

# 팀 리더의 퍼실리테이션 역량이 팀 효과성에 미치는 영향: 공유리더십의 매개효과

## The Effect of Team Leader's Facilitation Competency on the Team Effectiveness: Mediating Effects of the Shared Leadership

이명희, 정기수

한양대학교 일반대학원 평생학습학과

Myung-Hee Lee(dew0321@hanmail.net), Ki-Soo Jung(ksjung@hanyang.ac.kr)

### 요약

본 연구는 팀 리더의 퍼실리테이션 역량과 팀 효과성의 관계에서 공유리더십의 매개효과를 검증하고자 했고, 이를 위해 팀제를 운영하는 조직의 구성원 377명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 수집된 자료는 SPSS 26.0을 이용해 분석하였다. 분석 결과, 첫째, 팀 리더의 퍼실리테이션 역량의 하위요인인 커뮤니케이션 및 참여 분위기 조성은 팀 효과성(팀 성과, 팀 몰입)에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 과업 및 조직화는 팀 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 둘째, 팀 리더의 퍼실리테이션 역량의 커뮤니케이션 및 참여 분위기 조성, 과업 및 조직화 모두 공유 리더십에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 공유리더십은 팀 효과성(팀 성과, 팀 몰입)에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 마지막으로 공유리더십은 팀 리더의 퍼실리테이션 역량과 팀 효과성의 관계에서 부분매개효과가 있음이 확인됐다. 본 연구는 팀 리더의 퍼실리테이션 역량과 다른 변인들 간의 관계를 규명함으로써 퍼실리테이션 연구를 이론적으로 확장하고, 현대 조직에서 요구하는 리더와 구성원의 역할과 역량에 대한 방향을 제안하여 실무적 시사점을 제시하였다는 점에서 의의가 있다.

■ 중심어 : | 퍼실리테이션 역량 | 공유리더십 | 팀 효과성 |

### Abstract

The purpose of this study was to verify the mediating effects of shared leadership between team leader's facilitation competency and team effectiveness. To achieve the purpose, this study conducted a survey of 377 members in the team-operated organization. The collected data were analyzed by using SPSS 26.0. The results were as follows: Firstly, communication and creating of participation climate as a subcomponent of team leader's facilitation competency had a significantly positive effect(+) on team effectiveness(team performance, team commitment). Also the task and systematization had a significantly positive influence(+) on team commitment. Secondly, not only communication and creating of participation climate of team leader's facilitation competency but also task and systematization had a significantly positive effect(+) on the shared leadership. Thirdly, the shared leadership had a significantly positive effect(+) on team effectiveness(team performance, team commitment). Lastly, the shared leadership in the relationship between team leaders' facilitation competency and team effectiveness was confirmed to have a partially mediated effect. This study is meaningful in that it theoretically expanded the facilitation research by finding the relationship between team leaders' facilitation competency and other variables as well as suggested practical implications by presenting directions for the roles and competencies of leader and member required by the modern organization.

■ keyword : | Facilitation Competency | Shared Leadership | Team Effectiveness |

## I. 서론

현대의 조직에게 변화란 생존과 직결되어 있는 문제이며, 그 규모와 복잡성 면에서 조직은 과거에 경험하지 못한 새로운 변화를 맞이하고 있다[1]. 이러한 환경의 변화에 제대로 대응하기 위한 리더의 역할은 그 어느 때보다 중요해졌고, 리더의 주요 역할은 팀 전체적인 활동을 촉진하고 팀 구성원들이 스스로 결정을 내릴 수 있도록 지원하며, 과업을 달성할 수 있도록 지식과 기술을 전수하고 공유하는 퍼실리테이터형 리더로 자연스럽게 바뀌어 가고 있다[2].

퍼실리테이션은 성인교육에서 학습자들이 상호협력적인 학습 분위기를 조성하고 그들의 상호작용과 의사소통을 촉진하는 과정에서 시작되었다[3]. 비즈니스 분야에서는 회의를 효율적으로 진행하는 방법으로 개발되어[4], 급속한 변화와 복잡성, 기술의 진보에 따른 팀워크의 일환으로나 전략적 기획, 성과 관리와 같은 조직적 프로세스의 방편으로 활용되고 있다[5]. 임파워먼트, 전사적 비전 공유, 자율경영 작업팀 운영, 조직문화 혁신 작업 등에 대한 요구가 높아짐에 따라 끊임없이 변화하는 조직 내외의 환경 변화에 대응하여 지속가능한 조직을 만드는 리더십이 절실해진 상황에서 퍼실리테이션 기술이 효과적으로 활용되면서 퍼실리테이션 역량을 발휘하는 퍼실리테이터형 리더에 대한 요구가 증가되고 있다[6]. 퍼실리테이션은 사람 사이의 상호작용이 활발하게 이루어지도록 해 창조적인 성과를 끌어내는 리더십 기술로[7], 퍼실리테이션 역량을 발휘하는 리더는 팀과 팀의 개별 구성원들이 그들의 작업하는 방식을 성찰하고 향상시킬 수 있는 역량을 키움으로써 더욱 효과적으로 작업하도록 돕는다. 현재 대다수의 조직에서 팀이 업무를 진행하는 기본단위가 되고, 이에 따라 다양한 구성원들 간의 협업을 통한 목적 달성 및 성과 창출이 중요해지면서, 리더의 퍼실리테이션 역량은 더욱 주목받고 있다[6].

이에 퍼실리테이션 역량에 대한 연구와 퍼실리테이션의 효과에 대한 연구가 해외에서는 지속적으로 이루어지고 활용이 되고 있다. Kolb, Jin & Song[8], Wilkinson[9], Bens[10], Stewart[11] 등은 퍼실리테이션 역량 모델을 개발하여 주요 역량군과 각 역량군에

따른 세부 역량을 제시하였다. 이러한 퍼실리테이션 역량을 보유하고 있는 리더는 리더의 학습과 팀 성찰, 팀 성과에 영향을 주고[12], 팀의 창의성에 영향을 준다[13]. 리더의 퍼실리테이션 역량과 관련한 변인 간의 연구는 참여적 리더십, 협력적 리더십으로 불려지는 연구에서 주로 다루어지고 있는데, 참여적 리더십을 팀 수준에서 연구한 결과 팀의 혁신과 태도를 향상시켰고[14-16], 참여형 리더가 지시형 리더보다 더 창의적이고 가치 있는 프로젝트를 많이 생산하는 것으로 나타났다[14]. 또한 참여적 의사결정과 조직몰입, 이직의도, 성과, 조직시민행동과의 긍정적 영향 관계를 밝힌 연구들도 있다[17-19].

퍼실리테이션 역량의 중요성과 필요성에 대한 요구가 증가함에 따라 국내에서도 이에 대한 연구가 점차 늘어나고 있다. 하지만 국내 선행 연구의 대다수가 퍼실리테이터의 역할과 퍼실리테이션 역량 구명에 관한 것이 주를 이루고, 퍼실리테이션과 관련된 다양한 변인 간의 관계에 대한 실증 연구는 권기술[20]의 연구 포함 최근까지 몇 편에 불과하다. 퍼실리테이션 역량의 효과성을 설명하는데 있어 다양한 변인의 연구 필요성이 제기되는 부분이다. 따라서 본 연구는 팀 리더의 퍼실리테이션 역량과 다른 변인들 간의 관계를 규명함으로써 리더십 영역에서 퍼실리테이션 연구를 확장하고자 한다. 구체적으로 팀 리더의 퍼실리테이션 역량과 팀 효과성의 관계에서 공유리더십의 매개효과를 실증적으로 검증하고자 하며, 이들 간의 유기적 관계를 밝힘으로써 팀 리더의 퍼실리테이션 역량의 중요성과 필요성을 재조명하고자 한다. 이를 통해 팀 효과성 향상을 위한 리더 및 구성원의 역할과 역량 개발 방향성을 제시하고 관련한 제도적 장치와 구체적 방안에 대한 유용한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 팀 리더의 퍼실리테이션 역량

퍼실리테이션은 팀이 당면한 문제를 효과적으로 해결하고, 팀 성과를 창출하도록 팀을 활성화하며 촉진하고 지원하는 활동으로, 퍼실리테이터의 주요 역할은 팀

이 자체적으로 프로세스와 구조를 개선하여 스스로 효과성을 증진하도록 도와주는 것이다[6]. 리더가 퍼실리테이터로서 역할을 성공적으로 수행하려면, 조직의 환경과 문제, 요구하는 목적에 적합한 퍼실리테이터의 역할 규명이 먼저 선행되어야 한다[21]. 따라서 퍼실리테이터 역할 유형의 유사점과 차이점을 이해하고 팀과의 관계에 보다 적합한 역할을 선택하는 것이 무엇보다 중요하다[6]. Schwarz(2002)는 퍼실리테이터를 팀에서의 지위, 프로세스 전문성, 과업 내용에 대한 관여의 정도, 의사결정 권한에 따라 퍼실리테이터, 퍼실리테이터형 컨설턴트, 퍼실리테이터형 코치, 퍼실리테이터형 트레이너, 퍼실리테이터형 리더 등 5가지로 구분했다[6]. 퍼실리테이터형 리더는 프로세스 전문가라기보다 프로세스에 능숙하고, 내용에 대한 토의에 참여하며, 의사결정 시 관여한다는 점이 제 3자이면서 내용에 대한 중립 또는 전문가, 실질적인 의사결정에 관여할 수 없다는 점의 다른 유형의 퍼실리테이터와 차별화된다.

본 연구에서의 조직 내 팀 리더에 대한 퍼실리테이터의 의미는 다섯 가지 역할 유형 가운데 '퍼실리테이터형 리더'에 가깝다고 할 수 있다. 팀 리더가 중요한 의사결정 단계에서 온전히 제 3자의 역할을 하기란 사실상 불가능할 뿐 아니라 리더 역시 경험이나 지식적인 측면에서 또 다른 좋은 결과를 이끌 수 있는 팀 구성원이자 인적자원이므로 이러한 맥락에서 퍼실리테이터의 역할과 역량이 검토될 필요가 있기 때문이다.

퍼실리테이션 역량은 퍼실리테이션을 하는데 필요한 적절한 능력을 말하며, 효과적인 결과를 위해 지식과 기술을 활용하는 능력이다[22]. 퍼실리테이션 역량을 가진 리더란 목표를 달성하기 위해 필요한 조건을 만들고 우수한 그룹의 역동, 참여적 그룹 토론 및 의사결정을 위한 조직적 맥락과 프로세스를 촉진하는 리더로 [23], 조직의 갈등을 감소시키고, 구성원의 몰입을 촉진하며, 주도적으로 조직의 목적을 달성하는 것을 돕는다 [24]. 또한 권위적이지 않은 퍼실리테이터가 복잡한 문제를 다루는 과정에서 좀 더 효과적이며[25], 미팅의 결과에 긍정적인 영향을 미친다[26]. 따라서 퍼실리테이션 역량은 구성원들의 책임감을 높임과 동시에 지속적 노력을 담보하는 리더가 함양해야 할 필수 역량이다 [27]. 퍼실리테이션 역량은 다양한 맥락에서 많은 학자

들에 의해 제시되며 발전되어왔는데, 팀(소집단) 운영 맥락에서 제시된 퍼실리테이션 역량은 공통적으로 커뮤니케이션, 프로세스, 과업 수행, 관계 형성, 분위기 조성 등의 범주에서 세부적으로 나뉘어져 있다. 이에 본 연구에서는 팀 리더의 퍼실리테이션 역량을 팀의 목적과 목표를 달성하기 위해 필요한 지식, 기술 및 태도적 특성으로 정의하고, 세부 구성요소를 커뮤니케이션 및 참여 분위기 조성, 과업 및 조직화 두 개의 요인으로 개념화하고자 한다.

## 2. 공유리더십

오늘날의 복잡하고 변동이 극심한 업무 환경은 한 사람이 처리할 수 없는 상황을 해결하기 위해 다양한 분야의 전문가들을 필요로 하고[28], 이로 인해 리더가 수행해 낼 수 있는 리더십의 범위가 크게 제약되었다. 또한 지식 기반 조직으로 조직의 운영형태가 변모되면서 구성원들은 자신의 업무 영역을 확대하고 점차 높은 수준의 자율성을 부여받고 있다[29]. 이러한 상황은 리더 뿐 아니라 조직 구성원 역시 총체적으로 리더십을 발휘할 수 있도록 만들었고 공유된 책임과 지식이 더욱 필요하게 만들었다. 공유리더십은 팀 내에서 발현되는 분산된 영향력이며[30], 기본적으로 팀 수준에서 발현된다. 공유리더십은 지정된 개인이 아닌 팀 전체가 리더십을 수행하는 팀 프로세스이면서[31], 팀의 핵심적 리더십 행동에 집단적으로 참여하는 능력이다[32]. 공유리더십의 수준이 높다는 것은 팀 구성원의 영향력이 고르게 나타나면서 영향력의 전체적인 크기와 빈도가 높다는 것을 의미하므로 공유리더십은 조직의 성과를 높이는데 중요한 역할을 하게 된다[33]. 최근 공유리더십 연구들(2007~2017)을 종합해 메타분석 한 결과 공유리더십의 발현이 내부의 팀 환경(공유된 목적, 사회적 지원, 발언권)과 팀의 특성(팀 이질성, 팀 성숙, 팀 규모)과 긍정적으로 연관되어 있음이 밝혀졌고, 공유리더십과 팀 결과(그룹 행동 프로세스, 태도적 결과물, 팀 인식, 팀 성과) 사이의 긍정적인 관계를 확인했다[34]. 이외에도 공유리더십의 선행 연구에서 공유리더십은 팀의 모든 구성원에 의해 리더십이 수행되고 상호작용으로 리더십이 발생한다는 기본 개념을 바탕으로 분산된 영향력의 효과를 확인하고, 공유리더십이 팀 효과성에

중요한 역할을 한다는 사실을 공통적으로 제시하고 있다. 리더의 퍼실리테이션 역량은 이러한 공유리더십에 직접적인 영향을 미치며[35], 이는 리더의 퍼실리테이션 역량 수준이 높을수록 팀원의 비전가치 공유 및 작업지시 공유에 긍정적인 영향을 미친다는 권기술[20]의 연구 결과와 같은 맥락으로 볼 수 있다. 또한 전승희[36]의 연구는 리더의 퍼실리테이션 역량이 구성원의 직무헌신에 영향을 미친다는 것을 밝혔는데, 직무헌신은 사명감과 전문가로서의 의식을 가지고 직무에 대한 강한 신뢰와 심리적 애착의 정도로서 구성원이 적극적으로 리더십 역할에 참여하고 팀워크와 협업을 통해 상호작용을 하면서 조직의 목표를 달성해가는 헌신행동, 즉 공유리더십 행동을 끌어 낼 것으로 추측할 수 있다. 본 연구에서는 공유리더십을 조직과 집단의 목표를 달성하기 위해 팀 전체가 역동적으로 상호작용하는 리더십 프로세스로 정의하고자 한다.

### 3. 팀 효과성

팀 효과성에 대한 개념 정의는 학자마다 일치된 결론을 제시하고 있지는 않다[37][38]. 팀 효과성은 제품 또는 서비스의 생산량이며, 이는 업무와 결과의 상호의존성과 조직전략계획, 역사, 문화 등이 포함된 조직이 갖고 있는 힘으로 결정된다[39]. 또한 팀 효과성은 산출물을 수령하거나 평가하는 사람들의 수행기준에 부합/능가하는 팀의 산출물, 사회적 프로세스를 통해 미래에도 함께 일할 가능성을 향상시키는 팀의 장기적 지속가능성, 팀 구성원으로서 일하는 것에 대한 보람과 성취, 인간관계 등에 대한 만족 정도를 나타내는 팀 경험에의 만족도 등 다차원적으로 정의되기도 한다[40]. 팀 유효성에 관한 연구들을 요약하여 3가지 차원으로 효과성을 구분한 연구에서는, 산출물의 양과 품질, 구성원 태도 및 행동 결과의 측면에서 평가된 성과 효과를 팀 효과성으로 정의했다[37]. 팀 효과성은 팀 성과, 팀 태도 두 가지 측면을 포함한 개념이며 팀 성과는 팀원의 사교가 성과에 기반하며 팀 태도는 협동, 만족, 팀 몰입을 포함한다[41]. 또한 팀 효과성은 조직의 목적을 달성하는 중요한 요인으로 조직 구성원이 창출하는 구체적인 서비스의 생산이며 조직의 전략적 목표와 조직운영에 어느 정도 일치하고 있는지를 파악해 주는 지표이다

[42]. 이에 본 연구에서는 팀 효과성을 구성원이 효율적으로 창출하는 구체적인 성과이며 팀에 헌신하고 몰입하여 조직 목표를 달성하는 적극적인 조직 활동능력으로 정의하고 팀 성과, 팀 몰입 2개의 요인으로 개념화하고자 한다.

이상으로 살펴본 바와 같이 변화의 속도가 점점 가속화되는 조직 환경은 빠른 의사결정과 지식의 공유, 창의적인 생각들을 요구하고 있고, 조직의 기본 단위도 이를 가능하게 하는 팀으로 정착하고 있다. 이는 팀 리더와 구성원의 역할 변화를 이끌었고, 팀 리더는 지원적 리더십을 발휘해 참여적 환경을 조성하고 협업을 통해 결과를 이끌어내는 퍼실리테이션 역량을 갖추어야 한다. 퍼실리테이션에 대한 관심이 증가하면서 국내외 학자들이 퍼실리테이션과 퍼실리테이션 역량에 관한 연구를 진행해왔으나 퍼실리테이션이 비교적 최근에 관심을 받게 된 변인이라 퍼실리테이션 관련 실증 연구는 다른 연구들에 비해 상대적으로 부족한 상황이다. 이에 본 연구는 팀 효과성에 영향을 미치는 주요한 요인으로 리더의 퍼실리테이션 역량을 제시하고, 그 효과를 살펴보고자 한다.

## III. 연구방법

### 1. 연구모형

본 연구에서는 팀 리더의 퍼실리테이션 역량(독립변인)과 팀 효과성(종속변인)의 관계에서 공유리더십(매개변인)의 매개효과를 검증하고자 [그림 1]과 같이 연구모형을 설정했고, 이에 따른 연구가설을 수립하였다.

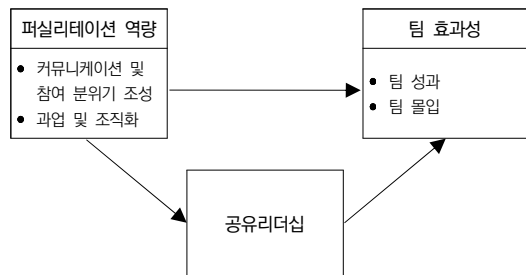


그림 1. 연구모형

## 2. 연구가설

### 2.1 팀 리더의 퍼실리테이션 역량과 팀 효과성의 관계

효과적인 팀 운영에 필요한 팀의 특성으로 명확한 프로젝트 목표와 구성원의 역할, 책임 뿐 아니라 적절한 커뮤니케이션 시스템이 필요하고[43], 역동적인 커뮤니케이션, 능동적인 리더십, 그리고 지원하는 조직적 맥락 모두가 그룹 성과에 효과와 긍정적인 관련이 있다[44]. 이러한 결과는 퍼실리테이션이 팀이 당면한 문제를 효과적으로 해결하고, 팀 성과를 창출하도록 힘을 활성화하고 촉진하여 지원하는 활동이며[6], 그 역할을 수행함에 있어 과업 뿐 아니라 효과적인 의사소통, 관계 및 분위기 조성 등의 역량이 필요함을 의미한다[8]. 팀 리더의 퍼실리테이션 역량은 구성원의 직무 만족과 조직시민 행동에 긍정적인 영향을 미치고[17], 과제 해결 및 팀 활성화를 촉진하며[45], 구성원의 조직헌신[36]과 직무몰입을 이끌어낸다[46]. 이러한 선행연구들을 바탕으로 팀 리더의 퍼실리테이션 역량은 팀 효과성에 유의한 영향을 줄 중요한 선행 변수라고 예상하며 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 1. 팀 리더의 커뮤니케이션 및 참여 분위기 조성은 팀 성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 팀 리더의 과업 및 조직화는 팀 성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 팀 리더의 커뮤니케이션 및 참여 분위기 조성은 팀 몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 팀 리더의 과업 및 조직화는 팀 몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

### 2.2 팀 리더의 퍼실리테이션 역량과 공유리더십의 관계

공유리더십을 강화하는 선행요인으로는 팀 내부, 외부 요인으로 나눌 수 있는데, 팀 내부 요인으로는 공유된 목표, 의사소통, 사회적 지원이, 팀 외부 요인은 팀의 공식적 리더에 의해 제공되는 촉진과 팀장 리더십 특질이 있다[47]. 리더의 퍼실리테이션 역량은 구성원의 리더십에 직접적인 영향을 미쳐 자발적인 업무 수행을 가능하게 하고[35], 이러한 팀 내에서의 자발적 업무 수행을 이끄는 공유리더십은 팀 효과성에 긍정적인 영향을

미친다[30]. 또한 팀 내 수직적 리더십과 공유리더십은 모두 팀 몰입과 팀 성과에 긍정적인 영향을 주고 수직적 리더십과 공유리더십이 함께 작용하면서 팀 몰입과 팀 성과를 증진시킨다[48]. 이는 공유리더십이 팀 성과의 향상을 가져오지만 수직적 리더십도 일정한 역할을 해줘야 한다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 팀 내에서 수직적 리더십과 공유리더십은 함께 발휘될 수 있고, 수직적 리더십이 해야 하는 역할이 있지만 한계점 또한 존재하는데 이는 공유리더십으로 보완될 수 있어 수직적 리더십과 공유 리더십은 보완적인 관계라 할 수 있다[49]는 주장과 맥을 같이한다. 이러한 선행연구들을 토대로 팀 리더의 퍼실리테이션 역량은 공유리더십에 유의한 영향을 미칠 것이라고 예측할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 5. 팀 리더의 커뮤니케이션 및 참여 분위기 조성은 공유리더십에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 6. 팀 리더의 과업 및 조직화는 공유리더십에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 공유리더십과 팀 효과성의 관계

공유리더십과 팀 효과성 간의 관계를 연구한 선행연구들을 살펴보면, 공유리더십이 팀 효과성에 유의미한 영향력을 행사하는 변인임을 밝히고 있다. 특히 공유리더십은 팀 성과를 개선하는데 긍정적인 관련이 있고[50], 팀 상호작용과 사회화를 불러 일으켜 팀원들 간의 정보 공유를 활성화시키고 참여를 강화시켜서 팀 성과를 향상시킬 수 있다[51]. 공유리더십은 팀 정보 교환 과정과 학습을 통해 사회적 자본을 증가시킴으로써 팀 효과성을 증진시키고[28], 분산화 된 영향력으로 팀 내에서의 적절한 조정과 효율성 향상을 가져와 팀 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다[52]. 공유리더십은 조직 구성원들에게 몰입이 요구되는 상황에서 중요하게 작동하고, 변화와 역동적인 경영 환경에서 조직의 성공을 위한 핵심 요소이기도 하다[53]. 이 외에도 최근의 실증 연구들은 공유리더십이 팀 몰입, 팀 성과, 팀 창의성, 팀 혁신행동 등에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 보여주고 있다[54-56]. 이는 팀 내 공유리더십이 활성화 될수록 팀 성과가 높아진다는 기존 연구들[28]

[29][57]과 일치하는 결과라 볼 수 있다. 이상의 선행 연구들을 바탕으로 공유리더십은 팀 성과에 유의한 영향을 줄 것으로 예상하며 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 7. 공유리더십은 팀 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 8. 공유리더십은 팀 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.4 팀 리더의 퍼실리테이션 역량, 공유리더십, 팀 효과성의 관계

경영환경의 불확실성과 변화가 높을수록 리더의 리더십과 조직성과는 높은 상관관계가 나타난다[16]. 그러나 앞서 기술한 바와 같이 오늘날의 복잡하고 변동이 극심한 업무 환경은 한 사람이 처리할 수 없는 상황을 해결하기 위해 다양한 분야의 전문가들을 필요로 하고 [28][47], 이로 인해 리더와 구성원의 역할은 큰 변화를 갖게 되었다. 수직적 리더십은 팀 내 공유리더십과 함께 지속적으로 수행될 수 있다[30]. 수직적 리더는 구성원들을 동기부여하고, 능력개발향상 등에 영향을 미치는 중요한 역할을 수행하는 동시에 구성원들은 서로 간에 영향을 미치는 공유리더십을 발휘하여 팀의 역동성과 팀 효과성에 기여하는 중요한 역할을 수행할 수 있기 때문이다[50][30]. 공유리더십이 팀 내에서 발휘될 때 다른 형태의 리더십이 완전히 배제되는 것이 아니라 수직적 리더십과 같은 다른 형태의 리더십과 함께 작동될 수 있다[58]. 이 과정에서 공유리더십은 팀 내 네트워크 과정에서 발현되어 구성원 서로에게 영향력을 행사하게 되고 상호간 신뢰가 높아지게 함으로써 팀 성과로 나타난다[59]. 이와 같은 선행연구를 근거로 하여 다음의 가설을 제시하고자 한다.

가설 9. 팀 리더의 퍼실리테이션 역량과 팀 효과성의 관계에서 공유리더십은 매개효과가 있을 것이다.

### 3. 연구대상

본 연구는 팀제를 이루고 있는 조직에 재직 중인 팀원을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다. 총 432

명이 응답하였고, 응답에 불성실한 설문지를 제외하고 최종 377부를 분석에 사용하였다. 성별의 경우 남성이 230명(61.0%), 여성이 147명(39.0%)으로 남성이 많았고, 연령은 40대 147명(39.0%), 30대 131명(34.7%), 20대 72명(19.1%), 50대 이상 27명(7.2%)으로 30, 40대가 가장 많았다. 학력은 대학교졸이 226명(59.9%)으로 가장 많았고, 대학원졸 이상까지 합하면 303명으로 80.3%로 나타났다. 근속연수는 5년 미만이 125명(33.2%)으로 가장 많았고, 5년에서 10년 미만 94명(24.9%), 10년에서 15년 미만 85명(22.5%)이었다. 직급은 사원급이 122명(32.4%), 대리, 과장급이 각각 84명(22.3%)이었다. 팀의 규모가 3-4명이라고 응답한 사람은 49명(13.0%), 5-7명 사이라고 응답한 사람은 84명(22.3%), 8-10명은 88명(23.3%)이었다. 조사 대상자의 인구통계학적 특성은 아래 [표 1]과 같다.

표 1. 조사대상자의 인구통계학적 특성

	구분	빈도(명)	백분율(%)
성별	남성	230	61.0
	여성	147	39.0
연령	20대	72	19.1
	30대	131	34.7
	40대	147	39.0
	50대 이상	27	7.2
	고졸 이하	30	8.0
학력	전문대졸	44	11.7
	대학교졸	226	59.9
	대학원졸 이상	77	20.4
근속연수	5년 미만	125	33.2
	5년-10년 미만	94	24.9
	10년-15년 미만	85	22.5
	15년-20년 미만	73	19.4
직급	사원급	122	32.4
	대리급	84	22.3
	과장급	84	22.3
	차장급	37	9.8
	부장급	50	13.3
팀 규모	3-4명	49	13.0
	5-7명	84	22.3
	8-10명	88	23.3
	11-15명	38	10.1
	15명 이상	118	31.3
합계		377	100

### 4. 측정도구 및 통제변수

팀 리더의 퍼실리테이션 역량은 Kolb 등[8]이 총 23개 문항, 5개 하위요인으로 개발하였으며, 권기술[20],

김경석[45], 정연수[35] 등이 번역하여 사용한 측정도구를 사용하였으나, 본 연구에서는 1문항으로 구성된 전문적 윤리 요인은 연구의 목적에 부합하지 않아 제외하였다.

주관적 팀 성과 측정에는 Henderson과 Lee[60]의 연구에서 사용한 2 문항과 신재구·백기복·신창근[61]의 연구에서 사용한 3 문항으로 총 5개 문항을 사용한 이진경[62]의 도구를 활용해 단일요인으로 구성하였다.

팀 몰입은 Van der Vegt & Emans[63]가 개발하고, 김용근[64]의 연구에서 활용한 단일요인 4문항으로 구성하였다.

공유리더십을 측정하는 도구는 Hiller 등[65]이 개발한 총 25문항 도구를 활용한 방호진[56]의 연구를 참고하여 본 연구의 목적에 부합하지 않는다고 판단되는 2개 문항을 제외하고 활용하였으며, 단일요인으로 구성하였다.

구성원의 인구통계학적 특성이 팀 효과성에 유의한 변수로 작용할 수 있고[66], 성별, 연령, 학력, 직급, 근속연수, 부서인원 등에 따라 직무만족과 사기저하의 차이를 보일 수 있다[67].

따라서 연구 결과의 정확성을 높이기 위해 본 연구에서는 인구통계학적 요인인 성별, 연령, 학력, 직급, 근속연수, 팀 규모를 통제변수로 포함하여 분석을 진행하였다.

특히 성별, 연령, 직급, 근속연수 등은 여성 중심의 가사 업무부담, 자녀의 출생과 성장으로 인한 양육 스트레스, 직장 내 역할갈등 증가와 상관성이 있을 것으로 예상되며, 이러한 갈등요인은 팀 효과성에도 영향을 미칠 수 있다. 또한 팀 규모는 전통적으로 팀 효과성에 영향을 주는 팀 수준의 투입 요소로 포함되어 왔기 때문에 적절한 팀의 규모가 팀 효과성에 영향을 주리라는 것을 예상할 수 있어 통제변수로 선정하였다[37][68].

통제변수는 더미변수로 변환하여 사용하였으며, 성별은 여성이 0, 연령은 2-30대 청년층과 4-50대 중년층으로 구분하였으며(2-30대 : 0), 학력은 전문대졸 이하와 대졸이상으로 구분하였으며(전문대졸 이하 : 0), 근속연수는 5년 미만의 신입사원과 5년 이상의 경력사원으로 구분하였고(5년 미만 : 0), 직급은 사원급과 대리급 이상의 관리자급으로 구분하였다(사원급 : 0) 마지

막 팀 규모는 10명 이하의 팀과 10명 이상의 팀으로 구분하였다(10명 이하 : 0).

## 5. 분석 방법

IBM SPSS 26.0을 이용하여 빈도분석, 배리맥스(varimax) 회전법에 의한 요인분석과 Cronbach's Alpha를 통한 신뢰도 분석을 실시하였으며, 각 변수별 변수계산 후 변수 간 상관관계분석, 다중 회귀분석을 실시하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 측정도구의 요인분석 및 신뢰도 분석

하위요인이 있는 변수에 대해 주성분 분석을 사용하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 구성요인을 추출하여 신뢰도 분석을 실시하였다. 요인분석 및 신뢰도의 분석 결과는 [표 2]와 같다. 요인분석과 신뢰도 기준은 공통성 .5, 고유값 1.0, 신뢰도 .6 이상으로 하였다.

퍼실리테이션 역량의 탐색적 요인분석 결과, 고유값 1을 기준으로 2개의 하위요인으로 분류되었다. 권기술 [20]과 정연수[35]의 선행연구 역시 고유값 1을 기준으로 2개의 하위요인으로 분류된 바 있다. 따라서 본 연구에서는 선행 연구를 참고하여 과업과 조직화, 그리고 커뮤니케이션과 관계 및 분위기 조성을 각각 하나의 하위요인으로 구성하였으며, 이론 구조에 맞지 않게 적재된 4문항을 제거한 18개의 문항을 분석에 사용하였다.

팀 효과성은 팀 성과와 팀 몰입, 2개 요인이 추출되었으며, 9개 문항 모두를 분석에 이용하였다.

요인을 정제하여 문항으로 구성된 항목들의 신뢰도 분석결과 Cronbach's  $\alpha$  값이 모두 .9 이상이었으나, 공유리더십의 경우 항목을 제거했을 때 Cronbach's  $\alpha$  값이 높아지는 1개 문항을 삭제하여 총 22개 문항을 분석에 이용하였다.

표 2. 측정도구의 구성과 신뢰도

변수 (KMO 측도)	측정문항	요인 공통성	고유값	설명분산	Cronbach's Alpha				
퍼실리테이션 역량 (969)	과업 및 조직화	주제 집중 유도	.794	11.17	62.08	.944			
		피드백 제공 및 진행 촉진	.789						
		실제 이슈에 관심 유도	.764						
		계획 및 준비	.743						
		관점 명확화	.736						
		요약 정리	.731						
		추후 활동 원수	.717						
		목적의 명확화, 규칙 제정	.715						
	커뮤니케이션 및 참여 분위기 조성	적합한 문제해결기법 활용	.636						
		비주얼 도구 및 매체 활용	.533						
		비언어 관찰	.780				1.02	5.67	.931
		유머 사용	.768						
		비언어 사용	.718						
		창의성, 통찰력 유발	.707						
토론 분위기 조성	.699								
적극적 경청	.678								
팀 효과성 (927)	팀 성과	질문 활용	.665	6.16	68.46	.930			
		참여 격려, 주인의식 고취	.610						
		타 팀과 비교해 높은 성과	.860						
		평균이상의 능력을 보유	.826						
	팀 몰입	평가에서 좋은 평가를 받음	.821				1.01	11.17	.919
		목표한 만큼의 성과 달성	.800						
		업무수행 결과의 질이 우수	.760						
		팀의 일원인 것이 기쁨	.832						
		팀에 몰입되어 있음을 느낌	.822						
		모든 일에 최선을 다함	.816						
		팀에 속해 자랑스러움	.812						
		공유리더십				.973			

2. 팀 리더의 퍼실리테이션 역량, 공유리더십, 팀 효과성 간 상관관계

표 3. 변수들 간 상관관계

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 성별(여성=0)	1										
2. 연령(청년=0)	.009	1									
3. 학력(전문대 졸업이하=0)	.084	-.038	1								
4. 근속연수(5년 미만=0)	.026	.336**	.007	1							
5. 직급(사원=0)	.121*	.265**	.229**	.356**	1						
6. 팀규모(10명 이하=0)	.031	.140**	-.059	.100	-.133**	1					
7. 커뮤니케이션 및 참여 분위기 조성	.124*	-.075	.089	-.064	-.049	.046	1				
8. 과업/조직화	.123*	-.105*	.045	-.071	.014	.007	.846**	1			
9. 팀 성과	.111*	-.201**	.028	-.091	-.079	.007	.727**	.689**	1		
10. 팀 몰입	.047	-.087	.074	-.025	-.028	.028	.567**	.513**	.652**	1	
11. 공유리더십	.183**	-.099	.003	-.134**	-.038	.013	.569**	.565**	.683**	.722**	1
평균	0.610	0.462	0.804	0.668	0.676	0.414	3.538	3.467	3.633	5.308	3.897
표준편차	0.488	0.499	0.398	0.471	0.468	0.493	0.896	0.934	0.808	1.152	0.904
N	377										

\* P<.05, \*\* P<.01

독립변수인 팀 리더의 퍼실리테이션 역량(커뮤니케이션 및 참여 분위기 조성, 과업 및 조직화) 및 종속변수인 팀 효과성(팀 성과, 팀 몰입)과 매개변수인 공유리더십, 그리고 통제변수의 상관관계를 확인하고자 피어슨 적률 상관을 구했으며 통제변수를 제외한 모든 변수들 간에는 유의수준 .01하에서 정의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 성별이나 근속연수 같은 일부 통제변수는 주요 변수들과 약한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 다음 [표 3]은 변수들 간 상관분석을 실시한 결과이다.

3. 가설의 검증

3.1 팀 리더의 퍼실리테이션 역량이 팀 효과성에 미치는 영향

[표 4]는 팀 리더의 퍼실리테이션 역량이 팀 성과에 미치는 영향을 살펴보기 위해 실시한 회귀분석의 결과를 정리한 것이다. 모형 1에는 통제변수를 투입하였으나 통계적으로 유의하지 않았다. 모형 2에는 독립변수를 투입하였으며, 31.3%의 설명력이 증가하였으며, Durbin-Watson 값과 분산팽창지수(VIF)를 확인한 결과 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다. 팀 리더의 커뮤니케이션 및 참여 분위기 조성이 팀 성과에 미치는 영향을 분석한 결과 β값은 .465이고, t=5.691로 통계적으로 유의하여 팀 리더의 커뮤니케이션 및 참여 분위



기 조성은 팀 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 채택되었다. 팀 리더의 과업 및 조직화와 팀 성과를 분석한 결과  $\beta$ 값은 .119이였으나, 통계적으로 유의하지 않아서 팀 리더의 과업 및 조직화는 팀 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설 2는 기각되었다.

표 4. 퍼실리테이션 역량이 팀 성과에 미치는 영향

변수	모형1		모형2		
	B	$\beta$	B	$\beta$	VIF
(상수)	5.154		2.656		
성별(여성=0)	.101	.043	-.066	-.028	1.038
연령(청년=0)	-.198	-.086	-.111	-.048	1.208
학력(전문대졸이하=0)	.218	.075	.087	.030	1.094
근속연수(5년미만=0)	.018	.007	.076	.031	1.259
직급(사원=0)	-.061	-.025	-.017	-.007	1.357
팀규모(10명이하=0)	.091	.039	.026	.011	1.074
커뮤니케이션 및 참여 분위기 조성			.597	.465***	3.659
과업 및 조직화			.147	.119	3.645
R <sup>2</sup> (Adj-R <sup>2</sup> )	.017(.001)		.329(.315)		
F변화량	1.046		88.842***		
Dubin-Watson			2.129		

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

종속변수 : 팀 성과

[표 5]는 팀 리더의 퍼실리테이션 역량이 팀 몰입에 미치는 영향을 살펴보기 위해 실시한 회귀분석의 결과를 정리한 것이다. 모형 1에 통제변수를 투입한 결과 성별과 근속연수에 통계적으로 유의하였으나, 모형의 설명력이 5.7%로 통제변수의 효과는 미미한 것으로 나타났다. 모형 2에 독립변수를 투입한 결과 설명력은 37.2%로 나타나, 31.5%의 설명력이 증가하였으며, Durbin-Watson 값과 분산팽창지수(VIF)를 확인한 결과 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다. 팀 리더의 커뮤니케이션 및 참여 분위기 조성이 팀 몰입에 미치는 영향을 분석한 결과  $\beta$ 값은 .322이고,  $t=4.069$ 로 통계적으로 유의하여 팀 리더의 커뮤니케이션 및 참여 분위기 조성은 팀 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 3은 채택되었다. 팀 리더의 과업 및 조직화와 팀 몰입을 분석한 결과  $\beta$ 값이 .272이고,  $t=3.455$ 로 통계적으로 유의하여 팀 리더의 과업 및 조직화는 팀 몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설 4는 채택되었다.

표 5. 퍼실리테이션 역량이 팀 몰입에 미치는 영향

변수	모형1		모형2		
	B	$\beta$	B	$\beta$	VIF
(상수)	3.894		1.918		
성별(여성=0)	.344	.186***	.212	.115**	1.038
연령(청년=0)	-.120	-.066	-.037	-.020	1.208
학력(전문대졸이하=0)	-.033	-.015	-.114	-.050	1.094
근속연수(5년미만=0)	-.233	-.122*	-.180*	-.094	1.259
직급(사원=0)	.013	.007	.020	.010	1.357
팀규모(10명이하=0)	.052	.028	.006	.003	1.074
커뮤니케이션 및 참여 분위기 조성			.324	.322***	3.659
과업 및 조직화			.264	.272**	3.645
R <sup>2</sup> (Adj-R <sup>2</sup> )	.057(.041)		.372(.358)		
F변화량	3.711**		92.344***		
Dubin-Watson			2.036		

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

종속변수 : 팀 몰입

### 3.2 팀 리더의 퍼실리테이션 역량이 공유리더십에 미치는 영향

[표 6]은 팀 리더의 퍼실리테이션 역량이 공유리더십에 미치는 영향을 살펴보기 위해 실시한 회귀분석의 결과를 정리한 것이다. 모형 1에 통제변수를 투입한 결과 성별과 연령에 통계적으로 유의하였으나, 설명력이 5.6%로 효과는 미미한 것으로 나타났다. 모형 2에 독립변수를 투입한 결과 설명력은 56.9%로, 모형1에 비해 51.2% 증가하였으며, Durbin-Watson 값과 분산팽창지수(VIF)를 확인한 결과 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다. 팀 리더의 커뮤니케이션 및 참여 분위기 조성이 공유리더십에 미치는 영향을 분석한 결과  $\beta$ 값은 .514이고,  $t=7.854$ 로 통계적으로 유의하여 팀 리더의 커뮤니케이션 및 참여 분위기 조성은 공유리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 5는 채택되었다. 팀 리더의 과업 및 조직화와 공유리더십을 분석한 결과  $\beta$ 값이 .239이고,  $t=3.664$ 로 통계적으로 유의하여 팀 리더의 과업 및 조직화는 공유리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 6은 채택되었다.

표 6. 퍼실리테이션 역량이 공유리더십에 미치는 영향

변수	모형1		모형2		VIF
	B	$\beta$	B	$\beta$	
(상수)	3.669		1.418		
통제 변수					
성별(여성=0)	.191	.116*	.041	.025	1.038
연령(청년=0)	-.306	-.189**	-.220	-.136***	1.208
학력(전문대졸이하=0)	.044	.022	-.063	-.031	1.094
근속연수(5년미만=0)	-.034	-.020	.022	.013	1.259
직급(사원=0)	-.064	-.037	-.039	-.022	1.357
팀규모(10명이하=0)	.046	.028	-.010	-.006	1.074
독립 변수					
커뮤니케이션 및 참여 분위기 조성			.463	.514***	3.659
과업 및 조직화			.207	.239***	3.645
R <sup>2</sup> (Adj-R <sup>2</sup> )	.056(.041)		.569(.559)		
F변화량	3.692**		218.670***		
Dubin-Watson			2.062		

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

종속변수 : 공유리더십

### 3.3 공유리더십이 팀 효과성에 미치는 영향

[표 7]은 공유리더십이 팀 성과에 미치는 영향을 살펴보기 위해 실시한 회귀분석의 결과를 정리한 것이다. 모형 1에는 통제변수를 투입하였으나 통계적으로 유의하지 않았다. 모형 2에는 독립변수를 투입하였으며, 설명력은 43.2%로 나타나서 모형1에 비해 41.6%의 설명력이 증가하였으며, Durbin-Watson 값과 분산팽창지수(VIF)를 확인한 결과 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다. 공유리더십이 팀 성과에 미치는 영향을 분석한 결과  $\beta$ 값은 .664이고,  $t=16.435$ 로 통계적으로 유의하여 공유리더십은 팀 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 7은 채택되었다.

표 7. 공유리더십이 팀 성과에 미치는 영향

변수	모형1		모형2		VIF
	B	$\beta$	B	$\beta$	
(상수)	5.154		1.681		
통제 변수					
성별(여성=0)	.101	.043	-.080	-.034	1.036
연령(청년=0)	-.198	-.086	.091	.039	1.232
학력(전문대졸이하=0)	.218	.075	.177	.061	1.075
근속연수(5년미만=0)	.018	.007	.050	.021	1.255
직급(사원=0)	-.061	-.025	.000	.000	1.327
팀규모(10명이하=0)	.091	.039	.048	.020	1.072
독립 변수					
공유리더십			.947	.664***	1.060
R <sup>2</sup> (Adj-R <sup>2</sup> )	.017(.001)		.432(.421)		
F변화량	1.046		270.111***		
Dubin-Watson			2.088		

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

종속변수 : 팀 성과

[표 8]은 공유리더십이 팀 몰입에 미치는 영향을 살

펴보기 위해 실시한 회귀분석의 결과를 정리한 것이다. 모형 1에 통제변수를 투입한 결과 성별과 근속연수에 통계적으로 유의하였으나, 설명력이 5.7%로 효과는 미미한 것으로 나타났다. 모형 2에 독립변수를 투입한 결과 설명력은 48.9%로 나타나서 모형1에 비해 43.2% 증가하였으며, Durbin-Watson 값과 분산팽창지수(VIF)를 확인한 결과 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다. 공유리더십이 팀 몰입에 미치는 영향을 분석한 결과  $\beta$ 값은 .677이고,  $t=17.660$ 로 통계적으로 유의하여 공유리더십은 팀 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 8은 채택되었다.

표 8. 공유리더십이 팀 몰입에 미치는 영향

변수	모형1		모형2		VIF
	B	$\beta$	B	$\beta$	
(상수)	3.894		1.115		
통제 변수					
성별(여성=0)	.344	.186***	.199	.108**	1.036
연령(청년=0)	-.120	-.066	.112	.062	1.232
학력(전문대졸이하=0)	-.033	-.015	-.067	-.029	1.075
근속연수(5년미만=0)	-.233	-.122*	-.207	-.108*	1.255
직급(사원=0)	.013	.007	.062	.032	1.327
팀규모(10명이하=0)	.052	.028	.017	.009	1.072
독립 변수					
공유리더십			.757	.677***	1.060
R <sup>2</sup> (Adj-R <sup>2</sup> )	.057(.041)		.489(.479)		
F변화량	3.711**		311.887***		
Dubin-Watson			1.859		

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

종속변수 : 팀 몰입

### 3.4 팀 리더의 퍼실리테이션 역량과 팀 효과성의 관계에서 공유리더십의 매개효과

[표 9]는 팀 리더의 퍼실리테이션 역량과 팀 효과성의 관계에서 공유리더십의 매개효과를 검증한 결과이다. 매개효과 검증은 Baron과 Kenny[70]의 3단계 방법을 사용하였다. 이 검증 방법은 1단계에서 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미치고, 2단계에서 독립변수와 종속변수가 유의한 영향관계가 있어야 하며, 3단계에서 독립변수와 매개변수가 종속변수에 유의하게 영향을 미쳐야 한다. 2단계 회귀분석 결과 도출된 독립변수의 회귀계수 값은 3단계에서 도출된 독립변수의 회귀계수 값보다 커야만 매개효과가 있다고 한다. 분석 결과 1단계에서 독립변수인 팀 리더의 퍼실리테이션 역량은 매개변수인 공유리더십에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있었다. 2단계에서는 독립변수인

팀 리더의 퍼실리테이션 역량이 종속변수인 팀 효과성에 미치는 영향이 회귀계수 .607( $t=14.611$ )로 통계적으로 유의한 영향을 미쳤다. 3단계에서 독립변수와 매개변수를 함께 투입한 결과, 팀 리더의 퍼실리테이션 역량이 팀 효과성에 미치는 영향이 회귀계수 .188( $t=3.509$ ), 공유리더십이 팀 효과성에 미치는 영향이 회귀계수 .578( $t=10.629$ )로 통계적 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 독립변수가 종속변수에 미치는 회귀계수가 .188( $t=3.509$ )로 2단계에서의 독립변수가 종속변수에 미치는 회귀계수 값보다 줄어들었다. 최종적으로, 매개효과 검증절차 1, 2, 3 단계의 모든 조건을 충족시켜 팀 리더의 퍼실리테이션 역량과 팀 효과성의 관계에서 공유리더십은 부분매개역할을 하는 것으로 밝혀져 가설 9는 채택되었다. 밝혀진 매개효과의 통계적 유의성을 검증하기 위해 Sobel Test를 실시한 결과,  $Z=8.2740$ 으로 절대값이 1.96 이상으로 나와 유의하였다.

표 9. 팀 리더의 퍼실리테이션 역량과 팀 효과성과의 관계에서 공유리더십의 매개효과

변수	팀 효과성						
	모형1 (독립⇒매개)		모형2 (독립⇒종속)		모형3 (독립,매개⇒종속)		
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	
통제 변수	성별	.025	.714	.029	.705	.015	.409
	연령	-.131**	-3.493	-.036	-.797	.040	1.006
	학력	-.024	-.668	.006	.130	.019	.518
	근속연수	.015	.396	-.016	-.350	-.025	-.618
	직급	-.032	-.822	-.010	-.202	.009	.223
	팀규모	-.004	-.117	.011	.248	.013	.348
독립 변수	퍼실리테이션 역량	.726***	20.800	.607***	14.611	.188**	3.509
매개 변수	공유리더십					.578***	10.629
$R^2(Adj-R^2)$		.566(.557)		.383(.371)		.528(.518)	
F변화량		68.665***		32.739***		112.969***	

\*  $p<.05$ , \*\*  $p<.01$ , \*\*\*  $p<.001$

## V. 결론

### 1. 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 팀 리더의 퍼실리테이션 역량이 팀 효과성에 미치는 영향을 확인하고, 팀 리더의 퍼실리테이션 역량과 팀 효과성의 관계에서 공유리더십의 매개효과를 분석하였다. 본 연구의 분석 결과를 요약 정리하면

다음과 같다.

첫째, 팀 리더의 퍼실리테이션 역량의 하위요인인 팀 리더의 커뮤니케이션 및 참여 분위기 조성은 팀 효과성(팀 성과, 팀 몰입)에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 팀 리더의 과업 및 조직화는 팀 몰입에는 정(+)의 영향을 미쳤지만 팀 성과에는 유의미한 영향을 미치지 않았다. 이러한 결과는 팀 리더의 퍼실리테이션 역량이 구성원의 조직헌신과 직무몰입을 이끌어 낸다는 전승희[36], 우성희[46]의 연구 결과를 지지하고 있다.

둘째, 팀 리더의 퍼실리테이션 역량의 하위요인인 커뮤니케이션 및 참여 분위기 조성, 과업 및 조직화 모두 공유 리더십에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 리더의 퍼실리테이션 역량은 구성원의 리더십에 직접적인 영향을 미쳐 자발적인 업무 수행을 가능하게 한다는 정연수[35]의 연구 결과와 일치한다.

셋째, 공유리더십은 팀 효과성(팀 성과, 팀 몰입)에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 공유리더십이 정보 공유의 활성화와 참여를 강화시켜 팀 성과를 향상시킬 수 있다는 Mehra 등[51]의 연구와 팀 성과를 개선하는데 긍정적인 관련이 있다는 것을 밝힌 Hoch & Kozlowski[71]의 연구결과를 지지한다.

넷째, 팀 리더의 퍼실리테이션 역량이 팀 효과성에 미치는 영향에 있어 공유리더십의 매개효과를 분석한 결과 공유리더십은 둘의 관계에서 부분 매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 앞서 기술한 바와 같이 수직적 리더십과 공유리더십은 함께 작동되어 팀 효과성에 더 큰 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 다시 한번 확인하는 것이다.

본 연구의 이론적 시사점으로 실증분석결과는 조직의 리더와 구성원의 협업은 팀의 효과성을 결정하는 중요한 변인임을 확인하였고, 특히 리더의 퍼실리테이션 역량이 팀 효과성에 직접 효과를 미친다는 것을 확인하였다는 점이다. 이러한 결과는 선행 연구들에서 보여준 리더의 퍼실리테이션 역량이 효과성에 직접 영향을 미치지 않고, 간접 영향을 주었다는 결과와 차별화된 것으로 변화된 환경에서 리더의 역할과 행동을 재고하기 위한 새로운 연구 실마리를 제시한 것이 중요한 시사점이라 하겠다. 또한 퍼실리테이션의 중요성과 필요성이

조직에서 확대되고 있지만 국내에서의 퍼실리테이션 관련 연구들이 양적으로나 다양성 측면에서 많이 이루어지지 않은 상황에서 팀 리더의 퍼실리테이션 역량과 다른 변인들 간의 관계를 규명함으로써 퍼실리테이션 이론을 뒷받침 할 수 있는 실증적 연구를 확대하였다는 측면에서 앞으로 후속 연구를 수행하는데 기여할 수 있을 것이다.

실무적 측면에서의 시사점은 팀 리더의 퍼실리테이션 역량과 팀 효과성의 관계에서 공유리더십의 부분개 역할에 밝힘으로써 팀 효과성 향상을 위한 리더 및 구성원의 역할과 역량 개발 방향성을 제시하고 이와 관련한 제도적 장치와 구체적 방안 모색을 위한 유용한 시사점을 제공하였다는 것에 있다.

## 2. 연구의 한계 및 제언

본 연구의 한계점과 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 활용한 팀 리더의 퍼실리테이션 역량을 측정하는 도구는 Kolb 등[8]의 역량진단 도구를 국내 학자들이 번역한 것을 활용한 것이다. 퍼실리테이터 역량 연구는 주로 해외에서 이루어지고 있고, 본 연구에서 활용한 도구는 소집단 퍼실리테이터의 역량을 측정하기 위한 도구로 전문 퍼실리테이터의 역량에 보다 가깝다. 이에 국내 상황과 역할에 맞도록 퍼실리테이터형 리더의 역량을 측정할 수 있는 도구의 개발이 필요할 것이다. 둘째, 본 연구의 이론적 수준과 분석 수준이 집단 수준을 전제로 하고 있는데, 측정을 개인 수준에서 진행함으로써 레벨 이슈를 발생시키고 있다고 할 수 있다. 이러한 레벨 이슈를 해소하기 위해 집단 내 개인들이 측정된 결과를 집단 수준으로 변환한 이후에 분석을 실시할 필요가 있다. 그러나 표본 모집의 한계에 부딪혀 개인수준에서 진행하였으므로 후속 연구에서는 집단수준으로 연구가 진행되길 기대한다.

## 참 고 문 헌

- [1] K. Schwab, *The fourth industrial revolution*, Currency, 2016.
- [2] H. R. Jessup, "New roles in team leadership," *Training & Development Journal*, Vol.44, No.11, pp.79-84, 1990.
- [3] P. Bergevin, 강선보, 채성주, 김희선(번역), *성인교육 철학*, 원미사, 2017.
- [4] Kimitosi Hori, 임해성(번역), *퍼실리테이션 테크닉 65*, 비즈니스맵, 2014.
- [5] D. Hunter, *The art of facilitation: The essentials for leading great meetings and creating group synergy*, Jossey-Bass, 2009.
- [6] R. M. Schwarz, *The skilled facilitator: A comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches*, John Wiley & Sons, 2002.
- [7] M. John, "퍼실리테이터형 리더십이 끝된다," 월간 HRD 4월호, pp.22, 2010.
- [8] J. A. Kolb, S. Jin, and J. Hoon Song, "A model of small group facilitator competencies," *Performance improvement quarterly*, Vol.21, No.2, pp.119-133, 2008.
- [9] M. Wilkinson, *The Secrets of Facilitation. The SMART Guide to Getting Results with Groups*, Jossey-Bass, 2004.
- [10] Bens. Ingrid, *Facilitating to lead!: Leadership strategies for a networked world*, John Wiley & Sons, 2006.
- [11] J. A. Stewart, "High-performing(and threshold) competencies for group facilitators," *Journal of change management*, Vol.6, No.4, pp.417-439, 2006.
- [12] G. Hirst, L. Mann, P. Bain, A. Pirola-Merlo, and A. Richver, "Learning to lead: The development and testing of a model of leadership learning," *The Leadership Quarterly*, Vol.15, No.3, pp.311-327, 2004.
- [13] A. Carmeli and P. B. Paulus, "CEO ideational facilitation leadership and team creativity: The mediating role of knowledge sharing," *The Journal of Creative Behavior*, Vol.49, No.1, pp.53-75, 2015.
- [14] C. K. De Dreu and M. A. West, "Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making," *Journal of applied Psychology*, Vol.86, No.6,

- pp.1191-1201, 2001.
- [15] L. A. O'Hara, *Leadership style and group creativity, Doctorial dissertation*, Yale University, 2001.
- [16] M. A. West and M. Wallace, "Innovation in health care teams," *European Journal of social psychology*, Vol.21, No.4, pp.303-315, 1991.
- [17] Q. Miao, A. Newman, and X. Huang, "The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: Distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.25, No.20, pp.2796-2810, 2014.
- [18] C. K. Lam, X. Huang, and S. C. Chan, "The threshold effect of participative leadership and the role of leader information sharing," *Academy of Management Journal*, Vol.58, No.3, pp.836-855, 2015.
- [19] A. Newman, P. S. Rose, and S. T. Teo, "The role of participative leadership and trust-based mechanisms in eliciting intern performance: Evidence from China," *Human Resource Management*, Vol.55, No.1, pp.53-67, 2016.
- [20] 권기술, *팀조직 내 회의 주재리더의 퍼실리테이션 역량이 팀 공유감과 팀 학습활동을 통해 팀 학습유효성에 미치는 영향*, 숭실대학교, 박사학위논문, 2011.
- [21] 홍아정, 백평구, 조윤성, "농촌진흥공무원 전문지도 연구회 퍼실리테이터 교육과정 설계," *농업교육과 인적자원개발*, 제44권, 제1호, pp.23-49, 2012.
- [22] V. Pierce, D. Cheesbrow, and L. M. Braun, "Facilitator competencies," *Group Facilitation: A Research & Applications Journal*, Vol.2, No.2, pp.24-31, 2000.
- [23] H. Siebens, *Facilitating leadership. Leading With Wisdom*, European Spes Cahiers, 2007.
- [24] D. Archer and A. Cameron, *Collaborative leadership: How to succeed in an interconnected world*, Routledge, 2009.
- [25] B. A. Jain and D. N. Ross, "Assessing the impact of integrated group support systems on the performance of teams," *American Business Review*, Vol.16, No.1, pp.105, 1998.
- [26] S. M. Miranda and R. P. Bostrom, "Meeting facilitation: process versus content interventions," *Journal of Management information systems*, Vol.15, No.4, pp.89-114, 1999.
- [27] D. A. Waldman, "Designing performance management systems for total quality implementation," *Journal of organizational change management*, Vol.7, No.2, p.31, 1994.
- [28] A. L. Day and S. A. Carroll, "Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours," *Personality and Individual differences*, Vol.36, No.6, pp.1443-1458, 2004.
- [29] S. E. Jackson, A. DeNisi, and M. A. Hitt, *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management*, John Wiley & Sons, 2003.
- [30] C. L. Pearce and H. P. Sims, "Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors," *Group dynamics: Theory, research, and practice*, Vol.6, No.2, pp.172-197, 2002.
- [31] M. D. Ensley, K. M. Hmieleski, and C. L. Pearce, "The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups," *The leadership quarterly*, Vol.17, No.3, pp.217-231, 2006.
- [32] V. K. Gupta, R. Huang, and A. A. Yayla, "Social capital, collective transformational leadership, and performance: A resource-based view of self-managed teams," *Journal of managerial issues*, Vol.23, No.1, pp.31-45, 2001.
- [33] D. V. Day, P. Gronn, and E. Salas, "Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era," *The Leadership Quarterly*,



- Vol.17, No.3, pp.211-216, 2006.
- [34] Q. Wu, K. Cormican, and G. Chen, "A meta-analysis of shared leadership: Antecedents, consequences, and moderators," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol.27, No.1, pp.49-64, 2020.
- [35] 정연수, *중등학교 교감의 퍼실리테이션 역량이 교사 리더십, 학교조직문화, 조직몰입 및 학교조직효과성에 미치는 영향*, 숭실대학교, 박사학위논문, 2014.
- [36] 전승희, *초등 수석교사의 퍼실리테이션 역량과 교사의 교직현신, 교사학습공동체와의 구조적 관계*, 신라대학교, 박사학위논문, 2019.
- [37] S. G. Cohen and D. E. Bailey, "What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite," *Journal of Management*, Vol.23, No.3, pp.239-290, 1997.
- [38] E. Sunderstrom, K. Demeuse, and D. Futrell, "Work Team," *American Psychologist*, Vol.45, No.1, pp.120-133, 1990.
- [39] G. P. Shea and R. A. Guzzo, *A Theory of Work Group Effectiveness*, The Wharton School, University of Pennsylvania, 1984.
- [40] J. R. Hackman, *The Design of Work Teams*, In J. Lorsch(Eds.), *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, 1987.
- [41] C. C. Kuo, "Research on impacts of team leadership on team effectiveness," *Journal of American Academy of Business*, Vol.5, No.1, pp.266-277, 2004.
- [42] W. R. Scott and G. F. Davis, *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*, Routledge, 2015.
- [43] J. A. Kolb, "Let's bring structure back: A commentary," *Management Communication Quarterly*, Vol.9, No.4, pp.452-465, 1996.
- [44] G. A. Gladstein, "Empathy and counseling outcome: An empirical and conceptual review," *The Counseling Psychologist*, Vol.6, No.4, pp.70-79, 1977.
- [45] 김경석, *팀 리더의 퍼실리테이션 역량이 조직몰입에 미치는 영향: 팔로워십 유형을 조절변수로*, 중앙대학교, 석사학위논문, 2012.
- [46] 우성희, *대기업 팀 리더의 퍼실리테이션 역량과 구성원의 직무몰입의 관계*, 고려대학교, 석사학위논문, 2017.
- [47] J. A. Conger and C. L. Pearce, *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, Sage Publications, 2003.
- [48] 양동민, 심택섭, "수직적 리더십(Vertical leadership)과 공유리더십(Shared leadership)이 팀 몰입과 팀 성과에 미치는 영향," *대한경영학회 학술발표대회 발표논문집*, 제2014권, 제11호, pp.163-178, 2014.
- [49] D. Wang, D. A. Waldman, and Z. Zhang, "A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness," *Journal of applied psychology*, Vol.99, No.2, pp.181, 2014.
- [50] B. J. Avolio, D. I. Jung, W. Murry, and N. Sivasbramianiam, *Building highly developed teams: Focusing on shared leadership process, efficacy, trust, and performance. Advances in Interdisciplinary Studies on Work Teams*, CT: JAI Press, 1996.
- [51] A. Mehra, B. R. Smith, A. L. Dixon, and B. Robertson, "Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance," *The Leadership Quarterly*, Vol.17, No.3, pp.232-245, 2006.
- [52] B. A. De Jong and T. Elfring, "How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort," *Academy of Management Journal*, Vol.53, No.3, pp.535-549, 2010.
- [53] C. Pearce and C. C. Manz, "The new silver bullets of leadership: the importance of self and shared leadership in knowledge work," *Organizational Dynamics*, Vol.34, No.2, pp.130-10, 2005.
- [54] J. E. Hoch, "Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity," *Journal of Business and Psychology*, Vol.28, No.2, pp.159-174, 2014.
- [55] M. S. Fausing, T. S. Joansson, J. Lewandowski, and M. Bligh, "Antecedents of shared leadership: empowering leadership and interdependence," *Leadership & Organization*

- Development Journal, Vol.36, No.3, pp.271-291, 2015.
- [56] 방호진, *공유 리더십과 심리적 안전 분위기가 팀 성과, 팀 몰입 및 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구: 팀 성찰의 매개효과를 중심으로*, 성균관대학교, 박사학위논문, 2013.
- [57] J. B. Carson, P. E. Tesluk, and J. A. Marrone, "Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance," *Academy of management Journal*, Vol.50, No.5, pp.1217-1234, 2007.
- [58] J. E. Hoch, "Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity," *Journal of Business and Psychology*, Vol.28, No.2, pp.159-174, 2013.
- [59] J. Nahapiet and S. Ghoshal, "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage," *Academy of management review*, Vol.23, No.2, pp.242-266, 1998.
- [60] J. C. Henderson and S. Lee, "Managing I/S design teams: a control theories perspective," *Management science*, Vol.38, No.6, pp.757-777, 1992.
- [61] 신제구, 백기복, 신창근, "조직구성원이 집단주의 성향이 성과에 미치는 영향: 집단결과 기대감과 조직몰입의 매개효과 중심으로," *조직과 인사관리연구*, 제28권, 제2호, pp.139-155, 1999.
- [62] 이진경, *공유리더십이 팀 효과성에 미치는 영향*, 국민대학교, 박사학위논문, 2016.
- [63] G. Van Der Vegt, B. Emans, and E. Van De Vliert, "Team members' affective responses to patterns of intragroup interdependence and job complexity," *Journal of management*, Vol.26, No.4, pp.633-655, 2000.
- [64] 김용근, *분산 리더십과 활력관계가 조직시민행동, 팀 몰입 및 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구*, 성균관대학교, 박사학위논문, 2016.
- [65] N. J. Hiller, D. Day, and R. J. Vance, "Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study," *Leadership Quarterly*, Vol.17, No.4, pp.387-397, 2006.
- [66] 이육기, "팀구성원 특성과 팀과정의 팀효과성에 미치는 영향에 관한 연구," *대한안전경영과학회지*, 제6권, 제1호, pp.269-281, 2004.
- [67] 이운형, 유현상, 임상호, "S자동차 개발 부서 근로자의 근무환경이 직원의 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구," *기업경영리뷰*, 제10권, 제2호, pp.133-145, 2019.
- [68] J. E. McGrath, *Social psychology: A brief introduction*, Holt, Rinehart and Winston, 1964.
- [69] R. M. Baron and D. A. Kenny, "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, No.6, pp.1173-1182, 1986.
- [70] J. E. Hoch and S. W. J. Kozlowski, "Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership," *Journal of Applied Psychology*, Vol.99, No.3, pp.390-403, 2014.

저 자 소 개

이 명 희(Myung-Hee Lee)

정회원



- 2010년 8월 : 한양대학교 교육대학원 인재개발교육전공(교육학석사)
- 2016년 8월 : 한양대학교 일반대학원 평생학습학과 박사수료

〈관심분야〉 : 퍼실리테이션, 리더십, 팀 효과성

정 기 수(Ki-Soo Jung)

정회원



- 1998년 2월 : 한양대학교 대학원 교육학과(교육학박사)
- 1998년 3월 ~ 2001년 2월 : 한양대사회교육원 교수
- 2001년 4월 ~ 현재 : 한양대학교 교육대학원 교수

〈관심분야〉 : 성인교육, 교육경영, 리더십