

구성원의 Followership 유형과 원장의 Leadership 요인이 구성원 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구

- 치과 의료기관 중심 -

굿모닝모아치과 경영원장[¶], 경희대학교 경영대학 의료경영전공 교수^{2)†}, 경희대학교 경영대학원 교수³⁾
 김 용 태¹⁾, 김 양 균^{2)†}, 송 상 호³⁾

ABSTRACT

The Influence of the relationship between followership types of the employee and leadership types of CEO on the employee satisfaction

--clinics and hospitals based study--

Yong-Tae Kim¹⁾, Yang-Kyun Kim^{2)†}, Sang-Ho Song³⁾

¹⁾ Goodmorning More Dental Clinics, ²⁾ College of Business Administration, Kyung Hee University,

³⁾ Graduate School of Business Administration, Kyung Hee University.

The study explore the relationship between leadership type and followers' type on employee satisfaction. For the study, the researcher surveyed 455 clinics and hospitals employees using structured self administrated questionnaire.

The leadership style was classified to employee concern and authoritarian, and follower style was classified to alienated follower, effective follower, passive follower, conformist follower, and pragmatist follower.

In the category that leaders concerned their employees and their followers were effective and highly involved the organizational objectives simultaneously, the employee satisfaction score of job environment was significantly higher than other categories. While in the category that leaders concerned their employees and their followers were passive simultaneously, the employee satisfaction score of job environment was not significantly different.

When leaders' style was authoritarian, employee satisfaction score was not significantly different in any type of followers' style.

In the job involvement, when followers had effective style or highly involved their organizational objectives, their job involvement score was significantly higher than other followers' style.

In the satisfaction of organizational policy and human relation, when followers' style was alienated and conformist, the score was significantly higher than other followers' style.

Therefore, the leadership style had the influence on the job environment, and follower style had the influence on job involvement, organization policy, and human relation in the organization.

Key Words: followership types, leadership types, employee satisfaction, regression

† correspondence to : 김양균 경희대학교 경영대학 의료경영학전공, 서울시 동대문구 회기동 1 Tel : 02-961-0748, E-mail : lukekim@khu.ac.kr

I 서론

“병원조직은 철저히 원장의 영향을 받는다.”라는 말은 이제 변하고 있다. 일반 병·의원조직과는 달리 치과서비스는 그 특성상 소규모이면서, 일대일 접촉이 많은 관계로 이러한 특성은 더욱 뚜렷이 나타나는 경향이 있다(김양균 등 2003). 그러나 과거 치과 병·의원 조직은 원장의 철학과 목표에 의해 움직였다면, 현재에는 원장과 직원이 함께 만들어 가고, 그들이 생각하는 방향으로 변하고 있다. 그러므로 사람과 사람의 관계에서 조직관리적인 문제가 발생하게 되었다.

조직을 잘 운영하기 위해서는 병원에서의 경험적인 지식은 한계가 있다고 생각된다. 즉 이론적인 학습과 경험적인 지식이 겸비되어야 한다는 것이다. 최근에 Followership(부하의 자질)이 강조되면서 조직문화의 존재범위를 하위조직 수준에서 고찰하여 병원의 직원들도 조직문화의 형성과 유지, 변화에 중요한 역할을 한다는 연구결과가 나오고 있다. Kelly(1994)의 주장에 의하면 리더가 조직의 성공에 기여하는 것은 20%에 불과하며 그 나머지는 80%는 부하들에 의해 이루어진다는 보고를 하고 있다. 즉, 조직에 대한 성공의 열쇠는 조직구성원인 부하들이 중요한 역할을 한다고 할 수 있다. 그러나 부하들의 중요성을 인식하면서도 이것에 대한 연구가 미진했던 이유는 부하의 자질을 리더십의 하위개념으로 인식하여 왔기 때문이다(Wortman, 1986). 그러나 최근 들어 리더십의 중요성과 부하의 자질에 대한 중요성이 부각되면서 조직의 성과는 부하 개개인의 노력을 조직목표의 달성으로 통합시키는 리더에 의해서만 이루어지는 것이 아니라 실제적으로 직무를 수행하는 부하들에 의해서 이루어진다는 주장이 대두되었다(Petrullo L, Bass B, 1961). 그러므로 직무를 수행하는 부하의 만족도는 부하의 자질에 영향을 받으며, 부하의 자질은 리더십 유형에 의해 결정된다고 말할 수 있다.

그러므로 본 연구는 리더십 유형과 부하의 자질을 같은 차원으로 고려하여 리더십이 부하의 자질에 어떻게 영향을 미치는가를 규명하고, 부하의 자질은 부하의 직무 만족도에 어떻게 영향을 미치는가를 규명하고자 한다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 우선, 부하의 자질 유형, 리더십의 유형, 그리고 직무만족에 대한 이론과 연관성에 대한 선행 연구자들의 연구결과를 토대로 이론적 배경을 구성하였다. 그리고 이러한 선행연구를 바탕으로 첫째, 리더십의 유형이 구성원의 부하의 자질 유형을 결정하는데 어떠한 영향을 미치는지를 알아보고, 둘째 부하의 자질 유형에 따라 부하의 직무만족도는 어떠한 양상을 보이는지 파악하고자 한다. 셋째, 부하의 자질 유형에 결정요인 리더십 유형 중 어떠한 유형이 부하의 직무만족도를 향상시킬 수 있는지를 파악하고자 한다.

II 선행연구

1. 부하의 자질 (Followership)

1) 부하의 자질에 대한 개념과 유형

“조직이 지탱되고 안 되고는 조직을 이끌어 나가는 리더가 얼마나 우수한 리더십을 발휘하는 가에도 달렸지만 다른 한편으로는 그의 부하들이 얼마나 그를 잘 따라 주는 가에도 달려있다” 라고 말할 수 있다. 즉 부하의 자질이란 “부하의 역할”이라고 정의할 수 있다. 리더로부터 지도를 받고 그의 지휘를 따르는 ‘부하로서의 역할’이 조직생활에서 매우 중요한 요인임에도 불구하고 이것이 현실적으로 우리의 사고를 지배하지 못하고 있는 까닭은 리더십에 대한 관심으로만 가득 차 있기 때문이다. 모든 조직은 리더의 수 보다는 부하의 수가 많게 마련이며, 따라서 비효과적 리더보다는 비효과적인 부하가 조직의 성공에 더 큰 장애요소가 될 것이다(Robbins, 1998). 아무리 직급이 높은 리더라 하더라도 리더로 일하는 시간보다 부하로 일하는 시간이 더 많다고 하는 연구 결과로 볼 때 리더십 연구

에 대한 기존의 관점과 인식의 전환이 요구되어 진다(Robbins, 1998). 기존의 부하자질에 대한 문헌들을 살펴볼 때 부하의 자질이라는 개념은 크게 두 가지 방식으로 접근되어 오고 있다(최창욱, 1999). 첫째로는 하위개념으로 접근하는 것으로 Wortman(1986)이 정의한 바와 같이 부하의 자질을 “주어진 상황에서 조직목표달성을 위하여 리더가 의도하는 바에 따라 부하가 개인이나 집단적 노력에 참여함으로써 개인적 목표를 획득하는 과정이다”라고 말할 수 있으며, 둘째는 Kelly(1994)의 정의에 의한 것으로 “부하들의 역할을 토대로 하여 바람직한 부하는 전체와 부분을 동시에 보는 통찰력과 타인과 잘 융합할 수 있는 사회적 역량을 지니고 있고, 지위와 상관없이 활동하며 어떤 목적을 달성하기 위해 적극적으로 참여하고 노력하려는 의지를 보유하고 있다”는 것이다. 그러므로 본 연구는 Kelly의 주장에 근거하여 접근하였다. 부하의 자질 유형은 크게 행동기준과 사고기준으로 나누어 분류된다. 행동기준은 적극적/능동적 범주와 소극적/수동적 범주로 나누어지며, 사고기준은 독립적/비판적 범주와 종속적/긍정적 범주로 나누어진다. 그러므로 2×2 격자에 의해 크게 4가지로 분류되며 격자의 가운데에 위치한 1가지 분류를 더하여 모두 5가지로 부하 자질 유형이 구분된다. 이러한 분류에 의해 부하 자질 유형은 모범적, 소외적, 수동적, 순응적, 실무적으로 분류할 수 있다(이재호, 2001).

2) 부하의 자질 5가지 유형에 대한 빈도

(Kelly, 1994)

모범적, 소외적, 수동적, 순응적, 실무적의 5가지 부하 자질 유형에 대한 다음과 같다.

1) 모범적 부하는 조직 구성원의 약 5-10% 정도를 차지하고 있고, 리더나 집단으로부터 독립적 자주적이고 비판적으로 사고한다. 독립심이 강하고 혁신적이며 독창적이고 건설적인 비판을 하는 특징을 가지고 있다.

2) 소외적 부하는 조직 구성원의 약 15~20%를

차지하고 있으며, 독립적이고 비판적인 사고는 가지고 있지만, 직무수행에 그다지 적극적이지 못하다. 유능하지만 냉소적이며 리더의 노력을 비판하면서도, 스스로는 노력을 하지 않고 불만만 표출한다.

3) 수동적 부하는 조직 구성원의 약 5~10% 정도를 차지하고 있으며, 생각하는 일을 리더에게 맡기고 임무를 열성적으로 수행하지 않는다. 책임감이 결여되어 있고 솔선수범하지 않으며 지시 없이는 주어진 임무를 수행하지 못한다. 맡겨진 일 이상은 절대로 하지 않는다.

4) 순응적 부하는 적극적인 참여라는 면에서는 높이 살만 하지만 독립적인 사고는 부족하다. 일반적으로 조직 구성원의 약 20~30%를 차지하고 있으며 리더의 판단에 지나치게 의존하고 리더의 권위에 순종하며 리더의 견해나 판단을 따르는데 지나치게 열중한다.

5) 실속적 부하는 일반적으로 조직구성원의 약 25~35%를 차지하고 있으며, 지시 받은 일은 수행하지만 좀처럼 그 이상의 모험은 하지 않는다. 의견대립을 최소한으로 억제하고 어떤 실패에 대해서도 언제나 변명할 수 있는 준비를 한다. 또한 새로운 직무를 수행하고 싶어하지는 않지만, 위험을 감수하려 하지 않고 실패하려고 하지 않는다.

본 연구에서는 Kelly가 주장하는 5가지 유형에서 중립을 우선시 하고 유형의 모습이 분명하지 않은 실속적 부하 유형을 제외하고 4가지 유형에 대해서만 연구에 필요한 유형으로 이용하였다.

2. 리더십

현재도 끊임없이 이어지는 리더십에 대한 이론적 배경은 많이 있다. 본 연구에서는 현대적 리더십 개념인 변혁적 리더십에 관해 연구를 하였다. 간단히 설명하면 다음과 같다.

1) 카리스마적 리더십은 이상적인 목표를 설정하고 높은 목표 성취욕을 가지는 형태이다. 개인적 파워를 강조하며 현재상황에 대한 타협과 공존이

없는 변화를 추구하는 유형의 리더십이다.

2) 개인적 배려 리더십은 구성원들이 가지는 욕구의 차이를 인정하고 낮은 수준에서 높은 수준으로 끌어올리며, 잠재력을 개발해 주는 유형이다. 구성원들이 리더에 대한 만족감이 커지며 생산성이 향상되는데 기여하는 중요한 리더십유형이다.

3) 지적자극 리더십은 Bass(1985)의 주장에 의하면 능동적이며, 아이디어 창출에 있어서 보다 창의적이고 혁신인 유형이라 주장하였다. 또한 독립성과 자율성을 갖도록 만들어 주는 리더십의 유형이다.

본 연구에서는 치과 의료기관에 대한 리더십의 모습에 초점을 두었으므로, 다음과 같이 구분하였다. 변혁적 리더십 중 카리스마적인 리더십은 지시 및 권위적 리더십에 근접하고, 개인적 배려 및 지적자극 리더십은 성취 배려적 리더십에 근접하다고 판단하였다.

3. 부하자질과 리더십간의 관계

Meindl(1987)에 의하면 부하들이 조직에서 중요한 역할들을 수행하고 있지만, 그들이 기여하고 있는 부분에 대해 부하들은 종종 간과해 버리거나 수행결과에 대한 책임을 리더의 탓으로 생각하는 경향이 많다는 결과를 보고하였다.

Heller와 Van Til(1993)는 첫째, 부하나 리더 중 어느 한쪽에 대한 이해없이 다른 한쪽도 적절히 이해할 수 없음을 지적하였고 둘째, 상호간의 역동적 측면에서 리더십을 효과적으로 발휘하기 위해서는 부하 역할의 중요성을 강조하였다. 셋째, 리더와 부하간의 거리감이 줄어들면 통제력이 상실되고, 반대로 너무 독립적인 경우에는 공동으로 작용하는 힘이 상실될 수 있다는 보고를 하였으며 넷째, 두 부분의 관계는 계속해서 수정가능한 기술임을 강조하였다. 다섯째, 사회적 환경이 급변하는 변혁의 시기에는 두 관계는 방향감각을 잃고 혼란스러울 수 있음을 강조하였다. 이상 결과에서 보면 부하와 리더와의 관계는 상호 배타적이지 아니라, 상호 보완적

인 관계에 있음을 알 수 있다.

기존의 연구에서 보는 바와 같이 Kelly의 부하유형과 관련된 리더십 유형과의 이론적 배경이 약하며 또한 이것에 대한 정확한 관계 규명이 부족하기 때문에 본 연구는 Kelly의 연구 모형을 바탕으로 한 리더십과의 부하자질간의 관계를 살펴보고자 한다.

4. 부하 자질과 직무만족의 관계

직무만족은 자신의 업무에 대한 긍지와 보람 그리고 이에 따른 계속적인 근속관계·경제적인 여건과 자아실현의 관계에 많은 영향이 있다. 직무만족에 관한 연구는 다음과 같은 네 가지의 중요성을 지닌다. 첫째, 삶의 가치판단과 정신적인 건강 및 신체적인 건강에도 영향을 미친다. 둘째, 구성원들의 성취감의 정도와 직무생활에 대한 호감도 향상으로 인한 직무몰입현상, 셋째, 조직내부에서의 만족도 향상으로 인한 원만한 인간관계형성, 넷째, 조직의 입장에서 이직률과 결근을 감소이다.

Kelly(1994)의 부하의 유형 중 중립적인 위치인 실속적 부하의 유형을 제외한 부하 자질과 직무만족간의 관계를 살펴보면 모범적인 부하의 경우 조직의 이익을 위해 솔선수범하고 주인의식이 있으며 구성원과 리더의 가교 역할로서 조직의 목표의식을 확고히 하며, 부하의 적극적인 참여를 유도해 리더의 힘을 강화시키는 유형으로 직무만족에 긍정적인 효과를 보여주는 대표적인 스타일이다.

소외적 스타일의 경우도 적극성은 부족하나 독립적인 사고 행동을 보이고 있으며, 순응적의 경우는 적극적이긴 하나 독립적인 사고가 부족해서 불만족 사례가 보고된 적이 있으나, 이들 두가지 유형 모두 중간정도의 직무만족형태를 보이고 있다. 특히 순응적인 부하는 리더의 판단에 의존하고, 권위에 순종하며 순응하는 것이 의무라고 생각하는 경향이 많기 때문에 조직에 속해 있는 것만으로도 직무만족이 되어있는 경우이다.

수동적 스타일의 경우 아주 낮은 직무만족의 관

계를 보이는 유형이다. 특성상 모범적인 스타일과는 정반대의 스타일로 책임감의 결여와 임무에 대한 열성이 적고 지시없이 주어진 업무를 수행하지 않으며 맡겨진 일 이상에 대해서는 절대 하지 않는 스타일로서 이러한 스타일이 모범적 스타일로 변하여 직무만족에 긍정적인 영향을 끼치기 위해서는 자기희생과 적극적인 참여의 자세가 절실히 필요함을 알 수 있다.

5. 부하자질 유형별 리더십 유형과 직무만족의 연관성

조직의 목적을 효과적으로 달성하고 유지하기 위해 조직의 리더는 부하와 리더 본인의 역할을 이해하는 것이 중요하다. 예를 들어 병원의 의사가 환자를 치료하는 과정에서 구성원들의 역할은 거의 보이지 않는 그림자이다. 환자 치료의 마지막까지 의사와 구성원은 하나의 조직체임에 틀림이 없다. 그러므로 리더와 부하의 행동과 언행은 직, 간접적으로 환자에게 영향을 미친다. 이러한 관계 형성은 부하의 직무만족의 정도에 따라 환자에게 직접적으로 표출이 된다.

이러한 상호작용의 영향으로 첫째 부하는 리더의 의사결정에 영향을 미치며, 둘째 부하의 자질은 집단행동의 중심이 되며, 셋째 부하는 리더의 행동을 이해하는데 관심을 가져야 한다. 점점 다원화되어 가는 현대적인 조직구조에서 리더의 기능은 한계가 있으나, 부하의 기능은 더욱 복잡해지고 전문화 될 수밖에 없으므로 부하의 유형은 리더십과의 상호작용에 따라 직무만족에 많은 영향을 미칠 것이다(이화용, 2004).

모범적인 부하의 경우 조직의 목표달성과 조직의 유지에 필요한 리더의 기능을 가장 효과적으로 뒷받침하고 있기 때문에 가장 효과적인 부하 자질 유형이다. 리더십이 조직의 구조에 기여하는 길은 다른 스타일의 부하들로 하여금 스스로의 장, 단점을 파악하여 개인과 집단발전에 기여할 수 있도록 원활한 인간관계를 유지할 수 있게 하고, 조직 내

활동에 적극적으로 참여하게 하며, 직무수행 시 창의적인 사고력 발휘하고, 자신감과 용기를 북돋워 주면서 변화를 시키는 것이 중요하다. 그러나 부하의 자질에 대한 판단기준이 많으면 일관성과 타당성이 결여될 수 있으며 상호간의 역상관관계가 나타날 수 있다. 그러므로 부하의 자질 기준을 충분히 고려한 후 구성원들의 상황에 따라 리더의 리더십 유형이 가미되어야 할 것이다(이규만, 박경규, 2001). 결론적으로 부하들과 리더간의 상호신뢰, 상호영향력, 존경과 호감은 구성원들의 직무만족에 많은 영향을 미친다. 일반적으로 직무만족의 결과가 부정적일 때는 상호관계에 있어 충분한 신뢰가 없고 결과적으로 리더는 구성원에게 공식적인 권한만 행사하게 된다. 무조건적인 리더십 발휘보다 부하의 유형을 파악한 후 리더십을 발휘할 때 부하의 역할이 더욱 증대될 것이고 조직의 목표 달성에 한층 가까워 질 것이다.

Ⅲ 연구모형과 가설설정

1. 부하 자질 유형의 틀과 연구모형

먼저 본 연구의 부하 자질 분류 방법을 설명하고자 한다. 그림 1에서 보는 바와 같이 분류 시 가로축으로 행동성향인 적극적, 수동적 기준을 세로축으로 사고성향인 의존적, 독립적인 기준을 통하여 ① 의존적, 수동적 특징을 나타내는 집단을 수동적 집단, ② 적극적, 의존적 특징을 나타내는 순응적 집단, ③ 독립적, 수동적 특징을 나타내는 집단을 소외적 집단, ④ 독립적, 적극적 특징을 나타내는 집단을 모범적 집단으로 분류하였다.

각각의 분류된 4가지 분류는 원장들의 리더십 스타일에 따라서 영향을 크게 받을 것이다. 예를 든다면 성취 배려적 리더십은 모범적 집단을 형성하는데 가장 크게 영향을 미칠 것이다. 반면에 원장들의 지시적이고 권위적인 리더십 스타일은 수동적 혹은 소외적 집단을 형성하는데 크게 영향을 미칠 것이다.

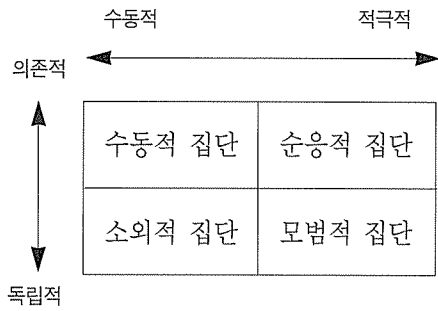


그림 1. 사고유형과 행동유형에 따른 분류

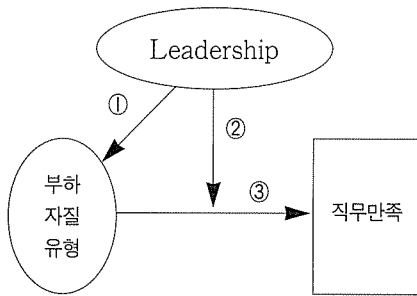


그림 2. 연구모형

또한 부하들의 집단 유형에 따라서 구성원의 태도에 크게 영향을 미칠 것이다. 비교적 적극적이고 독립적인 사고를 가지고 있는 모범적 집단은 자신의 직장생활 자세에도 매우 긍정적이며 이러한 집단은 다른 집단에 비하여 직무만족도와 같은 직장생활태도에 있어서 다른 집단보다 긍정적일 것이다. 반면에 의존적이고 소극적인 수동적 집단은 다른 집단에 비하여 직무수행에 부정적인 태도를 보일 것이며 다른 집단에 비하여 직무만족도가 낮을 것이다.

마지막으로 부하들의 집단유형별로 어떻게 리더십을 발휘하는 해야 하는가는 직무만족을 증진하는데 기여할 것이다. 성취 배려적 리더십은 부하들

의 집단유형에 상관없이 직무만족을 증진하는데 기여할 것이다. 반면에 지시적이고 권위적인 리더십의 경우는 구성원들이 소극적이고 의존적인 수동적 집단에서만 직무만족을 증진하는데 기여할 것이다. 왜냐하면 구성원들이 적극적일수록, 그리고 독립적일수록 이러한 리더십은 구성원들의 직무태도에 부정적인 영향을 미치기 때문이다. 이상의 논의된 사항을 연구모형과 가설로 제시하면 다음과 같다(그림2).

2. 가설 설정

본 연구를 위한 가설은 다음과 같다.

- 가설1. 리더십 유형과 부하 자질 유형사이에는 유의한 차이가 없을 것이다.
- 가설2. 부하 자질의 유형에 따라 직무만족도는 차이가 없을 것이다.
- 가설3. 리더십의 유형별 부하자질 유형은 직무만족도에 영향을 미치지 않을 것이다.

IV 연구설계

1. 연구 대상자 의 일반적 특성

본 연구는 (표 1)과 같으며 치과 의료기관에 종사하는 직원들 대상으로 한 것으로, 종합병원의 경우, 서울에서만 3곳 실시하였고, 병원급과 의원급은 전국적으로 조사하였다. 직종은 의료기사를 중심으로 실사 하였다. 설문지는 자기 기입법 으로 응답하도록 하였다. 총 500부의 설문지를 작성하여 배포하였으며, 회수된 설문지는 455부로 91%의 회수율을 보였으며, 회수율은 매우 높은 편이었다.

2. 변수의 조작적 정의

사용된 변수들에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

1) 부하 자질 유형 (Kelly, 1994)

모범적 부하자질 유형 : 자신과 집단의 목표달성을 위해 독립적 비판적으로 사고하며, 적극적이고

표 1. 응답자의 일반적 특성

		빈도(명)	백분율(%)
성별	남	90	19.78
	여	365	80.22
연령	25세 미만	78	17.14
	25-30세	218	47.91
	31-35세	67	14.72
	35-40세	58	12.74
	41세 이상	34	7.47
학력	고졸	54	11.86
	전문대졸	286	62.85
	대졸	80	17.58
	대학원이상	34	7.47
근무병원 형태	의원 급	130	28.57
	병원 급	150	32.96
	종합병원	175	38.46
	기타	0	0
현 병원의 총근무년수	1년 미만	120	26.37
	1-3년	126	27.69
	4-7년	159	34.94
	8년 이상	50	10.98
병원에서 업무	의료기사	287	63.07
	상담 및 코디네이터	53	11.64
	경영 및 행정	66	14.50
	기타	49	10.76
합 계			455

능동적으로 참여하는 행동유형이다.

소외적 부하자질 유형 : 자신과 집단의 목표달성을 위해 독립적, 비판적으로 사고하지만, 적극적으로 능동적으로는 참여하지 않는 행동유형이다.

순응적 부하자질 유형 : 자신과 집단의 목표달성을 위한 독립적, 비판적으로 사고하지 않지만, 적극적으로 능동적으로 참여하는 행동유형이다.

수동적 부하자질 유형 : 자신과 집단이 목표달성을 위해 독립적, 비판적으로 사고하지 않으며 적극적으로 능동적으로 참여하지 않는 행동유형이다.

2) 리더십 유형 (R. Tannenbaum, and W. H Schmidt, 1973)

성취 배려적 리더십 : 조직구성원 개개인에 세심

한 관심과 개개인이 가지고 있는 역량과 성격을 파악하여 개개인에게 맞게 조언과 지도함으로써 부하가 스스로 동기부여 하도록 만드는 것 리더십 유형이다.

권위적 리더십 : 자신의 권한을 확대시켜 사용하고 동시에 일방적인 의사 결정권을 행사하는 리더십 유형이다.

3) 직무만족 (J. Griffith, 2001)

각각 연계한 요소들은 직무만족을 구성하고 있는 요소이다.

직무환경 : 열악한 근무환경은 일과 동기부여에 의욕을 상실가능, 이직요인으로 작용한다.

직무내용 : 업무에 대한 지식과 기술, 흥미도, 책임과 권한, 대응방안 등이라고 설명된다.

상사와의 관계 : 상사와의 관계는 일의 능률 및 직장 내의 분위기에 많은 영향을 주며 직무만족도와 밀접한 관계가 있다고 할 수 있다.

인사정책 : 성과와 성취 그리고 성공의 상징으로서 수단적 성격을 띠고 있을 때가 많으므로 성취욕구 충족과 직무 내재적 만족에 밀접한 관계를 가지고 있다.

3. 설문지 구성방법

부하 자질 유형에 관한 설문문항은 Kelly(1994)의 연구를 근거로 작성하였으며, 리더십유형과 관련된 질문은 오하이오 주립대 리더 행동기술 질문서에서 직무만족도에 대한 질문 문항은 Brayfield & Rothe(1951)를 근거로 작성하였다.

V 연구결과

1. 요인분석과 신뢰도 검증 및 기술통계량

1) 요인분석

타당성 분석을 위하여 본 연구에서는 일반적으로 구성타당성을 입증하기 위한 통계적 분석도구인 요인분석을 실시하였다. 각각의 주요 개념별로 요인

ORIGINAL ARTICLE

표 2. 부하자질유형의 요인분석

항 목	모범적	실속적	소외적	순응적	수동적
1.지시하기 전에 스스로 일을 찾아서 한다.	.670	.267	-.141	-.189	-.131
2.분담된 업무 외에 그 이상의 일을 한다.	.716	.115	.194	-.763	-.908
3.필요한 직원이 되기 위해 최선을 다한다.	.588	.478	-.248	-.329	-.607
4.목표달성에 필요한 아이디어를 제시한다.	.729	-.340	-.702	.234	-.418
5.목표달성 시 원대한 것보다 현실적이다.	.204	.634	-.282	-.723	-.619
6.업무분담이 많을 때 재 분담 건의한다.	-.805	.713	.101	.438	-.131
7.원장이내린 판단을 스스로 평가를해 본다.	-.570	.497	.538	.235	-.121
8.부당한 대우에 생각한 적이 있다.	-.174	.129	.769	-.202	-.609
9.병원행사에 원장에 의해 참여한다.	.186	.219	.672	.191	-.164
10.원장의 추진 방향에 조용히 따른다.	-.120	.192	-.195	.660	.191
11.나는 원장에게 의존하는 경향이 있다.	.420	-.975	-.872	.801	.260
12.병원 일은 다른 것보다 우선이다.	.166	-.515	-.169	.650	-.808
13.원장의 신뢰를 잃어 본 적이 있다.	-.194	-.326	.340	.178	.670
14.맡겨진 일만 하는 경향이 있다.	.129	-.362	-.101	-.101	.599
15.불이익을 받으면 객관적 입장에 선다.	.212	.533	-.255	.499	.636
고 유 근	2.0441	.7791	.2071	.120	1.356
총 분 산	51.104	44.471	60.33856	.017	67.775
누적분산	51.104	44.471	60.33856	.017	67.775

표 3. Leadership요인의 요인분석

항 목	요인1 (성취배려형)	요인2 (지시-권위적)
1.원장은 나에게 병원 직무 태도에 좋은 영향을 준다.	.700	.150
2.원장은 병원생활을 독립적으로 할 수 있도록 도와준다.	.670	.087
3.원장은 진료나 업무적인 측면에서 나를 격려해 준다.	.667	.410
4.원장은 직원 개인의 복지에 대하여 많은 관심이 있다.	.715	.147
5.원장은 병원의 개선점을 찾으려고 노력하고 있다.	.676	-.291
6.원장은 나의 능력에 적합한 활동목표를 설정해 준다.	.711	.074
7.원장은 직무수행에서 새로운 생각해 보도록 격려한다.	.754	.057
8.원장은 어려운 사항들을 이해 할 수 있도록 해준다.	.653	.316
9.원장은 직원들의 의사결정을 존중한다.	.703	.011
10.원장은 상급자로서 훌륭한 면을 많이 가지고 있다.	.718	-.017
11.원장은 늘 변화를 추구하는 경향이 있다.	.549	-.530
12.원장은 직원들의 잠재력을 개발해 주려고 노력한다.	.713	-.237
13.원장은 권위적인 면이 있다.	-.363	.671
14.원장은 나에게 때때로 강압적인 명령을 하기도 한다.	-.234	.689
15.원장은 모든방향이 자신의 의도대로 실행되도록 한다.	0.04	.704
고 유 근	4.564	2.177
총 분 산	30.426	14.511
누적분산	30.426	49.422

표 4. 직무만족의 요인분석

항 목	요인1 인사정책	요인2 인간관계	요인3 직무환경	요인4 직무내용
1.현재의 임금수준은 병원 일에 비해 만족스럽다.	.766	.186	-.090	.094
2.나는 우리병원의 복리,보상,휴가제도에 대해 만족한다.	.791	.040	.079	.088
3.현재 우리병원은 나의 발전을 위해 교육기회를 준다.	.724	-.029	.284	.032
4.열심히 일하면 좀 더 좋은 위치로 갈 수 있다고 생각한다.	.508	.218	.348	-.059
5.병원이 잘되면 나에게도좋은결과가있을거라 생각한다.	.482	.217	.394	-.052
6.직원 간에 업무가 적절히 분배 되어 있다.	.239	.652	.053	-.060
7.병원에서 원장 또는 상사와의 관계가 좋다.	.239	.582	.274	.275
8.병원 동료들과 관계는 매우 좋다.	-.159	.516	.376	.301
9.나는 원장 또는 상사로부터 공정한 대우를 받고 있다.	.412	.631	.205	.112
10.병원동료간의 업무조율이 잘되는 편이다.	-.020	.731	.236	.029
11.나는 우리 병원의 장비와 의료가구가 진료업무에 적합하다고 생각한다.	.150	.166	.627	-.106
12.우리 병원의 원장과 직원들의 분위기는 좋다.	-.045	.403	.642	.029
13.우리병원은 직원들을 위한 복지지원을 해준다.	.475	.047	.556	.084
14.병원의 이미지 개선을 위해 항상 노력하는 편이다.	.201	.103	.670	.261
15.환경개선은 원장의 의지가 가장 중요하다.	-.249	-.121	.091	.626
16.병원에서 나의 임무는 중요한 비중을 차지하고 있다.	.288	.219	.083	.702
17.병원 일에 대해 업무내용이나 처치방법을 알고 있다.	.166	.154	-.080	.729
18.병원 일에 대해 책임과 보람을 느낀다.	.218	.328	.170	.457
19.병원 일을 타인에게 선전하길 좋아한다.	-.093	.328	-.310	.209
20.나는 원장의 의견을 존중한다.	.064	.293	.478	.353
고 유 근	3.058	2.840	2.623	2.085
총 분 산	15.290	14.199	13.136	10.441
누적분산	15.290	29.489	46.625	53.065

분석 한 결과는 다음과 같다. (표 2) 부하자질유형의 요인분석에서는 5가지의 요인으로 분류되었으나 2문항으로 구분된 실속적 유형은 결과물 도출시 제외하기로 했다. (표 3) Leadership요인의 요인분석에서 보는바와 같이 (요인1-성취 배려적 Leadership과 요인2-권위적 Leadership 유형) 으로 각각 도출되었다. 특히 변혁적 리더십의 설문조사 결과 지적 자극과 배려적 리더십 문항 전부와 카리스마적 리더십 일부가 비슷한 결과로 나왔다.

이 부분을 성취 배려적 리더십으로 명명하였다. 또한 카리스마적 리더십의 설문조사 결과 3개로 압축이 되었고 카리스마 리더십 보다 권위적에 가까워 권위적 리더십으로 명명했다. (표 4)에서 보는 바와 같이 (요인1-인사정책, 요인2-인간관계, 요인

3-직무환경, 요인4-직무내용) 도출되었으며 여기서 설문지의 19번과 20번 문항은 타당성이 낮으므로 삭제하기로 한다.

2) 신뢰도 분석

신뢰도 분석 결과 Cronback's 알파의 계수가 부하의 자질 유형 중 실속적 유형과 권위적 리더십 변수를 제외하고는 비교적 0.7 이상의 높은 신뢰도를 보였다. 이중 실속적 유형은 문항수도 적고 신뢰도 값이 낮아 제외하기로 하고, 권위적 리더십의 경우 신뢰도는 0.6이하로 다소 낮은 편인데 아마도 일반 기업을 대상으로 개발된 설문문항이 다소 병원조직에는 부적절하게 적용된 결과로 해석된다. 그러나 채택기준인 0.6에 약간 미치지 못

표 5. 연구모형의 변수들의 신뢰성 검증결과

항 목	초기문항수	최종문항수	Cronbach' α
부하행동유형	모범적	4	0.7040
	실속적	2	0.5889
	소외적	3	0.6453
	순응적	3	0.7769
	수동적	3	0.6954
Leadership요인	권위적	3	0.5974
	성취 배려적	12	0.8974
직무만족	직무환경	5	0.7150
	직무내용	5	0.6098
	인간관계	5	0.7532
	인사정책	5	0.7748

하며 가설검증에 중요한 변수이어서 본 연구에는 포함시켰다.

3) 부하의 자질 유형의 기술통계량

(표 6)부하의 자질유형에 따르면 필요한 직원이 되기 위해 최선을 다하는 유형이 가장 높게 나타났으며 현실적이고 자립심강한 부하의 유형 순으로 나타났다.

2. 분석결과

1) 부하 자질 유형과 리더십 유형과의 관계

부하 자질 유형은 리더십의 유형에 따라 유의한 차이를 보이고 있다. (표 7)과 같이 성취 배려적 리더십에서는 모범적인 경우 가장 높은 점수를 나타내어 성취 배려적인 리더 아래에는 모범적인 부하들이 많음을 알 수 있다. 권위적인 리더십 유형에 따라서는 부하자질 유형에는 유의한 차이가 없

표 6. 부하 자질 유형의 기술통계량

항 목	분석수	평균	표준편차
1.지시하기 전에 스스로 일을 찾아서 한다.	455	3.48	.64
2.분담된 업무 외에 그 이상의 일을 한다.	455	3.26	.75
3.필요한 직원이 되기 위해 최선을 다한다.	455	3.71	.63
4.목표달성에 필요한 아이디어를 제시한다.	455	3.10	.70
5.목표달성시 원대한 것보다 현실적이다.	455	3.68	.72
6.업무분담이 많을 때 재 분담 건의한다.	455	2.98	.85
7.원장이 내린 판단을 스스로 평가를 해 본다	455	3.47	.71
8.부당한 대우를 받았다고 생각한 적이 있다.	455	3.10	.97
9.병원행사에 원장에 의해 참여한다.	455	3.15	.91
10.원장의 추진 방향에 조용히 따른다.	455	3.53	.68
11.나는 원장에게 의존하는 경향이 있다.	455	2.95	.80
12.병원 일은 다른 것보다 우선이다	455	3.38	.84
13.원장의 신뢰를 잃어 본 적이 있다.	455	2.78	.98
14.맡겨진 일만 하는 경향이 있다.	455	2.60	.87
15.불이익을 받으면 객관적 입장에 선다	455	3.22	.80

표 7. 부하자질유형별 Leadership 요인의 차이

		수동적 집단(A)	소외적 집단(B)	순응적 집단(C)	모범적 집단(D)	F	P
N		137	75	89	154		
성취 배려	평균	3.2737	3.4822	3.4934	3.7392	13.644	0.000
	표준편차	.6196	.5727	.5847	.6654		
권 위 적	평균	3.2628	3.3644	3.3633	3.2879	.551	0.647
	표준편차	.6995	.7335	.6716	.7527		

었다.

2) 부하 자질 유형과 직무만족도와의 관계

(표 8)과 같이 모범적 집단의 경우 종합 만족을 분석하면 직무환경, 직무내용, 인사정책, 인간관계에서 가장 높은 평균점을 기록하고 있고, 병원 내에서도 종합적인 만족도가 높음을 보이고 있으며, 특히 직무환경에 대해서 뚜렷한 차이를 보이고 있어 병원의 분위기와 이미지는 본인이 만들어 간다는 아주 독립적인 판단의식은 직장 내에서 타인에게 모범을 나타내는 결과이다. 수동적인 집단의 경우 각 부분에 대해서 최하위를 기록하면서 직무만족도에 부정적인 시각을 가지고 있음을 알 수 있다. 평소 의욕이 없으며, 무능한 직원은 당연히 직무만족에 효과가 없는 스타일임을 알 수 있다. 또한 소외적 집단의 경우 적극적으로 열심히는 하지만 항

상 불만의 소지를 가지고 있어 모범적인 집단과 월등한 차이를 나타낸다. 그러므로 순응적 집단과 비슷한 결과를 나타내고는 있지만 적극적이고 열성적인 면에서 차이가 발생함으로 직무만족도는 감소함을 알 수 있다.

3) 부하 자질의 유형별 리더십과 직무만족도와의 관계

4가지 부하자질 유형 집단별로 성취배려 리더십과 권위적 리더십이 직무만족을 증진하는데 얼마만큼 기여하였는지를 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석된 결과를 살펴보면 아래와 같다.

(표 9)는 리더십 유형이 수동형 부하의 만족도에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과이다. 종속변수인 리더십 유형은 R2=0.268로 전체 변동중 26.8%

표 8. 부하자질유형에 따라 직무만족 결과

		수동적 집단(A)	소외적 집단(B)	순응적 집단(C)	모범적 집단(D)	F	P
N		137	75	89	154		
직무환경	평균	2.4124	2.4467	2.4326	2.6347	6.675	0.000
	표준편차	.4218	.4937	.4986	.4808		
직무내용	평균	3.3248	3.6000	3.6348	3.9205	37.632	0.000
	표준편차	.4216	.4595	.5864	.4650		
인간관계	평균	3.2526	3.3493	3.4292	3.6558	16.916	0.000
	표준편차	.4889	.4663	.5023	.5197		
인사정책	평균	2.8847	3.1600	3.0090	3.3078	11.130	0.000
	표준편차	.6277	.6116	.5846	.7133		
종합만족	평균	2.9686	3.1390	3.1264	3.3797	31.703	0.000
	표준편차	.3316	.3238	.3628	.4065		

표 9. 리더십이 수동형 부하의 만족도에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과

독립 변수	B (회귀계수)	β (표준화계수)	T	P
상 수	2.289		12.353	
권 위 적	-0.0553	-0.117	-1.568	.118
성취배려	0.263	0.491	6.595	.000
R2 = .268 F=24.512 (p=0.000)				

를 설명하고 있으며, 회귀분석모형도 유의한 것으로 나타났다. 그러나 두 리더십 스타일 중 성취 배려적 리더십만이 유의한 결과로 나타났으며, 권위적 리더십 스타일은 직무만족을 증진하는데 유의성이 없는 것으로 나타났다.

(표 10)은 리더십이 소외적 집단의 만족도에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과이다. 리더십 유형

표 10. 리더십이 소외적 집단의 만족도에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과

독립 변수	B (회귀계수)	β (표준화계수)	T	P
상 수	1.439		6.165	
권 위 적	0.113	0.255	2.916	.005
성취배려	0.379	0.670	7.651	.000
R2 = .461 F=30.782 (p=0.001)				

은 전체변동 중 46.1%를 설명하고 있으며, 회귀분석 모형도 유의한 것으로 나타났다. 소외적 집단의 경우 성취 배려적 리더십과 권위적 리더십 모두 부하들의 직무만족을 높이는데 유의하게 기여하고 있는 것으로 나타났다. 또한 성취 배려적 리더십이

표 11. 리더십이 순응적 집단의 만족도에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과

독립 변수	B (회귀계수)	β (표준화계수)	T	P
상 수	2.234		7.729	
권 위 적	-0.062	-0.112	-1.207	.231
성취배려	0.314	0.506	5.455	.000
R2 = .291 F=17.659 (p=0.000)				

표 12. 리더십이 모범적 집단의 만족도에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과

독립 변수	B (회귀계수)	β (표준화계수)	T	P
상 수	1.529		7.270	
권 위 적	0.0089	-0.165	2.576	.011
성취배려	0.417	0.682	10.658	.000
R2 = .430 F=56.888 (p=0.000)				

권위적인 리더십보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

(표 11)은 리더십 유형이 순응형 부하집단의 만족도에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과이다. 리더십 유형은 전체변동 중에서 29.1%를 설명하고 있으며, 회귀모형도 유의한 것으로 나타났다. 순응적 집단 역시 성취 배려적 리더십만이 부하들의 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

(표 12)은 리더십 유형이 모범적 집단의 만족도에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과이다. 리더십 유형은 전체변동 중 43%를 설명하고 있으며, 회귀 모형도 유의한 것으로 나타났다. 모범적 자질을 가진 부하들의 경우, 성취배려 리더십만이 만족도에 유의한 영향을 가진 것으로 나타났다.

Ⅶ 결론 및 고찰

본 연구의 결과를 도출하면 다음과 같다. 성취 배려적 리더십 유형이 권위적 리더십보다 가장 모범적 부하 자질을 형성하는데 크게 기여하며, 부하들의 특성에 상관없이 부하의 만족도에 지대한 영향을 끼치고 있다는 사실을 파악하였다.

부하 자질 유형별로 살펴보면 첫째, 수동적 부하 자질 집단의 경우 적극적인 성향이 부족하여 상대적으로 업무의 미숙함과 경험부족 현상을 보인다. 그러므로 원장과 다른 동료, 그리고 환자와 좋은 관계를 유지하는데 많은 어려움을 나타낼 수 있다. 이러한 집단의 경우 원장의 판단이 중요하다. 이러한 부하들에게는 전문적인 지식이나 능력을 가진

구성원에 비해 비교적 단순하고 기계적인 업무를 맡길 가능성이 높아 문제를 스스로 해결해 나가기 힘들다. 그러므로 부족한 능력과 경험, 구성원과 환자와의 갈등을 해소해 주기 위해서는 원장의 배려적 리더십이 필요할 것으로 생각된다.

둘째, 소외적 부하 자질 집단의 경우 독립적이고 수동적이기 때문에 능력과 경험의 차이 정도에 따라 성취 배려적 리더십과 권위적 리더십이 혼재되었을 때 직무만족도가 높아진다는 결론을 얻을 수 있었다. 이 집단의 특징을 살펴보면 적극적이고 활동적이다. 병원에서는 열심히 근무하는 직원으로 인정을 받는다. 그러나 항상 내재적으로 불만요소를 지니고 있으며, 직원간의 대화에 우선권을 가지곤 한다. 이런 집단의 경우 권위적 리더십이 어느 정도 효과적임이 현실에서도 적용된다고 본다. 결국 소외적 자질을 가진 부하들에게 원장은 공과사를 분명히 구별하여 상대하여야 한다. 꾸중과 칭찬의 조화는 소외적인 부하집단을 잘 이끄는 가장 좋은 방법이다. 그러므로 이러한 부하자질을 가진 구성원이 효과적인 업무를 수행했을 경우 명확한 보상이 이루어져야 한다. 특히 소외적 집단에 대한 리더십의 양면적 구사는 직무만족도 향상과 병원의 발전에도 지대한 영향을 미칠 것으로 생각된다.

셋째, 순응적 부하 자질 집단의 경우 적극적이고 의존적인 성향을 지닌 집단으로 리더의 비전과 목표의 공유와 같은 상호작용을 통해 성취 배려적 리더십을 발휘한다면 구성원의 직무만족이 향상될 것이라는 결론을 도출했다. 이 집단은 중간 수준의 업무의 처리 능력과 경험을 겸비한 특징을 지니고 있다. 이 집단의 경우 경험적으로 어떠한 리더십 요인이 적당할지를 구별하기는 어렵다. 순응적이면서 능력과 경험이 많은 구성원들에게는 성취 배려적 리더십이 적당하나, 초보 구성원들에게는 권위적 리더십도 필요하다고 생각된다. 구성원의 능력, 연령, 경력에 따라 성취 배려적 리더십과 권위적 리더십을 상황에 적합하도록 사용하는 것이 타당할

것이다.

마지막으로, 모범적 부하 자질 집단은 리더가 원하는 가장 이상적인 형태이다. 그것은 대부분의 원장들이 바라는 직원의 모습이었기 때문에 더욱 성취 배려적 리더십이 크게 작용한다. 대부분은 경험이 많고, 능력이 있는 구성원들이 여기에 속한다. 탁월한 업무능력과 경험을 지닌 숙련된 구성원들은 그렇지 못한 구성원들에 비해 병원에서는 원장과 상호작용 할 수 있는 시간적 여유가 많다(이상호, 2001). 그러므로 원장의 의사결정에 지대한 영향을 미치는 집단이다. 원장과의 많은 상호작용은 더욱 더 모범적 집단이 될 수 있는 원인이 된다. 원장과 구성원간의 이러한 상호작용은 구성원에게 배려적 측면이 크게 부각된다. 그러므로 원장이 권위적 리더십을 발휘해도 배려적 측면으로 받아들일 수 있는 충성집단이 된다. 이러한 부하들에게 원장의 성취 배려적 리더십 발휘는 병원 발전에 지대한 영향을 줄 것으로 생각된다.

본 연구를 이론적 측면과 실무적 측면 두 가지 부분으로 요약해 보면 과거 병원의 문화를 형성하는 주체가 원장의 권한에만 국한되어 왔으나, 선행 연구를 통해 본 결과 리더와 부하의 중요성이 동시에 인식 되었다. 지금까지 간과해 왔던 부하 자질의 중요성을 다시 한번 강조하는 바이며, 리더십 유형과 부하 자질 유형의 관계가 바르게 형성되었을 때 직무만족의 향상을 가져온다는 점을 파악하였다. 또한 부하의 유형을 파악한 후 적절한 리더십을 발휘한다면 병원의 발전에 지대한 영향을 미칠 것으로 생각된다.

본 연구는 편의적인 표본을 추출하여 사용하였으며, 일반적인 의료계의 현황보다는 치과를 중심으로 연구하였다. 그러므로 본 연구의 결과를 일반화하여 의료계의 전반적인 현상으로 파악하기에는 다소 무리가 있다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 기존의 리더와 부하관계에 대한 개념을 다시 설정하고 파악하는데 기여하고 있다.

참고 문헌

- 이상호. "경영학계의 주요 Leadership이론 및 국내 연구동향 : 세가지의 Leadership 관점에서의 검토 및 제언" 한국 인사관리학회. 2001;24(2):2~3
- 이규만, 박경규. "부하의 체면중시가 상사-부하간 교환관계 및 조직행동에 미친영향." 경영학연구. 2001;30:1096-1114
- 이창원. 지방자치단체장들의 Leadership 형태와 그 효과성에 관한 실증적 연구, 한국 행정 학보. 1999; 33(3): 277-285
- 이화용. 변혁적 Leadership이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 2004년 경희대학교. 박사 학위논문 . pp66~69.
- 이재호. Leadership과 Followership이 교사의 직무만족에 미치는 영향 연구. 2001년 경희대학 교 석사 학위논문 p. 26-27
- 최창욱. Followership 특성과 Leadership 유효성과의 관계성(군 조직을 중심으로), 1999년 영남대학교 석사학위 논문, p.19
- Bass BM. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," Organizational Dynamics, 1994 pp. 19-31.
- Griffith J. Do satisfied Employee Satisfy customer? Super-Services Staff Morale and satisfaction among Public School Administrators, students, and Parents, Journal of Applied social Psychology. August 2001, pp. 1627-58
- Heller T. "Leadership and Followership : Some Summary Proposition," Journal of Applied Behavioral Science, 1993:18:405-414
- Hollender E., Emergent Leadership and social Influence. In Petruccio L. and Bass B. (ed.), Leadership and Interpersonal Behavior, NY, Holt, Rinehart and Winston. 1961
- Hooijberg R. "A Multidirectional Approach toward Leadership: An Extension of the Concept of Behavioral complexity". Human Relations, 1996:917-946
- Meindl J.R. "The Romance if Leadership and Evaluation of Organizational Performance" Academy of Management Journal. 1987; 30:91-109
- Kelly R.E. The Power of Followership. New York, Bantam. Doubleday Dell Pub. Inc, 1994. pp. 6-7
- Robbin, S.P. Organizational behavior(8th ed.). Upper saddle river, NJ: Prentice Hall. 1998
- Wortman, M.S. Strategic management and changing leader-follower role, leaders and follower: Challenges for the future, JAI Press Inc. 1986