

# 이슈리더십과 성과 간의 관계에서 상사지원의 조절효과 검증 -팀원의 이슈리더십을 중심으로-

## A Test of Moderating Effect of Superior Support Between Issue Leadership and Performance: With an Emphasis on Team Member's Issue Leadership

신성현\*, 백기복\*\*, 최지선\*\*

(주)굿러닝가치향상센터\*, 국민대학교 경영학과\*\*

Sung-Hyun Shin(shinn@hanafos.com)\*, Ki-Bok Baik(baik@kookmin.ac.kr)\*\*,  
Ji-Sun Choi(sunnyday1222@naver.com)\*\*

### 요약

전통적인 리더십 이론들은 공식적 권한을 가진 직책자를 리더로 전제해 왔다. 그러나 최근의 경영환경은 비직책자인 팀원도 리더십을 발휘해야하는 상황에 있다. 이에 본 연구에서는 팀원의 리더십과 그 효과성을 검증하고자 했다. 또한 팀원의 이슈리더십 행동의 강도를 조절하는 요인으로서 상사지원의 조절효과를 검증하였다. 분석결과 비직책자인 팀원의 이슈리더십은 오디언스의 리더수용과 팀 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 팀원의 이슈리더십과 리더수용 간의 상사지원의 조절효과는 통계적으로 유의하지 않았고 이슈리더십과 팀 성과 간의 상사지원 조절효과는 부(-)적인 관계임을 새로 발견 했다. 본 연구는 팀원의 리더십과 그 효과성을 실증하고, 일반적인 기대와는 달리 상사의 지원이 오히려 팀원의 리더십 발휘를 저해하는 요인임을 발견하였다는 것에 의의가 있다.

■ 중심어 : | 이슈리더십 | 비공식적 리더십 | 리더수용 | 상사지원 | 팀 성과 |

### Abstract

Until now most of the leadership studies have been focused to managers having in formal authority. However, in the recent business environment, team member should also demonstrate his leadership. Hence, the purpose of this study has been focused to the team member's leadership and their leadership effectiveness. In this study, we verified how the degree of master sergeant's support can control to moderate the intensity of the team member's leadership behavior. The analysis results were as follows: we have found that team member's issue leadership can effect on positive(+) way on the audience's acceptance to the leader as well as team performance. But the moderating effects of master sergeant's support on the team member's issue leadership and leader acceptance was not significant in terms of statistical point of view. It has also shown even the negative(-) effects of master sergeants's support on the team member's issue leadership and leader acceptance as well as team performance. Through this study, we can understand that the master sergeant's support may impeding the team member's independent leadership.

■ keyword : | Issue Leadership | Informal Leadership | Leader Acceptance | Superior Support | Team Performance |

## I. 서론

직책은 리더의 필요조건이 아님[1]에도 불구하고 전통적인 리더십이론은 대부분 직책자를 리더로 전제하고 있다[2][3]. 그러나 직무의 다양성과 전문성을 요구하는 최근의 경영환경은 비직책자인 팀원도 자신의 직무와 그 책임 내에서의 리더십 발휘를 요구하고 있다. 직책자 1인이 모든 상황을 리드할 수 없기 때문이다 [4-6]. 이에 직책자 중심의 공식적 리더십의 대안 모델들이 꾸준히 제기되고 있다[7][8]. 대표적인 예가 팔로워십[9]과 셀프리더십[10][11]이라 할 수 있다.

그러나 이들 이론은 리더 역할을 수행하는 구성원이 다른 사람이나 상황을 리드하기보다는 공식적 리더의 리더십 프로세스에 적극적으로 참여하도록 스스로를 이끌어 가는 것에 초점을 둔다. 즉, 타인에 대한 리더십 행사를 설명하지 못하고 있다.

이에 최근에는 구성원도 타인과 상호 영향을 주고받으며 리더 역할을 수행할 수 있다는 리더십 모델들이 주목을 받고 있다[12]. 공유리더십(shared leadership), 분산리더십(distributed leadership) 등이 그 예이다.

그러나 이러한 리더십 이론들도 여전히 직책자의 리더십 효과성을 제고하기 위한 과정에 머물러 있어, 개인 또는 조직과 관련해 자신이 제시한 지향점에 추종자를 몰입시키고 성과를 창출해 내는 독자적인 리더십을 설명하지 못하고 있다.

그런데 최근 계층과는 무관하게 이슈를 매개로 리더십을 발휘하여 누구나 독자적인 리더 즉, 리더-오디언스 관계를 형성하는 리더가 될 수 있다는 리더십 이론이 활발히 연구되고 있다. 이슈리더십이 그것이다 [13-17].

이슈리더십은 누구나 조직과 관련된 매력적인 이슈를 창안하여 상사를 포함한 주변 동료 즉, 오디언스를 이슈에 몰입시키고 이슈를 실천하도록 하여 궁극적으로 이슈 성과를 도출해내는 과정의 리더십이다[17].

이슈리더십에서 누구나 독자적인 리더십을 발휘할 수 있다고 보는 이유는 조직내 구성원들은 과업성공을 지향하여 상호 의존적 관계를 가질 수밖에 없기 때문이다[18]. 즉, 직무의 복잡성과 다양성이 증가하는 최근의 경영 상황에서는 팀원이라 하더라도 직무수행 관점에

서 동료나 상사와 관계를 맺고 특정한 범주 내에서 그들을 리드해야만 하는 상황이 있을 수밖에 없다는 것이다[19].

그러나 이슈리더십 연구 또한 직책과 무관하게 누구나 리더십을 발휘할 수 있다는 기본 가정과는 달리 비직책자인 팀원의 이슈리더십을 실증한 사례를 찾아볼 수 없다.

한편, 비직책자인 팀원은 직책자인 팀장의 리더십 발휘와는 다른 상황이 있다. 권한의 한계 때문이다. 즉, 상사인 팀장의 권한 내에서 리더십 행동을 발휘할 수밖에 없다는 것이다.

이에 본 연구는 비직책자인 팀원의 독자적 리더십과 팀원의 리더십 행동의 강도를 조절하는 상황적 요인으로서 상사지원의 관계를 검증하여 리더십 연구에 대한 새로운 관점과 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 이슈리더십

이슈리더십은 사람들의 주의(attention)를 집중시키는 매체로서의 이슈를 매개로 리더가 출현하는 것에 초점을 둔 이론이다[14]. 이슈리더십은 결정적이며 도전적이고 다른 사람들의 욕구를 충족시킬 수 있는 이슈를 개발하여 적절히 추진할 줄 아는 사람이 리더로 등장한다는 것을 기본 가정으로 한다[19]. 이슈리더십은 이슈창안, 오디언스 몰입, 이슈실천의 하위요인으로 구성되어 있다.

#### 1.1 이슈창안

이슈창안은 환경적 단서(cue)로부터 이슈를 창안하여 오디언스에게 제시하는 행동을 의미한다. 이슈창안 행위는 스스로 새로운 이슈를 찾아내고 그것을 관련된 사람들에게 공유하는 것에 그치지 않는다. 다른 사람이 이슈창안 행동을 할 수 있도록 지지하는 행동을 포함한다.

이슈창안 행위는 문제의 해결 실마리 또는 새로운 아이디어를 찾는 탐색적 태도와 행동(의미구축, sense-making), 주도적으로 이슈를 공유(의미공유, sense-sharing) · 제안하는 행동(의미부여, sense-giving), 자

윤적 정보교류 활동과 지지 또는 지원 등으로 구성된다.

### 1.2 오디언스 몰입

이슈리더십에서는 리더십의 대상을 추종자(follower)나 하급자(subordinate)라는 용어 대신에 청중 즉, 오디언스(audience)라는 개념을 사용한다. 오디언스는 이슈를 중심으로 모여든 상사, 동료 또는 부하직원을 총칭하는 의미로 사용되며, 이들을 대상으로 리더십을 발휘하므로 이슈리더십은 전방향적인 리더십 행사 과정이라 할 수 있다.

오디언스몰입 행동은 오디언스에게 이슈와 관련된 이해득실의 단서를 제공함으로써 이슈에 관심을 갖게 할 뿐만 아니라 이슈에 참여하려는 태도 내지 그 지향성을 이끌어 내는 행위이다.

한편 몰입행동의 주체는 이슈리더이지만 몰입의 주체는 오디언스이다. 몰입은 그 지향성의 강도에 따라 강한 수준, 보통 수준, 약한 수준으로 구분 한다[20]. 또한 오디언스 관점에서는 소외적 몰입, 타산적 몰입, 도덕적 몰입으로 구분할 수 있다[21].

서수석[17]은 오디언스 그룹을 긍정적, 부정적, 혹은 무관심 집단으로 나누고, 각 집단별로 각기 다른 참여 전략을 제시할 필요가 있다고 하였고, 이재희[14]는 오디언스 몰입행위에서 리더에 대한 오디언스의 신뢰와 리더의 오디언스에 대한 설득력을 핵심으로 보았다.

### 1.3 이슈실천

이슈실천 행동은 이슈 실행을 통해 성과를 내는 핵심적인 활동이다. 성과는 객관적 성과와 심리적 성과로 나타난다. 객관적 성과는 성과목표의 달성 정도나 매출액 등을 의미한다[14]. 심리적 성과는 조직몰입, 조직시민행동 등을 예로 들 수 있다[17].

이슈실천 행동은 관련된 세부적인 실천계획은 물론 필요한 자원의 공급과 획득 전략을 구체화하고 실행단계에서 인적, 물적, 또는 시간적 자원의 획득, 배치, 이동, 폐기 등과 관련된 구체적인 행동의 발휘뿐만 아니라 사후적 관리활동까지 포함한다[14].

이슈실천 행동은 리더 자신이 이슈를 실천하는 경우도 있지만 오디언스가 이슈를 실천하는 것을 지원하는

행동도 포함한다.

그러므로 이슈실천 행동은 매우 현실적이며 구체적인 리더의 행동으로서 일반적인 관리활동을 포함하는 보다 광의적인 행위라 할 수 있다[14][22].

## 2. 리더수용

인간은 어떤 사실이나 현상을 받아들이면 그 사실이나 현상을 수용하고, 수용하려 한다. 리더에 대한 수용도 마찬가지이다.

수용의 개념은 다양한 관점을 갖는다. 심리학적 관점에서 수용은 사물이나 현상을 받아들임으로써, 인간의 인지과정에서 사고, 느낌, 감정 등을 긍정적으로 유지하게 하고 건전하고 건강한 정신을 갖게 하는 것이다[23]. 따라서 어떤 상황이나 대상을 수용한다는 것은 그에 대한 부정적인 감정을 회피하거나, 사고나 느낌 또는 생리적인 감각들을 통해 수용 대상에 대한 자발적인 반응적 행동에 이르게 하는 마음의 상태라 할 수 있다.

수용 개념은 리더에 대한 수용과도 맥락을 같이 한다. 즉, 리더의 리더십을 인지한 오디언스 관점에서 리더에 대한 호감이나 호의적인 반응은 리더에 대한 수용 정도가 높다는 것을 전제로 가능해지기 때문이다.

한편, 이슈리더십에서의 리더수용은 개혁결정의 과정에서 수용의 개념과 관계가 깊다. 이슈리더가 창안하여 제시한 이슈는 현상을 깨려는 구체적이고 실현 가능한 아이디어이므로 혁신적일 수밖에 없기 때문이다.

개혁의 수용은 개혁에 대한 호의 또는 비호의적인 태도를 의미한다[24]. 따라서 높은 수용은 개혁을 이행하게 할뿐만 아니라, 직무에 대한 만족감을 상승시키는 결과를 가져오는 것으로 가정하고 있다.

따라서 리더수용은 오디언스가 리더를 인정하고 받아들이려는 적극적이고 자발적인 마음의 상태이자, 기꺼이 행동으로 옮기려는 심리적 작용이라 할 수 있다.

한편 이슈리더십에서는 리더십 유효성이나 리더호감[25]을 결과변수로 한 연구는 있지만 아직까지 리더수용에 관한 연구는 찾아볼 수 없었다. 이는 이슈리더십도 다른 리더십 이론과 마찬가지로 직책자를 대상으로 한 연구가 주를 이루었으므로 리더수용 여부를 측정할 필요가 없었기 때문일 수 있다.

이슈리더십에서는 이슈창안자가 제기한 이슈를 오디언스가 인지하고 수용하는 과정에서 이슈창안자가 리더로 출현한다. 따라서 본 연구에서는 팀원의 이슈리더십 발휘는 오디언스로 부터의 리더수용에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대 한다.

가설 1 : 팀원의 이슈리더십은 리더수용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 : 팀원의 이슈창안 행동은 리더수용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 : 팀원의 오디언스 몰입 행동은 리더수용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 : 팀원의 이슈실천 행동은 리더수용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 팀 성과

리더십 효과성은 한 사람이나 여러 사람이 스스로 만족하여 공유된 목표 성취에 참여하도록 개인이 성공적으로 영향력을 행사한 결과를 말한다[26].

따라서 리더십의 궁극적인 목적은 조직성과의 달성이라 할 수 있으며 그 과정과 결과는 개인, 집단, 조직 등 다양한 차원에서 나타날 수 있다. 이에 리더십 효과성을 입증하는 결과변수는 조직의 객관적·주관적 성과, 목표의 달성이나 역량과 같은 조직 단위의 성과를 측정하거나 구성원들의 행동이나 응집 또는 만족, 몰입과 같은 심리적 요인을 측정해 왔다[27].

이슈리더십 연구에서도 지금까지 공식적 리더를 대상으로 직무만족, 조직시민행동, 리더유효성, 직무몰입, 혁신행동, 성과목표 달성도, 역할성과, 과업성과, 혁신성, 리더호감 등의 결과변수를 활용해 리더십 효과를 다수 입증해왔다[14][16][17][25].

한편 조직에서의 성과는 일반적으로 그룹 일처리 과정의 이익의 합에서 그룹 일처리과정의 손실을 제외하는 함수로 여겨지기 때문에[28][29] 재무적인 성과를 중요시한다. 그러나 비재무적 성과가 재무적 성과의 선행지표라는 관점[30-32]에서는 비재무적 성과도 조직성과에서 중요한 요인임에 틀림없다. 비재무적 성과의 예로 상황적 성과(contextual performance)를 들 수 있다. 상황적 성과는 팀워크, 충성심, 결의 등과 같은 하위요

인으로 구성된다[33].

이에 본 연구에서는 리더십 성과를 팀원들의 업무수행 과정과 그에 따른 성과를 포함해, 팀장이 인식하는 주관적 성과로서의 팀 성과로 한정하였다. 이는 팀원인 이슈리더가 팀 전체의 재무적 성과를 책임질 수 없기 때문이다.

가설 2 : 팀원의 이슈리더십은 팀 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 : 팀원의 이슈창안 행동은 팀 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 : 팀원의 오디언스 몰입 행동은 팀 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3 : 팀원의 이슈실천 행동은 팀 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 4. 상사지원

상사지원은 부하직원의 공헌에 대해 상사가 가치를 부여하는 정도와 부하직원의 복지에 대한 관심을 의미한다[34]. 부하직원은 자신에 대한 상사의 지원 상황을 수시로 모니터링 한다. 업무를 수행하는 과정에서 상사가 자신의 업무 수행과정에 대해 얼마나 관심을 갖고 있으며 필요한 경우 도움을 주는가는 최대 관심사일 수밖에 없기 때문이다[35].

상사지원에 대한 인식은 부하 직원에게 목표 달성에 대한 의무감을 만들어내고[36][37], 이러한 노력은 부하 직원들이 강화 된 작업표준 활동의 성과뿐만 아니라 할당 된 책임을 넘어 행동하려는 경향으로 나타난다[38-40]. 사회교환이론(social exchange theory)에 따르면 개인은 자발적으로 타인에게 편익(benefits)을 제공함으로써 타인으로 하여금 제공자에 대한 보답의 의무를 부담하도록 하기 때문이다.

따라서 상사지원 인식이 높은 구성원은 조직에 대한 애착심이 높고, 상사로부터 내부정보와 재량권을 보다 많이 제공받기 때문에 조직몰입과 가치관에 대한 믿음이 강해져 조직을 위해 더 열심히 일을 한다[41].

상사지원은 구성원의 혁신행동에도 관련이 있다. 상사는 자신과 교환관계의 질이 높은 구성원에게 물질적,

정서적 지원을 제공해 줌으로써 구성원의 혁신행동을 이끌 수 있기 때문이다[42][43].

한편 조직 관점에서 상사지원 수준이 높은 경우 조직원의 조직시민행동과 같은 몇 가지 조직의 주요한 성과가 나타나는 것으로 입증된바 있다[44][45].

따라서 상사지원은 직원의 작업 태도에 영향을 미치는 중요한 변수[46][47]로써, 팀 내에서 팀원인 이슈리더의 이슈 창안, 오디언스 몰입, 이슈실천 행동에도 일정 수준의 영향을 미친다고 볼 수 있다. 즉, 상사의 지원을 높게 인지할수록 그에 부응하려는 팀원은 새로운 아이디어를 창출하고 상사의 관점에서 동료 팀원에 대한 이슈몰입이나 이슈에 대한 실천을 독려하는 등 동료의 이슈실천 행동을 지원하려는 경향이 있을 것으로 기대할 수 있다는 것이다.

가설 3: 팀원인 이슈리더가 상사의 지원을 높게 지각할수록 리더수용은 더 커질 것이다.

가설 3-1: 팀원인 이슈리더가 상사의 지원을 높게 지각할수록 이슈창안 행동은 리더수용에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 팀원인 이슈리더가 상사의 지원을 높게 지각할수록 오디언스 몰입 행동은 리더수용에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3: 팀원인 이슈리더가 상사의 지원을 높게 지각할수록 이슈실천 행동은 리더수용에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 팀원인 이슈리더가 상사의 지원을 높게 지각할수록 팀 성과는 더 커질 것이다.

가설 4-1: 팀원인 이슈리더가 상사의 지원을 높게 지각할수록 이슈창안 행동은 팀 성과에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2: 팀원인 이슈리더가 상사의 지원을 높게 지각할수록 오디언스 몰입 행동은 팀 성과에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-3: 팀원인 이슈리더가 상사의 지원을 높게 지각할수록 이슈실천 행동은 팀 성과에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### III. 연구방법

#### 1. 조사방법과 표본의 구성

연구가설 검증을 위해 팀제를 도입한 국내 41개 기업을 대상으로 설문조사를 실시했다. 특히 본 연구에서는 동일방법편의 오류를 최소화하기 위해 이슈리더인 팀원, 오디언스인 팀원 및 팀장의 3원천(triple source)으로부터 데이터를 수집했다.

동일방법편의는 연구모형 내 독립과 종속변수를 포함한 제 변수의 데이터를 하나의 측정도구로 수집하는 경우, 데이터가 편향되어 연구결과의 타당성을 심각하게 왜곡할 수 있는 오류를 말한다. 동일방법편의는 각 변수에 대한 응답원천을 각각의 독립적인 대상으로 측정함으로써 발생 위험을 원천적으로 제거할 수 있다. 응답원천이 독립적이라 함은 이들이 측정방법에 따른 분산을 공유하지 않음을 의미한다[48].

이에 본 연구에서는 3 가지 측정도구(이슈리더용, 오디언스용, 팀장용)를 통해 팀원인 이슈리더에게는 환경적 특성인 상사지원, 팀원인 오디언스에게는 팀원인 이슈리더의 이슈리더십 세 차원의 행동(이슈창안, 오디언스몰입, 이슈실천)과 팀원인 이슈리더를 리더로 수용하는가에 관한 변수를 측정하고, 마지막으로 팀 성과는 팀장에게 측정했다.

표본은 조사대상 기업의 인사 담당자로부터 추천받은 팀에서 단순 무작위 추출법을 통해 팀원인 이슈리더 1명과 팀원인 오디언스 2명을 선정하였고 팀장에게는 연구의 목적을 직접 안내하고 설문응답을 요청하였다. 팀원인 이슈리더를 단순 무작위 추출법으로 선정한 이유는 데이터의 분산을 높임으로써 통계적 유의성을 확보하기 위함이다.

그 결과 41개 기업의 종사자 622명과 정부부처 및 협회 근무자 87명으로부터 팀원인 이슈리더용 설문서 183매, 팀원인 오디언스용 설문서 356매, 팀장용 설문서 172매 등 총 711매가 회수되었다.

그러나 팀원인 이슈리더 1명, 팀원인 오디언스 2명, 팀장 1명의 4명의 데이터 Set으로 구성되지 않은 설문과 응답 신뢰성이 낮은 설문은 표본에서 제외하였다. 따라서 최종적으로 170Set, 680매를 가설 검증을 위한

최종 통계분석 데이터로 이용하였고, 표본 수는 팀원인 이슈리더 1인당 오디언스 2명이므로 오디언스를 기준으로 340개이다.

## 2. 측정도구

### 2.1 이슈리더십

본 연구에서는 이슈리더십을 ‘이슈를 창안 또는 수용하여 오디언스와 함께 성과를 도출하는 순환적 과정’이라고 정의했다.

그런데 팀원의 이슈리더십 또한 팀장의 그것과 마찬가지로 이슈를 매개로 출현한다. 즉, 팀장의 이슈리더십 발휘과정과 팀원의 이슈리더십 발휘 과정이 동일하다는 것이다. 따라서 본 연구에서는 기존에 팀장의 이슈리더십 측정을 위해 개발 및 사용된바 있는 MIRACLE 3.0을 그대로 사용했다. 김동산[22]의 MIRACLE 3.0은 이슈창안, 오디언스몰입 및 이슈실천 행동에 대해 각각 7문항으로 구성되었다.

### 2.2 리더수용

리더수용은 권한이 없는 팀원의 이슈리더십에 따른 영향력행사를 오디언스가 수용하는 정도로 정의했다. 본 연구에서는 Kim, Cho, & Yang[49]이 자신들의 연구를 위해 개발하고 사용한 6항목의 측정도구를 번역하여 7점 척도로 측정했다. 설문내용은 ‘나는 그(녀)를 리더로 수용할 수 있다.’, ‘나는 그(녀)를 따를 수 있다.’, ‘나는 그(녀)를 위한 직무를 수행할지라도 의사결정은 스스로 할 것이다.’ 등으로 구성하였다.

### 2.3 팀 성과

팀 성과는 팀 구성원들이 자신의 직무 역할을 효율적이며 효과적으로 수행하여 의도한 성과를 달성하는 것으로 정의한다. 본 연구에서는 Eisenberger, Karagonlar, Stinglhamber, Neves, Becker, Gonzalez-Morales, & Steiger-Mueller[50]의 연구에서 사용된 3항목의 측정도구를 번역하여 7점 척도로 측정했다. 설문 문항은 ‘우리 팀은 매우 효율적으로 업무를 처리한다.’, ‘우리 팀은 일을 잘 처리한다.’, ‘우리 팀은 높은 성과를 낸다.’로 구성되었다.

## 2.4 상사지원

상사의 지원은 부하직원의 공헌에 대해 상사가 가치를 부여하는 정도와 부하직원의 복지에 대한 관심을 부하직원이 지각하는 정도라고 정의한다. 본 연구에서는 Cole, Bruch, & Vogel[51]의 연구에서 사용한 4항목의 측정도구를 번역하여 7점 척도로 측정했다. 설문내용은 ‘팀장은 나의 생각에 적극적인 관심을 보인다.’, ‘팀장은 나에게 중요한 우선순위의 일을 달성 할 수 있도록 집중적인 지원을 제공한다.’, ‘팀장은 우리가 필요한 경우 팀장의 도움을 활용할 수 있음을 보장한다.’, ‘나는 팀장에게 완전히 의존 할 수 있다.’로 구성했다.

## IV. 연구결과

본 연구의 설문도구의 구성타당도 검증은 위해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시하였다.

탐색적 요인분석 SPSS 21.0을 통해 주축 요인 분석(principal axis factoring)과 사각회전(direct oblimin)방법으로 요인 적재치가 .50 이상을 만족하는 문항들을 추출했다. 확인적 요인분석은 AMOS 20.0 프로그램을 통해 모델 적재값 지수를 충족하는 요인들을 추출했다.

이슈리더십의 하위변인들에 대해서 요인분석을 실시하였다. 요인분석 결과, 요인 부하량이 .50 이상을 만족하는 문항들로 구성된 3개의 군(群)으로 추출되었다. 1 요인은 이슈창안행동 7문항, 2요인은 오디언스몰입 행동 5문항, 3요인은 이슈실천행동 5문항으로 분석되었다. 확인적 요인분석 결과는 [표 1]과 같고 모든 요인계수는 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다.

표 1. 이슈리더십에 대한 요인분석 결과

구분	내용	요인 1	요인 2	요인 3
이슈 창안	성과 창출을 위한 이슈를 제시한다.	.672	.090	.137
	생산성향상을 위한 새로운 스킴, 절차, 기법을 평소에 탐구한다.	.778	.011	.110
	주어진 업무에만 얽매이지 않고 새로운 업무를 좋아한다.	.873	-.030	-.015
	새로운 기회에 대비한 이슈를 준비한다.	.651	.145	.128
	문제해결을 위한 아이디어를 제시한다.	.538	.083	.313
	기존과 차별화된 업무수행방법을 제안한다.	.695	.104	.089
오디언스	일 추진에 앞서 동료들과 공감대를 형성한다.	.244	-.038	.653
	평소 일을 할 때 동료들에게 신뢰를 받는다.	.281	-.059	.641

몰입	이슈달성을 통한 구체적인 성과를 이해관련자들에게 제시한다.	.127	.209	.604
	이슈실행에 필요한 의사결정시 관련자의 참여를 유도한다.	.074	-.010	.762
	일 추진 시 도움을 받을 수 있도록 평소에 인간관계를 잘 해두려고 노력한다.	-.066	.145	.825
이슈 실천	이슈 실행에 필요한 인적자원을 회사에서 지원받아 온다.	-.106	.685	.320
	이슈 실행에 필요한 물적자원을 회사에서 지원받아 온다.	-.023	.758	.167
	이슈 실행에 필요한 예산을 확보할 수 있다.	.046	.870	-.095
	이슈실행을 위한 구체적인 계획을 수립하고 지원체계를 점검 한다.	.291	.614	.019
	새로운 일을 실행하는데 필요한 권한을 부여 받고 있다.	.395	.556	-.097

다음으로 조절변인인 상사지원에 대한 요인분석 결과 4개의 문항 모두 요인부하량이 .50 이상을 만족하였다. 이후 확인적 요인분석을 통해 4문항을 [표 2]와 같이 최종적으로 추출하였다.

표 2. 상사지원의 확인적 요인분석 결과

	측정변수	b	S.E.	$\beta$	t
상사 지원	→ 상사1	1.303	.093	.918	13.990***
	→ 상사2	1.285	.090	.943	14.218***
	→ 상사3	1.210	.088	.898	13.780***
	→ 상사4	1.000		.641	

p<.001

다음으로 종속변수인 리더수용에 대한 요인분석 결과 요인부하량이 .50 이상을 만족하는 5개의 문항에 대해 확인적 요인분석을 통해 5개 문항 모두를 최종적으로 추출하였다. 확인적 요인분석 결과는 [표 3]과 같다.

표 3. 리더수용의 확인적 요인분석 결과

	측정변수	b	S.E.	$\beta$	t
리더 수용	→ 리더1	1.718	.135	.932	12.728***
	→ 리더2	1.634	.128	.933	12.731***
	→ 리더4	1.620	.128	.917	12.617***
	→ 리더5	1.480	.122	.853	12.080***
	→ 리더6	1.000		.594	

p<.001

팀 성과에 대한 요인분석은 문항 수 3개 이므로 확인적 요인분석 절차를 거치지 않고 그대로 사용하였다.

### 1. 신뢰도 분석

본 연구에 사용된 측정도구의 신뢰도 검증을 위해

Cronbach's  $\alpha$  계수를 분석하였다. Van de Ven과 Ferry[52]에 따르면, Cronbach's  $\alpha$  값이 .60 이상이면 조사도구가 내적일관성을 갖춘 것으로 볼 수 있다. 따라서 본 연구의 측정도구는 Cronbach's  $\alpha$  값이 모두 .60을 상회하여 조사도구에 문제가 없음을 확인하였다.

신뢰도 분석 결과 이슈리더십의 Cronbach의 알파값은 .961로 나타났다. 세부적으로는 이슈창안 .945, 오디언스몰입 .919, 이슈실천 .905로 나타났다. 또한 종속변수인 리더수용 .927, 팀 성과 .881로 나타났으며, 조절변수인 상사지원은 .906로 나타났다.

### 2. 상관관계 분석

본 연구의 주요변인 간 상관관계를 분석하기 위하여 Karl Pearson의 적률상관계수를 사용하였다. 구체적인 결과를 제시하면 다음 [표 4]와 같다. 상관관계 분석 결과, 이슈리더십의 선행변인들은 조절변인인 상사지원과 통계적으로 유의한 정(+)적 상관을 나타냈고, 각 이슈리더십의 하위변인들과도 통계적으로 유의한 정(+)적 상관을 나타냈다. 또한 이슈리더십은 리더수용 및 팀 성과와 통계적으로 유의한 정(+)적 상관을 갖는 것으로 분석되었다.

표 4. 상관관계표

구분	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 성별 데미											
2 직급 데미	-.296**										
3 학력 데미	.064	.086									
4 직군 데미	-.011	-.045	.137*								
5 근속 기간	-.159**	.444**	.039	.008							
6 이슈 리더	-.038	-.104	-.077	.075	-.094						
7 이슈 창안	-.077	-.075	-.091	.071	-.083	.925**					
8 오디 언스	-.063	-.048	-.060	.059	-.076	.906**	.794**				
9 이슈 실천	.036	-.147**	-.047	.062	-.090	.875**	.710**	.660**			
10 상사 지원	-.044	-.160**	.069	.045	-.118*	.292**	.248**	.288**	.242**		
11 리더 수용	-.033	-.111*	-.100	.087	-.063	.828**	.763**	.788**	.690**	.222**	
12 팀 성과	-.071	.043	.026	.212**	-.018	.163**	.153**	.130*	.159**	.297**	.173**

\*=P<0.05, \*\*=P<0.01

### 3. 연구가설검증

#### 3.1 이슈리더십과 리더수용의 관계

팀원의 이슈리더십의 오디언스의 리더수용에 대한 직접효과를 검증하기 위하여 다중 회귀분석을 실시하였다. [표 5]에 보듯이, 리더수용에 대한 통제변수들(성별, 직급, 학력, 근속연수, 직군)을 포함시켜 이슈리더십 전체, 이슈창안, 오디언스 몰입 및 이슈실천의 직접효과를 분석하였다.

표 5. 이슈리더십과 리더수용 간의 회귀분석 결과

독립 변인	회귀분석1		회귀분석2		회귀분석3		회귀분석4	
	β	t	β	t	β	t	β	t
성별	.001	.022	.022	.583	-.002	-.069	-.055	-1.299
직급	-.034	-.943	-.054	-1.310	-.080*	-2.006	-.017	-.353
학력	-.042	-1.305	-.030	-.831	-.049	-1.401	-.077	-1.864
직군	.035	1.093	.038	1.051	.045	1.302	.059	1.444
근속기간	.027	.771	.031	.773	.035	.920	-.001	-.017
이슈리더십	.823***	25.974						
이슈창안			.764***	21.060				
오디언스몰입					.782***	22.779		
이슈실천							.684***	16.773
R <sup>2</sup>	0.694		0.598		0.633		0.490	
수정된 R <sup>2</sup>	0.688		0.590		0.626		0.481	
F	118.506***		78.295***		91.272***		50.527***	

주) \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001. 제시된 회귀계수는 표준화된 값임.

분석결과 리더수용에 대한 이슈리더십 전체의 직접효과(β = .823, p < .001)는 정(+)의 관계로 밝혀졌다. 따라서 가설 1은 채택되었다. 또한 이슈리더십의 하위 세 차원 행동인 이슈창안(β = .764, p < .001), 오디언스 몰입(β = .782, p < .001), 이슈실천(β = .684, p < .001)의 긍정적 주효과가 모두 유의하여, 가설 1-1, 1-2 및 1-3은 모두 채택되었다.

#### 3.2 이슈리더십과 팀 성과의 관계

연구가설 2의 팀원의 이슈리더십이 팀 성과에 미치는 직접효과를 검증하기 위해 다중 회귀분석을 실시했다.

[표 6]에 보듯이, 리더수용에 대한 통제변수들(성별, 직급, 학력, 근속연수, 직군)을 포함시켜 이슈리더십 전

체, 이슈창안, 오디언스 몰입 및 이슈실천의 직접효과를 분석했다.

표 6. 이슈리더십과 팀 성과 간의 회귀분석 결과

독립 변인	회귀분석1		회귀분석2		회귀분석3		회귀분석4	
	β	t	β	t	β	t	β	t
성별	-.059	-1.032	-.056	-.987	-.061	-1.065	-.068	-1.192
직급	.057	.910	.054	.853	.047	.747	.065	1.026
학력	.031	.554	.033	.598	.028	.500	.024	.443
직군	.200	3.649	.201***	3.669	.202***	3.687	.203***	3.701
근속기간	-.044	-.722	-.042	-.701	-.044	-.735	-.050	-.833
이슈리더십	.161**	2.933						
이슈창안			.149**	2.725				
오디언스몰입					.127*	2.326		
이슈실천							.163**	2.982
R <sup>2</sup>	0.079		0.076		0.069		0.080	
수정된 R <sup>2</sup>	0.062		0.058		0.052		0.062	
F	4.540***		4.334***		3.966**		4.579***	

주) \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001. 제시된 회귀계수는 표준화된 값임.

분석결과 이슈리더십과 팀 성과의 관계에서는 이슈리더십 전체는 팀 성과에 정(+)의 영향(β =.161, p<.001)을 미치는 것으로 나타나 가설 2는 채택되었다. 또한 이슈리더십의 하위 세 차원 행동은 이슈실천(β =.163, p<.001), 이슈창안(β = .149, p<.001), 오디언스 몰입(β = .127, p < .001)의 순서로 리더수용에 대한 긍정적 주효과가 모두 유의한 것으로 나타나 가설 2-1, 2-2 및 2-3은 모두 채택되었다.

#### 3.3 이슈리더십과 리더수용 간의 상사지원 조절효과

연구가설 3을 해결하기 위해 팀원의 이슈리더십과 그 하위의 세 차원 행동 각각이 리더수용에 미치는 영향에서 상사지원의 조절효과를 분석했다. 그 결과 독립변인과 종속변인의 관계에서 상사지원의 조절효과는 [표 7]과 같이 모두 통계적으로 유의하지 않았다. 따라서 가설 3 및 3-1, 3-2, 3-3은 모두 기각되었다.

표 7. 이슈리더십과 리더수용 간의 상사지원 조절효과

독립 변인	회귀분석1		회귀분석2		회귀분석3		회귀분석4	
	β	t	β	t	β	t	β	t
(상수)		.262		3.778		2.262		5.959
성별	.003	.103	.026	.676	.002	.052	-.057	-1.344
직급	-.033	-.917	-.050	-1.194	-.079	-1.999	-.016	-.332
경력	-.041	-1.295	-.031	-.845	-.048*	-1.395	-.077	-1.872
직군	.033	1.044	.040	1.092	.042	1.209	.061	1.482
근속	.027	.781	.026	.658	.036	.940	-.003	-.074
이슈 리더십	.820***	25.860						
X상사	-.044	-1.419						
이슈창안			.760***	20.896				
창안			-.056	-1.556				
X상사								
오디언스 몰입					.776***	22.509		
오디								
X상사					-.060	-1.746		
이슈실천							.687***	16.805
실천								
X상사							.042	1.032
R <sup>2</sup>	0.696		0.601		0.637		0.492	
수정된 R <sup>2</sup>	0.689		0.592		0.629		0.481	
F	102.192***		67.758***		79.174***		43.470***	

주) \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001. 제시된 회귀계수는 표준화된 값임.

### 3.4 이슈리더십과 팀 성과 간의 상사지원의 조절효과

연구가설 4의 해결을 위해 팀원인 이슈리더의 이슈리더십과 그 하위의 세 차원 행동 각각이 팀 성과에 미치는 영향에서 상사지원의 조절효과를 분석했다.

분석 결과 이슈리더십이 팀 성과에 미치는 영향(β=.150, p < 0.05)에서 이슈리더십과 상사지원의 상호작용에 따른 조절효과는 (β = -.160, p < 0.05) 부(-)적으로 나타났다. 즉, 이슈리더인 팀원은 상사지원에 대한 지각이 높을수록 팀 성과에 적은 효과를 발생시킴을 나타낸다. 이는 가설 4와는 반대로 조절효과가 발생한다는 것을 의미한다. 따라서 가설 4는 기각되었다.

이와 마찬가지로 가설 4-1, 4-1, 4-3의 검증을 위한 분석 결과 [표 8]과 같이 이슈창안과 팀 성과 간의 관계(β=.138, p < 0.05)에서 상사지원의 조절효과는(β=-.132, p < 0.05), 오디언스 몰입과 팀 성과 간의 관계(β=.109, p < 0.05)에서 상사지원의 조절효과(β=-.158, p < 0.01), 이슈실천과 팀 성과 간의 관계(β=.152, p < 0.01)에서 상사지원의 조절효과(β=-.141, p < 0.01)로 나타나 모든 가설

이 부(-)의 조절효과로 나타났다. 따라서, 가설4는 모두 기각되었다.

그러나 이슈리더십과 팀 성과 간의 관계에서 상사지원은 모두 부(-)적인 조절효과가 있다는 점은 새로운 발견이라 할 수 있다.

표 8. 이슈리더십과 팀 성과 간의 상사지원 조절효과

독립 변인	회귀분석1		회귀분석2		회귀분석3		회귀분석4	
	β	t	β	t	β	t	β	t
(상수)		18.296		20.151		19.646		21.033
성별	-.049	-.867	-.048	-0.839	-.049	-.870	-.061	-1.082
직급	.061	.973	0.064	1.031	.048	.774	.062	.981
경력	.032	.586	0.032	0.589	.028	.513	.026	.470
직군	.194	3.579	0.204	3.748	0.193***	3.556	.197	3.630
근속	-.042	-.709	-.053	-0.88	-.043	-.719	-.041	-.692
이슈 리더십	0.150**	2.758						
리더	-.160**	-2.993						
X상사								
이슈 창안			.138*	2.53				
창안			-.132*	-2.451				
X상사								
오디언스 몰입					.109*	2.000		
오디								
X상사					-.158**	-2.923		
이슈 실천							.152**	2.798
실천								
X상사							-.141**	-2.627
R <sup>2</sup>	0.105		0.093		0.094		0.099	
수정된 R <sup>2</sup>	0.085		0.073		0.074		0.079	
F	5.269***		4.632***		4.700***		4.983***	

주) \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001. 제시된 회귀계수는 표준화된 값임.

## V. 토의 및 결론

본 연구는 비직책자의 독자적 리더십을 살펴보기 위해 팀원 이슈리더십과 리더십 행동을 조절하는 환경적 요인을 검증할 목적으로 수행되었다.

연구결과 팀원 이슈리더십뿐만 아니라 하위의 세 차원 행동은 모두 리더수용에 정(+)의 영향을 미치며 팀 성과에도 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이는 팀원도 자신에게 주어진 책임과 권한 범위 내에서 독자적인 리더십을 발휘할 수 있음을 입증한 것이라는 점에서 시사하는 바가 크다. 사실 지금까지 비직책자의 리더십은 직책자의 리더십 효과를 제고하는 것과

관련된 연구가 중심을 이루었다. 그러나 본 연구의 결과는 리더십 연구에 새로운 관점을 제시한다. 즉, 비직책자의 독자적 리더십을 실증함으로써 관련 연구의 확대가 필요하다는 단서와 당위성을 제시했다.

한편 오디언스 몰입행동은 이슈리더십 세 차원의 행동 중 리더수용에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 이슈장안 이후 오디언스에게 이슈를 알리고 실천에 이르기까지의 영향력 행사가 중요하다는 것을 의미하며, 보상권력이나 권한에 따른 권력 행사가 어려운 팀원 관점에서 평소의 신뢰 등이 함께 작용할 것으로 판단된다.

또한, 이슈실천 행동은 팀 성과에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 이슈성과 도출을 위한 자원의 조달과 같은 지원 행동과 직접적인 이슈성과 창출 행동에 기인한 것으로 해석할 수 있다.

본 연구에서는 팀원의 리더십행동과 오디언스의 리더수용간의 관계에서 상사지원의 조절효과를 입증하지 못했다. 통계적으로 유의하지 않았기 때문이다. 그러나 이는 상사지원에 관한설문 내용이 업무지원에 국한되어 있어 팀원의 이슈리더십 발휘와 관련된 상사지원 즉, 이슈리더십 세차원의 독자적인 행동에 필요한 상사의 지원을 직접적으로 묻지 못한 것에 기인했을 가능성이 있다.

한편, 팀원의 이슈리더십과 팀 성과의 관계에서는 상사지원의 부(-)적인 조절효과를 새롭게 발견했다. 이는 팀원이 상사인 팀장의 지원을 인식할수록 팀 성과에 기여하는 이슈리더십을 발휘하지 못함을 의미한다. 팀원 관점에서는 업무와 관련된 팀장의 지원을 간섭으로 인식하여 독자적인 리더십 행동을 할 수 없다는 것으로 해석할 수 있다. 팀원은 상사인 팀장의 책임과 권한 내에서 직무의 범위와 책임이 결정된다. 따라서 팀원은 팀장인 상사의 지원을 자신의 직무 범위와 책임 내에서의 성과창출을 위한 지원이라고 한정 짓게 되므로 독자적 리더십을 발휘할 수 없게 되는 것으로 해석할 수 있다.

또 다른 관점에서는 팀장에 대한 책무감[36][37]이 오히려 팀원의 자율적인 이슈장안을 방해할 수 있다는 것으로도 해석할 수도 있다. 즉, 상사에 대한 충성심으로

상사가 제시하거나 정해진 직무수행 범위 내에서 열심히 일하거나 상사인 팀장의 성과를 위해 조직시민행동과 같은 역할외성과를 위해 노력은 하겠지만 상사의 기대를 벗어날 수 있다는 우려 때문에 자신의 독자적 리더십을 발휘하는 것은 회피하려는 성향이 나타나는 것으로도 해석할 수 있다.

본 연구결과는 실무적으로 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있다.

첫째, 리더육성 관점에서 직책자 중심의 독자적 리더십 교육을 비직책자로 확대할 필요가 있음을 시사한다. 즉, 팀원도 자신의 직무와 책임 범위 내에서 독자적 리더십을 발휘함이 밝혀졌으므로 비직책자에 대한 리더십 교육이 직책자의 리더십 효과성 제고를 위한 내용에 한정될 필요가 없다는 것이다.

최근 기업경영에서의 이슈는 현장에서의 자발적인 혁신활동과 그에 따른 신속한 성과도출이다. 그러나 전통적인 계층 구조 내에서는 이것이 이루어지기 어렵다. 따라서 비직책자의 독자적 리더십 교육과 훈련을 통한 현장 중심의 혁신과 그 효과성 제고를 고려해볼 필요가 있을 것이다.

둘째, 리더십역량이나 평가를 팀원 수준으로 확대 적용할 필요가 있음을 시사한다. 지금까지의 리더역량 측정과 평가는 직책자 중심으로 이루어졌다. 직책자가 부하직원을 얼마나 잘 리드했는가를 측정의 목적으로 두고 있기 때문이다.

그러나 본 연구 결과 팀원도 스스로뿐만 아니라 다른 동료 팀원들을 리드하여 팀 성과에 기여하는 것으로 나타났다. 따라서 팀 내의 잠재적 리더가 독자적인 리더십을 더 잘 발휘하도록 제도를 마련한다는 관점에서도 팀원의 독자적인 리더십을 평가하고 관리할 필요가 있다.

셋째, 팀원의 독자적인 리더십 발휘에서 상사의 팀원에 대한 개별적 지원은 오히려 팀 성과의 저해요인으로 나타났다. 이는 팀원의 독자적 리더십이 팀원이 직면한 상황적·환경적 요인에 좌우될 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 팀 내에 독자적 리더십을 발휘하는 팀원의 수가 팀 성과 창출에 긍정적인 영향을 미친다는 전제하에서는 팀원의 독자적 리더십 발휘를 위한 조직문화,

제도, 과업의 특성 등 팀원이 직면하는 환경적 요인을 팀원의 독자적 리더십 발휘에 적합하도록 개선할 필요가 있다는 점을 시사한다.

## VI. 연구의 한계 및 향후연구 방향

본 연구는 팀원의 독자적인 리더십과 리더십 행동의 환경적 요인을 검증하여 리더십 연구뿐만 아니라 실무적으로 다양한 시사점을 제시하였다. 그러나 다음과 같은 한계점도 있었다.

즉, 팀원의 리더십행동이 구체적으로 어떤 과정을 거쳐 발휘되는 것인지에 대한 선행적 요인은 밝히지 못했다. 팀원의 리더십 행동은 이유 없이 발생하는 것이 아니다. 장의이론(field theory)이나 상호결정이론 관점에서 행동은 개인의 자질과 환경의 조합에 따라 발생된다. 그러나 본 연구는 리더십 행동과 그 효과를 분석한 연구라는 한계를 갖고 있다. 즉, 팀원의 리더십 행동이 이루어지는 과정을 구체적으로 살펴보는 못했다.

또한 팀원의 이슈리더십에 따른 구체적인 성과가 무엇인지 밝히지 못했다. 즉, 이슈리더는 이슈를 매개로 출현하므로 팀원이 제기한 이슈에 대한 객관적인 성과 대신에 주관적 성과를 사용했다는 한계가 있다.

따라서 향후 다음과 같은 연구가 필요할 것이다.

첫째, 본 연구에서 리더십 행동과 팀 성과의 관계에서 상사지원의 부(-)적 조절효과를 발견한 것에 대한 추가연구가 필요하다. 즉, 부(-)적 조절의 구체적 원인 가더불어 팀원의 독자적 리더십과 효과성 간의 관계를 조절하는 다양한 환경적 요인에 대한 후속연구가 필요할 것이다. 거리낌 없는 이슈제기가 가능한 자율적인 팀 문화나 팀원 관점에서 심리적 안정을 보증하는 상사의 지원이나 후원 등이 그 예가 될 수 있다.

둘째, 본 연구의 한계점이기도 한 종단연구의 필요성이다. 종단 연구는 비교적 오랜 세월이 소요된다. 그러나 팀원 수준에서의 이슈제기는 자신의 직무 또는 팀 내에서 직면하는 단기적 이슈일 가능성이 높다. 따라서 이슈의 수명 단계별 이슈성과를 직접 측정하여 팀원의 독자적 리더십 효과를 객관적으로 입증할 필요가 있다.

리더의 출현과 오디언스와의 관계뿐만 아니라 이슈실천 과정까지도 살펴볼 수 있다는 점에서 매우 중요한 시사점을 제시할 수 있기 때문이다.

셋째, 팀원의 구체적인 리더십 행동이 발현되는 과정에 대한 검증연구가 필요할 것이다. 즉, 이슈창안 행동, 오디언스몰입 행동, 이슈실천 행동에 대한 각각의 선행 요인을 구체적으로 밝힐 필요가 있다. 이는 잠재적 리더를 선발 한다는 점에서 매우 중요한 연구일 뿐만 아니라 실무적으로도 중요한 시사점을 제시할 수 있다.

넷째, 본 연구에서 이슈리더십이 팀원 수준에서 독자적으로 발휘될 수 있음이 입증되었다. 그렇다면, 그동안 공식적 리더를 대상으로 한 다양한 리더십 이론이 권한이 없는 팀원 수준에서도 유용한 것일 수도 있다는 가정이 가능하다. 따라서 향후 다양한 리더십 이론들의 연구 영역을 비직책자를 대상으로 확대할 필요가 있다.

다섯째, 본 연구에서는 팀원의 이슈리더십이 팀 성과에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그렇다면, 동일한 팀 내에 팀원인 이슈리더가 많을수록 팀 성과도 높아질 것이라는 가정이 가능하다. 그러나 한편으로는 팀 내에서 타인에 대한 영향력을 행사하려는 자 즉, 독자적 리더가 다수인 것이 오히려 팀워크나 팀 성과의 방해요인으로 작용할 수 있다는 가정도 가능하다. 따라서 이에 대한 검증연구는 선발된 잠재적 리더나 육성된 리더의 이동과 배치와 관련하여 실무적으로 큰 시사점을 제시할 수 있을 것으로 기대된다.

## 참고 문헌

- [1] R. G. Lord and K. J. Maher, *Leadership and information processing: Linking perception and performance*, Routledge: New York, 1993.
- [2] 김창중, "변혁적 리더십이 열정, 혁신행동 및 조직 시민행동에 미치는 영향," 한국콘텐츠학회논문지, 제14권, 제11호, pp.871-882, 2014.
- [3] 고현숙, 김정훈, "변혁적 리더십과 조직혁신간의 관계", 한국콘텐츠학회논문지, 제11권, 제4호, pp.361-377, 2011.

- [4] E. Trist, "Collaboration in work settings: A personal perspective," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.13, pp.268-278, 1977.
- [5] M. Horner, "Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management*," Vol.3, No.4, pp.270-287, 1997.
- [6] E. Kur and R. "Bunning, Assuring corporate leadership for the future," *The Journal of Management Development*, Vol.21, pp.761-779, 2002.
- [7] P. Gronn, "Distributed leadership as a unit of analysis," *The leadership quarterly*, Vol.13, No.4, pp.423-451, 2002.
- [8] A. Seers, T. Keller, and J. Wilkerson, "Can team members share leadership," *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, pp.77-102, 2003.
- [9] R. E. Kelley, "In praise of followers," *Harvard Business Review*, Vol.66, pp.142-148, 1988.
- [10] C. C. Manz and C. P. Neck, *Mastering Self-leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 2nd ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ., 1999.
- [11] 김성중, "지방공무원 셀프리더십이 고객지향성에 미치는 영향," *한국콘텐츠학회논문지*, 제14권, 제11호, pp.713-721, 2014
- [12] S. W. Kozlowski and B. S. Bell, *Work groups and teams in organizations*, *Handbook of psychology*, 2003.
- [13] 이준재, "호텔 레스토랑 지배인의 이슈리더십이 구성원의 만족도와 영업성과에 미치는 영향에 관한 연구," *관광연구*, 제18권, 제2호, pp.169-182, 2003.
- [14] 이재희, *이슈리더십과 성과 간의 관계에 관한 실증연구*, 국민대 대학원, 박사학위논문, 2006.
- [15] 신영숙, *이슈리더십이 직무태도와 혁신행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개효과, 사회구조적 특성 및 직종의 조절효과*, *교육행정조* 직을 중심으로, 동양대 대학원, 박사학위논문, 2007.
- [16] 이명숙, "항공사 직원의 이슈리더십이 집단응집력에 미치는 효과", *Tourism Research*, 제33권, pp.155-175, 2011.
- [17] 서수석, *이슈리더십의 개인결정 요인과 성과변수의 관계에 대한 상황적 맥락의 조절효과 검증*, 국민대 대학원, 박사학위논문, 2009.
- [18] T. R. Mitchell and W. S. Silver, "Individual and group goals when workers are interdependent: Effects on task strategies and performance," *Journal of applied psychology*, Vol.75, No.2, p.185, 1990.
- [19] 백기복, *리더십 리뷰*, 창민사, 2005.
- [20] A. Etzioni, *Organizational dimensions and their interrelationships: A theory of compliance. People, Groups, and Organizations*, New York: Teachers College, pp.94-109, 1968.
- [21] A. Etzioni, *A comparative analysis of complex organizations*, New York: Free Press. 1961.
- [22] 김동산, *이슈리더십과 성과 간의 관계에 대한 임파워먼트의 매개효과 검증*, 국민대학교 대학원, 박사학위논문, 2013.
- [23] S. C. Hayes, K. D. Strosahl, and K. G. Wilson, *Acceptance and commitment therapy: An experiential approach to behavior change*, Guilford Press, 1999.
- [24] E. M. Rogers and F. F. Shoemaker, *Communication of Innovations*, New York: The Free Press, 1971.
- [25] 백규선, *이슈리더십과 효과성의 관계에 대한 향상초점과 집단전형성의 조절효과: 시나리오를 통한 실험*, 국민대학교 대학원, 박사학위논문, 2013.
- [26] Cooper, F. James and N. John, *Leadership Effectiveness. Encyclopedia of Leadership*, Ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 845-54, 2004.
- [27] G. A. Yukl, *Leadership in Organization*, Prentice-Hall, 1981.

- [28] J. R. Hackman, The design of work teams, In J. Lorsch (Ed.), "Handbook of organizational behavior," pp.315-342, New York: Prentice-Hall, 1987.
- [29] I. D. Steiner, *Group process and productivity*, Academic Press, New York, 1972.
- [30] C. Fornell, C. D. Ittner, and D. F. Larcker, *The Valuation Consequences of Customer Satisfaction*, Working Paper, Wharton School, University of Pennsylvania, 1996.
- [31] D. Srinivasan, *Relation Between Financial and Nonfinancial Measures of Performance*, The University of Minnesota, 1998.
- [32] W. C. Borman and S. M. Motowidlo, "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Personnel Selection in Organizations," San Francisco: Jossey-Bass 71, 1993.
- [33] B. K. Behn and R. A. Riley, "Using nonfinancial information to predict financial performance: The case of the US airline industry," *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, Vol.14, No.1 pp.29-56, 1999.
- [34] J. L. Kottke and C. E. Sharafinski, "Measuring perceived supervisory and organizational support," *Educational and Psychological Measurement*, Vol.48, No.4, pp.1075-1079, 1988.
- [35] J. H. Greenhaus, S. Parasuraman, and W. M. Wormley, "Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes," *Academy of management Journal*, Vol.33, No.1, pp.64-86, 1990.
- [36] R. Eisenberger, F. Stinglhamber, C. Vandenberghe, I. Sucharski, and L. Rhoades, "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention," *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, pp.565-573, 2002.
- [37] F. Stinglhamber and C. Vandenberghe, "Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.24, No.3, pp.251-270, 2003.
- [38] T. E. Becker and M. C. Kernan, "Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance," *Human Performance*, Vol.16, No.4, pp.327-348, 2003.
- [39] D. Bhanthumnavin, "Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units," *Human Resource Development Quarterly*, Vol.14, No.1, pp.79-97, 2003.
- [40] R. M. Malatesta, *Understanding the dynamics of organizational and supervisory commitment using a social exchange framework*, UMI Dissertation Services, 1995.
- [41] J. E. Proenca, "Community orientation in health service organizations: The concept and its implementation," *Health care management review*, Vol.3, pp.28-38, 1998.
- [42] E. Torrance, "Can We Teach Children To Think Creatively?," *The Journal of Creative Behavior*, Vol.6, No.2, pp.114-143, 1972.
- [43] J. L. Farr and C. M. Ford, *Individual innovation*, In: West, M. A. and Farr, J. L. (Eds), "Innovation and Creativity at Work," Wiley, Chichester, 1990.
- [44] J. L. Whittington, V. L. Goodwin, and B. Murray, "Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes," *The Leadership Quarterly*, Vol.15, No.5, pp.593-606, 2004.
- [45] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. B. Paine, and D. G. Bachrach, "Organizational citizenship

behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research," Journal of management, Vol.26, No.3, pp.513-563, 2000.

- [46] K. Y. Chan and F. Drasgow, "Toward a theory of individual differences and leadership: understanding the motivation to lead," Journal of Applied Psychology, Vol.86, No.3, p.481, 2001.
- [47] F. Stinglhamber, D. De Cremer, and L. Mercken, "Perceived Support as a Mediator of the Relationship Between Justice and Trust A Multiple Foci Approach," Group & Organization Management, Vol.31, No.4, pp.442-468, 2006.
- [48] 박원우, 김미숙, 정상명, 허규만, "동일방법 편위 (Common Method Bias)의 원인과 해결방안," 인사·조직연구, 제15권, 제1호, pp.89-133, 2007.
- [49] K. S. Kim, Y. H. Cho, D. M. Yang, K. S. Kim, and H. J. Noe, "Who may become followers of charismatic leader and under what circumstances?," 인적자원관리연구, 제16권, 제2호, pp.1-20, 2009.
- [50] R. Eisenberger, G. Karagonlar, F. Stinglhamber, P. Neves, T. E. Becker, M. Gonzalez Morales, and M. Steiger-Mueller, "Leader - member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment," Journal of Applied Psychology, Vol.95, No.6, pp.1085-1103, 2010.
- [51] M. S. Cole, H. Bruch, and B. Vogel, "Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism," Journal of Organizational Behavior, Vol.27, No.4, pp.463-484, 2006.
- [52] A. H. Van de Ven and D. L. Ferry, Measuring and assessing organizations, John Wiley & Sons, 1980.

저 자 소 개

신 성 현(Sung-Hyun Shin)

정회원



- 2008년 2월 : 고려대학교 기업교육 석사
- 2013년 8월 : 국민대학교 경영학 박사과정 수료
- 현재 : (주)굿러닝가치향상센터 대표이사

<관심분야> : 리더십, 성과관리

백 기 복(Ki-Bok Baik)

정회원



- 1985년 6월 : 뉴욕주립대학교 경영학 석사
- 1988년 8월 : 휴스턴대학교 경영학 박사
- 현재 : 국민대학교 경영학과 교수

<관심분야> : 리더십

최 지 선(Ji-Sun Choi)

정회원



- 2013년 2월 : 국민대학교 경영대학원 석사
- 현재 : 국민대학교 대학원 박사과정

<관심분야> : 리더십