합할 수 있으며 리더가 없는 상황에서도 자발적으로 일할 수 있고 조직 내 위치와 상관없이 조직 목표를 달성하기 위하여 적극적으로 참여하고 노력하는 의지를 가지고 있는 구성원으로 설명하였다.

리더십의 유효성이 팔로워의 특성과 높은 관계가 있는 것으로 인식됨에 따라 팔로워의 특성에 대한 연구가 다양하게 시도되었다. 미 해군에서 1985년에 자체적으로 연구한 결과에서는 팔로워의 특성을 응집력, 상사에 대한 지원, 상사의 리더십에 대한 의견 제시, 주도성 견지, 팀 성과 달성을 위한 책임감 등의 5가지로 제시하였고, Gilbert & Hyde(1988)는 미국의 공무원들을 대상으로 실시한 연구에서 팔로워의 특성으로써 17가지를 제시하였다. 대표적인 팔로워십 특성 연구로써 Kelley(1992)의 연구와 Colangelo(2000)의 연구를 살펴보면 다음과 같다.

Kelley는 팔로워십의 특성을 독립적·비판적 사고와 적극성·능동성이라는 두가지 차원으로 구분하였다. 첫번째 특징인 독립적·비판적 사고 관점에서 가장 우수한 팔로워의 경우에는 독립적으로 사고하고, 조직의 성공을 위하여 비판을 하고, 자신의 개성을 보유하고 있으며, 혁신적이고 창조적인 개인으로 정의하였다. 그 반면 반대 성향에 있는 팔로워는 해야 할 일을 지시 받아야만 일을 수행할 수 있고 자기 스스로 무언가를 하

지 못한다. 그 중간에 있는 팔로워는 전형적인 팔로워로써 리더의 지시를 받아 업무를 수행하고 리더나 집단에 순응하는 특성을 가진 팔로워의 모습을 보인다. 두번째 팔로워의 특징인 적극성·능동성이라는 관점에서 가장 우수한 팔로워는 솔선수범하고, 주인의식을 가지고 있으며, 적극적으로 참여하고, 자발적이며, 맡은 일 이상을 수행한다(송유림, 2004). 그 반대 성향에 있는 팔로워는 수동적이고 게으르며 항상 리더로부터 감독을 받아야 하고 책임을 회피하는 특성이 있다. 그 중간에 있는 전형적인 팔로워는 해야 할 일을 리더로부터 지시 받아 리더의 감독 없이 일을 수행하며 자기 자신을 위한 변명을 하며 자기 자신의 주관이 아닌 시류에 편승하여 행동하는 모습을 보인다. Kelley는 팔로워들의 특성인 독립적·비판적 사고와 적극성·능동성이라는 두가지 차원을 가지고 팔로워의 유형을 모범형 팔로워, 실무형 팔로워, 순응형 팔로워, 소외형 팔로워, 수동형 팔로워의 5가지 유형으로 분류하였다.

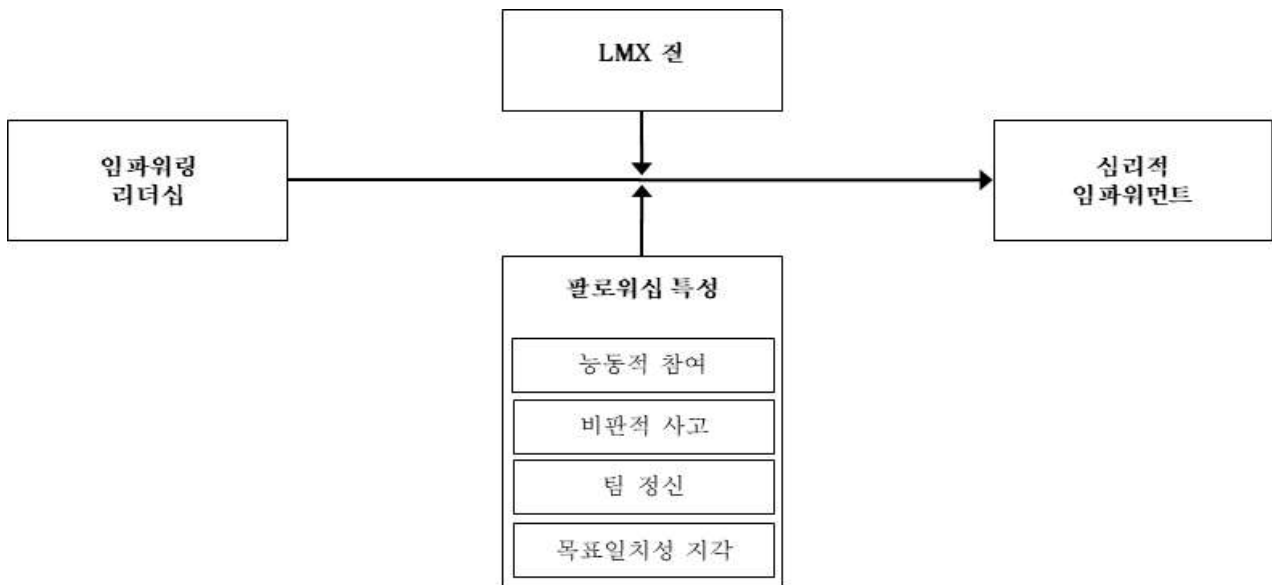
Colangelo(2000)는 Kelly(1992)가 활용한 측정방법을 이용하여 팔로워십에 대한 유형이 아닌 팔로워십의 개념을 다차원적으로 제시하였다. 그는 미국 공군을 대상으로 한 연구에서 Kelley의 측정도구를 활용한 요인분석 결과가 다르게 도출되는 문제가 발생함에 따라 동일하게 활용한 설문을 통해서 얻어진 자료로 팔로워십을 4개의 하위 특성으로 구분하였다. 즉, Kelley가 활용한 독립적·비판적 사고와 적극성·능동성이라는 두가지 차원 외에 추가적으로 열정(passion), 팀 정신(team mindedness)이 포함되어 있음을 주장하였다.

3. 연구설계

3.1. 연구모형 및 가설

본 연구는 임파워링 리더십과 심리적 임파워먼트와의 관계와 그 관계에서 LMX의 질과 팔로워십 특성의 조절효과를 분석하고자 하였으며, 연구모형은 다음의 <그림 3-1>과 같다. 먼저 조직의 리더가 발휘하는 임파워링 리더십이 독립변수으로써 종속변수인 조직구성원의 심리적 임파워먼트에 영향을 미친다는 것을 가설1로 설정하였다. 그리고 임파워링 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향과정에서 리더-구성원 교환관계(LMX)가 조절효과를 보인다는 것을 가설2로 설정하였으며, 마지막으로 임파워링 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향과정에서 팔로워십 특성이 조절효과를 보인다는 가설3을 설정하였다.

<그림 1> 연구모형



3.1.1. 임파워링 리더십과 심리적 임파워먼트 간의 관계

조직의 리더가 발휘하는 임파워링 행위는 조직구성원이 수행하는 직무 의미성을 고취시킬 수 있으며, 수행 직무에 대한 자율성을 확대하고 업무수행에 필요한 역량을 가지고 있다는 인식을 형성시키는 등 조직구성원의 심리적 임파워먼트에 긍정적 영향을 미치게 된다. 즉 리더가 발휘하는 리더십은 조직구성원의 심리적 임파워먼트 형성에 영향을 미치는 가장 중요한 요인이 된다.

Conger & Kanungo(1988)는 조직구성원의 임파워먼트에 있어서 리더가 수행하는 역할이 중요함을 주장하였다. 즉, 리더가 조직구성원에게 업무성과에 대한 높은 기대를 표현함으로써 조직구성원에 대한 신뢰를 표현하고, 조직구성원이 업무를 수행하는 과정에서 발생하는 주요 의사결정과정에 참여할 기회를 부여하고, 조직구성원 스스로 업무를 수행할 수 있는 자율성을 확대할 때 조직구성원들이 임파워먼트될 수 있음을 강조하였다. Pierce, et al(1989)의 연구에서는 조직 내에서 리더의 임파워링 리더십이 발휘되면 조직구성원들의 동기부여와 자기효능감이 높아지게 되며, 이를 통해 조직구성원은 업무를 수행하는 과정에서 스스로 결정할 수 있는 권한을 보유하고 있고 업무를 수행하는 과정에서 요구되는 역량을 보유하고 있다고 인식하는 등 심리적 임파워먼트가 형성된다고 주장하였다. Bandura(1991)의 연구에서는 Thomas & Velthouse(1990)가 임파워먼트의 결정요소에 대한 리더의 조직구성원에 대한 정서적인 지원, 조직구성원의 자신감을 향상시키는 말과 행동, 업무수행과정에서의 지원 등이 미치는 역할을 규명하면서 조직의 리더가 발휘하는 임파워링 행위는 조직구성원의 심리적 임파워먼트 형성에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 설명하였다. Randolph(1995)의 연구에서는 리더

가 조직구성원에게 업무수행과 관련된 정보를 제공할 때 조직구성원과 신뢰를 형성하게 되고 조직구성원에게 지적인 자극을 줌으로써 조직구성원의 임파워먼트가 형성될 수 있음을 실증하며, 리더가 발휘하는 리더십과 조직구성원의 심리적 임파워먼트는 밀접한 관련이 있다고 주장하였다. Srivastava et al.(2006)는 조직의 리더가 발휘하는 임파워링 리더십이 조직의 성과에 효과적으로 연결되기 위해서는 리더의 임파워링 행위와 이에 대응하는 조직구성원의 반응도 함께 고려되어야 한다고 하면서, 리더의 임파워링 행위는 조직구성원의 심리적 임파워먼트에 형성에 영향을 주게 되고 이러한 과정을 통해서 임파워링 리더십이 조직성으로 연결될 수 있음을 주장하였다.

또한 Zhang & Bartol(2010)은 실증연구를 통하여 임파워링 리더십이 조직구성원들의 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미치고, 이러한 심리적 임파워먼트는 조직구성원들의 내재적 동기부여와 창의적 업무 몰입에 영향을 주어 조직구성원들의 창의성에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 실증적으로 분석하였다. 예지은 등(2013)의 연구에서는 리더의 임파워링 리더십이 조직구성원의 직무열의와 자기효능감 및 의미감에 긍정적인 영향을 미치는 것을 밝혔으며, 특히 조직구성원이 자기효능감과 의미감을 가지게 될 때 리더의 임파워링 리더십을 통한 구성원들의 직무열의는 더욱 높아짐을 실증하였다. 이상훈과 정원호(2015)는 팀 리더의 임파워링 리더십이 팀의 성과에 미치는 영향과 이러한 영향에 있어 팀 효능감과 팀 몰입의 매개효과를 분석한 결과, 팀 리더의 임파워링 리더십이 팀 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였고, 임파워링 리더십이 팀 효능감과 팀 몰입에 정(+)의 영향을 미쳐 팀 성과와의 관계를 매개함을 실증하였다. 이 연구를 통해서 임파워링 리더십과 팀 성과의 관계의 타당도를 강화하고 임파워링 리더십의 영향력 발휘 과정을 확인하였다,

이와 같은 연구결과들에 대한 고찰을 통하여 조직의 리더가 발휘하는 임파워링 리더십은 조직구성원의 심리적 임파워먼트와 긴밀하게 연계됨을 확인할 수 있다. 즉, 조직의 리더가 업무를 수행하는 과정에서 스스로 솔선수범하고, 조직구성원의 업무수행과정에서 자율성을 부여하면서도 업무수행과정에서 지원과 코칭 활동을 수행하고, 조직구성원이 수행하는 업무에 대한 성과 기대를 표현하는 것과 같이 조직구성원이 수행하는 업무에 대해서 관심을 표현하고, 업무와 관련된 주요한 정보를 조직구성원과 공유하는 활동은 조직구성원의 심리적 임파워먼트 형성에 긍정적 영향을 미친다는 관점에서 가설1을 설정하였다.

가설 1. 임파워링 리더십은 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.2. 임파워링 리더십과 심리적 임파워먼트 간의 관계에 영향을 미치는 리더-구성원 교환관계(LMX)의 조절효과

Burns(1978)의 연구에서는 리더십이 리더와 조직구성원 간의 상호작용의 결과로써 발현된다는 사실에 주목하여 리더와 조직구성원 간에 서로 영향을 미친다는 사실을 고려하지 않는 관점에서 리더 중심의 일방향적인 리더십 연구는 한계가 있음을 주장하였다. 즉, 리더가 발휘하는 리더십의 효과는 리더-구성원 관계(LMX)와 중요하게 연계되어 있음을 주장하였다. Wayne, et al.(1997)의 연구에서는 리더-구성원 관계의 질을 높은 수준으로 평가한 조직구성원은 리더로부터 각종 자원이나 기회를 제공받기 때문에 우수한 과업성적을 나타냄을 실증하며 리더십과 리더-구성원교환관계가 상호 연계되어 있음을 주장하였다.

Gran & Uhl-Bien(1995)에서는 LMX가 조직 내 임파워먼트 과정에서 영향을 미침을 주장하였는데, 이는 조직 내 임파워먼트의 실행은 리더와 조직구성원간에 서로 신뢰하는 관계가 형성되어야 함을 의미한다. Keller & Dansereau(1995)의 연구에서는 LMX가 임파워먼트의 선행과정인 리더의 조직구성원을 향한 지원의 수준을 결정한다고 실증함으로써, LMX가 임파워먼트 과정에서 강력하게 작용하는 선행요인으로 보았다. 또한 Liden, et al.(1997)는 서비스 관련 조직에 근무하는 인력을 대상으로 진행한 연구에서 LMX는 임파워먼트 과정에 영향을 미친다는 것을 실증하였다. 이처럼 LMX는 임파워먼트 형성 과정에 있어 주요한 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다.

Bowen & Lawer(1992) 연구에서는 리더가 리더-구성원관계의 질이 높은 조직구성원에 대하여 더 많은 정보를 제공함을 주장하였다. 리더로부터 제공되는 정보는 조직구성원의 과업수행에 대한 임파워먼트 형성에 영향을 미치게 되는데, 이것은 리더-구성원 관계의 질에 따라 리더의 정보 제공과 같은 임파워링 행위의 수준에 차이가 있다는 것을 의미하는 것이다. 변재우와 고재운(2012)의 연구에서는 LMX질이 임파워먼트 등에 미치는 영향력을 고찰하였는데, LMX가 임파워먼트를 구성하는 유능함, 자기결정성 및 영향력에 유의한 영향을 미침을 실증하였다. 장세준 & 정유경(2013)의 연구에서는 리더-구성원 교환관계(LMX)의 질이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향을 분석하였는데, LMX의 구성개념인 정서적 유대감 요인은 심리적 임파워먼트의 구성요인인 의미성에 유의한 영향을 미치고 공헌 의욕은 역량감에 유의한 영향을 미침을 확인하였다. 리더가 발휘하는 임파워링 리더십의 조직유효성 변수에 미치는 과정에서 LMX의 조절효과와 관련하여 남유진 등(2012)은 리더의 임파워링 리더십과 조직유효성 변수로써 창의성에 대한 관계를 분석하면서 상사-부하간 교환관계가 이들의 관계를 조절하는지에 대한 연구를 진행한 결과 임파워링 리더십은 조직구성원이 리더에 대하여 가지는 교환관계의 질에 따라서 창의성에 미치는 영향을 조절하는 것으로 분석하였다.

이러한 선행 연구들의 결과를 종합하여 LMX가 높을수록 임파워링 리더십과 조직구성원의 심리적 임파워먼트와의 관계가 높아진다는 조절효과를 검증하기 위한 가설2를 설정하였다.

가설 2. 리더-구성원 교환관계(LMX)는 임파워링 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향에 정(+)의 조절효과가 있을 것이다.

3.1.3. 임파워링 리더십과 심리적 임파워먼트 간의 관계에 영향을 미치는 팔로워십 특성의 조절효과

리더십이란 리더와 함께 팔로워가 공유하게 되는 가치와 기대, 욕구, 열망 등을 나타내고 목표들을 달성하기 위해 리더가 팔로워들의 행동을 유발하는 것(Burns, 1978)이라는 관점에서, Hollander & Offermann(1990)는 리더와 리더십 개념은 독립적으로 존재하는 것이 아니라 팔로워십에 근거하고 있다고 주장하였다. Heller & Van Til(1982)는 리더십과 팔로워십은 서로 연계되어 있음을 주장하며 두 개념의 관계를 다음과 같이 주장한다. 첫째, 리더십과 팔로워십은 개념적인 측면에서 서로 관련이 되어 있기 때문에 어느 한 개념에 대한 이해가 없이는 다른 한 개념에 대한 이해도 적절하게 이루어질 수 없다. 둘째, 리더와 팔로워 상호간의 역동성 측면을 고려할 때 리더십을 효과적으로 발휘하기 위해서는 리더가 팔로워를 효과적으로 이끄는 것이 중요할 뿐만 아니라 팔로워가 리더를 잘 따라주는 것도 중요하다. 셋째, 리더와 팔로워 상호간의 관계를 대등하게 추구한다는 것이 리더와 팔로워의 역할을 구분하는 것이 필요 없다는 것을 의미하지는 않는다. 넷째, 리더십과 팔로워십은 지속적으로 향상될 수 있는 스킬이며, 다섯째, 사회적인 환경이 급변하게 될 경우에 리더십과 팔로워십의 관계가 혼란스러울 수 있기 때문에 리더와 팔로워 사이의 관계를 적절하게 기술하는 것이 어렵다는 것이다.

Bass(1990)는 팔로워십이 리더의 리더십과 서로 영향을 미치는 활동이고 전체의 관계에 있기 때문에, 리더의 팔로워에 대한 하향적인 영향력(downward influence)이 있는 것처럼 팔로워들은 리더에 대한 상향적 영향력(upward influence)을 미칠 수 있음을 주장하였다. 그리고 이러한 하향적 영향력과 상향적 영향력은 쌍방향학(two-way dynamics)의 관계에서 연구되어야 함을 주장하였다. Hollander & Offermann(1990)의 연구에서도 조직의 리더가 발휘하는 리더십은 팔로워십에 의존하게 되므로, 리더는 조직구성원인 팔로워가 존재하기 때문에 의미가 있다고 하였다. 리더십은 팔로워십의 존재를 기초로 그 효과성이 나타나는 것처럼 리더십의 효과성은 리더와 조직구성원간의 상호작용을 통해서 나타남을 고려할 때 팔로워가 발휘하는 특성은 리더십의 효과를 조

절한다고 생각할 수 있다.

이상의 논의에서 리더의 임파워링 리더십이 갖는 효과성은 조직구성원인 팔로워들이 어떠한 특성을 가지는가에 따라 중요한 영향을 받는다고 할 수 있을 것이다. Uhl-Bien & Carsten(2007)의 연구에서는 조직구성원의 팔로워십의 특성에 기초한 행위들이 리더십의 효과를 증진시키거나 약화시킬 수 있음을 주장하였다. 즉, 조직구성원인 팔로워들의 특성에 따라서 리더의 업무수행에 부정적인 행동을 하기도 하며, 리더가 지시하는 내용을 수동적으로 받아들이기 때문에 리더십의 효과성을 약화시킬 수도 있다고 하였다.

권중생과 정대식(2012)의 연구에서는 팔로워 특성인 독립적 사고는 유사 조절효과가 있으며, 적극적 사고로 구분한 능동적 참여와 팀 정신은 완전 매개효과가 있는 것으로 분석되었다. 또한 비판적 사고는 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두에서 유사조절효과가 있음을 제시하였다.

본 연구에서 사용하는 팔로워십 개별 특성 별로 연구결과들을 논의하면, 먼저 임파워먼트의 핵심적 개념이 조직구성원이 수행하고 있는 일에 대하여 조직구성원 스스로가 의사 결정하고 업무에 대한 자기 통제력을 높임으로써 능동적인 업무수행 동기를 강화시키는 것임을 고려할 때 리더의 임파워링 행위에 대한 조직구성원의 심리적 임파워먼트는 팔로워 특성 중 능동적 참여와 관련된다고 할 수 있을 것이다.

그 다음으로, 비판적 사고는 팔로워 자신이 독립적으로 상황과 행동들을 평가하여 스스로 의사결정을 내리는 혁신적이고 창의적인 팔로워 특성으로써, 김찬성 등(2010)의 연구에서는 비판적 사고에 대하여 높게 지각할수록 심리적 임파워먼트가 증가함을 실증하였으나, 김지윤과 장영철(2017)의 연구에서는 비판적 사고가 리더-구성원관계의 질에 부(-)의 영향을 미친다고 하였다. 비판적 사고가 리더십의 효과성을 조절하는 LMX에 부(-)의 영향을 미친다는 결과로 비판적 사고가 리더의 임파워링 행위로 인한 조직구성원의 심리적 임파워먼트 형성에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 점도 고려할 수 있을 것이다.

팔로워십 특성 중 팀 정신은 조직 차원의 성과를 달성하기 위하여 기꺼이 구성원을 돕는 팔로워의 특성으로써, 김달원과 박재춘(2018)의 연구에서는 심리적 임파워먼트가 협력적인 태도를 의미하는 팀워크에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보여주었고, 오종욱(2011)의 우체국에 근무하는 인력들에 대한 연구에서 팀워크와 임파워먼트는 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 사실을 실증하였다.

팔로워십 특성 중 목표일치성 지각과 관련하여, Wang & Howell(2012)의 연구에서는 리더의 목표와 팔로워 자신의 목표를 동일시하는 팔로워가 조직의 성과가 높게 나타난다고 주장하였다. 아울러 팔로워가 리더에 대하여 개인적으로 동일시할 때 집단효능감도 높이게 된다고 하였다.

임파워링 리더십이 조직구성원인 팔로워에게 발휘되는 리더십이라는 점을 고려한다면, 리더가 발휘하는 임파워링 리더십의 조직구성원에 대한 심리적 임파워먼트에 미치는 영향은 팔로워십의 특성에 따른 차이가 발생할 것을 예상할 수 있을 것이다. 이러한 관점에서 임파워링 리더십과 조직구성원의 심리적 임파워먼트와의 관계에 있어 팔로워십 특성이 미치는 조절효과에 대한 가설3을 설정하였다. 세부가설로 능동적 참여가 높을수록 임파워링 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향이 높아진다는 조절효과를 검증하기 위한 가설3-1을 설정하였다. 아울러 비판적 사고가 높을수록 임파워링 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향이 높아진다는 조절효과를 검증하기 위한 가설3-2, 팀 정신이 높을수록 임파워링 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향이 높아진다는 조절효과를 검증하기 위한 가설3-3, 목표일치성 지각이 높을수록 임파워링 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향이 높아진다는 조절효과를 검증하기 위한 가설3-4를 설정하였다.

가설 3. 팔로워십 특성은 임파워링 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향에 정(+)의 조절효과가 있을 것이다.

가설 3-1. 팔로워십 특성 중 능동적 참여는 임파워링 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향에 정(+)의 조절효과가 있을 것이다.

가설 3-2. 팔로워십 특성 중 비판적 사고는 임파워링 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향에 정(+)의 조절효과가 있을 것이다.

가설 3-3. 팔로워십 특성 중 팀 정신은 임파워링 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향에 정(+)의 조절효과가 있을 것이다.

가설 3-4. 팔로워십 특성 중 목표일치성 지각은 임파워링 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향에 정(+)의 조절효과가 있을 것이다.

3.2. 측정도구

본 연구에서 사용된 변수들은 모두 자기보고식의 Likert 5점 척도로 구성되어 있다. 임파워링 리더십은 리더가 조직구성원들과 권한을 공유하고 조직구성원들의 내적 동기 부여 수준을 지속적으로 제고시키는 리더의 행위로 정의하고(Srivastava, Bartol & Locke, 2006), Arnold, et al.(2000)이 제시한 출선수범, 코칭, 참여적 의사결정, 관심표출, 정보공유 항목에 대하여 정국현(2010), 김연규(2016) 등의 연구에서 활용한 설문을 20개 항목으로 구성하였다.

심리적 임파워먼트는 조직구성원 본인이 업무에 대한 의미를 부여하고 자율적으로 업무를 수행하며, 본인에게 주어진 업무를 잘 수행할 수 있다는 자신감을 가지고 집단

이나 조직에 영향력을 발휘할 수 있는 정도로 정의하고, Thomas & Velthouse가 정의한 개념에 기초하여 Spreitzer(1995)가 임파워먼트를 구성하는 요소로써 제시한 의미성(meaningfulness), 영향력(impact), 자기결정력(self-determination), 역량성(competence)에 대한 설문을 토대로 조현(2013), 조석중(2018) 등이 활용한 것을 12개 항목으로 구성하였다.

리더-구성원간 교환관계는 리더와 구성원 간의 관계의 질로써 정의하고, Liden & Maslyn(1988)이 활용한 설문인 조직구성원 간의 정서적 유대감(affect), 조직구성원의 충성도(loyalty), 조직을 위한 공헌(contribution) 의욕, 조직구성원에 대한 전문성 존중(professional respect) 등의 4개의 차원을 유경량(2006), 이승우(2009) 등이 활용한 것을 12개 문항으로 구성하였다.

팔로워십 특성으로는 능동적 참여, 비판적 사고, 팀 정신, 및 목표일치성 등의 네 가지 측면을 고려하였다. 능동적 참여는 주인의식을 가지고 있으며 술선수범하고 적극적으로 업무를 수행하며 책임감이 투철하고 목표를 이루기 위하여 많은 노력을 기울이는 팔로워 행태라고 정의하였고, 비판적 사고는 팔로워 자신에게 주어지는 정보에 대하여 리더나 집단의 기준보다는 자기의 기준을 적용하여 독립적이고 비판적으로 분석하는 팔로워의 행태로 정의하였다(Kelley, 1992). 팀 정신은 조직 차원의 성과를 달성하기 위하여 기꺼이 구성원을 돕는 팔로워의 특성으로, 목표 일치성 지각은 팔로워 자신의 목표와 조직의 목표를 동일시하는 정도로 정의하였다(Colangelo, 2000). 변수의 측정은 Kelley(1992)의 연구를 토대로 하여 Colangelo(2000)가 사용한 설문을 기초로 유경량(2006), 이종민(2016) 등이 활용한 설문을 수정하여 사용하였다.

4. 분석결과

4.1. 표본의 특성

분석을 위한 자료는 2018년 9월과 10월 사이, 경기 및 충남 지역에 위치한 디스플레이 제조장비 제조 및 반도체 제조 관련 업종에 종사하는 직장인을 대상으로 수집하였으며, 총 250부의 설문지를 배포하여 230부를 회수하고 이 중 12부의 설문을 제외한 218부의 설문을 최종분석에 활용하였다. 설문 응답자들의 일반적인 인구통계학적 특성들은 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 표본의 인구통계학적 특성

(N=218)

구분		빈도	%
성별	남자	187	85.8%
	여자	31	14.2%
연령	20대	53	24.3%
	30대	96	44.0%
	40대	53	24.3%
	50대	16	7.3%
	고졸	21	9.6%
학력	전문대졸	62	28.4%
	대졸	122	56.0%
	대학원이상	13	6.0%
직급	사원	67	30.7%
	대리	36	16.5%
	과장	65	29.8%
	차장/부장	50	22.9%
근무연수	5년 미만	91	41.7%
	5~10년 미만	70	32.1%
	10~15년 미만	38	17.4%
	15~20년 미만	12	5.5%
	20년 이상	7	3.2%
전체		218	100.0%

4.2. 측정 도구의 신뢰도 및 타당성 검증

본 연구에서는 변수의 신뢰도 및 타당성을 검증하기 위해 먼저 탐색적 요인분석과 Cronbach's α 계수를 측정한 신뢰도분석을 실시하였으며, 판별타당성을 확인하기 위하여 확인적 요인분석도 실시하였다. 임파워링 리더십, LMX, 심리적 임파워먼트의 총 44개 설문문항에 대한 탐색적 요인분석을 반복하여 최종분석에 사용할 33개의 문항에 대한 분석결과를 살펴보면, 표본 적합도를 검증하는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 값이 .958로 .800 이상 나타나 요인분석의 사용이 적합하며 공통요인이 존재함을 확인하였다. 신뢰도 분석 결과 임파워링 리더십[20개 문항에서 3개 문항을 제거]($\alpha = .964$), LMX[12개 문항에서 4개 문항을 제거]($\alpha = .892$), 심리적 임파워먼트[12개 문항에서 4개 문항을 제거]($\alpha = .929$) 모두 측정 자료의 내적일관성이 있는 것으로 나타났다(<표 2> 참조). 아울러 임파워링 리더십, LMX, 심리적 임파워먼트의 33개 문항에 대한 확인적 요인분석 결과 판별타당성이 확보된 것으로 판단할 수 있다(<표 3> 참조).

〈표 2〉 임파워링 리더십, 심리적 임파워먼트, LMX에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석

항목	임파워링 리더십	LMX	심리적 임파워먼트
EL1	.74	.34	.14
EL2	.71	.26	.14
EL3	.71	.34	.14
EL5	.63	.42	.15
EL6	.65	.29	.13
EL7	.76	.22	.20
EL8	.70	.25	.18
EL10	.69	.31	.21
EL11	.77	.35	.15
EL12	.78	.06	.24
EL13	.79	.30	.19
EL15	.71	.36	.23
EL16	.73	.34	.17
EL17	.75	.24	.17
EL18	.74	.22	.19
EL19	.72	.36	.14
EL20	.63	.46	.20
PE2	.12	-.01	.65
PE3	.20	.08	.73
PE4	.15	.11	.78
PE5	.13	.22	.69
PE7	.23	.05	.74
PE8	.18	.05	.78
PE11	.16	.14	.76
PE12	.05	.25	.71
LMX1	.53	.56	.18
LMX2	.32	.68	.16
LMX3	.43	.65	.19
LMX5	.59	.58	.13
LMX6	.46	.69	.16
LMX7	.55	.59	.12
LMX10	.40	.75	.14
LMX11	.54	.64	.12
고유값	10.89	5.14	5.00
분산 설명력(%)	32.99	15.58	15.16
Cronbach's α	.96	.89	.93
KMO=.957, Bartlett's test=5773.099(p<.001), df=528			

〈표 3〉 임파워링 리더십, 심리적 임파워먼트, LMX에 대한 확인적 요인분석

변수	Estimate	S.E.	C.R.	P	표준화계수	AVE	합성신뢰도
임파워링 리더십	EL1	1.00	—	—	.81	.90	.99
	EL2	.88	.07	12.49	***		
	EL3	1.03	.08	13.69	***		
	EL5	1.08	.08	12.94	***		
	EL6	.76	.07	11.82	***		
	EL7	.94	.07	13.47	***		
	EL8	.94	.07	12.63	***		
	EL10	1.13	.08	13.61	***		
	EL11	1.14	.07	15.43	***		
	EL12	.88	.07	12.31	***		
	EL13	1.11	.07	15.35	***		
	EL15	1.18	.08	14.54	***		
	EL16	1.20	.08	14.17	***		
	EL17	1.04	.08	13.55	***		
	EL18	.93	.07	13.26	***		
	EL19	1.06	.07	14.20	***		
	EL20	1.11	.08	13.82	***		
심리적 임파워먼트	PE2	1.00	—	—	.59	.78	.97
	PE3	1.42	.17	8.22	***		
	PE4	1.31	.16	8.41	***		
	PE5	1.17	.15	7.82	***		
	PE7	1.48	.18	8.43	***		
	PE8	1.50	.17	8.57	***		
	PE11	1.42	.17	8.51	***		
	PE12	1.33	.17	7.93	***		
LMX	LMX1	1.00	—	—	.85	.91	.99
	LMX2	1.09	.07	14.64	***		
	LMX3	.93	.06	14.71	***		
	LMX5	1.07	.07	14.73	***		
	LMX6	1.12	.07	15.47	***		
	LMX7	.91	.07	13.55	***		
	LMX10	.88	.08	11.55	***		
	LMX11	.94	.07	13.92	***		

***p< .001

팔로워십 특성의 총 20개 설문문항에 대한 탐색적 요인분석을 반복하여 최종분석에 사용할 14개의 문항에 대한 탐색적 요인분석 결과는 표본적합도를 검증하는 KMO값이 .863으로 .800 이상 나타나 요인분석의 사용이 적합하며 공통요인이 존재함을 확인하였다. 신뢰도 분석 결과는 능동적 참여[8개 문항에서 3개 문항을 제거]($\alpha=.876$), 목표일치성[4개 문항에서 1개 문항을 제거]($\alpha=.743$), 팀 정신[4개 문항에서 1개 문항을 제거]($\alpha=.754$), 비판적 사고[4개 문항에서 1개 문항을 제거]($\alpha=.730$) 모두 측정 자료의 내적일

관성이 있는 것으로 나타났다(<표 4> 참조). 아울러 능동적 참여, 목표일치성, 팀 정신, 비판적 사고의 14개 문항에 대한 확인적 요인분석 결과 판별타당성이 확보된 것으로 판단할 수 있다(<표 5> 참조).

<표 4> 팔로워십 특성에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

항목	능동적 참여	목표일치성 지각	팀 정신	비판적 사고
FS2	.79	.30	.06	.04
FS3	.80	.30	.15	-.00
FS7	.75	.27	.18	-.03
FS8	.74	.06	.25	.11
FS13	.77	.10	.29	.18
FS1	.25	.83	.15	-.00
FS6	.27	.73	.25	.07
FS16	.24	.56	.24	.31
FS4	.23	.19	.73	-.04
FS9	.22	.09	.82	.16
FS14	.21	.42	.69	-.06
FS10	.02	-.09	-.02	.82
FS15	.07	.25	.00	.73
FS20	.07	.05	.08	.78
고유값	3.32	2.08	2.03	1.98
분산 설명력(%)	23.72	14.87	14.49	14.17
Cronbach's α	.88	.74	.75	.73
KMO=.865, Bartlett's test=1260.376(p<.001), df=91				

<표 5> 팔로워십 특성에 대한 확인적 요인분석

변수	Estimate	S.E.	C.R.	P	표준화계수	AVE	합성신뢰도
능동적 참여	FS2	1.00	—	—	.77	.91	.98
	FS3	1.16	.09	12.93	***	.85	
	FS7	1.13	.10	11.79	***	.78	
	FS8	1.04	.10	10.14	***	.68	
	FS13	1.08	.09	11.47	***	.76	
목표일치성 지각	FS1	1.00	—	—	.73	.94	.98
	FS6	.98	.10	9.52	***	.77	
	FS16	.87	.11	8.13	***	.63	
팀 정신	FS4	1.00	—	—	.65	.92	.97
	FS9	1.10	.14	8.00	***	.69	
	FS14	1.23	.14	8.63	***	.79	
비판적 사고	FS10	1.00	—	—	.63	.91	.97
	FS15	.84	.14	6.20	***	.64	
	FS20	.96	.16	6.15	***	.71	

***p< .001

4.3. 변수의 기술통계량 및 상관관계분석

가설 검증에 앞서 본 연구에 사용된 변수들 간의 관계성을 살펴보기 위해 기술통계 분석과 상관관계분석을 실시하였다. <표 6>에 제시한 바와 같이, 심리적 임파워먼트는 팔로워십 특성 하위요인 중 팀 정신($r=.61$), 능동적 참여($r=.57$), 목표일치성 지각($r=.53$), 비판적 사고($r=.33$) 순으로 정(+)의 상관이 있었다. 이는 팔로워십 특성이 높을수록 심리적 임파워먼트가 증가한다는 것을 보여준다. 심리적 임파워먼트는 LMX($r=.62$) 및 임파워링 리더십($r=.45$)과 정(+)의 상관이 있었다. 이는 LMX와 임파워링 리더십이 높을수록 심리적 임파워먼트가 증가한다는 것을 보여준다. 임파워링 리더십은 팔로워십 특성 하위요인 중 팀 정신($r=.51$), 목표일치성 지각($r=.49$), 능동적 참여($r=.46$), 비판적 사고($r=.26$) 순으로 정(+)의 상관이 있었다. 임파워링 리더십은 LMX($r=.58$)와도 정(+)의 상관이 있는데, 이는 임파워링 리더십이 강화될수록 LMX가 높아지는 것을 보여준다. LMX는 팔로워십 특성 하위요인 중 팀 정신($r=.71$), 능동적 참여($r=.66$), 목표일치성 지각($r=.63$), 비판적 사고($r=.31$) 순으로 정(+)의 상관이 있었다. 이는 팔로워십 특성과 LMX 간의 관계가 밀접하다는 것을 보여준다.

<표 6> 측정변수들의 기술통계치 및 상관관계

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 임파워링리더십	3.78	.72	1						
2. 심리적 임파워먼트	3.45	.64	.45**	1					
3. LMX	3.62	.60	.58**	.62**	1				
4. 능동적 참여	3.55	.61	.46**	.57**	.66**	1			
5. 비판적 사고	3.03	.70	.26**	.33**	.31**	.19**	1		
6. 팀 정신	3.57	.64	.51**	.61**	.71**	.71**	.14*	1	
7. 목표일치성	3.49	.63	.49**	.53**	.63**	.70**	.21**	.68**	1

** $p < .01$

4.4. 가설 검증

임파워링 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향(가설 1)을 분석한 결과는 <표 7>과 같다. 오차의 독립성을 검증한 결과 Durbin-Watson 통계량이 2.40으로 자기상관이 없는 것으로 확인되었으며, 회귀계수의 유의성 검정결과($\beta=.45$, $R^2=.20$, $p<.001$) 임파워링 리더십이 심리적 임파워먼트에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 임파워링 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향분석

독립변수	β	t	p
임파워링 리더십	.45	7.38	.000

$R^2 = .20$, $F=54.44$, $p=.000$, Durbin-Watson=2.40

임파워링 리더십과 심리적 임파워먼트 간 관계에서 LMX의 조절효과(가설 2)를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 1단계에선 독립변수, 2단계에선 조절변수, 3단계에선 독립변수와 조절변수의 상호작용 항을 투입하여 분석하였다. 분석 결과는 <표 8>과 같다. 우선 오차의 독립성을 검증한 결과 Durbin-Watson 통계량이 2.33로 자기상관이 없는 것으로 확인되었으며, 모형3의 적합성은 통계적으로 유의하였으며($R^2=.42$, $p<.001$), 이는 모형2에 비해 R^2 가 2%($p<.01$) 증가하여 심리적 임파워먼트와 임파워링 리더십의 관계에서 LMX가 조절효과가 있음을 보여준다($\beta=.47$, $p<.01$). 이러한 결과는 임파워링 리더십이 높아지면 심리적 임파워먼트는 증가하고, LMX가 증가할수록 심리적 임파워먼트는 증가하는 것을 의미한다. 또한 임파워링 리더십과 LMX가 상호작용함으로써 심리적 임파워먼트의 영향력이 높아짐을 보여준다.

〈표 8〉 임파워링 리더십과 심리적 임파워먼트 간 관계에서 LMX의 조절효과

모형	제1모형		제2모형		제3모형	
변수	β	t	β	t	β	t
임파워링 리더십	.45	7.38***	.14	2.11**	-.06	-.62
LMX			.54	8.33***	.24	1.85
임파워링 리더십 x LMX					.47	2.79**
R^2	.20		.40		.42	
ΔR^2			.20		.02	
F	54.44***		70.57***		51.13***	
Durbin-Watson	2.40		2.36		2.33	

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

임파워링 리더십과 심리적 임파워먼트 간 관계에서 능동적 참여의 조절효과(가설 3-1)를 살펴본 결과는 <표 9>와 같다. 우선 오차의 독립성을 검증한 결과 Durbin-Watson 통계량이 2.41로 자기상관이 없는 것으로 확인되었으며, 모형3의 적합성은 통계적으로 유의하였으며($R^2=.39$, $p<.001$), 이는 모형2에 비해 R^2 가 2.0%($p<.01$) 증가하여 심리적 임파워먼트와 임파워링 리더십의 관계에서 능동적 참여가 조절효과가 있음을 보여준다($\beta=.47$, $p<.01$). 이러한 결과는 임파워링 리더십이 높아지면 심리적 임

파워먼트는 증가하고, 능동적 참여가 증가할수록 심리적 임파워먼트는 증가하는 것을 의미한다. 또한 임파워링 리더십과 능동적 참여가 상호작용함으로써 심리적 임파워먼트의 영향력이 높아짐을 보여준다.

〈표 9〉 임파워링 리더십과 심리적 임파워먼트 간 관계에서 능동적 참여의 조절효과

모형	제1모형		제2모형		제3모형	
변수	β	t	β	t	β	t
임파워링 리더십	.45	7.38***	.24	3.92**	-.03	-.29
능동적 참여			.46	7.58***	.21	1.88*
임파워링 리더십 x 능동적 참여					.47	2.68**
R^2	.20		.37		.39	
ΔR^2			.17		.02	
F	54.44***		63.06***		45.66***	
Durbin-Watson	2.40		2.40		2.41	

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

심리적 임파워먼트와 임파워링 리더십의 관계에서 비판적 사고의 조절효과(가설 3-2)를 살펴본 결과는 〈표 10〉과 같다. 우선 오차의 독립성을 검증한 결과 Durbin-Watson 통계량이 2.25로 자기상관이 없는 것으로 확인되었으며, 모형3의 적합성은 통계적으로 유의하였고($R^2=.26$, $p<.001$) 모형2에 비해 R^2 가 1%($p>.05$) 증가하였지만 심리적 임파워먼트와 임파워링 리더십의 관계에서 비판적 사고가 미치는 조절효과는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 이러한 결과는 임파워링 리더십과 심리적 임파워먼트의 관계에서 비판적 사고는 조절효과가 없다는 것을 보여준다.

〈표 10〉 임파워링 리더십과 심리적 임파워먼트 간 관계에서 비판적 사고의 조절효과

모형	제1모형		제2모형		제3모형	
변수	β	t	β	t	β	t
임파워링 리더십	.45	7.38***	.39	6.39***	.75	3.19**
비판적 사고			.23	3.72**	.70	2.29*
임파워링 리더십 x 비판적 사고					-.66	-1.57
R^2	.20		.25		.26	
ΔR^2			.05		.01	
F	54.44***		35.71***		24.84***	
Durbin-Watson	2.40		2.27		2.25	

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

심리적 임파워먼트와 임파워링 리더십의 관계에서 팀 정신의 조절효과(가설 3-3)를 살펴본 결과는 <표 11>과 같다. 우선 오차의 독립성을 검증한 결과 Durbin-Watson 통계량이 2.25로 자기상관이 없는 것으로 확인되었으며, 모형3의 적합성은 통계적으로 유의하였으며($R^2=.43$, $p<.001$), 모형2에 비해 R^2 가 4%($p<.001$) 증가하여 심리적 임파워먼트와 임파워링 리더십의 관계에서 팀 정신이 조절효과가 있음을 보여준다($\beta=.60$, $p<.01$). 이러한 결과는 임파워링 리더십이 높아지면 심리적 임파워먼트는 증가하고, 팀 정신이 증가할수록 심리적 임파워먼트는 증가하는 것을 의미한다. 또한 임파워링 리더십과 팀 정신이 상호작용함으로써 심리적 임파워먼트의 영향력이 높아짐을 보여준다.

<표 11> 임파워링 리더십과 심리적 임파워먼트 간 관계에서 팀 정신의 조절효과

모형	제1모형		제2모형		제3모형	
변수	β	t	β	t	β	t
임파워링 리더십	.45	7.38***	.19	3.10***	-.17	-1.40
팀정신			.51	8.25***	.21	1.97*
임파워링 리더십 x 팀 정신					.60	3.50**
R^2	.20		.39		.43	
ΔR^2			.19		.04	
F	54.44***		69.65***		52.93***	
Durbin-Watson	2.40		2.25		2.25	

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

심리적 임파워먼트와 임파워링 리더십의 관계에서 목표일치성 지각의 조절효과(가설 3-4)를 살펴본 결과는 <표 12>와 같다. 우선 오차의 독립성을 검증한 결과 Durbin-Watson 통계량이 2.13으로 자기상관이 없는 것으로 확인되었으며, 모형3의 적합성은 통계적으로 유의하였으며($R^2=.49$, $p<.001$), 모형2에 비해 R^2 가 17%($p<.001$) 증가하여 심리적 임파워먼트와 임파워링 리더십의 관계에서 목표일치성이 조절효과가 있음을 보여준다($\beta=.63$, $p<.001$). 이러한 결과는 임파워링 리더십이 높아지면 심리적 임파워먼트는 증가하고, 목표일치성이 증가할수록 심리적 임파워먼트는 증가하는 것을 의미한다. 또한 임파워링 리더십과 목표일치성이 상호작용함으로써 심리적 임파워먼트의 영향력이 높아짐을 보여준다.

〈표 12〉 임파워링 리더십과 심리적 임파워먼트 간 관계에서 목표일치성의 조절효과

모형	제1모형		제2모형		제3모형	
변수	β	t	β	t	β	t
임파워링 리더십	.45	7.38***	.25	3.89***	-.03	-.51
목표일치성			.40	6.23***	.13	2.02*
임파워링 리더십 x 목표일치성					.63	8.30***
R^2	.20		.32		.49	
ΔR^2			.12		.17	
F	54.44***		51.35***		68.00***	
Durbin-Watson	2.40		2.32		2.13	

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

5. 결론

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 임파워링 리더십은 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉, 리더가 발휘하는 임파워링 리더십이 증가할수록 조직구성원의 심리적 임파워먼트가 증가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 임파워링 리더는 조직구성원들이 보유하고 있는 능력에 대하여 신뢰를 표시하고 긍정적 피드백을 전달함으로써 조직구성원들의 업무에 대한 의미성과 역량감을 제고할 수 있으며, 조직구성원들이 자율적으로 문제를 해결하도록 조직구성원들을 독려하고 관심을 표출함으로써 조직구성원이 과업에 대한 통제와 자기결정력에 대한 인식을 증가시킴을 주장한 Conger & Kanungo(1988)의 연구 등 선행연구 결과와 동일한 결과인 것이다.

둘째, 리더-구성원 교환관계는 임파워링 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향에 정(+)의 조절효과가 있는 것으로 분석되었다. 즉, 리더-구성원 교환관계가 좋을수록 리더가 발휘하는 임파워링 리더십에 의해 조직구성원이 느끼는 심리적 임파워먼트가 강화되는 것을 알 수 있다.

셋째, 팔로워십 특성은 임파워링 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향에 정(+)의 조절효과가 있는 것으로 분석되었다. 즉, 조직구성원들의 능동적 참여가 활발할수록, 팀 정신이 강할수록, 목표일치성 지각이 높을수록, 리더가 발휘하는 임파워링 리더십에 의해 조직구성원이 느끼는 심리적 임파워먼트가 강화되는 것으로 나타났다. 그렇지만 비판적 사고의 조절효과는 통계적으로 유의하지 못하여, 리더가 발휘하는 임파워링 리더십에 의해 조직구성원이 느끼는 심리적 임파워먼트에 조직구성원의 비판적 사고는 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

본 연구의 의의로는, 임파워링 리더십과 심리적 임파워먼트와의 관계, 리더-구성원

교환관계 및 팔로워십 특성간의 관계를 다룬 연구가 많지 않은 실정에서 이들 간의 관계를 실증적으로 규명한 것은 중요한 의미가 있다고 볼 수 있으며, 본 연구를 통해서 연구영역을 확대하는 데 기여했다는 데 의의가 있다고 본다.

이론적 관점에서의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 리더가 발휘하는 임파워링 리더십은 조직구성원의 심리적 임파워먼트에 유의한 영향을 미친다는 결과 분석을 통해서 Conger & Kanungo(1988)를 포함한 기존 연구들과 동일한 결과를 확인할 수 있었다. 즉, 리더가 술선수범하고 조직구성원의 업무수행과정에서 자율적인 의사결정권을 부여하고 코칭, 정보공유, 관심표출과 같은 임파워링 행위가 조직구성원의 심리적 임파워먼트 형성에 주요한 요인이 됨에 대한 실증을 통하여 임파워링 리더십과 심리적 임파워먼트는 상호 긴밀하게 연계됨을 확인하였다.

둘째, 임파워링 리더십의 심리적 임파워먼트의 영향 관계에서 리더-구성원 교환관계(LMX)가 조절요인이 된다는 결과 분석을 통해서 Gran & Uhl-Bien(1995)를 포함한 기존의 연구들과 동일한 결과를 확인할 수 있었다. 즉, 리더와 조직구성원이 상호간에 정서적 유대감을 형성하고 지지하며 전문성을 존중하면서 조직의 목표달성을 위해 서로 노력하는 과정에서 조직구성원의 심리적 임파워먼트에 대한 임파워링 리더십의 효과가 높아짐을 확인하였다.

셋째, 임파워링 리더십의 심리적 임파워먼트의 영향 관계에서 팔로워십 특성이 조절요인이 됨을 확인할 수 있었다. 즉, 리더가 발휘하는 리더십은 팔로워십의 존재를 기초로 하기 때문에 팔로워들이 보여주는 특징들은 임파워링 리더십의 효과를 조절하였다. 그렇지만 팔로워십 특성의 하위 요인별로 고찰할 때 능동적 참여, 목표일치성 지각, 팀 정신은 정(+)의 조절효과가 있음을 확인하였으나, 비판적 사고는 조절효과가 없는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 국내 기업의 조직문화를 고려할 때 팔로워의 비판적 사고는 리더와 조직구성원의 관계에서 긍정적으로 인식되기에는 한계가 있음을 확인하였다.

실무적 관점에서의 시사점은 기업 등 조직을 둘러싼 경영환경의 복잡성이 확대되고 있는 상황에서 고객접점에 있는 조직구성원이 책임감을 가지고 자발적으로 담당업무를 수행하기 위해서는 무엇보다 심리적 임파워먼트가 중요함을 고려하여, 심리적 임파워먼트에 영향을 미치는 요인에 대한 실무적 관점의 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 리더의 임파워링 리더십의 개발에 관심을 가져야 할 것이다. 기업 등 조직에서 조직성과를 달성하는 과정에서 리더십의 중요성에 대해서는 누구나 인식하고 있지만, 실제 리더의 역할이 업무관리자로서의 역할에 많은 비중을 두고 역할을 수행하는 경우가 많다. 기업이 현재의 조직성과를 달성하면서도 미래의 지속적인 성장과 발전을 위해서는 리더의 역할이 업무관리자로서의 역할 이외에 사람관리자로서의 역할이 확대되어야 할 것이다. 이러한 리더의 사람관리 역량을 높이기 위한 노력에서 임파워링 리더

십을 함양시킬 수 있는 체계적인 개발이 요구된다고 할 것이다.

둘째, 리더와 구성원 간의 신뢰 형성 등을 위한 리더 및 조직구성원 차원의 노력이 필요하다. 조직의 목표를 달성하는 과정에서 조직의 인적자원을 효율적으로 활용하기 위해서는 개별 구성원 각자가 담당하고 있는 업무를 적극적이고 자발적으로 수행하여야 한다. 그렇지만 실제 조직 내에서는 팀제 등의 조직운영과정에서 리더와 조직구성원 간의 연령 역전, 기존의 업무수행 과정 및 결과에서 형성된 리더의 구성원에 대한 고정적인 인식 등으로 조직 내에서 역량을 충분히 발휘하지 못하고 있는 조직구성원이 있는 것이 현실이다. 이러한 현실을 극복하기 위해서는 리더의 입장에서 모든 구성원과 높은 신뢰관계를 만들어 갈 수 있는 노력이 필요하고, 조직구성원 입장에서 전문성 확대 등을 통해 조직의 목표달성을 위해 적극적으로 노력하고 조직의 리더 입장에 대한 고려 및 인간적 유대감을 형성하기 위한 노력을 기울여 나가야 할 것이다.

셋째, 조직성과를 달성하는 과정에서 리더의 역할 뿐만 아니라 팔로워의 역할도 중요함을 확인할 수 있었으며, 이를 통해서 조직차원에서 긍정적 팔로워십을 개발하기 위한 노력이 필요하다는 사실을 알 수 있다. 기업 등에서는 기업 고유 가치나 효과적인 조직구성원 특성 등을 반영한 인재상 등을 설정하고 이와 연계한 공통역량 항목을 운영하고 있다. 그렇지만 공통역량 항목이 개발과 연계되기 보다는 평가중심으로 운영되는 경우가 많은 것이 현실이다. 평가를 통해서 조직구성원이 자발적으로 효과적인 팔로워십 특성을 보이도록 하는 관점에서는 의미가 있지만, 이외에도 조직차원에서 다양한 교육과정 설계 및 운영을 통해 효과적인 팔로워십 개발을 진행하여야 할 것이다.

본 연구를 통해서 리더가 발휘하는 임파워링 리더십이 조직구성원의 심리적 임파워먼트에 영향을 미치고, 이러한 영향과정에서 리더와 조직구성원의 관계 및 조직구성원의 팔로워십 특성이 조절역할을 한다는 사실을 확인할 수 있었다. 이러한 결과를 통하여 여러 시사점을 얻을 수 있었음에도 불구하고 다음과 같은 한계를 가지고 있다.

첫째, 자료수집을 설문지를 통해서 진행함으로써 응답자의 자기보고식의 결과를 반영하였다. 이러한 방법은 측정되는 변수들 간의 관계가 왜곡되어 나타날 수 있는 가능성이 있다. 향후 연구에서는 동일한 내용에 대해 다양한 방법을 통해서 자료가 수집될 때 보다 정확한 자료를 수집할 수 있을 것으로 판단된다. 또한 설문대상으로 선정된 기업은 특정업종에 국한되어 있어 본 연구 결과를 일반화하기에는 한계가 있다고 본다. 보다 다양한 업종에 근무하는 인력을 통한 자료수집이 필요하다고 생각된다.

둘째 연구에서 사용된 변수들을 측정하기 위한 설문항목들이 외국의 문헌에서 사용된 것을 번역하고 활용하는 과정에서 국내 기업 상황과는 차이가 있는 경우가 있어 설문대상자들의 설문과정에서 개념 이해 등에 어려움이 있었다. 각 변수들에 관련된 다양한 연구가 진행되고 있지만 보다 국내 실정에 맞는 지표와 측정도구를 개발하는 것이 필요하다고 생각된다.

셋째, 리더-구성원 교환관계에 대한 설문자료는 주로 조직구성원 관점에서 자료가 수집된 한계점이 있다. 리더-구성원 교환관계를 조직구성원뿐만 아니라 리더의 관점도 함께 고려될 때 리더-구성원 교환관계가 보다 균형감을 가진 연구결과를 기대할 수 있을 것으로 예상된다.

참고문헌

- 강영순, 김희철, 강문실 (2006). LMX와 팔로워십, 그리고 리더십 유효성 간의 관계, 인적 자원관리연구, 13(1), 45-63.
- 강정애 (2005). 리더-구성원의 성별조합에 따른 LMX 효과성 연구, 아시아여성연구, 44(2), 197-224.
- 권중생, 정대식 (2012). 리더십과 조직성과간에 미치는 팔로워십 특성의 조절효과와 매개 효과에 관한 비교분석, 산업경제연구, 25(4), 2575-2605.
- 김달원, 박재춘 (2018). 심리적 임파워먼트는 조직구성원들의 팀워크를 강화하는가?: 직무열의의 매개효과와 조망수용의 조절효과를 중심으로, 한국인사행정학회보, 17(3), 205-240.
- 김연규 (2016). 임파워링 리더십, 심리적 임파워먼트와 조직시민행동 및 조직일탈행위의 관계에 관한 연구, 박사학위논문, 금오공과대학 대학원.
- 김지윤, 장영철 (2017), 팔로워십 역량이 팔로워십 특성과 LMX의 질에 미치는 영향, 창조와 혁신, 10(1), 1-40.
- 김찬성, 박영만, 안황권 (2010), 민간경비원의 팔로워십이 조직 임파워먼트에 미치는 영향, 한국콘텐츠학회, 10(4), 375-385.
- 남유진, 강은구, 이선규, 차영철 (2012). 임파워링 리더십이 창의성에 미치는 영향에 관한 연구-LMX의 조절효과를 중심으로, 디지털융복합연구, 10(4), 95-106.
- 변재우, 고재운(2012), 특1급호텔 식음료 종사자의 LMX질이 임파워먼트, 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 호텔경영학연구, 21(6), 39-60.
- 송유림 (2004). 팔로워십 유형에 따른 비서의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구, 석사학위논문, 이화여자대학교 대학원.
- 예지은, 지성하, 진현 (2013). 임파워링 리더십과 직무열의의 관계에 대한 연구 : 자기효능감과 의미감의 매개효과를 중심으로, 대한경영학회지, 26(2), 435-452.
- 오종욱 (2011), 셀프리더십과 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향: 팀워크의 매개효과, 중앙대학교 산업창업경영대학원, 석사학위논문.
- 유경량 (2006). 유아교육기관에서 팔로워십이 Leader-Member Exchange(LMX)와 임파워먼트와의 관계에 미치는 영향, 박사학위논문, 건국대학교 대학원.
- 이상훈, 정원호 (2015). 팀장의 임파워링 리더십이 팀 성과에 미치는 영향: 팀 효능감과 팀 몰입의 매개효과를 중심으로, 리더십연구, 6(3), 125-150..

- 이승우 (2009). 직속상사의 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 조절효과: LMX, 석사학위논문, 경희대학교 대학원.
- 이종민 (2016). 기업체 HRD 담당자의 팔로워십과 직무몰입과의 관계, 석사학위논문, 고려대학교 교육대학원.
- 장세준 (2011). 호텔직원의 셀프리더십과 LMX가 심리적 임파워먼트와 조직시민행동에 미치는 영향, 박사학위논문, 세종대학교 대학원.
- 장세준, 정유경(2013), 셀프리더십과 리더-구성원 교환관계의 질이 심리적 임파워먼트와 조직시민행동에 미치는 영향, 호텔경영학연구, 22(6), 213-231.
- 정국현 (2010). 임파워링 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 박사학위논문, 성균관대학교 대학원.
- 조석중 (2018). 해운·항만 종사자의 리더-구성원 교환관계가 고객지향성에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트와 직무열의의 이중매개효과를 중심으로, 박사학위논문, 단국대학교 대학원.
- 조현 (2013). 임파워링 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 심리적 임파워먼트의 매개역할을 중심으로, 석사학위논문, 단국대학교 대학원.
- Ahearne, M., Mathieu, J. & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance, *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.
- Arnold, J. J., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.
- Bandura, A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 248 - 287.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bennis, W. G., & Townsend, R. (1997). *Reinventing leadership: Strategies to empower the organization*, New York Morrow/Avon.
- Bowen, D. E. and Lawyer, E. E. (1992). "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When", *Sloan Management Review*, 33(3), 30-39.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, NY: Harper & Row.

- Colangelo, A. J. (2000). Followership : Leadership Styles, Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Oklahoma.
- Conger, J. A. & R. Kanungo (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Dansereau, F. G., Graen, G. B., & Haga, W. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process", in Allen, R. W. & Porter, L. W., *Organizational Influence Processes*, Scott, Foresman and Company.
- Follett, M. P., (1945). The Essential of Leadership in L. Urwick(ed.), *Freedom and Co-ordination*, New York: Garland Publishing.
- Gilbert, G. R. & Hyde, A. C. (1988). Followership and the Federal Worker, *Public Administration Review*, 48(6), 962-968.
- Graen, G. B. & Scandura, T. A. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing, *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1991). The Transformation of Work Group Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making, *Journal of Management Systems*, 3(3), 25-39.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M.(1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange(LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying Multi-Level Multi-Domain Perspective, *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Heller, T. & Van Til, J. (1982). Leadership and Followership: Some Summary Propositions, *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 405-414.
- Hollander, E. P., & Offermann, L. R. (1990). Power and leadership in organizations: Relationships in transition. *American Psychologist*, 45(2), 179-189.
- Keller, T. & Dansereau, J. (1995), Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perceptive, *Human Relation*, 48(2), 127-146.
- Kelley, R. E. (1988). In Praise of Followers, *Harvard Business Review*, November-December, 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, Double day Dell.

- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. P. & Wayne, S. J. (1997). Leader-Member Exchange Theory: The Past and Portention for the Future, *Research in Personnel and Human Resource Management*, 15, 47-119.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managed work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Randolph, W. A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, 23(4), 19-50.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance, *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stewart, A. M. (1994). *Empowering People*, London, England: Pitman Publishing.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Uhl-Bien, M., & Carsten, M. K. (2007) Being Ethical when the boss is not. *Organizational Dynamics*, 36(2), 187-201.
- Wang, X. and Howell, J. M. (2012). A Multi-level Study of Transformational Leadership, Identification and Follower Outcomes, *Leadership Quarterly*, 23(5), 775-790.
- Wayne, S., Shore, L. and Liden, R. (1997) Perceived Organizational Support and LMX: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Wortman, M. S. (1986). Strategic Management and Changing Leader-Follower Roles,

Journal of Applied Behavioral Science, 18(3), 371-383.

Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

〈부록〉 변수 측정 문항

임파워링 리더십

EL1	나의 상사는 본인이 모범을 보임으로써 높은 성과기준을 제시한다.
EL2	나의 상사는 팀원들이 자신의 아이디어나 견해를 제안하는 것을 장려한다.
EL3	나의 상사는 팀원들이 어떤 분야에 대한 학습이 필요한지를 파악할 수 있도록 도와준다.
EL4	나의 상사는 팀원들에게 회사 등 상위 조직의 결정사항을 설명해준다.
EL5	나의 상사는 팀원의 개인적인 문제와 고충에 대하여 신경을 써준다.
EL6	나의 상사는 자신의 업무에 최선을 다한다.
EL7	나의 상사는 팀원들의 아이디어나 견해를 경청한다.
EL8	나의 상사는 업무성과를 향상시킬 수 있는 방법들을 제시해준다.
EL9	나의 상사는 팀원들에게 회사 등 상위 조직의 목표에 대하여 설명해준다.
EL10	나의 상사는 팀원들의 업무수행 환경과 관련된 복지에 관심을 보인다.
EL11	나의 상사는 행동을 통하여 좋은 본보기를 보여준다.
EL12	나의 상사는 모든 팀원들에게 의견을 제시할 수 있는 기회를 준다.
EL13	나의 상사는 팀원들이 업무를 잘 할 수 있도록 도와준다.
EL14	나의 상사는 팀원들에게 회사 등 상위조직의 정책이 추구하는 목적을 설명해준다
EL15	나의 상사는 팀원들의 관심사항에 대하여 충분히 이야기한다.
EL16	나의 상사는 말보다는 행동으로써 부하들을 리드한다.
EL17	나의 상사는 의사결정을 내릴 때 팀원들의 의견을 반영하고자 노력한다.
EL18	나의 상사는 팀원들이 스스로 문제를 해결할 수 있는 방법들을 지도한다.
EL19	나의 상사는 팀원들에게 팀장 자신이 결정한 사항과 실행해야 할 행동들에 대하여 설명해준다.
EL20	나의 상사는 팀원들의 성장에 대해 관심을 가지고 있다.

심리적 임파워먼트

PS1	내가 담당하고 있는 업무는 나에게 매우 중요하다.
PS2	나는 내가 맡은 업무를 수행하기 위해 필요한 기술에 숙달되어있다.
PS3	나는 내가 담당하는 업무의 수행 절차를 결정하는데 있어 상당한 독립성과 자유를 갖고 있다.
PS4	나는 팀에서 수행하는 일에 대해 상당한 영향력을 가지고 있다.
PS5	내가 담당하고 있는 업무는 우리 팀에서 매우 중요하다.
PS6	나는 어려운 업무도 성공적으로 수행 할 수 있다는 자신감을 가지고 있다.
PS7	나는 내가 담당하는 업무를 수행하는 방법을 자율적으로 결정할 수 있다.
PS8	나는 팀에서 수행하는 업무의 수행방식을 결정하는데 상당한 영향력을 가지고 있다.
PS9	내가 담당하고 있는 업무는 나에게 개인적으로 의미가 있다.
PS10	나는 내가 맡은 업무를 잘 수행하기 위해 요구되는 능력을 가지고 있다는 자신감이 있다.
PS11	나는 내가 담당하는 업무를 수행하는 과정에서 스스로 의사결정을 할 수 있는 권한이 있다.
PS12	나는 팀에서 수행하는 업무에 대해서 많은 통제력을 가지고 있다.

LMX

LMX1	나는 상사를 인간적으로 좋아한다.
LMX2	나의 상사는 내가 상황 파악을 못하더라도 나의 일처리 방식과 활동을 옹호해 줄 것이다.
LMX3	나는 상사를 위해 본연의 업무 이상을 할 용의가 있다.
LMX4	나는 상사의 전문적인 직무기술에 감명을 받는다.
LMX5	나의 상사는 내가 친해지고 싶은 유형의 사람이다.
LMX6	내가 만약 다른 사람으로부터 공격을 받는다면 나의 상사는 나를 기꺼이 방어하려 할 것이다.
LMX7	나는 상사의 업무목표달성을 위하여 일반적으로 요구되는 노력 이상을 기울일 것이다.
LMX8	나는 상사의 직무에 대한 지식과 능력을 존중한다.
LMX9	나는 상사와 함께 일하는 것이 즐겁다.
LMX10	나의 상사는 내가 부득이하게 실수를 했을 경우 다른 사람으로부터 나를 보호하려 할 것이다.
LMX11	나는 상사를 위해 최선을 다해 일할 마음이 있다.
LMX12	나는 팀장의 전문적인 직무지식에 감명을 받는다.

팔로워십 특성: (a) 능동적 참여, (b) 비판적 사고, (c) 팀 정신, (d) 목표일치성 지각

FS1(d)	나는 나의 사회적인 목표나 개인적인 꿈을 위해 일하고 있다.
FS2(a)	나는 조직의 목표달성에 가장 중요한 것이 무엇인지를 스스로 판단한다.
FS3(a)	나는 조직에 가치있는 사람이 되기 위해 나의 능력을 적극적으로 발휘한다.
FS4(c)	나는 동료들이 좋은 평가를 받을 수 있도록 적극적으로 동료들을 돕는다.
FS5(b)	나는 지시받은 일만 하지 않고 상사의 판단과 결정이 적절한지를 스스로 평가해 보는 편이다.
FS6(d)	내가 추구하는 목표는 조직이 추구하는 목표와 조화된다고 생각한다.
FS7(a)	상사가 중요하게 생각하는 새로운 일이 나에게 주어질 때 나는 적극적으로 수행한다.
FS8(a)	상사는 나의 능력을 믿고 나에게 어려운 일을 자주 맡긴다.
FS9(c)	나는 상사가 계획을 면밀히 검토할 수 있도록 다양한 의견을 제시한다.
FS10(b)	나는 상사가 나의 업무분야나 흥미에 맞지 않는 일을 부여하면 거절하는 경우가 있다.
FS11(d)	나는 항상 최선의 아이디어와 능력을 발휘하여 업무를 수행하려고 노력한다.
FS12(a)	나는 나에게 주어진 업무 뿐만 아니라 동료들이 어려워하는 일을 찾아 자발적으로 도와준다.
FS13(a)	나는 업무책임자가 아니더라도 맡은 일보다 더 많은 일을 하여 조직에 공헌하고자 노력한다.
FS14(c)	나는 상사의 요구나 목표를 성취하기 위해 노력한다.
FS15(b)	나는 조직의 기준이 아니라 나의 윤리적인 기준에 맞춰 의사결정하고 행동한다.
FS16(d)	나의 일에 대한 열의는 동료들을 활기차게 만들며 즐겁게 한다.
FS17(a)	나는 조직의 목표에 공헌 할 수 있는 새로운 아이디어를 제안하는 편이다.
FS18(a)	나는 어려운 문제가 생겼을 때 상사에게 의존하기 보다는 스스로 해결하기 위해 노력한다.
FS19(c)	나는 나에 대한 평가를 회피하기 보다는 장점과 약점에 대한 평가를 솔직하게 인정한다.
FS20(b)	나는 동료들과 갈등을 일으킬 수 있더라도 중요한 문제에 대해서는 나의 주장을 굽히지 않는다