

## 공유리더십과 조직시민행동이 팀 효과성에 미치는 영향

허윤정(한양대학교)\*

정기수(한양대학교)†

김진혁(한양대학교)‡

---

### 요 약

---

본 연구의 목적은 공유리더십, 조직시민행동, 팀 효과성 간의 영향관계를 분석하는 것이다. 이를 위해서 국내 기업에 재직 중인 직장인 206명을 대상으로 실시한 설문조사를 통해 수집한 자료를 SPSS 23.0을 이용해 분석하였으며, 선행연구들에서 검증된 측정도구들을 사용하거나 일부분을 수정하였다. 분석 결과, 첫째, 공유리더십은 팀 효과성에 정적인 영향을 미쳤다. 공유리더십의 하위요인인 개발 및 멘토링은 팀 성과에 긍정적인 영향을 보였으며, 공유리더십의 지원 및 격려 그리고 개발 및 멘토링은 팀 만족에 정(+)<sup>1</sup>의 효과가 있음이 밝혀졌다. 둘째, 공유리더십의 지원 및 격려는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 셋째, 공유리더십의 지원 및 격려와 팀 만족 사이에서 조직시민행동은 부분매개효과가 있음이 확인되었다. 우리나라에서 대다수 조직이 팀제로 운영되는 만큼 팀 효과성을 높이기 위해서 팀원들의 공유리더십과 조직시민행동을 더 발휘할 수 있도록 인적자원개발 측면의 시사점을 논의하였다.

---

주제어: 공유리더십, 조직시민행동, 팀 효과성, 팀 성과, 팀 만족

---

\* 제1저자: 한양대학교 평생학습학과 석박사통합과정수료 email: creativesoobin@gmail.com

† 교신저자: 한양대학교 평생학습학과 교수 email: ksjung@hanyang.ac.kr

‡ 한양대학교 겸임교수 email: jake555@hanmail.net

논문투고: 2019.03.10. / 심사일자: 2019.03.29. / 게재확정일자: 2019.04.11.

## I. 서론

최근 하버드 비즈니스 리뷰에서는 작고 교차 가능한 기능단위의 조직(Cross Functional Unit)이 과거의 큰 조직 규모에 비해 훨씬 더 이슈를 잘 해결할 수 있다고 하였다(Barton, Carey & Charan, 2018). 작고 교차 가능한 기능단위란 일반적으로 팀을 의미하며, 팀이란 내부에서 기획, 개발, 테스트, 운영까지 모두 할 수 있는 조직모형을 말한다(김태달, 2016). 우리나라에서 팀제는 많은 기업에서 흔히 볼 수 있는 제도로 정착되었는데(박원우, 2006), 이러한 시대의 흐름에 따라 팀제로 운영되는 조직이 다수를 차지하게 되면서 팀과 팀 리더십 연구의 필요성이 강조되고 있다(Sangeetha & Kumaran, 2018).

팀을 조직을 이루는 작은 단위이다. 따라서 팀이 활성화되면 상위 조직이 활성화 되므로 조직효과성을 위해 팀의 효과성 제고가 선행되어야 한다(김진혁, 2014). 팀을 활성화시키기 위해서는 팀을 책임지고 있는 리더의 역할이 중요하다. 리더가 어떠한 리더십을 발휘하는가에 따라 조직문화와 풍토는 달라진다(안지선, 홍아정, 2015). Sangeetha와 Kumaran(2018)은 기업 조직의 효과성 향상을 위해 사내에서 다양한 부서 구성원들의 교류가 중요하다고 팀 활성화를 강조하였다. 또한 구성원들의 생산성을 높이려면 사기진작, 화합, 신뢰 등이 필요한데 이를 끌어내는 것이 공유리더십이라고 하였다. 공유리더십은 교차 가능한 기능 팀을 이끌며, 공통의 비전으로 구성원들 간에 서로 신뢰하고, 구성원들의 직무만족에 기여함으로써 더 나은 생산성과 팀 효과성을 이끈다고 하였다.

과거에는 팀과 리더십 연구 분야에서 리더 개인의 리더십에 초점을 두어 개인의 특성이나 행동을 강조하였으나(Bass, 1990), 최근 연구자들은 팀에는 유일의 리더가 존재하는 것만은 아니며 공식적인 리더 뿐 아니라 비공식적 리더가 얼마든지 나타날 수 있기 때문에 리더십 과정에서 협력자나 팀 조직원들에게도 관심을 보이기 시작하였다(Ensley, Pearson & Pearce, 2003). 이런 흐름 속에서 팀 리더로부터가 아니라 팀 구성원들로부터 행사되는 팀 리더십인 공유리더십이 주목을 받고 있다(Yukl, 2006).

한국에서는 오랫동안 유교사상의 영향으로 인해 전통적인 수직적 리더십이 일반적인 문화로 정착되어 왔으나, 조직 환경이 급변하고 팀제 도입이 증가되면서 공유 리더십에 대한 관심이 더 높아질 수밖에 없다(김미성, 한태영, 최수일, 2014). 공유 리더십은 구성원들 상호 간에 기술과 정보를 의존하면서 개인의 성공과 팀의 성공 뿐 아니라 고성과 까지도 함께 도모할 수 있으며(Heller & Firestone, 1995), 지식을 서로 나누면서 권력이 분산되기 때문에 의사결정의 오류를 줄일 수 있다(Gronn,

2002). 이는 공유리더십이 팀 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 국내의 실증연구들을 통해서도 뒷받침되고 있다(이광희, 김진호, 노명화, 손승연, 2013; Ensley, Hmieleski & Prearce, 2006; Sangeetha & Kumaran, 2018).

한편, 리더십 연구 분야에서 리더십과 영향관계를 맺고 있는 요인 중의 하나로 조직시민행동이 있다(정기수, 2003). 조직시민행동은 조직구성원이 타인이 요구해서가 아니라 자발적으로(Organ, 1988) 조직 내 동료들 돕고, 업무 이외의 일에 참여하여(Brief & Motowild, 1986), 조직이 효과적으로 운영되도록 공헌하는 행동(Bateman & Organ, 1983)이다. 조직시민행동이 조직 효과성에 긍정적인 영향을 미친다는 것은 국내외에서 확인되었다(김진혁, 최은수, 2013; Bolino, Turnley, & Bloodgood, 2002). 그리고 조직시민행동은 공유리더십에 강한 영향을 받는다(김진욱, 2013).

공유리더십 연구결과의 일반화를 위해 다양한 표본을 대상으로 한 공유리더십의 실증연구가 필요하고(김미성 외, 2014; 안지선, 홍아정, 2015; Carson, Tesluk & Marrone, 2007), 공유리더십의 하위 구성요소의 효과를 밝히는 분석이 요구되고(박영실, 차민석, 2018) 있으며, 우리나라의 기업 환경에서 팀 구성원들을 대상으로 공유리더십, 조직시민행동, 팀 효과성 간의 관계를 분석한 연구를 찾아보기 어려우므로 이를 실증적으로 살펴볼 필요가 있다.

이와 같은 선행연구 고찰을 근간으로 진행된 본 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 공유리더십이 팀 효과성에 직접적 영향관계가 있는지를 알아본다. 둘째, 공유리더십과 조직시민행동과의 관계를 확인한다. 셋째, 공유리더십, 조직시민행동, 팀 효과성 간의 영향 관계를 살펴본다. 따라서 본 연구는 팀제가 폭넓게 운영되고 있는 한국의 기업 상황에서 공유리더십과 조직시민행동, 팀 효과성과의 관계를 알아보는 데 목적이 있다.

## II. 이론적 배경

### 1. 공유리더십의 의미

기존의 팀 리더십을 다루는 연구들에서는 주로 팀 리더 개인의 영향력을 살펴보는 데 치중한 나머지 팀 구성원들에게서 나타나는 리더십을 간과하는 측면이 있지만(Kozlowski & Bell, 2003), 초기 리더십 연구자들 중 일부는 공유된 리더십의 중요성을 강조하기도 하였다(Pearce, Conger & Locke, 2008).

1924년 문헌에서 처음으로 공유리더십이라는 개념을 선보인 Follet의 「The Law of Situation」을 보면 조직의 공식적인 리더 보다 집단이 처한 특별한 상황을 끌어가는 데에는 정보를 제일 많이 가진 사람이 중요하다고 하였다(Pearce, Manz & Sims, 2008). Bowers와 Seashore(1966)는 공유리더십을 분산된 리더십이라 명명하였고, House와 Aditya(1997)는 조직의 구성원들이 서로에게 영향력을 집단적으로 행사하는 과정으로 보았기 때문에 집단적 리더십이라고 하였다. Sivasubramaniam과 동료들은 팀 리더십이라는 용어를 사용하였는데, 팀 구성원들 사이에 서로 상호작용을 하며 영향력을 주고받을 수 있음을 설파하였다(Sivasubramaniam, Murry, Avolio & Jung, 2002).

이처럼 시대변화와 연구자들의 시각에 따라 공유리더십의 의미가 조금씩 다른 것을 발견할 수 있다. 공유리더십을 연구한 대표적인 학자들의 의견을 종합해보면, 공유리더십은 팀 내 분산된 영향력(Pearce & Sims, 2002)이자 한 명의 개인보다 팀 전체가 수행하는 리더십(Ensley et al., 2006)으로 팀에서 발생하는 팀원들 간 상호 리더십 영향관계(Carson et al., 2007)이다. 또한, 팀 구성원들이 공통적인 목적 의식을 갖추게 되면 과업 달성을 위한 책임감을 공유하게 되어 더 높은 공유리더십을 지니게 된다(Carson et al., 2007).

공식적인 리더 뿐 아니라 팀 구성원에 의한 리더십이 강조되는 공유리더십 연구자들은 전통적인 수직적 리더십의 가치를 무시하지 않을 뿐만 아니라 공유리더십과 수직적 리더십은 상호보완적인 관계라고 주장한다. 공유리더십이 조직목표 달성을 위해 팀원들 간에 일어나는 상호작용이므로 동료 간에 영향을 미치는 과정 속에서 수평적인 영향력 뿐 아니라 상향이나 하향의 위계적인 영향력도 포함되기 때문이다(Pearce & Conger, 2003). Ensley와 동료들(2006)은 수직적 리더십이 한 개인의 영향력이 팀 과정에 미치는 것이라면 공유리더십은 팀 전체의 집단지성으로 도출되는 리더십에 초점을 두는 것이고, 수직적 리더십이 하향적이라면 공유리더십은 협력적인 과정을 거치는 것이라고 구분하였다. Carson과 동료들(2007)은 공유된 목적, 지원적인 팀 환경, 생산적인 의사소통과 발언이 공유리더십을 형성하는 영향요인임을 밝혀냈다. 이는 공유리더십이 수직적 리더십보다 자신의 팀 혹은 조직의 비전을 더 잘 이해할 수 있다는(Ensley et al., 2006) 주장을 뒷받침한다.

공유리더십에 대한 측정방식은 크게 두 가지로 분류될 수 있다. 첫째는 사회적 네트워크 분석에 입각해 팀 구성원들의 영향력을 상호 관계에서 확인하여 그 밀도를 공유리더십 수준으로 평가한 방법이고, 둘째는 준거-전환 모형(referent-shift consensus model)을 바탕으로 팀원들이 인지하는 자기 팀의 리더십 수준을 개인 설문으로 측정해서 집단 수준으로 합산하는 방식이다(방호진, 2013). 사회적 네트워크

크 분석 방법은 판단기준이 애매하고 영향력 관계를 질적 특성으로 따져보기 어렵다. 준거-전환 방식은 연구자가 바라는 영향력 관계의 질적인 측면을 포함하는 대신 개인이 팀을 바라보는 방법을 측정하는데서 오는 주관성을 배제하기 곤란하다는 한계가 있다. 후자의 방식으로 측정한 공유리더십 도구에서는 팀 구성원들이 네 가지 유형의 리더십 영향력에 대해 공통적으로 수행하는 빈도를 묻고 있는데 각각의 하위 요인은 계획과 조직화, 문제 해결, 지원과 배려, 개발과 멘토링이다(Filler, Day & Vance, 2006).

따라서 본 연구에서는 공유리더십을 리더와 팀원들이 팀의 목표 달성을 위해 리더십을 함께 행사하고 공유하는 상호작용으로 정의하고, 측정 개념의 중첩성을 해소하면서 문항을 최소화한 Filler와 동료들(2006)의 측정도구를 사용하였다.

## 2. 조직시민행동의 사회적 기능

연구자의 시각에 따라 정의나 구성요소가 조금씩 다르지만 조직시민행동은 직무를 수행하는 조직구성원에게 요구되는 역할 이상을 인식하고 행동하려는 목적을 공통적으로 가지고 있다(Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994). 그래서 Bateman과 Organ(1983)은 조직시민행동을 조직 내부에서 공식적인 보상시스템으로 규정되지 않은 자발적 행동이자 개인과 팀과 조직발전을 위해 애쓰는 바람직한 행동이라고 정의하였다. 따라서 조직시민행동은 스스로에게 뿐만 아니라 타인의 성과에도 긍정적인 영향을 주게 된다. 결국 조직시민행동이 사회전반에 퍼지면 자발성과 공정성이 축적되는 효과가 나타나므로 길게 보면 원활한 사회적 기능에 기여하는 것이다(Smith, Organ & Near, 1983).

리더십과 관련하여 조직시민행동을 살펴보면, 리더가 팀원에 대해 관심과 교류가 부족하면 조직시민행동의 발현에 부정적 영향을 미치기 때문에 인재개발과 성과유도를 위해 리더와 조직 구성원 사이에 긍정적인 관계가 필요하다(이호국, 이기성, 2015). 그리고 조직 차원에서 구성원들의 조직시민행동이 활발히 일어나도록 조직 내 학습환경 조성과 리더의 적극적 지원은 중요하므로(정홍인, 성세실리아, 2018) 리더십은 조직시민행동에 영향을 미친다(김성환, 최은수, 2011).

한편, 조직시민행동의 구성요인으로서 보편적으로 이용되는 분류는 Organ(1988)이 제시한 이타적 행동(altruism), 양심적 행동(conscientiousness), 예의바른 행동(courtesy), 시민정신(civic virtue), 신사적 행동(sportsmanship)의 다섯 가지이다.

구성요소들을 간략하게 소개하면 다음과 같다. 첫째, 이타적 행동은 조직 안에서 문제가 발생했을 때 타인을 돕는 친사회적 행동이다. 둘째, 양심적 행동의 예로는

업무시간보다 일찍 출근하거나 청소하기, 마감일을 제때 맞추거나 시간과 규칙을 준수하는 것 등이다. 셋째, 예의바른 행동은 자신이나 조직의 의사결정 때문에 부정적인 결과가 나타날 때 미리 문서나 구두로 양해를 구하는 것 등을 말한다. 넷째, 시민정신은 조직 활동에서 책임감을 가지고 행동하는 것이다. 다섯째, 신사적 행동은 상호관계에 문제발생 소지가 있을 때 참는 것을 말하는데, 불평불만을 말하거나 조직 내부의 일에 대해 악담하지 않는 것 등을 예로 들 수 있다(Organ, 1988).

따라서 본 연구에서는 조직시민행동을 자신의 조직에서 자발적으로 타인을 돕고 협력하여 조직 발전에 기여하는 행동이라고 정의하고, Organ(1988)의 구성요인을 따라 측정하였다.

### 3. 팀 만족과 팀 성과로 살펴본 팀 효과성

팀은 공동의 목표를 달성하기 위하여 공동으로 책임을 갖는 상호보완적인 사람들의 조직이다(Katzenbach & Smith, 1993). 팀 효과성에 대한 학자들의 정의는 조금씩 다르게 나타나는데, Hackman(1987)은 내적으로 팀원의 만족과 실행 가능성, 외적으로는 생산성과 성과를 포함한다고 하였다. Janz와 동료들은 팀 몰입을 의미하는 태도와 팀원들이 지각하는 주관적인 팀 성과의 두 가지 측면으로 팀 효과성을 구분하였다(Janz, Colquitt & Noe, 1997).

이를 뒷받침하듯 팀 효과성의 측정 변수를 외적인 성과와 심리적 만족 혹은 주관적인 태도라는 두 측면으로 구성한 연구자들이 있음을 발견할 수 있다. Dalton과 동료들(1980)은 조직효과성의 평가지표를 두 가지로 구분하였는데 경제적 성과와 심리적 성과로 측정하였고, 김순희(2011)는 항공사 승무원의 팀 효과성을 측정하는데 팀 만족과 팀 성과를 사용하였으며 팀 만족이 팀 성과에 영향을 미치는 것을 확인하였다.

팀 만족은 팀 구성원들이 팀에 대해 느끼는 전반적인 만족도라고 정의할 수 있다(노현재, 양동민, 심덕섭, 2011). 팀 성과는 일반적으로 팀 효과성과 유사한 개념이라고 주장한 학자들도 있으나(Sundstrom, Meuse & Futrell, 1996), Gladstein(1984)은 판매 실적이 태도 측면의 팀 성과와는 낮은 상관을 보였다면서 팀 성과와 팀 효과성을 달리 보아야 한다고 주장하기도 하였다.

선행 연구를 종합하여 본 연구에서는 팀 효과성을 팀원들이 전반적으로 팀에 만족하면서 생산적인 성과를 지각하는 정도로 정의하고, 팀 효과성을 팀 만족과 팀 성과의 두 가지 측면으로 구분하여 검증하였다.

#### 4. 공유리더십이 팀 효과성에 미치는 영향

공유리더십은 팀 성과를 개선하는데 유용하고(Day, Gronn & Salas, 2004), 팀 상호작용과 사회화를 불러일으켜 팀원들 간 정보공유가 활발해지고 참여를 향상시키기 때문에 팀 성과를 높일 수 있다(Yeatts & Hyten, 1998).

해외 실증연구를 살펴보면, MBA 학생들로 구성된 프로젝트 팀의 공유리더십이 유의하게 팀 성과에 영향을 미쳤으며(Carson et al., 2007), 미국 자동차 제조사의 변화관리팀을 대상으로 한 연구에서도 공유리더십이 팀 효과성에 유의한 것으로 나타났다(Pearce & Sims, 2002). 또한, 공유리더십 집단이 그렇지 않은 그룹에 비해 과업, 사회-정서적 갈등이 낮으며 더 높은 신뢰와 응집성을 보였다(Bergman, Rentsch, Small, Davenport & Bergman, 2012). 미국 벤처기업의 최고경영진을 대상으로 분석한 Ensley와 동료들(2006)은 공유리더십이 회사의 수익에 정적인 영향을 준다는 것까지도 확인하였다.

국내 연구를 보면, 공유리더십은 프로젝트 팀에 참여하는 대학생의 팀 효능감과 팀 몰입에 유의한 영향을 미치고 있으며(양동민, 노현재, 심덕섭, 2012), 중등학교 교사들을 상대로 한 연구에서 공유리더십이 팀 효과성을 표현하는 직무만족도에 긍정적 영향을 준다고 하였다(이소영, 최은수, 2015). 또한 건설업에 종사하는 조직구성원들을 대상으로 한 연구에서는 공유리더십이 팀 효과성을 유의미하게 예측하였고(김미성 외, 2014), 공유리더십은 팀 효능감과 팀 혁신성향에 긍정적인 영향을 주었는데 그것은 변혁적 리더십의 영향력보다 세 배가 높았으며(정예지, 김문주, 2014), 특전사 팀을 대상으로 분석한 연구에서는 공유리더십이 팀 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다(이광희 외, 2013).

#### 5. 공유리더십과 조직시민행동의 관계

김진욱(2013)은 공유리더십이 조직시민행동에 강한 영향을 준다고 밝히면서 공유리더십의 정착이 조직 구성원의 직무태도 향상에 큰 역할을 할 수 있다고 주장하였다. 한편, 공유리더십을 측정한 것은 아니지만 지식공유와 조직시민행동 간의 관계를 실증 연구한 것을 살펴보면, 지식공유와 조직시민행동은 교호적 인과관계에 있다는 주장이 있었으나(Cope III, Cope & Root, 2007), 김대원(2011)은 지방 관료들을 대상으로 진행한 연구에서 조직시민행동이 높을수록 지식공유 의도가 높아진다는 것을 확인하였다.

## 6. 조직시민행동이 팀 효과성에 미치는 영향

팀원들이 팀의 목표달성을 위해 상호작용을 하면서 구성된 개개인이 헌신하는 심리는 팀의 성공을 중시하고 팀 내 문제해결을 위한 적극적 참여로 이어진다(김순희, 2011). Bolino와 동료들(2002)은 조직시민행동이 조직의 효과성을 위해 대단히 중요하다고 지적한 바 있다.

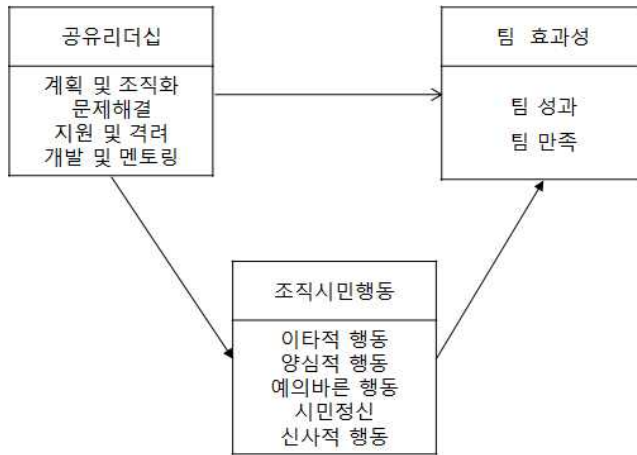
김진혁과 최은수(2013)는 조직시민행동이 조직 효과성에 직접적인 효과가 있음을 밝히면서 조직의 효과성을 높이기 위해서는 구성원들의 조직시민행동 확산이 중요하다고 강조하였으며 더 나아가 구성원들의 조직시민행동을 함양하고 조직 내부의 행동 가치로 삼아야 할 것이라고 주장하였다. 또한 중국의 중공업, 첨단기술, 통신 분야 기업의 60개 팀에서 근무하는 팀원들을 대상으로 진행한 연구에서 조직시민행동이 팀 성과와 구성원의 만족에 긍정적인 영향을 미친 것이 확인되었다(서정해, 왕신, 문상미, 문혜정, 2008).

## III. 연구방법

### 1. 연구모형

본 연구는 기업에 종사하는 구성원들이 인식하는 공유리더십과 조직시민행동, 팀 효과성의 관계를 실증분석하기 위해 [그림 1]과 같이 연구모형을 구성하였다. 특히 공유리더십의 하위요인들이 팀 효과성과 조직시민행동에 어떤 영향을 미치는가를 중점적으로 확인하고, 과연 공유리더십이 조직시민행동에 실증적으로 영향을 미치는지 그리고 영향관계가 있다면 조직시민행동이 공유리더십과 팀 효과성 사이에서 매개하는가를 살펴보고자 한다.





[그림 1] 연구 모형

## 2. 연구대상

본 연구에서는 제시한 연구모형의 검증을 위해 국내 기업에 재직 중인 종사자들을 대상으로 편의표집 방법을 통한 설문조사를 실시하였다. 총 240부가 배포되었으며 회수된 설문지 중 응답에 불성실한 해당 설문지를 제외하여 총 206부를 분석에 사용하였으며 이를 정리한 결과는 <표 1>과 같다.

조사대상자인 206명 중 남성이 137명(66.5%)으로 여성보다 두 배 가량 많았다. 연령대는 40대가 87명(42.2%)로 가장 많았고 30대까지 확대하면 149명으로 72.2%를 차지하였다. 학력은 대졸이 99명(48%)으로 거의 반에 가까웠으며 대학원졸 이상까지 합하면 149명으로 72.4%가 된다. 직급은 사원과 대리가 95명(46%), 차장급 이상 66명(32.2%)이었으며, 과장급이 45명(21.8%) 순이었다. 담당업무는 사무 관리직이 79명(38.3%)으로 가장 많았으며, 업종은 서비스업이 102명(49.5%)으로 가장 많았다. 연구대상자가 재직하는 기업의 종업원 수는 300명 이상이 137명(66.5%)으로 대기업 종사자가 과반을 넘었다.

&lt;표 1&gt; 연구대상의 인구통계학적 특성

	구분	빈도(명)	백분율(%)
	합계	206	100.0
성별	남	137	66.5
	여	69	33.5
연령	20-29세	15	7.3
	30-39세	62	30
	40-49세	87	42.2
	50세 이상	42	20.5
학력	고졸이하	7	3.4
	전문대졸	50	24.2
	대학교졸	99	48
	대학원졸 이상	50	24.4
직급	사원	35	16.9
	대리	60	29.1
	과장	45	21.8
	차장 이상	66	32.2
담당업무	생산관리	8	3.9
	사무관리	79	38.3
	연구개발	15	7.3
	영업마케팅	26	12.6
	기타	78	37.9
업종	제조업	39	18.9
	서비스업	102	49.5
	기타	65	31.6
중업원 수	50명 미만	44	21.4
	50명-100명 미만	11	5.3
	100명-300명 미만	14	6.8
	300명 이상	137	66.5

### 3. 측정도구의 구성 및 신뢰도

본 연구의 변수들은 선행연구들에서 신뢰도와 타당도가 검증된 도구를 활용했으며, 인구학적 특성을 묻는 항목 외의 모든 측정문항은 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 구성되었다. 조사도구를 바탕으로 구성된 설문지로 수집한 자료는 변수별로 문항들에 대한 요인분석을 진행하면서 배리맥스(varimax) 회전법을 사용하였다. 본 연구에 사용된 변수들의 타당성과 신뢰도를 분석한 결과는 <표 2>와 같다. 요인을 정제하여 문항으로 구성된 항목들은 모두 Cronbach's  $\alpha$

값이 0.6이상으로 나타나 비교적 신뢰도가 높다고 할 수 있다.

공유리더십 변수의 측정은 25개 항목으로 이루어진 도구(Hiller et al., 2006)를 방호진(2013)이 번역한 설문지를 사용하였다. 계획 및 조직화, 문제해결, 지원 및 격려, 개발 및 멘토링의 네 가지 하위변수들로 묶여있으며 총 25문항으로 이루어져있다.

조직시민행동은 Niehoff와 Moorman(1993)의 도구를 활용한 김진혁과 최은수(2013)의 버전을 사용하였으며 하위요인으로는 이타적 행동, 양심적 행동, 예의바른 행동, 시민정신, 신사적 행동의 다섯 가지로 각 4문항씩 묶여있었다. 그러나 본 연구에서 주성분요인분석을 실시한 결과, 선행연구들과 달리 하위요인이 네 가지로 분류되었고 신사적 행동에 해당하는 4가지 문항('나는 사소한 문제에 좀처럼 불평하지 않는다.', '사소한 문제를 좀처럼 과장하거나 크게 부풀리지 않는다.', '나는 회사를 그만두겠다는 말을 좀처럼 하지 않는다.', '나는 내가 처한 상황에서 부정적인 면보다 긍정적인 면에 집중한다.')이 하나의 성분으로 묶이지 않아 네 항목 모두를 삭제하였고, 하위요인 중 시민정신의 한 문항은 요인적재량이 낮아 제외하였다.

팀 효과성은 노현재 외(2011)가 사용한 팀 만족과 팀 성과의 두 가지 하위요인으로 각 5문항씩 이루어진 도구를 사용하였다.

<표 2> 측정도구의 구성과 신뢰도

변수	하위변수	문항수	Cronbach's $\alpha$	
공유리더십	계획 및 조직화	6	.863	.952
	문제해결	7	.855	
	지원 및 격려	6	.869	
	개발 및 멘토링	6	.904	
조직시민행동	이타적 행동	4	.735	.857
	양심적 행동	4	.674	
	예의바른 행동	4	.603	
	시민정신	3	.715	
팀 효과성	팀 성과	5	.928	.927
	팀 만족	5	.837	

#### 4. 자료처리

IBM SPSS 23.0을 이용하여 빈도분석, 배리맥스(varimax) 회전법에 의한 요인분석, Cronbach's Alpha를 통한 신뢰도 분석, 상관분석, 회귀분석을 통해 자료를 처리하였다.

### IV. 연구결과

#### 1. 공유리더십, 조직시민행동, 팀 효과성의 상관관계

<표 3>은 독립변수인 공유리더십과 종속변수인 팀 효과성, 그리고 매개변수인 조직시민행동 간의 상관관계 확인을 위해 상관분석을 실시한 결과이다. 상관분석은 변수들 간의 영향관계 검증에 위한 사전 조건으로 타당성을 보장하는데 목적이 있다. 이 연구에서는 독립변수인 공유리더십(계획 및 조직화, 문제해결, 지원 및 격려, 개발 및 멘토링) 및 종속변수인 팀 효과성(팀 성과, 팀 만족) 그리고 매개변수인 조직시민행동(이타적 행동, 양심적 행동, 예의바른 행동, 시민정신)의 상관관계를 확인하고자 피어슨 적률 상관관계(Pearson's product-moment correlation)를 구하였다.

상관관계는 일반적으로 0.7 미만이면 다중공선성 문제에서 안전하다고 볼 수 있는데 공유리더십의 하위요인(1,2,3,4)들과 조직시민행동의 하위요인(5,6,7,8)간의 상관관계를 보면 .303에서 .461 사이로 나타나 다소간의 정적인 상관관계는 있지만 다중공선성 문제에서 벗어나 있음을 확인할 수 있다.

<표 3> 변수들 간 상관관계

구분	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1									
2	.745**	1								
3	.682**	.701**	1							
4	.617**	.700**	.750**	1						
5	.383**	.434**	.414**	.376**	1					
6	.303**	.294**	.335**	.393**	.443**	1				
7	.364**	.439**	.461**	.382**	.621**	.500**	1			
8	.387**	.393**	.388**	.372**	.450**	.504**	.562**	1		
9	.522**	.545**	.579**	.609**	.398**	.501**	.523**	.475**	1	
10	.430**	.393**	.501**	.513**	.378**	.421**	.445**	.369**	.743**	1
M	3.81	3.74	3.79	3.70	3.92	3.91	3.88	3.94	3.67	3.76
SD	.60	.59	.62	.65	.57	.62	.50	.58	.67	.83

\*\*P<.01, 1: 계획 및 조직화, 2: 문제해결, 3: 지원 및 격려, 4: 개발 및 멘토링, 5: 이타적 행동, 6: 양심적 행동,

7: 예의적 행동, 8: 시민정신, 9: 팀 성과, 10: 팀 만족

## 2. 공유리더십이 팀 효과성에 미치는 영향

<표 4>는 공유리더십의 하위요인들이 팀 성과에 미치는 영향을 살펴보기 위해 실시한 다중회귀분석의 결과를 정리한 것이다. 네 가지 요소 중에서 개발 및 멘토링이 팀 성과에 유의미하게 정적인 영향을 미치는 것을 확인하였고 설명력은 29.1%(adj  $R^2 = .291$ )이다.

<표 4> 공유리더십이 팀 성과에 미치는 영향

독립변수	SE	$\beta$	t	VIF
상수	.252		3.067	
계획 및 조직화	.094	.124	1.452	2.539
문제해결	.104	.095	1.035	2.941
지원 및 격려	.098	.179	1.967	2.878
개발 및 멘토링	.089	.331	3.789***	2.651
adj $R^2 = .291$ $F = 36.628$ $p = .000$ Dubin-Watson=1.878				

\*\*\* $P < .001$

<표 5>는 공유리더십의 하위요인들이 팀 만족에 미치는 영향을 살펴보기 위해 실시한 다중회귀분석의 결과이다. 지원 및 격려와 개발 및 멘토링이 팀 만족에 유의미하게 정적인 영향을 주고 있었으며, 개발 및 멘토링( $\beta = .319$ )이 지원 및 격려( $\beta = .232$ )보다 팀 만족에 더 강하게 영향을 미쳤고, 설명력은 30.4%(adj  $R^2 = .304$ )이다.

<표 5> 공유리더십이 팀 만족에 미치는 영향

독립변수	SE	$\beta$	t	VIF
상수	.345		2.411	
계획 및 조직화	.129	.156	1.669	2.539
문제해결	.142	-.109	-1.082	2.941
지원 및 격려	.134	.232	2.321**	2.878
개발 및 멘토링	.122	.319	3.333***	2.651
adj $R^2 = .304$ $F = 21.989$ $p = .000$ Dubin-Watson=1.983				

\*\* $P < .05$ , \*\*\* $P < .001$

## 3. 공유리더십이 조직시민행동에 미치는 영향

<표 6>은 공유리더십의 하위요인들이 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴보기 위해 실시한 다중회귀분석의 결과를 정리한 것이다. 공유리더십이 조직시민행동에

미치는 영향에 대한 설명력은 27.4%(adj R<sup>2</sup>= .274)이고, 공유리더십의 하위 요인 중 지원 및 격려가 조직시민행동에 유의미하게 정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. Dubin-Watson은 1.916으로 잔차들 간 상관관계가 없어 회귀식이 적합한 것으로 나타났고, 공유리더십의 모든 하위 요인들의 VIF는 다중공선성 적합 판별 기준인 10 미만으로 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 드러났다.

<표 6> 공유리더십이 조직시민행동에 미치는 영향

독립변수	SE	$\beta$	t	VIF
상수	.203		11.760	
계획 및 조직화	.076	.099	1.045	2.539
문제해결	.083	.190	1.858	2.941
지원 및 격려	.079	.240	2.373**	2.878
개발 및 멘토링	.072	.074	.763	2.651
adj R <sup>2</sup> = .274 F=20.327 p=.000 Dubin-Watson=1.916				

\*\*P<.05

#### 4. 공유리더십과 팀 만족의 관계에서 조직시민행동의 매개효과

<표 7>은 독립변수인 지원 및 격려와 종속변수인 팀 만족의 관계에서 매개변수인 조직시민행동의 매개효과를 검증한 결과이다. Baron & Kenny(1986)가 제시한 3단계 매개효과 검증방법에 따르면, 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미치고(1단계), 매개변수가 종속변수에 유의하며 독립변수가 종속변수에 유의하다는 조건이 충족될 때(2단계), 독립변수와 매개변수가 동시에 종속변수에 유의하게 영향을 미쳐야 한다(3단계).

앞서 살펴보았듯이 1단계에서 공유리더십의 하위 요소 중 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 독립변수는 지원 및 격려만 확인되었기 때문에 유일한 독립변수로 넣고 측정하였다. 또한 2단계를 만족하려면 독립변수가 지원 및 격려이고 종속변수가 팀 만족일 때에만 유효하다. 따라서 매개효과를 검증할 수 있는 모형은 독립변수가 지원 및 격려, 매개변수는 조직시민행동, 종속변수로 팀 만족인 경우에 한하여 가능하므로 이 세 변수를 투입하여 매개효과를 검증하였다.

1단계에서 독립변수인 지원 및 격려는 매개변수인 조직시민행동에 정적으로 유의한 영향을 미치고 있었다. 2단계에서는 독립변수인 지원 및 격려가 종속변수인 팀 만족에 회귀계수 0.501( $\beta=.501$ )으로 유의하게 정적인 영향을 미쳤으며, 매개변수인 조직시민행동 역시 종속변수인 팀 만족에 정적으로 유의하였다. 3단계에서 독립변수와 매개변수를 함께 투입한 결과, 독립변수가 종속변수에 미치는 회귀계수가

0.324( $\beta=.324$ )로 2단계에서의 독립변수가 종속변수에 미치는 회귀계수 값( $\beta=.501$ )보다 줄어들어 지원 및 격려와 팀 만족의 관계에서 조직시민행동의 부분매개효과가 있음이 확인되었다. 밝혀진 매개효과와 통계적 유의성을 검증하기 위해 Sobel Test를 실시한 결과,  $Z=4.561$ 로 절대값이 1.96 이상으로 나와 유의하였다.

<표 7> 지원 및 격려와 팀 만족 관계에서 조직시민행동의 매개효과

단계	변수	$\beta$	t	adj $R^2$	F
1	지원 및 격려 -> 조직시민행동	.496	8.150***	.246	66.425***
2	지원 및 격려 -> 팀 만족	.501	8.277***	.251	68.512***
	조직시민행동 -> 팀 만족	.518	8.650***	.268	74.875***
3	지원 및 격려, 조직시민행동 -> 팀만족			.341	54.106***
	지원 및 격려 -> 팀 만족	.324	4.969***		
	조직시민행동 -> 팀 만족	.357	5.475***		
		$Z=4.561$ *** 부분매개효과			

\*\*\* $P<.001$

## 5. 논의

본 연구문제는 공유리더십이 팀 효과성에 직접적 영향관계가 있는지를 알아보고, 공유리더십과 조직시민행동과의 관계를 확인하며, 공유리더십과 조직시민행동 그리고 팀 효과성 간의 영향 관계를 살펴보는 것이다. 연구결과에 따른 논의사항은 다음과 같다.

첫째, 공유리더십은 팀 효과성에 정적으로 유의한 영향을 미쳤다. 이는 지식을 서로 나누면서 권력이 분산되기 때문에 의사결정의 오류를 줄일 수 있다는 Gromm(2002)의 주장을 뒷받침 한다. 인간은 타의보다는 스스로 의사결정을 할 때 더욱 심사숙고하므로 그 결과에 대해 책임감을 가지게 된다. 더구나 자신의 의사결정이 타인에게 부정적 영향을 줄 수도 있다는 것을 고려하다보면 책임감은 막중해진다. 따라서 조직구성원들이 주도성을 갖춘 상황에서 책임과 권력이 분산된 공유리더십은 더욱 좋은 성과를 만드는 프로세스라는 것이 증명된 셈이다.

공유리더십의 하위요인인 개발 및 멘토링은 팀 성과에 긍정적으로 유의하게 영향을 주었다. 개발 및 멘토링의 문항을 토대로 보면 팀원들이 다른 구성원들이 기술을 배양할 수 있도록 돕고, 팀원들로부터 업무기술을 배우며, 멤버들 간에 경력 관련 조언을 공유하고, 신입직원에게는 역할 모델이 되며, 팀 내 저성과자에게는 개선방법을 지도해주는 행동 등이 팀 성과를 높이는데 일조한다는 것을 의미한다. 개발과 멘토링은 팀 구성원들에게 미래의 발전상을 보여주는 중요한 동기부여 요

소 중 하나이다. 완벽한 역량을 갖춘 사람이 최고의 성과를 갖추기도 하지만, 역량을 길러가는 과정에서의 열정적인 노력도 성과에 기여한다는 점이 확인되었다.

또한, 공유리더십의 하위요인 중 지원 및 격려와 개발 및 멘토링은 팀 만족에 긍정적 영향을 주는 것이 확인되었다. 공유리더십의 계획 및 조직화, 문제해결은 팀 만족에 영향관계가 없는 것으로 나타났는데, 이는 팀을 조직화하고 문제를 해결하는 것은 공유리더십이 가지는 고유의 영역일 뿐, 그런 행동이 팀 만족의 선행조건이 아니라는 것을 뜻한다. 중요한 점은 팀원 중에 누군가 기분이 처져있을 때 격려 해주며, 불만 사항에 대해서는 공감해 주고 지지하면서 경청하는 태도가 팀의 만족도를 높일 수 있다는 것이다.

둘째, 공유리더십은 조직시민행동에 정적으로 유의한 영향을 미쳤다. 공유리더십 중에서 지원 및 격려가 조직시민행동에 긍정적 영향을 주는 것이 확인되었다. 이 결과는 조직의 유효성에 영향을 주는 지표인 조직시민행동을 높이기 위해서 리더십의 수준을 높일 것을 주장한 선행연구 결과(김성환, 최은수, 2011)에 부합된다. 지원과 격려에 해당하는 내용들을 종합해보면 팀원들이 구성원들에 대해 참을성을 발휘하고 협력할 수 있는 분위기를 조성하면서 팀원들의 불만과 문제에 경청하며 상호간 예의를 갖추는 행위, 적극적인 격려나 칭찬이 조직시민행동을 고취시킨다는 것을 증명한 것이다. 이는 필요한 업무의 Know-how나 Know-where를 알고 있을 때 도움을 주는 지원행동은 동료들의 조직시민행동을 유발하는 바람직한 행동이라는 것을 알 수 있다.

셋째, 공유리더십의 하위 요소인 지원 및 격려와 팀 만족 사이에서 조직시민행동은 긍정적인 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 공유리더십에서 지원과 격려는 참여적 리더로 행동하는 것으로 해석할 수 있으며, 리더가 구성원의 고통에 공감하고 경청하여 긍정적 미래를 위해 용기를 북돋워 주는 것으로 볼 수 있는데 이런 덕목은 상담과 코칭이 주가 되는 행동이기도 하다.

따라서 인적자원개발 측면에서 팀 효과성을 높이기 위한 방편으로 공유리더십을 교육프로그램에 구성할 것을 적극 권장한다. 또한 조직시민행동이 조직의 효과성에 긍정적 영향이 있다는 것은 이미 확인되었다(김성환, 최은수, 2011; 김진혁, 최은수, 2013). 그러므로 교육프로그램을 통해 교육생이나 팀 구성원들로 하여금 특히 공유리더십의 지원 및 격려에 해당하는 덕목들을 효과적으로 습득하고 체화하도록 하여 조직시민행동을 발휘해서 조직의 만족도를 증대시키도록 유도할 수 있다.



## V. 결론 및 시사점

본 연구로 밝혀진 내용은 다음과 같다. 첫째, 공유리더십은 팀 효과성에 영향을 미친다. 공유리더십의 개발 및 멘토링은 팀 성과에 긍정적인 영향을 주었고, 지원 및 격려와 개발 및 멘토링은 팀 만족에 정적인 영향을 미쳤다. 둘째, 공유리더십의 지원 및 격려는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 주었다. 셋째, 공유리더십의 지원 및 격려와 팀 만족 사이에서 조직시민행동은 정적인 매개효과를 보였다.

이 연구는 경영학 분야에서는 각광을 받고 있으나 인적자원개발 분야에서는 최근 들어 관심을 모으고 있는 공유리더십의 효과를 다루었다는 점에서 차별성을 갖는다. 리더십이 리더와 팔로워 그리고 상황요인을 아우르며 연구되고 있는 만큼, 리더와 팀원들이 팀의 목표 달성을 위해 리더십을 함께 행사하고 공유하는 상호작용인 공유리더십의 연구 가치는 요즘 시류와 부합한다. 또한 선행연구들에서 확인된 공유리더십의 학문적 의의가 본 연구를 통해 실제 국내 민간 기업의 팀 조직에서도 효과성을 갖고 있다는 점이 규명되었다.

후속연구에서는 인적자원개발 현장의 실천가들이 팀 구성원들의 공유리더십과 조직시민행동 함양을 위한 교육프로그램 개발과정을 담은 질적인 탐색이 유용할 것이며, 한국문화와 정서에 맞는 공유리더십의 측정도구 개발도 요구된다.

## 참고문헌

- 김대원. (2011). 지식공유 의도에 대한 관계적 요인의 영향 분석: 지방정부 관료의 지식공유 의도 예측변인으로서 상호작용 공정성과 조직시민행동의 영향 분석을 중심으로. **지방행정연구**, 25(2), 303-330.
- 김미성·한태영·최수일. (2014). 팀 효과성에 대한 변혁적, 공유 리더십의 영향: IMO 모형에 근거한 매개 및 조절 효과 검증. **경영컨설팅연구**, 14(4), 135-150.
- 김성환·최은수. (2011). 공공부문 리더의 변혁적 리더십이 학습조직과 조직시민행동에 미치는 영향. **평생교육·HRD연구**, 7(4), 19-38.
- 김순희. (2011). 항공사 승무원의 서번트 리더십과 팀응집력, 팀몰입, 그리고 팀효과는 간의 구조적 관계. **관광학연구**, 35(2), 355-381.
- 김진욱. (2013). 공유리더십이 종업원 직무태도에 미치는 영향: 자기효능감의 조절 효과를 중심으로. 박사학위 논문. 경희대학교 대학원.
- 김진혁. (2014). **팀활성화 전략과 팀장리더십**. 서울: 한인.
- 김진혁·최은수. (2013). 기업체 중간관리자의 서번트 리더십, 학습조직, 조직시민행동, 조직유효성 간의 구조적 관계분석. **한국HRD연구**, 8(4), 1-25.
- 김태달. (2016). Agile 방법론을 이용한 소프트웨어 개발 프로젝트관리. **한국인터넷 방송통신학회 논문집**, 16(1), 155-162.
- 노현재·양동민·심덕섭. (2011). 상사의 감성지능이 팀 만족 및 팀 성과에 미치는 영향: 변혁적 리더십의 매개효과를 중심으로. **조직과 인사관리연구**, 35(3), 199-217.
- 박영실·차민석. (2018). 공유리더십이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 긍정심리자본과 지식공유 및 고객지향성의 매개효과. **리더십연구**, 9(3), 97-124.
- 박원우. (2006). **한국 팀제의 역사, 현황과 발전방향**. 서울대학교출판부.
- 방호진. (2013). 공유리더십과 심리적 안전 분위기가 팀성과, 팀몰입 및 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구: 팀 성찰의 매개효과를 중심으로. 박사학위 논문. 성균관대학교 대학원.
- 서정해·왕신·문상미·문혜정. (2008). 조직시민행동과 팀 효과성의 관계 및 과업 복잡성의 조절 효과에 관한 연구: 중국 기업을 대상으로. **한국경영학회 통합 학술발표논문집**, 8, 1-17.
- 안지선·홍아정. (2015). 공공기관의 조직문화 특성이 집단창의성에 주는 영향과 공유리더십의 매개효과. **직업교육연구**, 34(1), 1-23.
- 양동민·노현재·심덕섭. (2012). 프로젝트 팀 내 공유리더십이 팀 효능감과 팀 몰입

- 에 미치는 영향: 과업조정 및 업무분담의 매개효과 검증. **기업경영연구**, 19(2), 127-147.
- 이광희·김진호·노명화·손승연. (2013). 공유 리더십이 팀 성과에 미치는 영향: 특전사 팀을 중심으로. **인적자원관리연구**, 20(3), 145-166.
- 이소영·최은수. (2015). 중등학교 교사들의 공유리더십이 교사 직무만족도에 미치는 영향. **평생교육·HRD연구**, 11(3), 33-66.
- 이호국·이기성. (2015). Behavior event interview(BEI) 결과가 조직시민행동에 미치는 영향: 리더-부하 교류(LMX)의 조절효과를 중심으로. **평생교육·HRD연구**, 11(1), 119-137.
- 정기수. (2003). 변혁적 리더십과 리더-부하 관계가 조직시민행동에 미치는 영향: 대기업 산업교육 지도자의 리더십을 중심으로. **Andragogy Today**, 6(2), 21-47.
- 정예지·김문주. (2014). 팀 내 공유 리더십이 팀 효능감과 팀 혁신 성향에 미치는 영향에 관한 연구. **대한경영학회지**, 27(5), 635-655.
- 정홍인·성세실리아. (2018). 학습민첩성이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 일 몰입의 매개 효과를 중심으로. **평생교육·HRD연구**, 14(1), 113-144.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barton, D. Carey, D., & Charan, R. (2018). One Bank's Agile Team Experiment. *Harvard Business Review March-April*, 59-62.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications(3rd ed.)*. New York: Free Press.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- 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 Managerial Psychology*, 152(1), 17-42.
- Bolino, M. C., Turnley, W., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organization. *Academy of Management Review*, 27(4), 505-522.

- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11(1), 238-263.
- Brief, A. P., & Motowildo, S. J. (1986). Prosocial organizational behavior. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- 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.
- Cope III, R. F., Cope, R. F., & Root, T. L. (2007). Effective project management: A knowledge management and organizational citizenship behavior approach. *Journal of Business & Economics Research*, 5(9), 324-351.
- Dalton, D. R., Todor W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W. (1980). Organization structure and performance: A critical review. *The Academy of Management Review*, 5(1), 49-64.
- Day, D. V., Gronn, P. & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly*, 15(6), 857-880.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & 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., & Pearce C. L. (2003). Top management team process, shared leadership, an new venture performance: A theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review*, 13(2), 329-346.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 499-517.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsh(Ed.) *Handbook of organizational behavior(pp.315-342)*. New York: Prentice Hall.
- Heller, M. F., & Firestone, W. A. (1995). Who's in charge of here?: Source of leadership for change in eight schools. *The Elementary School Journal*, 96(1), 65-86.

- Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 387-397.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50(4), 877-904.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. New York: Harper Collins.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations, in W. C. Borman & Daniel R. Ilgen & Richard J. Klimoski(eds.), *Comprehensive handbook of psychology Vol. 12: Industrial and organizational psychology*(pp. 333-375), New York: Wiley.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between method of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. (2008). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 622-628.
- Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims J. R. (2008). The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: Implications for research and practice. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 353-359.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). The relative influence of vertical vs shared leadership on the longitudinal effectiveness of change management teams. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 6(2), 172-197.
- Sangeetha, P., & Kumaran, S. (2018). Impact of shared leadership on cross functional team effectiveness and performance with respect to

- manufacturing companies. *Journal of Management Research*, 18(1), 44-55.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W., Avolio, B., & Jung, D. I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organization Management*, 27(1), 66-96.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Sundstrom, E. D., Meuse, K. P. & Futrell, D. (1996). Work teams-applications and effectiveness. *American Psychology*, 45(2), 120-133.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Yeatts, D. E., & Hyten, C. (1998). *High-performing self-managed work teams: A comparison of theory to practice*. California : Sage.
- Yukl, G. (2006). Effective empowerment in organizations, *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.

*Abstract*

## The Effects of Shared Leadership and Organizational Citizenship Behavior on Team Effectiveness

Huh, Yoon Jung (Hanyang University)

Jung, Kisoo (Hanyang University)

Kim, Jean Hyuk (Hanyang University)

The purpose of this study is to investigate the relationship between shared leadership, organizational citizenship behavior(OCB) and team effectiveness, To do this, we analyzed the data collected through the questionnaire survey of 206 employees who were working in Korean companies by SPSS 23.0. And we used or modified some of the measurement tools that were validated in previous studies. For this aims, we conducted a questionnaire survey of 206 employees working in Korean companies. The results are as follows. First, shared leadership has had a positive impact on team effectiveness. Development and mentoring, sub-factors of shared leadership, had positive impacts on team performance. And support & consideration, development & mentoring had positive effects on team satisfaction. Second, support and consideration, which are subordinate to shared leadership, positively influenced OCB. Third, between support and consideration, sub-factors of shared leadership, and team satisfaction OCB was partially mediated. As the majority of organizations in Korea are operated as a team, we discussed the implications of human resources development in order to enhance team effectiveness and shared leadership and OCB.

*keywords:* shared leadership, team effectiveness, team performance, team satisfaction, OCB