

석사학위청구논문

2017학년도

조직 구성원의 공유리더십에 대한  
팔로워십 행동의 영향:  
업무 가상성 및 리더와의 개방성  
차이의 조절효과

The Effect of Followership Behavior on  
Employee's Shared Leadership:  
The Moderating Effects of  
Work Virtuality and Incongruence of Openness to  
Change with Leader

광운대학교 대학원

산업심리학과

김 정 민

조직 구성원의 공유리더십에 대한  
팔로워십 행동의 영향:  
업무 가상성 및 리더와의 개방성  
차이의 조절효과

The Effect of Followership Behavior on  
Employee's Shared Leadership:  
The Moderating Effects of  
Work Virtuality and Incongruence of Openness to  
Change with Leader

광운대학교 대학원

산업심리학과

김 정 민

조직 구성원의 공유리더십에 대한  
팔로워십 행동의 영향:  
업무 가상성 및 리더와의 개방성  
차이의 조절효과

The Effect of Followership Behavior on  
Employee's Shared Leadership:  
The Moderating Effects of  
Work Virtuality and Incongruence of Openness to  
Change with Leader

지도교수 한 태 영

이 논문을 심리학 석사학위 청구논문으로 제출함

2018년 6월

광운대학교 대학원

산업심리학과

김 정 민

# 김정민의 심리학 석사 학위논문을 인준함

심사위원장         탁  진  국    인

심사위원            유  태  용    인

심사위원            한  태  영    인

광운대학교 대학원

2018년 6월

## 국문 요약

### 조직 구성원의 공유리더십에 대한 팔로워십 행동의 영향: 업무 가상성 및 리더와의 개방성 차이의 조절효과

본 연구는 조직 구성원의 팔로워십 행동이 공유리더십에 미치는 영향 관계를 밝히고자 하였다. 그 과정에서 업무 가상성을 조직의 맥락적인 요인으로 팀장과의 가치 차이를 조직의 관계적인 요인으로 고려하여 팔로워십 행동과 공유리더십 간의 관계에 영향을 미치는 조절효과를 확인하였다.

본 연구를 수행하기 위해 국내 다양한 조직의 근로자 305명을 대상으로 설문을 수집하였다. 수집한 자료를 바탕으로 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과, 팔로워십 행동이 공유리더십에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 팔로워십 행동과 공유리더십의 관계에서 업무 가상성과 가치 차이 각각의 조절효과가 유의하게 나타났다. 연구결과를 토대로 본 연구의 학문적 시사점과 실무적 시사점을 제시하고, 제한점과 향후 연구 주제를 제시하였다.

---

주요어: 업무 가상성, 공유 리더십, 팔로워십 행동, 업무 가치, 가치 차이, 개방성, 위계적 다중회귀분석

## ABSTRACT

The Effect of Followership Behavior on Employee's Shared  
Leadership:  
The Moderating Effects of  
Work Virtuality and incongruence of Openness to Change  
with Leader

Kim, Jeong Min

Dept. of Industrial and Organizational Psychology

The Graduate School

Kwangwoon University

The purpose of this study was to examine the effectiveness of followership behavior on shared leadership of Organizational employees. Specifically, this study focused on investigating the moderating role of work virtuality and value incongruence with leader. The data was analyzed on the basis of 305 employees. The result of this study found the positive effects of followership behavior on shared leadership. Also work virtuality moderated the relationship between followership behavior and shared leadership. Value incongruence with leader moderated the relationship between followership behavior and shared

leadership.

Finally, suggestions for implications and directions for future research were discussed based on the findings.

Key words: Shared Leadership, Leadership, Followership Behavior, Work Virtuality, Value Incongruence, Work Value, Openness to Change

# 차례

국문 요약 .....	I
ABSTRACT .....	II
차례 .....	IV
그림 차례 .....	VI
표 차례 .....	VII
I. 서론 .....	1
1. 연구배경 및 목적 .....	1
II. 이론적 배경 및 가설 .....	3
1. 리더십 .....	3
2. 공유 리더십 .....	6
3. 팔로워십 행동과 공유리더십의 관계 .....	10
4. 업무 가상성의 조절효과 .....	15
5. 가치 차이의 조절효과 .....	19
III. 연구 방법 .....	24
1. 연구대상 및 자료수집 절차 .....	24
2. 측정 도구 .....	24
가. 공유리더십 .....	24
나. 팔로워십 행동 .....	24
다. 업무 가상성 .....	25
라. 가치 차이 .....	25
3. 분석 방법 .....	26



IV. 결 과 .....	27
1. 연구대상의 인구통계학적 특성 .....	27
2. 측정도구의 구성타당도 검증 .....	28
가. 공유리더십의 요인분석 결과 .....	28
나. 팔로워십 행동의 요인분석 결과 .....	30
다. 업무 가상성의 요인분석 결과 .....	31
라. 가치 차이의 요인분석 결과 .....	32
3. 가설검증 .....	33
가. 기술통계 및 상호상관계수 .....	33
나. 위계적 다중회귀분석 결과 .....	35
 V. 논 의 .....	 40
1. 연구결과 .....	40
2. 연구의 의의 .....	41
가. 학문적 의의 .....	41
나. 실무적 의의 .....	42
3. 연구의 제한점 및 향후 연구과제에 대한 제언 .....	44
 VI. 참 고 문 헌 .....	 46
VII. 부록 .....	50
1. 설문지 .....	50

## 그림 차례

그림 1. 연구모형 .....	23
그림 2. 팔로워십 행동과 업무 가상성의 이원상호작용 .....	36
그림 3. 팔로워십 행동과 가치 차이의 이원상호작용 .....	38

## 표 차례

표 1. 연구대상의 인구통계학적 특성 .....	27
표 2. 공유리더십에 대한 요인분석 결과 .....	29
표 3. 팔로워십 행동에 대한 요인분석 결과 .....	30
표 4. 업무 가상성에 대한 요인분석 결과 .....	31
표 5. 리더의 가치(개방성)에 대한 요인분석 결과 .....	32
표 6. 팔로워(본인)의 가치(개방성)에 대한 요인분석 결과 .....	32
표 7. 전체 변인들의 평균, 표준편차, 신뢰도 및 상호상관 .....	34
표 8. 업무 가상성의 조절효과 검증결과 .....	35
표 9. 가치 차이의 조절효과 검증결과 .....	37
표 10. 가설검증 결과 .....	39

# I. 서론

## 1. 연구배경 및 목적

우리는 “리더가 되어야 한다”, “용의 꼬리보다 뱀의 머리가 낫다”라는 얘기를 수없이 들었다. 실제로 리더십 못지않게 팔로워십도 중요하지만, 조직 내에서 팔로워의 역할과 팔로워십이 조직에 어떤 의미가 있는지에 대해서는 관심이 크지 않았다. 극지방의 빙산은 일부분만 바다 위에 모습을 드러낸다. 실제로 빙산의 80% 이상은 바다 밑에 가라앉아 있고 20%만 해수면 위에 노출된다. 조직도 빙산처럼 대부분의 모습은 수면 아래 가라앉아 있고, 리더가 수면 위에 솟아오른 빙산처럼 뽕족하게 모습을 드러낸다. 수면 아래에 있는 팔로워들이 어떤 역량을 발휘하고 어떤 수준의 성과를 내느냐에 따라 수면 위에 솟아있는 리더에 대한 평가가 결정되지만 리더와 리더십에 영향을 주는 팔로워의 모습이 수면 위에 드러나지는 않는다(신인철, 2007). 해수면 위에 노출된 부분만이 빙산의 전부가 아닌 것처럼 외부에 노출된 리더십만이 전체 조직의 모습을 나타낸다고 볼 수 없다. Kelley(1992)는 조직의 성공에 리더가 기여하는 바는 기껏해야 20% 정도이고, 팔로워가 기여하는 것은 80%나 된다고 하며 팔로워의 중요성을 역설했다. 손바닥도 마주쳐야 소리가 나듯이 리더도 팔로워 없이 조직을 성공적으로 이끌 수 없다는 것이다. 조직을 나무에 비유하면 팔로워는 나무를 떠받치고 영양분을 공급하는 뿌리에 해당한다고 볼 수 있다. 그만큼 조직과 리더십 영역에서 팔로워가 차지하는 부분이 크다고 할 수 있다.

그런데 팔로워는 조직에서 영원히 팔로워로 존재하지 않는다. 지금 팔로워인 사람도 때가 되면 조직에서 관리자의 지위에 올라 리더십을 발휘할 것이다. 지금 리더의 위치에 있는 사람도 한 때는 팔로워였고, 충실하게 팔로워 역할을 했기 때문에 조직에서 신임을 받아 리더의 자리에 오를 수 있었을 것이다. 그리고 현재 리더의 위치에 있는 사람도 지속적으로 상사의 팔로워 역할을 하고 있다. 그래서 본 연구는 부하 직원이 리더에게 팔로워십 행동을 하면서 리더로서의 정체성을 형성하고 리더십을 발휘하는 모습을 확인하고자 한다.

조직 구성원이 발휘하는 리더십은 비공식적인 리더로서 리더십을 발휘

하는 공유리더십에 해당한다(Morgeson, DeRue & Karam, 2010). 공유 리더십은 리더십을 발휘하는 사람이 팀 내에 임명된 리더 한 명에게 제한된 것이 아니라 리더 역할을 하는 사람이 여러 명 존재한다는 의미를 나타낸다. 그래서 팀원 모두에게 리더십이 골고루 나뉘져 있고, 필요와 상황에 따라 팀원들이 번갈아가면서 리더 역할을 수행하게 된다. 공유리더십은 팀이 자율적으로 기능하고 팀워크를 발휘하는 중요한 요인이다.

리더십은 발생하는 상황과 맥락에 따라 리더십의 영향력과 효과성이 바뀔 수 있다. 마찬가지로 공유리더십도 특정 맥락에서는 잘 발생하고 특정 맥락에서는 약하게 발생할 수 있다. 그래서 공유리더십 발생에 영향을 미치는 맥락적인 요소를 고려해야 한다. 현재 조직의 규모가 작아지고 유연해지고 컴퓨터와 정보 통신 기술의 발달로 인해 팀원들을 같은 장소에 배치할 필요성이 낮아지면서 업무 환경이 계속적으로 변화하고 있다. 이런 현상을 나타내는 개념을 업무 가상성(virtuality)이라고 한다. 업무 가상성은 조직 구성원이 지리적으로 분산된 정도와 분산된 동료 혹은 팀장과 협업하고 소통하기 위해 ICT 기술을 활용하는 정도로 생각할 수 있다. 본 연구는 기술 발달로 인해 업무 가상성이 더욱 높아지고 있는 상황이 개인이 조직 내에서 동료에게 리더십을 발휘하는데 어떤 영향을 미치는지 확인하고자 한다.

조직 내 비공식적인 리더로서 조직 구성원이 리더십을 발휘하는데 조직의 환경적인 요소뿐만 아니라 리더와의 관계적인 요소도 고려해야 한다. 관계의 요소로서 리더와 부하 직원 간에 중요하게 여기는 가치가 일치하는 정도에 따라 서로 간의 신뢰하는 정도가 달라지고 커뮤니케이션의 질적인 측면도 달라질 뿐만 아니라 동료에게 리더십을 행사하는 측면에도 변화가 있을 것이다.

본 연구는 부하 직원이 리더의 리더십에 영향을 미치는 팔로워십 행동이 공유리더십에 미치는 영향을 확인하고자 한다. 그리고 리더십에 영향을 미치는 환경적인 요인인 업무 가상성과 관계적인 요인인 리더와 부하의 가치 일치가 팔로워십과 공유리더십 간의 관계에 어떻게 영향을 미치는지 확인하고자 한다.

## Ⅱ. 이론적 배경 및 가설

### 1. 리더십

리더십은 조직 내에서 영향력을 행사하는 주체, 영향력 행사의 목적, 영향력 행사 방식, 영향력 행사에 대한 결과를 포함하는 등 학자들마다 정의하는 바가 다르다. 기본적으로 대부분의 학자들은 리더십을 조직 내 특정 한 사람이 조직 구성원과 관계를 형성하고 직무 수행을 향상시키기 위해 조직 구성원에게 영향력을 행사하는 것으로 가정을 한다(Yukl, 2012).

Bennis(2007)는 리더십은 리더, 부하, 그리고 리더와 부하가 성취하려고 하는 공통 목표 이 세 가지 요소를 포함한다고 말했다. 그리고 리더, 부하, 공통 목표 중 어느 한 가지라도 없으면 나머지 두 요소들도 존재할 수 없다고 주장했다. 그래서 리더십 이론도 리더 중심 이론과 팔로워 중심 이론으로 구분할 수 있다. 리더 중심의 리더십 이론은 리더십에 대한 전통적인 관점에 해당한다. 리더 중심 이론은 리더가 팔로워의 행동과 태도의 원인을 제공한다고 가정했다. 그래서 전통적인 리더십 이론은 리더의 특성과 행동이 독립변인이고 팔로워의 인식, 태도, 행동을 종속변인으로 가정하였다. 리더십에 대한 전통적인 관점은 리더십의 초기 이론을 구성했을 뿐만 아니라 카리스마 리더십 이론과 변혁적 리더십 이론을 형성하는 근간이 되었다. 그래서 비전 형성, 지적 자극과 같은 리더의 행동이 조직 몰입과 같은 팔로워의 태도와 행동에 영향을 준다고 생각한다. 이 이론과 관점에서 팔로워는 리더십 프로세스에서 적극적인 역할을 수행하지 않는다고 가정한다(Shamir, 2007)

하지만 조직의 성공과 리더십에 영향을 미치는 팔로워의 영향력을 무시할 수 없다. Kelley(1992)는 조직의 성과에 리더가 기여하는 바는 최대 20% 정도이고 나머지 80%는 팔로워의 영향이라고 주장했다. 이는 리더십에 있어서 리더의 역할 뿐만 아니라 팔로워의 역할과 기여가 굉장히 크다는 것을 의미한다. 리더십에 대한 명백한 진리를 생각해보면 리더는 팔로워가 있어야 존재할 수 있다. 그리고 팔로워가 조직에서 대부분의 업무를 수행한다. 그리고 업무를 처리하는 과정에서 팔로워는 리더에게 피드백을 제공한다. 리더십에서 팔로워를 빼놓고 생각할 수 없기 때문에 팔로

워 중심의 리더십 이론을 살펴볼 필요가 있다. 팔로워 중심의 리더십 관점은 리더 중심 이론과는 달리 팔로워가 리더십을 형성한다고 가정한 관점이다. 이 이론은 리더십이 형성될 때 팔로워가 인지적으로, 사회적으로 분명하고 중심적이고 역할을 한다고 주장한다. 팔로워 중심의 리더십 관점은 리더십을 역할이 아니라 조직 구성원이 공유할 수 있는 기능과 활동으로 생각한다. 그래서 리더와 팔로워를 고정된 역할로 간주하지 않는다. 팔로워 중심의 리더십 관점에 의하면 팀장과 부하 직원의 구분 없이 모든 구성원이 특정 시기에 집단을 이끌 수 있다(Shamir, 2007).

Shamir(2007)는 리더십을 이해하기 위해서는 리더와 팔로워를 리더십 관계를 공동으로 형성하는 사람으로 이해해야 한다고 주장하며 리더십 공동 형성(co-production) 이론을 제시했다. 리더십 공동 형성 관점에서 리더십은 리더와 팔로워가 함께 형성하는 관계를 의미한다. 이런 리더십 관계에서 팔로워는 리더와 함께 일하면서 집단의 목표, 비전을 발전시키고, 팀(work unit)과 조직의 성공에 필요한 행동을 발전시키는 역할을 한다. 그래서 리더십 공동 형성 관점은 팔로워를 수동적이고 리더에게 영향을 받는 존재가 아니라 리더십 프로세스에 적극적으로 기여하는 존재로 간주한다.

리더십을 전문적인 역할로 봐야 하는지 아니면 리더십을 영향력이 공유된 과정으로 볼 것인지에 대한 각기 다른 의견이 있다. 리더십을 전문적인 역할로 보는 관점은 리더십을 효과적으로 발휘할 사람을 리더로 선출해야 한다고 주장한다. 반면 리더십을 영향력이 공유되는 과정으로 보는 관점은 리더십이 사회 시스템에서 형성되어 구성원들 간에 확산되는 과정으로 간주한다. 리더십을 영향력이 공유되는 과정으로 보는 관점은 집단 내에서 팀장과 팀원을 비롯한 모든 구성원이 상황에 따라 언제든지 리더십을 발휘할 수 있다고 가정한다. 그래서 리더십을 영향력이 공유되는 과정으로 간주하는 관점은 리더십이 조직 내에서 수행하는 과업과 직무의 내용, 일하는 방식, 조직 구성원 간에 상호작용하면서 발생한다고 본다(Yukl, 2012). 팔로워 중심의 리더십 이론은 조직 구성원이 활동과 기능적인 측면에서 리더십을 공유할 수 있다고 간주하기 때문에 리더십을 영향력이 공유된 과정이라고 보는 관점과 유사하다고 생각할 수 있다.

리더십이 공유된 영향력이라고 가정할 때 리더와 부하의 관계를 고려해야 한다. 리더와 부하의 관계는 역할 형성 과정과 리더와 부하 간의 교환

관계가 시간이 지남에 따라 발전한다(Dansereau, Graen, & Haga, 1975). 리더와 부하의 교환 관계 초기에는 서로 주고받는 정보가 제한적이지만 상호작용의 횟수가 점차 증가하면서 교환 행동에 대해 서로에게 갖는 기대감이 생긴다. 팀장과 부하 직원 간의 관계와 역할이 형성되고 규범이 발전하면, 이들 간의 관계 안에서 서로의 행동을 예측할 수 있게 된다. 그리고 팀장과 부하 직원 간의 관계는 안정된 상태가 유지되고 서로 의지하는 관계로 발전하게 된다(Uhl-Bien, Graen & Scandura, 2000).

Shamir(2007)은 구성주의 관점(constructionist views)을 제시하면서 리더십 프로세스에 초점을 두고 리더와 팔로워가 어떻게 상호작용하고 리더십을 구성하는지를 확인했다(Fairhurst & Uhl-Bien, 2012). 구성주의 관점은 리더와 팔로워가 리더십과 조직의 성과를 공동으로 형성한다는 관점으로 조직 구성원들이 리더십 프로세스에 참여하는 방식에 대해서 설명한다(DeRue & Ashford, 2010). 구성주의 관점에 따르면 조직 내에서 개인의 리더십은 다른 동료와 상사에게 인정받으면서 형성된다. 팀장과 부하 직원이 상호작용하면서 상대방에게 본인의 리더십 정체성을 주장(claiming)하고 상대방에게 정체성을 인정받는 과정을 통해 리더십이 구성된다고 할 수 있다(DeRue & Ashford, 2010). 정체성을 주장하는 것은 구성원이 자신의 리더십을 상대방에게 나타내는 언어적, 비언어적 행동을 의미하고, 인정(granting)은 상대방에게 자신의 리더십을 지지받는 것이다. 예를 들어 본인이 집단 내에서 다른 동료에게 리더십 행동을 했는데 상대방에게 리더십 정체성을 인정받지 못한다면 리더십이 형성되지 않는다고 할 수 있다. 즉, 어떤 사람이 팀장이라도 부하 직원들이 팀장의 리더십을 인정하지 않는다면 실제로 이 팀장은 팀에서 리더십을 가진 리더라고 할 수 없다는 뜻이다.



## 2. 공유 리더십

공유 리더십은 분산된 리더십의 한 형태로 리더십이 임명된 팀장, 관리자에게 집중되는 것이 아니라 팀원 간에 분배된 것으로 팀의 속성(team property)을 의미한다. 공유 리더십을 통해 팀원들은 집합적으로 의사결정을 하고, 책임감을 공유하면서 목표 달성을 위해 서로를 이끈다. 그래서 공유 리더십은 팀 혹은 조직 내에서 팀원 간에 역동적으로 영향을 주는 과정이다(Pearce & Conger, 2003). 공유리더십의 전제는 임명된 리더만 리더십과 책임감을 갖는 것이 아니라 팀 구성원 개개인이 함께 리더십을 수행하는 것이다(Kirkman, Rosen, Tesluk, & Gibson, 2004).

공유 리더십이 최근 부각되고 있는 이유는 조직이 빠르게 변화하는 경영 환경에 효과적으로 대응하기 위해 리더십을 분배하고 공유해야 할 필요성이 커졌기 때문이다(정예지 & 김문주, 2015). 그리고 팀 성과에 영향을 미치는 요인에 대한 관심이 증가하면서 팀 성과를 향상시키는 요소로 공유 리더십이 주목받게 되었다. Morgeson, DeRue 및 Karam(2010)은 팀이 진화하는 것처럼 리더십도 변화해야 하고 팀의 성장에 따라 리더십에도 변화가 있어야 한다고 주장했다. 팀이 목표를 계획하고 있는 단계에 있는지, 목표를 달성하기 위해 적극적으로 직무수행을 해야 하는 단계인지에 따라 리더는 그에 맞는 리더십을 발휘해야 하고, 팀에서 요구하는 사항을 충족해야 한다고 주장했다. 그래서 조직은 팀 성과 향상을 위해 전통적인 수직적 리더십보다 팀원 간에 발생하는 상호작용에 더 큰 관심을 갖게 되었다(김미성, 한태영 & 최수일, 2014)

공유 리더십은 주목받은 시기에 비해 꽤 오래 전부터 생긴 개념이다. 공유 리더십은 Gibb(1954)가 처음으로 두 형태의 팀 리더십에 대한 아이디어를 제안하면서 나타났다. 두 형태의 리더십은 분산된 리더십(distributed leadership)과 집중된 리더십(focused leadership)이다. 분산된 리더십은 둘 이상의 개인에게 역할, 책임, 리더십 기능이 공유될 때 발생한다.

리더십은 집단 혹은 조직 내에서 구성원 간에 공유되고 분산될 수 있다. 최상위 리더가 빠르게 변화하는 복잡한 환경에서 효과적인 의사결정을 내리는데 필요한 정보를 충분하게 가질 수 없었기 때문에 리더십을 동

등하게 분산해야 한다는 요구가 있었다. 그리고 빠르게 변화하는 환경에서 변화에 대한 반응 속도는 조직 성공의 핵심 요인이기 때문에 조직 내에서 최상위 리더의 의사결정을 더 이상 기다릴 수 없게 되었다. 그리고 조직 내 이슈와 문제에 대한 대응 속도를 높이기 위해 조직 내에서 리더십을 분산시키고 구성원들에게 공유하게 되었다(Pearce & Conger, 2003) 공유리더십은 집단 내에서 발생한 속성이고 집단 구성원 간 상호작용과 공유된 경험을 통해 증가하거나 감소할 수 있다. 그리고 핵심적인 리더십 기능은 집단 구성원 간에 분산되고, 구성원들은 서로 영향력을 주고받게 된다(Drescher, Korsgaard, Welpe, Picot, & Wigand, 2014)

공유리더십은 공식적으로 팀 내에서 지정된 팀장의 리더십과 달리 리더십 기능이 집단 구성원에게 분산된 집단의 속성이고, 위계적이지 않고 수평적인 리더십을 의미한다(Drescher et al, 2014). 공유 리더십은 관계적인 현상이며 팀의 목표를 추구할 때 나타나는 팀원 간의 상호 영향력이다. 그래서 공유리더십이 나타나는 팀은 구성원들이 특정 분야에서 리더십을 발휘할 뿐만 아니라 다른 팀원이 발휘하는 리더십을 따른다는 특징을 갖고 있다. 팀원들은 목표 달성을 위한 직무 수행을 하는 과정에서 서로를 이끌게 되고 상대방이 이끌고 지시하는 바를 따르게 된다. 그래서 공유 리더십은 공식적인 관리자의 역할을 강조하는 기존의 리더십 패러다임과는 대조된다(Carson et al., 2007).

Morgeson 등(2010)은 리더십 발생 장소(locus)와 절차(formality)에 따라 위계적인 리더십과 공유 리더십을 구분하였다. 리더십의 발생 장소는 내부와 외부로 구분된다. 조직이 부여한 공식적인 권한을 가졌는지에 따라 공식적 리더십과 비공식적 리더십으로 구분된다. 리더가 팀 구성원에 해당하고 팀의 과업 순환(task cycle)에 개입하는 역할을 한다면 이 리더가 가진 리더십은 내부에서 발생한 것이다. 반면 리더는 팀의 구성원이 아니고, 팀의 단기적인 활동을 담당하는 경우, 이 리더십은 외부에서 발생한 것이다. 리더십의 절차(formality) 차원에 대해서, 팀 성과에 대한 책임이 조직에서 공식화 되었다면 공식적인 리더십이고, 팀 리더십과 성과에 대한 직접적인 책임이 없다면 비공식적인 리더십이다. 공식적인 동시에 팀 내부에서 발생한 리더십은 공식적으로 리더십을 부여받은 리더이자 팀원을 나타낸다. 팀 내부에서 발생했으며, 공식적인 리더십은 공식적으로 리더십을 부여받은 팀장을 통해 나타난다. 팀 리더와 프로젝트 매니저가

이런 리더에 해당된다. 팀 외부에서 발생했으며 공식적인 리더십은 팀원은 아니지만 리더십을 부여받은 사람이다. 이런 리더는 팀의 후원자(team sponsors), 코치, 조언자(advisor)가 대표적이다. 이들은 장기적인 관점에서 팀을 지원하고 방향을 제시하는 역할을 한다.

비공식적면서 팀 외부에서 발생한 리더십은 팀 외부에 있는 사람이 팀에서 중요한 필요를 충족시키고자 할 때 나타난다. 이런 리더에 해당되는 사람은 팀 멘토, 팀을 대변하는 사람(team champion)이다. 비공식적이면서 팀 내부에서 발생한 리더십은 특정 팀원이 비공식적인 리더로 등장하거나 팀원들이 리더십 책임감을 공유할 때 발생한다(Zaccaro et al, 2009). 공유리더십은 팀 내부에서 발생한 비공식적인 리더십에 해당한다. 앞서 서술했듯이 공유 리더십은 팀원들이 리더십 책임감을 공유할 때, 특정 팀원이 비공식 리더로 등장하면서 팀 내에서 공유 리더십이 생긴다.

공유리더십은 영향을 주는 과정에서 집단 내의 다른 구성원과 상호작용하는 행위를 포함한다. 공유 리더십은 의사소통, 사람의 행동과 사고에 영향을 주기, 제안하기, 다른 사람들에게 책임감을 갖게 하기 등의 행동으로 드러난다(Aime, Humphrey, DeRue & Paul, 2014). 공유 리더십을 통해 팀원 간의 신뢰, 응집, 몰입이 높아지기 때문에 공유 리더십을 통해 팀원 간의 유대 관계를 강화할 수 있다(Pearce & Conger, 2003).

공유리더십은 영향력 프로세스로서 집단 내 다른 구성원과 상호작용하는 것을 의미하고, 이는 커뮤니케이션, 영향력 행사(influencing), 제안하기(making suggestion), 책임지는 행동을 통해 나타난다. 조직 구성원에게 영향력을 행사하는 행동은 주로 공식적인 리더가 리더십을 발휘하는 행동을 의미한다(Hoch & Kozlowski, 2014). Hoch와 Kozlowski(2014)는 이런 리더십 기능을 집단 구성원들이 공유하면서 집단의 효과성이 향상된다고 가정했다.

팀 프로세스 연구자들은 인지, 정서, 행동 기능이 팀 효과성의 핵심 요소라고 주장했다(Kozlowski & Bell, 2003). 그래서 팀의 인지, 정서, 행동 기능을 다루는 것을 통해 리더의 효과성을 판단할 수 있다(Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). Hoch와 Kozlowski(2014)는 Kozlowski와 Bell(2003)의 팀 프로세스 개념화를 활용하여 공유 리더십을 팀원이 팀 프로세스를 향상시키기 위해 다른 동료에게 영향력을 행사한 행동으로 정의하고 공유리더십을 측정하였다.

팀 효과성의 요소 중 팀의 인지 기능은 팀 정신 모델(team mental model), 분산 기억(transactive memory), 팀 교육(team learning)으로 구성된다. 팀 정신 모델은 팀 업무의 핵심 요소에 대한 지식을 팀원들이 공유하고 체계적으로 이해하고 인지적으로 표현한 것을 의미한다. 분산 기억은 팀원들 사이에서 누가 어떤 정보와 지식을 알고 있는지에 대한 메타 지식을 의미한다. 분산 기억은 팀의 인지적인 효과성에 기여한다. 팀 학습은 경험과 관련된 개인들의 상호의존적인 지식이 영구적으로 변화한 것이고 개념적으로는 개별 학습과는 구별되는 개념이다.

팀 효과성 요소 중 정서 기능은 응집력(cohesion), 집단의 분위기와 정서, 집단 효능감, 갈등으로 구성된다. 응집력은 팀원들이 자신이 속한 팀에 매력을 느끼고 계속 이 팀에 남고자 하는 정도를 의미한다. 응집력은 대인관계 응집력, 과업 응집력, 집단에 대한 자긍심으로 구별된다. 집단의 분위기와 정서는 집단의 구성원이 느끼는 집단의 분위기를 의미한다. 집단 효능감은 구성원들이 집단에 요구되는 성과를 거둘 수 있는 능력을 집단이 갖고 있다고 생각하고 공유하는 믿음을 의미한다. 마지막으로 갈등은 둘 이상의 이해관계자들 간에 목표, 생각, 가치, 행동, 정서 등이 조화되지 않고 양립되지 않는다는 것을 개인이 지각하는 현상을 의미한다 (Kozlowski & Bell, 2003).

팀 효과성 요소 중에서 행동에 해당하는 것은 조정(coordination), 협업(cooperation), 커뮤니케이션(communication)이다. 조정(coordination)은 팀 업무 흐름(workflow)과 팀원 간의 상호 의존성을 관리하는데 필요한 행동이다. 협력은 상호의존적인 과업을 수행하기 위해 팀원 간에 서로 힘을 합쳐 돕고 개인이 노력한 정도로 정의할 수 있다. 협력은 갈등(conflict)과 반대되는 개념으로 볼 수 있고 팀 효과성과 관련된다. 커뮤니케이션은 구성원 간 언어적인 상호작용을 의미하며 구성원 간의 조정과 협력에 필수적인 역할을 하며 팀워크(teamwork)와 과업 수행을 향상시킨다. 팀 효과성과 관련된 행동 차원에서 커뮤니케이션은 과업 커뮤니케이션과 팀워크 커뮤니케이션이 있다. 과업 커뮤니케이션은 과업 관련 정보를 교환하고 문제를 해결하기 위한 방법을 발전시키는 것이고, 팀워크 커뮤니케이션은 구성원 간의 상호작용 패턴을 만들고, 관계의 깊이를 더하는데 집중한다 (Kozlowski & Bell, 2003).

팀 효과성 향상을 위해 동료의 인지, 정서, 행동에 영향을 주는 행동을

하는 사람은 리더십을 발휘한다고 볼 수 있다(Morgeson et al., 2010). 팀 프로세스를 구성하는 팀의 인지, 정서, 행동 차원을 향상시키기 위해 동료 팀원들이 서로 영향력을 행사하는 현상을 공유 리더십이라고 할 수 있다. 그리고 팀 내에서 비공식적으로 리더십 기능을 수행하는 조직 구성원을 통해 공유 리더십이 나타남을 확인할 수 있다. 그래서 본 연구는 공유 리더십을 개인이 비공식적인 리더로서 팀의 인지, 정서, 행동 차원을 향상시키기 위해 다른 동료에게 영향력을 주는 행동이며 분산되고 수평적인 형태의 리더십으로 정의하고자 한다.

Day, Gronn 및 Salas(2006)는 공유 리더십이 미래의 팀 발전과 성과 향상을 이끄는 요인으로 작용한다고 주장했다. 그리고 Wang, Waldman, 및 Zhang(2014)은 메타 분석을 통해 구성원 간에 공유 리더십을 발휘하는 팀의 구성원이 팀에 대한 만족도가 높고, 팀에 더 헌신하고 동료들에게 더 많은 협력 행동과 도움 행동을 한다는 것이 밝혀졌다. 공유 리더십의 효과는 업무가 복잡할 때 더 확실하게 나타난다. 그리고 공유 리더십은 일방적으로 영향력이 전달되는 전통적인 리더십과 달리 리더십의 공유와 상호 작용을 통해 새로운 아이디어의 개발, 기본과는 다른 문제해결 방식 도출 등으로 조직의 효과성에 정적인 영향을 미치게 된다(Pearce & Conger, 2003).

### 3. 팔로워십 행동과 공유리더십의 관계

기존에 팔로워들은 리더에게 의사결정, 문제 해결, 정보 수집, 목표 설정에 책임이 있다는 통념 때문에 리더에게 종속되었으며 복종 행동을 한다고 알려졌다. Carsten, Uhl-Bien, West, Patera 및 McGregor(2010)는 팔로워들이 자신의 역할에 주어진 요구 사항을 해결하고, 리더의 방식을 따르는 것으로 표현한다는 것을 발견했다. 하지만 직장의 변동적인 특성에 관심이 높아지고, 제조업 중심 경제에서 지식 중심 경제로 변화하면서 팔로워의 저항, 주도적 행동, 영향력 행사 전술에 대한 관심이 높아졌다(Uhl-Bien, Riggio, Lowe & Carsten, 2014). 팔로워가 리더의 지시에 복종하기만 하는 것이 아니라 리더에게 저항하고, 영향력을 행사하고, 주도

적으로 행동하면서 리더의 행동에 영향을 주기 때문이다.

팔로워십의 개념은 Kelley(1988)가 처음으로 제시했다. Kelley는 팔로워십을 조직 목표를 달성하는데 기여하는 팔로워의 효과적인 자질 혹은 역할로 정의했다. 효과적인 팔로워는 자주적이고 비판적으로 사고하는 사람이고 주저하지 않고 자신의 리더에게 건설적인 비판과 의견을 내고 리더의 조력자 역할을 한다. 리더의 의견과 방향성이 옳다고 생각하면 적극적으로 지원하면서 리더의 든든한 버팀목이 되어준다. 그래서 효과적인 팔로워는 리더의 리더십과 직무수행을 보완하고, 리더의 수고를 덜어주는 역할을 한다. 뿐만 아니라 자신이 속한 조직과 자신의 리더를 위해 재능과 역량을 유감없이 발휘하며 출선수범한다. 효과적인 팔로워는 자신에게 주어진 정보를 자발적으로 해석하고 주어진 사안, 목적, 방향성에 대해 건설적인 비판을 한다. 혁신적이고 창의적으로 생각하고 자기 자신과 동료에게 이익이 되는 의사결정을 한다. 그래서 효과적인 팔로워는 리더와 동료들에게 자기가 맡은 일보다 훨씬 많은 일을 한다는 평을 들을 뿐만 아니라 적극적이고 주도적으로 생각하는 사람으로 인정받는다(Blanchard et al, 2009).

Kelley(1992)는 효과적인 팔로워와 관련된 행동으로 팔로워십을 개념화하였고 효과적인 팔로워십의 특징을 독립 비판적 사고(independent critical thinking)와 적극적인 참여(active engagement) 두 차원으로 정의했다. 독립 비판적 사고는 자신에게 주어진 정보를 분석하고, 꼼꼼하게 상황을 판단하고 비판적인 의견을 제시하는 팔로워의 행동과 태도를 의미한다. 독립 비판적 사고의 대표적인 예는 리더의 의견에 건설적인 비판을 하는 것이다. 팔로워는 리더에게 영향력을 끼칠 수 있는 능력이 있고, 조직의 목표를 달성하고 성취하는데 기여할 수 있는 능력이 있다(Carsten et al, 2010). Collinson(2006)은 업무 현장에서 저항하는 자아의 중요성을 강조했다. 리더는 자신의 의사결정에 대한 부하 직원의 반대 의사 표명을 통해 자신이 실행하고자 하는 정책과 실제 실행 간의 차이를 인식할 수 있게 되고, 조직의 목표와 성과 측정 방법을 반복적으로 변경할 수 있게 된다.

독립 비판적 사고와 유사한 팔로워의 특성과 행동으로는 영향력 행사 전술(influence tactics)과 건설적 저항(constructive resistance)이 있다. 영향력 행사 전술은 다른 사람의 태도와 행동에 영향을 미치기 위해 의도적

으로 사용하는 행동 유형을 의미한다. 팔로워는 리더의 행동을 조성하고 정의하기 위해 의도적으로, 전략적으로 영향력 행사 기술을 사용한다. 영향력 행사 기술은 부하가 원하는 결과가 만들어지도록 상사의 동기를 높이는 것을 의미한다. 상향식 영향력 기술은 부하 직원이 원하는 결과를 얻기 위해 상사에게 하는 행동을 의미한다(Higgin, Judge & Ferris, 2003). 건설적 저항은 팀장과 문제를 공개적으로 의논하고 관련된 사안에 대해 문제 제기를 하고, 설명과 협상을 요청하는 부하 직원의 행동을 의미한다(Waldron, 1991). 그리고 건설적 저항은 팔로워가 업무와 관련하여 상사와 유용한 정보를 교환하기 위해 의사소통하는 노력으로도 볼 수 있다(Uhl-Bien et al, 2014). Carsten과 Uhl-Bien(2013)은 리더십을 공동으로 형성한다는 팔로워의 신념은 자신의 팀장에게 건설적인 저항을 하는 것과 관련이 있다고 주장했다. 하지만 이런 신념이 부족한 팔로워는 팀장의 비윤리적인 요청에 그대로 복종하는 경향이 있다. Chaleff(1995)는 팔로워가 리더에게 비판적이고 정직한 피드백을 하면서 리더와 맞설 수 있어야 하기 때문에 팔로워는 효과적인 팔로워십을 위해서 팔로워는 책임감이 높아야 하고 리더의 의견에 맞설 수 있어야 한다고 주장했다. 리더의 파트너 역할을 수행하는 효과적인 팔로워를 Chaleff는 용감한 팔로워라고 지칭했다. 용감한 팔로워는 자신이 옳다고 생각하는 것과 조직과 리더가 제시하는 정책과 충돌할 때 자신이 느끼는 리더와 조직의 잘못된 점을 과감하게 이야기한다. 그리고 리더의 결정이 조직의 목적을 달성하기 위해 꼭 필요한 부분이라면 용감한 팔로워는 리더의 결정을 지지하고 리더가 결정한 방향을 적극적으로 따른다(Chaleff, 1995).

효과적인 팔로워십 행동의 두 번째 차원은 적극적인 참여(active engagement)이다. 적극성이 높은 팔로워는 주도권과 주인의식을 가지고, 능동적으로 직무를 수행한다. 이런 팔로워들은 조직의 목표를 달성하기 위해 많은 노력을 기울이고, 최소한의 직무 요구 이상의 책임감을 갖고 일한다. 적극적인 참여와 유사한 팔로워의 특성과 행동으로 계획을 세우고 환경에 영향을 주고, 변화를 주어 자신에 맞추고자 하는 창의적이고 계획적인 방식을 의미하는 주도적 행동(Proactive behaviors)이 있다.(Uhl-bien et al., 2014). 업무에 적극적으로 참여하는 팔로워는 동료와 상사의 기대를 뛰어넘는 성과를 보이고 성장한다(Kelley, 1992). Dvir과 Shamir(2003)는 많은 책임을 지고, 주도권을 많이 행동하며, 업무에 적극

적으로 임하는 등 자신의 시간과 노력을 팔로워 역할에 투자하는 것이 적극적으로 참여하는 팔로워의 특징으로 정의했다. 자신의 업무에 대해 주도적인 팔로워는 사회적인 상호작용 과정에서 자기 표현을 더 하고, 자기 점검(self-monitor)을 더 한다(Dvir & Shamir, 2003). 적극적인 참여도가 높은 팔로워는 업무에 대한 책임감을 더 많이 갖고, 도전 정신이 높고, 자율적으로 직무수행을 하는 경향이 있으며 자기 점검 능력 또한 높다. 자기 점검을 많이 하는 조직 구성원은 자신을 둘러싼 환경을 잘 파악하고, 변화의 단서를 잘 포착하고, 자신의 태도와 행동을 효과적으로 조정한다. 그리고 자신의 태도와 행동을 상대방에게 적절하게 드러낸다(Zhu, Avolio & Walumbwa, 2009). Zhu, Avolio, Walumbwa(2009)는 적극적으로 과업에 참여하는 팔로워의 특징은 주도적으로 행동하고 적극성을 가지는 것, 자신의 업무에 대한 학습 지향성을 드러내는 것으로 정의했다.

조직 구성원이 팀장에게 팔로워십 행동을 하면서 리더십을 함께 구성하는 과정은 리더와 부하의 교환 관계 관점으로도 이해할 수 있다. 부하 직원은 팀장에게 팔로워십 행동을 하면서 팀장의 행동과 특성에 영향을 줄 뿐만 아니라(Howell & Shamir, 2005), 리더와 리더십을 함께 만드는 역할을 한다고 할 수 있다. 부하 직원이 복잡한 의사결정 과정에 팀장과 함께 기여하면서 자신감을 갖게 되고, 문제의 원인을 진단하고 해결하는 과정에서 리더십을 배우는 기회를 갖게 된다(Graen & Uhl-Bien, 1995). 리더는 부하의 노력과 헌신, 적극적인 행동에 대한 보답으로 부하 직원의 커리어에 도움이 될 수 있는 핵심 인물과 네트워크를 쌓을 기회와 정보를 얻을 기회를 부하에게 줄 뿐만 아니라 직무 수행에서 자율권(discretion)을 부여한다(Banks et al, 2014; Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012; Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005). 뿐만 아니라 부하 직원은 팔로워십 행동을 통해 팀장과의 관계가 발전하면서 다른 팀원에게는 공개되지 않은 팀에 대한 깊이있는 정보와 팀의 자원을 팀장으로부터 얻게 된다. 그리고 팀장과 함께 팀의 비전을 세우는 과정에 함께 참여하면서 자신에게 리더의 권한이 위임된 것을 느끼고, 팀의 미래에 대한 기대와 몰입이 높아진다(Zhang, Waldman & Wang, 2012). 부하 직원은 리더와의 관계를 통해 동료와 효과적으로 상호작용하는 방식을 보고 배우고, 이후 동료와 협력적으로 소통하면서 업무 지식, 아이디어, 자원을 공유하고 상호 간에 지원하고 팀 목표 달성을 위해 협업을 하게 되고



(Abu Bakar & Sheer, 2013) 부하 직원에게 리더십 정체성이 형성된다.

리더십 정체성의 형성은 상대방의 인정에서부터 시작된다. 정체성을 인정받는 것은 상대방에게 자신의 정체성을 주장한 행동에 대한 반응으로 나타나지만, 상대방에게 정체성을 주장하는 과정 없이 정체성을 인정받을 수도 있다. 구성원이 다른 동료에게 리더십 영향력을 행사하거나 리더로서 정체성을 주장할 때 그 정체성을 상대방에게 인정받으면 리더십이 나타난다(DeRue & Ashford, 2010). 그래서 팀장이 항상 부하에게 영향을 주고 이끌기만 하는 것이 아니라 부하의 의견을 따르고 영향을 받을 수도 있다(Uhl-Bien et al., 2014). 부하 직원은 팀장에게 팔로워십 행동을 하면서 리더십 프로세스에 참여하고 팀장에게 팀장의 파트너이자 집단의 비공식적인 리더로 인정받을 것이다(DeRue & Ashford, 2010). 부하 직원은 팔로워십 행동을 통해 팀장의 생각과 행동에 영향을 준다(Higgin, Judge & Ferris, 2003; Tepper et al, 2006). 그리고 팀장에게 리더십 정체성을 인정하고 팀장의 파트너로서 인정을 받게 된다. 부하 직원은 팀장이 팀의 비전을 세우는 것에 참여하게 되고 깊이있는 팀의 정보를 비롯한 팀장의 리더십과 권한을 공유받게 된다(Zhang et al, 2012). 즉, 부하 직원이 팀장으로부터 리더의 권한을 공유받고, 비공식적인 리더로 인정받으면서 리더십 정체성이 형성되는 것이다.

리더십 정체성은 자신이 속한 집단에서 리더로서 생각하고 행동하는 동기로 작용하게 된다. 리더십 정체성이 형성되면서 본인 스스로를 집단의 리더로 생각하게 되면 다른 사람을 이끌고 영향을 주려는 동기가 높아진다. 리더십 정체성을 형성한 사람은 리더십 프로세스에 참여하고, 리더로서의 책임감을 추구하게 된다(DeRue & Ashford, 2010). 팀장에게 팔로워십 행동을 하면서 부하 직원은 리더십 정체성을 가진 뒤 비공식적인 리더로서 팀의 프로세스를 향상시키려는 의도를 갖고 동료에게 리더십을 발휘하고자 할 것이다. 부하 직원이 팀장에게 팔로워십 행동을 할수록 부하 직원에게 리더십 정체성이 형성되면서 인지, 정서, 행동적인 측면에서 동료에게 영향을 주고자 하는 공유 리더십이 더 나타나는 것이다.

가설 1. 팔로워십 행동은 공유 리더십에 정적인 영향을 줄 것이다.

#### 4. 팔로워십과 공유리더십과의 관계에 영향을 미치는 업무 가상성의 조절 효과

앞서 서술한 바와 같이 부하 직원의 팔로워십 행동은 공유 리더십과 관련된다고 예상할 수 있다. 하지만 부하 직원의 팔로워십 행동이 항상 공유 리더십을 이끌 것으로 생각할 수는 없다. 왜냐하면 팔로워십 행동과 공유 리더십과의 관계에 영향을 미치는 환경적인 요인을 고려해야 하기 때문이다. 집단 내 팀장과 부하 직원과의 관계에 영향을 미치는 업무 가상성이 팔로워십 행동과 공유 리더십 간의 관계에 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

가상 팀(Virtual team)은 지리적으로 조직적으로 분산되어 있는 근로자들이 전자통신을 활용하여 일하는 팀을 의미한다(Townsend et al, 1998). 업무 가상성과 가상 팀에 대한 연구는 조직의 핵심 근로자들이 지역적으로 흩어지고 컴퓨터와 정보 통신 기술의 발달로 인해 조직의 규모가 작아지고 유연해지면서 본격적으로 진행되었다. 제조업 중심의 직무 환경에서 정보/서비스 중심으로 직무 환경이 변하고 정보화(informated)의 수준이 높아졌다(Chudoba, Wynn & Watson, 2005; Townsend, DeMarie, & Hendrickson, 1998). 그리고 컴퓨터 네트워크를 통한 작업을 수행할 수 있게 되면서 팀원들을 동일한 장소에 배치해야 할 필요성이 감소하면서 업무 환경의 변화로 이어졌고 결국 업무 가상성 연구의 필요성이 증가했다(Chudoba et al, 2005).

업무 가상성은 조직 구성원이 시공간적으로 분산된 정도와 다른 조직 구성원과 협업과 소통을 하기 위해 ICT 기술을 활용하는 정도로 정의된다. 업무 가상성이 높은 조직과 팀은 구성원 간의 커뮤니케이션을 할 때 시공간의 제약이 있지만 컴퓨터, 스마트폰과 같은 ICT 기술을 활용하여 시간과 공간에 구애받지 않고 다른 동료들과 커뮤니케이션하고 업무를 원활하게 관리할 수 있게 되었다. 그래서 업무 가상성의 개념에 ICT 기술 활용 빈도가 포함되었다(Bell & Kozlowski, 2002). ICT 기술을 활용하는 이유는 다른 동료와의 시공간적인 제약을 극복하기 위함이지만 물리적으로 같은 공간에서 일하는 구성원 간에도 소통과 협업을 위해 ICT 기술을 활용한다(Kirkman & Mathieu, 2005). 오히려 현재 직장인이 사용하는

ICT 기술 수준과 활용 빈도가 높고 활용 범위가 넓기 때문에, 같은 공간에서 일하는 팀장과 부하 직원 간에도 협업과 소통을 할 때에 대면 상호작용뿐만 아니라 ICT 기술을 활용한 비대면 상호작용을 한다고 볼 수 있다(cf. Griffith et al., 2003; Straus & Olivera, 2000). 그래서 협업과 소통을 위해 ICT 기술을 활용하는 것은 업무 가상성의 구성 요소라고 할 수 있다(Kirkman & Mathieu, 2005). 본 연구는 업무 가상성을 구성하는 요인으로 팀장과의 시공간적 분산과 팀장과 협업과 소통을 위해 ICT 기술을 활용하는 빈도를 고려하고자 한다. 그래서 본 연구는 업무 가상성(virtuality)을 팀장과 부하 직원 간 시공간적 분산과 협업과 소통을 위해 ICT 기술을 활용하는 빈도로 정의했다(Chudoba et al, 2005).

현대 직장인들은 ICT 기술을 활용하여 일과 삶을 균형있게 관리할 수 있게 되었고, 시공간적인 제약에도 불구하고 동료들과 커뮤니케이션을 할 수 있게 되었다(Ferrazzi, 2014). ICT 기술이 조직과 근로자에게 여러 가지 혜택을 주었지만 커뮤니케이션 측면에서 ICT 기술을 활용한 비대면 상호작용의 단점도 존재한다. 공간적인 제약으로 인한 업무 가상성 증가 때문에 팀장과 팀원 간의 대면 상호작용과 자발적인 소통이 줄어들 뿐만 아니라(O'Leary & Cummings, 2007) 팀장은 팀원의 직무수행을 관리하는데 더 큰 어려움을 겪게 된다(Bell & Kozlowski, 2002). 뿐만 아니라 팀장과 팀원 간의 자발적인 소통 감소는 시간적인 분산으로 인한 제약으로 비롯된다. 시간적인 분산으로 인해 팀장과 부하 직원 간의 동시적인 상호작용과 즉각적인 문제 해결의 가능성이 낮아진다(O'Leary & Cummings, 2007). 뿐만 아니라 팀장과 부하 직원 간의 비대면 상호작용이 증가하면서 상호 간의 신뢰를 구축하는데 있어서 대면 상호작용에 비해 시간이 오래 걸릴 수 있다. 왜냐하면 상대방이 보낸 메신저, 모바일 메시지에 즉각적으로 답장을 주고받는 것이 어렵기 때문이다. ICT 기술을 활용하여 협업을 하게 되면 정보 교환에 있어서 시간 지연이 발생하고, 정보를 잘못 이해할 가능성이 높아질 뿐만 아니라, 상대방이 보낸 메시지의 의미와 뉘앙스를 명확하게 파악하는 것이 어렵다(Gilson, Maynard, Young, Vartiainen, & Hakonen, 2015).

팀장과 팀원 간에 시공간적인 분산이 높으면 팀원들은 전반적인 팀 환경과 동떨어질 가능성이 있다(Bell & Kozlowski, 2002). 같은 건물 안에 있지만 다른 층에서 근무하는 동료들도 지리적으로 떨어져 있다고 생각할

수 있다. 같은 공간에서 일하는 사람들도 운영상 거리와 친밀적인 거리의 영향을 받을 수도 있다. 이와 관련된 문제는 업무 가상성이 높은 집단에서 더 일반적이다(Ferrazzi, 2014).

매체 동시성 이론(media synchronicity theory)에 의하면 조직 구성원들은 동시적인(synchronicity) 상호작용과 비동시적인(asynchronicity) 상호작용을 한다. 동시적 상호작용은 구성원들 간 같은 시간에 의사소통을 하는 것을 의미하고, 비동시적 상호작용은 구성원 간의 소통에서 시간 지연이 발생하여 실시간 소통이 진행되지 않는 것을 의미한다. 이메일이 대표적인 비동시적 상호작용이다, 팀장과 부하 직원의 경우 비동시적 상호작용은 메시지를 교환하는데 시간차가 생기기 때문에 커뮤니케이션의 질을 저해할 수 있다(Kirkman & Mathieu, 2005). Griffith와 Neale(2001)은 채팅이 동시적 의사소통 매체로써 정보 손실을 최소화하는 장점이 있다고 주장했지만 컴퓨터, 모바일 메신저도 엄밀히 말하면 동시적 의사소통이라고 볼 수 없다. 왜냐하면 상대방에게 메신저를 보냈는데 상대방이 곧바로 확인하고 답장을 서로 주고받는 상황은 동시적 의사소통에 해당할 수 있다. 하지만 상대방이 보낸 채팅 내용을 즉시 확인하지 못하면서 답변의 시간 지연(time-lag)이 흔하게 발생한다. 그래서 본 연구는 컴퓨터, 모바일 메신저를 활용한 커뮤니케이션도 비동시적 상호작용의 범주에 해당한다고 가정했다.

업무 가상성이 높은 조직은 팀장과 부하 직원 간 대면 상호작용이 부족하다. 대면 상호작용을 통해 상호 간의 언어적, 비언어적 단서를 파악할 수 있는데 비대면 상호작용을 하게 되면 이런 단서들을 포착하기 어려워진다. 예를 들어, 재택근무를 하는 직원의 경우 사무실에서 근무하는 직원과 네트워크가 분리되면서 고립을 경험하게 되고 직접 만나서 소통할 때보다 동료와 정서적인 교류를 하기 어렵게 된다. 그래서 지리적으로 분산된 팀의 팀장과 부하 직원은 대면 상호작용이 잦은 팀보다 관계를 발전시키기 어렵다(Kirkman et al, 2002).

팀장과 부하 직원 간의 시공간적인 분산이 높다면 팀장과 부하 직원 간 대면 상호작용은 감소하고 비대면 상호작용이 증가하면서 의사소통을 위한 컴퓨터 채팅, 모바일 메신저와 같은 ICT 기술 활용 빈도가 증가하게 된다. 리더와 부하 직원 간의 업무 가상성이 낮으면 리더십 정체성을 형성한 부하 직원이 팀장과 교환하는 정보와 데이터가 풍부해지면서 팀을

둘러싼 상황과 전반적인 환경을 잘 인식하게 된다. 뿐만 아니라 깊이있는 정보와 맥락적인 정보, 비언어적인 정보까지 파악할 수 있게 된다(Bell & Kozlowski, 2003). 이로 인해 팀이 추구하고자 하는 방향성을 명확하게 인식하면서 동료 직원들에게 적절한 리더십 행동을 할 수 있게 된다. 반면 리더와 부하 직원 간 업무 가상성이 높은 상황에서는 부하 직원과 팀장이 교환하는 정보와 데이터가 상대적으로 피상적이고 빈약해지면서 팀을 둘러싼 여러 상황을 모호하고 추상적으로 파악하게 되고 복합적으로 이해하기 어려워진다. 팀장과 부하 직원 간의 업무 가상성이 높으면 우연히 새로운 아이디어를 나누며 교류할 수 있는 기회들이 줄어든다. 오히려 리더와 부하 직원 사이에 의사소통의 속도가 느려져서, 정보 교환의 시간차가 발생하고, 상호작용의 시간 지연으로 인해 상호 간의 오해가 발생할 수 있다(Yukl, 2012). 그래서 리더와 부하 직원 간의 업무 가상성이 높은 상황은 팔로워십 행동을 통해 리더십 정체성을 가진 부하 직원이 동료에게 리더십 행동을 하는데 머뭇거리게 만드는 요소로 작용할 것이다.

가설 2. 업무 가상성은 팔로워십 행동과 공유 리더십과의 관계를 조절할 것이다. 팔로워십과 공유리더십 간의 정(+)-적인 관계는 업무 가상성이 높을 때보다 낮을 때 더 강하게 나타날 것이다.

## 5. 팔로워십과 공유리더십과의 관계에 영향을 미치는 가치 차이의 조절 효과

앞서 서술한 바와 같이 부하 직원의 팔로워십 행동과 공유 리더십과의 관계는 팀장과 부하 직원 간의 업무 가상성 정도에 따라 달라질 수 있다. 업무 가상성 뿐만 아니라 리더와 부하 직원의 관계적인 요소가 팔로워십 행동과 공유리더십 간의 관계에 영향을 미칠 수 있다. 관계의 요소로서 리더와 부하 직원 간에 중요하게 여기는 가치가 차이나는 정도에 따라 부하 직원이 동료에게 공유 리더십을 하는 정도가 달라질 수 있을 것으로 예상했다.

가치 차이(value incongruence)는 가치 일치와 반대되는 개념으로, 개인의 가치와 리더의 가치가 부합하지 않는 것이 가치 차이를 의미한다(Edwards & Cable, 2009; Kristof, 1996). 가치 차이와 대비되는 개념인 가치 일치(value congruence)는 업무에 대한 가치에 대한 리더와 부하 직원 사이의 적합성 혹은 유사성을 의미한다(Jung, Yammarino & Lee, 2009). 리더와 부하의 가치 일치와 같은 범주에 속하는 개념으로는 개인-상사 부합, 관리자-종업원 목표 일치 등이 있다(Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). 일반적으로 개인과 리더의 부합은 개인-환경 부합의 하위 차원 중 하나로 여겨진다(Kristof-Brown et al 2005). 왜냐하면 부하 직원은 리더를 통해 조직이 추구하는 가치와 업무 환경에 대한 정보를 전달받기 때문이다(Vianen, 2018). 사람들은 자신과 비슷한 사람에 더 끌리고 신뢰하게 되기 때문에 팀장과 부하 직원 간의 가치 차이는 부하 직원의 태도와 행동에 영향을 준다(Cable & Edwards, 2004). 개인 수준에서 가치는 자신의 의견, 태도, 행동을 통해 자기표현을 통제하는 비공개적인 규범이다(Naus, van Itersson, Roe, 2007)

리더와 부하 직원 간의 가치 차이 수준은 조직 내 커뮤니케이션 활성화와 관련이 있다. 여기서 조직 내 커뮤니케이션은 리더와 부하 직원 간 관계를 비롯한 조직 구성원 간 지식과 정보 교환을 의미한다. 상사와 가치 차이가 적을수록 팀장과 부하 직원이 사건을 비슷한 방식으로 해석하고, 서로 중요하게 여기는 것에 대한 기준을 공유하게 된다. 그리고 조직에서 발생하는 사건을 해석하고 분류하는 공통적인 도식이 형성된다. 이렇게

형성된 도식을 통해 팀장과 부하 직원 간의 커뮤니케이션 과정에서 발생할 수 있는 불확실성이 감소한다. 가치 차이가 적을수록 부하 직원과 상사 간의 상호작용 횟수와 질적 측면이 향상되고 상호작용 과정에서 부하 직원은 상사가 어떤 방식으로 말하고 행동할지 예측을 더 잘할 수 있게 된다(Edwards & Cable, 2009).

반면 리더와 부하 간 가치 차이가 크면 커뮤니케이션 과정에서 발생할 수 있는 정보의 불확실성이 증가하고 상호작용의 빈도도 줄어든다(Edwards & Cable, 2009). 하지만 가치 차이가 높을수록 조직 구성원의 직무 몰입이 감소하고, 과업 수행, 조직 시민행동도 낮아지는 등 전반적인 직무수행에 부정적인 영향을 미친다(Vogel, Rodell & Lynch, 2016). 가치 차이가 높을수록 직무 소진을 경험하게 되고 부정적인 감정이 커지고 직무 만족도 감소한다(Naus, van Iterson & Roe, 2007; Siegall & McDonald, 2003). 조직 구성원의 내면화된 가치는 자신의 행동 기준으로 작용하는데 팀장의 가치가 부하 직원의 가치보다 지배적인 경향이 있고, 조직 내 행동 측면에서 리더의 가치가 우선순위에 있기 때문에 개인의 가치는 우선순위에서 밀릴 것이다. 개인의 가치와 조직 가치가 일치하지 않으면, 조직 구성원은 자신의 가치가 집단 내에서 무시당할 수 있는 것이다(Naus, van Iterson, Roe, 2007). 조직 구성원 개인의 행동에 영향을 미치는 가치 차이의 직접 효과 측면에서는 팀장과 부하 간의 가치 차이가 클수록 커뮤니케이션과 신뢰를 낮출 것이다. 팀장과 구성원 간 가치 차이가 조직 구성원의 행동에 영향을 주기 때문에 팀장과 조직 구성원 간의 가치 차이가 크면 조직 구성원이 다른 동료에게 리더십 행동을 적게 할 것으로 추론할 수 있다.

가치 차이가 조직 구성원에게 부정적으로 영향을 미치는 직접 효과에도 불구하고 본 연구는 팔로워십과 공유리더십 간의 관계에 미치는 가치 차이의 효과를 생각하고자 한다. 본 연구는 WVS의 가치 중 변화에 대한 개방성에 해당하는 자율성(autonomous)과 다양성(variety)에 대한 팀장과 부하 직원의 가치 차이가 팔로워십과 공유리더십 간의 관계에 미치는 영향을 고려하고자 한다.

일반적인 가치와 달리 업무 가치(work value)는 일과 관련된 가치이며 일반적인 가치를 일의 맥락에서 구체적으로 응용한 개념이다. 업무 가치(work value)는 업무(work)를 통해 나타나는 다양한 욕구와 목표에 대한

인지적인 표현을 의미하고, 일과 관련된 다양한 측면(e.g., 급여, 자율성, 직무 환경)과 업무 관련된 성과(e.g., 달성, 충족, 명성)에 대한 일반적인 신념을 나타낸다. 그래서 업무 가치는 근로자(worker)가 직업과 일에 있어서 무엇을 중요하게 여기는지에 대한 질문에 답을 제시한다(Lyons et al, 2010).

업무 가치는 Schwartz(1992)의 가치 연구를 근간으로 한다. Edwards와 Cable(2002)는 Schwartz(1992)의 척도를 바탕으로 하여 일반적인 가치 개념을 일의 맥락에서 적용하고자 WVS(work value scale)를 만들었다. WVS는 기본적인 인간 동기를 구별하는 두 개의 축으로 구성된다. 첫 번째 축은 변화에 대한 개방성(openness to change) 대 유지(conservation)이다. 변화에 대한 개방성과 유지는 새로운 지식과 기술에 대한 지적인 호기심과 정서적인 흥미를 추구하는 것과 확실성, 현상 유지를 추구하는 것으로 구별된다. 두 번째 축은 자기 고양(self-enhancement) 대 자기 초월(self-transcendence)이다. 자기 고양과 자기 초월은 개인의 이익을 향상시키는 것과 다른 사람들의 복지를 증진시킨다는 측면에서 대조되는 가치라고 할 수 있다. Edwards와 Cable(2002)은 일에 대한 핵심 가치로 이타심(altruism), 관계(relationship), 보상(pay), 안정성(security), 권위(authority), 특권(prestige), 다양성(variety), 자율성(autonomy)을 제시했다.

WVS의 첫 번째 축에 해당하는 변화에 대한 개방성은 변화를 지향하고, 새로운 시도를 하고 융통성을 발휘하는 것을 중요하게 여기는 가치를 의미하며 다양성(variety)과 자율성(autonomy)을 포함하는 개념이다(Brown & Trevino, 2009). 현재 조직 환경은 공식적인 리더 한 명이 업무 관련 의사결정을 다 내릴 수 없을 만큼 변화의 양상이 복잡하고 빠르며 팀이 처리해야 할 과업에 요구되는 지식과 기술이 그 어느 때보다 다양하고 복잡하다. 뿐만 아니라 경쟁의 변화, 고객 요구의 변화 등 급격한 변화가 있는 환경에서 일하기 때문에(Manz & Sims, 1993; Yukl, 2006; van Knippenberg, 2017) 변화에 대한 개방성은 팀장과 관리자를 비롯한 조직 구성원들이 중요하게 여겨야 할 가치라고 할 수 있다.

자율성(autonomy)은 Schwartz(1992)의 자기 주도(self-direction)에서 비롯된 가치 개념이다. 자기 주도는 통제와 숙달 및 자율성과 독립성의 상호작용 요구사항에 대한 인간의 필요에서 비롯되었다. 업무 가치에서 자



울성은 자유, 독립성, 업무에서 시간계획과 직무 절차를 결정하는 것에 있어서 재량권을 발휘하는 것과 관련되며 Hackman과 Oldham(1976)의 직무 특성 이론(job characteristic theory)의 자율성에 관련되는 개념으로 볼 수 있다. 특히 부하 직원이 업무의 자율성과 팀 작업 관리 기술에 대한 자신감을 가지면 리더십을 발휘할 가능성이 더 커진다(Carson et al, 2007). 조직 구성원의 직무 자율성이 높을수록 위험 감수를 더하고, 대안적인 생각, 문제 해결을 더 많이 하고, 자기 결정(self-determination)의 여지가 높아진다. 자율성이 높으면 조직 구성원은 대안적인 방식을 더 많이 선택하여 과업을 수행하고, 자신의 일에 대한 주인의식과 주도성 또한 높아진다(Hartog & Belschak, 2012).

다양성(variety)은 Schwartz(1992)의 삶의 자극(stimulation)에서 비롯된 가치이다. Schwartz는 삶의 자극이 인간이 갖고 있는 근본적인 자기 주도적인 가치와 욕구와 관련된다고 주장했다. 삶의 자극에 대한 필요는 자기 주도적으로 자신의 삶을 영위하려는 욕구와 관련된다. 흥미진진한 삶(exciting life), 다채로운 삶(varied life), 대담성이 이에 해당된다. 업무 가치에서 다양성은 자신의 직무에서 다양한 일을 하는 것을 추구하고 선호하는 것과 관련되며 Hackman과 Lawler(1971)가 제안한 직무 특성의 6가지 요소 중 하나인 과업 다양성(task variety)과 관련되는 개념으로 볼 수 있다. Hackman과 Lawler(1971)는 직장에서 직원에게 업무에서 광범위한 업무를 수행하도록 요구하는 정도가 과업 다양성을 의미한다고 제시했다.

조직 구성원이 변화에 대한 개방성 가치를 중요하게 인식하면 다른 구성원들의 특성을 존중하고 차이로 인해 발생하는 소수 의견이 있더라도 이런 의견을 통해 창의적인 해결책과 대안을 도출하면서 집단의 문제 해결과 의사결정 능력이 향상될 수 있다(Mannix & Neale, 2005), 팔로워십 행동을 통해 자신이 속한 집단의 여러 구성원에게 업무 관련 정보를 공유하면서, 집단 구성원들 간에 주변 상황을 묘사하고 설명하며 예측하는데 도움을 주는 공유 정신 모형이 형성되고(Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, & Cannon-Bowers, 2000) 결과적으로 공유리더십에 영향을 미치는 팔로워십의 효과의 크기가 증가할 것이다.

팔로워십 행동과 공유리더십 간의 관계 측면에서 살펴보면 팀장과 부하 직원의 가치 차이는 부하 직원 자신이 옳다고 생각하는 것과 조직과 리더가 제시하는 의사결정이 충돌할 때 자신이 느끼는 리더와 조직의 잘

못된 점을 과감하게 이야기하고 주도권과 주인의식을 갖고 능동적으로 일하는 팔로워십 행동의 영향력을 강화시켜 팔로워십 행동과 공유리더십 간의 관계를 강화시킬 것이다. 이런 이유로 리더와 부하 직원 간의 가치 차이가 클수록 팔로워십 행동과 공유리더십 간의 관계에 더 크게 영향을 미칠 것이다. 부하 직원이 리더보다 변화에 대한 개방성 가치를 더 중요하게 여길수록, 팔로워십 행동과 가치 차이의 상호작용이 공유리더십에 미치는 정적인 효과가 나타날 것이다.

가설 3. 팀장과 부하 직원 간의 가치 차이의 정도는 팔로워십 행동과 공유 리더십과의 관계에 영향을 미칠 것이다. 팔로워십 행동과 공유리더십 간의 정(+)적인 관계는 가치 차이가 낮을 때보다 높을 때 더욱 강하게 나타날 것이다

위의 연구 가설들을 종합한 본 연구의 모형은 그림 1과 같다.

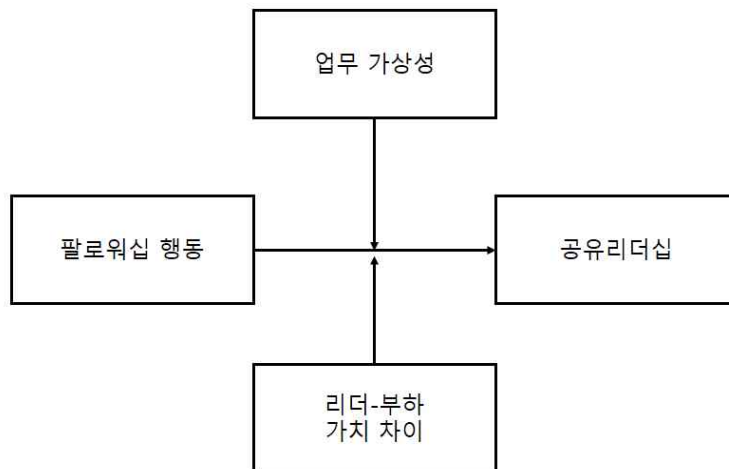


그림 1. 연구모형

Figure 1. Theoretical Framework

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 연구대상 및 자료수집 절차

본 연구의 자료 수집은 현재 기업 조직에서 근무 중인 근로자 중 팀장 직급을 가지지 않은 사람을 대상으로 진행했다. 자료 수집은 장훈장학회의 후원을 받아 온라인 설문조사회사인 인바이트를 통해 약 7일에 걸쳐 총 300부의 설문을 수집했으며, 온라인 설문으로 73부를 수집했다. 불성실한 응답 및 통계적 극단치로 간주된 응답을 제외하고 총 305부를 분석에 사용하였다.

#### 2. 측정도구

본 연구의 가설검증을 위해 공유리더십, 팔로워십 행동, 업무 가상성, 가치 차이를 측정할 것이다. 인구통계학적 변인을 제외한 각 변인의 문항을 5점 척도를 활용하여 측정하였다.

##### 가. 공유리더십

공유리더십은 Hoch와 Kozlowski(2014)가 개발한 문항으로 조직 구성원이 팀 효과성 향상을 위해 동료의 인지, 정서, 행동에 영향을 주는 행동을 측정하였다. 문항의 대표적인 예로는 ‘우리 팀에 변화와 발전을 이끌 새로운 정보를 자주 찾는다’, ‘동료의 의견에 관심을 기울인다’, ‘동료가 어려움에 처한다면 희생을 감수하고 돕는다’ ‘동료의 업무 문제를 해결하기 위해 내 권한을 활용한다’가 있다. 측정은 Likert 5점 척도를 활용하였다.

##### 나. 팔로워십 행동

팔로워십 행동을 측정하기 위해 Kelley(1992)가 개발한 척도 문항을 사용하였다. Kelley는 효과적인 팔로워의 행동을 독립 비판적 사고, 적극적 참여 두 차원으로 구분하고 팔로워십 행동을 측정했다. 문항의 대표적인

예는 ‘팀장이 다각도로 생각할 수 있도록 비판적인 의견을 제시한다’, ‘팀장의 결정을 그대로 수용하지 않고 속으로 문제제기 한다’, ‘팀장이 중시하는 일을 담당하면 빠른 시일 내에 성과를 낸다’ 등이 있다. 본 연구는 팀장과 상호작용, 팀장의 의사결정과 행동에 영향을 미치는 팔로워십 문항에 해당하는 9문항을 사용하였다. 측정은 Likert 5점 척도를 활용하였다.

#### 다. 업무 가상성

업무 가상성은 Chudoba 등(2005)이 개발한 척도 문항을 사용하여 시공간적인 분산과 전자 통신기기 사용으로 측정한다. 시공간적인 분산은 본인이 팀장과 얼마나 서로 다른 시간대와 지역에 분포되어 일하고 소통하는지 측정한다. 예시 문항으로는 ‘우리 팀장과 지리적으로 떨어진 곳에서 일한다(출장, 외근 포함)’, ‘출장(국내, 해외)/근무(ex. 외근)로 떨어져 있는 팀장과 협의 때문에 근무시간을 조정한다.’ ‘출장, 외근 중에 사무실이 아닌 곳에서 일을 한다.’이다.

ICT 기기 사용 빈도는 팀장과 커뮤니케이션을 할 때 이메일, 채팅(메신저)을 비롯한 ICT 기기와 기술을 사용하는 정도를 측정한다. 대표적인 문항의 예로 ‘나는 우리 팀장과 웹 기반 회의 프로그램을 활용하여 근무한다’, ‘채팅, 메신저와 같은 도구를 활용하여 우리 팀장과 의논을 한다’가 있다. 측정은 Likert 5점 척도를 활용했다.

#### 라. 가치 차이

가치 차이는 Cable과 Edwards(2004)가 개발한 WVS(Work Value Scale) 중 변화에 대한 개방성(openness to change)의 하위 차원 다양성(variety)과 자율성(Autonomy) 6문항을 사용하였다. 본 연구는 팀장과 본인 간의 가치 차이를 확인하기 위해 해당 문항에 대해 본인이 중요하게 여기는 정도와 팀장이 중요하게 여긴다고 생각하는 정도를 평정했다. 대표적인 문항의 예로 ‘자신의 직무에서 다양한 일들을 하는 것’, ‘자신의 업무 방식을 스스로 결정하는 것’ 등이 있다. 측정은 해당 내용을 중요하게

여기는 정도를 Likert 5점 척도로 측정했다.

### 3. 분석방법

본 연구는 부하 직원의 팔로워십 행동이 공유리더십에 미치는 영향에 초점을 두기 때문에 직급, 팀장과 함께 근무한 기간에 공유리더십이 달라질 수 있다는 점을 고려하여 이를 통제 변인으로 사용하였다. 본 연구의 가설 검증을 위해 다음의 분석을 실시했다. SPSS 22.0을 통해 기술통계 분석, 요인분석, 상관 분석을 실시하였으며, 위계적 다중 회귀분석(hierarchical multiple regression)을 통해 주효과와 상호작용효과를 검증하였다.

## IV. 결과

### 1. 연구대상의 인구통계학적 특성

수집한 연구대상자의 인구통계학적 특성은 표 1에 제시하였다. 연구대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 연구대상자 중 남성이 153명(50.1%), 여성이 152명(49.9%)으로 비슷한 비율을 보였다.

평균 연령은 36.1세(SD=4.67)였다. 직급은 대리급이 120명(39.3%)으로 가장 많았으며, 사원급은 71명(23.3%), 과장급이 114명(37.3%)이었다.

팀장과의 근무 기간은 2년이 72명(23.6%)으로 가장 많았고 1년(62명, 20.3%), 3년(49명, 16.1%) 순으로 많았다.

표 1. 연구대상의 인구통계학적 특성 (N=305)

Table 1. demographic characteristics (N=305)

인구통계학 변인	구분	빈도(명)	백분율(%)
성별	남자	153	50.2
	여자	152	49.8
나이	20대	27	8.9
	30대	196	64.3
	40대	82	26.9
직급	사원급	71	23.3
	대리급	120	39.3
	과장급	114	37.4
팀장과의 근무기간	1~2년	62	20.3
	2~3년	72	23.6
	3~4년	49	16.1
	4~5년	37	12.1
	5~6년	21	6.9
	6년 이상	64	21.0

## 2. 측정도구의 구성타당도 검증

본 연구에서 사용한 공유리더십, 팔로워십, 업무 가상성, 가치 차이를 측정하는 도구가 실제 구성개념을 잘 측정하고 있는지 파악하기 위해 요인분석을 통해 타당도 검증을 실시하였다. 요인추출 방법으로 주성분 분석(principal component analysis)을 사용하였으며, 요인 회전으로는 배리맥스(Varimax rotation) 방식을 사용하였다.

### 가. 공유리더십의 요인분석 결과

본 연구에서 공유리더십은 Hoch와 Kozlowski(2014)의 문항 중 인지, 정서, 행동 20문항을 사용하였다. 본 연구에서 수집한 데이터를 통해 요인분석을 실시한 결과 공유리더십은 3개 요인으로 도출되었지만 서로 다른 요인에서 하나의 문항이 동시에 적재되는 등 요인 구조가 명확하지 않았다. 따라서 본 연구는 각각의 요인으로 구분하기 위해 문항 제거를 실시하였으며 구체적으로 팀 정서의 1,9번 문항과 팀 행동의 5,6,7번 문항을 제거하였다. 그 결과 전체 설명량이 62.7%에서 64.5%로 증가했다. 문항 전체의 신뢰도 값은 .91로 적절한 수준이었으며 공유리더십을 하나의 변인으로 간주하고 15개 문항을 합산하여 평균값을 분석에 사용하였다.

표 2. 공유리더십에 대한 요인분석 결과

Table 2. Exploratory factor analysis of Shared Leadership

	요인1	요인2	요인3
팀 인지 1		.747	
팀 인지 2		.605	
팀 인지 3		.825	
팀 인지 4		.821	
팀 정서 2	.693		
팀 정서 3	.737		
팀 정서 4	.715		
팀 정서 5	.804		
팀 정서 6	.678		
팀 정서 7	.729		
팀 정서 8	.701		
팀 행동 1			.738
팀 행동 2			.764
팀 행동 3			.668
팀 행동 4			.649
Eigen value	4.2	2.8	2.7
설명량(%)	28.00	18.40	18.10

주. 요인추출방법: 주성분, 회전방법: 베리맥스, 요인부하량 .40이상만 표시



## 나. 팔로워십 행동의 요인분석 결과

본 연구에서 팔로워십 행동은 Kelley(1992)가 개발한 20문항 중 팀장과 의 상호작용, 팀장의 의사결정과 행동에 영향을 미치는 내용에 해당하는 9문항을 사용하였다. 위 측정도구는 적극적인 참여와 독립 비판적 사고 2가지 차원으로 구성되어 있었다. 신뢰도는 .73으로 적절한 수준이었으며 설명량은 52.1%였다. 9개의 문항을 합산하여 분석에 사용하였다.

표 3. 팔로워십 행동에 대한 요인분석 결과

Table 3. Exploratory factor analysis of Followership Behavior

	요인1	요인2
적극적 참여1	.711	
적극적 참여2	.709	
적극적 참여3	.774	
적극적 참여4	.800	
적극적 참여5	.766	
독립비판적 사고1		.591
독립비판적 사고2		.764
독립비판적 사고3		.784
독립비판적 사고4		.674
Eigen value	2.46	2.23
설명량(%)	27.30	24.80

주. 요인추출방법: 주성분, 회전방법: 베리맥스, 요인부하량 .40이상만 표시

#### 다. 업무 가상성의 요인분석 결과

본 연구에서 업무 가상성은 Chudoba, Wynn & Watson-Manheim (2005)이 개발한 문항 중 시공간적 분산과 ICT 기기 사용에 해당하는 9 문항을 사용하였다. 본 연구에서 수집한 데이터를 통해 요인분석을 실시한 결과 2개 요인으로 도출되었지만 전자통신 기기 사용 차원이 다른 문항에 혼재되어 요인구조가 명확하지 않았다. 따라서 ICT기기 사용의 2개 문항을 제거하고 요인분석을 다시 실시한 결과 2개 차원으로 문항이 혼재되지 않는 명확한 요인구조가 나올 수 있었다. 문항 전체의 신뢰도 값은 .84로 적절한 수준이었으며 설명량은 64.4%로 적절하다고 판단하여 7개 문항을 합산하여 평균값을 분석에 사용하였다.

표 4. 업무 가상성에 대한 요인분석 결과

Table 2. Exploratory factor analysis of virtuality between leader and follower

	요인1	요인2
시공간적 분산1	.608	
시공간적 분산2	.753	
시공간적 분산3	.779	
시공간적 분산4	.829	
시공간적 분산5	.730	
ICT 기기 사용2		.898
ICT 기기 사용4		.742
Eigen value	2.9	1.6
설명량(%)	41.5	22.9

주. 요인추출방법: 주성분, 회전방법: 베리맥스, 요인부하량 .40이상만 표시

## 라. 가치 차이의 요인분석 결과

본 연구에서 가치 차이는 Cable과 Edwards(2004)의 WVS(Work Value Scale) 중 변화에 대한 개방성(openness to change)의 하위 차원인 다양성(variety)와 자율성(Autonomy) 6문항을 사용하였다. 리더의 가치는 2개 차원으로 도출되었으며 신뢰도 값은 .80이었으며 설명량은 74%였다. 팔로워의 가치는 2개 차원으로 도출되었으며 신뢰도 값은 .66이었고 설명량은 67.7%였다. 가치 차이는 리더의 가치, 팔로워의 가치 각각 6개 문항을 합산하여 팔로워의 가치에서 리더의 가치를 뺀 값이고 이 차이 값을 분석에 사용하였다.

표 5. 리더의 가치(변화에 대한 개방성)에 대한 요인분석 결과

Table 5. Exploratory factor analysis of leader's value(openness to change)

	요인1	요인2
다양성1		.810
다양성2		.762
다양성3		.810
자율성1	.828	
자율성2	.913	
자율성3	.904	
Eigen value	2.5	2
설명량(%)	41.00	33.02

주. 요인추출방법: 주성분, 회전방법: 베리맥스, 요인부하량 .40이상만 표시

표 2. 팔로워(본인)의 가치(변화에 대한 개방성)에 대한 요인분석 결과

Table 2. Exploratory factor analysis of follower's value(openness to change)

	요인1	요인2
다양성1		.803
다양성2		.804
다양성3		.707
자율성1	.836	
자율성2	.876	
자율성3	.843	
Eigen value	2.3	1.8
설명량(%)	37.60%	30.10%

주. 요인추출방법: 주성분, 회전방법: 베리맥스, 요인부하량 .40이상만 표시

### 3. 가설검증

#### 가. 기술통계 및 상호상관계수

본 연구의 가설검증에 앞서 연구변인들의 관련성을 살펴보기 위해 표 7에 기술통계 및 상호상관계수를 제시하였다. 표 7에는 평균과 표준편차, 상관계수가 나타나있다. 이를 통해 측정변수 각각이 어떠한 관련성을 가지고 있는지 파악 가능하다. 본 연구는 공유리더십에 대하여 팔로워십 행동, 업무 가상성, 가치 차이와 통제변인으로 고려한 직급, 팀장과의 근무기간의 상관도 함께 탐색하였다. 표 6에서도 확인할 수 있듯이 공유리더십은 팔로워십과 높은 상관을 보였다. 즉, 가설 1의 잠재적인 지지가능성을 추론해볼 수 있다.

또한 공유리더십과 인구통계학적 변인을 살펴보면 직급( $r=.14$ )과 유의미한 정적 상관이 있는 것을 확인하였다. 이를 통해 부하 직원의 직급이 높을수록 공유리더십이 더욱 활발하게 나타날 수 있음을 알 수 있다. 그래서 상관분석 결과 인구통계학적 변인 중 직급은 종속변인에 영향을 미칠 수 있는 것으로 파악되었으므로 본 연구의 통제변인으로 활용하기에 적합하다고 판단하였다.

표 7. 전체 변인들의 평균, 표준편차, 신뢰도 및 상호상관

Table. Mean, standard deviation, reliability and correlations of variables

	성별	나이	직급	팀장과의 근무기간	공유리더십	팔로워십 행동	업무 가상성	가치 차이
01. 성별								
02. 나이	.154**							
03. 직급	.423**	.325**						
04. 팀장과의 근무기간	-.022	.133*	.286**					
05. 공유리더십	.157**	.031	.141*	-.044	(.91)			
06. 팔로워십 행동	.166**	.074	.090	-.011	.536**	(.73)		
07. 업무 가상성	.096	.094	.149**	-.104	.294**	.147*	(.84)	
08. 가치 차이	.076	.087	.089	.120*	-.151**	-.090	-.049	
평균		36.1	2.14	3.62	3.3	3.37	2.21	.20
표준편차		4.67	0.767	2.5	0.53	0.43	0.73	3.43

주1 N=305, \*<.05, \*\*<.001; 괄호 안은 신뢰도 계수 Cronbach's a

주2 성별: 남자=1, 여자=0

## 나. 위계적 다중회귀분석 결과

공유리더십에 대한 팔로워십 행동의 주효과와 업무 가상성, 가치 차이의 상호작용 효과를 검증하기 위해 위계적 다중회귀분석을 실시하였다. 가설 검증을 위해 위계적 다중회귀분석을 하기 앞서 각 변인의 합산 점수를 요인 점수로 변환하여 사용하였다. 본 논문은 공유리더십에 대한 독립 변인의 삼원상호작용(팔로워십\*업무 가상성\*가치 차이)이 유의하지 않게 나왔기 때문에 이원상호작용으로 해석할 수 있다. 우선 팔로워십 행동과 공유리더십의 관계에서 업무 가상성의 조절효과를 분석하였다. 분석결과는 표 8에 제시하였다.

표 8. 공유리더십에 대한 팔로워십 행동, 업무 가상성의 위계적 회귀분석 결과  
Table 8. Hierarchical regression analysis of followership behavior, virtuality

단계	변인	공유리더십		
		$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
1	직급	0.17**	0.02**	
	나이	-0.001		
	팀장과 근무기간	-0.090		
2	팔로워십 (A)	0.52***	0.29***	0.27***
3	팔로워십 (A)	0.50***	0.33***	0.04***
	업무 가상성(B)	0.21***		
4	팔로워십 (A)	0.50***	0.34**	0.01**
	업무 가상성(B)	0.22***		
	A*B	-0.12**		

n=305 \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

통제변인인 직급과 팀장과의 근무기간을 위계적 다중회귀분석의 1단계에 투입하였다. 2단계에서는 공유리더십에 대한 팔로워십의 주효과가 유의미한 것으로 나타났다( $\beta=52$ ,  $p<0.001$ ). 따라서 팔로워십이 공유리더십에 정(+)-적인 영향을 미칠 것이라고 가정한 가설 1은 지지되었다. 이러한 결과는 부하 직원이 직장에서 팀장에게 팔로워십 행동을 많이 할수록 자신의 동료들에게도 리더십 행동을 많이 한다는 것을 의미한다.

4단계에서는 3단계에서 팔로워십과 공유리더십의 각 변량이 통제된 상태에서 상호작용항을 투입하였다. 조절효과는  $R^2$  변화량의 유의미성으로 판단한다. 분석결과 팔로워십 행동과 공유리더십 간의 관계에서 상호작용항(팔로워십 행동\*업무 가상성)을 투입하였을 경우 모델의 설명력이 부적으로 유의미하게 증가하는 것으로 나타났다( $\Delta R^2 = .01$ ,  $F=27.08$ ,  $p<.05$ ). 이는 업무 가상성의 수준에 따라서 팔로워십 행동이 공유리더십에 미치는 영향이 유의미하게 달라진다는 것을 의미한다.

그림 2에 따라 공유리더십에 대한 팔로워십 행동의 영향에서 업무 가상성의 조절효과를 분석하였다. 분석결과, 업무 가상성이 높은 집단과 낮은 집단 모두 팔로워십 행동을 더 많이 하면서 공유리더십이 증가하는 것으로 나타났다. 그러나 영향 관계의 기울기에서 업무 가상성이 높은 집단과 낮은 집단 간 차이가 존재하였다. 구체적으로, 업무 가상성이 낮은 집단이 높은 집단보다 팔로워십 행동을 할수록 공유리더십을 더욱 많이 하는 것으로 나타났다. 즉, 팔로워십 행동이 공유리더십에 미치는 영향은 업무 가상성의 수준에 따라 달랐으며 팔로워십 행동이 공유리더십에 미치는 영향은 업무 가상성이 낮을 때 더 강했다. 따라서 부하 직원과 팀장 간의 업무 가상성이 낮을수록 팔로워십 행동이 공유리더십에 더 많은 영향을 주는 것으로 나타날 것이라는 가설 2는 지지되었다.

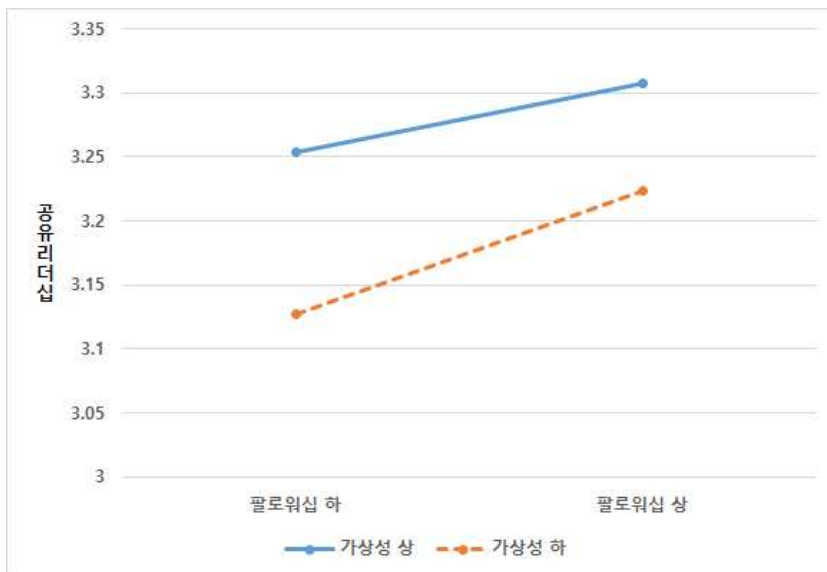


그림 2. 팔로워십 행동과 업무 가상성의 이원상호작용

Figure 2. 2-way interaction effect of followership behavior, virtuality

다음으로 팔로워십 행동과 공유리더십과의 관계에서 가치 차이의 조절 효과를 검증하기 위해 위계적 다중회귀 분석을 실시하였다. 분석결과는 표 9에 제시하였다.

표 9. 공유리더십에 대한 팔로워십 행동, 가치 차이의 위계적 회귀분석결과  
Table 9. Hierarchical regression analysis of followership behavior, value incongruence

단계	변인	공유리더십		
		$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
1	직급	0.17**		
	나이	-0.001	0.02**	
2	팀장과 근무기간	-.090		
	가치 차이(A)	-.16**	0.04***	0.02***
3	가치 차이(A)	-.11		
	팔로워십(B)	.51***	0.30***	0.28***
4	가치 차이(A)	-.07		
	팔로워십(B)	.50***	0.33***	0.03***
	A*B	.163***		

n=305 \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

통제변인인 직급과 팀장과의 근무기간을 위계적 다중회귀분석의 1단계에 투입하였다. 2단계에서는 공유리더십에 대한 개방성의 주효과가 유의미한 것으로 나타났다( $\beta = -.16^{**}$ ,  $p < 0.01$ ). 4단계에서는 3단계에서 팔로워십과 공유리더십의 각 변량이 통제된 상태에서 상호작용항을 투입하였다. 분석결과 팔로워십 행동과 공유리더십의 관계에서 상호작용항(팔로워십\*가치 차이)을 투입하였을 때 모델의 설명력이 통계적으로 유의미하게 증가하는 것으로 나타났다( $\Delta R^2 = .03$ ,  $F = 12.18$ ,  $p < .001$ ).



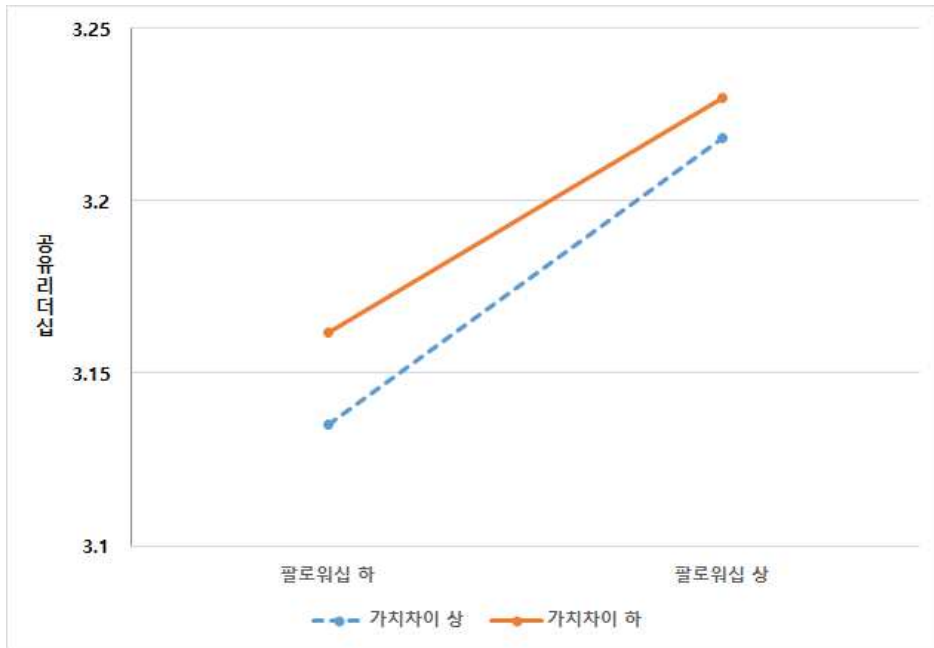


그림 3. 팔로워십 행동과 가치 차이의 이원상호작용

Figure 2. 2-way interaction effect of followership behavior, value incongruence

그림 3에 따라 공유리더십에 대한 팔로워십 행동의 영향에서 가치 차이의 조절효과를 분석하였다. 분석결과, 가치 차이가 높은 집단과 낮은 집단 모두 팔로워십 행동을 더 많이 하면서 공유리더십이 증가하는 것으로 나타났다. 그러나 영향 관계의 기울기에서 가치 차이가 높은 집단과 낮은 집단 간 차이가 존재하였다. 구체적으로, 가치 차이가 높은 집단이 낮은 집단보다 팔로워십 행동을 할수록 공유리더십이 더 높게 나타나는 것으로 확인되었다. 즉, 팔로워십 행동이 공유리더십에 미치는 영향은 가치 차이의 수준에 따라 달랐으며 팔로워십 행동이 공유리더십에 미치는 영향은 팀장과 부하 직원 간의 가치 차이가 높을 때 더 강하게 나타났다. 따라서 부하 직원과 팀장 간의 가치 차이가 높을수록 팔로워십 행동이 공유리더십에 더 많은 영향을 줄 것이라는 가설 3은 지지되었다.

표 10. 가설검증 결과

Table 10. Result of hypothesis

가설	내용	판단
가설1	팔로워십 행동은 공유리더십에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.	지지
가설2	업무 가상성은 팔로워십 행동과 공유리더십과의 관계를 조절할 것이다. 즉, 팔로워십과 공유리더십 간의 정(+)적인 관계는 업무 가상성이 높을 때보다 낮을 때 더욱 강하게 나타날 것이다.	지지
가설3	팀장과 부하 직원 간의 가치 차이는 팔로워십 행동과 공유리더십과의 관계를 조절할 것이다. 즉, 팔로워십과 공유리더십 간의 정(+)적인 관계는 가치 차이가 낮을 때보다 높을 때 더욱 강하게 나타날 것이다.	지지

## V. 논의

### 1. 연구결과

본 연구의 목적은 팔로워십 행동이 공유리더십에 미치는 영향을 팀장 직책을 갖지 않은 조직 구성원을 대상으로 확인하고, 팔로워십 행동과 공유리더십 간의 관계에서 업무 가상성, 리더-부하 가치 차이의 조절효과를 확인하는 것에 있다.

팔로워십 행동을 통해 리더십 정체성을 형성한 구성원이 공유리더십 행동을 할 때 리더가 추구하는 가치가 유사하다고 지각한 정도에 따라 영향을 받는지 확인하였다. 조직의 핵심 직원들이 시공간적인 분산이 발생하고, 이를 극복하기 위해 팀원 간의 소통에 ICT 기술을 활용하는 것이 일반적인 상황을 고려하여 리더와 팔로워의 업무 가상성이 팔로워십과 공유리더십의 관계를 조절하는 양상을 확인하고자 했다. 동시에 리더와 팔로워 간의 관계적인 요소가 팔로워십과 공유리더십 간의 관계에 영향을 미칠 것으로 생각하여, 팔로워십과 공유리더십 간의 관계에서 리더와 팔로워의 변화에 대한 개방성에 대한 가치 차이 여부의 상호작용 패턴을 검증하고자 하였다. 본 연구는 연구 목적에 맞게 조사 대상을 국내 기업 조직에 재직 중인 직장인 중 팀장 직책을 갖지 않은 사람으로 설정하여 연구를 진행하였다.

세부적인 연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 첫 번째 가설로 상정한 팔로워십에 대한 공유리더십의 주효과는 가설과 같이 나왔다. 즉, 리더가 가진 생각의 빈틈을 채우고, 리더의 의사결정에 비판적인 의견과 대안을 제시하면서 리더를 건전하게 견제하고, 적극적으로 직무 수행을 하는 조직 구성원일수록 동료에게도 리더십을 더 발휘하는 것으로 밝혀졌다. 이는 팀 내 리더, 동료와의 관계를 통해 리더십 정체성을 형성한 사람이 리더십을 발휘할 것으로 주장한 DeRue와 Ashford(2010)의 리더십 정체성 이론을 지지하는 결과라고 할 수 있다. 즉, 조직 구성원이 리더에게 팔로워십 행동을 하여 리더의 의사결정과 행동에 영향을 주면서 리더와 파트너십을 형성하고 리더의 권한을 공유 받으면서 리더십 정체성을 형성하고 팀 내 다른 동료들에게 리더십을 행사하려고 한 것이다.

다음으로 리더와 팔로워 간의 업무 가상성의 정도에 따라 팔로워십 행

동이 공유리더십에 미치는 영향에 차이가 있는 것으로 나타났다. 리더와의 업무 가상성이 높은 팔로워보다 낮은 팔로워가 팔로워십 행동을 통해 리더십 정체성을 형성한 상황일 때 공유리더십을 더 많이 하였다. 이 결과는 본래 연구에서 업무 가상성이 조직 구성원 간 커뮤니케이션에 부정적인 영향을 준다는 기존의 이론(Kirkman & Mathieu, 2005)을 지지하는 결과라고 할 수 있다. 리더와 부하 직원 간 대면 상호작용이 많으면 부하 직원이 팀장과 주고받는 정보가 풍부해지면서 팀을 둘러싼 상황과 환경을 효과적으로 파악할 수 있게 된다(Bell & Kozlowski, 2003). 팔로워십 행동을 통해 리더십 정체성을 가진 부하 직원은 리더와의 업무 가상성이 낮은 상황에서는 팀장을 통해 팀과 관련된 정보를 공유받고 이를 통해 동료에게 리더십을 효과적으로 발휘하지만 팀장과의 업무 가상성이 높은 상황에서는 동료에게 리더십을 적게 발휘한다는 것을 의미한다.

다음으로 리더와 팔로워 간 가치 차이의 수준에 따라 팔로워십 행동이 공유리더십에 미치는 영향에 차이가 발생하는 것으로 확인되었다. 리더와 팔로워 간 가치 차이가 클수록 팔로워십이 공유리더십에 미치는 영향력이 더 커지는 것으로 나타났다. 기존 가설과 달리 리더와 부하 직원 간의 가치 차이가 클수록 팔로워십 행동과 공유리더십 간의 관계에 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 부하 직원이 리더보다 개방성 가치를 더 중요하게 여길수록, 팔로워십과 가치 차이 간의 상호작용에서 정적인 효과가 나타났다. 직접 효과 측면으로 봤을 때 리더와 부하 직원 간의 가치 차이가 높으면 공유리더십이 감소하지만 개방성에 대한 가치 차이가 공유리더십에 영향을 미치는 팔로워십의 영향력을 더 증가시켰다는 것을 확인할 수 있다.

## 2. 연구의 의의

### 가. 학문적 의의

본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 팔로워십이 조직 내 리더십 형성에 미치는 영향을 확인하였다. 이전까지 조직 심리학과 조직 행동분야는 조직의 구성원에 해당하는 팔로워십에 대한 연구는 리더십에 비

해 미미했다. 그리고 대부분의 연구들은 팔로워를 리더의 명령에 복종하는 존재로 여겼다. 하지만 본 연구는 팔로워를 리더십 영역에서 수동적인 존재로 다뤄온 대부분의 연구와 달리 팔로워에 대한 인식을 전환하여 팔로워를 리더의 의사결정에 영향을 주는 적극적인 태도를 가진 조직 구성원으로 인식했다는 점에서 기존 연구와 차별점이 있다고 할 수 있다. 본 연구는 조직 구성원의 공유리더십에 영향을 미치는 요인으로 팔로워십 행동을 고려하였고, 조직의 업무 환경 특성인 업무 가상성의 영향과 관계적 영향인 리더와 팔로워의 가치 차이의 영향을 추가적으로 검증하였다.

둘째, 조직의 환경적인 특성인 업무 가상성을 조절변인으로 사용하여 팔로워십 행동과 공유리더십 간의 관계를 검증했다는 점에 의의가 있다. 본 연구는 조직 내 업무 환경과 관련된 팀장과 부하 직원 간의 업무 가상성이 팔로워십 행동과의 상호작용 효과로 인해 공유리더십에 대한 영향력을 감소시켰다는 것을 확인할 수 있었다. 이를 통해 팀장과 부하 직원 간의 상호작용과 커뮤니케이션의 질을 저해하는 요소라는 사실을 다시 한번 확인하였다.

셋째, 팀장과 부하 직원 간의 가치 차이가 부하 직원의 행동에 미치는 영향을 확인하였다. 본 연구는 가치 차이가 팔로워십과 공유리더십 간의 관계에 미치는 영향을 확인하였다. 본 연구에서 가정한 가설처럼 팀장과 부하 직원 간의 가치가 클수록 팔로워십 행동과 공유리더십 간의 관계를 더 강화하는 것으로 나타났다. 가치 차이가 공유리더십에 미치는 효과를 심층적으로 검토하기 위해 가치 차이가 공유리더십에 미치는 직접 효과를 확인하였다. 팀장과 부하 간 변화에 대한 개방성을 중요하게 여기는 정도의 차이가 클수록 공유리더십에 미치는 직접적인 영향은 감소하였다. 하지만 팀장과 부하 직원 간의 가치 차이는 팔로워십 행동과의 상호작용 효과로 인해 공유리더십에 영향을 미치는 팔로워십의 영향력을 증가시켰다는 것을 확인할 수 있었다.

## 나. 실무적 의의

본 연구의 실무적인 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 팔로워십을 재조명하면서 누가 조직의 리더로 성장하는지에 대한 답을 찾고자 했다. 그리고 조직 구성원의 리더십 정체성을

형성하는 요소로서 팔로워십 행동의 중요성을 강조하였다. 본 연구는 팔로워가 리더에게 종속되었고 주로 복종하는 행동을 한다는 기존의 통념과 달리 팔로워가 리더의 리더십에 영향을 주고 조직 성과 창출의 핵심 요소라는 것을 강조했다. 그리고 리더에게 비판적인 의견을 제시하고 조직의 과업에 적극적으로 참여하는 조직 구성원이 리더십을 갖고 리더로 거듭난다는 점을 확인했다. 이는 조직의 성공에서 리더보다 팔로워의 기여도를 더 높이 평가한 Kelley(1992)의 이론을 지지한다고 할 수 있다. 조직 구성원이 팔로워십 행동을 통해 리더십 정체성을 형성하고 다른 동료들에게 리더십을 행사한다는 점은 조직 내 리더 육성 측면에도 시사하는 바가 크다. 리더는 리더십 교육 프로그램을 통해 육성할 수 있을 뿐만 아니라 팀장과 팀원 간의 관계를 통해서 육성할 수 있고, 팔로워십 행동은 리더를 만드는 힘이라는 것을 이번 연구를 통해서 확인할 수 있었다. 자신의 팀장에게 충직하게 팔로워십 행동을 하는 조직 구성원이 리더로 성장한다는 것을 예상할 수 있다.

둘째, 본 연구에서는 팔로워십과 공유리더십 간 관계에 미치는 업무 가상성의 부적인 영향을 확인하였다. 조직 구성원들이 시공간적으로 흩어지면서, 시공간적인 제약을 극복하기 위해 ICT 기술을 활용해 일상적으로 다른 동료와 소통하게 되면서 업무 가상성은 조직 내에서 일상적인 환경요인이 되었다. 이메일, 모바일 메신저 등 ICT 기술을 활용한 의사소통이 리더와 부하 직원 소통의 편리함을 가져왔고 일과 삶을 유연하게 관리할 수 있게 되었지만, 소통의 질적인 측면에서는 대면 소통에 비해 한계점이 있다. 그래서 업무 가상성의 한계를 극복하고 소통의 질을 높이기 위해 리더와 부하 직원 간의 상호 간의 협력과 관심이 더욱 필요하다는 점을 조직의 구성원들이 인식해야 한다. Gajendran과 Harrison(2007)은 메타분석을 통해 재택근무가 상사와 부하의 관계를 약화시키지 않고 오히려 더 좋게 만들었다는 것을 확인하였다. Gajendran과 Harrison(2007)은 연구 결과가 가설과 다르게 나온 이유로 부하 직원은 보고서와 전화를 활용하여 규칙적으로 상사에게 업무 진행상황을 보고했고, 상사는 부하 직원의 평상시 모습을 확인할 기회가 적다는 것을 인식하고 구조화된 커뮤니케이션을 적극적으로 활용하였다는 점을 들었다. 재택 근무가 커뮤니케이션의 질적 측면에서 한계점이 있다는 것을 상사와 부하 직원 모두 인식한 것이 커뮤니케이션의 한계를 극복할 수 있는 원동력으로 작용한 것으로 보인다. 그리고 팀장과 부하 직원은 업무와 관련된 소통에서 공통적인 용어

사용 빈도가 높아지면 의사소통의 불확실성이 감소하고, 상대방이 전달한 내용에 대한 잘못된 해석을 줄일 수 있다. 그리고 상대방이 전달한 내용에 의문사항이 있으면 지레 짐작하지 않고 즉시 물어보는 것 또한 커뮤니케이션의 불확실성을 줄일 수 있다.

셋째, 본 연구는 가치 차이가 팔로워십과 공유리더십 간의 관계에 미치는 영향을 확인하였다. 기존 가설과 같이 리더와 부하 직원 간의 가치 차이가 클수록 팔로워십 행동과 공유리더십 간의 관계에 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 부하 직원이 리더보다 변화에 대한 개방성 가치를 더 중요하게 여길수록, 팔로워십 행동과 가치 차이 간의 상호작용에서 공유리더십에 대한 정적인 효과가 나타났다. 직접 효과 측면으로 봤을 때 리더와 부하 직원 간의 가치 차이가 클수록 공유리더십은 감소하였다. 하지만 가치 차이가 공유리더십에 대한 팔로워십 행동의 영향력을 더 증가시켰다고 볼 수 있다. 주효과 측면에서 봤을 때, 리더와 부하 직원 간 가치 차이가 클수록 부하는 자신의 생각과 가치대로 조직 내에서 행동하는 것에 제약을 느끼기 때문에 절대적인 측면으로 보면 공유리더십이 하락하게 된다. 조직 내에서 궁극적으로 공유리더십을 촉진하기 위해서는 팀장도 ‘변화에 대한 개방성’ 가치를 중요하게 여기는 것이 바람직하다고 볼 수 있다.

### 3. 연구의 제한점 및 향후 연구과제에 대한 제언

본 연구 결과의 제한점과 이를 토대로 제안할 수 있는 향후 연구 주제는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 모든 변인을 자기보고식 설문으로 측정하였기 때문에 동일방법편향(common method bias)이 발생했을 가능성이 있다. 따라서 향후 연구에서는 동일방법편향을 감소시킬 수 있는 방법을 고려해야 한다. 구체적으로 변화에 대한 개방성 가치를 중요하게 여기는 정도를 팀장과 팀원 각각에게 측정하여 실제 가치 차이를 확인함으로써 팔로워십 행동과 공유리더십 간 관계에 영향을 미치는 가치 차이의 조절효과를 확인할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 공유리더십을 개인 수준으로 측정했다. 공유리더십은 구성원들이 팀에 관여하는 행동으로 나타나는 팀의 승화된 속성

(emergent property)이기 때문에 공유리더십을 좀 더 효과적으로 측정하려면 다수준 설계가 필요하다. 그리고 팀 내 구성원 간의 관계를 고려하는 사회 네트워크 방법론(social network methodology)을 적용하면 공유리더십을 좀 더 효과적으로 측정할 수 있다(Carson et al, 2007). 그래서 추후 연구에서 공유리더십 측정에서 다수준 설계와 사회 네트워크 방법론을 적용하게 된다면 팀 내 팀원들의 팔로워십이 팀원들의 공유리더십에 미치는 영향을 좀 더 정확하게 확인할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서 가치 차이는 WVS의 변화에 대한 개방성에 해당하는 자율성과 다양성만을 측정하였다. 향후 연구에서는 팀장과 팀원들을 대상으로 자율성과 다양성 뿐만 아니라 이타심, 관계, 안정성 등 나머지 업무 가치들을 중요하게 여기는 정도를 측정하여 팔로워십과 공유리더십 간의 관계에 영향을 미치는 업무 가치(work value)에 대한 팀장과 팀원 간의 차이의 영향을 확인해 볼 필요가 있다.



## VI. 참 고 문 헌

- [1] 김문주, & 정예지. (2016). 공유 리더십의 선행요인과 그 효과성에 관한 연구. *기업경영연구*, 70, 145-168.
- [2] 김미성, 한태영, & 최수일. (2014). 팀 효과성에 대한 변혁적, 공유 리더십의 영향: IMO 모형에 근거한 매개 및 조절 효과 검증. *경영권선택연구*, 14(4), 135-150.
- [3] 신인철. (2007). **팔로워십, 리더를 만드는 힘**. 서울: 한즈미디어
- [4] Abu Bakar, H., & Sheer, V. C. (2013). The mediating role of perceived cooperative communication in the relationship between interpersonal exchange relationships and perceived group cohesion. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 443-465.
- [5] Aime, F., Humphrey, S., DeRue, D. S., & Paul, J. B. (2014). The riddle of heterarchy: Power transitions in cross-functional teams. *Academy of Management Journal*, 57(2), 327-352.
- [6] Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle, E. H., Pollack, J. M., & Gower, K. (2014). What does team - member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 273-295.
- [7] Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49.
- [8] Blanchard, A. L., Welbourne, J., Gilmore, D., & Bullock, A. (2009). Followership styles and employee attachment to the organization. *The Psychologist-Manager Journal*, 12(2), 111-131.
- [9] Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2009). Leader - follower values congruence: Are socialized charismatic leaders better able to achieve it?. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 478.
- [10] Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834.
- [11] 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.
- [12] Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 543-562.
- [13] Chudoba, K. M., Wynn, E., Lu, M., & Watson-Manheim, M. B. (2005). How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization. *Information Systems Journal*, 15(4), 279-306.
- [14] Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- [15] Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2006). Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 211-216.
- [16] DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.
- [17] Drescher, M. A., Korsgaard, M. A., Welpel, I. M., Picot, A., & Wigand, R. T. (2014). The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of*

- Applied Psychology*, 99(5), 771-783.
- [18] Dvir, T., & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 327-344.
- [19] Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- [20] Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677.
- [21] Ferrazzi, K. (2014). Getting virtual teams right. *Harvard Business Review*, 92(12), 120-123.
- [22] Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- [23] Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-495.
- [24] Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337.
- [25] Govindarajan, V., & Gupta, A. K. (2001). Building an effective global business team. *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 63-71.
- [26] Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- [27] Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- [28] Griffith, T. L., & Neale, M. A. (2001). Information processing in traditional, hybrid, and virtual teams: From nascent knowledge to transactive memory. *Research in Organizational Behavior*, 23, 379-421.
- [29] Hallowell, E. M. (1999). The human moment at work. *Harvard Business Review*, 77(1), 58-64.
- [30] Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 89-106.
- [31] Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112.
- [32] 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.
- [33] Jung, D., Yammarino, F. J., & Lee, J. K. (2009). Moderating role of subordinates' attitudes on transformational leadership and effectiveness: A multi-cultural and multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 586-603.
- [34] Kelley, R. E. (1988). *In praise of followers* (pp. 142-148). Harvard Business Review Case Services.
- [35] Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want*

- to follow, and followers who lead themselves.* Broadway Business.
- [36] Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E., & McPherson, S. O. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *The Academy of Management Executive*, 16(3), 67-79.
- [37] Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192.
- [38] Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. *Handbook of Psychology*.
- [39] Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individual's Fit at Work: A Meta Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- [40] Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- [41] Lyons, S. T., Higgins, C. A., & Duxbury, L. (2010). Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 969-1002.
- [42] Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55.
- [43] Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273-283.
- [44] Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., Jimenez-Rodriguez, M., Wildman, J., & Shuffler, M. (2011). A meta-analytic investigation of virtuality and information sharing in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 214-225.
- [45] Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39.
- [46] Naus, F., van Iterson, A., & Roe, R. A. (2007). Value incongruence, job autonomy, and organization-based self-esteem: A self-based perspective on organizational cynicism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 195-219.
- [47] O'Leary, M. B., & Cummings, J. N. (2007). The spatial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in teams. *MIS Quarterly*, 31, 433 - 452
- [48] Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage.
- [49] Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1 - 65.
- [50] Shamir, B. (2007). From passive recipients to active co-producers: Followers' roles in the leadership process. *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*, 9-39.
- [51] Sivasubramanian, N. (2001). Virtual teams: Implications for e-leadership and team development. *How people evaluate others in organizations*,
- [52] Swann, W. B., Polzer, J. T., Seyle, D. C., & Ko, S. J. (2004). Finding value in diversity: Verification of personal and social self-views in diverse groups. *Academy of*

- Management Review*, 29(1), 9-27.
- [53] Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974-983.
- [54] Tepper, B. J., Uhl-Bien, M., Kohut, G. F., Rogelberg, S. G., Lockhart, D. E., & Ensley, M. D. (2006). Subordinates' resistance and managers' evaluations of subordinates' performance. *Journal of Management*, 32(2), 185-209.
- [55] Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *The Academy of Management Executive*, 12(3), 17-29.
- [56] Uhl-Bien, M., Graen, G. B., & Scandura, T. A. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 137-186.
- [57] Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83-104.
- [58] van Vianen, A. E. (2018). Person - Environment Fit: A Review of Its Basic Tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 75-101.
- [59] Vogel, R. M., Rodell, J. B., & Lynch, J. W. (2016). Engaged and productive misfits: How job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1561-1584.
- [60] Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181-198.
- [61] Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- [62] Yukl, G. A. (2012). Leadership in organizations. *Pearson Education India*.
- [63] Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2002). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.
- [64] Zhang, Z., Waldman, D. A., & Wang, Z. (2012). A multilevel investigation of leader-member exchange, informal leader emergence, and individual and team performance. *Personnel Psychology*, 65(1), 49-78.
- [65] Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619.

# 설문지

## 「통계응답자의 의무 및 보호」에 관한 법률

제 33조(비밀의 보호)

- ① 통계의 작성과정에서 알려진 사항으로서 개인이나 법인 또는 단체 등의 비밀에 속하는 사항은 보호되어야 한다.
- ② 통계의 작성을 위하여 수집된 개인이나 법인 또는 단체 등의 비밀에 속하는 자료는 통계작성 외의 목적으로 사용되어서는 아니 된다.

안녕하십니까.

본 설문에 참여해주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문은 귀하가 회사생활을 할 때 경험하게 되는 행동과 태도에 대한 설문입니다. 귀하의 응답 내용은 조직심리학에 관한 연구에 귀중한 자료로 활용될 것입니다.

본 설문에 대한 귀하의 응답은 모두 통계처리 되어 순수하게 연구 목적으로만 사용될 것이며, 통계법 33조에 의거하여 절대적으로 비밀이 보장됨을 알려드립니다. 따라서 특정 부서나 개인의 신상에 있어, 불이익이 절대 없을 것임을 약속드립니다.

바쁘시더라도 약 10분 정도의 시간을 할애하여 본 연구가 좋은 결실을 맺을 수 있도록 협조 부탁드립니다.

감사합니다.

연구책임자 김정민 올림

설문조사와 관련하여 문의사항이 있으신 경우 아래의 연락처로 문의하여 주십시오.

연구책임자 : 김정민 [광운대학교 산업심리학과 석사과정]

지도 교수: 한태영 [광운대학교 산업심리학과 교수]

문의 메일: kimjeongmin1017@gmail.com

**본 조사의 응답요령**

- ▶ 타당한 연구 결과를 위하여 한 문장도 빠짐없이 응답하여 주십시오.
- ▶ 본 조사에 포함되어 있는 내용들은 정해진 답이 없습니다. 따라서 솔직하게 대답하여 주십시오.
- ▶ 문항에 따른 지시사항을 잘 읽으신 후, 귀하의 경험, 판단, 의견, 느낌에 따라서 동의 하시는 정도를 표시 (✓)하여 주시기 바랍니다.

I. 아래 진술문은 귀하가 회사 생활을 하면서 중요하다고 생각하는 것에 관한 것입니다. 잘 읽고 귀하가 중요시 여기는 정도를 솔직하게 응답하여 주십시오.

전혀 중요하지 않음	중요하지 않음	보통	중요	매우 중요
1	2	3	4	5

no.	문 항	전혀 중요하 지 않음	중요하 지 않음	보통	중요	매우 중요
1	다양한 일을 하는 것	1	2	3	4	5
2	매일 각기 다른 일을 하는 것	1	2	3	4	5
3	내가 담당한 직무에서 다양한 일 들을 하는 것	1	2	3	4	5
4	내 방식으로 업무를 진행하는 것	1	2	3	4	5
5	내 업무 방식을 내 스스로 결정하 는 것	1	2	3	4	5
6	내 스스로 의사결정을 하는 것	1	2	3	4	5

II. 아래 문장은 귀하의 업무 장소, 시간, 기기에 관한 것입니다. 잘 읽고 귀하와 가장 가까운 정도를 솔직하게 응답하여 주십시오.

전혀 없다	거의 없다	보통 (때때로)	자주 있다	항상 있다
1	2	3	4	5

no.	문항	전혀없다	거의없다	보통	자주있다	항상있다
나는...						
1	평일에 집에서 근무한다.	1	2	3	4	5
2	출장, 외근 중에 사무실이 아닌 곳에서 일을 한다.	1	2	3	4	5
3	우리 팀장과 지리적으로 떨어진 곳에서 일한다 (출장, 외근 포함).	1	2	3	4	5
4	출장(국내, 해외)/근무(ex. 외근)로 떨어져 있는 팀장과 협의 때문에 근무시간을 조정한다	1	2	3	4	5
5	출장(국내, 해외)/근무(ex. 외근)로 떨어져 있는 팀장에게 업무 보고를 한다.	1	2	3	4	5
6	우리 팀장과 웹 기반 회의 프로그램을 활용하여 근무한다.	1	2	3	4	5
7	채팅, 메신저와 같은 도구를 활용하여 우리 팀장과 의논을 한다.	1	2	3	4	5
8	화상 회의 도구를 활용하여 우리 팀장과 회의를 한다.	1	2	3	4	5
9	모바일 기기/앱을 활용하여 업무를 한다.	1	2	3	4	5

Ⅲ. 아래 문장은 직장 내 귀하의 평소 행동, 태도와 관련된 것입니다. 잘 읽고 귀하의 행동, 태도와 가까운 정도를 솔직하게 응답하여 주십시오.

전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	2	3	4	5

no	문 항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
	나는...					
1.	팀 작업 과정 향상 방안을 찾고자 정기적인 모임을 주도한다.	1	2	3	4	5
2.	외부(고객 or 다른 팀)로부터 업무와 관련된 정보를 얻는다.	1	2	3	4	5
3.	우리 팀에 변화와 발전을 이끌 새로운 정보를 자주 찾는다.	1	2	3	4	5
4.	우리 팀에 정보를 제공할 수 있는 팀 외부의 인사를 초청한다.	1	2	3	4	5
5.	팀의 복지 향상에 대한 동료의 공헌을 인정한다.	1	2	3	4	5
6.	동료의 목표와 가치를 중요하게 여긴다.	1	2	3	4	5
7.	동료에게 문제가 있을 때 도와줄 수 있다.	1	2	3	4	5
8.	동료의 복지에 대해 관심을 기울인다.	1	2	3	4	5
9.	동료가 특별한 부탁을 요청하면 기꺼이 도와준다.	1	2	3	4	5
10.	동료의 직무 만족에 대해 관심을 기울인다.	1	2	3	4	5
11.	동료의 의견에 관심을 기울인다.	1	2	3	4	5
12.	동료의 업무 성과를 자랑스럽게 여긴다.	1	2	3	4	5
13.	동료와 일을 즐겁게 만들고자 최선을 다한다.	1	2	3	4	5
14.	동료가 자신의 일에 얼마나 만족하고 있는지 알고 있다.	1	2	3	4	5
15.	동료의 업무상 필요나 문제점을 잘 알고 있다.	1	2	3	4	5
16.	동료의 직무수행과 관련된 잠재력을 높이 평가한다.	1	2	3	4	5
17.	동료의 업무 문제를 해결하기 위해 내 권한을 활용한다.	1	2	3	4	5
18.	동료를 신뢰하기에 동료가 없는 자리에서도 동료를 변호한다.	1	2	3	4	5
19.	동료와의 업무 관계를 긍정적으로 생각한다.	1	2	3	4	5
20.	동료가 어려움에 처한다면 희생을 감수하고 돕는다.	1	2	3	4	5



IV. 아래 진술문은 귀하가 속한 팀의 팀장이 회사 생활을 하면서 평소에 중요하게 여기는 것입니다. 잘 읽고 귀하의 팀장이 중요시 여기는 정도를 솔직하게 응답하여 주십시오.

전혀 중요하지 않음	중요하지 않음	보통	중요	매우 중요
1	2	3	4	5

no	문 항	전혀 중요하지 않음	중요하지 않음	보통	중요	매우 중요
1	다양한 일을 하는 것	1	2	3	4	5
2	매일 각기 다른 일을 하는 것	1	2	3	4	5
3	자신의 직무에서 다양한 일들을 하는 것	1	2	3	4	5
4	자신의 방식대로 자신의 업무를 진행하는 것	1	2	3	4	5
5	자신의 업무 방식을 스스로 결정하는 것	1	2	3	4	5
6	자기 스스로 의사결정을 하는 것	1	2	3	4	5

V. 아래 문장은 **직장 내에서 귀하의 행동**과 관련된 것입니다. 잘 읽고 귀하의 행동과 가까운 정도를 솔직하게 응답하여 주십시오.

전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	2	3	4	5

no	문 항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
나는						
1.	조직에 중요한 사람이 되기 위해 능력을 발휘한다.	1	2	3	4	5
2.	팀장이 중시하는 일을 담당하면 빠른 시일 내에 성과를 낸다.	1	2	3	4	5
3.	팀장은 내 능력을 믿고 어려운 일을 자주 맡긴다.	1	2	3	4	5
4.	조직의 목표를 달성하기 위한 아이디어를 제안한다.	1	2	3	4	5
5.	팀장이 다각도로 생각할 수 있도록 비판적인 의견을 제시한다.	1	2	3	4	5
6.	팀장의 결정을 그대로 수용하지 않고 속으로 문제제기 한다.	1	2	3	4	5
7.	팀장이 내 강점 혹은 흥미와 관련없는 일을 맡기면 거절한다.	1	2	3	4	5
8.	조직의 기준보다 내 윤리 기준을 근거로 판단하고 행동한다.	1	2	3	4	5
9.	중요한 문제를 다룰 때는 팀장과의 갈등도 감수한다.	1	2	3	4	5

■ 다음은 자료 분석을 위하여 꼭 필요한 귀하의 인적 사항에 관한 문항입니다. 각 문항에 대해 해당되는 번호에 표시(√) 하시거나 적절한 사항을 빠짐없이 기입하여 주시기 바랍니다. 귀하가 응답한 인적사항은 단지 자료의 분석에만 사용되며, 개인 정보는 절대 외부로 유출되지 않습니다.

1. 귀하의 성별은? ① 남자 ② 여자
2. 귀하의 연령은? 만 (----)세
3. 귀하의 현재 직급은?  
① 사원급 ② 대리급 ③ 과장급 ④ 차장급 ⑤ 부장급
4. 귀하가 소속된 현재 팀(부서)의 인원 수(팀장 포함)는? (\_\_\_명)
5. 현재 팀(부서)에서 근무한 기간은? (\_\_\_년\_\_개월)
6. 현재 팀(부서)장과 함께 근무한 기간은? (\_\_\_년\_\_개월)
7. 현재 회사에서 근무한 기간은? (\_\_\_년\_\_개월)

**바쁘신 가운데 끝까지 설문에 응해주셔서 대단히 감사합니다.**