

변혁적 리더십의 특성이 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향

-팔로워십 특성의 매개효과를 중심으로-

송창수¹, 동학림^{2*}

¹호서대학교 벤처대학원 정보경영학과 박사과정, ²호서대학교 벤처대학원 정보경영학과 교수

The Effect of Transformational Leadership Characteristics on the Innovative Behavior of Follower

-Focusing on the mediating effect of followership characteristics-

Chang-Soo Song¹, Haklim Dong^{2*}

¹Ph.D. Candidate, Dept. of Information Management, Graduate School of Venture, Hoseo University

²Professor, Dept. of Information Management, Graduate School of Venture, Hoseo University

요 약 본 연구의 목적은 변혁적 리더십의 하위 구성요인들이 조직 구성원들의 혁신행동에 미치는 영향과 이 과정에서 팔로워십 특성들의 매개역할을 규명하는 것이다. 본 연구를 위하여 전국적으로 직장인을 대상으로 설문조사를 하여, 최종 551개의 자료를 SPSS 24와 Process Macro 3.5를 활용하여 분석하였다. 연구결과는 다음과 같다. 변혁적 리더십의 하위요인들인 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극 및 개별적 배려는 모두 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 이 과정에서 팔로워십의 특성인 팀 정신은 변혁적 리더십의 모든 하위요인과 혁신행동과의 관계에서 매개역할을 하는 것으로 확인되었으며, 목표일치성 지각과 능동적 참여는 일부 결합유형에서 매개효과가 확인되었다. 반면에 비판적 사고는 매개효과가 나타나지 않았다. 본 연구는 복합적 특성을 가진 변수들을 하위 특성별로 연구범위를 세분화하였다는 데 학술적 의의가 있다. 실무적으로는 조직 구성원들의 혁신행동을 촉진시키는 데 있어서 변혁적 리더십과 팔로워십의 특성별로 효과적인 결합유형이 존재한다는 것을 제시한다. 연구결과를 토대로 연구의 한계점과 향후 연구과제를 제시하였다.

주제어 : 변혁적 리더십, 팔로워십, 혁신행동, 매개효과.

Abstract The purpose of this study is to confirm the mediating effect of followership characteristics when the components of transformational leadership influences the innovative behavior of follower. For this study, response data of nationwide 551 workers were finally analyzed using SPSS 24 and Process Macro 3.5. The research results are as follows. All of the components of transformational leadership had a positive(+) effect on innovative behavior. In this process, team spirit, the characteristic of followership, was confirmed to have a mediating effect in all relationships. Perception of goal alignment and active orientation were found to have mediating effects in some types of combination. On the other hand, critical thinking had no mediating effect. This study has academic significance that variables with complex characteristics were divided into sub-characteristics for analyzing. In practice, it is suggested that there is an effective combination type for each characteristic of the variables in promoting the innovative behavior of follower. Based on the research results, the limitations of the research and future research tasks were presented.

Key Words : Transformational Leadership, Followership, Innovative Behavior, Mediating Effect.

*Corresponding Author : Hak-Lim Dong(hldong9@hanmail.net)

Received March 26, 2021

Accepted April 20, 2021

Revised April 12, 2021

Published April 28, 2021

1. 서론

거대한 변혁의 시대를 맞이하여 조직이 새로운 경쟁우위를 창출하고 지속적으로 성장하기 위해서는 리더는 물론 조직 구성원의 혁신적 행동이 필수적인 요소라고 할 수 있다. 구성원의 혁신행동을 유발하기 위해서는 리더십이 결정적인 역할을 한다[1]고 볼 수 있기 때문에 구성원의 자발적 헌신과 혁신적인 행동을 이끌어내고 영향력을 발휘할 수 있는 리더십이 요구된다. 이러한 관점에서 미래에 대한 비전과 구성원들의 변화를 특징으로 하는 변혁적 리더십(transformational leadership)이 최근의 경영환경에 특히 적합한 리더십이라고 할 수 있다.

변혁적 리더십은 미래의 비전을 구체화하고, 지적 자극을 통해서 변화를 이끌어 내기 때문에 구성원들의 창의성을 높인다[2, 3]고 알려져 있다. 또한, 변혁적 리더십은 외부환경 변화에 조직과 구성원이 잘 적응하도록 주도적인 역할을 하는 리더십 특징을 가지고 있기 때문에 조직의 혁신 성과 연구에서 가장 주목을 받고 있으며, 구성원의 혁신행동을 향상시킬 수 있는 리더십으로 논의되어 왔다[4].

한편, 변혁적 리더십이 리더와 구성원들이 가치를 공유하고 자발적인 동기부여를 통하여 기대 이상의 성과를 달성하는 과정[5]이라는 측면에서 보면, 구성원들을 리더십의 대상이라기보다는 가치를 공유하는 동반자로 인식할 필요가 있다. 조직 구성원들을 부하라는 개념에서 벗어나 리더와 협력하는 독립적인 존재로 인식하면서 팔로워(follower)의 중요성이 증대되고 있다. 전통적인 계층 조직의 변화와 더불어 팔로워의 역량이 증대되는 상황에서 조직의 목표 달성과 효과를 극대화하기 위해서는 리더십뿐만 아니라 팔로워십(followership)이 필수적이다[6]고 할 수 있다.

이와 관련된 선행연구에서는 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 긍정적 영향에 대한 보고는 많이 있었지만, 변혁적 리더십을 구성하는 하위 특성별로 분석한 연구는 많지 않고, 그 연구결과도 일치되지 않고 있다. 또한, 변혁적 리더십 특성과 혁신행동 사이에서 팔로워십 특성이 각각 어떤 역할을 하는지에 대해서도 관심이 적은 편이다. 변혁적 리더십과 팔로워십은 복합적인 특성으로 이루어진 다차원적 구성개념이기 때문에 리더십의 효과가 발휘되었을 때 정확히 어느 특성이 어떤 과정을 거쳐서 효과를 발휘했는지를 구분하기는 현실적으로 어렵다. 그럼에도 불구하고 대부분의 선행연구들은 변혁적 리더십과 팔로워십의 특성들을 종합하여 단일차원으로 접근하였

다. 그러나 조직에서 혁신행동의 주체는 조직 구성원들이고, 그들을 변화시켜서 조직목표를 달성하는 것은 리더의 몫이기 때문에 리더-팔로워 특성 간의 효과적인 결합유형이 매우 중요한 작용을 할 것이라고 짐작할 수 있다. 따라서 하위 구성요인을 기준으로 리더십의 효과를 밝혀낼 수 있다면 효과적인 리더행동에 기여할 수 있을 것이다. 이러한 점에 주목하여 본 논문에서는 변혁적 리더십과 팔로워십을 하위 구성요인으로 세분하여 변수의 특성들이 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는지를 밝히는 데 초점을 두었다.

본 연구의 목적은 첫째, 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향을 하위 구성요인별로 규명하는 것이다. 둘째, 변혁적 리더십의 구성요인들과 혁신행동과의 관계에서 팔로워십의 특성들이 어떤 역할을 하는지를 밝히는 것이다. 구체적으로 변혁적 리더십의 하위 구성요인인 카리스마, 공감적 동기부여, 지적자극, 개별적 배려 각각에 대하여 팔로워십의 하위요인인 목표일치성 지각, 비판적 사고, 능동적 참여와 팀 정신 특성이 혁신행동에 미치는 매개효과를 파악하고자 한다. 팔로워십의 바탕이 되는 구성원들의 개인적인 특성이나 태도 등이 혁신행동의 선행 변수라는[3, 7] 연구결과로 미루어보면 팔로워십이 혁신행동에 직접 영향을 미친다고 추론할 수 있기 때문에 본 연구에서는 매개효과를 분석대상으로 하였다.

2. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1 변혁적 리더십

Burns(1978)는 변혁적 리더십을 리더와 조직 구성원이 서로 간에 열정, 동기부여를 더 높은 차원으로 향상시키는 과정[8]이라고 하였으며, Bass(1985; 1990)는 조직 구성원들이 리더에 대해 신뢰와 존경을 가지게 함과 동시에 기대 이상의 성과를 달성하도록 동기부여 하는 과정[9, 10]으로 정의했다. 이후 많은 학자들이 다양한 관점에서 변혁적 리더십의 개념을 정의했는데 본 연구에서는 변혁적 리더십을 리더 스스로 변화의 주체로서 비전을 창출하고, 부하들이 가치관, 윤리, 정서, 행동규범 등을 전환하도록 자극하여 부하들을 변화시키고, 이를 통해 기대 이상의 성과를 이루도록 하는 과정으로 정의하고자 한다.

변혁적 리더십은 복합적인 특성으로 구성된 다차원적 개념이라고 할 수 있다. 많은 학자들에 의해 하위차원의 개념과 분류에 대한 연구가 이루어져 왔는데 그 중에서

Bass and Avolio(1990; 1997)가 제시한 네 가지 하위 차원[10, 11]이 가장 보편적으로 사용되고 있다. 구체적으로 보면, 카리스마(charisma)는 이상화된 영향력(idealized influence)이라고도 하는데 리더가 부하에게 비전과 사명감을 제공하고, 부하로부터 리더에 대한 동일시와 신뢰, 존경을 이끌어 내서 이상적인 영향력을 발휘하는 것을 의미한다[1]. 영감적 동기부여(idealized influence)는 부하에게 높은 기대를 표현하고, 부하가 비전을 실현하기 위해 헌신하도록 고무시키는 것을 의미한다[10, 12]. 지적자극(intellectual stimulation)은 부하들이 기존의 문제를 새로운 시각으로 접근함으로써 혁신성과 창의성을 향상시킬 수 있도록 지원해 주는 것이다. 마지막으로 개별적 배려(individualized consideration)는 부하 욕구에 대한 충족, 권한위임, 역량개발 등 부하가 성장할 수 있도록 개별적인 지도와 조언을 해주는 것을 의미한다[9, 10, 12].

최근의 변혁적 리더십과 관련한 연구의 흐름은 변혁적 리더십의 하위 구성요인별로 결과변수와의 관계를 밝히려는 데 관심이 증가하고 있다. 본 연구에서도 변혁적 리더십의 네 가지 하위 구성요인으로 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 배려를 사용하고자 한다.

2.2 팔로워십

팔로워십의 개념은 Kelley(1988)에 의해 처음으로 제시되었는데, 팔로워십을 리더십에서 분리하여 독립적인 개념으로 다루고자 했다. 그는 팔로워십을 조직의 목표 달성에 기여하는 팔로워들의 효과적인 역할이나 자질이라고 정의하였다[13]. 또한, 조직의 목표 달성을 위해 비판적 사고와 적극적 참여를 바탕으로 리더에게 영향력을 행사하는 과정이라고도 했다[14]. 김희봉, 송영수(2014)는 팔로워십을 리더와 함께 공유된 조직 목표를 달성하기 위해 팔로워의 역량을 바탕으로 리더십을 효과적으로 지원하는 과정이라고 정의했는데[15], 팔로워의 역할과 과정이 강조되고 있다.

Kelley(1988)는 팔로워의 유형을 독립적/비판적/의존적/무비판적 사고와 적극적/수동적 성향의 두 차원으로 구분하여 수동형, 순응형, 소외형, 실용형, 그리고 모범형의 다섯 가지 팔로워 유형을 제시했다. 여기에서 독립적/비판적 사고는 부하 스스로 생각하고 건설적인 비판을 하며, 혁신적이고 창조적인 아이디어를 내는 것을 가리킨다. 적극적 성향은 부하가 주인의식을 가지고 솔선수범하며, 적극적으로 참여하는 자발적 특성을 나타낸다[13].

Colangelo(2000)는 Kelley(1992)의 측정도구를 재분석하여, 팔로워십을 유형으로 구분하는 대신에 팔로워십 개념을 Kelley(1988)의 비판적 사고와 적극적 행동 외에 열정(passion)과 팀 정신(team mindedness)을 추가하여 네 개의 하위특성으로 구분하였다. 이를 바탕으로 그는 팔로워십을 리더가 아닌 구성원들이 네 가지 특성을 발현함으로써 조직 목표 달성을 지원하는 행동이라고 정의했다[16]. Colangelo(2000)가 추가적으로 제시한 열정은 팔로워가 자신의 목표와 조직의 목표가 서로 밀접히 연관되어 있어서 일에 대해 열정적인 태도를 보이는 것을 가리킨다. 그리고 팀 정신은 팔로워가 다른 동료들을 도와서 조직의 목표를 달성하도록 하는 특성을 의미한다[16]. 양동훈, 구관모(2005)는 Kelley(1992)의 측정도구로 측정했지만, Colangelo(2000)가 제시한 팔로워십의 특성 중 열정이란 명칭 대신에 목표일치성 지각이란 표현을 사용했다. 여기서 목표일치성 지각은 팔로워가 자신의 목표와 조직의 목표를 동일시하는 특성을 말한다[17]. 이후 국내 연구들은 대체로 목표일치성 지각이란 명칭을 사용하고 있다.

이상에서 살펴본 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 팔로워의 특성에 주목하여 팔로워십을 독립적인 사고와 적극적인 참여로 조직 목표 달성을 지원하는 행동과정으로 정의하고자 하며, 하위변수는 목표일치성 지각, 비판적 사고, 능동적 참여와 팀 정신으로 구성하고자 한다.

2.3 혁신행동

혁신은 조직수준의 혁신과 개인수준의 혁신으로 구분할 수 있다[18]. 혁신행동은 개인수준의 혁신을 가장 잘 나타내주는 개념으로 조직의 지속 가능성을 위하여 경쟁우위를 창출하고 유지하는데 있어서 가장 중요한 요인이라고 할 수 있다[19].

Scott and Bruce(1994)는 혁신행동은 조직구성원들이 새로운 아이디어를 제시하고 실현될 수 있도록 노력하는 행동이라고 했다[3]. Janssen(2000)은 개인 및 조직의 성과 향상을 위해서 새로운 아이디어를 의도적으로 만들어내고 소개하며 적용하는 것이라고 하였다[20]. Shih and Susanto(2010)는 혁신행동을 조직에 가치 있는 새로운 방법, 새로운 절차, 새로운 접근법을 실행하는 것이라고 하였다[21].

이러한 선행연구들을 종합하면 혁신행동은 조직의 효과성을 높이기 위해 새로운 아이디어를 창출하고, 장려하며, 실현하는 일련의 과정이라 할 수 있다. 본 연구에서는

혁신행동을 개인이 자신의 업무를 새롭게 향상시키는 아이디어를 생성하고, 촉진, 실행하는 행위로 정의하고자 한다.

혁신행동의 선행요인은 개인 특성요인인 내적요인과 환경요인인 외적요인으로 구분할 수 있다. 내적요인은 창의성, 성격, 책임감 등 개인적인 특성과 동기를 말하는데, 개인의 행동으로 발현되어 혁신행동에 직접적으로 영향을 주지만, 외적 요인인 상황이나 환경적인 요인은 혁신행동을 일으키는 풍토를 조직 내에 조성함으로써 혁신행동에 간접적인 영향을 미친다[3].

2.4 가설설정

2.4.1 변혁적 리더십과 혁신행동

변혁적 리더는 조직의 변화목표에 대한 비전과 신념을 구체적으로 제시하기 때문에 구성원들은 리더를 신뢰하고, 목표달성에 대한 확신과 열정을 갖게 된다. 또한 변혁적 리더는 지적자극을 통해서 구성원의 창의적인 변화를 이끌어 내며, 개별적으로 구성원들의 정서 및 욕구를 배려하고 권한위임을 통해서 구성원 스스로 목표달성 수준을 높이고 창의적 사고에 몰입하게 하는 등 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다[1-3]. 이와 같이 변혁적 리더십의 특성들은 구성원들이 변화에 대한 두려움을 갖지 않고 더 높은 수준의 목표달성을 위해 기존의 방식을 뛰어넘어 혁신적인 방식을 추구하게 하여 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다고 추론할 수 있다.

구성원의 혁신행동에 대한 변혁적 리더십의 긍정적인 효과는 이론적으로나 실증적으로 여러 차례 보고되어 왔다. Howell and Higgins(1990)는 변혁적 리더십이 혁신행동에 긍정적으로 영향을 준다는 것을 입증하였고[7], Scott and Bruce(1994)는 리더의 지원과 신뢰, 자율성의 부여가 부하들의 창의적 아이디어 창출과 혁신적인 행동과 관련이 있음을 주장했다[3].

소수지만 변혁적 리더십의 하위 구성요인 차원에서 혁신행동에 미치는 영향을 검증한 연구들도 있다. 윤대혁, 정순태(2006)는 변혁적 리더십의 구성요인인 카리스마, 지적자극, 개별적 고려 모두 구성원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 밝혔다[22]. 상이한 결과도 보고되었는데 류은영(2014)의 연구에서는 카리스마 특성에서만 혁신행동에 정(+)의 영향을 미쳤고, 지적자극과 개별적 배려에서는 영향을 미치지 않은 것으로 보고되었다[23].

이에 본 연구에서는 이상의 선행연구와 논의를 바탕으

로 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 1. 변혁적 리더십의 하위요인 중 카리스마는 조직 구성원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 변혁적 리더십의 하위요인 중 공감적 동기부여는 조직 구성원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 변혁적 리더십의 하위요인 중 지적자극은 조직 구성원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 변혁적 리더십의 하위요인 중 개별적 배려는 조직 구성원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.4.2 팔로워십의 매개효과

변혁적 리더십과 팔로워십에 관한 최근의 연구흐름은 성과변수와의 관계에서 팔로워십의 역할에 대한 연구가 증가하고 있다. 변혁적 리더는 팔로워들을 동기부여 하여 현 상태의 변화에 도전하게 하므로 변혁적 리더십은 혁신에 긍정적 관계를 가진다[24]고 알려져 있다. 변혁적 리더십이 공유된 조직 목표를 달성하기 위해 부하들이 스스로 가치관, 윤리, 정서, 행동규범 등을 전환하도록 자극하여 부하들을 변화시킨다는 관점에서 보면, 변혁적 리더십에 의해 팔로워십이 영향을 받을 것이라고 추측할 수 있다. 또한 팔로워들의 개인적인 특성과 태도는 팔로워들의 혁신행동에 대한 선행요인[3, 7, 25, 26]이라는 연구결과를 고려할 때 팔로워십 특성은 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향을 매개할 것이라고 추론할 수 있다. 팔로워십이 혁신행동에 미치는 영향에 대한 선행연구를 살펴보면, 이지우, 문계완(2017)은 팔로워십 특성인 독립·비판적 사고와 능동적 참여가 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다[26].

변혁적 리더십과 혁신행동의 관계에서 팔로워십이 어떤 역할을 하는지에 대한 실증적인 연구는 많지가 않다. 이도화, 강기형, 이종범(2009)은 변혁적 리더십과 혁신행동과의 관계에서 팔로워십이 조절역할을 하지 않고 매개역할을 한다고 밝혀냈다[27]. 그러나 동 연구에서는 변혁적 리더십과 팔로워십을 각각 하나의 차원으로 보고 분석을 했기 때문에 하위 특성별 효과는 구분되지 않았다. 대부분의 선행연구는 변혁적 리더십과 팔로워십의 다차원적인 특성에도 불구하고 하나의 통합적인 변인으로 취

급을 한 결과, 각 특성들이 어떤 과정을 거쳐서 성과변수에 영향을 미치는지를 파악하는 데는 미흡하였다. 정현용(2014)은 리더십 유형과 팔로워십 특성 간의 결합유형이 조직성과 변수인 능률성, 효과성, 공정성에 미치는 영향 관계에서 팔로워십의 매개효과와 조절효과를 동시에 분석했는데 팔로워십이 매개역할을 한다고 보고하였으며 [28], Wang and Howell(2012)은 리더와 동일시하는 팔로워들은 조직성과에 매개역할을 한다고 하였다[29].

이와 같은 선행연구들을 통해 변혁적 리더십이 팔로워십에 영향을 미치며, 변혁적 리더십에 영향을 받은 팔로워십이 다시 혁신행동에 영향을 미치는 매개 통로가 있다는 것을 짐작할 수 있다. 팔로워들이 스스로를 리더와 조직 사이에서 중간적 연결 역할을 하는 것으로 생각하면 리더십이 혁신행동에 영향을 미치는 과정에서 팔로워십 특성이 매개역할을 할 것으로 추론할 수 있다[30]. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 5. 변혁적 리더십의 하위요인 중 하나인 카리스마 요인이 혁신행동에 영향을 미침에 있어서 팔로워십이 매개역할을 할 것이다.

가설 5-1. 카리스마 요인이 혁신행동에 영향을 미침에 있어서 목표일치성 지각이 매개역할을 할 것이다.

가설 5-2. 카리스마 요인이 혁신행동에 영향을 미침에 있어서 비판적 사고가 매개역할을 할 것이다.

가설 5-3. 카리스마 요인이 혁신행동에 영향을 미침에 있어서 능동적 참여가 매개역할을 할 것이다.

가설 5-4. 카리스마 요인이 혁신행동에 영향을 미침에 있어서 팀 정신이 매개역할을 할 것이다.

가설 6. 변혁적 리더십의 하위요인 중 하나인 영감적 동기부여 요인이 혁신행동에 영향을 미침에 있어서 팔로워십이 매개역할을 할 것이다.

가설 6-1. 영감적 동기부여 요인이 혁신행동에 영향을 미침에 있어서 목표일치성 지각이 매개역할을 할 것이다.

가설 6-2. 영감적 동기부여 요인이 혁신행동에 영향을 미침에 있어서 비판적 사고가 매개역할을 할 것이다.

가설 6-3. 영감적 동기부여 요인이 혁신행동에 영향을 미침에 있어서 능동적 참여가 매개역할을 할 것이다.

가설 6-4. 영감적 동기부여 요인이 혁신행동에 영향을

미침에 있어서 팀 정신이 매개역할을 할 것이다.

가설 7. 변혁적 리더십의 하위요인 중 하나인 지적자극 요인이 혁신행동에 영향을 미침에 있어서 팔로워십이 매개역할을 할 것이다.

가설 7-1. 지적자극 요인이 혁신행동에 영향을 미침에 있어서 목표일치성 지각이 매개역할을 할 것이다.

가설 7-2. 지적자극 요인이 혁신행동에 영향을 미침에 있어서 비판적 사고가 매개역할을 할 것이다.

가설 7-3. 지적자극 요인이 혁신행동에 영향을 미침에 있어서 능동적 참여가 매개역할을 할 것이다.

가설 7-4. 지적자극 요인이 혁신행동에 영향을 미침에 있어서 팀 정신이 매개역할을 할 것이다.

가설 8. 변혁적 리더십의 하위요인 중 하나인 개별적 배려 요인이 혁신행동에 영향을 미침에 있어서 팔로워십이 매개역할을 할 것이다.

가설 8-1. 개별적 배려 요인이 혁신행동에 영향을 미침에 있어서 목표일치성 지각이 매개역할을 할 것이다.

가설 8-2. 개별적 배려 요인이 혁신행동에 영향을 미침에 있어서 비판적 사고가 매개역할을 할 것이다.

가설 8-3. 개별적 배려 요인이 혁신행동에 영향을 미침에 있어서 능동적 참여가 매개역할을 할 것이다.

가설 8-4. 개별적 배려 요인이 혁신행동에 영향을 미침에 있어서 팀 정신이 매개역할을 할 것이다.

3. 연구방법

3.1 연구모형

본 연구는 독립변수로 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 배려를 설정하였다. 또한 팔로워십의 하위요인인 목표일치성 지각, 비판적 사고, 능동적 참여, 팀 정신을 매개변수로 설정하였다. 종속변수는 혁신행동을 설정하였다. 이러한 변수들 간의 관계를 Fig. 1 연구모형으로 설정하였다.

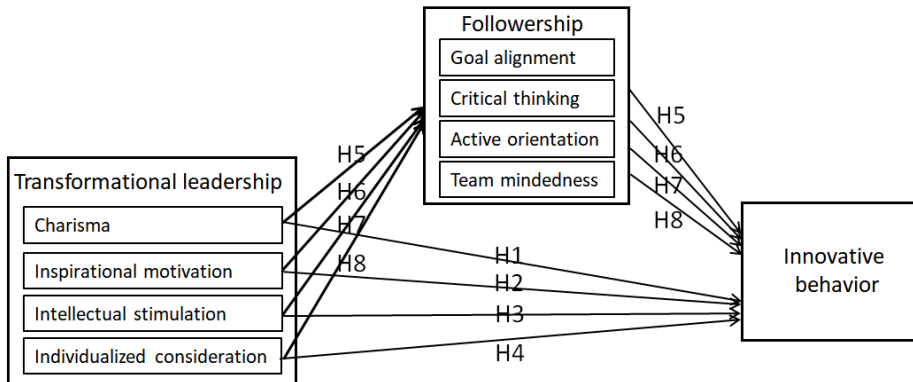


Fig. 1. Research Model

3.2 설문 설계 및 조사

본 연구를 위한 실증적 데이터를 수집하기 위해 자기 기입식 설문지를 사용하였다. 모든 항목은 Likert 방식의 5점 척도를 활용하였다. 즉, 전혀 그렇지 않다(=1)부터 매우 그렇다(=5)까지이다. 이렇게 구성된 설문지를 2021년 2월 22일부터 3월 7일까지 2주간 전국의 직장인을 대상으로 모바일과 설문지 배포 방식으로 설문조사를 실시하여 566개의 응답자료를 수집하였으며, 이 중에서 유효한 551개를 본 연구의 분석대상으로 활용하였다.

3.3 변수의 구성 및 측정방법

3.3.1 독립변수

Bass and Avolio(1990; 1997)[10, 11]가 제시한 이래 가장 보편으로 사용하고 있는 변혁적 리더십의 네 개의 구성요인을 채택하여 독립변수로 구성하였다. Bass and Avolio(1990; 1997)[10, 11]가 제시한 측정 문항 중에서 각 5개 문항씩 총 20개 문항을 추출하여 구성하였다.

카리스마는 이상적인 역할모델을 제시하고 조직구성원이 리더를 신뢰하게 하는 정도로 정의하고자 한다. 영감적 동기부여는 비전을 제시하고, 긍정과 열정으로 높은 기대감을 전파하는 정도, 지적자극은 구성원들이 현상에 대해서 새로운 시각을 갖도록 자극하는 정도, 개별적 배려는 부하 개개인에게 관심을 기울이고 부하가 성장할 수 있도록 지도와 조언을 해주는 정도로 정의하고자 한다.

3.3.2 매개변수

팔로워십은 Colangelo(2000)가 특성별로 분류한 비

판적 사고, 능동적 참여, 팀 정신[16]과 양동훈, 구관모(2005)가 요인분석을 통해 사용한 목표일치성 지각[17]을 매개변수로 구성하였다. Kelly(1992)의 측정도구[14]를 활용하여 하위 차원의 분석은 Colangelo(2000)[16]와 양동훈, 구관모(2005)[17]의 분류를 따라 각 5개 문항씩 총 20개 문항으로 구성하였다.

목표일치성 지각은 팔로워가 자신의 목표와 조직목표가 일치됨을 지각하고 열정적인 태도를 보이는 정도로 정의하고자 한다. 비판적 사고는 팔로워가 스스로 생각하고 건설적인 비판을 하며 혁신적이고 창조적인 아이디어를 내는 정도, 능동적 참여는 팔로워가 주인의식을 가지고 출세수범하며 적극적으로 참여하는 정도, 팀 정신은 팔로워가 다른 동료들을 도와서 조직의 목표를 달성하도록 하는 정도로 정의하고자 한다.

3.3.3 종속변수

종속변수인 혁신행동은 새로운 아이디어를 개발하거나 받아들여 홍보하고 실현하는 구성원들의 자발적 행동의 정도로 정의하고, 측정도구는 Scott and Bruce(1994)가 제시한 문항[3] 중에서 6개 문항을 추출하여 구성하였다.

4. 연구결과

4.1 연구대상자의 일반적인 특성

Table 1은 본 연구에 활용된 응답자의 인구통계학적 특성이다. 연령은 20대 11.4%, 30대 28.3%, 40대

27.4%, 50대 32.8%로 30대, 40대, 50대가 비슷한 분포를 보였다. 학력은 대졸이 70.2%로 가장 많았다. 사원 내지 팀원급이 49.9%로 가장 많았고 관리자급 이상은 51.1%로 팀원급과 관리자급이 비슷한 분포를 보였다.

Table 1. The characteristics of correspondents

Division		Frequency	%
Age	20's	63	11.4
	30's	156	28.3
	40's	151	27.4
	50's	181	32.8
	total	551	100.0
Education	high school	40	7.3
	university	387	70.2
	graduate school	124	22.5
	total	551	100.0
Class of position	employee	275	49.9
	supervisor	194	35.2
	manager	46	8.3
	executives	36	6.5
	total	551	100.0
Org. type	public org.	299	54.3
	private org.	252	45.7
	total	551	100.0

4.2 타당도와 신뢰도 분석

가설 검증에 앞서 본 연구에서 활용된 측정 변수에 대한 타당도와 신뢰도 분석을 하였다. 분석결과 적합하지 않은 변수는 제거한 후 나머지 변수를 활용하여 가설을 검증하였다. 집중 타당도 분석을 위해서 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 신뢰도 검증은 Cronbach's α 값을 활용하였다. 탐색적 요인분석은 주성분 분석 방법을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 varimax 회전 방식을 채택하였다. 고유값은 1.0 이상 중 요인적재치 .6 이상을 연구 변수로 선택하였다. 탐색적 요인분석 모형의 적합성은 KMO와 Bartlett의 구형성 검정을 이용하였다. KMO는 .942로 나타났고, Bartlett의 구형성 검정 값은 유의확률 .000에서 11648.940인 것으로 나타났다. 따라서 모형은 적합한 것으로 판정되었다. 설명된 총 분산은 74.092%로 70%이상 나타났다. 연구모형과 동일하게 Table 2에서 보는 바와 같이 9개 요인이 잘 묶였다.

신뢰도 분석은 요인분석 결과 제거된 변수를 제외하고 나머지 항목을 가지고 실시하였다. Cronbach의 α 계수는 Table 2에서 보는 바와 같이 팔로워의 비관적 사고 .717, 변혁적 리더십의 카리스마 .902로 나타났다. 나머

지 요인들은 .717부터 .902 사이로 나타났다. 신뢰도의 유의성 판단은 Cronbach's α 계수값으로 한다. 이 값이 .60을 넘을 경우 신뢰도가 있는 것으로 판단한다. 요인적재치의 경우는 일반적으로 .5 이상이면 집중타당도가 있는 것으로 보는데, 본 연구의 경우 모든 변인이 .60을 넘었다. 따라서 이러한 결과를 바탕으로 연구 변수는 집중타당도와 신뢰도가 있다고 판단하였다.

또한 변수 간 상관관계를 분석한 결과는 Table 3과 같다. 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마와 팔로워십 하위요인인 비관적 사고 간 상관관계를 제외하고 모든 변수 간 상관관계의 계수가 유의한 것으로 나타났다. 가장 높은 상관관계를 보인 능동적 참여와 혁신행동의 상관관계수가 .674로 .80보다 낮다. 따라서 변수 간 다중공선성은 없는 것으로 판단되었다.

이상의 논의를 종합해보면 타당도와 신뢰도가 확보된 변수를 중심으로 가설을 검증하는데 무리가 없는 것으로 판단되었다.

4.3 가설검정 결과

4.3.1 회귀방정식에 의한 인과관계 검정

본 연구에 활용된 회귀모형은 설명력이 29.2%로 나타났다. F값은 56.321($P=.000$)로 모형이 적합한 것으로 나타났다. VIF역시 10 미만으로 나타나 변인 간 다중공선성은 없는 것으로 분석되었다. 인과관계 가설검정 결과는 Table 4와 같다.

변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 총효과를 살펴보면, 변혁적 리더십의 하위요인 중 하나인 카리스마는 혁신행동에 정(+)의 영향을 미쳤다($\beta = .229, p < .05$). 따라서 가설 1. 변혁적 리더십의 하위요인 중 카리스마는 조직 구성원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 채택되었다. 변혁적 리더십의 하위요인 중 하나인 영감적 동기부여는 혁신행동에 정(+)의 영향을 미쳤다($\beta = .131, p < .05$). 따라서 가설 2. 변혁적 리더십의 하위요인 중 영감적 동기부여는 구성원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 채택되었다. 변혁적 리더십의 하위요인 중 하나인 지적자극은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미쳤다($\beta = .162, p < .05$). 따라서 가설 3. 변혁적 리더십의 하위요인 중 지적자극은 구성원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 채택되었다. 변혁적 리더십의 하위요인 중 하나인 개별적 배려는 혁신행동에 정(+)의 영향을 미쳤다($\beta = .130, p < .05$). 따라서 가설 4. 변혁적 리더십의 하위요인 중 개별적 배려는 구성원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 채택되었다.

Table 2. The result of exploratory factor analysis and reliability analysis

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	Cronbach's α
Transformational leadership. Charisma	LK2	.900									.902
	LK3	.886									
	LK4	.836									
	LK5	.821									
	LK1	.771									
Transf. leadership. Inspirational motivation	LY2		.706								.765
	LY3		.704								
	LY4		.610								
Transf. leadership. Intellectual stimulation	LJ2			.648							.768
	LJ5			.639							
	LJ3			.609							
Transf. leadership. Individualized consideration	LB3				.737						.786
	LB1				.687						
	LB2				.685						
Followership. Perception of goal alignment	FM4					.719					.769
	FM5					.659					
	FM2					.635					
Followership. Critical thinking	FB4						.831				.717
	FB3						.724				
	FB2						.702				
Followership. Active orientation	FN1							.715			.839
	FN4							.665			
	FN3							.662			
	FN2							.651			
Followership. Team mindedness	FT3								.788		.798
	FT2								.734		
	FT4								.676		
	FT5								.604		
Innovative behavior	HH4									.842	.889
	HH3									.787	
	HH5									.785	
	HH2									.776	
	HH6									.741	
	HH1									.671	
Total Variance % (Cumulative)		16.891	74.092	57.497	70.652	67.135	62.614	49.194	40.855	32.341	
Kaiser-Meyer-Olkin measure : .942,		χ^2 11648.940(P=.000)									

혁신행동에 직접적인 영향을 미치는 요인 중에서 영향력의 크기는 카리스마 요인 > 지적자극 요인 > 영감적 동기 부여 요인 > 개별적 배려 요인 순으로 나타났다.

4.3.2 팔로워십의 매개효과 검증

본 연구에서는 매개효과를 검증하기 위해 Hayes (2017)가 개발한 Process Macro 3.5를 활용하였다. 유의성 검증은 표본 데이터의 정규분포성을 가정하지 않고 bootstrapping 방식에 의한 신뢰구간 추정방법을 사용

했다. 이 방식에 의하면 신뢰구간의 하한선(LLCL)과 상한선(ULCL) 사이에 0이 존재하면 유의하지 않는 것으로 판단하고, 0이 존재하지 않으면 유의한 것으로 판단한다.

변혁적 리더십의 하위요인들이 혁신행동에 영향을 미침에 있어서 팔로워십 하위요인 각각의 매개역할을 분석한 결과는 Table 5와 같다. 변혁적 리더십 하위요인 중 하나인 카리스마 요인이 혁신행동에 영향을 미침에 있어서 목표일치성, 능동적 참여, 팀 정신의 간접효과에서 LLCL과 ULCL 사이에 0이 존재하지 않는다. 따라서 가설

Table 3. The results of correlation analysis

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Charisma	1								
Inspirational motivation	.584**	1							
Intellectual stimulation	.637**	.565**	1						
Individualized consideration	.567**	.503**	.530**	1					
Perception of goal alignment	.304**	.252**	.276**	.310**	1				
Critical thinking	.045	.119**	.098*	.114**	.267**	1			
Active orientation	.512**	.369**	.473**	.347**	.494**	.138**	1		
Team mindedness	.424**	.363**	.404**	.370**	.459**	.162**	.650**	1	
Innovative behavior	.482**	.422**	.451**	.411**	.553**	.192**	.674**	.618**	1

** . The correlation is significant at the 0.01 level(two-sided). * . The correlation is significant at the 0.05 level(two-sided).

Table 4. Results for hypothesis between the components of transformational leadership and innovative behavior

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	p	VIF	Results
	B	SE	β				
Constant	1.718	.136		12.676	.000		
Charisma	.181	.041	.229	4.405	.000	2.083	Supported
Inspirational motivation	.111	.040	.131	2.765	.006	1.741	Supported
Intellectual stimulation	.139	.043	.162	3.230	.001	1.939	Supported
Individualized consideration	.111	.040	.130	2.805	.005	1.646	Supported

Statistic : R : .540, R² : .292, Adjusted R² : .287, F : 56.321(P = .000)

Table 5. Results of mediating effects of the characteristics of followership between the components of transformational leadership and innovative behavior

Hypothesis path		Perception of Goal alignment			Critical thinking			Active orientation			Team mindedness		
		β	LLCL	ULCL	β	LLCL	ULCL	β	LLCL	ULCL	β	LLCL	ULCL
Charisma -> Innovative behavior	Total effect	.18	.10	.26	.18	.10	.26	.18	.10	.26	.18	.10	.26
	Direct effect	.14	.07	.21	.17	.11	.27	.03	-.04	.10	.11	.04	.18
	Indirect effect	.04	.01	.08	.01	-.03	.04	.15	.09	.20	.07	.03	.12
Inspirational motivation -> Innovative behavior	Total effect	.11	.03	.19	.11	.03	.19	.11	.03	.19	.11	.03	.19
	Direct effect	.09	.02	.16	.10	.02	.18	.10	.03	.16	.07	.01	.14
	Indirect effect	.02	.01	.06	.01	.00	.03	.01	-.03	.06	.04	.01	.08
Intellectual stimulation -> Innovative behavior	Total effect	.14	.05	.22	.14	.05	.22	.14	.05	.22	.14	.05	.22
	Direct effect	.11	.04	.19	.13	.05	.21	.03	-.04	.10	.08	.01	.15
	Indirect effect	.03	-.02	.07	.01	-.01	.02	.11	.06	.16	.06	.02	.11
Individualized consideration -> Innovative behavior	Total effect	.11	.03	.19	.11	.03	.19	.11	.03	.19	.11	.03	.19
	Direct effect	.05	-.02	.12	.10	.02	.18	.10	.04	.17	.06	-.01	.13
	Indirect effect	.06	.02	.11	.01	.00	.03	.01	-.04	.05	.05	.01	.09

5-1. 카리스마 요인이 혁신행동에 영향을 미침에 있어서 목표일치성 지각이 매개역할을 할 것이다, 가설 5-3. 카

리스마 요인이 혁신행동에 영향을 미침에 있어서 능동적 참여가 매개역할을 할 것이다, 가설 5-4. 카리스마 요인

이 혁신행동에 영향을 미침에 있어서 팀 정신이 매개역할을 할 것이라는 채택되었다. 하지만, 비판적 사고는 간접효과에서 LLCL과 ULCL사이에 0이 존재한다. 따라서 가설 5-2. 카리스마 요인이 혁신행동에 영향을 미침에 있어서 비판적 사고가 매개역할을 할 것이라는 기각되었다.

이와 동일한 방법으로 나머지 가설을 검증한 결과, 가설 6-1, 가설 6-4, 가설 7-3, 가설 7-4, 가설 8-1, 가설 8-4는 채택되었다. 반면 가설 6-2, 가설 6-3, 가설 7-1, 가설 7-2, 가설 8-2, 가설 8-3은 기각되었다.

4.4 논의

이상의 가설검정 결과를 바탕으로 몇 가지 논의를 해 보면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십이 혁신행동에 영향을 미침에 있어서 본 연구는 변혁적 리더십을 네 개의 하위요인으로 구분하여 살펴보았다. 그 결과 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마 요인, 영감적 동기부여 요인, 지적자극 요인, 개별적 배려 요인 모두 혁신행동에 정(+)의 영향을 미쳤다. 이런 결과는 정준수(2018)[31], 윤대혁, 정순태(2006)[22]의 연구 결과를 지지한다. 그러나 카리스마 요인만 혁신행동에 영향을 미쳤고, 지적 자극과 개별적 고려는 유의하지 않다고 보고한 류은영(2014)[23]의 결과와는 다르게 나타났다. 다차원적인 변혁적 리더십을 하위요인으로 세분하여 혁신행동에 미치는 영향을 검증한 연구는 아직까지 많지 않고, 일치된 결과도 나오지 않고 있는 상황이다. 이 부분에 대해서는 앞으로 연구 대상이나 구성요인 등 다양한 관점에서 연구가 이루어져 할 것으로 사료된다.

둘째, 혁신행동에 가장 큰 영향을 미친 요인은 카리스마적 요인이며, 그 다음으로 지적자극, 영감적 동기부여, 개별적 배려 순이다. 카리스마가 혁신행동에 가장 큰 영향을 미친 것은 팔로워십의 역량 중에 리더에 대한 신뢰가 가장 중요한 역량이라고 보고한 김희봉, 송영수(2014)[15]의 연구결과를 지지한다. 카리스마가 변혁적 리더십의 가장 핵심적이고 필수적인 구성요인이라는 점과 부하들에게 신뢰감을 주는 카리스마 요인의 특징에 부합되는 결과다. 그러나 윤대혁, 정순태(2006)[22]의 연구 결과는 카리스마보다 지적 자극이 혁신행동에 가장 큰 영향을 미쳤다고 밝혔다. 이 부분은 추후 연구 대상 등 면밀한 검토가 필요한 부분이다.

셋째, 변혁적 리더십의 하위요인과 혁신행동 간의 영향관계에서 팔로워십의 하위요인별로 매개역할을 분석하였다. 경로에 따라 즉, 특성별 결합 유형에 따라 다양한

형태로 나타났다. 이 부분은 선행연구를 찾기가 어렵기 때문에 하위요인들의 특성을 감안해서 분석 결과를 세부적으로 살펴보면 다음과 같다. 1) 팀 정신은 변혁적 리더십의 네 개 하위 구성요인에 모두 매개효과를 나타냈다. 특히 개별적 배려에는 완전매개효과를 나타냈다. 이것은 권한위임과 같은 개별적 배려의 특성이 다른 동료들을 도와서 조직의 목표를 달성하도록 하는 팀 정신에 부합된 결과로 해석할 수 있다. 2) 팔로워십의 하위구성 요인인 비판적 사고 특성은 변혁적 리더십의 네 가지 하위 구성요인과 혁신행동과의 관계에서 모두 매개효과가 없었다. Kelley(1992)는 독립적·비판적 사고 차원에서 효과적인 팔로워들은 스스로 생각하는 사람들로, 건설적인 비판을 하며 주인의식을 가지고 혁신하고 창조하는 사람이라고 하였다[14]. 독립적이고 비판적인 사고를 하는 팔로워는 자신의 기준에 따라 사고하고 행동하기 때문에 리더십의 영향을 덜 받는 것으로 판단된다. 3) 팔로워십의 목표일치성 지각 특성은 변혁적 리더십의 하위 구성요인 중 개별적 배려에는 완전매개효과를 나타냈으며, 카리스마와 영감적 동기부여에 대해서는 부분매개효과를 나타냈다. 지적자극에는 매개효과가 없었다. 목표일치성 지각은 팔로워가 조직의 목표에 동일시되어 있기 때문에 자신의 욕구에 대한 인정과 개별적인 관심은 조직목표 달성에 대한 열정과 관련되어 보인다. 반면, 새로운 방식에 대해 자극하는 것은 우선순위에서 밀려난 것으로 볼 수 있다. 4) 능동적 참여는 카리스마와 지적자극에 완전매개효과를 나타냈고, 영감적 동기부여와 개별적 배려에는 매개효과가 없었다. 능동적 참여는 팔로워가 주인의식을 가지고 솔선수범하며, 적극적으로 참여하는 자발적 특성이어서 조직의 목표나 새로운 시각에 대한 자극을 모두 수용한다고 볼 수 있다.

5. 결론

본 연구는 복합적 특성으로 구성된 변혁적 리더십의 구성요인들이 혁신행동에 미치는 영향과 이 과정에서 팔로워십의 특성들이 어떠한 역할을 하는지를 규명하였다.

연구 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 변혁적 리더십의 하위구성요인들은 모두 혁신행동에 정(+)의 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 변혁적 리더십의 구성요인들이 각각 조직 구성원들의 혁신행동을 촉진하기 위해 매우 유용한 리더십 유형임을 의미한다. 둘째, 팔로워십 특성의 매개효과는 앞서 논의한 바와 같이 변수의 특성에 따라

효과적인 결합유형을 찾아냈다. 이러한 결과는 팔로워의 특성에 따라 적절한 리더십의 발휘가 필요함을 시사한다. 또한 팔로워의 독립적이고 비판적인 사고 성향보다는 적극적이고 능동적인 행동 성향에 대한 배려가 중요하다고 할 수 있다.

5.1 학술적 시사점

첫째, 본 연구에서는 변혁적 리더십과 팔로워십의 개념을 하위차원으로 세분하여 분석 대상으로 삼았다. 최근의 연구들은 일반인이 평소에 분별하지 못하는 개인의 심리적 차원까지 확장, 심화하여 보다 정밀하게 조명하는 추세다. 하지만 학술적으로나 실무적으로 하나의 개념으로 정립되어 당연시하는 변수의 개념을 쉽게 분별할 수 있는 하위 구성요인을 기준으로 효과적인 결합유형을 밝혀내는 것도 의미가 있다고 사료된다.

둘째, 변혁적 리더십의 하위 구성개념들이 혁신행동에 미치는 긍정적인 영향을 확인했다. 그 동안 소수의 연구에서 변혁적 리더십의 하위 구성요인들이 혁신행동에 미치는 직접적인 영향을 분석하였지만 결과들이 일치하지 못했다. 본 연구의 결과가 선행연구들의 결과를 지지하는 부분도 있고, 상이한 부분도 있다. 본 연구의 결과가 향후 이 부분의 이론을 정립하는 데 기여할 수 있을 것으로 사료된다.

셋째, 변혁적 리더십의 하위 구성개념들이 혁신행동에 미치는 영향에 있어서 팔로워십 특성들의 매개효과를 확인했다. 매개효과가 있다는 것은 변혁적 리더십이 부하들에게 영향을 미치고, 영향을 받은 부하들이 다시 혁신행동에 영향을 미친다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 혁신행동을 향상시키는 데 있어서 팔로워십 특성이 중요한 변수임을 시사한다.

5.2 실무적 시사점

첫째, 구성원들의 혁신행동을 촉진하기 위해서는 팔로워십을 향상시킬 수 있는 리더십 발휘에 중점을 두어야 할 것으로 사료된다. 그 중에서 팔로워십의 팀 정신은 변혁적 리더십의 모든 구성요인에 대해 매개역할을 하고 있다. 다른 동료들을 도와서 조직목표를 달성하게 하는 팀 정신을 향상시킬 수 있는 리더 행동이 중요함을 시사한다. 또한 카리스마-능동적 참여, 지적자극-능동적 참여, 개별적 배려-목표일치성 지각, 개별적 배려-팀 정신의 결합에서는 완전매개효과가 나타났는데 이는 해당 팔로워의 특성이 중요한 변수임을 시사한다.

둘째, 비판적 사고는 변혁적 리더십의 모든 구성요인에 대해 매개효과가 없기 때문에 독립적, 비판적 사고가 강한 부하의 혁신행동을 촉진하기 위해서는 다른 유형의 리더십 특성을 활용하든지 아니면 부하를 변화시킬 수는 다른 경영 기법들이 효과적일 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구의 분석 결과는 각 특성별로 효과적인 결합유형을 제시했지만 이는 제한된 부분에 대해서 도출된 결과이다. 따라서 본 연구의 특정 결과가 기존에 검증된 다른 기제들을 대체하는 것보다는 보완적으로 활용될 수 있을 것이다. 또한 갈수록 다양해지고 새로운 관점이 대두되는 리더십의 발전에 기여할 수 있을 것이다.

5.3 연구한계 및 향후 연구방향

본 연구결과를 해석하여 적용함에 있어서 다음과 같은 한계가 있다. 첫째, 본 연구는 연구 변수인 변혁적 리더십 구성요인, 팔로워십 특성 및 혁신행동에 대한 측정이 부하 입장에서 단일차원의 응답을 통해 이루어졌기 때문에 동일방법편의(common method bias)의 한계가 있다. 향후에는 자료의 수집 방법과 대상에 있어서 동일방법편의 문제를 최소화하려는 노력이 필요하다. 둘째, 본 연구의 결과는 통제변수를 감안하지 않은 한계가 있다. 본 연구가 변혁적 리더십과 팔로워십의 하위 구성개념의 역할에 중점을 두고 분석을 했지만, 보다 엄밀한 시사점을 도출하기 위해서는 통제변수까지 감안한 분석이 필요하다. 셋째, 연구대상을 세분화 할 필요가 있다. 본 연구는 공기업과 사기업에 종사하고 있는 사람 모두를 대상으로 진행하였다. 향후 연구에서는 조직문화나 의사결정 구조가 상이한 공기업과 사기업을 분리하여 각각 분석하는 것이 실무적으로 의미가 있을 것으로 사료된다. 또한, 연구대상을 계층별로 세분화하여 각각의 계층의 특성을 반영한 분석이 필요할 것으로 보인다. 넷째, 검증 대상인 리더십의 범위를 확장할 필요가 있다. 거래적 리더십의 경우는 단기적으로 팔로워에게 영향을 미치기가 쉬울 것으로 예상할 수 있다.

REFERENCES

- [1] D. Van Knippenberg & S. B. Sitkin. (2013). A critical assessment of charismatic transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60.
DOI : 10.1080/19416520.2013.759433
- [2] B. M. Bass & R. E. Riggio. (2006). *Transformational*

- leadership (2nd Ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. DOI : 10.4324/9781410617095
- [3] S. G. Scott & R. A. Bruce. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. DOI : 10.5465/256701
- [4] Y. Jiang & C. C. Chen. (2018). Integrating knowledge activities for team innovation: Effects of transformational leadership. *Journal of Management*, 44(5), 1819-1847. DOI : 10.1177/ 0149206316628641
- [5] G. Yukl. (2010). *Leadership in organizations (7th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- [6] K. Bjugstad, E. C. Thach, K. J. Thompson, & A. Morris. (2006). A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 7(3), 304-319. DOI : 10.21818/001c.16673
- [7] J. M. Howell & C. A. Higgins. (1990). Champions of Technical Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-341. DOI : 10.2307/2393393
- [8] J. M. Burns. (1978). *Leadership*. New York. Harper and Row.
- [9] B. M. Bass. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. NY: Free Press.
- [10] B. M. Bass. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. DOI : 10.1016/0090-2616(90)90061-s
- [11] B. M. Bass & B. J. Avolio. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. B. M. Bass & B. J. Avolio. (1997). *Full range leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- [12] B. M. Bass. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. DOI : 10.1080/135943299398410
- [13] R. E. Kelley. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 142-148.
- [14] R. E. Kelley. (1992). *The power of followership: How to Create Leaders People Want to Follow and Followers Who Lead Themselves*. New York, Doubleday Dell Publishing Inc.
- [15] H. B. Kim & Y. S. Song. (2014). The Identification and Relative Importance Analysis on Followership Competencies in Large Korean Enterprises. *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 29-51. DOI : 10.18211/kjhrdq.2013.15.3.002
- [16] A. J. Colangelo. (2000). *Followership: Leadership styles*. Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Oklahoma.
- [17] D. H. Yang & K. M. Koo. (2005). Influences of Follower's Characteristics on Leader-Member Exchange and Job Attitude. *Korea Business Review*, 34(3), 939-969.
- [18] N. King. (1990). *Innovation at work: The research literature*. In M. A. West, & J. L. Farr, (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, John Wiley & Sons. 15-59.
- [19] J. K. Kim, K. R. Song, & H. H. Yoo. (2019). The Effect of Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behavior and Innovative Behavior : Moderating Effect of Emotional Intelligence. *Journal of Human Resource Management Research*, 26(2), 1-22. DOI : 10.14396/jhrmr.2019.26.2.1
- [20] O. Janssen. (2000). Job demands, perceptions of effort reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. DOI : 10.1348/096317900167038
- [21] H. A. Shih & E. Susanto. (2010). Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations. *International Journal of Conflict Management*, 21,(2), 147-168. DOI : 10.1108/10444061011037387
- [22] D. H. Youn & S. T. Jeong. (2006). A Study on the Effects of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behaviors and the Innovative Behavior of Organizational Members. *Journal of Human Resource Management Research*, 13(3), 139-169.
- [23] E. Y. Ryu. (2014). Collectivism Moderating Effect Using the PLS structural equation model in the Relationship Between Leadership and Innovative Behavior-For members of public corporations. *Korean Public Personnel Administration Review*, 13(1), 233-264.
- [24] R. T. Keller. (2001). Cross-functional Project Groups in Research and New Product Development: Diversity, Communications, Job Stress and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 44(3), 547-555. DOI : 10.2307/3069369
- [25] B. Shamir. (2007). From passive recipients to active co-producers: Followers' roles in the leadership process. In B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh, & M. Uhl-Bien (Eds.), *follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*, ix-xxxix, Charlotte, NC: Information Age Publishers.
- [26] C. W. Lee & G. W. Moon. (2017). Effects of Followership Characteristics and Human Capital on Innovative Behavior : Moderating Effects of LMX. *Korean Journal of Resources Development*, 20(4), 75-108. DOI : 10.24991/kjhrd.2017.12.20.4.75
- [27] D. H. Lee, K. H. Kang, & J. B. Lee. (2009). The Influence Of Transformational Leadership And Followership On The Workers' Performance. *Journal of Human Resource Management Research*, 16(s), 227-245.

- [28] H. Y. Jung. (2014). The Impact of Leadership-Follower Combination on the Administrative Organizational Performance : An Analysis of Mediating and Moderating Effects. *The Journal of the Korea Contents Association*, 14(1), 179-188.
DOI : 10.5392/jkca.2014.14.01.179
- [29] X. Wang & J. M. Howell. (2012). A Multilevel Study of Transformational Leadership, Identification, and Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*. 23, forthcoming. DOI : 10.1016/j.leaqua.2012.02.001
- [30] J. S. Kwon & D. S. Jeong (2012). Mediating and Moderating Variables between Leadership and Organizational Performances. *Journal of Industrial Economics and Business*, 25(4), 2575-2605
- [31] J. S. Jeong. (2018). *The Effect of Transformational Leadership and Self-Efficacy on Innovative Work Behavior: Focused on the Moderating Effect of Perceived Organizational Support*. Doctoral dissertation. The University of Gachon.

송 창 수(Chang-Soo Song) [장학원]



- 1984년 2월 : 전남대학교 경영대학 경영학과 졸업(경영학사)
- 1995년 8월 : 경희대학교 정보통신학과 졸업(공학석사)
- 2016년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 벤처대학원 정보경영학과 박사 과정
- 1984년 9월 ~ 2018년 1월 : (사)금융결제원

- 2019년 1월 ~ 2020년 10월 : (주)스마트페이먼트
- 관심 분야 : IT융합경영, 금융정보경영, 금융보안, 핀테크 지급결제서비스
- E-Mail : songtizen@gmail.com

동 학 림(Hak-Lim Dong) [장학원]



- 1981년 2월 : 중앙대학교 무역학과 졸업(경영학사)
- 1995년 8월 : 美 Indiana University 재무관리(Finance) MBA
- 2014년 8월 : 숭실대학교 중소기업금융(경영학 박사)
- 2015년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 벤처대학원 교수

- 관심 분야 : 재무관리(Finance), 중소기업정책금융, 중소기업금융, 중소기업금융
- E-Mail : hldonh9@hanmail.net