

## 공유리더십이 조직웰빙에 미치는 영향

김진욱<sup>1</sup>, 장영철<sup>2\*</sup>, 김영한<sup>2</sup>  
<sup>1</sup>홈플러스 인재개발팀, <sup>2</sup>경희대학교 경영학과

### A Study on the effect of Shared Leadership on the Organizational Well-being

Jin-Wook Kim<sup>1</sup>, Young-Chul Chang<sup>2\*</sup>, Young-Hunl Kim<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Homeplus HRD,

<sup>2</sup>Department of Business Administration, Kyunghee University

**요약** 본 연구의 결과, 공유리더십과 조직웰빙의 조직 내 인간관계에서는 지시적 공유리더십과 변혁적공유리더십이 정(+)의 효과를 나타내는 것으로 나타났다. 그리고 공유리더십과 조직웰빙의 직무보람과의 관계에서는 지식적 공유리더십을 제외한 나머지 3개의 공유리더십 유형이 정(+)의 효과를 나타내는 것으로 연구되었다. 또한 공유리더십과 조직웰빙의 조직분위기와의 관계에서는 변혁적 공유리더십과 위임형 공유리더십 유형이 정(+)의 효과를 나타내는 것으로 연구되었고 공유리더십과 조직웰빙의 삶의 충일감과과의 관계에서는 변혁적 공유리더십만이 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 마지막으로 공유리더십과 조직웰빙의 삶의 여유와의 관계에서도 충일감과 마찬가지로 변혁적 공유리더십만 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 결론적으로 변혁적 공유리더십은 조직적 차원의 웰빙과 개인적 차원의 웰빙에 고루 영향을 미치는 것으로 나타났다. 변혁적 공유리더십은 공통된 비전이나 전략을 세우거나 서로를 고무시켜 기존의 방식들을 변형시켜 나가는 것이다. 하지만 지시적 공유리더십은 대인관계에서만 영향을 미쳤고 거래적 공유리더십은 직무보람에만 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 보다 명확하게 무엇을 해야 할 지에서 대하여 서로에게 의견을 제시하고 성과에 대한 보상을 공유한다는 것은 조직구성원들이 보다 보람을 느끼며 업무를 수행한다는 점을 시사한다.

**Abstract** The study showed that directional Shared Leadership and transformational Shared Leadership positively influences the relationship between Shared Leadership and interpersonal relationships in the view of organizational wellbeing. In addition, in the relationship between Shared Leadership and rewarding job experience of organizational wellbeing, three leadership types excluding directional Shared Leadership had positive effects. In addition, transformational Shared Leadership and empowering Shared Leadership had a positive impact on the relationship between Shared Leadership and organizational mood of organizational wellbeing. In the relationship between Shared Leadership and a sense of fulfillment in the view of organizational wellbeing, transformational Shared Leadership only had a positive effect. As is the case with the sense of fulfillment, the transformational Shared Leadership, of and itself, positively influenced the relationship between Shared Leadership and leisure of life of organizational wellbeing. A analysis of the study showed that transformational Shared Leadership has an impact on both organizational wellbeing and personal wellbeing. Transformational Shared Leadership helps set up mutual vision or strategies, or to challenge each other to enhance existing processes and procedures. On the other hand, directional Shared Leadership influences the interpersonal relations only, whereas transactional Shared Leadership impacts rewarding job experience only. Presenting clearer ideas on what to do to each other and sharing the reward for performance implies that the members of an organization can feel much more rewarded through job engagement.

**Keywords** : Directional shared leadership, Transformational shared leadership, Transactional shared leadership, Empowering shared leadership, Organizational well-being, Personal wellbeing

\*Corresponding Author : Young-Chul Chang(Kyunghee Univ.)

Tel: +82-2-961-9209 email: yechang@khu.ac.kr

Received December 15, 2015

Accepted March 3, 2016

Revised (1st January 25, 2016, 2nd February 12, 2016)

Published March 31, 2016

## 1. 서론

많은 학자들은 미래의 사회를 VUCA의 시대로 예측하고 있다. 즉, Volatility(변동성), Uncertainty(불확실성), Complexity(복잡성) 그리고 Ambiguity(모호성)으로 설명하고 있다[2]. 하지만 이러한 사회의 특징은 과거부터 늘 미래를 예측하는 중요한 요소들이었다. 따라서 미래의 사회, 특히 조직의 모습은 좀 더 변동성이 심하고 불확실성이 확대되고 복잡해지고 좀 더 모호한 모습이라고 할 수 있겠다[6]. 이러한 상황에서는 보다 효과적으로 운영되고 변화에 유연하게 대응할 수 있는 자율적인 직무 수행의 중요성은 점차 확대되고 있고 자율적인 직무 수행의 확산과 함께 조직 내 리더십이 팀의 효과성을 좌우하는 중요한 요소로 고려되고 있다[4]. 지금까지의 리더십에 대한 연구는 한 개인의 리더십에 초점을 맞춰 개인의 특성 및 행동을 강조해 왔다[16]. 리더 중심적인 관점은 리더십과 조직성과 사이의 관계에 있어 많은 시사점을 제시하였지만 이러한 관점은 조직 내 한 명의 리더와 그의 부하들과의 관계에만 집중된 시각으로 인해 한계점을 가질 수 있다[40]. 따라서 일반적으로 조직 내에서는 한 명의 리더만 존재하는 것은 아니며, 공식적인 리더가 존재하더라도 비공식적 리더는 언제나 출현할 수 있다. 이러한 환경이 한명의 리더가 아닌 분산된 리더십으로 둘이상의 리더가 한 조직 내 존재한다는 공유리더십(Shared Leadership)에 대한 연구가 활발해지는 이유이다[16].

이러한 리더십의 연구와 함께 사람들은 항상 ‘어떠한 것이 좋은 삶(good life)인가’에 대한 해답에 관심을 가져왔다. ‘행복은 인간이 추구하는 가장 중요한 것’이라고 했던 아리스토텔레스 이후로 삶의 질이나 구성원의 행복에 대한 연구는 철학자, 종교단체의 리더, 심리학자 등에 의해 진행되어 왔으며[36], 현대에는 이러한 웰빙에 대한 연구가 사회과학, 특히 경험심리학 분야에서 두드러지게 나타나고 있다[29]. 또한 신체적 건강과 웰빙(Well-being)에 대해 ‘사회적, 심리적, 그리고 생리학적 요소들에 의해 결정되고, 사람들로 하여금 개인적, 사회적 그리고 경제적으로 생산적인 삶을 이끌어 갈 수 있도록 해주는 근원’이라는 의견도 있다[20]. 웰빙의 정의를 조직적 차원에서 정의한 Prilleltensky는 ‘개개인과 공동체의 개인적, 조직적, 공동체적 욕구의 동시적 충족이 가져다주는 사태들의 긍정적 상태’라고 하였으며, 웰빙이

라는 개념은 개인적, 조직적, 공동체적 차원의 웰빙이 한데 어우러진 상태에서만 존재할 수 있는 것이라고 주장하였다[38].

그 동안의 조직행동분야에서는 ‘사람을 어떻게 조직에서 활용할 것인가’에 대한 연구초점은 상당부분 문제가 있는 구성원들의 태도와 행위를 개선시키는 데 맞춰져 있었다[34]. 이에 대한 반성으로 최근 학계에서는 인간 행동을 긍정적 측면에서 바라보고자 하는 긍정심리학의 흐름으로 긍정적 조직행동이 연구되고 있다. 이러한 긍정심리자본은 조직적 차원의 웰빙과 유사한 개념이라고 할 수 있다.

본 연구는 기존 리더십에 대한 연구를 보완하여 조직 구성원들에 웰빙에 영향을 미치는 적합한 리더십에 대한 연구라고 할 수 있다. 조직웰빙에 대한 연구는 아직은 활성화되고 있지 않은 상황이다. 따라서 조직성과에 미치는 영향에 대한 기존 연구들과 ‘조직 구성원이 행복하면 성과가 높다’는 연구를 바탕으로 심리적으로 강한 조직, 긍정적인 조직으로 변화시키기 위한 조직구성원의 조직웰빙에 영향을 주는 요인[19]을 공유리더십에서 찾아내려고 한다.

## 2. 이론적 배경 및 선행연구

### 2.1 공유리더십

과거의 리더십 연구는 수직적 리더십 연구들이 주류를 이루고 있었지만 대안적 관점들 또한 20세기부터 연구되기 시작하였다. 1924년 출간된 ‘The law of situation’이라는 책을 통하여 공유리더십이 소개되면서 그 가능성에 대한 연구가 시작되었다고 볼 수 있다[24]. 저자인 Follett는 정해진 리더 보다는 주어진 특정 상황을 이끄는 데 있어 가장 많은 정보를 가진 사람이 중요하다고 주장했다. 그러나 그 당시는 구성원들에 대한 강력한 지휘 및 통제에 초점을 맞추어져 있었기 때문에 Follett의 개념은 채택될 수 없었다. 따라서 구성원들은 자신들의 행동에 변화를 가져오지 못한 상태에서 리더의 명령을 따를 수밖에 없었기 때문에 그의 주장은 많은 주목을 받지 못했다[24].

공유리더십과 비슷한 개념으로는 ‘만족도와 성과측정에 따른 ‘Supervisory and Peer Leadership’에 관한 연구도 있다[1]. 이 연구에 따르면 ‘Supervisory and Peer

Leadership'의 프로세스는 결과물과 매우 긍정적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 공유리더십의 개념인 '정해진 리더가 아니라, 팀 구성원들이 리더십을 발휘할 수 있다'는 주장을 재확인 시켜주었다. 그러나 이러한 Peer leadership은 Follett때와 마찬가지로 많은 주목을 받지 못했다.

공유리더십이 다른 리더십과 구별되는 핵심인 개념은 분산된 영향력으로 설명되기도 한다[14]. 공유리더십의 발전에는 세 가지 중요한 이유가 있는데 첫 번째, 업무 복잡성의 증가[24], 두 번째, 서비스의 질과 속도에 대한 소비자의 기대도 증가[13], 그리고 마지막으로 업무 자율성을 원하는 지식 근로자가 늘어나고 있기 때문이다[21].

오늘날의 거대하고 복잡한 업무환경은 한 사람이 처리할 수 없는 상황을 해결하기 위한 다양한 분야의 전문가들을 필요로 한다[16]. 이러한 상황은 리더들뿐만 아니라 조직 구성원들도 총체적으로 리더십 기능을 발휘할 수 있도록 만들었고 더 많은 공유된 책임과 지식이 필요하게 만들었다. 복잡하고 빠르게 변화하는 환경에서는 최고 경영자가 효과적으로 의사결정을 하는데 필요한 지식들이 충분하지 않을 수도 있다. 때로는 초급 관리자들이 의사 결정과 팀을 이끄는데 필요한 적절한 정보들을 가지고 있을 수도 있다[24]. 따라서 경영진이 복잡한 환경 속에서 보다 효과적으로 의사결정을 하는데 있어 필요한 다양한 관점과 역량은 많은 정보를 분석하는데 도움이 될 수 있기 때문에 정보의 공유, 의사 결정, 리더십은 모두 중요하다고 주장하고 있다.

공유리더십에서는 공통적으로 나타나는 공유리더십의 유형을 분류하고 측정하는 연구가 진행되어왔다[26]. 이런 분류에는 강압적, 지시적, 거래적 그리고 변혁적인 유형이 포함된다. 강압적 리더십은 권한과 처벌에 의존한다. 지시적 유형은 포지셔닝 파워로부터 비롯된 것이며, 거래적 리더십은 보상으로 부하직원들의 성과를 이끌어 나가는 형태를 말한다. 마지막으로 변혁적 리더십은 부하직원들에게 비전과 지적인 배려를 제시함으로써 힘을 불어 넣는다.

또한 강압적 유형과 지시적 유형은 어디에서도 효과적이지 않다는 것을 발견하였다[26]. 하지만 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 모두 긍정적인 결과를 나타냈다. 특히 효율성에 대한 자기평가 부분에서는 변혁적 공유리더십이 긍정적인 결과를 보였고 고객평가부분에서

도 거래적 공유리더십이 긍정적인 결과를 보였다.

신생 벤처기업들을 대상으로 수직적 리더십과 공유리더십의 스타일들을 비교한 연구에서[8] 수직적인 리더십에서 지시적, 거래적 유형은 회사의 발전에는 긍정적인 영향을 미쳤지만, 변혁적 유형과 위임형은 회사 성장에 기여하지 못했다. 반면 공유 리더십은 회사의 성장에 기여하는 것으로 나타났다. 특히, 공유리더십과 수직적 리더십의 차이점은 새롭게 창업된 기업에서 더 큰 폭의 실적 차이를 나타냈다. 창업가 정신은 종종 비전이 뚜렷한 명이 이끌어가는 단독적인 행동으로 보일 때가 많다. 그 이유는 새로운 기업들은 의존해야 할 구조가 없으며 새로운 조직적인 절차를 준비해야 하기 때문이다. 하지만 새롭게 시작한 기업들 중에서 고위 경영층이 공유리더십을 발휘하는 기업은 그렇지 않은 기업보다 더 좋은 성과를 냈다. 이러한 결과는 공유리더십이 회사의 실적에 미치는 영향에 대해 이해해야 할 필요성을 더욱 높여주고 있다[16]. 또한 세계적인 철강회사인 P기업을 대상으로 한 공유리더십의 조절효과를 중심으로 조직문화유형과 조직몰입 및 직무만족과의 관계연구에서 공유리더십이 조직성과에 큰 도움이 된다고 밝혔다[39].

공유리더십은 조직 내의 갈등 해소 및 화합에도 효과적인 영향을 미치며 것으로도 나타났다[26]. 이러한 연구결과를 기반으로 공유리더십이 더 높은 조직성과를 이끌어 내는데 기여한다는 이론을 세울 수도 있을 것이다. 직접적인 연관관계를 가지는 연구가 많지는 않지만 공유리더십은 분명 다양한 조직적 상황에 있어 높은 성과를 이끌어내는데 기여하고 있다. 특히 공유리더십은 지식사업에 있어 큰 장점을 가진다는 연구도 있다[27].

## 2.2 조직웰빙

웰빙은 최상의 심리적 경험과 기능에 관한 복잡한 구성개념이라고 정의하면서, 특히 쾌락주의적 관점에서의 웰빙은 신체와 정신의 즐거움과 선호를 포함한 광범위한 개념으로, 쾌락을 극대화하고 고통을 최소화하는 것이다[29]. 또한 웰빙이 주관적인 행복으로 구성되어 있으며, 삶의 좋은 요소와 나쁜 요소에 대한 모든 판단을 포함하는 광범위한 구성개념으로써 쾌락의 경험 및 불쾌의 경험과 관계된다고 하였다[22]. 이러한 인간의 경험에 있어서의 쾌락/고통의 연속성을 평가하는 가장 대표적인 연구방법으로 주관적 웰빙(subjective well-being)을 들 수 있다[29]. 주관적 웰빙은 삶에 대한 만족, 긍정적 기

분의 상태, 부정적 기분이 없는 상(absence of negative mood)에 대한 개인의 인지적인 평가를 말한다[22]. 주관적 웰빙의 개념은 1970년대에서 1980년대에 걸쳐 삶의 질, 만족, 행복, 긍정적 정서와 같은 변수의 연구와 더불어 활발하게 진행되었다. 1980년대에 심리학 이외의 여러 학문 분야에서 그 이론적인 개념을 도입하게 되면서 개념의 혼선이 생기게 되었으며, 심리적 웰빙의 개념과 분리되면서 인지적인 요소와 정서적인 요소를 갖춘 주관적인 삶의 경험을 의미하게 되었다[9]. 쾌락주의적 관점에서의 웰빙 연구는 많은 논쟁이 있음에도 불구하고 보상과 처벌에 대한 행동 이론, 결과물에 대한 인지적 기대에 초점을 둔 이론 연구 등에서 주요 결과 변인으로 사용되어 오고 있다[29].

심리적 웰빙은 Ryff[30]가 주관적 웰빙의 이론적 개념 및 쾌락주의적 관점에 비판을 하면서 진단 심리학, 정신건강 및 인간발달 분야의 연구를 바탕으로 개발한 구성개념이다. 심리적 웰빙은 ‘개인의 진정한 잠재력의 실현과 완벽함의 추구’로부터 개발된 개념이며, 직접적으로 행복과 관련되어 있지는 않지만 보다 나은 삶의 부산물이다[32].

감정의 경험차원에서 정서적 웰빙 역시 다양하게 측정될 수 있다. 그러나 최근의 연구들에 의하면 크게 즐거움과 환기의 두 차원으로 설명된다[4]. Ryff는 자아실현, 완전히 기능하는 개인(fully functioning person), 개인화, 성숙, 심리 사회학적 발전단계 모델, 삶의 경향과 충실감(life tendencies and fulfillment), 성격변화, 긍정적인 정신건강 기준 등의 심리학적 이론들을 기초로 삶의 질을 측정할 수 있는 6개의 차원을 제시하고 이를 바탕으로 한 심리적 웰빙 척도를 개발하였다[31]. 6개 차원은 구체적으로 자아수용(self-acceptance), 긍정적 대인관계, 자율성, 환경에 대한 지배력, 삶의 목적, 개인의 성장을 말한다[32]. 심리적 웰빙은 주로 연구의 결과 변수로 사용되고 있는데, 심리적 웰빙에 영향을 미치는 선행 변수들로는 성격 [18], 성별·연령 및 기타 인구통계학적 특성으로 구분되는 개인차 [32], 감정[2], 신체적 건강[37], 목표의 추구 등을 들 수 있다[17]. Temane & Wissing[35]은 환경의 변화 속에서 성격이 심리적 웰빙에 미치는 관계 연구에서 514명의 다문화 학생을 대상으로 구조방정식 모형을 이용하여 분석한 결과 Big 5 성격 요인 중 외향성과 호감성이 심리적 웰빙에 조절효과를 보이고 있음을 실증 분석을 통해 제시하였다. 211명

의 남녀를 대상으로 하여 Big 5 성격 유형과 주관적 웰빙, 심리적 웰빙과의 관계를 함께 고려하는 연구를 진행하였으며[18], 연구 결과 심리적 웰빙과 Big 5 성격유형과의 관계가 주관적 웰빙과 Big 5 성격 유형과의 관계보다 강하게 나타났다고 하면서, 외향성, 정서적 불안, 성실성이 심리적 웰빙 및 주관적 웰빙과 서로 유사한 상관관계가 있다는 것을 실증 분석을 통해 제시하였다.

조직웰빙이라는 용어는 최근 10년에 걸쳐 긍정심리학 분야에서 심리적 웰빙이나 주관적 웰빙 또는 행복에 대한 연구가 활발하게 진행되는 가운데 새롭게 등장한 개념으로 이에 대해 성연옥은 국내에서 최초로 조직웰빙에 대한 탐색적 연구를 통해 척도를 개발하여 타당성을 입증하였다[38]. 긍정심리학에서 활발한 연구로 각광을 받고 있는 웰빙 즉 행복의 보편적 개념은 신체적, 사회적, 정서적, 그리고 영적인 측면에 이르기까지의 만족상태를 의미한다. 그런데 웰빙의 구성요인들이 경영학 분야에서는 논의되어 온 직무만족을 비롯하여 사기조사, 스트레스 및 직무태도, QWL(Quality of Working Life), 조직분위기나 조직문화의 구성요인과 밀접한 관련성이 있음을 파악하였다[38].

조직웰빙에 대한 연구는 아직 많이 이루어지지 않고 있기 때문에 연구 성과가 많은 편은 아니지만 일반적인 공감대는 형성되고 있다. 조직웰빙에 대한 연구는 지금까지 두 가지 형태로 이루어지고 있다. 첫 번째, 조직 구조적 차원의 웰빙, 즉 조직의 건강도에 관한 것이고 두 번째는 주로 조직심리학자들이 관심을 가지고 연구하는 조직구성원들이 인식하고 누리는 웰빙에 관한 것이다. Prilleltensky & Prilleltensky[28]는 조직웰빙에 대하여 어떤 조직은 매우 우호적이지만 그렇게 효율적이지 못하고, 또 어떤 조직은 우호적이면서도 효율적이기도 하지만 그렇게 역동적이지 못한 경우도 있다고 조직적 상황을 설명하고 있다. 또한 조직웰빙의 요인을 효율적 환경, 자기성찰적 환경, 및 정감적 환경으로 제시하면서 조직의 구조적 환경을 중심으로 하고 있다. 넓은 의미에서 조직 구성원들의 긍정적 건강 및 웰빙을 촉진시키는 요인들뿐만 아니라 건강하지 못한 상태와 관련된 요인들까지 고찰하는데 초점을 맞추고 있다[3]. 또한 개인적 웰빙 수준은 개인적인 변수, 직무특성, 그리고 보다 광범위한 조직 관련 요인들 사이의 복합적인 산물이라고 규정하고 있다.

### 3. 연구모형 및 가설

#### 3.1 연구모형 및 연구가설

본 연구는 공유리더십을 지시적 공유리더십, 거래적 공유리더십, 변혁적 공유리더십, 위임형 공유리더십의 4가지 유형으로 세분화하여 독립변수로 설정하였다. 그리고 종속변수는 조직웰빙으로 설정하였고 개인차원의 웰빙과 조직적차원의 웰빙으로 구분하였다. 이러한 상황에서 공유리더십이 조직웰빙에 미치는 영향을 규명하기 위해 다음의 연구모형과 가설을 설정하였다.

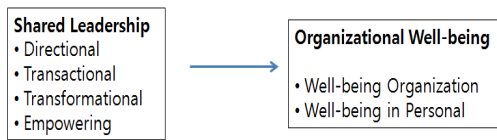


Fig. 1. Research Model

공유리더십은 조직 내의 갈등 해소 및 화합에 효과적인 영향을 미친다는 연구결과를 보이고 있다[26]. 또한 셀프 리더십, 긍정심리자본, 진성 리더십을 잘 발휘할수록, 심리적 웰빙, 정서적 웰빙이 높을수록 군인들이 인식하는 조직웰빙 지수가 높아진다는 연구결과에 따라[15] 조직적 차원의 웰빙과 개인적 차원의 웰빙은 공유리더십의 4가지 유형에 따라 영향을 받을 것이라는 다음의 가설을 설정하였다.

- H1** : 지시적 공유리더십은 환경 차원/개인 차원의 웰빙에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2** : 거래적 공유리더십은 환경 차원/개인 차원의 웰빙에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H3** : 변혁적 공유리더십은 환경 차원/개인 차원의 웰빙에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H4** : 위임형 공유리더십은 환경 차원/개인 차원의 웰빙에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 4. 실증분석

#### 4.1 자료분석 방법

본 연구에서는 객관적이고 현실에 적합한 설명력을 갖추기 위해 여러 단계의 분석방법을 시행하였다.

첫째로, 설문대상기업 구성원의 특징을 살펴보고자

빈도분석을 시행하였다. SPSS 21.0을 이용하여 표본의 인구통계학적 특징을 살펴보았는데, 여기에는 빈도와 백분율이 포함된다.

두 번째로 신뢰성 검증을 시행하였다. 신뢰성은 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때, 동일한 측정값을 얻을 가능성을 의미하는데 본 연구에서는 SPSS 21.0을 이용하여 가장 많이 사용되는 크론바하 알파를 사용하였다.

세 번째로 실증적 조사를 위하여 연구모델에 포함시킨 변수들에 대한 타당성 검증을 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 즉 본 연구에서 측정하고자 하는 개념을 정확히 측정하였는가를 파악하기 위해 AMOS 20.0을 이용하여 확인적 요인분석을 실시하였다.

네 번째, 독립변수와 종속변수의 영향관계를 분석하기에 앞서 확인적 요인분석에서 나타난 결과를 토대로 각 잠재변수들을 하나의 요인으로 항목합산(측정변수의 평균) 방법을 통해 최종 분석에 사용하였다.

다섯 번째, 본 연구의 가설을 검증하기 위해 SPSS 21.0을 이용하여 상관관계 분석을 실시하였으며, 독립변수와 종속변수의 영향관계를 파악하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다(SPSS 21.0).

#### 4.2 변수의 조작적 정의

Pearce & Conger은 ‘Shared Leadership-reframing the hows and whys of leadership(2003)’에서 ‘Toward a Model of Shared Leadership and Distribute Influence in the Innovation Process’에서 공유리더십을 지시적 공유리더십, 거래적 공유리더십, 변혁적 공유리더십, 위임형 공유리더십으로 공유리더십의 개념적 틀을 주장하고 있으며 이를 바탕으로 개발한 측정도구를 사용했다[8].

지시적 공유 리더십의 예로는, 어떻게 이해관계자들과 대면할 것인지, 전략을 어떻게 세울 것인지, 내부 시스템이나 구조는 어떻게 형성할 것인지 등에 대한 문제를 놓고 서로 의견을 듣고 서로에게 지시하는 방식으로 진행되는 것이다. 거래적 공유 리더십은 기여한 일에 대해 함께 그 공로를 인정받는 것이고, 일정한 측정 방식에 따라 특정성과 이상에 대해서는 보상을 하는 것을 의미한다. 변혁적 공유 리더십은 공통된 비전이나 전략을 세우거나 서로에게 도전이 되어 함께 기존의 방식들을 변형시켜 나가는 것으로 볼 수 있다. 마지막으로 위임형 공유리더십은 팀에서 동료 지원과 격려를 통해 스스로 보상하고 개인의 단점이나 약점들을 팀을 통해 보완할 수

있는 기회로 보며, 팀원들과 함께 목표를 설정하는 과정을 말한다.

조직 웰빙은 교사와 간호사 집단을 대상으로 성연옥은 조직 웰빙에 대한 척도를 개발하였다[38]. 조직웰빙을 조직적 차원과 개인적 차원으로 구분하여 총 다섯 가지 요인으로, 조직 내 인간관계 3문항, 직무보람 2문항, 따라서 본 연구에서는 조직웰빙을 조직 생활을 하는 개인이 신체적으로나 정서적으로, 그리고 사회적으로 흡족하다고 인식하는 상태라고 조작적으로 정의한다. 또한 조직적 차원의 웰빙은 구성원들이 느낄 수 있는 조직의 환경 때문에 느낄 수 있는 행복으로, 개인적 차원의 웰빙은 자신의 업무를 통해 느낄 수 있는 행복이라고 조작적 정의를 한다.

### 4.3 변수의 출처

본 연구에 사용된 독립변수인 공유리더십은 지시적 공유리더십, 거래적 공유리더십, 변혁적 공유리더십, 위임형 공유리더십으로 구분되며 Ensley에 의해 연구된 설문을 사용하였다[8]. 또한 종속변수인 조직웰빙은 조직적 차원의 웰빙과 개인적 차원의 웰빙으로 성연옥에 의해 연구된 설문을 사용하였다[38].

Table 1. Questionaries and Resources

Dimention & Variables			Questionary	Source
Independent variable	Shared Leadership	Directive	6	Luthans, Youssef et al. (2007)
		Transactional	6	
		Transformational	6	
		Empowering	6	
Dependent variable	Well-being in Organization	Relationship	3	Seong Yeon Ok (2011)
		Fulfillment	2	
		Organization atmosphere	5	
	Well-being in Personal	Exuberance	2	
		Take some time	5	

### 4.4 인구통계분석

조사대상자들의 인구통계학적 분포를 살펴보면, 응답자의 분포는 남자가 214명(56.6%), 여자가 164명(43.4%)로 남자가 여자보다 비중이 약간 높으며, 연령별로는 30대가 48.4%로 가장 많았고, 40대가 그 다음으로 25.4%였다. 학력별 분포로는 66.7%가 대졸, 대학원 이상이 19%의 순으로 나타났다.

업종별로는 제조업이 27.5%로 가장 많았고 서비스업이 24.6%로 그 다음으로 많았다. 직급별로는 과장, 차장이 30.7%로 가장 많았고 사원이 24.9%의 순으로 나타났다. 근속년수별로는 1년에서 5년 미만이 35.2%로 가장 많았고, 10년에서 20년 미만이 25.7%로 그 다음으로 많았다. 직종별로는 일반사무직이 49.2%로 가장 많았다. 마지막으로 조직규모는 종업원 99명 이하인 기업이 50.8%로 가장 많은 분포로 나타났다.

## 4.5 신뢰성 및 타당성 검증

연구가설을 검증하기에 앞서 분석에 이용될 변수들의 신뢰성 및 타당성에 대한 검증이 선행되어야 한다. 신뢰성이란 어떠한 개념을 반복 측정하였을 경우 일관성 있는 결과를 보이는 정도를 의미하며, 타당성은 측정도구가 측정하고자 하는 개념을 정확하게 측정했는가를 나타내는 정도이다. 이에 본 연구에서는 연구 가설에 이용될 각 변수의 신뢰성과 타당성을 검증하였다.

### 4.5.1 신뢰성 검증

모형과 가설을 검증하기 전에 측정항목이 어느 정도 일관성 있게 측정되었는지 알아보기 위하여 먼저 신뢰성을 검토하였다. 이러한 신뢰성의 정도를 측정하는 방법에는 재측정 신뢰도(test-retest reliability), 반분 신뢰도(splithalf reliability), 문항분석 신뢰도(item-total correlation), Cronbach's Alpha( $\alpha$ ), 동등척도 신뢰도(alternative reliability), 평가자간 신뢰도(inter-rater reliability) 등이 있다. 이 중에서 가장 대표적으로 쓰이는 Cronbach's Alpha( $\alpha$ )는 일반적으로 둘 이상의 개념 예측 변수들의 집합에 대한 신뢰성 측정에 사용되며, 신뢰계수값의 범위는 0과 1사이이다[12]. 일반적으로 신뢰성을 알아보기 위하여 각 변수의 측정항목에 대하여 Cronbach's  $\alpha$ 계수를 산출하며 사회과학에서는 이 값이 0.6 이상이면 측정도구에 문제가 없다고 해석 한다[17]. 본 연구도 Cronbach's  $\alpha$ 를 이용하여 신뢰도를 분석하였다.

독립변수인 공유리더십의 하위요인인 거래적 공유리더십의 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.616으로 가장 낮은 신뢰성을 보이고 있지만 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

### 4.5.2 타당성 검증

집중타당성(convergent validity)은 수렴타당성이라고

도 하며 잠재변수를 측정하는 관측변수들의 일치성에 대한 내용으로, 집중타당성을 평가하는 방법으로는 표준화된 요인부하량(standardized factor loading)과 유의성, 평균분산추출지수(AVE: Average Variance Extracted), 개념신뢰도(construct reliability) 혹은 합성신뢰도(composite reliability) 등이 있다. AVE 및 개념신뢰도의 계산식은 다음과 같다.

$$AVE = \frac{(\sum \text{요인부하량}^2)}{(\sum \text{요인부하량}^2) + (\text{오차분산의합})} \quad (1)$$

$$\text{개념신뢰도} = \frac{(\sum \text{요인부하량})^2}{(\sum \text{요인부하량})^2 + (\text{오차분산의합})} \quad (2)$$

집중타당성이 있기 위해서는 표준화된 요인부하량은 최소 0.5 이상이 되어야 하고 0.7 이상이면 바람직하다고 할 수 있으며, 경로계수의 통계적인 유의성을 나타내는 Critical Ratio(C.R.=Estimate/S.E)값은 1.965 보다 크거나 p값이 0.05보다 작으면 통계적으로 유의하다고 할 수 있다. 평균분산추출지수(AVE: Average variance extracted)의 경우 수치가 0.5 이상이어야 하고, 개념신뢰도의 경우 수치가 0.7 이상이면 수렴타당성이 있는 것으로 간주하였다.

본 연구에서 설정한 독립변수인 공유리더십 각각의 구성개념을 측정하기 위한 변수에서 요인부하량이 0.5 이상으로 나타나 최소기준 이상으로 나타났고, CR 값도 1.965 이상으로 나타나 바람직한 결과로 나타났으며, AVE 값과, 개념신뢰도 값이 기준치 보다 높게 나타나 집중타당성에는 문제가 없는 것으로 판단된다. 다만 신뢰성 검정 결과에 나타나 투입변수 수와 비교해 보면, 거래적 공유리더십은 총 3개를 투입하였지만 타당성 분석 결과 2개만이 최종 분석에 사용되었다.

본 연구에서 설정한 독립변수 중 조직적 차원의 웰빙의 신뢰도의 구성개념을 측정하기 위한 변수에서 요인부하량이 0.5 이상으로 나타났고, CR 값도 1.965 이상, AVE 값과, 개념신뢰도 값이 기준치 보다 높게 나타나 집중타당성에는 문제가 없는 것으로 판단된다. 다만 조직내 인간관계는 총 3개의 변수를 투입하였지만 타당성 분석 결과 1개의 변수가 제거되고 최종 2개의 변수만이 선정되었다.

본 연구에서 설정한 독립변수 중 개인차원의 웰빙의 신뢰도의 구성개념을 측정하기 위한 변수에서 요인 부하

량이 0.5 이상으로 나타났고, CR 값도 1.965 이상, AVE 값과, 개념신뢰도 값이 기준치 보다 높게 나타나 집중타당성에는 문제가 없는 것으로 판단된다. 다만 삶의 여유는 총 5개의 변수를 투입하였지만 타당성 분석 결과 1개의 변수가 제거되고 최종 4개의 변수만이 선정되었다.

변수들의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 요인 추출 방식은 주성분분석을, 요인회전은 직교회전방식을 사용하였다. 요인수의 판단은 KMO 측도가 0.6 이상, eigen value는 1 이상, 공통성은 0.5 이상, 요인 적재값은 0.4 이상, 그리고 누적 분산비율은 60% 이상을 기준으로 하였다. 또한 신뢰도 분석은 통상 Cronbach'a 계수가 0.8~0.9 이상이면 바람직하고, 0.6~0.7 이상이면 수용할 만 것으로 판단한다. 본 연구에서는 Cronbach'a가 0.7 이상이면 신뢰성이 있는 것으로 판단하였다.

## 4.6 연구가설의 검증

### 4.6.1 각 변수간의 상관관계 분석

본 연구의 가설을 검증하기 위해 각 변수들간의 상관관계를 분석한 결과, 독립변수인 공유리더십의 각각의 변수와 종속변수인 조직적 차원의 웰빙 각각의 변수와의 상관관계를 살펴본 결과 모든 변수에서 상관관계가 존재하는 것으로 분석되었다( $p < 0.01$ ). 또한 공유리더십과 개인차원의 웰빙과의 상관관계 분석결과 지시적 공유리더십과 삶의 여유를 제외한 모든 변수에서 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다( $p < 0.01$ ).

### 4.6.2 공유리더십과 조직 내 인간관계와의 영향관계

독립변수인 공유리더십의 하위 요인이 조직적 차원의 웰빙의 조직 내 인간관계에 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증하기 위해 공유리더십의 하위요인인 지시적 공유리더십, 거래적 공유리더십, 변혁적 공유리더십, 위임형 공유리더십을 독립변수로 하고 조직내 인간관계를 종속변수로 선정하여 다중회귀분석을 실시하였다. 조직 내 인간관계에 영향을 미치는 독립변수로는 지시적, 변혁적 공유리더십으로 나타났다. 이를 세부적으로 살펴보면 종속변수인 조직 내 인간관계에 대한 회귀모델 적합도의 F 값이 27.338로 유의수준 0.001에서 유의하게 검증되었으며,  $R^2$  값을 살펴보면 0.218로 나타나 분석결과로서 얻어진 회귀식이 전체 회귀모델의 설명력은 21.8%의 설명력을 갖는 것으로 판명되었다. 특히 종속변수인 조직

내 인간관계에 가장 큰 영향을 미치는 변수로는 변혁적 공유리더십으로 나타났다.

**Table 2.** Relation of shared leadership & Relationship

Independent variable	R <sup>2</sup>	β	standard error	β	t	significance probability	F	significance probability	hypothesis test
Constant	0.218	1.590	.217		7.314	.000***	27.338	0.000***	
Directive		.127	.060	.112	2.125	.034*			O
Transactional		.103	.070	.094	1.465	.144			X
Transformational		.498	.085	.436	5.843	.000***			O
Empowering		-.140	.085	-.120	-1.636	.103			X

※ N=378, \*\*\*p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

**4.6.3 공유리더십과 직무보람과의 영향관계**

독립변수인 공유리더십의 하위 요인이 조직적 차원의 웰빙 구성요소인 직무보람에 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증하기 위해 공유리더십의 하위요인인 지시적 공유리더십, 거래적 공유리더십, 변혁적 공유리더십, 위임형 공유리더십을 독립변수로 하고 직무보람을 종속변수로 선정하여 다중회귀분석을 실시하였다.

직무보람에 영향을 미치는 독립변수로는 거래적, 변혁적, 위임형 공유리더십으로 나타났다. 이를 세부적으로 살펴보면 종속변수인 직무보람에 대한 회귀모델 적합도의 F값이 21.402로 유의수준 0.001에서 유의하게 검증되었으며, R<sup>2</sup> 값을 살펴보면 0.178로 나타나 분석결과로서 얻어진 회귀식이 전체 회귀모델의 설명력은 17.8%의 설명력을 갖는 것으로 판명되었다. 특히 종속변수인 직무보람에 가장 큰 영향을 미치는 변수로는 변혁적 공유리더십으로 나타났다.

**Table 3.** Relation of shared leadership & Fulfillment

Independent variable	R <sup>2</sup>	β	standard error	β	t	significance probability	F	significance probability	hypothesis test
Constant	0.178	2.113	.207		10.206	.000***	21.402	0.000***	
Directive		-.094	.057	-.090	-1.662	.097			X
Transactional		.159	.067	.157	2.378	.018*			O
Transformational		.219	.081	.207	2.697	.007**			O
Empowering		.177	.081	.164	2.183	.030*			O

※ N=378, \*\*\*p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

**4.6.4 공유리더십과 조직분위기와와의 영향관계**

독립변수인 공유리더십 각각의 하위 요인이 조직적 차원의 웰빙 구성요소인 조직분위기에 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증하기 위해 공유리더십의 하위요인인 지시적 공유리더십, 거래적 공유리더십, 변혁적 공유리더십, 위임형 공유리더십을 독립변수로 하고 조직분위기를 종속변수로 선정하여 다중회귀분석을 실시하였다.

조직분위기에 영향을 미치는 독립변수로는 변혁적, 위임형 공유리더십으로 나타났다. 이를 세부적으로 살펴보면 종속변수인 조직분위기에 대한 회귀모델 적합도의 F값이 42.673으로 유의수준 0.001에서 유의하게 검증되었으며, R<sup>2</sup> 값을 살펴보면 0.307로 나타나 분석결과로서 얻어진 회귀식이 전체 회귀모델의 설명력은 60.7%의 설명력을 갖는 것으로 판명되었다. 특히 종속변수인 조직분위기에 가장 큰 영향을 미치는 변수로는 변혁적 공유리더십으로 나타났다.

**Table 4.** Relation of shared leadership & Organization atmosphere

Independent variable	R <sup>2</sup>	β	standard error	β	t	significance probability	F	significance probability	hypothesis test
Constant	0.307	1.039	.197		5.273	.000***	42.673	0.000***	
Directive		-.004	.054	-.004	-.081	.935			X
Transactional		.027	.064	.026	.430	.667			X
Transformational		.474	.077	.432	6.137	.000***			O
Empowering		.157	.077	.140	2.028	.043*			O

※ N=378, \*\*\*p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

**4.6.5 공유리더십과 삶의 충실감과의 영향관계**

독립변수인 공유리더십 각각의 하위 요인이 개인차원의 웰빙 구성요소인 삶의 충실감에 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증하기 위해 공유리더십의 하위요인인 지시적 공유리더십, 거래적 공유리더십, 변혁적 공유리더십, 위임형 공유리더십을 독립변수로 하고 삶의 충실감을 종속변수로 선정하여 다중회귀분석을 실시하였다.

삶의 충실감에 영향을 미치는 독립변수로는 변혁적 공유리더십으로 나타났다. 이를 세부적으로 살펴보면 종속변수인 삶의 충실감에 대한 회귀모델 적합도의 F값이 16.130로 유의수준 0.001에서 유의하게 검증되었으며, R<sup>2</sup> 값을 살펴보면 0.138로 나타나 분석결과로서 얻



어진 회귀식이 전체 회귀모델의 설명력은 13.8%의 설명력을 갖는 것으로 판명되었다.

## 5. 결론

### 5.1 독립변수와 종속변수와의 영향관계

첫째, 독립변수인 공유리더십과 종속변수인 조직웰빙의 조직 내 인간관계에서는 지시적 공유리더십과 변혁적 공유리더십이 정(+)의 효과를 나타내는 것으로 연구되었다. 조직 내 인간관계는 화기에애한 분위기 속에서 상호 이해와 협조가 잘 이루어지는지, 구성원들 간에 의사소통이 원활하고 정보의 공유가 잘되고 있는지, 부서 내에서 다른 사람들과 부딪히거나 갈등을 일으키는 경우가 별로 없는 것을 의미한다. 공유리더십이 조직 내의 갈등 해소 및 화합에 효과적인 영향을 미치는 것에 대한 연구 (Pearce & Sims, 2002)과 같은 맥락을 찾아볼 수 있다. 특히 어떻게 이해관계자들과 대면할 것인지, 전략을 어떻게 세울 것인지, 내부 시스템이나 구조는 어떻게 형성할 것인지 등에 대한 문제를 놓고 서로 의견을 듣고 서로에게 지시한다는 지시적 공유리더십과 공통된 비전이나 전략을 세우거나 서로에게 도전이 되어 함께 기존의 방식들을 변형시켜 나가는 변혁적 공유리더십은 조직 내 인간관계를 영향을 주는 것으로 나타났다.

둘째, 공유리더십과 조직웰빙의 직무보람과의 관계에서는 지식적 공유리더십을 제외한 나머지 3개의 공유리더십 유형이 정(+)의 효과를 나타내는 것으로 연구되었다. 직무보람이란 내가 좋아하는 일을 하면서 보람과 성취감을 느끼는 것을 의미한다. 이러한 직무몰입을 높이는 데 조직 차원의 갈등을 해소하거나 화합에 중점을 두고 있는 지시적 공유리더십보다는 공통된 비전을 제시하거나 전략을 세우고, 개인의 단점이나 약점들을 팀을 통해 보완할 수 있는 기회를 찾는 등 주로 개인적 차원의 요인들이 영향을 주는 것으로 나타났다.

셋째, 공유리더십과 조직웰빙의 조직분위기와의 관계에서는 변혁적 공유리더십과 위임형 공유리더십 유형이 정(+)의 효과를 나타내는 것으로 연구되었다. 본 연구에서의 조직 분위기관 폭넓은 의견수렴, 민주적 절차에 따른 의사결정과 건전한 비판의 분위기가 특징이라고 할 수 있다. 결국 토론의 분위기 잘 형성되어있는 상태를 의미한다. 이러한 조직 분위기에 정(+)의 영향을 미치기 위해서는 공통된 비전이나 전략을 세우거나 서로에게 도전이 되어 함께 기존의 방식들을 변형시켜 나가는 변혁적 공유리더십과 동료 지원과 격려를 통해 스스로 보상하고 개인의 단점이나 약점들을 팀을 통해 보완할 수 있는 기

Table 5. Relation of shared leadership & Exuberance

Independent variable	R <sup>2</sup>	β	standard error	β	t	significance probability	F	significance probability	hypothesis test
Constant		2.383	.187		12.762	.000*			
Directive	0.138	.085	.051	.092	1.661	.098	16.130	0.000***	X
Transactional		-.074	.060	-.083	-1.226	.221			X
Transformational		.275	.073	.294	3.753	.000***			O
Empowering		.109	.073	.114	1.486	.138			X

※ N=378, \*\*\*p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

#### 4.4.6 공유리더십과 삶의 여유와의 영향관계

독립변수인 공유리더십 각각의 하위 요인이 개인차원의 웰빙 구성요소인 삶의 여유에 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증하기 위해 공유리더십의 하위요인인 지시적 공유리더십, 거래적 공유리더십, 변혁적 공유리더십, 위임형 공유리더십을 독립변수로 하고 삶의 여유를 종속변수로 선정하여 다중회귀분석을 실시하였다.

삶의 여유에 영향을 미치는 독립변수로는 변혁적 공유리더십으로 나타났다. 이를 세부적으로 살펴보면 종속변수인 삶의 여유에 대한 회귀모델 적합도의 F값이 4.876로 유의수준 0.01에서 유의하게 검증되었으며, R<sup>2</sup> 값을 살펴보면 0.040로 나타나 분석결과로서 얻어진 회귀식이 전체 회귀모델의 설명력은 4.0%의 설명력을 갖는 것으로 판명되었다.

Table 6. Relation of shared leadership & Taking some time

Independent variable	R <sup>2</sup>	β	standard error	β	t	significance probability	F	significance probability	hypothesis test
Constant		2.446	.261		9.372	.000***			
Directive	0.040	-.110	.072	-.090	-1.531	.127	4.876	0.01**	X
Transactional		-.012	.084	-.010	-.143	.886			X
Transformational		.241	.102	.195	2.352	.019*			O
Empowering		.097	.102	.077	.948	.344			X

※ N=378, \*\*\*p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

회로 보며, 팀원들과 함께 목표를 설정하는 과정인 위임형 공유리더십이 효과적이라는 알 수 있었다.

넷째, 공유리더십과 조직웰빙의 삶의 충실감과의 관계에서는 변혁적 공유리더십만이 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 충실감이란 마음속이 가득 차는 듯 한 뿌듯한 느낌이라는 사전적 의미와 함께 본 연구에서는 나 자신의 성숙이나 자아실현을 위해서 끊임없이 노력하며 스스로 큰 잠재력을 가지고 있다고 느끼는 것을 의미한다. 이러한 충실감에는 공통된 비전이나 전략을 함께 세우거나 서로에게 도전을 하며 기존의 방식들을 변형시켜 나가는 변혁적 공유리더십이 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

다섯째, 공유리더십과 조직웰빙의 삶의 여유와의 관계에서도 충실감과 마찬가지로 변혁적 공유리더십만 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 본 연구에서의 삶의 여유란 여가활동을 할 수 있는 충분한 시간, 자신이 하고 싶은 일을 위하여 시간을 낼 수 있고, Work & Life balance를 잘 유지해 나가는 것을 의미한다. 시간적 여유를 내어 취미 활동이나 여가활동을 즐기는 편이다. 내가 하고 싶은 일에 시간을 할애 할 수 있다. 나는 직장과 가정생활 간에 균형과 조화를 이루며 살아가는 편이다. 주변의 환경변화에 잘 적응하고 대처하는 편이다. 자신의 새로운 일에 대하여 적극적으로 참여하고 의견을 개진하는 가운데 자기 스스로 업무량을 조절하여 자신의 삶의 여유를 찾아낼 수 있다는 것을 알 수 있었다.

## 5.2 시사점

본 연구의 결과를 분석한 결과 변혁적 공유리더십은 조직적 차원의 웰빙과 개인적 차원의 웰빙에 고루 영향을 미치는 것으로 나타났다. 변혁적 공유 리더십에서는 공통된 비전이나 전략을 세우거나 서로에게 도전이 되어 함께 기존의 방식들을 변형시켜 나가는 것이다. 하지만 지지적 공유리더십은 대인관계에서만 영향을 미쳤고 거래적 공유리더십은 직무보람에만 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 보다 명확하게 무엇을 해야할 지에서 대하여 서로에게 의견을 제시하고 성과에 대한 보상을 공유한다는 것은 조직구성원들이 보다 직무몰입을 통해 보람을 느낄 수 있다는 점을 시사하고 있다. 본 연구가 기여하고 있는 점은 조직구성원들이 보다 행복함을 느끼면서 직장생활을 할 수 있는 요인을 공유리더십의 관점에서 연구하고 검증했다는 것이다.

실무적 측면에서 본 연구가 가지는 시사점은 변혁적 공유리더십의 확산과 발휘는 직원들의 조직 내 인간관계, 직무보람, 조직분위기 및 충실감과 삶의 여유까지에도 긍정적인 영향을 미치고 있다는 점이다. 다시 말해 모든 형태의 공유리더십이 전반적으로 행복한 직장생활에 영향을 주고는 있지만, 공통된 비전이나 전략을 세우거나 서로에게 도전이 되어 함께 기존의 방식들을 변형시켜 나가는 방식인 변혁적 공유리더십 발휘에 집중해야 할 필요성을 제안할 수 있다. 많은 학자들은 리더십을 상사가 부하 직원에게 미치는 영향력으로 설명하고 있다. 이는 상호작용이라기보다는 일 방향적인 개념이다. 따라서 보다 리더십의 효과성을 찾아내기 위해서는 공유(Shared)가 되는, 다시 말해 일방향이 아닌 쌍방향의 커뮤니케이션이 필요하게 될 것이다.

공유리더십은 새로운 리더십 프로그램이나 모델이 아니다. 이미 많은 연구가 이루어지고 우리에게 친숙한 상사들의 리더십 행위를 어떻게 공유할 수 있는가에 초점을 맞추고 실질적으로 공유해가는 방안을 만들어가야 하는 것이 공유리더십을 연구하는 많은 연구자들의 역할일 것이다.

## 5.3 연구의 한계점

본 연구는 공유리더십이 조직웰빙, 즉 직원들이 행복하게 직장생활을 할 수 있는 요인들에 대하여 검증하였고 유의미한 영향을 주고 있는 것을 확인할 수 있었다. 하지만 몇 가지 연구의 한계점도 가지고 있다.

첫째, 공유리더십이 강조되고 향후 중요한 조직운영의 요인으로 필요하지만 이를 조직 내부로 전파하고 확산시키기 위한 구체적인 방법론을 제시하지 못했다는 한계점이 있기 때문에 공유리더십의 구체적인 실천방법에 대한 연구를 보완할 필요가 있다.

둘째, 공유리더십을 4개의 유형(지지적, 거래적, 변혁적, 위임형)으로 구분하여 연구를 진행했는데 이것들 이외에도 최근에 많은 연구가 이루어지는 긍정탐구 리더십, 클리어 리더십 등 다양한 유형의 공유리더십에 관련된 연구를 보완할 필요가 있다.

## References

- [1] Bowers, D. G., & Seashore, S. E. "Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory

- of Leadership”, *Administrative Science Quarterly*, No.11, pp. 238-263, 1966.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2391247>
- [2] Carsten Sørensen & Gillian Pillans, "The future of work". *crf Research*, pp. 8-10, 2013.
- [3] Cartwright, S., & Cooper, C. L, *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*, pp.340-355, Oxford University Press, 2009.
- [4] Cohen, S. G., & D. E. Bailey, "What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite," *Journal of Management*, No.23, pp. 239-290, 1997.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639702300303>
- [5] Churchill, L. R, "The Teaching of Ethics and Moral Values in Teaching: Some Contemporary Confusions", *Journal of Higher Education* Vol.53, No.3, pp. 296 - 306, 1982.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1981749>
- [6] Day, A., & Carroll, S, "Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviors", *Personality and Individual Differences*, No.36, pp.1443-1458, 2004.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00240-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00240-X)
- [7] Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L, "Subjective Well-being: Three decades of progress", *Psychological Bulletin*, Vol.125, No.2, pp .276 - 302, 1999.
- [8] Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L, "The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups", *The Leadership Quarterly*, No.17, pp. 217-231, 2006.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.002>
- [9] Galinha, I. C. C. & Pais-Ribeiro, J. L, "The structure and stability of subjective well-being: A structure equation modelling analysis", *Applied Research in Quality of Life*, Vol.3, No.4, pp. 293-314, 2008.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s11482-009-9063-0>
- [10] Gore, J. S. & S. E. Cross, "Relational Self-Construal Moderates the Link between Goal Coherence and Well-being", *Self and Identity*, Vol.9, No.1, pp. 41-61, 2010.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/15298860802605861>
- [11] Grant, S., Langan-Fox, J. & Anglim, J, "The big five traits as predictors of subjective and psychological well-being", *Psychological Reports*, Vol.105, No.1, pp. 205-231, 2009.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2466/PR0.105.1.205-231>
- [12] Haeryong Kim, "The Effects of Corporate Image on Employees' Identification and Affective Well-being", *The Korean Academic Association of Business Administration*, Vol.28, No.3, pp. 981-1008, 2009.
- [13] Heskett, J. L., Jones, T. O., Lloveman, G. W., Sasser JR, W. E., & Schlesinger, L. A, "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, No.72, pp. 164-170, 1994.
- [14] Jae-Kyo Seo · Ah-Jeong Hong, "The Effect of Shared Leadership on Innovative Work Behavior and the Mediating Effect of Job Embeddedness and Informal Learning", *The Korean Academic Association of Business Administration*, Vol.22, No.2, pp. 913-929, 2015.
- [15] JeongHwa Park · Seongmo Yoo, "The influence of Soldier's personal trait, Self-Leadership, Positive Capital, Authentic Leadership, Psychological Well-being, and Emotional Well-being on Organizational Well-being", *Journal of Brain Education*, No.11, pp. 21-46, 2013.
- [16] Jinwook Kim, "A Study on the effect of Shared Leadership on the Job Attitude of Employees-Self-efficacy as a Moderating variable", pp. 101-107, Kyunghee University, 2013.
- [17] JiJoon Song, *Statistical analysis SPSS AMOS*, pp. 210-210, 21century Books, 2013.
- [18] Jungmin Kim, "A Study of the Impact of Emotional dissonance on Psychological well-being and Job satisfaction according to the sales person personality-Focus on difference demographic characteristics and store type characteristics in the jewelry industry". pp. 45-60, Kyunggi University, 2008.
- [19] Lyubomirsky, S, *The How of Happiness: A new Approach to Getting the Life you want*, pp. 257-289, Penguin Group USA, 2007.
- [20] MacIntosh, R, MacLean, D., & Burns, H, "Health in Organization: towards a Process Based View", *Journal of Management Studies*, No.44, pp. 207-221, 2007.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00685.x>
- [21] Manz, C. C., & Sims, H. P, "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams". *Administrative Science Quarterly*, No.32, pp. 106-129, 1987.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2392745>
- [22] Oishi, S., Diener, E., Suh, E., & Lucas, R. E, "Value as a Moderator in Subjective Well-Being", *Journal of Personality*, Vol.67, No.1, pp. 156-182, 1999.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6494.00051>
- [23] Pearce, C., L, "The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work", *The Academy of Management Executive*, No.18, p. 47, 2004.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2004.12690298>
- [24] Pearce, C. L. & Conger, J. A, *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, p.157, Thousand Oaks, Sage Publications Inc, 2003.
- [25] Pearce, C. L., Conger, J. A. & Locke, E. A, Shared leadership theory, *The Leadership Quarterly*, No.19, pp. 622-628, 2008.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2004.12690298>
- [26] Pearce, C. L., & Sims, H. P, JR, "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, & Practice*, No.6, pp. 172-197, 2002.
- [27] Pearce, C. L., Yoo, Y., & Alavi, M, "Leadership, social work and virtual teams: The relative influence of vertical versus shared leadership in the nonprofit sector", *Improving leadership in nonprofit organization*. pp. 156-161, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004.

[28] Prilleltensky, I., & Prilleltensky, O., *Promoting Well-Being - Linking Personal, organizational, and Community Change*, pp. 121-133, John Wiley & Sons, Inc, 2006.

[29] Ryan, R. M & Deci, E. L., On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being, *Annual Review of Psychology*, No.52, pp. 141-166, 2001.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>

[30] Ryff, C. D., "Happiness is Everything, or Is It?: Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.57, No.6, pp. 1069-1081, 1989.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>

[31] Ryff, C. D. & Keyes, C. L. M., "The Structure of Psychological Well-Being Revisited". *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), pp. 719-727, 1995.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>

[32] Ryff, C. D. & Singer, B., "Interpersonal flourishing: A positive health agenda for the new millennium", *Personality and Social Psychology Review*, Vol.4, No.1, pp. 30-44, 2008.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1207/S15327957PSPR0401\\_4](http://dx.doi.org/10.1207/S15327957PSPR0401_4)

[33] Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L., "Development and Validation of Measure of Emotional Intelligence", *Personality and Individual Difference*, No.25, pp. 167-177, 1998.

[34] Stajkovic, A.D., "Development of a Core Confidence Higher Order Construct", *Journal of Applied Physiology*, Vol.91, No.6, pp. 1208-1224, 2006.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1208>

[35] Temane, Q. M., & Wissing, M. P., "The role of personality factors in the dynamics of context and psychological well-being", *Journal of Psychology in Africa*, Vol.18, No.1, pp. 105-114, 2008.

[36] Van Dierendonck, D., Diaz, D., Rodriguez-Carvajal, R., Blanco, A., & Moreno-Jimenez, B., "Ryff's six-factor model of psychological well-being: a Spanish exploration", *Social Indicators Research*, Vol.87, No.3, pp. 473-479, 2007.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s11205-007-9174-7>

[37] Wright, T. A., Cropanzano, R., Bonett, D. G. & Diamond, W. J., "The role of employee psychological well-being in cardiovascular health: when the twain shall meet", *Journal of Organizational Behavior*, No.30, pp. 193 - 208, 2009.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.592>

[38] YeonOk Seong, "Conceptualization, Development And Validation Of An Organizational Well-Being Scale", *Korean Academy of Human Resource Management*, Vol.17, No.4, pp. 325-348, 2010.

[39] Younghun Kim · Youngchul Chang, "A Study on the Moderating Effects of Shared Leadership on the Relationship between Types of Organizational Culture and Organizational Commitment, Job Satisfaction - A Focus on Company 'P' ", *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, Vol.14, No.12, pp. 6173-6185, 2013.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5762/KAIS.2013.14.12.6173>

[40] Yukl, C. A., *Leadership in Organizations(4nd)*, pp. 41-45, England Cliff. NJ: Prentice Hall, 1998.

**김진욱(Jin-Wook Kim)**

[정회원]



- 1994년 3월 ~ 1997년 5월 : Ken Blanchard Korea
- 1997년 5월 : 대응계약 연수원 교육팀장
- 2010년 3월 ~ 2013년 8월 : 경희대 경영학 박사
- 2008년 10월 ~ 현재 : 홈플러스스 인재개발팀장

<관심분야>  
인사조직

**장영철(Young-Chul Chang)**

[정회원]



- 1988년 2월 ~ 1992년 3월 : 캐나다 토론토대학교(경영학 박사)
- 1992년 6월 ~ 1996년 12월 : 싱가포르 국립대학교 교수
- 1998년 12월 ~ 1999년 4월 : 싱가포르 국립대학교 교수
- 2001년 1월 ~ 현재 : 경희대학교 경영학과 교수

<관심분야>  
인사조직

**김영헌(Young-Hun Kim)**

[정회원]



- 1998년 2월 : 연세대 경영학석사
- 1980년 3월 ~ 2013년 3월 : 포스코 비서실장, 포스코켄텍 경영지원부문장(상무), 포스코 미래 창조 아카데미 원장 등(전무)
- 2014년 2월 : 경희대 경영학 박사

<관심분야>  
인사조직