



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

경영학 석사학위 논문

공유리더십이 팀효능감과 혁신행동에
미치는 영향:

팔로워십의 매개효과를 중심으로

(The Effects of Shared Leadership on Team
Efficacy and Innovative Behavior:
The Mediated Effect of Followership)

울산대학교 일반대학원

HRD컬설팅학과

안 용 민

공유리더십이 팀효능감과 혁신행동에
미치는 영향:
팔로워십의 매개효과를 중심으로

지도교수 김해룡

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2017년 12월

울산대학교 일반대학원

HRD컬설텩학과

안용민

안용민의 경영학 석사학위 논문을 인준함

심 사 위 원 윤 동 열 (인)

심 사 위 원 김 성 훈 (인)

심 사 위 원 김 해 룡 (인)

울산대학교 일반대학원

2017년 12월

국 문 초 록

최근 조직 내 갈등의 주원인으로 세대 간 갈등을 드는 경우가 많고 여기서 말하는 세대 간 갈등이란 리더와 구성원 간 갈등뿐만 아니라 구성원 간 세대 갈등도 포함된다. 이러한 의미에서 조직의 모든 정보, 기술, 경험 등을 조직 구성원 모두가 공유하는 것은 세련된 의사소통의 방식이자 서로를 이해하는데 최선의 방식으로 여겨진다. 이러한 공유리더십이 조직의 성과에 영향을 준다는 연구들이 늘어나면서 공유리더십에 대한 관심이 높아지고 있다. 또한 개인이기주의, 부서이기주의를 타파하고 변화하는 대내외 환경에 적응하여 조직의 성과 창출을 위해서는 조직 구성원의 팀 효능감 및 혁신행동을 높이는 것이 중요하게 되었다. 따라서 본 연구에서는 공유리더십이 팀 효능감 및 혁신행동에 미치는 영향에 대하여 연구하였으며 팔로워십이 매개역할을 하는지에 대해서도 검증하고자 하였다.

이를 위해 공공기관에서 근무하는 직원들을 대상으로 설문지를 배포하여 얻은 193부의 자료에 대하여 통계 분석한 결과는 다음과 같다. 첫째, 공유리더십은 팔로워십에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 공유리더십은 팀 효능감 및 혁신행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 팔로워십은 팀 효능감 및 혁신행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 공유리더십과 팀 효능감 및 혁신행동의 관계에서 팔로워십이 부분 매개역할을 하는 것으로 나타났다.

본 연구결과를 통하여 조직의 성과 창출을 위한 조직 구성원의 팀 효능감 및 혁신행동을 높이기 위해서는 팀빌딩 등 다양한 조직활성화 프로그램 운영을 통하여 공유리더십을 활성화하고 코칭, 멘토링 등의 활발한 활동으로 팔로워십 수준을 높이는 것이 효과적이라는 것을 알 수 있다.

주제어 : 공유리더십, 팀 효능감, 혁신행동, 팔로워십

목 차

제1장 서론	1
제2장 이론적 배경	3
제1절 공유리더십	3
제2절 팀효능감	7
제3절 혁신행동	10
제4절 팔로워십	13
제3장 연구방법	17
제1절 가설 설정	17
1.1. 공유리더십과 팔로워십	17
1.2. 공유리더십과 팀 효능감 및 혁신행동	18
1.3. 팔로워십과 팀 효능감 및 혁신행동	21
1.3. 팔로워십의 매개효과	23
제2절 연구모형	24
제3절 변수의 조작적 정의와 측정	25
제4장 실증분석	28
제1절 응답자의 일반적 특성	28
제2절 신뢰성 및 타당성 분석	30
제3절 변수 간 상관관계 분석	33
제4절 가설 검증 및 논의	35
4.1. 공유리더십과 팔로워십	35
4.2. 공유리더십과 팀 효능감 및 혁신행동	36

4.3. 팔로워십과 팀 효능감	37
4.4. 팔로워십과 혁신행동	38
4.5. 공유리더십과 팀효능감의 관계에서 있어서 팔로워십의 매개효과 ..	40
4.6. 공유리더십과 혁신행동의 관계에서 있어서 팔로워십의 매개효과 ..	43
4.7. 매개효과 분석	46
제5절 가설 검증결과의 요약	48
제5장 결론	49
제1절 연구결과의 요약	49
제2절 연구결과의 시사점 및 한계점	51
참고문헌	54
Abstract	62
설문지	63

표 목 차

<표 2-1> 공유리더십과 변혁적 리더십 비교	5
<표 2-2> 최근 공유 리더십 관련 국내 연구 변수 및 연구결과	7
<표 2-3> 최근 팔로워십 관련 국내 연구에서 활용한 변수	16
<표 4-1> 표본의 특성	29
<표 4-2> 요인분석 및 신뢰도 분석	32
<표 4-3> 변수들 간의 상관관계 분석결과	34
<표 4-4> 공유리더십과 팔로워십의 다중회귀분석 결과표	36
<표 4-5> 공유리더십과 팀효능감 및 혁신행동의 다중회귀분석 결과표 ..	37
<표 4-6> 팔로워십과 팀효능감의 다중회귀분석 결과표	38
<표 4-7> 팔로워십과 혁신행동의 다중회귀분석 결과표	39
<표 4-8> 공유리더십과 팀효능감의 관계에 있어서 독립적 사고의 매개효과 결과표	41
<표 4-9> 공유리더십과 팀효능감의 관계에 있어서 적극적 참여의 매개효과 결과표	42
<표 4-10> 공유리더십과 팀효능감의 관계에서 팔로워십의 매개효과 Sobel test 분석표	43
<표 4-11> 공유리더십과 혁신행동의 관계에 있어서 독립적 사고의 매개효과 결과표	44
<표 4-12> 공유리더십과 혁신행동의 관계에 있어서 적극적 참여의 매개효과 결과표	45
<표 4-13> 공유리더십과 혁신행동의 관계에서 팔로워십의 매개효과 Sobel test 분석표	46
<표 4-14> 공유리더십과 팀효능감 및 혁신행동의 관계에서 팔로워십의 매개효과 분석 결과	47
<표 4-15> 가설 검증 결과의 요약	48

그 립 목 차

<그림 3-1> 연구모형	24
---------------------	----

제1장 서론

제1절 연구배경 및 연구목적

지금까지 우리가 알고 있는 전통적인 리더십은 조직에서 임명된 한 명의 리더가 부서 전체를 관리·통제하면서 부하직원들에게 일정한 업무를 부여하고 성과를 창출하는 수직적 리더십(vertical leadership)이었다. 리더 중심적인 관점에서는 리더십과 팀 성과의 관계에 있어 많은 시사점을 제공했지만, 오늘날과 같은 자율적인 조직에서는 팀 내 공식적인 리더 한 사람만 존재하는 것은 아니며, 공식적인 리더가 존재하더라도 팀 상황과 업무 특성에 따라 비공식적으로 리더가 언제든지 존재할 수 있다(양동민·노현재·심덕섭, 2012). 최근의 경영환경은 경영진이나 관리자 같은 공식적인 리더의 훌륭한 자질과 능력에만 의존하기 보다는 협력적이고 의사소통이 원활한 관계 하에서 시너지를 창출하여 성과를 구체적으로 향상시킬 수 있도록 구성원들의 자발적 공유를 통한 상호보완적 작용이 중요하다.

최근 조직 내 갈등의 주원인으로 세대 간 갈등을 드는 경우가 많고 여기서 말하는 세대 간 갈등이란 팀장과 팀원 간 갈등뿐만 아니라 팀원 간 세대 갈등도 포함된다. 이러한 의미에서 팀의 모든 정보, 기술, 경험 등을 공유하는 것은 세련된 의사소통의 방식이자 서로를 이해하는데 최선의 방식으로 여겨진다. 수평적 리더십인 공유리더십이란 조직의 목표를 달성하기 위해 특정 사람이 다른 사람에게 영향을 미치는, 집단 내 구성원 상호간에 영향을 주는 과정(Hoch & Delebohn, 2013) 또는 공식적인 부서 리더가 아닌 팀 구성원간의 수평적인 상호 리더십의 영향 발휘 상황(방호진, 2014)으로 팀과 조직 전체의 효과성을 높일 수 있는 새로운 관점의 리더십 즉, 수직적 리더십을 보완할 수 있는 개념으로 제시하였다(김문주·정예지, 2016). 공유리더십 자체를 구성원 간 상호 영향관계에 초점을 맞추는 것이 아니라 특정 집단 내부의 상호 리더십관계가 얼마나 활성화되어 있느냐에 초점을 맞춰 연구되어 지기도 했다(Carson et al., 2007). 또한 공유리더십이 활성화된 팀의 경우에 상호의존적 특성으로 인해 팀 내 구성원 간

자신의 약점을 다른 구성원의 강점으로 보완 할 수 있을 뿐 아니라 다른 구성원들을 지원하는 풍토가 조성되어 진다(양동민 등, 2012). 그러한 상호의존적·보완적 특성을 지닌 조직일수록 조직 몰입도, 직무 만족도가 높고 그에 따라서 조직의 성과 창출에도 기여한다.

구성원들은 목적달성과정에서 어려운 상황이 발생하면 다른 구성원에게 보완과 지원을 받을 수 있다는 팀 효능감을 느끼게 된다(최항석, 2012). 또한 팀 구성원들과 함께라면 어떠한 과업이든 성공적으로 해결 할 수 있고 어떠한 어려움도 극복 할 수 있다는 믿음, 즉 조직 단위의 효능감을 높이게 된다(김문주·정예지, 2014). 또한 혁신행동에 긍정적 영향을 주는 요인은 수직적 리더십에 의한 구속과 통제라기 보다는 자율성을 바탕으로 팀원들과 역동적으로 목표를 설정하고 목표를 달성하기 위해 정보와 지식을 나누고 공론화하는 과정이라 할 수 있으며 다른 팀원에 대한 배려 차원에서 구성원들의 역량 향상을 위한 코칭과 유사한 개념이라 할 수 있다. 공유리더십은 구성원 간에 리더십의 균형을 맞추려는 의도를 강화시켜 많은 아이디어 생성을 확산하며 실행하기 위해 정보, 경험 등을 공유하여 혁신행동에 긍정적 영향을 미친다(Hoch & Dulebohn, 2013). 팀 효능감이 높고 혁신행동의 성향이 높을수록 조직몰입에 영향을 미치고 그에 따라 조직의 성과 창출에 긍정적인 영향을 미친다(김동선·김문중, 2014; 송정수·양필석, 2008).

최근 리더십 관련 연구를 살펴보면 수직적 리더십과 팀효능감(team efficacy)과 혁신행동(innovative behavior)에 대한 관계를 규명한 연구는 많았지만(백유성·최계명·박진현, 2011; 황상규, 2011; 공성배·김봉겸·허용, 2016 등) 수평적 리더십인 공유리더십과 팀 효능감과 혁신행동에 대한 관계를 규명한 연구는 적었다. 또한 공유리더십 관련 연구에서 팀학습활동, 가치일치, 팀신뢰 등의 매개변인의 존재를 밝히는 연구(이상봉·우종범, 2014; 김문주·정예지, 2016; 한주랑, 2016)는 있었지만 다양한 변수에 대한 매개효과에 대한 연구는 부족한 실정이다. 이러한 점들을 고려하여 본 연구에서는 공유리더십이 팀 효능감 및 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서 알아보고 팔로워십(followership)의 매개효과도 함께 살펴보려고 한다.

제2장 이론적 배경

제1절 공유리더십(Shared leadership)

최근 기업의 조직문화가 수직적·상하적 관계에서 수평적 관계의 중요성이 부각되고 있으며 이러한 공유리더십에 대한 연구는 이미 오래전부터 연구되어져 왔다. 분산된 영향력은 집단 또는 팀에서 지명한 한 사람의 공식적인 리더만이 영향력을 발휘할 수 있는 것이 아니라 팀에 주어진 사안에 따라서 팀 내 구성원 누구라도 리더가 되어 영향력을 발휘하는 현상을 의미하며(Bass, 1995), 집합적 리더십은 공유리더십 자체를 개개인간 1:1중심의 상호 영향관계에 초점을 맞추는 것이 아니라 특정 집단 내부의 상호 리더십관계가 얼마나 활성화되어 있는냐에 초점을 맞추고 있다(Carson et al., 2007).

연구자들마다 이러한 공유 리더십을 일컫는 용어가 조금씩 상이한데 공유 리더십을 팀에서 나타나는 구성원들 간의 리더십 영향관계 또는 공식적 팀 리더가 아닌 팀 구성원들 간의 지속적이고 동시적으로 영향을 미치는 프로세스로 정의(서재교·홍아정, 2015)하였고 또한 공식적인 리더에 의해서도 리더십이 발휘가 되지만 집단 내 구성원 스스로에 의해서도 리더십이 공유될 수 있다는 점에서 공유리더십을 분산된 리더십(distributed leadership)이라고 정의하였다(김문주·정예지, 2014).

집단 또는 조직의 목표 성취를 위해 상호간 이끄는 것을 목적으로 하는 집단 내에서의 구성원간 역동적이고 상호적인 영향력 과정으로 정의할 수 있고(Pearce & Conger, 2003) 공유리더십을 팀 내 구성원들 간 리더십 영향력이 분산됨으로서 발현되는 팀의 특성 이라고 하였으며 팀 또는 조직의 목표 성취를 위해 상호간 이끄는 것을 목적으로 팀 내에서의 개인 간 역동적이고 상호적인 영향력 과정으로 보았다(이광희 등, 2013).

이처럼 공유리더십은 공식적 또는 비공식적 관리역할 수행자의 순차적인 발생

으로 특징지을 수 있는, 동시적이고 지속적인 팀 내 상호 영향력 과정, 즉 팀 수준에서 발현되는 특징을 가지고 있으며, 공식적인 1인의 리더가 아닌 팀 구성원들이 전체적으로 리더로서 역할을 수행하고 분산된 영향력을 가지고 있다는 것이다(Pearce & Alavi, 2004).

수평적 리더십인 공유리더십은 장기적 효과와 가치의 창조에 중점을 두어 부하에게 단순히 복종을 요구하는 것이 아니라 부하의 신념, 욕구, 가치를 바꾸고 틀 자체를 변화시켜 새로운 기회를 창출하려고 하는 매우 진취적인 리더십으로서의 변혁적 리더십과 비교 할 수 있다. 장기적인 관점 또는 조직 구성원의 동기부여를 통한 성과 창출이라는 관점에서는 변혁적 리더십과 공유리더십은 차이가 없다고 볼 수 있지만 변혁적 리더십은 리더와 팀원과의 관계가 계층적 관계에서 top down 방식의 업무 방법이라면 이와는 달리 공유리더십은 리더와 팀원과의 수평적 관계에서 bottom up 방식의 업무 방법이라고 할 수 있다.

그럼에도 불구하고 변혁적 리더십은 팀 내 구성원들 사이에서 서로에게 발휘되는 역동적이고 상호교환적인 공유 리더십 생성의 중요한 선행요인이 될 수 있다(김문주·정혜지, 2016). 팀이 성숙되어 감에 따라 공식적으로 임명된 리더 개인에 의해 발휘되는 변혁적 리더십의 영향력이 팀원들에게 내재화되고 공유됨으로써 팀의 영향력으로 발현 될 수 있다. 하지만 단순히 팀이 함께 보낸 시간이 많다고 해서 자연스럽게 공유 리더십이 나타나는 것은 아닐 것이다. 팀의 성공을 위한 공동의 가치와 비전, 그리고 목표 등이 팀원들 사이에서 내재화되어야 가능하다는 점에서 변혁적 리더의 역할이 매우 중요하다. 변혁적 리더는 팀원들의 역할모델이 되어 팀원들 각자가 가진 역량과 지식을 기반으로 리더십을 발휘하도록 격려하기 때문이다. 즉, 서로에게 상호적으로 영향력을 행사하고 팀에 공헌하게 된다는 점에서 변혁적 리더십의 내재화 과정이 공유리더십으로 이어질 수 있다는 것이다(김문주·정혜지, 2016).

이러한 관점에서 수직적 리더십인 변혁적 리더십과 수평적 리더십인 공유리더십은 상호대체 관계라기보다는 상호보완적인 관계라 할 수 있으며.(김미성 등, 2014) 급변하는 조직환경 속에서 리더 및 각각 팀원의 전문성 등을 적절하게 대응해야 효과적으로 문제를 해결 할 수 있을 것이다.

〈표 2-1〉 공유리더십과 변혁적 리더십 비교

구 분	공유 리더십	변혁적 리더십
정 의	집단과 조직의 목표를 달성하기 위해 팀 구성원 간 서로 리드하는 역동적, 상호영향력 프로세스 (Pearce & Conger, 2003)	하급자들에게 영감을 심어 주거나 성취 욕구를 고취시켜 문제해결에 대한 새로운 방법을 제시하고 개인적 노력을 고양하는 것 (Bass, 1995)
하위차원	계획과 조직화, 문제 해결, 지원과 배려, 개발과 멘토링 (Hiller et al, 2006)	카리스마, 영감을 주는 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려 (Bass & Avolio, 1990)
공통점	<ul style="list-style-type: none"> - 장기적인 관점에서 배려 등을 통하여 조직구성원의 동기부여에 적극적으로 대응하여 조직성과 창출에 기여 - 리더에 의한 일방향 소통이 아닌 쌍방향 소통에 기반을 둠 	
차이	<ul style="list-style-type: none"> - 변혁적 리더십은 top down 방식의 업무 방식을 공유리더십은 bottom up 방식의 업무 방식을 활용 - 변혁적 리더십은 리더와 팀원 간의 관계에만 초점을 두지만 공유리더십은 팀원 간 관계에도 초점 	

※ 기존 연구들을 바탕으로 연구자가 작성

공유리더십을 활성화하는 선행요소의 관점에서 공유리더십의 선행변수를 크게 두 가지로 분류하였다(Carson et al., 2007). 첫째, 팀 외부 영역의 요소들로서 팀의 공식적 리더에 의해 제공되는 코칭이다. 구성원들에 대한 충분한 코칭과 육성 이 이루어진 경우 공유리더십이 더 활성화될 것이라는 것이며, 공식적인 리더가 얼마나 지적 자극 등을 포함한 변혁적 리더십을 발휘하느냐에 따라서 공유리더십 수준이 달라질 수도 있다(Sanders, 2006). 따라서 팀장의 리더십 특질 자체가 팀의 공유리더십 형성에 유의한 영향을 미칠 것으로 이해할 수 있다. 둘째, 팀의 내부 요인으로서 이는 팀의 내부 환경 변수이며, 팀 구성원들간 공유된 목표, 상호 의사소통 수준, 그리고 사회적인 지원 등의 변수를 제시하고 있다.

팀 내 공유된 비전, 목표 등이 존재한다는 것은 팀 구성원들이 팀 존재의 목적과 팀 성과 창출의 이유에 대해 유사한 공감을 이루고 있음을 의미한다. 따라서 이처럼 목적의식에 대한 공통분모를 가지게 되면 구성원들은 팀의 성과 창출에 책임감을 공유하게 되고 이를 통해 보다 높은 수준의 공유 리더십을 가지게 된

다(Carson et al., 2007). 또한 팀 내 활발한 의사소통을 통해 대화와 생산적인 토론 등이 실질적으로 활성화됨으로서 구성원의 참여와 몰입도가 높아질 뿐 아니라 구성원들의 과업에 대한 관심과 지원은 공유 리더십의 출현에 긍정적인 영향을 미친다(한주량, 2016).

그동안의 연구를 바탕으로 공유리더십의 특징을 살펴보면 다음과 같이 설명할 수 있다. 첫째, 한 사람의 리더에게 집중되었던 리더십의 원천을 조직구성원으로 확대하였다는 것이다. 즉 공유리더십은 한 사람이 아닌 조직 전체에 의해 공유되고 수행되는 리더십의 관점에서 바라보고 있다. 그러나 전통적으로 인식되어진 수직적 리더십을 완전히 부정하지는 않고 오히려 이 두 가지 리더십이 상호보완적인 관계라고 강조한다(Pearce & Conger, 2003). 공유리더십이 전통적 리더십의 잠재적 문제점을 보완하고 팀 리더십의 장점을 수용하며 전통적 리더십의 범위를 확장한 리더십 모델로서 공유리더십의 효과성을 인식할 수 있는 계기 제공하였다(이상봉·우종범, 2013). 둘째, 조직 내 구성원 간 관계 중심의 리더십이라고 할 수 있는 공유리더십은, 팀 내에서 이루어지는 상호의존적 상황에 주목한다. 즉 리더의 특정 리더십 발휘보다는 구성원간 관계적인 속성에 초점을 둔다. 이런 관계적인 리더십의 정도가 팀 성과에 유의한 영향을 미친다는 것을 확인하여 왔다(이상봉·우종범, 2013).

공유리더십 관련 선행연구에서는 변화관리 팀을 대상으로 팀 효과성에 미치는 수직적 및 공유리더십의 영향력을 확인한 결과, 수직적 리더십은 각각 팀 효과성에 유의한 정적 또는 부적 관계를 가진다는 것과 공유리더십은 팀 효과성과 정적 관계를 가진다(Pearce & Sims, 2002). 또한 최고 경영팀을 표본으로 한 연구에서 성과에 있어 수직적 리더십보다 공유리더십이 더욱 강한 선행요인을 발견하였고 공유리더십 환경이 동기를 부여하고 모든 사람이 의사결정 과정에 참여할 수 있는 구조를 형성한다고 주장하고(Ensley et al., 2006), 팀 성과 분야에서 공유리더십은 팀의 효율성을 보여주는 중요한 예측 지표라고 했다(Ensley et al., 2003). 또한 프로젝트에 참가하고 있는 가상 팀에서 공유리더십이 수직적 리더십보다 팀 성과에 보다 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다(Pearce, Yoo and Alavi, 2004).

업무수행에서 공유리더십의 정도가 팀 성과에 긍정적인관계를 있음을 확인하였고(Carson et al, 2007) 공유리더십 집단이 그렇지 않은 집단보다 높은 신뢰 및 응집성을 보인다는 것과 과업 및 사회 정서적 갈등이 적다는 것을 확인하였다(Bergman et al, 2012).

최근의 공유리더십에 대한 국내의 선행연구에서는 조직의 성과, 몰입 등 팀 전체에 미치는 영향에 대하여 중점을 둔 연구가 많았다. 공유리더십은 팀 성과에 긍정적으로 영향을 미치며(이상봉·우종범, 2014; 한주량, 2016; 김문주·정예지, 2016) 구성원의 팀 몰입에 유의한 영향을 미친다(양동민·노현재·심덕섭, 2012; 한주량, 2016). 또한 구성원의 공유리더십은 리더의 팀 몰입과 팀 만족을 향상시키지만 반대로 리더의 공유리더십은 구성원의 팀 몰입과 팀 만족에는 영향이 없는 것으로 나타났으며(이윤수·정희원·조대연, 2016) 공유리더십은 팀 성과 및 팀 혁신행동에 유의한 영향을 미친 것으로 확인되었다(김종관, 2017).

〈표 2-2〉 최근 공유 리더십 관련 국내 연구 변수 및 연구결과

연구자	연구내용
양동민, 노현재, 심덕섭(2012)	공유리더십은 팀 효능감, 팀몰입에 유의한 영향을 주고 과업조정 및 업무분담는 둘의 관계를 매개함
김미성, 한태영, 최수일(2014)	공유리더십은 팀 효과성에 긍정적 영향을 주고 대인관계 및 팀 역능감은 둘의 관계를 매개함
김문주, 정예지(2014)	공유리더십은 팀 효능감 및 팀 혁신성향에 유의한 영향을 줌
이상봉, 우종범(2014)	공유리더십은 팀성과에 긍정적 영향을 주고 가치일치는 둘의 관계를 조절함
서재교, 홍아정(2015)	공유리더십은 혁신행동에 긍정적인 영향을 주고 무형식학습은 둘의 관계를 매개함
김진옥, 장영철, 정병현(2016)	공유리더십은 조직신뢰에 긍정적 영향을 주고 자기효능감은 둘의 관계를 매개함
한주량(2016)	공유리더십은 팀성과, 팀몰입에 긍정적 영향을 주고 팀신뢰는 둘의 관계를 매개함
이진경(2016)	공유리더십은 팀 효과성에 긍정적인 영향을 주고 팀 효능감과 팀 내재적 동기부여가 둘의 관계를 매개함
김문주, 정예지(2016)	공유리더십은 팀성과에 긍정적 영향을 주고 팀학습활동은 둘의 관계를 매개함

제2절 팀 효능감(Team efficacy)

팀 효능감이란 자기 효능감(self-efficacy)을 조직단위로 옮겨 간 개념으로 본래 자기 효능감은 구성원 개인이 스스로 상황을 해결할 수 있고 자신에게 주어진 과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 믿음이나 기대로 정의하고 팀 효능감은 조직 차원의 믿음이나 기대로 정의 할 수 있다.

효능감은 믿음의 대상에 무엇이냐에 따라 자기 효능감과 팀 효능감으로 구분된다. 자기 효능감은 믿음의 대상이 본인 자신으로 본인 스스로 과업의 성공적인 수행을 위해 요구되는 역량을 보유하고 있다는 신뢰 또는 믿음으로, 과업수행에 요구되는 기술이나 능력에 대한 판단과 과업수행의 동기가 결합된 믿음이나 기대를 의미한다. 높은 자기효능감은 과업수행에 필요한 노력, 몰입수준 및 이에 따른 성과, 목표 등을 향상시키는 경향으로 나타낸다(Bandura, 1997).

팀 효능감이란 팀에게 주어진 과업을 수행할 수 있다는 조직 차원의 믿음으로, 집단의 능력에 대한 신뢰의 정도이자 구성원 전체의 총체적이고 인지적인 평가로 정의되고 있다(Bandura, 1997). 즉, 일정한 수준의 목표를 달성하는데 필요한 행동과정들을 구조화하고 실행하는 공동의 능력에 대한 집단 신념으로서 팀 목적을 달성하는 아이디어를 찾거나 목표 달성 과정에서 어려움이 있을 때 이를 극복하고자 하는 행동에 큰 영향을 미치며 또한 팀 효능감은 과업을 성공적으로 수행할 수 있는 능력에 대한 집단의 공유된 믿음으로 정리할 수 있으며, 집단의 동기부여, 성과, 유효성에 기초가 된다고 설명했다. 따라서 효능감이 높은 팀은 도전적인 목표를 설정하며 어려움이나 곤경을 회피하지 않기 때문에 더 높은 성과를 보이는 경우가 많다(Bandura, 2000).

팀을 효과적으로 운용하는데 필요한 지식, 기술, 정보 등의 보유 정도가 팀 구성원 모두에 의해 공유되는 경우에 더욱 높아질 수 있다는 점에서 공유 리더십은 내재적 동기부여와 심리적 향상의 촉진을 통해 팀 효능감을 높일 것으로 예측할 수 있다(Pearce & Sims, 2002). 즉 팀 내에서 리더십이 공유되고 있는 경우, 팀원들은 단순히 몇 명의 리더에 의해 지시받은 업무를 수행하는 것이 아니라 공유된 리더십에 기반한 업무수행과정 및 그에 따른 성과를 기반으로 업무를 보다 자발적으로 수행하게 될 것이다. 팀내 지식과 더불어 팀과 조직의 비전과

목적의식을 공유하고 팀 동료의 능력과 판단을 따르는 과정이 공유된 리더십을 통해 업무에 대한 적극성을 키우기 때문이다(Pearce & Conger, 2003). 효율성과 효과성을 바탕으로 팀 구성원들은 서로를 신뢰하고 궁극적으로 우리는 할 수 있다는 인지적 신념을 가지게 되어 업무에 몰입하고 정서적으로 팀에 애착을 가짐으로서 팀 효능감을 높이게 된다(김문주·이지예·윤정구, 2013).

심리적 향상과 자발적으로 팀 업무에 참여하고자 하는 내재적 동기부여는 팀원들의 효능감과 성과 증진에 긍정적인 역할을 하는데 이는 바로 공유 리더십이 구성원의 상호의존성과 자율성을 그 핵심으로 하기 때문이다(예지은·지성아·진현, 2013). 먼저 구성원 간의 기술, 정보, 경험의 공유를 통해 이들은 개인의 성과 뿐 아니라 팀의 높은 성과를 도모할 수 있으며 지식의 교환과 권력의 분산을 통해 의사결정의 오류를 줄임으로써(Gronn, 2002) 설사 우리 팀이 어려운 업무를 맡는다 하더라도 서로의 지식, 경험, 정보를 공유함으로써 성취해 낼 수 있다고 하는 팀 수준의 효능감을 높이게 되는 것이다. 또한 모든 팀 구성원들이 공동의 목적을 향해 자발적으로 영향력과 리더십을 행사하게 되면 업무 속에서 집단 성과를 높이기 위한 진심어린 조언 및 소통이 빈번하게 발생되고 이러한 상호작용을 통해 높은 수준의 팀 효능감과 조직적 역량을 지니게 된다(방호진·차동욱·이정훈, 2008).

결국, 리더십이 공유되고 있는 팀에서는 내면적이고 자발적인 동기부여와 상호의존성을 기반으로 하여 자신들의 약점은 팀 동료의 강점으로 보완하고 자신이 보유한 지식과 경험이 팀 동료의 부족한 점을 도울 수 있다는 믿음을 가지게 되며 상호지원적 분위기가 팀 내에 정착된다(양동민·노현재·심덕섭, 2012).

팀 효능감이란 자기효능감(Self-efficacy)의 이론을 집단에까지 확대하여 적용한 개념으로 원래 자기효능감이란 목전의 사안에 대한 자신의 통제를 믿을 수 있는 상태, 즉 「어떤 결과를 창출하기 위해 필요한 행동을 자신은 잘 해낼 수 있다」는 신념을 가진 상태이다. 이러한 신념이 있으면 업무에 임하는 태도가 달라지고 의욕도 높아진다(Bandura, 1997). 즉, 모티베이션이 높아지는 것이다. 이러한 논리를 팀 수준으로 확장하면, 팀원들이 전체적으로 갖는 팀의 능력에 대한 효능감은 팀원들로 하여금 팀에 대한 자발적 기여와 협력이 팀을 위해 가치

있는 활동몰입을 느끼게 하며, 이러한 믿음은 팀 차원의 조직시민행동으로 이어지게 된다(임경민·배성권·김혜숙, 2013). 즉, 효능감이 높은 조직은 가치 및 일관성이 꾸준히 향상되며, 팀 내의 구성원들이 서로 자발적으로 돕는 행동이나 팀의 발전을 위한 창의적이고 건설적 아이디어 등의 조직시민행동을 증가시킨다.

팀 효능감에 대한 최근의 연구에서는 과업갈등과 프로젝트 팀의 성과간의 관계에서 팀 효능감의 조절효과를 분석한 결과, 과업갈등과 팀 성과사이에서의 조절효과를 확인하였다(심덕섭 등, 2009). 즉 팀 효능감이 높은 집단의 경우 과업갈등이 교수평가에 대한 영향력에는 차이가 없지만, 낮은 집단에서는 유의한 차이가 나타났다. 그리고 과업갈등과 학생들의 자체평가와의 영향에서는 팀 효능감이 낮은 집단의 경우에는 차이가 없고, 높은 집단의 경우에 유의한 차이가 발견하였다. 과업갈등이 팀 몰입과 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 자기효능감과 팀 효능감을 조절변수로 사용하였다(최향석, 2012).

또한 과업갈등은 자기효능감에 의해 더욱 강화되어서 팀 몰입과 팀 성과를 낮추었지만, 반대로 팀 효능감에 의해서는 효과가 약화되어 팀 몰입과 팀 성과에 미치는 영향을 희석시키는 것으로 나타났으며 공유리더십은 팀 효능감과 팀 혁신성향에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며 공유리더십이 팀 혁신성향에 영향을 미치는 과정에서 팀 효능감의 매개효과도 함께 규명되었다(김문주·정예지, 2014).

제3절 혁신 행동(Innovative behavior)

혁신은 기업의 지속적인 성장과 사회발전의 원동력이 되기 때문에 경영학, 경제학, 사회학, 교육학 등 다양한 학문분야의 주요 관심사이며 다양하게 정의되고 있다(최만기·이지우, 1999). 조직을 현재의 상태보다 더 나은 상태로 변화시키는 조직차원 혁신(Organizational level innovation)은 조직이 새로운 아이디어, 제품, 서비스, 제도, 프로그램, 과정 또는 정책 등을 자체적으로 창안, 개발 및 실용화 하거나 이미 개발·활용되고 있는 것들을 도입하여 사용하는 일련의 행위를 의미한다. 개인차원의 혁신(Individual level innovation)은 조직 구성원들이 담당하고 있는 과업역할에 초점을 맞춘다는 점에서 조직수준혁신과 구분된다(Scott & Bruce, 1994; 김일천 등, 2004).

지금까지 혁신에 관한 연구는 주로 조직 및 산업 등 넓은 범위였으나 최근 개인 수준의 연구가 지속적으로 부각되고 있다. 이는 대내외 환경 변화에 따른 조직의 혁신을 위해서는 경영혁신의 노력이 요구되는데 이를 수행하는 주체는 결국 사람이므로 구성원의 혁신행동을 유발시키는 개인적 수준의 혁신에 대한 연구는 중요하다. 자신의 과업 역할이나 조직의 성과향상에 도움이 되는 새로운 아이디어를 의도적으로 도입, 적용하는 활동을 의미하는 혁신적인 과업행동이라는 개념으로 여겨진다(Scott & Bruce, 1994). 혁신행동은 조직구성원이 조직의 문제 및 변화의 필요성을 인식하여 자발적으로 변화지향적인 행동을 하는 것이다(이문선·강영순, 2003). 즉 혁신행동은 개인에 의해 자발적으로 이루어지는 행동으로 조직의 문제를 파악하고 이를 바꾸고자 행동하는 것을 의미한다(지성호·강영순, 2012). Amabile(1988)은 창의성을 “독특한 방법으로 아이디어를 결합하는 능력 또는 아이디어를 특이한 방법으로 연계시키는 능력으로 정의하고, 이러한 창의적 역량은 영역관련지식, 창의적 사고기술, 내재적 직무동기에 의해 표출된다”고 한 반면 혁신은 “창의적 아이디어를 선택하고 이를 유용한 제품, 서비스 또는 공정으로 전환시키는 과정”이고 구분하였다. 또한 조직적 측면에서 창의성의 성과 측면에 초점을 맞추어 창의성은 개인수준에서 산출된 유용한 제품, 아이디어, 공정으로 정의하고, 혁신은 창의적 결과물을 성공적으로 실행에 옮기는 것이라 하였다(이문선·강영순, 2003). 이러한 여러 연구에서 보듯이 혁신은 창의성을 포괄하

는 개념으로 사회적 속성을 포함하는 개념이라 할 수 있다.

대내외의 변화하는 경영환경 속에서 구성원의 혁신행동은 매우 중요하게 인식되었고 이런 혁신행동을 유도하고 증진시킬 수 있는 요인들을 밝히는 노력 또한 매우 중요하게 인식되었다. 이에 따라 선행 연구를 통해 혁신행동의 발현과정 및 구성요소, 선행요인을 살펴보면 다음과 같다. 혁신행동이 일어나는 과정을 살펴보면 상황에 대한 문제를 인식하여 새로운 아이디어의 개발, 의견수렴, 실천, 확산 또는 피드백의 과정을 거치는 것을 알 수 있다. 혁신행동은 새로운 아이디어를 생성하는 창의성에서 출발하지만 반대로 창의성이 반드시 혁신행동으로 이어지는 것은 아니다. 아이디어가 조직에 바람직하더라도 실행과정에서 많은 문제가 발생 할 수 있을 뿐아니라 실행주체간의 이해관계에서 어려움을 겪기도 한다.

혁신행동은 본질적으로 조직변화를 요구하게 되는데 이 과정에서 예상치 못한 장애 요인들이 불가피하게 발생할 수 있다. 즉, 혁신행동의 시작은 새로운 아이디어를 생성하고 제안하는 것이며, 그 다음은 새로운 아이디어가 조직에 반드시 필요하다는 인식을 구성원들이 공유할 수 있도록 촉진하는 것이다(Spreitzer, 1995). 혁신적인 아이디어라도 조직내에서 협력내지 재정적인 후원을 얻지 못하면 그 아이디어는 실행되기 어려울 뿐아니라 구체적인 계획을 수립하는 것조차 힘들 것이다. 이러한 점을 고려하면 조직의 정책이나 예산 지원 등은 혁신행동을 실행 할 수 있는 필수 조건이라 할 수 있다.

그동안의 선행연구에서 혁신행동의 구성요소에 대해 여러 가지 의견이 있는데, Farr & Ford(1990)는 자기업무 추진과정에서 변화 필요성에 대한 지각, 변화를 성공적으로 실행할 수 있는 자기 효능감, 변화효용에 대한 구성원들의 지각, 새롭고 유용한 아이디어를 창출하는 능력 4개의 요인을 사용하였고, Scott과 Bruce(1994)는 혁신에 대한 인식과 실행을, Janssen(2003)은 아이디어의 개발, 의견수렴, 실천이라는 3개의 하위요인을 확인하였다.

조직 구성원의 혁신행동은 크게 구성원의 개인적 특성과 상황적 영향력에 의해 결정된다. 개인 특성에는 자율성 욕구, 통제위치, 사회적 상호작용 또는 사회규범으로부터의 이탈 성향, 모호성 인내, 위험을 받아들이는 성향 등이 포함되고, 상황적 요인으로 구성원이 소속된 조직의 분위기, 재량권, 긍정적 정서, 리더십,

피드백과 인정, 조직구조 등이 연구되고 있다(Scott & Bruce, 1994). 혁신행동은 내재적 동기유발과정에 의하여 영향을 받는다고 하며 자신의 직무에 대해 긍정적인 감정 상태를 가진 사람은 기존의 직무수행 규칙이나 절차에 얽매어 문제를 해결하지 않고 문제해결에 적합한 새로운 아이디어로 문제를 해결한다(Amabile, 1998).

또한 개인의 창의성 및 창의적 행동은 혁신행동을 실행하는 주요원인인데 창의성 부재 및 창의적 행동을 실행하지 않는 혁신행동은 새로운 기술 및 아이디어 확보를 위한 긍정적 역할에 어려움이 있기 때문이다(Scott & Bruce, 1994). 상사의 긍정적 격려와 지원이 권위적이고 통제적인 상사보다 창의적 성과를 높이는 분위기를 조성하게 되고 이는 구성원의 창의적 행동반응과 성과에 긍정적 영향을 미친다(Burnside, 1990). 리더의 적극적 지원이 창의성을 촉진시키기도 하지만, 개인의 혁신에 대한 역량을 발휘 할 수 있는 분위기를 형성한다는 것이다. 따라서 리더나 의사결정자는 구성원의 혁신을 관리, 지원하는 중요한 역할을 가지고 있기 때문에 리더십의 발현이 구성원의 혁신행동을 유발시키는 중요한 요소라는 것을 알 수 있다.

혁신행동과 관련된 국내 연구들을 살펴보면 구성원의 커뮤니케이션과 조직문화와의 연계성에 관한 연구가 많았다. 조직내부 및 외부와 커뮤니케이션이 많을수록 팀 구성원의 혁신성과는 향상되었고, 구성원 사이에 개방적 의사소통, 지원, 원만한 대인관계형성 등의 관계의 질이 높다고 인식하는 사람일수록 혁신행동을 많이 하는 것으로 파악하였다(박경환·한인수, 1999; 이인석, 1999). 조직문화가 구성원들의 혁신행동에 영향을 주는 것을 밝혀내었고(김은희 등 2008), 집단문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화와 혁신문화와 혁신행동의 관계를 비교한 결과 합리문화를 제외한 나머지 문화의 유형은 혁신행동에 정(+)의 유의한 영향을 주었고, 위계문화는 혁신행동에 부(-)의 영향을 주었다(최인옥, 2011).

제4절 팔로워십(followership)

최근 들어 리더와 팔로워의 역할을 형식적으로 구분하여 생각하는 것은 무의미하다. 서로의 장점·단점에 대한 이해를 바탕으로 리더는 구성원들의 잠재력을 최대한으로 이끌어 내기 위하여 노력하고 팔로워는 이에 맞는 역할을 적극적으로 참여함으로써 조직의 성과 창출에 기여한다.

1988년 Kelley가 리더십 중심의 관점에 대하여 문제를 제기하고 팔로워십 개념을 강조하여 팔로워의 여러 가지 유형을 제시한 이후 활발히 연구되기 시작하였는데, 그는 효과적인 팔로워는 스스로 동기를 부여하며 독립적이고 적극적으로 문제를 해결하고 조직과 집단을 위해서 헌신하는 특성을 가지고 있다고 하였다.

팔로워들의 역할을 토대로 하여 바람직한 팔로워는 '나무와 숲을 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(Kelley, 1994). 즉 팔로워십은 능동적인 개념으로 주어진 환경에서 독립적인 사고와 적극적 참여를 통해 조직의 목표달성에 기여하며 잠재되어 있는 자신의 능력과 자원을 활용하여 영향력을 행사하는 과정을 의미한다.

어느 조직의 리더라도 최고 고위 관리자를 제외하고는 팔로워의 역할과 책임을 갖고 있기 때문에 성공적으로 조직을 운영해 나가기 위해서는 능력 있는 팔로워가 필요하다. 그럼에도 불구하고 팔로워십에 관한 연구는 리더십의 하위요인으로만 인식되어 왔기 때문에 상대적으로 팔로워십의 중요성은 중요도가 낮게 평가 되었으며, 연구가 체계적으로 이루어지지 않았고 팔로워십보다는 리더십을 보다 더 많이 이해하기 위한 목적으로 이루어진 경우가 많았다.

그러나 팔로워십은 단순히 효과적인 리더십을 위해 필요한 것으로 인식하기 보다 조직 성과 창출에 있어 팔로워의 역할은 리더의 역할만큼 중요하며 따라서 리더십과 별도로 조직에 효과적인 팔로워십 개발이 필요하다. 분명 팔로워는 리더에게 영향을 받는 존재이긴 하지만 리더 역시 팔로워에게 주체적이고 능동적으로 영향을 미친다(권형창·김경석, 2015).

최근 리더십 관련 연구 중 팔로워십의 매개 또는 조절효과를 연구한 결과를 살펴보면 리더십과 팔로워십의 관계를 유추할 수 있다. 팔로워십을 매개변수로 활용한 최근 연구들은 살펴보면 다음과 같다.

팔로워십이 변혁적 리더십과 조직성과 간에 모두 매개효과를 나타냈으며, 변혁적 리더십이 팔로워십에 영향을 미치며 리더십과 팔로워십은 조직몰입에 유의한 영향을 미쳐 팔로워십이 리더십과 조직효과성과의 관계에서 매개변수로 작용하고(김대관·한연주, 2010) 변혁적리더십과 거래적 리더십이 조직성과에 유의한 영향을 미치는데 팔로워십이 매개변수로 작용한다(이도화 등, 2012). 또한 내적 동기부여, 심리적 임파워먼트, 혁신지원에 대한 지각이 변혁적 리더십과 팔로워의 창의성에 매개역할을 하고 이 팔로워의 창의성이 조직혁신에 매개효과를 가진다(문계완 등, 2009). 목표일치성 지각 특성은 변혁적·거래적 리더십과 직무 몰입 간에 유사 조절효과를 조직몰입 간에는 매개효과를 가지는 것으로 나타났으며 능동적 참여특성과 팀 정신 특성은 조직성과 모두에서 매개효과를 가지는 것을 파악되었다(권중생·정대식, 2012). 이러한 다양한 연구 결과로 유추해 보면 팔로워의 특성이 리더십과 조직성과간의 관계에서 전반적으로 조절효과에 비해 매개효과가 두드러지는 결과를 확인하였다(정현용, 2013).

또한 팔로워십을 조절변수로 활용한 최근 연구들을 살펴보면 다음과 같다. 팔로워십의 특성이 조직유효성으로 직무만족, 조직몰입 중 조직몰입에 대한 조절역할이 더 높다(김미경·김경환, 2009). 팔로워십의 특성별로 분석한 결과 비판적 사고는 변혁적·거래적 리더십과 직무몰입과 조직몰입 간에 유사 조절효과를 가지는 것으로 나타났다(권중생·정대식, 2012).

이처럼 팔로워십에 대한 제한적인 접근에도 불구하고 팔로워십에 대한 연구가 계속적으로 이어지고 있는 이유는 어느 조직에서든지 팔로워가 없는 리더는 존재할 수 없으며, 대부분의 조직구성원들은 팔로워로서의 역할을 한다는 인식하고 이러한 인식과 함께 팔로워십에 대한 연구의 방향은 기존 리더십에 대한 하위개념, 보충개념에서 리더십과 대등한 관계에서의 관계비교 등과 같이 다양한 관점으로 확산되어 전개되고 있다.

팔로워십을 매개 또는 조절변수 활용하기 보다 독립변수로 활용함으로써 팔로워십의 영역이 확대되어 지고 있다. 이와 관련된 최근 연구 결과들을 살펴보면 팔로워가 조직의 성장과 발전에 기여한다는 점을 토대로 점차 확산되며 팔로워십 유형이 조직몰입, 직무만족에 미치는 영향을 분석한 팔로워십이 조직유효성에 정의 영향을 미치며(한지영·김미예, 2009; 이영숙·정면숙, 2013), 조직 구성원

의 팔로워십 특성이 재무적, 비재무적 경영성과에 미치는 영향에 정의 영향을 미치고(구정대, 오창호, 2010), 개인지향적·과업지향적·조직지향적 팔로워십은 조직성과에 유의한 영향을 미친다(정현용, 2014)

이러한 연구들은 팔로워가 부가적인 역할을 하는 것이 아닌 조직성과에 직접 영향을 미치거나 리더십과의 관계를 통해 조직성과에 중요한 영향을 미친다는 것을 의미한다. 리더십과 같이 팔로워십을 조직의 성과 및 발전과 관련하여 중요한 하나의 변수로 인식하고 있다.

최근 팔로워십 변수 관련 연구들을 정리하면 <표 2-3> 와 같다.

<표 2-3> 최근 팔로워십 관련 국내 연구에서 활용한 변수

연구자	독립변수	종속변수	조절 또는 매개변수
권형창, 김경석 (2015)	팔로워십	리더 의사결정 방식	LMX (매개)
정현용(2014)	팔로워십 (개인지향, 과업지향, 조직지향)	조직성과	
이영숙, 정면숙 (2013)	팔로워십	조직몰입, 직무몰입 이직의도, 고객지향성	
이도화 등(2012)	변혁적리더십 거래적리더십	조직성과	팔로워십 (매개)
권중생, 정대식 (2012)	리더십	조직성과	팔로워십 (조절)
김대관·한연주 (2010)	변혁적리더십	조직성과	팔로워십 (매개)
구정대, 오창호 (2010)	팔로워십 특성	재무적 경영성과 비재무적 경영성과	
문계완 등(2009)	변혁적리더십	심리적 임파워먼트 혁신지원	팔로워십 (매개)
김미경, 김경환 (2009)	조직유효성	직무만족, 조직몰입	팔로워십 (조절)
한지영, 김미예 (2009)	팔로워십 유형	조직몰입, 직무만족	

※ 기존 연구를 토대로 연구자가 재구성

제3장 연구방법

제1절 가설 설정

1.1. 공유리더십과 팔로워십

팔로워십(Followership)은 Kelley(1988)에 의해 리더십에서 분리된 독립적 개념으로 다루었으며, 팔로워십이란 조직의 목표달성을 위한 적극적이고 능동적인 심리적 상태로 자신의 직무에 효과적으로 임하는 자질이나 역할이라고 정의하고 있다. Kelley(1988)은 팔로워십을 독립적·의존적 사고성향과 적극적·수동적이라는 행동성향으로 차원을 구분하여 5가지 유형을 분류하였고 유형으로는 모범형, 실무형, 순응형, 소외형, 수동형으로 구분하였다. 모범형 추종자의 경우에는 직무에 보다 적극적인 자세로 임하고, 능동적이고 독립적인 형태를 보이며 비판적 사고를 갖고 있다고 하였다. 수동형의 경우에는 수동적이고 소극적이며, 의존적이고 무비판적이라고 하였다. 실무형은 모범형과 수동형 추종자의 중간 정도로 보편적 유형의 추종자로 볼 수 있다. 소외형과 순응형은 이러한 범주에서 제외된 형태를 말하고 있으며, 현실적으로 존재하지 않고 중간형과 높은 상관관계가 있어 중간형에 포함한 연구가 있다(박종훈·박경아, 2001).

팔로워십은 팔로워 스스로가 자신의 직무에 효과성을 위해 건설적 비판과 함께 스스로 생각하고 창의적이며 혁신적인 행동을 하고자 한다. 또한 주인의식을 가지고 적극적으로 참여할 뿐만 아니라 자발적인 행동 특성을 가지고 있다고 하였다(유시정·김영택·양태식, 2008; Kelley, 1988). 팔로워십과 리더십은 파트너십 관계이며 리더와 리더십에 관한 관계의 개념은 서로 독립적이지 않으며 모두 팔로워십에 의존한다(Kelley, 1994). 이러한 관점에서 리더들은 팔로워 또는 팔로워십에 대한 이해를 바탕으로 리더십을 발휘해야 한다.

선행 연구를 살펴보면 지각된 상사의 리더십 유형과 부하의 팔로워십 유형간의 적합성이 조직유효성에 미치는 효과에 대한 분석에서 변혁적 리더십은 모범형 추종자에게 유의한 영향이 있었고, 거래적 리더십의 경우에는 수동형 추종자에

게 유의한 영향이 있음이 밝혀졌다(박종훈·박경아, 2001). 슈퍼리더십은 조직의 의사결정권자들과 관리자인 리더는 구성원들이 주인의식을 갖고 솔선수범하며, 적극성을 가지고 자발적인 행동 등을 하는 팔로워십이 강화하는 것으로 나타났다(정재금, 2014)

위와 같이 팔로워십은 리더십과 매우 밀접한 관계가 있으며 팀내 구성원들의 공유된 정보, 지식 등은 구성원의 자발적이고 주도적인 행동을 권장하고 조직의 목표와 자신의 가치를 동일시하는 긍정적 마인드를 갖게 할뿐만 아니라 스스로 효과성을 높이기 위한 비판과 창의적 활동을 하게 함으로 공유리더십은 팔로워십을 향상시키는 중요한 요인이 된다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설1. 공유리더십은 팔로워십에 정(+)^의 영향력을 미칠 것이다.

1.2. 공유리더십과 팀 효능감 및 혁신행동

팀 효능감(team efficacy)이란 팀에게 맡겨진 과업을 완성 할 수 있다는 집단 차원의 믿음으로 집단의 능력에 대한 신뢰의 정도이자 구성원들의 총체적이고도 인지적인 평가로 정의되고 있다(Bandura, 1997). 즉 일정한수준의목표를 달성하는데 필요한 행동과정들을 구조화하고 실행하는 공동의 능력에 대한 집단신념으로서 팀목적을 달성하는 구체적인 방법을 찾거나 목표달성과과정에서 어려움이 있을 때 이를 극복하고자하는 의지에 큰영향을 미치며(Bandura,1997) 성과 혁신 학습등의 팀효과성에 매우 직접적이고도 큰 영향력을 행사하는 것으로 알려져 있다(임준철·윤정구 1999). 팀을 효과적으로 운용하는데 필요한 지식, 기술, 정보 등의 보유정도가 팀구성원 모두에 의해 공유되는 경우에 더욱 높아질 수 있다는 점에서 공유리더십은 내재적 동기부여와 심리적 임파워먼트의 촉진을 통해 팀 효능감을 높일 것으로 예측 할 수 있다(Pearce & Sims, 2002). 즉 조직에서 리더십이 공유되고 있는 경우 구성원들은 한명의 리더에 의해 일방적으로 지시되어지는 업무를 수행하는 것이 아니라 공유되고 분산된 상호의존성을 기반으로

업무를 보다 자발적으로 수행하게 될 것이다.

팀내 지식과 더불어 팀과 조직의 비전과 목적의식을 공유하고 팀동료의 능력과 판단을 따르는 과정이 공유된 리더십을 통해 업무에 대한 적극성을 키우기 때문이다(Pearce & Conger, 2003). 심리적 임파워먼트와 자발적으로 팀업무에 참여하고자 하는 내재적 동기부여는 팀원들의 효능감과 성과증진에 긍정적인 역할을 하는데(예지은·지성아·진현, 2013) 이는 바로 공유리더십이 구성원의 상호의존성과 자율성을 그 핵심으로 하기 때문이다. 공유리더십이 높은 팀의 경우에는 구성원들이 서로의 성과를 확인하는 경향을 갖기 때문에 의사결정의 오류를 줄임으로써(Gronn, 2002) 설사 우리 팀이 어려운 업무를 맡는다하더라도 서로의 지식, 경험, 정보를 공유하고 다양한 구성원이 서로의 장·단점을 서로 보완함으로써 성취해 낼 수 있다고 하는 팀 수준의 효능감을 높이게 되는 것이다. 공유리더십이 높은 팀의 경우에 상호의존적 특성으로 인해 팀 내 구성원들 간에 자신의 약점을 다른 구성원의 강점으로 보완 할 수 있고 다른 구성원들의 지원하는 풍토가 조성되어 진다(양동민 등, 2012).

또한 모든 팀구성원들이 공동의 목적을 향해 자발적으로 영향력과 리더십을 행사하게 되면 업무 속에서 집단성과를 높이기 위한 진심어린조언이 빈번하게 발생되고 이러한 상호작용을 통해 높은 수준의 팀 효능감과 역량을 지니게 된다(방호진, 2014). 결국 리더십이 공유되고 있는 팀에서는 내면적이고 자발적인 동기부여와 상호의존성을 기반으로 하여 자신들의 약점은 팀동료의 강점으로 보완하고 자신이 보유한 지식과 경험이 팀동료의 부족한 점을 도울 수 있다는 믿음을 가지게 되며 궁극적으로 지원적 분위기가 팀내에 정착 된다(양동민 등, 2012). 구성원들은 목적달성과정에서 어려운 상황이 발생하더라도 팀동료들에 의해 보완과 지원을 받을 수 있다는 팀 효능감을 갖게 된다(최항석, 2012). 또한 팀 구성원들과 함께라면 어떠한 업무든 성공적으로 이뤄 낼 수 있고 어떠한 어려움도 극복 할 수 있다는 믿음, 즉 팀 수준의 효능감을 높이게 된다(김문주·정예지, 2014)는 선행연구들을 통해 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설2. 팀내 공유리더십은 팀 효능감에 정(+)²의 영향력을 미칠 것이다.

조직구성원의 혁신행동은 다른 구성원과의 관계 및 역할에 따라 약화 또는 강화 될 수 있으며 혁신행동에 영향을 미치는 개인특성 과업특성, 관계특성, 조직 특성을 실증한 결과, 관계특성으로 TMX가 LMX에 비해 더 큰영향을 주는 것으로 나타나 팀제에서는 팀동료들과의 관계 즉 팀워크가 혁신행동에 영향을 줄 것이라고 주장하였다(김일천·김종우·이지우, 2004). 또한 행동중심적 전략 측면에서 리더십이 높은 조직구성원은 스스로 목표를 설정하고 내재적으로 직무에 대한 문제점을 인식하고 개선하기 위해 동기를 유발하기 때문에 혁신 행동에 영향을 미칠수 있다(Diliello & Houghton, 2006). 지속적인 혁신만이 급변하는 환경 속에서 조직의 생존과 번영을 보장한다는 관점에서 구성원의 혁신행동은 무엇보다도 변화를 주도적으로 수행하고자 하는 구성원들의 개인적인 사고방식 및 행동성향에 많은 영향을 받는다. 이러한 측면에서 조직구성원의 리더십 수준은 조직구성원의 혁신행동과 밀접한 관련을 가질 수 있다(정원호·윤인수, 2016). 공유 리더십은 구성원들 간에 리더십의 균형을 맞추려는 성향을 자극하여 질 높은 아이디어를 생성, 확산하며 실행하기 위해 정보를 공유하여 혁신행동에 긍정적 영향을 준다고 밝히고 있다(서재교·홍아정, 2015).

이상의 연구를 고찰해 보면 혁신행동에 긍정적 영향을 주는 요인은 수직적 리더에 의한 구속과 통제라기보다는 자율성을 바탕으로 팀원들과 역동적으로 목표를 설정하고 목표를 달성하기 위해 정보와 지식을 나누고 토론하는 과정이라는 것을 유추할 수 있다. 이는 공유리더십이 추구하는 팀이 공동으로 업무를 계획하고 조직하며 문제를 해결하고 다른 팀원에 대한 지원과 배려를 바탕으로 개발과 멘토링을 제공하는 상태와 유사성을 지니고 있다. 공유리더십은 구성원들 간에 리더십의 균형을 맞추려는 성향을 자극하여 질 높은 아이디어를 생성 확산하며 실행하기 위해 정보를 공유하여 혁신행동에 긍정적 영향을 준다(Hoch, 2013)고 밝히고 있다는 점에서 공유리더십은 혁신행동에 긍정적 영향을 미칠 것으로 유추할 수 있다.

가설3. 팀내 공유리더십은 혁신행동에 정(+)^의 영향력을 미칠 것이다.

1.3. 팔로워십과 팀 효능감 및 혁신행동

팔로워십이 팀성과에 미치는 영향에 대한 선행연구를 살펴보면 연구자의 초점에 따라 두 가지 유형으로 나누어 볼 수 있다. 첫 번째 유형은 ‘리더’에 초점을 두고 리더들이 팔로워들에 영향을 미치는 프로세스에 주목하여 팔로워들로 하여금 조직성과향상에 기여할 수 있도록 하기 위해 리더가 어떤가 방향으로 팔로워들을 유도 할 것인가를 주제로 하는 연구들이다. 예를 들어 자기효능감이 높은 팔로워들은 보다 더 도전적인 업무를 수행하고 그것을 완료하기 위하여 최선의 노력함으로써 누구나 인정하는 성과를 올릴 개연성이 높다는 연구결과로부터 리더들이 어떻게 팔로워들의 자기효능감 또는 집단효능감 등에 영향을 미쳐 조직의 성과를 높일 수 있는가를 보이고자 한다. 다른 유형은 리더가 아닌 ‘팔로워’에 초점을 둔 연구들이다. 이 연구들은 ‘팔로워십’이 리더십에 어떠한 영향을 미쳐 조직의 성과를 창출하는지, 구체적인 영향력의 경로는 어떠한가에 대하여 관심을 가지고 있다(정현용, 2014).

최근 팔로워십 관련 국내 연구로 슈퍼리더십과 변혁적 리더십을 조절변수로 팔로워십의 특성 중 자기효능감, 자기존중감, 자기모니터링 및 성취동기가 기업조직의 생산성에 영향을 미친다(강대석, 2005). 조직구성원의 팔로워십이 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구(구정대·오창호, 2010)를 통해 팔로워십이 재무적, 비재무적 성과에 영향을 미치는 것을 확인할 수 있으며, 간호사의 팔로워십과 조직몰입, 직무만족, 이직의도 및 고객지향성과의 관계에 대한 연구(이영숙·정면숙, 2013)을 통해 팔로워십이 조직몰입, 직무만족, 고객지향성과 정적인 상관관계를 가지고 있고, 팔로워십과 이직의도와는 부적의 상관관계를 가진 것으로 나타났다. 즉, 팔로워십이 가시적인 재무적 성과뿐만 아니라 만족과 몰입과 같은 비재무적 성과에도 직접적으로 영향을 미치는 중요한 관계에 있다고 볼 수 있다. 이러한 선행연구들을 통해서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설4. 팔로워십은 팀 효능감에 정(+)¹의 영향력을 미칠 것이다.

팔로워십의 유형 중 모범형 추종자는 자신의 직무에 적극적이고 능동적이며, 자신과 조직의 발전을 위해 비판적 사고를 가지고 있으며 독립적 성향을 갖고 있다(권중생, 2013). 이러한 독립적, 적극적 성향은 개인이 자발적으로 조직의 문제를 파악하고 이를 개선하고자 행동하는 것을 의미하는 혁신행동을 유발하는데 매우 중요한 요소로 볼 수 있다.

혁신적인 행동을 하는 사람들은 적극적인 성향을 가지고 있고 창의성이 뛰어나며, 위기상황 시 다면적 사고를 통해 문제해결에 보다 뛰어난 능력을 발휘한다고 하였다. 그리고 성취욕구 또한 높다는 것이 연구를 통해 밝혀졌다(강태완·현계담·조문수, 2012). 또한 혁신행동은 조직의 정보화 수준이나 학습에 대한 지원적 분위기, 팀 리더의 구성원에 대한 심리적 지원의 인식이 높을 경우에도 구성원의 혁신적 행동에 자극을 주며, 조직의 분위기나 직무 자율성 등과 같은 조직 특성도 중요한 변수로 작용함을 보여 주고 있다. 이처럼 혁신행동에 대한 최근 연구들은 과거의 전통적 리더십과 같은 관리, 보상과 같은 상황에서 혁신행동의 유발을 자극하는 것이 아닌 조직 구성원 개인의 정서적, 심리적 차원의 연구가 활발하게 이루어지고 있다.

또한 구성원은 대폭적인 권한위임을 받고, 구성원 스스로가 직무완성과 문제해결을 위한 역량을 발휘할 수 있는 직무환경이나 조직 환경을 제공 받음으로 나아가 혁신적인 행동을 적극적으로 모색하게 된다. 즉 팔로워 스스로가 자신의 직무를 효과적으로 달성 할 수 있도록 권한과 자율성을 부여할 때 혁신행동은 촉진될 것이다. 따라서 혁신적인 행동을 하는 사람들은 적극적이며 창의성이 뛰어나고, 모호한 상황에서 다면적 사고를 통한 문제해결 능력이 뛰어나고 성취욕구 또한 높은 성향을 가진, 즉 먼저 팔로워십의 수준이 높은 것으로 밝혀졌다(강태완·현계담·조문수, 2012). 적극적 참여와 독립적 사고를 추구하는 팔로워들은 혁신행동을 통하여 조직의 성과창출에 기여하고 리더의 신뢰를 얻고자 노력하게 될 것이다. 선행연구와 요인분석 결과에 따라 팔로워십의 적극적 능동적 참여 특성이 혁신행동에 미치는 영향에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설5. 팔로워십은 혁신행동에 정(+)¹의 영향력을 미칠 것이다.

1.4. 팔로워십의 매개효과

팔로워는 단순한 리더십의 대상이 아닌 리더의 파트너로서 인식해야 한다 (Kelley, 1992). 리더가 조직의 성과 창출을 위하여 조직구성원에 미치는 영향을 파악함에 있어 구성원의 조직에 대한 참여와 기여의 과정인 팔로워십을 고려하지 않는 것은 리더십에 영향을 미치는 중요한 요인을 고려하지 않는 것이라 할 수 있고 팔로워십이 팔로워가 리더의 조직목표 달성을 위해 발휘하는 영향력을 받아들이는 과정으로 그 수용의 정도에 따라 리더십 효과에 다른 영향을 미친다 (박민생·장영철, 2010). 즉 리더는 팔로워십에 대한 이해를 바탕으로 리더십을 발휘 할 때 보다 효과적으로 조직의 성과를 창출 할 수 있다. 따라서 팔로워들이 스스로를 리더와 조직 사이에서 중간적 연결 역할을 하는 것으로 생각하면 리더십과 팔로워십 간의 관계가 조직성과에 영향을 미치는 매개역할을 할 것으로 상정할 수 있는 것이다.

최근 리더십 관련 연구 중 팔로워십의 매개 또는 조절효과를 연구한 결과를 살펴보면 리더십과 팔로워십의 관계를 유추할 수 있다. 팔로워십이 변혁적 리더십과 조직성과 간에 모두 매개효과를 나타냈으며, 거래적 리더십과 조직성과 간에는 직무몰입에 조절효과를 가지고 있고(박재연·권동극·김영식, 2007) 팔로워십의 특성이 조직유효성으로 직무만족, 조직몰입 중 조직몰입에 대한 조절역할이 더 높다(김미경·김경환, 2009). 변혁적 리더십이 팔로워십에 영향을 미치며 리더십과 팔로워십은 조직몰입에 유의한 영향을 미쳐 팔로워십이 리더십과 조직효과성의 관계에서 매개변수로 작용한다(김대관·한연주, 2010).

또한 내적 동기부여, 심리적 임파워먼트, 혁신지원에 대한 지각이 변혁적 리더십과 팔로워의 창의성에 매개역할을 하고 이 팔로워의 창의성이 조직혁신에 매개효과를 가진다(문계완·최석봉·문재승, 2009). 팔로워의 특성이 리더십과 조직성과간의 관계에서 전반적으로 조절효과에 비해 매개효과가 두드러지는 결과를 확인하였고, 이는 팔로워가 부가적인 역할을 하는 것이 아닌 조직성과에 직접 영향을 미치거나 리더십과의 관계를 통해 조직성과에 중요한 영향을 미친다는 것을 의미한다(정현용, 2014). 팔로워십의 특성별로 분석한 결과 비판적 사고는 변혁

적·거래적 리더십과 직무몰입과 조직몰입 간에 유사 조절효과를 가지는 것으로 나타났고, 목표일치성 지각 특성은 변혁적·거래적 리더십과 직무 몰입 간에 유사 조절효과를 조직몰입 간에는 매개효과를 가지는 것으로 나타났으며 능동적 참여특성과 팀 정신 특성은 조직성과 모두에서 매개효과를 가지는 것을 파악되었다(권중생·정대식, 2012). 이러한 선행연구와 요인분석 결과에 따라 공유리더십이 팀 효능감 및 혁신행동의 관계에서 팔로워십의 매개효과에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

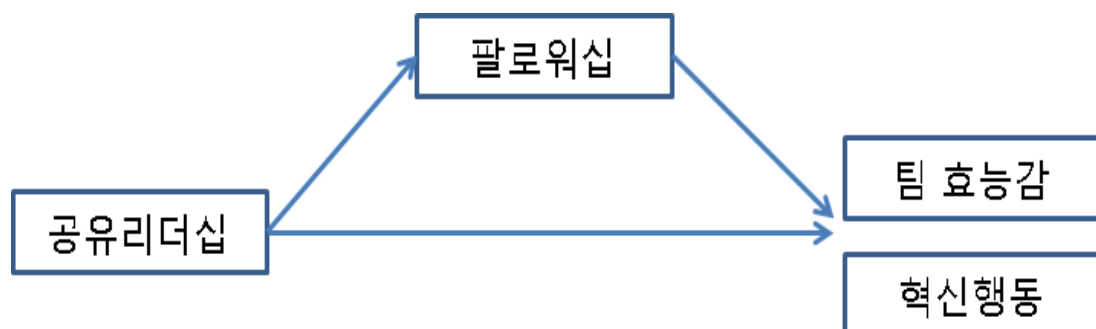
가설6. 공유리더십은 팔로워십을 매개로 하여 팀 효능감에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설7. 공유리더십은 팔로워십을 매개로 하여 혁신행동에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

제2절 연구모형

본 연구의 목적은 공공기관 재직자를 대상으로 하여 공유리더십이 팀 효능감과 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는지 규명하고 팔로워십이 어떻게 매개효과를 갖는지 확인하는데 있다. 이에 공유리더십을 독립변인으로 두었으며 종속변수를 팀 효능감과 혁신행동으로 두고 팔로워십을 매개변인으로 작용하는지 밝히고자 <그림 3-1> 과 같은 연구 모형을 설정하였다.

<그림 3-1> 연구모형



제3절 변수의 조작적 정의와 측정

1. 공유리더십

공유리더십이란 ‘팀 내 분산화된 영향력, 구성원들 사이에서의 수평적 영향력’(Pearce & Sims, 2002)이라고 정의하였다. 본 연구에서는 Hiller et al(2006)의 연구에서 사용되고 김문주·정예지(2016) 등이 활용한 공유리더십 하위요소 중에 계획과 조직화 6문항, 문제 해결 7문항, 지원과 배려 6문항, 개발과 멘토링 6문항으로 4가지 영역으로 구분하여 총 25개의 문항을 활용하였으며 이를 리커트 5점 척도로 측정하였다. 구체적인 항목별 내용은 다음과 같다. 계획과 조직화 관련 질문은 ‘우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 팀의 업무가 원활이 흘러 갈 수 있도록 업무를 조정한다.’, ‘우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 팀의 업무를 어떤 식으로 해나갈 것인지에 대해 정한다.’ 등 6문항, 문제 해결 관련 질문은 ‘우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 당면 문제를 빠르게 분석한다.’, ‘우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 문제해결을 위하여 팀 전체의 전문성을 활용한다.’ 등 7문항, 지원과 배려 관련 질문은 ‘우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 다른 팀 구성원들에 대해 참을성 있게 대한다.’, ‘우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 다른 팀 구성원이 화가 났거나 기분이 안 좋을 때 격려해 준다.’ 등 6문항, 개발과 멘토링 관련 질문은 ‘우리팀의 팀원들은 성과가 저조한 구성원에게 어떻게 개선해야 하는지 지도한다.’, ‘우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 새로운 팀 구성원에게 긍정적인 롤 모델로서 역할을 수행한다.’ 등 6문항으로 구성되었다.

2. 팀 효능감

Gibson(1999)은 팀 효능감(team efficacy)이란 믿음의 대상이 개인에서 팀으로 확대된 개념이며, 성공적인 팀과업의 수행을 위해 요구되는 행동을 조직하고 실행하는 기술과 능력에 대하여 팀 구성원들이 지닌 신념이나 믿음을 의미한다고

정의하였다. 본 연구에서는 Murry, Avolio & Jung(2002)가 사용하고 김문주·정예지(2014) 등이 활용한 7개 문항으로 구성된 측정도구를 사용하였으며, 이를 리커트 5점 척도로 측정하였다. 구체적인 항목별 내용은 다음과 같다 ‘우리 팀은 문제가 발생했을 때 즉각 대안을 찾아 문제를 해결한다.’, ‘우리 팀은 어떤 어려움도 팀 내에서 극복 할 수 있다.’, ‘우리 팀원들은 업무를 효율적으로 수행 할 수 있다는 자신감이 있다.’

3. 혁신 행동

혁신행동을 Scott과 Bruce(1994)는 자신의 과업 역할이나 소속집단 또는 조직의 성과향상에 도움이 되는 새로운 아이디어를 의도적으로 참조, 도입, 적용하는 활동이라 정의 하였다. 본 연구에서는 Janssen(2003)가 개발하고 윤용보(2015) 등이 활용한 혁신행동의 9개(아이디어 도출-3문항, 아이디어 촉진-3문항, 아이디어 실행-3문항) 설문문항으로 리커트 5점 척도로 측정하였다. 구체적인 항목별 내용은 다음과 같다 ‘나는 업무와 관련하여 어려운 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발한다.’, ‘나는 혁신적 아이디어에 대한 지원을 얻어 내려고 노력한다.’, 나는 체계적인 방법으로 혁신적 아이디어를 업무에 도입한다.’, ‘나는 혁신적 아이디어의 실용적 가치를 꼼꼼하게 따져본다.’ 등으로 구성되었다.

4. 팔로워십

Kelley(1994)는 팔로워십을 ‘조직의 목표를 달성하는데 기여하는 팔로워의 효과적인 자질이나 역할’이라고 정의하였다. 팔로워십의 주요요인을 독립적 사고와 적극적 참여로 팔로워십 유형을 구분하였다. 본 연구에서는 팔로워십의 주요 요인을 구분하여 측정하기 위해 Kelley(1994)가 개발 하고 권중생·정대식(2012) 등이 활용한 20개 문항으로 구성된 측정도구를 사용하였으며, 이를 리커트 5점 척도로 측정하였다. 구체적인 항목별 내용은 다음과 같다.

독립적 사고 관련 질문은 ‘내가 추구하는 개인의 직업목표는 직의 목표와 잘

조화된다고 생각한다.’, ‘나는 중요한 조직목표를 성취하는데 있어서 가장 중요한 것이 무엇인지를 자신이 직접 판단한다.’, ‘나의 상사는 나의 능력을 믿고 기한 내에 훌륭히 해낼 수 있을 것이라고 믿고 나에게 어려운 일을 자주 맡긴다.’ 등으로 10문항, 적극적 참여 관련 질문은 ‘조직과 갈등이 생기거나 상사에게 좋지 않은 인상으로 비쳐진다면이라도 중요한 문제에 대해 나의 견해를 주장한다.’, ‘나는 지시받은 일만을 하는데서 탈피하여 상사의 판단을 내 스스로 평가해 보는 습관이 있다.’, ‘나는 상사가 어떤 계획을 면밀히 검토하도록 하기 위해 여러 의견을 제시한다’ 등 10문항으로 구성되었다.

5. 통제변수

본 연구에서는 공공기관 구성원의 팀 효능감 및 혁신행동에 미칠 것으로 예상되는 요인을 선정하여 성별, 나이, 학력, 직급(직위), 직렬, 근속경력, 업무분야, 근무지역을 통제변수로 설정하였다. 성별과 직급, 직렬은 더미변수를 이용하여 분석하였다.

성별은 남자를 1, 여자를 0으로 하였고 직급은 네 개의 직위로 구분하여 6급 1 그 외 0, 5급 1 그 외 0, 4급 1 그 외 0, 3급 이상은 모두 0으로 구분하였고 또한 직렬은 일반직 1 그 외 0, 능력개발직 1 그 외 0, 출제연구직은 모두 0으로 구분하여 통제변수를 구성하였다.

제4장 실증분석

제1절 응답자의 일반적 특성

본 연구를 위해 수집한 설문지 중 최종적으로 193부를 본 연구의 분석에 활용하였으며, 응답자에 대한 일반적인 특성은 <표 4-1>과 같다.

성별 표본 구성은 남성이 113명(58.5%), 여성이 80명(41.5%)으로 남성의 비율이 높게 나타났으며, 연령별 구성은, 26세에서 30세까지가 57명(29.5%), 31세에서 35세까지가 38명(19.8%), 41세에서 45세까지가 29명(15.0%)의 순서로 나타나 26세와 30세 사이의 분포가 여타 연령대에 비해 다소 높은 것을 알 수 있다. 학력별 구성을 보면, 대졸이 135명(69.9%), 대학원졸이 38명(19.7%)으로 나타나 대졸이 대부분을 차지하였다.

직급은 5급이 75명(38.9%), 4급이 50명(25.9%), 3급 이상이 47명(24.3%)의 순으로 나타나 5급이 다수를 차지하고 있음을 알 수 있으며, 직렬은 일반직이 160명(82.9%)으로 대부분을 차지하였다. 업무분야는 평생능력개발 61명(31.6%), 능력평가 59명(30.6%), 경영지원 52명(26.9%)의 순으로 나타나 비교적 고른 분포를 보였다. 근속기간은 1년 이상 5년 미만이 78명(40.4%)으로 가장 높게 나타났으며, 이어서 10년 이상 20년 미만이 46명(23.8%), 5년 이상 10년 미만이 34명(17.6%)의 순으로 나타났다.

<표 4-1> 표본의 특성

	구 분	빈도(명)	비율(%)
성별	남	113	58.5
	여	80	41.5
연령	25세 이하	13	6.7
	26~30세	57	29.5
	31~35세	38	19.8
	36~40세	23	11.9
	41~45세	29	15.0
	46~50세	22	11.4
	50세 이상	11	5.7
학력	고졸	15	7.8
	전문대졸	5	2.6
	대졸	135	69.9
	대학원졸	38	19.7
직급	3급 이상	47	24.3
	4급	50	25.9
	5급	75	38.9
	6급	21	10.9
직렬	일반직	160	82.9
	능력개발직	26	13.5
	출제연구직	7	3.6
업무분야	경영지원	52	26.9
	평생능력개발	61	31.6
	능력평가	59	30.6
	국제인력	21	10.9
근속기간	1년 미만	11	5.7
	1년 이상~5년 미만	78	40.4
	5년 이상~10년 미만	34	17.6
	10년 이상~20년 미만	46	23.8
	20년 이상	24	12.5
계	-	193	100.0

제2절 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 가설검정에 앞서 가설검정에 필요한 각 구성개념들이 신뢰성과 타당성을 가지고 측정되었는지를 분석하였다. 신뢰성은 측정하고자하는 개념을 반복하여 측정하였을 때에도 동일한 측정값을 얻을 가능성을 의미하는 것으로 결과가 얼마나 일관성이 있는가 하는 정도를 나타내며, 타당성이란 특정한 개념이나 속성을 측정하기 위하여 개발한 측정도구가 그 속성을 어느 정도 정확히 반영하고 있는가를 파악하는 것이다.

신뢰성의 측정방법에는 측정회수나 측정도구 및 측정항목을 조절하는 방법들이 있으나 본 연구에서는 Cronbach's α 계수를 이용한 내적일관성 분석방법(internal consistency reliability)을 사용하여 측정도구의 신뢰도를 분석하였다. 내적일관성 분석방법은 같은 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우, 측정도구 내의 항목별 평균적인 상관관계를 고려하여 신뢰성을 확인하려는 것이다. 이 경우, 신뢰성을 저해하는 항목을 판단하는 기준으로 Cronbach's α 계수의 값을 사용하는데, 일반적으로 0.6 이상이면 신뢰성이 있다고 본다.

타당도를 평가하는 방법은 내용타당성과 구성(개념)타당성, 예측타당성 등의 방법이 있으나 대개는 측정도구가 연구하고자 하는 개념을 정확하게 측정하였는지의 여부를 검증하는 구성(개념)타당성을 많이 사용한다. 본 연구에서는 측정도구의 타당도를 파악하기 위하여 요인분석(factor analysis)을 이용하여 판별 및 구성타당성을 검증하였다. 요인추출방법으로 주성분분석(principal components analysis)방식을 이용하였고 요인 수의 결정은 고유값(eigen value)이 1 이상인 요인만을 선택하였다 또한 요인 적재치(factor loading)는 0.5를 기준으로 그 유의성을 판단하였으며 요인행렬의 회전은 직각회전(varimax)방식을 택하였다.

본 연구에서 사용한 변수들의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시한 결과 고유값이 1이 넘는 5개 요인으로 묶여졌다. 요인분석에서 얻어진 고유값은 그 요인이 설명하는 분산의 양을 나타내므로 그 값이 큰 요인을 중요한 요인으로 간주할 수 있는데, 19.776에서 1.311에 이르는 고유값을 보이고 있다. 또한 이들

5개 요인은 전체 변량에 대해 공유리더십 44.945%, 혁신행동 8.810%, 팀효능감 3.843%, 팔로워십의 적극적 참여 3.398%, 팔로워십의 독립적 사고 2.980%를 설명하고 있다.

또한 도출된 차원들의 신뢰성검정을 위한 내적 일관성 분석 결과 모든 차원들의 Cronbach's α 계수가 0.6을 초과함으로써 각 문항에 대한 신뢰성이 높게 나타났다. 이상에서 살펴본 연구변수들의 요인분석 및 신뢰성 분석에 대한 결과는 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 요인분석 및 신뢰도 분석

문항설명	변수명	공유 리더십	혁신 행동	팀 효능감	팔로워십 (적극적 참여)	팔로워십 (독립적 사고)	Chronbach'α
업무를 조정하는 정도		.741	.134	.211	.039	.096	.964
업무를 어떤 식으로 할지를 결정		.762	.194	.087	.089	-.048	
전체 업무계획에 대한 의견제시		.754	.130	.205	.021	.021	
업무완수를 위한 계획수립		.771	.109	.187	.123	.027	
업무순위에 따른 필요자원 배분		.700	.096	.149	.212	.128	
팀 목표 수립		.748	.173	.165	.265	.128	
당면문제에 대한 분석		.730	.137	.193	.097	.094	
문제해결을 위한 전문성 활용		.710	.234	.230	.034	-.037	
문제해결을 위한 대안모색		.710	.180	.188	.237	.110	
문제에 대한 최적 대응방안 결정		.700	.158	.188	.216	.117	
문제에 대한 사전적 파악		.583	.102	.121	.455	.087	
문제에 대한 해결		.731	.197	.122	.171	.126	
구성원들에 대한 인내		.628	.122	.251	.117	.207	
구성원들을 격려		.595	.066	.237	.230	-.060	
단합된 분위기 조성		.682	.150	.063	.239	-.025	
구성원들에 대한 지원		.736	.185	.122	.062	-.012	
구성원들의 불만과 문제를 경청		.679	.097	.247	.175	-.030	
구성원들의 스킬 배양을 지원		.667	.150	.214	.312	.134	
구성원들의 스킬을 습득		.677	.143	.168	.335	.043	
구성원들의 스킬습득을 지원		.668	.233	.318	.106	-.017	
긍정적 롤 모델 역할의 수행		.677	.205	.245	.262	.037	
새로운 기술, 도구, 방법 탐색		.254	.749	.257	.090	.105	.921
독창적 방법을 고안		.280	.689	.207	.247	.142	
혁신적 아이디어에 대한 지원유도		.212	.789	.159	.181	.089	
혁신적 아이디어에 대한 공감형성		.216	.798	.132	.195	.049	
혁신적 아이디어에 대한 후원유도		.147	.694	.002	.381	.268	
혁신적 아이디어의 도입		.138	.749	.225	.243	.209	
혁신적 아이디어의 실용가치탐색		.149	.726	.218	.183	.217	
대안을 찾아 문제를 해결		.457	.300	.524	.134	.064	.927
어려움을 극복할 수 있는 자신감		.319	.213	.723	.246	.018	
효율적 업무수행에 대한 자신감		.435	.135	.633	.334	.175	
목표를 달성할 수 있는 자신감		.387	.143	.667	.248	.110	
효과적인 팀이라고 생각하는 것		.373	.281	.702	.121	.136	
어려운 업무를 할 수 있다는 믿음		.350	.318	.683	.216	-.010	
지금 업무를 잘한다고 생각함		.520	.336	.526	-.040	.032	
개인과 조직목표의 조화		.178	.332	.309	.573	.080	.861
최선의 노력으로 업무를 수행		.381	.419	.157	.553	.117	
나의 열의가 주위에 확산되는 것		.151	.285	.158	.772	.101	
동료들의 어려움을 적극 도와줌		.315	.192	.098	.583	.088	
직장을 위해 자발적으로 공헌		.249	.300	.381	.582	-.013	
동료들이 좋은평가를 받도록 도움		.325	.288	.128	.508	-.018	
상사의 부당한 부탁에 대한 거부		-.067	.083	.050	.039	.800	.722
자신의 윤리적 기준에 따라 행동		.150	.292	.090	.154	.683	
중요한 문제에 대한 의견을 주장		.171	.341	.063	.028	.747	
고유값		19.776	3.876	1.691	1.495	1.311	
설명분산(%)		44.945	8.810	3.843	3.398	2.980	
누적 설명분산(%)		44.945	53.755	57.598	60.996	63.976	

제3절 변수 간 상관관계 분석

본 연구에서 설정된 가설을 검증하기 위해 각 변수들의 기술적 통계 특성과 변수들 간의 상호관련성을 파악하기 위해 Pearson 상관관계 분석을 실시하였다..

먼저 선행변수인 공유 리더십은 매개변수인 팔로워십의 독립적 사고, 적극적 참여 모두에 대해 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있는 것으로 나타났으며, 결과변수인 팀효능감과 혁신행동에 대해서도 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있는 것으로 나타났다. 또한 매개변수인 팔로워십의 독립적 사고, 적극적 참여 모두가 결과변수인 팀효능감과 혁신행동에 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있는 것으로 나타났다. 이에 따라 본 연구에서 사용하는 모든 변수들 간에 유의한 정(+)의 상관관계가 있음을 알 수 있다. 이상에서 살펴본 연구변수들의 상관 분석 결과는 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 변수들 간의 상관관계 분석결과

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.성별	1.41	.49											
2.연령	36.09	8.58	-.198**										
3.학력	3.01	.73	.040	.310**									
4.직급	2.70	1.09	-.244**	.765**	.480**								
5.직렬	1.20	.48	-.034	-.023	.195**	.076							
6.업무분야	2.25	.97	.094	-.007	-.115	-.056	.053						
7.근속연수	101.43	90.94	-.097	.882**	.207**	.709**	.053	.028					
8.공유리더십	3.93	.59	-.038	.053	-.131	-.034	-.041	.050	.080				
9.팔로워십 (독립적 사고)	3.41	.71	-.126	.199**	-.098	.167*	-.071	.070	.237**	.261**			
10.팔로워십 (적극적 참여)	3.62	.63	-.076	.176*	-.104	.080	-.057	.054	.171*	.651**	.332**		
11.팀효능감	3.89	.64	-.092	.132	-.135	.031	-.142*	.113	.151*	.751**	.302**	.669**	
12.혁신행동	3.56	.67	-.192**	.148*	-.108	.068	-.031	.007	.156*	.526**	.488**	.691**	.612**

* : p<0.05, ** : p<0.01

제4절 가설검정 및 논의

4.1 공유리더십과 팔로워십

공유리더십이 팔로워십의 구성요소인 독립적 사고와 적극적 참여에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것인가를 검증하기 위해 공유리더십을 독립변수로 하고 팔로워십의 하위차원인 독립적 사고와 적극적 참여를 종속변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 독립변수 이외의 인구통계적 요인의 영향력을 통제하기 위해 상관관계 분석 결과 관련변수들과 유의적인 상관관계를 보이는 것으로 나타난 성별, 직급, 직렬, 근속연수를 회귀식에 포함시켰다. 여기서 성별과 직급, 직렬은 명목척도인 더미변수(dummy variable)인 관계로 성별의 경우, 남자는 1 여자는 0으로 정의하고, 직급은 네 개의 직위로 구분하여 6급 1 그 외 0, 5급 1 그 외 0, 4급 1 그 외 0, 3급 이상은 모두 0으로 정의하여 분석에 사용하였다. 또한 직렬은 일반직 1 그 외 0, 능력개발직 1 그 외 0, 출제연구직은 모두 0으로 정의하여 분석에 사용하였다. 이는 가설검정을 위해 실시된 모든 다중회귀분석 시 동일하다.

공유리더십과 독립적 사고에 대한 다중회귀분석 결과를 보면, 해당 다중회귀방정식은 F값이 4.754로 $p < 0.001$ 수준에서 유의하며 변이설명력(R^2)은 19.0%이다. 공유리더십은 0.231의 표준화된 회귀계수를 보이면서 3.394의 t값을 보여 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 공유리더십은 팔로워십의 독립적 사고에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

공유리더십과 적극적 참여에 대한 다중회귀분석 결과를 보면, 해당 다중회귀방정식은 F값이 17.010로 $p < 0.001$ 수준에서 유의하며 변이설명력(R^2)은 45.7%이다. 공유리더십은 0.641의 표준화된 회귀계수를 보이면서 11.479의 t값을 보여 $p < 0.001$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 공유리더십은 팔로워십의 적극적 참여에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

이에 따라 가설 1은 채택되었으며, 그에 대한 검정 결과는 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4> 공유리더십과 팔로워십의 다중회귀분석 결과표

독립변수	독립적 사고		적극적 참여	
	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값
상수	3.187	2.192*	-1.132	-1.080
성별(남)	.123	1.747	.012	.207
연령	-.245	-1.727	.242	2.084*
직급(4급)	.041	.459	-.037	-.494
직급(5급)	.055	.415	-.065	-.600
직급(6급)	-.032	-.289	.070	.785
직렬(일반직)	.163	1.177	.043	.381
직렬(능력개발직)	.136	.967	.036	.314
근속연수	.502	3.796***	-.129	-1.193
공유 리더십	.231	3.394**	.641	11.479***
F	4.754***		17.010***	
R ²	.190		.457	
adj R ²	.150		.430	

* : p<0.05 ** : p<0.01 *** : p<0.001

4.2 공유리더십과 팀효능감 및 혁신행동

공유리더십이 팀효능감에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것인가를 검증하기 위해 공유리더십을 독립변수로 하고 팀효능감을 종속변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 공유리더십과 팀효능감에 대한 다중회귀분석 결과를 보면, 해당 다중회귀방정식은 F값이 29.347로 p<0.001수준에서 유의하며 변이설명력(R²)은 59.3%이다. 공유리더십은 0.725의 표준화된 회귀계수를 보이면서 14.963의 t값을 보여 p<0.001수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 공유리더십은 팀효능감에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 가설 2는 채택되었다.

공유리더십이 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것인가를 검증하기 위해 공유리더십을 독립변수로 하고 혁신행동을 종속변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 공유리더십과 혁신행동에 대한 다중회귀분석 결과를 보면, 해당 다중회귀방정식은 F값이 10.460으로 p<0.001수준에서 유의하며 변이설명력(R²)은

34.1%이다. 공유리더십은 0.502의 표준화된 회귀계수를 보이면서 8.169의 t값을 보여 $p < 0.001$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 공유리더십은 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 가설 3은 채택되었다. 가설 2와 3에 대한 검정 결과는 <표 4-5>와 같다.

<표 4-5> 공유리더십과 팀효능감 및 혁신행동의 다중회귀분석 결과표

종속변수 독립변수	팀효능감		혁신행동	
	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값
상수	-.891	-.954	.889	.722
성별(남)	.060	1.199	.164	2.571*
연령	.119	1.172	-.019	-.145
직급(4급)	.061	.951	-.006	-.079
직급(5급)	.020	.207	-.030	-.247
직급(6급)	.068	.872	.120	1.224
직렬(일반직)	.254	2.586*	.021	.167
직렬(능력개발직)	.209	2.086*	.044	.344
근속연수	-.011	-.115	.168	1.410
공유 리더십	.725	14.963***	.502	8.169***
F	29.347***		10.460***	
R ²	.593		.341	
adj R ²	.573		.308	

* : $p < 0.05$ ** : $p < 0.01$ *** : $p < 0.001$

4.3 팔로워십과 팀효능감

팔로워십이 팀효능감에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것인가를 검정하기 위해 팔로워십의 구성요소인 독립적 사고와 적극적 참여를 독립변수로 하고 팀효능감을 종속변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 독립적 사고와 팀효능감에 대한 다중회귀분석 결과를 보면, 해당 다중회귀방정식은 F값이 3.665로 $p < 0.001$ 수준에서 유의하며 변이설명력(R²)은 15.3%이다. 독립적 사고는 0.271의 표준화된 회귀계수를 보이면서 3.678의 t값을 보여 $p < 0.001$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 독립적 사고는 팀효능감에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

적극적 참여가 팀효능감에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것인가를 검증하기 위해 적극적 참여를 독립변수로 하고 팀효능감을 종속변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 적극적 참여와 팀효능감에 대한 다중회귀분석 결과를 보면, 해당 다중회귀방정식은 F값이 18.815으로 $p < 0.001$ 수준에서 유의하며 변이설명력(R^2)은 48.2%이다. 적극적 참여는 0.647의 표준화된 회귀계수를 보이면서 11.728의 t값을 보여 $p < 0.001$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 적극적 참여는 팀효능감에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

이에 따라 가설 4는 채택되었으며, 그에 대한 검증 결과는 <표 4-6>과 같다.

<표 4-6> 팔로워십과 팀효능감의 다중회귀분석 결과표

독립변수	팀효능감				
	종속변수	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값
상수		.112	.083	.652	.628
성별(남)		.071	.975	.071	1.268
연령		.247	1.688	-.005	-.045
직급(4급)		.092	.988	.106	1.458
직급(5급)		.055	.403	.090	.847
직급(6급)		.160	1.440	.065	.747
직렬(일반직)		.397	2.814**	.313	2.834**
직렬(능력개발직)		.411	2.871**	.297	2.648**
근속연수		-.112	-.797	.088	.829
독립적 사고 적극적 참여		.271	3.678***	.647	11.728***
F		3.665***		18.815***	
R^2		.153		.482	
adj R^2		.112		.456	

* : $p < 0.05$ ** : $p < 0.01$ *** : $p < 0.001$

4.4 팔로워십과 혁신행동

팔로워십이 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것인가를 검증하기 위해 팔로워십의 구성요소인 독립적 사고와 적극적 참여를 독립변수로 하고 혁신행동을 종속변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 독립적 사고와 혁신행동에 대

한 다중회귀분석 결과를 보면, 해당 다중회귀방정식은 F값이 8.303으로 $p < 0.001$ 수준에서 유의하며 변이설명력(R^2)은 29.0%이다. 독립적 사고는 0.470의 표준화된 회귀계수를 보이면서 7.001의 t값을 보여 $p < 0.001$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 독립적 사고는 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

적극적 참여가 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것인가를 검정하기 위해 적극적 참여를 독립변수로 하고 혁신행동을 종속변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 적극적 참여와 혁신행동에 대한 다중회귀분석 결과를 보면, 해당 다중회귀방정식은 F값이 22.442로 $p < 0.001$ 수준에서 유의하며 변이설명력(R^2)은 52.5%다. 적극적 참여는 0.673의 표준화된 회귀계수를 보이면서 12.789의 t값을 보여 $p < 0.001$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 적극적 참여는 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

이에 따라 가설 5는 채택되었으며, 그에 대한 검정 결과는 <표 4-7>과 같다.

<표 4-7> 팔로워십과 혁신행동의 다중회귀분석 결과표

독립변수	종속변수			
	혁신행동			
	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값
상수	.537	.418	1.916	1.855
성별(남)	.132	1.990*	.162	3.003**
연령	.137	1.031	-.177	-1.621
직급(4급)	.008	.090	.026	.371
직급(5급)	-.020	-.160	.019	.189
직급(6급)	.189	1.868	.081	.977
직렬(일반직)	.054	.416	.012	.116
직렬(능력개발직)	.120	.918	.045	.418
근속연수	-.052	-.405	.258	2.549*
독립적 사고	.470	7.001***		
적극적 참여			.673	12.789***
F	8.303		22.442***	
R^2	.290		.525	
adj R^2	.225		.501	

* : $p < 0.05$ ** : $p < 0.01$ *** : $p < 0.001$

4.5 공유리더십과 팀효능감의 관계에 있어서 팔로워십의 매개효과

선행변수인 공유리더십이 팀효능감에 영향을 미치는데 있어서 팔로워십의 구성요소인 독립적 사고와 적극적 참여가 매개역할을 하는지를 밝히기 위해 3단계 매개회귀분석(three-step mediated regression analysis)을 실시하였다. 3단계의 매개 회귀분석 절차는 첫째, 매개변수가 독립변수에 회귀되고, 둘째, 종속변수가 독립변수에 회귀되며, 셋째, 종속변수가 독립변수와 매개변수에 동시에 회귀되는 과정을 거치게 된다. 1단계의 회귀분석에서 독립변수는 매개변수에 유의한 영향을 미칠 것, 2단계의 회귀분석에서 독립변수는 종속변수에 유의한 영향을 미칠 것, 3단계의 회귀분석에서 매개변수는 종속변수에 유의한 영향을 미치고 독립변수의 효과가 3단계 회귀분석에서 보다 2단계 회귀분석에서 더 클 경우 매개변수의 역할이 검증된다(Baron & Kenny, 1986). 독립변수와 매개변수를 동시에 회귀식에 투입한 3단계에서 독립변수가 유의적이지 못하면 완전 매개역할을 하고, 유의적이면 부분 매개역할을 하는 것으로 판단할 수 있다. 즉, 3단계 회귀분석에서 매개변수가 통제되어졌을 때 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 유의적이지 않을 때 독립변수는 종속변수에 직접적으로 영향을 주지 않고 단지 매개변수를 통해서만 영향을 주는 경우로써 완전 매개효과(perfect mediating effect)를 가지게 된다.

먼저, 공유리더십이 팀효능감에 영향을 미치는데 있어서 팔로워십의 구성요소인 독립적 사고가 매개역할을 하는지를 밝히기 위해 3단계 매개회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 1단계는 독립변수에 대해 매개변수를 회귀시킨 결과, 독립변수인 공유리더십이 매개변수인 독립적 사고에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다($p < 0.01$). 2단계는 독립변수인 공유리더십에 대해 결과변수인 팀효능감을 회귀시킨 결과, 공유리더십이 팀효능감에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다($p < 0.001$). 3단계는 독립변수인 공유리더십과 매개변수인 독립적 사고에 대해 종속변수인 팀 효능감을 동시에 회귀시킨 결과, 매개변수인 독립적 사고가 종속변수인 팀 효능감에 유의한 영향을 미치고($p < 0.05$), 독립변수인 공유

리더십의 효과가 3단계 회귀분석(0.703) 보다 2단계 회귀분석(0.725)에서 더 크게 나타났다. 또한, 독립변수인 공유리더십이 종속변수인 팀 효능감에 미치는 영향이 유의적(p<0.001)인 것으로 나타나 부분매개 역할이 검증되었다. 따라서 공유리더십이 팀 효능감에 영향을 미치는데 있어서 독립적 사고가 부분매개역할을 하는 것으로 나타났다.

<표 4-8>은 1-3단계의 매개회귀분석 방법에 의해서 선행변수인 공유리더십과 결과변수인 팀효능감의 관계에 있어서 독립적 사고의 매개회귀분석 결과를 요약해 놓은 것이다.

<표 4-8> 공유 리더십과 팀효능감의 관계에 있어서 독립적 사고의 매개효과 결과

독립변수	1단계(독립적 사고)		2단계(팀효능감)		3단계(팀효능감)	
	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값
상수	3.187	2.192*	-.891	-.954	-1.172	-1.246
성별(남)	.123	1.747	.060	1.199	.048	.959
연령	-.245	-1.727	.119	1.172	.143	1.407
직급(4급)	.041	.459	.061	.951	.058	.904
직급(5급)	.055	.415	.020	.207	.015	.160
직급(6급)	-.032	-.289	.068	.872	.071	.924
직렬(일반직)	.163	1.177	.254	2.586*	.238	2.431*
직렬(능력개발직)	.136	.967	.209	2.086*	.196	1.961
근속연수	.502	3.796***	-.011	-.115	-.059	-.609
공유리더십	.231	3.394**	.725	14.963***	.703	14.201***
독립적 사고					.095	1.821*
F	4.754***		29.347***		29.347***	
R ²	.190		.593		.601	
adj R ²	.150		.573		.579	

* : p<0.05 ** : p<0.01 *** : p<0.001

공유리더십이 팀효능감에 영향을 미치는데 있어서 팔로워십의 구성요소인 적극적 참여가 매개역할을 하는지를 밝히기 위해 3단계 매개회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 1단계는 독립변수에 대해 매개변수를 회귀시킨 결과, 독립변수인 공유리더십이 매개변수인 적극적 참여에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나

타났다($p < 0.001$). 2단계는 독립변수인 공유리더십에 대해 결과변수인 팀효능감을 회귀시킨 결과, 공유리더십이 팀효능감에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다($p < 0.001$). 3단계는 독립변수인 공유리더십과 매개변수인 적극적 참여에 대해 종속변수인 팀효능감을 동시에 회귀시킨 결과, 매개변수인 적극적 참여가 종속변수인 팀효능감에 유의한 영향을 미치고($p < 0.001$), 독립변수인 공유리더십의 효과가 3단계 회귀분석(0.534) 보다 2단계 회귀분석(0.725)에서 더 크게 나타났다. 또한, 독립변수인 공유리더십이 종속변수인 팀효능감에 미치는 영향이 유의적($p < 0.001$)인 것으로 나타나 부분매개 역할이 검증되었다. 따라서 공유리더십이 팀효능감에 영향을 미치는데 있어서 적극적 참여가 부분매개역할을 하는 것으로 나타났다. <표 4-9>는 1-3단계의 매개회귀분석 방법에 의해서 선행변수인 공유리더십과 결과변수인 팀효능감의 관계에 있어서 적극적 참여의 매개회귀분석 결과를 요약해 놓은 것이다.

이상의 결과를 종합해 볼 때, 공유 리더십이 팀효능감에 영향을 미치는데 있어서 팔로워십의 구성요소인 독립적 사고 및 적극적 참여는 부분매개역할을 하는 것으로 나타남으로써 가설 6은 채택되었다.

<표 4-9> 공유 리더십과 팀효능감의 관계에 있어서 적극적 참여의 매개효과 결과

독립변수	1단계(적극적 참여)		2단계(팀효능감)		3단계(팀효능감)	
	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값
상수	-1.132	-1.080	-.891	-.954	-.561	-.637
성별(남)	.012	.207	.060	1.199	.056	1.190
연령	.242	2.084*	.119	1.172	.047	.489
직급(4급)	-.037	-.494	.061	.951	.074	1.214
직급(5급)	-.065	-.600	.020	.207	.041	.460
직급(6급)	.070	.785	.068	.872	.048	.656
직렬(일반직)	.043	.381	.254	2.586*	.240	2.601
직렬(능력개발직)	.036	.314	.209	2.086*	.198	2.096*
근속연수	-.129	-1.193	-.011	-.115	.027	.305
공유리더십	.641	11.479***	.725	14.963***	.534	8.995***
적극적 참여					.300	4.988***
F	17.010***		29.347***		32.386***	
R ²	.457		.593		.643	
adj R ²	.430		.573		.623	

* : $p < 0.05$ ** : $p < 0.01$ *** : $p < 0.001$

한편, 이와 같은 매개효과가 통계적으로 유의한지, 즉 2단계 회귀식과 3단계 회귀식의 독립변수 β 값의 차이가 통계적으로 유의미한 것인지를 검증하기 위하여 Sobel Test를 실시하였다(<표 4-10> 참조). Sobel Test 결과 독립적 사고는 $z=2.5016(p<0.012)$, 적극적 참여는 $z=8.1718(p<0.0)$ 의 값을 보임으로써 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

<표 4-10> 공유리더십과 팀효능감의 관계에서 팔로워십의 매개효과 Sobel test 분석표

매개변수	A	SE _A	B	SE _B	sobel test statistic	p-value
독립적 사고	.282	.083	.244	.066	2.50161287	0.01236
적극적 참여	.687	.060	.665	.057	8.17189896	0.0

* A: 독립변수→매개변수 효과, B: 매개변수→종속변수 효과

4.6 공유리더십과 혁신행동의 관계에 있어서 팔로워십의 매개효과

공유리더십이 혁신행동에 영향을 미치는데 있어서 팔로워십의 구성요소인 독립적 사고가 매개역할을 하는지를 밝히기 위해 3단계 매개회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 1단계는 독립변수에 대해 매개변수를 회귀시킨 결과, 독립변수인 공유리더십이 매개변수인 독립적 사고에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다($p<0.001$). 2단계는 독립변수인 공유리더십에 대해 결과변수인 혁신행동을 회귀시킨 결과, 공유리더십이 혁신행동에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다($p<0.001$). 3단계는 독립변수인 공유리더십과 매개변수인 독립적 사고에 대해 종속변수인 혁신행동을 동시에 회귀시킨 결과, 매개변수인 독립적 사고가 종속변수인 혁신행동에 유의한 영향을 미치고($p<0.001$), 독립변수인 공유리더십의 효과가 3단계 회귀분석(0.419) 보다 2단계 회귀분석(0.502)에서 더 크게 나타났다. 또한, 독립변수인 공유리더십이 종속변수인 혁신행동에 미치는 영향이 유의적($p<0.001$)인 것으로 나타나 부분매개 역할이 검증되었다. 따라서 공유리더십이 혁신행동에 영향을 미치는데 있어서 독립적 사고가 부분매개역할을 하는 것으로 나타났다.

<표 4-10>은 1-3단계의 매개회귀분석 방법에 의해서 선행변수인 공유리더십과 결과변수인 혁신행동의 관계에 있어서 독립적 사고의 매개회귀분석 결과를 요약해 놓은 것이다.

<표 4-11> 공유 리더십과 혁신행동의 관계에 있어서 독립적 사고의 매개효과 결과

독립변수	종속변수		1단계(독립적 사고)		2단계(혁신행동)		3단계(혁신행동)	
	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값
상수	3.187	2.192*	.889	.722	-.193	-.168		
성별(남)	.123	1.747	.164	2.571*	.119	2.019*		
연령	-.245	-1.727	-.019	-.145	.070	.590		
직급(4급)	.041	.459	-.006	-.079	-.021	-.286		
직급(5급)	.055	.415	-.030	-.247	-.050	-.450		
직급(6급)	-.032	-.289	.120	1.224	.132	1.458		
직렬(일반직)	.163	1.177	.021	.167	-.038	-.330		
직렬(능력개발직)	.136	.967	.044	.344	-.006	-.047		
근속연수	.502	3.796***	.168	1.410	-.013	-.116		
공유리더십	.231	3.394**	.502	8.169***	.419	7.187***		
독립적 사고					.361	5.882***		
F	4.754***		10.460***		14.613***			
R ²	.190		.341		.447			
adj R ²	.150		.308		.416			

* : p<0.05 ** : p<0.01 *** : p<0.001

공유리더십이 혁신행동에 영향을 미치는데 있어서 팔로워십의 구성요소인 적극적 참여가 매개역할을 하는지를 밝히기 위해 3단계 매개회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 1단계는 독립변수에 대해 매개변수를 회귀시킨 결과, 독립변수인 공유리더십이 매개변수인 적극적 참여에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(p<0.001). 2단계는 독립변수인 공유리더십에 대해 결과변수인 혁신행동을 회귀시킨 결과, 공유리더십이 혁신행동에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(p<0.001). 3단계는 독립변수인 공유리더십과 매개변수인 적극적 참여에 대해 종속변수인 혁신행동을 동시에 회귀시킨 결과, 매개변수인 적극적 참여가 종속변수인 혁신행동에 유의한 영향을 미치고(p<0.001), 독립변수인 공유리더십의 효과

가 3단계 회귀분석(0.122) 보다 2단계 회귀분석(0.502)에서 더 크게 나타났다.

또한, 독립변수인 공유리더십이 종속변수인 혁신행동에 미치는 영향이 유의적 ($p < 0.1$)인 것으로 나타나 부분매개 역할이 검증되었다. 따라서 공유리더십이 혁신행동에 영향을 미치는데 있어서 적극적 참여가 부분매개역할을 하는 것으로 나타났다.

<표 4-11>은 1-3단계의 매개회귀분석 방법에 의해서 선행변수인 공유리더십과 결과변수인 혁신행동의 관계에 있어서 적극적 참여의 매개회귀분석 결과를 요약해 놓은 것이다.

이상의 결과를 종합해 볼 때, 공유 리더십이 혁신행동에 영향을 미치는데 있어서 팔로워십의 구성요소인 독립적 사고 및 적극적 참여가 부분매개역할을 하는 것으로 나타남으로써 가설 7은 채택되었다.

<표 4-12> 공유 리더십과 혁신행동의 관계에 있어서 적극적 참여의 매개효과 결과

독립변수 \ 종속변수	1단계(적극적 참여)		2단계(혁신행동)		3단계(혁신행동)	
	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값	표준화된 회귀계수	t 값
상수	-1.132	-1.080	.889	.722	1.607	1.538
성별(남)	.012	.207	.164	2.571**	.157	2.911***
연령	.242	2.084**	-.019	-.145	-.162	-1.483
직급(4급)	-.037	-.494	-.006	-.079	.015	.221
직급(5급)	-.065	-.600	-.030	-.247	.009	.090
직급(6급)	.070	.785	.120	1.224	.079	.946
직렬(일반직)	.043	.381	.021	.167	-.005	-.045
직렬(능력개발직)	.036	.314	.044	.344	.022	.207
근속연수	-.129	-1.193	.168	1.410	.245	2.420**
공유리더십 적극적 참여	.641	11.479****	.502	8.169****	.122 .593	1.789* 8.602****
F	17.010****		10.460****		20.590****	
R ²	.457		.341		.532	
adj R ²	.430		.308		.506	

* : $p < 0.1$ ** : $p < 0.05$ *** : $p < 0.01$, **** : $p < 0.001$

한편, 이와 같은 매개효과가 통계적으로 유의한지, 즉 2단계 회귀식과 3단계 회귀식의 독립변수 β 값의 차이가 통계적으로 유의미한 것인지를 검증하기 위하여 Sobel Test를 실시하였다(<표 4-13> 참조). Sobel Test 결과 독립적 사고는 $z=3.0578(p<0.002)$, 적극적 참여는 $z=8.5507(p<0.0)$ 의 값을 보임으로써 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

<표 4-13> 공유리더십과 혁신행동의 관계에서 팔로워십의 매개효과 Sobel Test 분석표

매개변수	A	SEA	B	SEB	sobel test statistic	p-value
독립적 사고	.282	.083	.442	.063	3.05789151	0.00222
적극적 참여	.687	.060	.720	.056	8.55075651	0.0

* A: 독립변수→매개변수 효과, B: 매개변수→종속변수 효과

4.7 매개효과 분석

앞서 검정한 매개효과결과를 토대로 각 변수들의 경로를 분석하였다. 경로분석 시 독립변수로부터 종속변수에 대한 효과를 매개변수를 경유하는 간접효과와 매개변수를 경유하지 않는 직접효과로 분해할 수 있으며 직접효과와 간접효과의 합을 종합효과라 한다. 이를 수식으로 표현하자면, 종합효과=직접효과(독립변수가 종속변수에 미치는 영향)+간접효과(독립변수가 매개변수에 미치는 영향 × 매개변수가 종속변수에 미치는 영향)로 나타낼 수 있다(노형진, 2003).

공유리더십과 팀효능감의 관계에 있어서 팔로워십의 독립적 사고에 대한 분석 결과는 다음과 같다. 공유리더십의 직접효과는 0.725로 분석되었으며, 독립적 사고의 매개 간접효과는 0.022(0.231×0.095), 종합효과는 0.747($=0.725+0.022$)로 분석되었다. 공유리더십과 팀효능감의 관계에 있어서 팔로워십의 적극적 참여에 대한 분석 결과는 다음과 같다. 공유리더십의 직접효과는 0.725로 분석되었으며, 적극적 참여의 매개 간접효과는 0.192(0.641×0.300), 종합효과는 0.917($0.725+0.192$)로 분석되었다.

공유리더십과 혁신행동의 관계에 있어서 팔로워십의 독립적 사고에 대한 분석 결과는 다음과 같다. 공유리더십의 직접효과는 0.502로 분석되었으며, 독립적 사고의 매개 간접효과는 0.083(0.231×0.361), 종합효과는 0.585($=0.502+0.083$)로 분석되었다. 공유리더십과 혁신행동의 관계에 있어서 팔로워십의 적극적 참여에 대한 분석 결과는 다음과 같다. 공유리더십의 직접효과는 0.502로 분석되었으며, 적극적 참여의 매개 간접효과는 0.380(0.641×0.593), 종합효과는 0.882($0.502+0.380$)로 분석되었다.

이상에서 살펴본 공유리더십과 팀효능감 및 혁신행동의 관계에서 팔로워십의 구성요소인 독립적 사고와 적극적 참여의 매개효과에 대한 분석결과는 <표 4-14>와 같다.

<표 4-14> 공유리더십과 리더십과 팀효능감 및 혁신행동의 관계에서
팔로워십의 매개효과 분석 결과

경로	경로(회귀)계수		
	직접효과	간접효과	종합효과
공유리더십→독립적 사고→팀효능감	.725	.022	.747
공유리더십→적극적 참여→팀효능감	.725	.192	.917
공유리더십→독립적 사고→혁신행동	.502	.083	.585
공유리더십→적극적 참여→혁신행동	.502	.380	.882

제5절 가설 검증결과의 요약

본연구의 가설 검증에 대한 실증적 결과분석을 요약하면 <표 4-15>과 같다.

<표 4-15 > 가설 검증 결과의 요약

구 분	연구가설의 주요변수 관계		기각/채택
가설 1	정(+)	공유리더십 - 팔로워십	
	1-1	공유리더십 - 독립적사고 팔로워십	채택
	1-2	공유리더십 - 적극적 참여 팔로워십	채택
가설 2	정(+)	공유리더십 - 팀효능감	채택
가설 3	정(+)	공유리더십 - 혁신행동	채택
가설 4	정(+)	팔로워십 - 팀효능감	
	4-1	독립적사고 팔로워십 - 팀효능감	채택
	4-2	적극적 참여 팔로워십 - 팀효능감	채택
가설 5	정(+)	팔로워십 - 혁신행동	
	5-1	독립적사고 팔로워십 - 혁신행동	채택
	5-2	적극적 참여 팔로워십 - 혁신행동	채택
가설 6	정(+)	공유리더십 - 팔로워십 - 팀효능감	
	6-1	공유리더십 - 독립적사고 팔로워십 - 팀효능감	채택
	6-2	공유리더십 - 적극적 참여 팔로워십 - 팀효능감	채택
가설 7	정(+)	공유리더십 - 팔로워십 - 혁신행동	
	7-1	공유리더십 - 독립적사고 팔로워십 - 혁신행동	채택
	7-2	공유리더십 - 적극적 참여 팔로워십 - 혁신행동	채택

제5장 결론

제1절 연구결과의 요약

본 연구에서는 팀내 공유리더십이 에 미치는 영향을 살펴보고 또한 팔로워십이 매개변수로서 의미 있는 역할을 하는지에 대한 매개효과를 실증분석 하였다. 문헌연구 및 최근 연구자료 등을 바탕으로 연구모형 및 연구가설 등을 설명하였으며, 선행연구들을 기반으로 개발된 측정문항들을 활용하여 설문지를 구성하였고 설문조사를 통하여 확보된 자료를 실증분석하였다.

설문조사는 연구자가 재직 중인 H공공기관 재직직원을 대상으로 배포·회수하였으며 설문조사 기간은 2017년 9월 22일부터 9월 29일까지이며 이 기간 동안 설문지 배포하여 198부를 회수하였고 이중 불성실 응답 5건을 제외한 193부를 통계프로그램 SPSS 18.0을 이용하여 실증분석 하였다. 분석의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 공유리더십이 팔로워십에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 조직 구성원간 많은 정보를 공유하는 팀내 분위기가 형성되면 구성원들은 보다 적극적으로 업무에 몰입 할뿐 아니라 리더에게 보다 충실한 팔로워가 될 것이다. 이러한 영향들이 다른 구성원에게 서로 영향을 줌으로서 조직 내에 전반적으로 서로 공유하고 지원하는 분위기가 형성될 것이다.

적절한 리더십의 구현은 조직의 의사결정권자들과 관리자인 리더는 구성원들이 주인의식을 갖고 솔선수범하며, 적극성을 가지고 자발적인 행동 등을 하는 팔로워십이 강화하는 것으로 나타났다(정재금, 2014). 리더십 유형과 부하의 팔로워십 유형간의 적합성이 조직유효성에 미치는 효과에 대한 분석에서 변혁적 리더십은 모범형 추종자에게 유의한 영향이 있었고, 거래적 리더십의 경우에는 수동형 추종자에게 유의한 영향이 있음이 밝혀졌다(박종훈·박경아, 2001). 유사 분야의 선행연구에서 나온 결과를 본 연구결과도 지지하고 있어 팀내 공유리더십이 팔로워십에 미치는 긍정적인 영향을 확인하였다.

둘째, 공유리더십이 팀 효능감 및 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것

으로 나타났다. 팀 업무에 적극적으로 참여하는 내재적 동기부여는 팀원들의 효능감에 긍정적인 영향을 준다(예지은·지성아·진현, 2013). 또한 팀내 지식, 정보 및 비전 등 공유를 통하여 업무에 대한 적극성을 가지게 될 뿐 아니라 궁극적으로 상호의존성을 기반으로 한 서로 적극적 지원에 대한 분위기가 형성이 되며 상호신뢰가 형성되어 진다. 이에 어려운 상황에서 다른 구성원에게 도움을 받을 수 있다는 팀 효능감이 생기게 된다고 볼 수 있다. 공유리더십이 팀 효능감에 긍정적인 영향을 준다고 주장하였던 김문주, 정예지(2014)의 연구결과와 일치하고 유사 분야의 선행연구에서 나온 결과를 본 연구결과도 지지하고 있어 팀내 공유리더십이 조직 구성원의 팀 효능감에 미치는 긍정적인 영향을 확인하였다.

또한 혁신행동은 개인에 의해 자발적으로 이루어지는 행동으로 조직의 문제를 파악하고 이를 바꾸고자 하는 것(지성호·강영순, 2012)으로 혁신행동의 시작은 새로운 아이디어를 생성하는 것이지만 그러한 아이디어가 구성원들의 지지와 협력이 없다면 현실화되기 힘들 것이다. 따라서 공유리더십에 의한 구성원 간 상호신뢰는 혁신행동을 실행하는데 필수적인 요소라 할 수 있다. 공유리더십이 혁신행동에 긍정적인 영향을 준다고 주장하였던 서재교, 홍아정(2015)의 연구결과와 일치하고 유사 분야의 선행연구에서 나온 결과를 본 연구결과도 지지하고 있어 팀내 공유리더십이 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 긍정적인 영향을 확인하였다.

셋째, 팔로워십이 팀 효능감 및 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 팔로워십 특성 중 자기효능감, 자기존중감, 자기모니터링 및 성취동기가 기업조직의 생산성과 성과에 영향(강대석, 2005)을 미치고 팔로워십이 조직몰입, 직무만족 등에 긍정적인 영향을 미친다(이영숙·정면숙, 2013). 그러한 자기효능감, 직무만족 등이 팀 효능감을 높이는 결과로 나타나고 효능감이 높은 팀은 도전적인 목표를 설정하며 어려움이나 곤경을 회피하지 않기 때문에 더 높은 성과를 보이는 경우가 많다(Bandura, 2000). 이러한 유사 분야의 선행연구에서 나온 결과를 본 연구결과도 지지하고 있어 팀내 공유리더십이 팀 효능감에 미치는 긍정적인 영향을 확인하였다.

또한 혁신적인 행동을 하는 사람들은 적극적이며 창의성이 뛰어나고, 모호한 상황에서 다면적 사고를 통한 문제해결 능력이 뛰어나고 성취욕구 또한 높은 성향을 가진, 즉 먼저 팔로워십의 수준이 높은 것으로 밝혀졌다(강태완·현계담·조문수, 2012) 팔로워십 수준이 높은 구성원일수록 조직의 문제를 파악하고 이를 혁신하고자 노력하는 혁신행동도 강하게 유발하게 될 것이다. 팔로워십이 LMX 질을 매개로 조직구성원의 혁신행동에 영향을 미친다는 최서현, 이도화(2013)의 연구결과와 일치하고 유사 분야의 선행연구에서 나온 결과를 본 연구결과도 지지하고 있어 팀내 공유리더십이 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 긍정적인 영향을 확인하였다.

넷째, 공유리더십과 팀 효능감 및 혁신행동의 관계에서 공유리더십이 팔로워십의 매개효과를 통해 조직 구성원의 팀 효능감 및 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 팔로워십을 매개변수로 추가 투입한 모형에서도 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 유의했기 때문에 팔로워십의 부분매개효과를 가지고 있음이 검증되었다. 즉 팀내 공유리더십은 구성원의 팀 효능감 및 혁신행동에 미치는 영향에 있어서 직접적인 영향뿐만 아니라 팔로워십을 통해서 간접적인 영향을 미치는 것을 의미한다. 이는 공유리더십이 구성원의 팔로워십(독립적 사고, 적극적 참여)에 긍정적인 영향을 주며 이를 통해 조직 구성원의 팀 효능감 및 혁신행동을 높일 수 있다는 것을 의미한다.

제2절 연구결과의 시사점 및 한계점

본 연구에 대한 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본연구의 목적인 공유리더십이 팀 효능감과 혁신행동에 미치는 영향을 규명한 것은 기존의 연구결과를 뒷받침하는 결과이며 특히 공공기관을 대상으로 설문지를 수집한 데이터를 바탕으로 실증연구를 통해 변화하는 환경에서 기존의 연구가 공공기관에도 확대하여 적용이 가능하다는 것을 증명한 연구라 할 수 있다.

둘째, 팀 효능감의 선행변수 및 혁신행동의 선행변수를 확인하였다는 점에서 의의가 있다. 가치공유된 정보, 지식 등으로 인한 구성원의 내재적 동기부여와 팔로워십에 따른 직무몰입, 직무만족이 팀효능감에 영향을 준다는 연구결과로부터 공유리더십과 팔로워십이 팀 효능감의 선행변수가 될 수 있음을 확인하였고 또한 공유리더십에 의한 구성원 간 상호신뢰는 혁신행동을 실행하는데 필수적인 요소라는 것과 팔로워십 수준이 높은 구성원일수록 조직의 문제를 파악하고 이를 혁신하고자 노력하는 혁신행동도 강하게 유발한다는 연구결과로부터 공유리더십과 팔로워십이 혁신행동의 선행변수가 될 수 있음을 확인하였다.

셋째, 공유리더십과 팀효능감, 혁신행동 간의 팔로워십에 대한 매커니즘을 확인 함으로서 그동안 공유리더십 관련 유사한 연구들의 과업조정, 무형식학습, 자기 효능감, 팀신뢰 등의 선행변수 외 공유리더십의 추가적인 선행변수에 대한 규명이 이루어졌다는 점을 시사점으로 들 수 있다.

본 연구에 대한 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 조직구성원의 팀 효능감 및 혁신행동을 높이기 위한 조직의 역할을 규명 하였다. 팀내 지식, 정보 등의 공유를 통한 한 사람이 아닌 팀 전체에 의해 수행되는 업무수행 과정과 서로의 장점·단점에 대한 이해를 바탕으로 리더는 구성원들의 잠재력을 최대한으로 이끌어 내기 위하여 노력하고 팔로워는 이에 맞는 역할을 적극적으로 참여함으로서 조직의 성과 창출에 영향을 미칠 수 있음을 증명하였다. 따라서 이러한 팀내 지식, 정보 등의 충분한 공유 및 서로의 장점·단점을 이해하기 위한 코칭이나 멘토링 등의 프로그램이 활성화되고 이러한 활동을 지원 할 수 있는 제도적인 보완책을 마련한다면 조직 구성원들이 서로 의지하며 상호보완적이고 혁신적인 업무 활동 등을 통하여 조직의 성과를 높일 것으로 기대된다.

둘째, 연구결과 근속연수가 높을수록 팔로워십(독립적 사고, 적극적 참여) 수준이 높은 것으로 나타났지만 공유리더십 수준은 낮은 것으로 나타났다. 이는 조직 구성원으로서 오래 근무하다보면 조직 및 리더에 순응을 관행적으로 받아들이고 있는 반면 개인주의 성향, 부서이기주의 등으로 지식, 정보 등의 자기만의

노하우를 구성원들에게 공유하는 것에는 인식한 부분이 있을 수 있다는 것을 반증한다. 따라서 근속연수가 차이가 나는 구성원 간 공감대를 형성 할 수 있도록 팀빌딩 등 다양한 조직활성화 프로그램 운영으로 세대 간 격차 해소를 통하여 공유리더십 수준을 높이는 것이 필요 할 것으로 보인다.

본 연구가 공공기관 재직자를 대상으로 팀내 공유리더십과 팀원들의 팀효능감 및 혁신행동 간의 관계와 더불어 팔로워십의 매개효과를 연구하였으나 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 연구자가 재직 중인 공공기관 재직 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였으나 한 공공기관을 대상으로만 실시하였기에 모집단의 특성을 충분히 반영하지 못하여 연구결과를 전체 공공기관에 대한 결과로 해석하는 것에 한계가 있다. 둘째, 본 연구의 결과는 특정 시점에 실시한 횡단적인 설문조사를 통해 도출되어 조사 시점에서의 설문대상인 공공기관의 경영환경요인, 조직문화, 개인 특성 등의 요인을 완벽하게 고려하지 못한 측면이 있어 보다 정확한 인과관계를 정의하기 위해서는 여러 시점에 걸쳐 데이터를 수집하고 분석하는 종단연구가 필요할 것으로 보인다.

본 연구를 바탕으로 향후 이루어질 수 있는 연구방향을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 표본을 공공기관 중 정부출연기관에 국한하지 않고 성격이 다른 정부투자기관으로 확대하고 더 나아가 사기업으로 확대하여 공공기관과 사기업의 다양한 변수를 통제한 보다 일반화된 검증을 실시할 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 두 변수간의 매개요인으로 팔로워십을 들었으나 향후에는 더 다양한 변수들을 대상으로 공유리더십과 팀 효능감·혁신행동 간의 관계를 매개하고 조절하는 요인을 밝혀 이와 같은 변수들의 관계를 좀 더 명확하게 할 필요가 있다. 셋째, 공공기관 재직자의 팀 효능감 및 혁신행동에 미치는 다양한 요인을 규명하고 효과를 검증하여 실무적으로 조직 구성원의 팀 효능감 및 혁신행동을 높이고자 할 때 선행요인 간 시너지를 내도록 하는 방법을 터득 할 수 있다.

참 고 문 헌

- 강대석(2005), “조직생산성에 기여하는 효과적인 팔로워십과 예측변수들”, 『생산성논집』, 제19권 제30호, 97-124.
- 강태완·현계담·조문수(2012), “호텔 직원의 슈퍼리더십, 셀프리더십, 창의성과 혁신행동 간의 구조적 관계: 제주도내 특급 호텔 직원을 대상으로”, 『관광·레저연구』, 제24권 제4호, 119-138.
- 공성배·김보검·허용(2016), “감성적 리더십과 팀 효능감 및 팀 성과 간의 구조적 관계”, 『한국체육과학회지』, 제25권 제6호, 315-325.
- 구정대·오창호(2010). “조직 구성원의 팔로워십이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 『관광학연구』, 제34권 제2호, 391-409.
- 권중생(2013). “4가지 팔로워십 특성: 리더십과 직무몰입 관계에 미치는 효과”, 『인적자원관리연구』, 제20권 제1호, 39-61.
- 권중생·정대식(2012), “리더십과 조직성과 간에 미치는 팔로워십 특성의 조절효과와 매개효과에 관한 비교분석”, 『산업경제연구』, 제25권 제4호, 2575-2605.
- 권혁창·김경석(2015), “팔로워십이 리더의 의사결정 방식에 미치는 영향; LMX의 매개효과 검증. 『인적자원관리연구』, 제22권 제1호, 1-23.
- 김대관·한연주(2010), 리더십, 팔로어십, 상사-부하교환관계(LMX)의 질이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 『관광연구저널』, 제25권 제1호, 165-179.
- 김동선·김문중(2014), “공유인지모델이 팀성과에 미치는 영향: 팀효능감의 조절효과를 중심으로”, 『글로벌경영학회지』, 제11권 제4호, 347-377.
- 김문주·이지예·윤정구(2013). “리더와 구성원의 리더십 이중주: 팀에서 리더의 변혁적 리더십과 구성원의 변혁적 리더십의 상호작용”, 『지식경영연구』, 제14권 제3호, 55-85.

- 김문주·정예지(2014). “팀 내 공유 리더십이 팀 효능감과 팀 혁신 성향에 미치는 영향에 관한 연구”, 『대한경영학회』, 제27권 제5호, 635-655.
- 김문주·정예지(2016). “공유 리더십의 선행요인과 그 효과성에 관한 연구”, 『한국기업경영학회』, 제23권 제6호, 145-168.
- 김미경·김경환(2009). “리더십유형이 조직유효성에 미치는 영향: 팔로워십 특성의 조절효과를 중심으로”. 『호텔경영학연구』, 제18권 제2호, 277-298.
- 김미성·한태영·최수일(2014), “팀 효과성에 대한 변혁적, 공유 리더십의 영향: IMO 모형에 근거한 매개 및 조절 효과 검증”, 『경영컨설팅연구』, 제14권 제4호, 135-150.
- 김은희·김효순·박희서(2008). “지방정부의 조직환경적 특성이 공무원의 혁신적 업무행동에 미치는 영향”. 『지방정부연구』, 제2권 제4호, 7-32.
- 김일천·김종우·이지우(2004), “혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구”, 『경영연구』, 제19권 제2호, 282-317
- 김종관(2017), “현대적 리더십 연구의 특징과 공유리더십의 팀 효과성에 관한 연구”, 『디지털융복합연구』, 제15권 제6호, 207-217.
- 김진욱·장영철·정병헌(2016). “공유리더십이 조직신뢰에 미치는 영향: 자기효능감의 조절효과를 중심으로”, 『창조와혁신』, 제9권 제1호, 157-183.
- 노형진(2003). SPSS/Amos에 의한 사회조사분석, 형설출판사.
- 문계완·최석봉·문재승(2009), “리더십 유형과 조직문화가 혁신행동에 미치는 영향”, 『산업경제연구』, 제22권 제6호, 3289-3320.
- 박경환·한인수(1999). “혁신행위에 영향을 미치는 개인 성격과 작업환경”, 『경영학연구』, 제28권 제2호, 477-504.
- 박재연·권동극·김영식(2007), “패밀리레스토랑 종사원의 팔로워십 유형이 임파워먼트 및 정서적 몰입에 미치는 영향”, 『관광연구』 제22권 제3호, 341-357.

- 박종훈·박경아(2001), 리더십과 followership간의 적합성이 조직유효성에 미치는 효과: 변혁적 리더십과 거래적 리더십 비교, 『한국인사관리학회지』, 제24권 제2호, 87-115.
- 방호진(2014), “임파워링 리더십과 팀 유효성의 관계에 대한 연구-공유리더십의 매개효과를 중심으로”, 『경영컨설팅연구』, 제14권 제3호, 33-45.
- 방호진·차동욱·이정훈(2008), “공유리더십의 효과에 대한 연구: 과업상호의존성과 리더십의존성의 조절효과를 중심으로”, 『한국인사관리학회』, 학술대회 발표논문집, 195-212.
- 백유성·최계명·박진현(2011), “카리스마 리더십과 혁신행동”, 대한경영학회 학술대회 발표논문집, 13-22
- 서재교·홍아정(2015). “공유리더십이 혁신행동에 미치는 영향과 무형식학습: 직무배태성의 매개효과”, 『대한경영학회지』, 제28권 제3호, 981-1008.
- 송정수·양필석(2008). “셀프리더십과 혁신행동과의 관계에서 조직몰입의 매개효과에 관한 연구”, 『기업경영연구』, 26, 189-209.
- 심덕섭·최지호·양동민·문연희·허영호(2009), “과업갈등이 프로젝트 팀 성과에 미치는 영향: 팀 효능감의 조절효과”, 『경영학연구』, 제38권 제6호, 1599-1623.
- 양동민·노현재·심덕섭(2012). “프로젝트 팀 내 공유리더십이 팀 효능감과 팀 몰입에 미치는 영향 : 과업조정 및 업무분담의 매개 효과 검증”, 『한국기업경영학회』, 제19권 제2호, 127-147.
- 예지은·지성아·진현(2013). “임파워링 리더십과 직무열의의 관계에 대한 연구-자기효능감과 의무감의 매개효과를 중심으로”, 『대한경영학회지』, 제26권 제2호, 435-452.
- 유시정·김영택·양태식(2008), “서비스 기업의 조직내 리더십과 팔로워십이 임파워먼트, 직무태고 및 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구”, 『서비스경영학회지』, 제9권 제1호, 103.

- 윤용보(2015), “변혁적 리더십이 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향 연구: 심리적 주인의식을 매개로”, 『관광연구저널』, 제29권 제3호, 209-223.
- 이광희·김진호·노명화·손승연(2013). “공유 리더십이 팀 성과에 미치는 영향”, 『인적자원관리연구』, 제20권 제3호, 145-166.
- 이도화·강기형·이종범(2009), “변혁적 리더십과 팔로워십이 조지구성원의 성과에 미치는 영향”, 『인적자원관리연구』, 제16권 특별호, 227-245.
- 이문선·강영순(2003), “창의성과 혁신행동의 관계와 집단 특성의 조절효과”, 『인사관리연구』, 제27권 제1호, 251-271.
- 이상봉·우종범(2014). “공유리더십이 팀 성과에 미치는 영향 : 가치일치의 조절 효과를 중심으로”, 『리더십연구』, 제5권 제4호, 55-91.
- 이영숙·정면숙(2013). “간호사의 팔로워십과 조직몰입, 직무만족, 이직의도 및 고객지향성간의 관계”, 『간호행정학회』, 제19권 제2호, 187-195.
- 이윤수·정희원·조대연(2016), “리더-구성원 간 공유리더십이 팀 몰입 및 팀 만족에 미치는 영향: 행위자: 상대자 상호의존 모형의 적용 공유”, 『기업경영연구』, 제18권 제2호, 113-130.
- 이인석(1999). “혁신행동의 선행요인에 관한 실증적 연구”, 『인사관리연구』, 제23권 제1호, 89-111.
- 이진경(2016). “공유리더십이 팀 효과성에 미치는 영향”, 국민대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 임경민·배성권·김혜숙(2013), “셀프리더십과 자기효능감이 조직유효성과 조직시민행동에 미치는 영향”, 『보건의료산업학회지』, 제7권 제4호, 259-272.
- 임준철·윤정구(1999). “부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향”, 『인사조직연구』, 제7권 제1호, 1-42.
- 정원호·윤인수(2016), “셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 절차공정성의 조절효과”, 『한국인적자원관리학회』, 제23권 제5호, 135-156

- 정재금(2014), “슈퍼리더십과 혁신행동 간의 관계; 팔로워십과 긍정심리자본의 매개효과”, 울산대학교 경영학과, 석사학위 논문
- 정현용(2014), “리더십-팔로워십 유형결합이 행정조직의 성과에 미치는 영향 : 팔로워십의 매개효과 및 조절효과 분석”, 『한국콘텐츠학회논문지』, 제 14권 제1호, 179-188.
- 지성호·강영순(2012), “목표지향성과 혁신행동의 관계에서 지속학습활동의 매개효과”, Journal of the Korean Data Analysis Society, 14, 2745-2759.
- 최만기·이지우(1999), “조직 혁신에 관한 연구모형의 개발과 연구명제의 설정”, 『경영학연구』, 제27권 제5호, 1331-1360.
- 최서현·이도화(2013), “팔로워십이 LMX 질을 매개로 조직구성원의 조직몰입과 혁신행동에 미치는 영향”, 『산업경제연구』, 제26권 제5호, 2407-2430.
- 최인욱(2011). “과업갈등이 조직의 응집력에 미치는 영향: 관계갈등의 매개효과와 신뢰의 조절효과”. 대한경영학회 학술발표대회 발표논문집, 124-137.
- 최항석(2012), “팀 구성원의 과업갈등이 팀 몰입과 팀 성과에 미치는 영향: 자기효능감과 팀 효능감의 조절효과”, 『대한경영학회지』, 제25권 제2호, 1019-1039.
- 한주량(2016). “간호학생의 팀기반학습에서 공유리더십이 팀성과 및 팀몰입에 미치는 영향: 팀신뢰의 매개효과”, 『디지털융복합연구』, 제14권 제12호, 303-311.
- 한지영·김미예(2009). “간호조직내의 팔로워십(Followership)이 조직유효성에 미치는 영향”, 『간호행정학회지』, 제15권 2호, 233-243.
- 황상규(2011), “서번트 리더십이 혁신행동에 미치는 영향”, 『한국HRD연구』, 제6권 제1호, 27-44.
- Amabile, T. M.(1988), A model of creativity and innovation in organizations, Research in Organizational Behavior, 19, 123-167.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84, pp.191-215.

- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current direction in psychological science*, 9, 75-78.
- Baron, R.M. and D.A. Kenny. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychology research : Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Psychology*. 51: 1173-1182
- Bass, B. M. 1995. Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6: 463-478.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990), *Multi-factor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., & Bergman, S. M.(2012), The shared leadership process in decision making teams, *Journal of Social Psychology*, 152. 17-42.
- Burnside, R. M. (1990), Improving corporati climates for creativity, In West M. A., & Farr, J. L. (Eds.), *Innovation and Creativity at Work*, 265-284,
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. 2007. Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- DiLiello, T. C., & Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319-337.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., and Pearce, C. L. (2006), "The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups", *The Leadership*

Quarterly, 17(3), 217-231.

Ensley, M. D., Pearson, A., and Pearce, C. L. (2003), "Top management team process, shared leadership, and new venture performance: A theoretical model and research agenda", *Human Resource Management Review*, 13(2), 329-346.

Farr, J. L., & Ford, C. M.(1990), Individual innovation, In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work*. NY: Wiley.

Gibson, C. B. (1999). Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. *Academy of Management Journal*, 42, pp.138-152.

Gronn, P. (2002). "Distributed leadership as a unit of analysis." *The Leadership Quarterly*, 13-423-451.

Hiller, N. J., Day, D. V., and Vance, R. J.(2006), "Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study", *The Leadership Quarterly*, 17(4), 387-397.

Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. 2013. Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. *Human Resource Management Review*, 23(1): 114-125.

Janssen, O.(2003), Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfaction with co-workers, *Journal of occupational and organizational psychology*, 76(3), 347-364.

Kelley, R. E.(1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*, 66(6). 141-148.

Kelley, R. E.(1994), *The Power Of Followership*, New York : Doubleday Dell.

Murry NS, Avolio B & Jung DI. A Longitudinal Model of the Effects

- of Team Leadership and Group Potency on Group Performance. *Group and Organization Management*, 27(1), 66–90.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A.(2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pearce, C. L., Yoo, Y., & Alavi, M(2004). Leadership, social work and virtual teams: The relative influence of vertical vs. shared leadership in the nonprofit sector. In R. E. Riggio, & S. Smith(Eds.), *Improving leadership in nonprofit organizations*, 180–203.
- Pearce, C. L., and Sims, H. P. (2002), "The relative influence of vertical vs. shared leadership on the longitudinal effectiveness of changemanagement teams", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172–197.
- Sanders, T. O. (2006), "Collectivity and influence: The nature of shared leadership and its relationship with team learning, vertical leadership and team effectiveness", Doctoral dissertation, The George Washington University.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A.(1994), Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal* , 37(3), 580–607.
- Spreitzer.(1995), Psychological empowerment in the workplace: Demensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 38(3), 1442–1465.

The Effects of Shared Leadership on Team Efficacy and Innovative Behavior : The Mediated Effect of Followership

Yong-Min, An

Abstract

The most recent conflicts within the organization are often caused by intergenerational conflicts, and what is called conflicts between leaders and members of the household, as well as conflicts between members of the generation. In this sense, sharing all of the information, skills, and experience of an organization by all of its members is considered a refined way of communication and the best way to understand each other.

Interest in shared leadership is growing as more and more studies show that this type of shared leadership affects the organization's performance. In addition, it became important to enhance team efficiency and innovation behavior of its members to break down individual selfishness, department selfishness and internal and external to generate achievements by adjusting to the changing domestic and international environment.

Therefore, this study studied the effects of shared leadership on team efficacy and innovative behavior and wanted to verify that the followership acts as mediated effect.

The statistical analysis results of the data in Part 193 obtained from the questionnaire distributed to employees at public institutions were as follows. First, shared leadership has been shown to have a positive influence on followership. Second, shared leadership has shown to have a significant

positive impact on team efficacy and innovation behavior. Third, it was shown that the followership has a significant influence on team efficacy and innovative behavior. Finally, it was shown that followership plays a mediated effect in the relationship between shared leadership and team efficacy and innovative behavior.

To improve team efficacy and innovative behavior of team members to create achievements through this research result, the team building services and other activities related with the shared leadership activities can be promoted through the operation of team building programs.

Keywords : Shared Leadership, Team Efficacy, Innovative Behavior, Followership

설문지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내시어 본 설문에 응해 주신데 대해 깊은 감사말씀을 드립니다.

귀하께서 응답해 주신 설문은 향후 공유리더십이 행동혁신과 팀효능감의 상관관계 및 팔로워십 매개효과를 분석하는 연구를 위한 귀중한 자료로 활용될 것입니다.

본 설문지의 질문들은 정답이 없으므로 각 질문들에 대하여 귀하의 생각(느낌)을 바탕으로 해서 가장 가까운 답변란을 선택하여 체크하시면 됩니다.

<설문지 질문항목 및 답변 예시>

질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
팀원들의 신념은 다양하다.	①	②	③ ✓	④	⑤

* 위 질문항목에 완전히 동의하시면 ⑤에, 전혀 동의하지 않으시면 ①에 체크(✓)하여 주시면 됩니다.

귀하의 응답은 통계법에 의해 무기명으로 처리되며, 특정 개인정보가 유출되는 경우는 절대 없을 것입니다. 귀하의 응답내용들은 오직 연구 목적으로만 사용할 것을 약속드립니다.

소중한 시간을 내 주신 귀하의 적극적인 협조에 감사드리며, 귀하의 무궁한 발전을 기원합니다.

2017년 9월

울산대학교 일반대학원 HRD건설팅학전공

연구자 : 안 용 민

지도교수 : 김해룡

E-mail : an@hrdkorea.or.kr

I. 다음 설문들은 **공유리더십**에 관한 질문입니다. 다음 내용을 잘 읽어보시고, 귀하의 **평소 생각과 느낌**을 바탕으로 귀하가 **소속된 팀의 모습**에 가장 잘 나타내고 있다고 생각하시는 란에 **체크(√)**하여 주시기 바랍니다.

번호	질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1	우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 팀의 업무가 원활히 흘러 갈 수 있도록 업무를 조정한다.	①	②	③	④	⑤
2	우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 팀의 업무를 어떤 식으로 해나갈 것인지에 대해 정한다.	①	②	③	④	⑤
3	우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 팀의 전체적인 업무계획에 대한 유용한 의견을 제시한다.	①	②	③	④	⑤
4	우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 팀의 업무 완수를 위한 계획을 수립한다.	①	②	③	④	⑤
5	우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 업무 우선순위에 따라 필요자원을 배분한다.	①	②	③	④	⑤
6	우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 팀의 목표를 수립한다.	①	②	③	④	⑤
7	우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 당면 문제를 빠르게 분석한다.	①	②	③	④	⑤
8	우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 문제해결을 위하여 팀 전체의 전문성을 활용한다.	①	②	③	④	⑤
9	우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 팀 성과에 영향을 끼칠 문제들에 대한 대안을 모색한다.	①	②	③	④	⑤
10	우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 문제 발생 시 최적의 대응 방안을 결정한다.	①	②	③	④	⑤
11	우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 문제가 발생하기 전에 미리 파악한다.	①	②	③	④	⑤
12	우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 문제에 대한 해결방안을 개발한다.	①	②	③	④	⑤
13	우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 문제가 발생하면 이를 해결한다.	①	②	③	④	⑤
14	우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 다른 팀 구성원들에 대해 참을성 있게 대한다.	①	②	③	④	⑤
15	우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 다른 팀 구성원이 화가 났거나 기분이 안 좋을 때 격려해 준다.	①	②	③	④	⑤

번호	질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
16	우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 구성원들이 서로 뭉칠 수 있는 팀 분위기를 조성한다.	①	②	③	④	⑤
17	우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 도움이 필요한 구성원에게 지원을 제공한다.	①	②	③	④	⑤
18	우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 팀 구성원들의 불만과 문제를 경청한다.	①	②	③	④	⑤
19	우리팀의 팀원들은 상호간 예의를 갖춰 대한다.	①	②	③	④	⑤
20	우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 다른 구성원들이 스킬을 배양할 수 있도록 돕는다.	①	②	③	④	⑤
21	우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 다른 구성원들로부터 업무 스킬을 배운다.	①	②	③	④	⑤
22	우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 다른 구성원들이 새로운 스킬을 배울 때 옆에서 도와준다.	①	②	③	④	⑤
23	우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 구성원들 간 경력과 관련된 조언을 공유한다.	①	②	③	④	⑤
24	우리팀의 팀원들은 팀원들이 공동으로 새로운 팀 구성원에게 긍정적인 롤 모델로서 역할을 수행한다.	①	②	③	④	⑤
25	우리팀의 팀원들은 성과가 저조한 구성원에게 어떻게 개선해야 하는지 지도한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅱ. 다음 설문들은 **팔로워십**에 관한 질문입니다. 다음 내용을 잘 읽어보시고, 귀하의 **평소 생각과 느낌**을 바탕으로 귀하가 **소속된 팀의 모습**에 가장 잘 나타내고 있다고 생각하시는 란에 **체크(√)**하여 주시기 바랍니다.

번호	질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1	나는 나에게 중요한 사회적 목표나 개인적인꿈을 위해 직장생활을 하고 있다	①	②	③	④	⑤
2	내가 추구하는 개인의 직업목표는 직의 목표와 잘 조화된다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 항상 최선의 아이디어와 능력을 신적으로 발휘하여 업무를 수행하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 나의 직장생활에 대한 열의가 확산되어 주위의 동료, 선후배들을 활기차게 만든다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 중요한 조직목표를 성취하는데 있어서 가장 중요한 것이 무엇인지를 자신이 직접 판단한다.	①	②	③	④	⑤

번호	질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
6	나는 상사와 조직에 가치 있는 사람이 되기 위해 나의 독특한 능력을 적극적으로 발휘한다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 일이나 업무가 시작되었을 때 상사가 중요하게 생각하는 업무분야에 바로 두각을 나타낸다.	①	②	③	④	⑤
8	나의 상사는 나의 능력을 믿고 기한 내에 훌륭히 해낼 수 있을 것이라고 믿고 나에게 어려운 일을 자주 맡긴다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 나에게 주어진 임무뿐만 아니라 주위의 동료들이 어려워하는 일을 찾아서 솔루션을 제공하여 도와준다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 업무의 책임자가 아니더라도 스스로 직장을 위해 맡은 일보다 많은 일을 하고 능력껏 공헌하고자 한다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 상관이나 조직목표를 크게 공헌할 수 있는 새로운 아이디어를 독자적으로 개발하여 제기한다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 어려운 문제가 생겼을 때 상사에게 의존하기 보다는 스스로 해결하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
13	나는 아무런 인정을 받지 못할지라도 다른 동료들이 좋은 평가를 받도록 돕는다.	①	②	③	④	⑤
14	나는 상사가 어떤 계획을 면밀히 검토하도록 하기 위해 여러 의견을 제시한다	①	②	③	④	⑤
15	나는 상사의 요구나 목표, 제약을 이해하고 그것을 충족시키기 위해 열심히 노력한다	①	②	③	④	⑤
16	나는 나에게 대한 평가를 회피하기보다는 장점과 약점을 적극적으로 솔직하게 인정한다.	①	②	③	④	⑤
17	나는 지시받은 일만을 하는데서 탈피하여 상사의 판단을 내 스스로 평가해 보는 습관이 있다.	①	②	③	④	⑤
18	나는 상사가 나에게 나의 업무분야나 개인적인 흥미에 정면으로 배치되는 일을 해 달라고 부탁할 때 거절하는 경우가 있다.	①	②	③	④	⑤
19	나는 상사나 집단의 기분이 아니라 내 자신의 윤리적 기준에 따라 행동한다	①	②	③	④	⑤
20	조직과 갈등이 생기거나 상사에게 좋지 않은 인상으로 비쳐진다고 하더라도 중요한 문제에 대해 나의 견해를 주장한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음 설문들은 **팀효능감**에 관한 질문입니다. 다음 내용을 잘 읽어보시고, 귀하의 **평소 생각과 느낌**을 바탕으로 귀하가 **소속된 팀의 모습**에 가장 잘 나타나고 있다고 생각하시는 란에 **체크(√)**하여 주시기 바랍니다.

번호	질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1	우리 팀은 문제가 발생했을 때 즉각 대안을 찾아 문제를 해결한다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 팀은 어떤 어려움도 팀 내에서 극복 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 팀원들은 업무를 효율적으로 수행 할 수 있다는 자신감이 있다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 팀에게 어떤 목표가 주어지더라도 달성 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 팀원들은 우리 팀이 효과적인 팀이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 팀은 현재보다 훨씬 어려운 업무를 해낼 수 있으리라 믿고 있다.	①	②	③	④	⑤
7	우리 팀은 지금 현재 충분히 업무를 잘 해내고 있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 다음 설문들은 **혁신행동**에 관한 질문입니다. 다음 내용을 잘 읽어보시고, 귀하의 **평소 생각과 느낌**을 바탕으로 귀하가 **소속된 팀의 모습**에 가장 잘 나타나고 있다고 생각하시는 란에 **체크(√)**하여 주시기 바랍니다.

번호	질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1	나는 업무와 관련하여 어려운 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 업무수행 중에 활용 될수 있는 새로운 기술, 도구, 방법 등을 찾으려고 애쓴다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 업무와 관련해 독창적인 방법을 고안해 낸다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 혁신적 아이디어에 대한 지원을 얻어 내려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 혁신적 아이디어에 대한 공감을 형성하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 직장의 핵심인물들을 혁신적 아이디어에 대한 열렬한 후원자로 만든다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 혁신적 아이디어를 잘 다듬어 유용하게 쓰일 수 있도록 만든다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 체계적인 방법으로 혁신적 아이디어를 업무에 도입한다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 혁신적 아이디어의 실용적 가치를 꼼꼼하게 따져본다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음의 설문들은 연구목적에 따라 분류하기 위한 귀하에 관한 일반적인 질문입니다. 적절하게 해당하는 란에 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

가. 성 별 : 남 (), 여 ()

나. 나 이 : () 세

다. 학 력 : 고졸 (), 전문대졸 (), 대졸 (), 대학원졸()

라. 직 급 : 6급 (), 5급 (), 4급 (), 3급 (), 2급 (), 1급 ()

마. 직 렬 : 일반직 (), 능력개발직 (), 출제연구직 ()

바. 근속경력 : () 년 () 개월

사. 업무분야 : 경영지원 (), 평생능력개발 ()

능력평가 (), 국제인력 ()

귀한 시간을 내시어 설문에 응답해 주시어 진심으로 감사드립니다.