

**The effects of shared leadership on team commitment and satisfaction in the relationship between leaders and members:
Application of actor-partner interdependence model**

Lee, Yun-soo
Pennsylvania State University

Chung, Heewon
Korea University

Cho, Daeyeon
Korea University

The purpose of this study is to examine the effects of shared leadership on team commitment and satisfaction in the leader-member relationship using Actor-Partner Interdependence Model (APIM). This study collected data from 624 employees in a company, including 51 leaders and 591 members. The results of this study show that leaders' shared leadership positively influences their team commitment and satisfaction, and members' shared leadership also positively influence their team commitment and satisfaction. This indicates that actor effects of leaders and members are significant. On the other hand, the effects of leaders' shared leadership on members' team commitment and satisfaction were not significant, but the effects of members' shared leadership on leaders' team commitment and satisfaction were positively significant. This indicates that partner effects are partially significant. Based on the results, this study suggests practical implications for settlement of shared leadership in the leader-member relationship, and also provides academic and methodological implications associated with shared leadership research.

Key words : Shared Leadership, Team Commitment, Team Satisfaction, Actor-Partner Interdependence Model (APIM)

I. 서론

공유 리더십은 팀 내 상호 지속적·동시적으로 영향을 미치는 과정(Pearce, Yoo, & Alavi, 2004) 또는 팀 구성원에게 분산된 리더십 영향력(Carson, Tesluk, & Marrone, 2007)으로 정의된다. 즉, 공유 리더십은 팀 구성원 전체가 리더십을 공유하고, 서로 리더십 영향력을 주고 받는다. 공유 리더십이 주목받는 여러 이유들 중 하나는 오늘날 팀제로 운영되는 조직들이 직면하는 복잡하고 예측 불가능한 상황들에 유연하게 대처하기 위해서는 더 이상 리더 한 명의 리더십에만 의존할 수 없기 때문이다(Day, Gronn, & Salas, 2004). 이제 리더십의 기능과 책임은 공식적으로 지정된 단 한 명의 리더가 아니라 팀 구성원 모두에게로 이양되고 있는 것이다(Carson, Tesluk, & Marrone, 2007). 이러한 점에서 공유 리더십은 위계를 바탕으로 형성된 수직적 리더십과는 다른 개념이다(Pearce & Sims, 2002).

공유 리더십과 관련된 연구는 기존의 수직적 리더십(거래적 리더십, 변혁적 리더십 등)에 비해 상대적으로 일천하지만(Carson, Tesluk, & Marrone, 2007), 여러 실증 연구들은 공유 리더십이 팀 성과(team performance)에 기여한다는 결과를 일관되게 보고하고 있다(예를 들어, 안지선, 홍아정, 2015; 정예지, 김문주, 2014; Ensley, Hmieleski, & Pearce, 2006; Pearce & Sims, 2002). 그동안 선행연구들은 수직적 리더십과의 비교를 통해 공유 리더십의 효과를 방증하거나(예를 들어, Pearce & Sims, 2002; Ensley, Hmieleski, & Pearce, 2006), 팀 단위로서의 공유 리더십과 팀 성과를 측정(예를 들어, 정예지·김문주, 2014)하는 데 주목해왔다. 새롭게 부상한 공유 리더십이라는 개념이 한 명의 리더를 상정하는 기존 리더십과 어떻게 구별되는지 밝히거나, 팀 구성원 전체가 리더십을 공유한다는 점에서 팀을 단위로 분석하는 이러한 접근들은 타당하다고 볼 수 있다.

그러나 공유 리더십이 기존의 수직적 리더십과 구분되는 특징점이 리더를 포함한 구성원 상호 간 리더십 영향력을 주고받는 관계에 있다는 점을 고려할 때, 그 상호 영향 관계에 주목한 접근이 부족했던 것 또한 사실이다. 일찍이 Gockel와 Werth(2011)는 팀 내 상호 영향 관계를 행위자-상대자 상호의존 모형(APIM; Kenny, Kashy, & Cook, 2006)을 통해서 접근할 필요가 있음을 주장했다. APIM은 팀 내 내재된(nested) 개인의 결과 변수들에 영향을 미치는 개인의 영향(행위자 효과)뿐만 아니라 다른 팀 구성원의 영향(상대자 효과)을 동시에 고려하기 때문에(Gockel & Werth, 2011) 팀 내 공유 리더십의 상호작용을 분석하는 데 적합하다. 예를 들어, 팀 내 개인 수준의 변수는 자신의 리더십뿐만 아니라 다른 팀 구성원들의 리더십에 영향을 받는다(Bonito, 2002). 여기서 APIM의 상대자 효과는 팀 구성원 간 발생하는 상호 리더십의 영향력(Gockel & Werth, 2011)을 분석할 수 있다.

이에 본 연구는 위계적·수직적 기업 문화 속에서 리더들의 전유물이었던 리더십의 기능이 조직원들에게로 이양되는 흐름 속에서, 한국 기업 내 팀 리더와 구성원 간 공유 리더십의 상호작용이 어떤 역학 관계를 가지고 있는지, 그리고 그것이 팀 몰입과 팀 만족에 어떠한 영향

을 미치는지 APIM을 활용하여 분석하고자 한다. 본 연구의 결과는 리더 구성원 간의 상호 영향 관계에 있어서 공유 리더십의 정착을 위한 실천적 시사점과 공유 리더십 연구와 관련한 학문적·방법론적 시사점을 제공할 것이다.

II. 이론적 배경

1. 공유 리더십 개념과 구성요소

공유 리더십에 대한 정의는 학자들마다 표현의 차이는 있으나 ‘분산적’ 또는 ‘집합적’ 관점에서 정의되어왔다. Carson, Tesluk 그리고 Marrone(2007)는 공유 리더십을 분산된(distributed) 리더십의 영향력으로 정의했다. 같은 관점에서 Pearce와 Sims(2002)는 공유 리더십을 팀 내 분산되어 있는 영향력으로 동료 간 수평적으로 영향을 주고받는 것으로 정의했다. Pearce와 Conger(2003)는 팀 또는 조직의 목적을 달성하기 위해 팀 구성원들끼리 서로를 리드하는 상호 역동적 영향 관계로 정의했다. 공유 리더십은 구성원들이 모두 리더로서 리더십을 공유하기 때문에, 리더십의 영향력은 다수의 리더에 의해 분배된다(Mehra et al., 2006). 한편, Sivasubramaniam 외(2002)는 개인적(individual) 리더십의 반대 개념인 집합적(collective) 리더십의 관점에서 공유 리더십을 설명했다. 그들에 따르면, 공유 리더십은 팀 내 구성원 상호 간의 총체적 영향력으로 정의된다. 리더십이 특정한 개인이 아닌 팀 전체에 의해 발휘되는 과정으로 정의한 Ensley, Hmieleski 그리고 Pearce(2006)도 이러한 집합적 관점에서 공유 리더십을 정의했다고 볼 수 있다.

분산된 리더십과 집합적 리더십은 공유 리더십을 바라보는 상이한 관점은 아니다. 분산된 리더십은 팀 내 리더십의 영향력이 구성원 모두에게 분배되어야 하는 당위성과 그러한 전체(前提) 상태에 주목한 용어이다. 한편, 집합적 리더십은 분산되어 있는 리더십이 구성원 모두에 의해 집합적·총체적으로 발휘되는 리더십의 행사 과정을 강조한 것이다. 따라서 두 관점을 통합하여 공유 리더십을 팀 내 분산된 리더십이 팀 구성원 전체에 의해 집합적·총체적으로 발휘되는 과정으로 이해할 필요가 있다.

공유 리더십의 다양한 정의들에서 공통점은 팀 구성원들 간의 상호작용이 선행되어야 한다는 사실이다. 공유 리더십을 구성하는 하위개념 역시 상호작용을 중시하는 흐름으로 구체화되어왔다. 초기 리더십 연구들은 팀이 함께 협력해야 하는 상황에서(Judge, Piccolo, & Ilies, 2004) 과업-지향 행동(task-oriented behaviors)과 관계-지향 행동(relationship-oriented behaviors)이 특히 중요하다고 보았다(Hillier, Day, & Vance, 2006). 이 행동들은 보다 세분화될 필요성이 대두되었고(Yukl, Gordon, & Taber, 2002), Hillier 외(2006)는 MPS(the Managerial Practices Survey)를 활용하여

공유 리더십의 하위변인으로 계획과 조직화(planning and organizing), 문제 해결(problem solving), 지원과 배려(support and consideration), 개발과 멘토링(development and mentoring)을 제안했다. 계획과 조직화는 목표 설정을 공유하는 것으로, 의사결정 과정, 목표설정, 그리고 효율적인 인적 및 기타 자원을 사용하는 방법에 대한 결정에 참여하는 것을 의미한다. 문제 해결은 과업 관련 문제를 파악하고 진단하는 과정을 공유하는 것으로, 효과적 해결책을 모색하기 위해 하나의 팀으로 응집된 전문성을 활용하는 것을 의미한다(Hiller, Day, & Vance, 2006). 이 두 가지 하위개념은 과업-지향 행동과 관련이 있다. 한편, 지원과 배려는 팀 구성원을 지원하고, 협력적 팀 분위기를 조성하며, 다른 구성원의 말을 경청하고, 서로 격려하는 것을 의미한다. 마지막으로 개발과 멘토링은 서로의 경력에 대해 조언하고, 다른 구성원의 긍정적 역할 모델이 되어주며, 서로 기술을 공유하는 것을 의미한다(Hiller, Day, & Vance, 2006). 이 두 가지 하위요인은 관계-지향 행동과 관련이 있다.

2. 팀 효과성으로서의 팀 몰입 및 팀 만족의 개념

효과성은 다양한 개인과 팀의 결과물(outcomes)을 의미하는 개념이다(Costa, 2003). Cohen과 Bailey(1997)에 따르면, 팀 효과성(team effectiveness)은 팀 성과(performance effectiveness), 팀 태도(member attitude), 팀 행동(behavioral outcomes)으로 구분된다. 팀 성과에는 효율성, 생산성, 고객 만족, 혁신 등이, 팀 태도에는 만족, 몰입 등이, 팀 행동에는 결근, 이직 등이 포함된다(Cohen & Bailey, 1997). 그러나 팀 성과와 팀 행동은 측정이 쉽지 않다. 예를 들어, 지원부서와 같은 일부 팀은 조직의 생산성에 직접적으로 관여하지 않기 때문에 성과의 측정이 어렵다. 또한 개인의 성과는 무엇을 성과로 간주할 것인지에 대한 문제를 차치하고서라도 정량적·정성적 평가가 쉽지 않다. 이직과 같은 팀 행동의 경우는 외부 고용기회와 같은 환경적인 요인의 영향을 많이 받는다. 반면, 만족과 몰입은 조직 효과성을 대표하는 변수로서(Swanson & Holton, 2001), 직무성과(Brett, Cron, & Slocum, 1995)와 같은 팀 성과, 이직(Bishop & Scott, 2000)과 같은 팀 행동과 관련이 높은 변수이다. 이러한 이유로 본 연구는 팀 태도에 해당하는 팀 몰입과 팀 만족을 팀 효과성을 대변하는 변수로 설정하였다.

팀 몰입은 구성원의 조직몰입(Mowday, Porter, & Steers, 1979)의 초점이 팀에 있는 것으로, 팀의 목표와 가치를 수용하고 굳게 믿고, 팀을 위해 기꺼이 수고를 다 하며, 팀 내 구성원으로 계속 남기를 희망하는 것을 의미한다(Bishop & Scott, 2000). 팀 몰입은 특히 팀 성과와 관련이 높은 변수이다(Bishop & Scott, 2000). 한편, 팀 만족은 구성원의 직무만족의 초점이 팀에 있는 것으로, 팀 수준의 직무만족을 의미한다. 팀 몰입과 팀 만족이 개인 수준이 아닌 팀 수준으로 측정된 이유는 효과성이 팀의 산출물, 성과 단위로서 집단의 상태, 개별 구성원에 미치는 집단 경험의 영향이 측정되어야 하기 때문이다(Hackman, 1987).

3. 공유 리더십과 팀 몰입 및 팀 만족과의 관계

공유 리더십과 관련된 선행연구들을 살펴보면, 공유 리더십은 개인 또는 팀의 효과성에 기여한다는 결과가 일관되게 보고되고 있다. 예를 들어, Pearce와 Sims(2002)는 공유 리더십이 팀 효과성을 예측하는 중요한 선행변수임을 보여주었고, Ensley, Hmieleski 그리고 Pearce(2006)는 공유 리더십이 매출 신장 및 직원의 성장과 같은 팀 성과에 기여함을 실증적으로 밝혀냈다. AIsikawa(2012)는 한국과 유사한 집단주의 문화를 지닌 일본의 R&D 연구원을 대상으로 한 연구에서 공유 리더십이 팀 성과에 긍정적 영향을 미침을 실증적으로 보여주었고, Small과 Rentsch(2011)는 공유 리더십이 팀의 객관적·주관적 성과에 긍정적으로 영향력이 있음을 보여주었으며, Hoch와 Kozlowski(2014)는 팀의 가상성(the degree of virtuality)에 상관없이 공유 리더십이 팀 성과와 유의한 관련이 있음을 밝혔다. 특히 D’Innocenzo, Mathieu, 그리고 Kukenberger(2014)는 메타분석을 통해 공유 리더십과 팀 성과의 관계를 분석하였다. 이들은 공유 리더십 관련 43개의 연구(3,198개의 팀, 16,010의 팀원)에서 50개의 효과크기(effect sizes)를 활용해 공유 리더십과 팀 성과 사이에 정(+)적 관계가 있다는 결론을 도출했다. 국내 연구에서는 정예지와 김문주(2014)가 공유 리더십이 팀 효능감과 팀 혁신 성향을 증가시키며, 안지선과 홍아정(2015)은 공유 리더십이 집단 창의성을 향상시키는 데 기여함을 밝혀냈다. 따라서 본 연구에 설정한 연구가설은 다음과 같다.

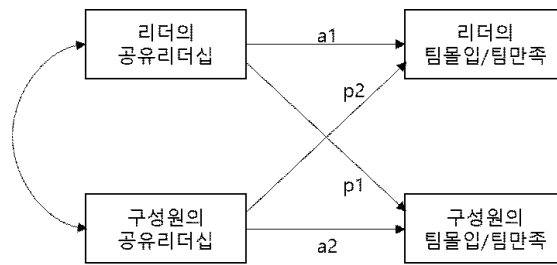
- 가설 1-1. 리더의 공유 리더십은 리더의 팀 몰입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-2. 리더의 공유 리더십은 리더의 팀 만족에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-1. 구성원의 공유 리더십은 구성원의 팀 몰입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-2. 구성원의 공유 리더십은 구성원의 팀 만족에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3-1. 리더의 공유 리더십은 구성원의 팀 몰입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3-2. 리더의 공유 리더십은 구성원의 팀 만족에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4-1. 구성원의 공유 리더십은 리더의 팀 몰입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4-2. 구성원의 공유 리더십은 리더의 팀 만족에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구모형

본 연구의 연구목적은 달성하기 위하여 다음 [그림 1]과 같이 구분가능 행위자-상대자 상호의존 모형을 설정하였다. 팀 만족을 종속변인으로 하는 모형1과 팀 몰입을 종속변인으로 하는

모형2는 각각 분석되었다. 연구모형에서 사각형은 측정변인(공유 리더십, 팀 만족, 팀 몰입)을 의미하고, 종속변수의 오차항은 공분산 연결하였다. 또한 a는 행위자 효과, p는 상대자 효과로서, 구체적으로 a1은 리더의 행위자 효과, a2는 구성원의 행위자 효과, p1은 리더의 상대자 효과, p2는 구성원의 상대자 효과를 의미한다.



(그림 1) 연구모형

2. 자료 수집 및 분석

자료 수집은 국내 대기업 그룹의 협력사 중 하나인 A사를 중심으로 2016년 5월 20일부터 5월 29일까지 온라인 설문조사를 실시하였다. 표집방법은 군집표집을 사용하였다. A사는 총 350개의 팀으로 구성되어 있고, 이중 팀원이 5명 이상 50명 미만으로 구성된 51개의 팀(740명)을 무선 표집한 뒤, 51개 팀에 대한 전수조사를 실시하였다. 설문에 응답한 대상자는 총 672명으로 팀장 51명은 전원 응답하였고, 팀원들은 각 팀 당 최소 6명에서 41명이 응답하였다. 설문을 미완료하였거나 불성실하게 응답한 설문을 제외한 642명(팀장 51명, 팀원 591명)의 자료가 분석에 사용되었다. 이후 분석을 위해 구성원 데이터를 중심으로 리더의 데이터를 해당 구성원에게 값을 동일하게 부여하였다. 최종적으로 591개의 개별 데이터는 리더가 인식한 공유 리더십, 구성원이 인식한 공유 리더십, 리더가 인식한 팀 만족과 팀 몰입, 구성원이 인식한 팀 만족과 팀 몰입으로 구성되었다.

조사 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 성별은 대부분 남자(599명, 93.3%)였는데, 특히 팀장의 성별은 모두 남자였다. 연령은 30대가 가장 많았고(290명, 45.2%), 근무기간은 5년 미만이 가장 많았다(290명, 45.2%). 학력의 경우 대졸이 454명(70.7%)으로 과반수를 차지했고, 직책은 대리(125명, 19.5%) 또는 과장(122명, 19.0%)이 가장 많았다. 인구통계학적 특성을 정리하면 다음 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 조사대상자의 인구통계학적 특성

	구분	빈도(명)	백분율(%)
성별	남	599	93.9%
	여	43	6.7%
연령	20대	141	22.0%
	30대	290	45.2%
	40대	186	29.0%
	50대	25	3.9%
현 직장 근무 연수	5년 미만	290	45.2%
	5년 ~ 10년 미만	131	20.4%
	10년 ~ 15년 미만	111	17.3%
	15년 ~ 20년 미만	51	7.9%
직급	20년 이상	59	9.2%
	부장급	40	6.2%
	차장급	77	12.0%
	과장급	122	19.0%
	대리급	125	19.5%
	사원급	95	14.8%
	책임연구원급	103	16.0%
최종학력	연구원급	80	12.5%
	고등학교졸	12	1.9%
	전문대졸	29	4.5%
	대학교졸	454	70.7%
	대학원졸	147	22.9%

3. 조사도구의 구성 및 분석 방법

공유 리더십을 측정하기 위해 Hiller 외(2006)가 개발하고 국내 연구에서 실증적으로 활용한 방호진(2013)의 연구를 참고하였다. 이 측정도구는 총 25개 문항의 4개의 하위변인(계획과 조직화 6문항, 문제해결 7문항, 지원과 배려 6문항, 개발과 멘토링 7문항)으로 구성되어있다. 방호

진(2013)의 연구에서 공유 리더십 측정도구에 대한 Cronbach의 α 값은 .950이었다. 팀 몰입은 Cook과 Wall(1980)이 개발하고 국내 연구에서 검증한 박연임(2013)의 측정도구를 사용하였다. 박연임(2013)의 연구에서 팀 만족 측정도구에 대한 Cronbach의 α 값은 .900이었다. 팀 만족은 Bishop과 Scott(2000)이 개발하고 국내에서 활용한 장영임(2009)의 연구에서 활용한 측정도구(6문항)를 활용하였다. 장영임(2009)의 연구에서 팀 몰입 측정도구에 대한 Cronbach의 α 값은 .917이었다.

본 연구는 AMOS 20.0, IBM Statistics(SPSS 20.0)을 사용하여 다음과 같은 분석 절차를 거쳤다. 첫째, 측정도구의 타당도를 검증하기 위해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis; CFA)을 실시하였고, 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach의 α 계수를 분석하였다. 둘째, 자료의 정상성과 연구변인 간 상관관계를 분석하기 위해 기술통계분석과 상관관계분석을 실시하였다. 셋째, 리더-구성원의 공유 리더십이 팀 몰입과 팀 만족에 미치는 행위자 효과와 상대자 효과를 분석하기 위해 상대자 상호의존 모형을 분석하였다. 특히 본 연구의 자료는 리더와 구성원이 구분 가능한(distinguishable) 커플 자료(dyadic data)이기 때문에 구분가능 행위자-상대자 상호의존 모형을 활용하였다.

IV. 연구 결과

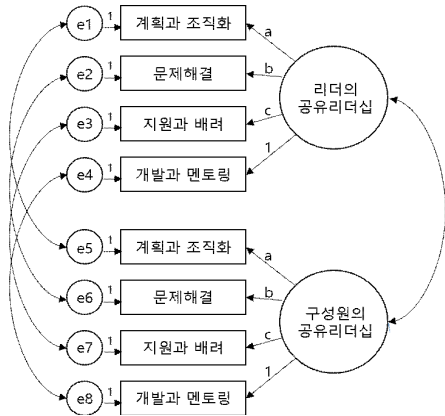
1. 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

본 연구에서 사용된 연구변인들의 타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. Kenny 외(2006)의 방법에 따라 리더-구성원 간의 측정오차들은 서로 상관 연결되었고, 요인계수는 동일화 제약되었다. 공유 리더십의 하위변인들은 동일 요인에 속하는 문항끼리 문항합산(item parceling)하였다. 커플 데이터의 CFA 모형 및 각 변인의 CFA 결과를 제시하면 다음 [그림 2]와 같다.

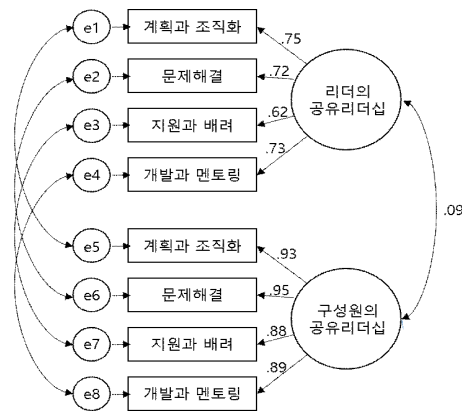
확인적 요인분석 결과, 팀 몰입의 측정변인 3개를 제외한 공유 리더십, 팀 몰입, 팀 만족 CFA 모형의 요인계수들은 요인적재량 기준 0.5 이상을 충족하는 것으로 나타났다. 구체적으로 공유 리더십의 각 요인적재량은 0.62에서 0.95의 분포를, 팀 몰입의 각 요인적재량은 0.60에서 0.95의 분포를, 팀 만족의 각 요인적재량은 0.56에서 0.94의 분포를 나타내 요인추출 기준인 요인부하량 0.50을 상회했다. 따라서 각 구인들은 리더와 구성원 모두에게 같은 의미를 가짐을 알 수 있다.

다음으로 조사도구의 문항 내적 일관성을 측정하기 위해 Cronbach's α 를 분석하였고, 모든 변인의 Cronbach의 α 계수 값은 0.6 이상으로 나타났다. 이를 정리하면 다음 <표 2>와 같다.

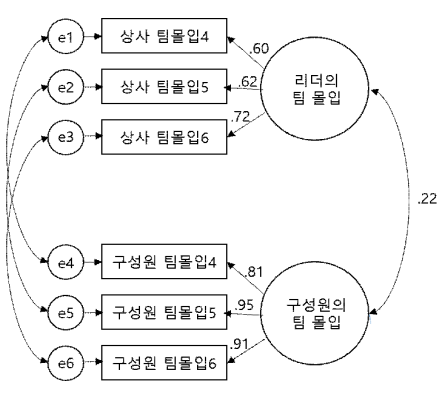
이윤수 · 정희원 · 조대연 / 리더-구성원 간 공유 리더십이 팀 몰입 및 팀 만족에 미치는 영향: 행위자-상대자 상호의존 모형(APIM)의 적용



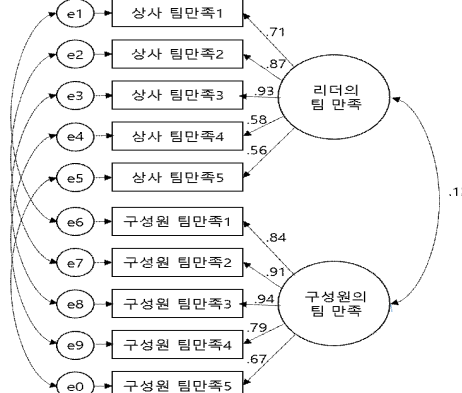
[그림 2-1] 커플 자료의 CFA 모형



[그림 2-2] 공유 리더십의 CFA 모형 결과



[그림 2-3] 팀 몰입의 CFA 모형 결과



[그림 2-4] 팀 만족의 CFA 모형 결과

(그림 2) 커플 자료의 CFA 모형 및 연구변인의 CFA 결과

<표 2> 조사도구의 신뢰도 분석 결과

변인	하위 변인	문항수	Cronbach's α	
			리더	구성원
공유 리더십	계획과 조직화	6	.765	.934
	문제해결	7	.799	.926
	지원과 배려	6	.754	.926
	개발과 멘토링	6	.773	.929
팀 몰입		3	.686	.920
팀 만족		5	.840	.920

2. 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구에서 수집된 자료의 정상성을 확인하기 위해 평균, 표준편차, 왜도, 첨도를 분석하였고, 연구변인 간 상관관계를 분석하기 위하여 Pearson의 적률상관분석을 실시하였다. 리더의 공유 리더십, 팀 몰입, 팀 만족 간 상관관계는 좌측 아래, 구성원의 공유 리더십, 팀 몰입, 팀 만족 간 상관관계는 우측 위와 같다. 기술통계 및 상관관계 분석 결과는 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 연구변인의 기술통계 분석 및 연구변인 간의 상관관계 분석 결과

구분	공유 리더십	팀 몰입	팀 만족
공유 리더십	-	.842**	.794**
팀 몰입	.609**	-	.807**
팀 만족	.426**	.499**	-
평균(리더/구성원)	4.07(3.92)	3.98(3.90)	4.17(3.91)
표준편차(리더/구성원)	0.28(0.62)	0.31(0.77)	0.42(0.73)
왜도(리더/구성원)	.213(-.374)	-.257(-.478)	.458(-.465)
첨도(리더/구성원)	.552(.234)	3.667(2.75)	0.27(.126)

** $p < .01$

분석 결과, 모든 변인의 왜도(2 이하)와 첨도(7 이하)는 정상성 가정을 충족하였고(West, Finch, & Curran, 1995), 변인 간 상관관계는 모두 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 리더 자료에서 연구변인들 간 상관관계는 0.426에서 0.609의 분포를, 팀원 자료에서 연구변인들 간 상관관계는 0.794에서 0.842의 분포를 나타냈다.

3. 행위자-상대자 상호의존 모형 분석 결과

리더와 구성원의 공유 리더십이 팀 몰입 및 팀 만족에 미치는 행위자 효과와 상대자 효과를 분석하기 위해 Kenny 외 (2006)의 행위자-상대자 상호의존 모형(APIM)을 활용하였다. 행위자-상대자 상호의존 모형은 포화모형이기 때문에(chi-square=0, $df=0$), 카이자승과 자유도를 바탕으로 계산되는 모형적합도 지수들은 항상 최적의 적합도(the best fit)가 도출된다. 따라서 본 연구에서는 모형적합도 지수를 따로 보고하지 않는다. 리더와 구성원의 공유 리더십이 팀 몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 리더의 공유 리더십은 리더의 팀 몰입에 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 분석되었고($\beta = .600, p < .001$), 구성원의 공유 리더십은 구성원의 팀

몰입에 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.838, p<.001$). 따라서 리더와 구성원의 행위자 효과는 통계적으로 유의하고, 이는 가설1-1과 가설2-1을 지지한다. 한편, 리더의 공유 리더십은 구성원의 팀 몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었고, 이는 리더의 상대자 효과가 유의하지 않음을 시사한다. 따라서 가설3-1은 기각되었다. 그러나 구성원의 공유 리더십은 리더의 팀 몰입에 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 분석되었고($\beta=.105, p<.01$), 이는 구성원의 상대자 효과가 유의함을 의미한다. 따라서 가설4-1은 채택되었다. 분석 결과를 정리하면 <표 4>와 같다.

리더와 구성원의 공유 리더십이 팀 만족에 미치는 영향을 분석한 결과, 리더의 공유 리더십은 리더의 팀 만족에 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 분석되었고($\beta=.415, p<.001$), 구성원의 공유 리더십은 구성원의 팀 만족에 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.795, p<.001$). 따라서 리더와 구성원의 행위자 효과는 통계적으로 유의하고, 이는 가설1-2와 가설2-2를 지지한다. 한편, 리더의 공유 리더십은 구성원의 팀 만족에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었고, 이는 리더의 상대자 효과가 유의하지 않음을 시사한다. 따라서 가설3-2는 기각되었다. 그러나 구성원의 공유 리더십은 리더의 팀 만족에 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 분석되었고($\beta=.134, p<.001$), 이는 구성원의 상대자 효과가 유의함을 의미한다. 따라서 가설4-2는 채택되었다. 분석 결과를 정리하면 <표 4>와 같다.

<표 4> 행위자-상대자 상호의존모형의 경로계수 결과

경로		b	S.E.	β	
모형1					
리더 공유 리더십	→ 리더 팀 몰입	가설1-1 (리더 행위자 효과)	.677	.037	.600***
구성원 공유 리더십	→ 구성원 팀 몰입	가설2-1 (구성원 행위자 효과)	1.040	.028	.838***
리더 공유 리더십	→ 구성원 팀 몰입	가설3-1 (리더 상대자 효과)	.112	.061	.041
구성원 공유 리더십	→ 리더 팀 몰입	가설4-1 (구성원 상대자 효과)	.053	.017	.105**
모형2					
리더 공유 리더십	→ 리더 팀 만족	가설1-2 (리더 행위자 효과)	.629	.056	.415***
구성원 공유 리더십	→ 구성원 팀 만족	가설2-2 (구성원 행위자 효과)	.942	.030	.795***
리더 공유 리더십	→ 구성원 팀 만족	가설3-2 (리더 상대자 효과)	-.013	.066	-.005
구성원 공유 리더십	→ 리더 팀 만족	가설4-2 (구성원 상대자 효과)	.092	.025	.134***

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

V. 논의 및 결론

본 연구는 공유 리더십이 팀 몰입과 팀 만족에 미치는 영향을 리더와 구성원 간 행위자-상대자 상호의존 모형을 중심으로 살펴보는 데 있다. 연구 결과, 공유 리더십이 팀 몰입에 미치는 영향과 공유 리더십이 팀 만족에 미치는 영향은 비슷한 양상을 보였다. 구체적으로 리더의 공유 리더십은 리더의 팀 몰입과 만족을 향상시키는 것으로 분석되었고, 공유 리더십에 대한 구성원의 인식이 높을수록 그들이 인식하는 팀 몰입과 팀 만족 또한 높은 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 공유 리더십이 팀 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구들(예를 들어, 안지선, 홍아정, 2015; 정예지, 김문주, 2014; Alshikawa, 2012; D'Innocenzo, Mathieu & Kukenberger, 2014; Ensley, Hmieleski & Pearce, 2006; Hoch & Kozlowski, 2014; Pearce & Sims, 2002; Small & Rentsch, 2011)의 결과와도 일치한다.

한편, 본 연구는 행위자-상대자 상호의존 모형을 활용했기 때문에, 상술한 행위자 효과뿐만 아니라 리더의 공유 리더십이 구성원의 팀 몰입과 만족에 미치는 영향 그리고 구성원의 공유 리더십이 그들의 리더의 팀 몰입과 팀 만족에 미치는 영향과 같은 상대자 효과를 분석하였다. 상대자 효과 분석 결과, 구성원의 공유 리더십은 리더의 팀 몰입과 팀 만족을 향상시키는 것으로 나타났으나 리더의 공유 리더십은 구성원의 팀 몰입과 팀 만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 전자의 경우는 행위자 효과와 마찬가지로 팀 내 공유 리더십이 활발해질수록 팀 구성원에 포함되는 팀 리더들의 팀 몰입과 만족이 증가하는 것으로 해석할 수 있다. 공유 리더십의 증가는 팀 내 구성원 간 리더십의 영향력과 상호작용을 증가시켜주기 때문에 팀 내 구성원들의 의사결정 참여와 권한이 확대될수록(예를 들어, Mikkelsen et al., 1999), 목표와 업무의 상호의존성(예를 들어, Van der Vegt, Emans, & Van De Vliert, 2001)이 높아질수록 그들의 몰입 또는 만족이 향상된다는 연구들과 비슷한 맥락에서 이해된다.

한편, 후자의 경우는 해석에 주의를 기울일 필요가 있다. 리더의 공유 리더십이 그들의 팀 만족과 몰입에는 긍정적인 영향을 미쳤다는 결과와 연계해서 생각해보면, 리더들의 공유 리더십의 효과가 전혀 없다고 단정 지을 수 없기 때문이다. 하지만 리더들은 구성원들과 동등한 수준에서 상호작용하고 있지 못하다는 것은 분명해 보인다. 이러한 원인을 규명하기 위해서는 추가적인 정보가 더 필요하겠지만, 예를 들어 다음 두 가지 경우가 원인이 될 수 있다고 짐작된다. 첫 번째 상황은 리더가 공유 리더십을 기존의 수직적 리더십처럼 활용하는 것이다. 리더들이 독점에 온 리더십이 구성원들에게 분산되면 리더의 역할과 책임이 완화되고, 구성원들은 공유 리더십의 발휘로 팀 성과를 창출하면서 자연스럽게 리더들의 팀 몰입과 팀 만족이 상승할 수 있다. 그러나 리더들이 구성원과의 상호작용에 적극적으로 참여하기보다는 구성원들로 하여금 공유 리더십이 발휘되도록 영향력을 행사하는 것을 자신의 역할로 규정하고 행동한다면, 본 연구의 결과가 이해될 수 있을 것이다.

두 번째는 보다 근본적이고 구조적인 원인으로, 한국 기업의 수직적·위계적 문화에 기인하는 것으로 판단된다. 공유 리더십은 기존의 수직적 리더십과 달리 한 명의 리더를 상정하지 않기 때문에 구성원들 간 상호작용의 방향과 정도는 큰 차이가 없을 것으로 기대된다. 만약 개인차가 있다면 그 원인은 일반적으로 성격과 같은 개인 특성에 기인한다고 할 수 있다. 그러나 대부분의 한국 기업은 한 명의 리더를 공식적으로 지정하고 있고, 수직적·위계적 문화로 인해 리더와 구성원 간에는 동등한 상호작용이 어려운 특수한 관계가 형성되어 있다. 본 연구에서 리더를 팀 내 구성원으로 간주하지 않고 구성원과 구분한 것은 바로 이러한 이유 때문이다. 따라서 리더의 공유 리더십이 구성원의 팀 만족이나 몰입에 유의하지 않다는 결과는 리더와 구성원 간의 수평적·평등적 리더십의 상호작용이 이루어지지 않음을 암시한다. 동시에 그 기저에는 동등한 상호작용이 어려운 위계적 질서가 자리하고 있음을 시사한다.

연구 결과를 바탕으로 몇 가지 시사점을 제시하면 다음과 같다. 본 연구의 결과는 공유 리더십이 리더와 구성원의 팀 몰입과 팀 만족을 향상시킴으로써 팀 효과성에 기여함을 시사한다. 그러나 리더와 구성원 간 상호작용을 통한 공유 리더십의 혜택은 리더보다 팀원들에게 제한적이다. 리더는 리더 자신이나 구성원들의 공유 리더십 발휘가 팀 효과성 증진에 기여한다고 인식하지만, 구성원들은 리더의 공유 리더십 발휘가 팀 효과성 증진에는 기여하지 못한다고 인식하는 것이다. 이는 전통적으로 리더십과 리더의 지위를 기반으로 공유 리더십에 대해 리더와 구성원 간의 인식 차이에서 기인된 것일 수 있다. 또한 구성원은 공유 리더십이 발휘될수록 팀 효과성이 증진되는 것으로는 인식하나 그것이 리더에 기인한 것은 아니라는 인식도 점차 강화되거나 고착화될 수 있다. 이는 리더-구성원 간의 갈등과 불협화음을 촉발할 수 있다.

따라서 공유 리더십의 정착 및 활용을 위해서 팀 구성원 모두가 리더가 될 수 있는 수평적 조직문화가 선행되어야 할 것이다. 현실적으로 기업의 조직구조를 완전한 수평적 조직으로 개편하는 것은 수직적·위계적 조직문화가 팽배한 한국기업에서 쉽지 않은 일일 것이다. 그럼에도 리더십이 팀 구성원에게 이양되는 흐름을 거부할 수 없다면, 공유 리더십을 유연하게 활용할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다. 예를 들어, 소규모 조직이나 TF 팀의 경우는 충분히 수평적 운영이 가능하고, 조직은 이러한 기회를 적극 활용할 필요가 있다. 또한 기존의 팀 내 위계를 바꾸는 것이 어렵다면, 리더들이 공유 리더십이 다른 수직적 리더십과 구분되는 점을 충분히 이해시켜 팀 구성원들과의 상호작용에 적극적으로 참여할 수 있도록 지원해야 할 것이다.

본 연구의 학문적·방법론적 의의는 다음과 같다. 본 연구는 상대자 효과에 대한 분석을 통해 기존 연구에서 그동안 간과되어왔던 부분인 리더-구성원 간의 파급효과를 조명했다. 공유 리더십이 팀 내 구성원들에게 리더십이 고르게 분배되고, 팀 구성원 전체에 의해 그 리더십이 총체적으로 발휘되는 것을 의미한다면, 그 과정에서 리더를 포함한 구성원들 간의 상호작용을

필연적으로 내포하게 된다. 따라서 구성원 간 상호작용을 분석하는 것은 공유 리더십의 정의에 부합하는 적절한 접근 방법이다. 따라서 향후 공유 리더십 연구에 구성원 간의 상호작용을 분석할 수 있는 행위자-상대자 상호의존 모형이나 사회연결망 분석 등을 활용하는 것을 적극 고려할 필요가 있다. 큰 조직은 대개 수십 개 이상의 팀이 서로 상하관계로 얽혀 있기 마련인데, 이러한 경우 다층모형을 활용한 행위자-상대자 상호의존 모형의 분석을 활용한다면 팀 간의 공유 리더십의 차이와 그 원인을 규명해낼 수 있을 것이다.

마지막으로 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있어 연구 결과를 해석하는 데 주의를 기울일 필요가 있다. 본 연구는 자기기입식 설문을 활용하였기 때문에 행위자 효과는 기존의 횡단연구에 적용되는 한계점을 내포한다. 행위자 효과의 크기가 상대자 효과의 크기보다 월등히 높은 것은 이러한 방법론적 한계로 기인한 결과라고 판단된다. 또한 본 연구는 A 대기업을 연구대상으로 했기 때문에 연구 결과를 일반화하는 데 한계가 있다. 따라서 기업의 문화에 따라서 그리고 소규모 조직에서는 연구 결과가 달라질 가능성이 있다. 따라서 향후 연구에서는 여러 조직을 대상으로 연구할 필요가 있고, 이를 통해 연구 결과의 일반화 범위를 보다 확장시킬 수 있을 것이다.

참고문헌

- 박연임 (2013). 리더의 코칭행동이 팀 성과와 팀 만족에 미치는 영향에 관한 연구: 자기효능감, 진정추구리더십의 조절효과. 박사학위논문. 대전대학교.
- (Translated in English) Park, Y. I. (2013). *A study on the moderating effect of authentic leadership and self efficacy on leader's coaching behavior and team performance*. Unpublished doctoral dissertation. Daejeon University.
- 방호진 (2013). 공유리더십과 심리적 안전 분위기가 팀 성과, 팀 몰입 및 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구: 팀 성찰의 매개효과를 중심으로. 박사학위논문. 성균관대학교.
- (Translated in English) Bang, H. J. (2013). *The effects of shared leadership and psychological safety climate on team performance, team commitment, and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of team reflectivity as a moderator*. Unpublished doctoral dissertation. Sungkyunkwan University.
- 안지선, 홍아정 (2015). 공공기관의 조직문화 특성이 집단창의성에 주는 영향과 공유 리더십의 매개효과, 한국직업교육학회, 34(1), 1-23.
- (Translated in English) Ahn, J. S., & Hong, A. J. (2015). The mediating effect of shared leadership on the relationship between organizational culture and group creativity of public organization. *The Korean Society for the Study of Vocational Education*, 34(1), 1-23.
- 장영임 (2009). 변혁적 리더십과 커뮤니케이션 능력이 팀 효과성에 미치는 영향. 석사학위논문. 고려대학교.
- (Translated in English) Jang, Y. I. (2009). *The effects of transformational leadership and communication competence on team effectiveness*. Unpublished master's thesis. Korea University.
- 정예지, 김문주 (2014). 팀 내 공유 리더십이 팀 효능감과 팀 혁신 성향에 미치는 영향에 관한 연구, 대한경영학회, 27(5), 635-655.
- (Translated in English) Jeong, Y. J., & Kim, M. J. (2014). The effects of shared leadership on team efficacy and team innovativeness. *The Korean Academic Association of Business Administration*, 27(5), 635-655.
- Bishop, J. W., & Dow Scott, K. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439-450.
- Bonito, J. A. (2002). The analysis of participation in small groups: Methodological and conceptual issues related to interdependence. *Small Group Research*, 33, 412 - 438.
- Brett, J. F., Cron, W. L., & Slocum, J. W. (1995). Economic dependency on work: A moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *Academy of Management Journal*, 38(1), 261-271.

- 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.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605-622.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857-880.
- D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2014). A meta-analysis of different forms of shared leadership - team performance relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964-1991.
- 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.
- Gockel, C., & Werth, L. (2011). Measuring and modeling shared leadership. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 172-180.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams, In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-42). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 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.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390-403.
- Ishikawa, J. (2012). Transformational leadership and gatekeeping leadership: The roles of norm for maintaining consensus and shared leadership in team performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 265-283.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Cook, W. (2006). *Dyadic data analysis*. New York, NY: Guilford.
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 232-245.
- Mikkelsen, A., Saksvik, P. O., Eriksen, H. R., & Ursin, H. (1999). The impact of learning opportunities and decision authority on occupational health. *Work & Stress*, 13(1), 20-31.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the how and why of leadership*.

Thousand Oaks, CA: Sage.

- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.
- 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-Orr (Eds.), *Improving leadership in nonprofit organizations* (pp. 180 - 203). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organization Management*, 27, 66-96.
- Small, E. E., & Rentsch, J. R. (2011). Shared leadership in teams. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 203-211.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*. San Francisco, SF: Berrett-Koehler Store.
- Van der Vegt, G., Emans, B. J., & Van De Vliert, E. (2001). Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction. *Personnel Psychology*, 54(1), 51-69.
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with non-normal variables: Problems and remedies. In R. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications* (pp. 56-75). Newbury Park, CA: Sage.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.

리더-구성원 간 공유 리더십이 팀 몰입 및 팀 만족에 미치는 영향: 행위자-상대자 상호의존 모형(APIM)의 적용*

이 윤 수** 정 희 원*** 조 대 연†
펜실베이니아주립대학 고려대학교 고려대학교

〈 요약 〉

본 연구는 공유 리더십(Shared leadership)이 팀 몰입과 팀 만족에 미치는 영향을 리더와 구성원 간 행위자-상대자 상호의존 모형(Actor-Partner Interdependence Model: APIM)을 중심으로 살펴보는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 A사 51개 팀, 642명(팀장 51명, 팀원 591명)을 대상으로 분석을 실시하였다. 행위자-상대자 상호의존 모형 분석 결과, 리더의 공유 리더십은 리더의 팀 몰입과 팀 만족에 정(+)-적인 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 구성원의 공유 리더십도 구성원의 팀 몰입과 팀 만족에 정(+)-적인 영향을 미치는 것으로 분석되어, 행위자 효과가 모두 유의한 것으로 나타났다. 그러나 리더의 공유 리더십은 구성원의 팀 몰입과 팀 만족에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 구성원의 공유 리더십은 리더의 팀 몰입과 팀 만족에 정(+)-적인 영향을 미치는 것으로 분석되어, 상대자 효과는 부분적으로 유의한 것으로 나타났다. 연구 결과를 바탕으로 본 연구는 리더-구성원 간 상호 영향 관계에 있어서 공유 리더십의 정착을 위한 실천적 시사점과 공유 리더십 연구와 관련한 학문적·방법론적 시사점을 제공하였다.

주제어 : 공유 리더십, 팀 몰입, 팀 만족, 행위자-상대자 상호의존 모형(APIM)

* 정희원의 석사논문에서 수집된 data를 활용하여 수정 발전 시켰음.

** 1저자, The Pennsylvania State University 박사과정(leoyunsoolee@gmail.com)

*** 2저자, 고려대학교 석사(venusjhw@naver.com)

† 교신저자: 조대연, 고려대학교 교육학과 교수(chodae@korea.ac.kr)

논문접수일 : 2016. 10. 31 / 게재확정일 : 2016. 12. 10.