

# 공유리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구 - 신뢰의 조절효과

이선규<sup>1</sup>, 노연숙<sup>2</sup>, 강은구<sup>2\*</sup>  
<sup>1</sup>금오공과대학교 경영학과 교수, <sup>2</sup>금오공과대학교 경영학과

## A Study on the effect of Shared Leadership to Innovation Behavior - The moderate effect of Trust -

Sun-kyu Lee<sup>1</sup>, Yeon-sook Noh<sup>2</sup>, Eun-gu Kang<sup>2\*</sup>  
<sup>1</sup>Prof. of Business School, Kumoh National Institute of Technology  
<sup>2</sup>Dept. of Business School, Kumoh National Institute of Technology

요 약 최근 조직은 팀을 중심으로 하는 기업 구조의 변화를 겪고 있다. 따라서 본 연구에서는 팀 리더십의 중심인 공유리더십과 구성원의 혁신행동과의 관계를 살펴보고, 이들의 관계에서 신뢰가 어떠한 조절 역할을 수행하는지를 파악하고자 한다. 이를 위해, 문헌조사를 통해 공유리더십이 혁신행동에 영향을 미칠 것 이라는 연구모형 및 가설을 설정하였다. 또한, 이들의 관계에서 신뢰의 조절효과를 파악하였다. 실증분석을 위해, 대구·경북 지역의 대기업에 종사하는 조직 구성원을 대상으로 설문조사를 진행하였고, 다중회귀분석 및 계층적 회귀분석을 실시하여 가설검증을 실시하였다. 분석결과, 공유리더십은 혁신행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 구성원간의 신뢰는 공유리더십과 혁신행동의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 인적자원의 중요성이 증대되는 현 시점에서의 기업 조직의 주요한 전략적 인적자원 활용 방안으로 활용 될 것이다.

주제어 : 공유리더십, 혁신행동, 상사에 대한 신뢰, 구성원 간의 신뢰, 팀 유효성

**Abstract** In this study, we examine the relationship between shared leadership and innovation behaviors of the members, and try to understand what moderate effect trust in these relationships. To do this, we set up research models and hypotheses that shared leadership will influence innovative behavior through literature review. We also added the moderating effect of Trust on the relationship between these variables. For the empirical analysis, a questionnaire survey was conducted for corporate member in Daegu and Kyungbuk area. Multiple regression analysis and hierarchical regression analysis were conducted to test hypotheses. As a result, Shared leadership has a significant effect on innovation behavior. In particular, trust among members has been shown to regulate the relationship between shared leadership and innovation behavior. The results of this study will be applied to the strategic human resources management of major organizations.

**Key Words** : Shared leadership, Innovation behavior, Trust in supervisor, Trust between members, Team effectiveness

### 1. 서론

기업에게 있어서 혁신이란, 기업이 경쟁에서 승리할

수 있는 중요한 요인이며 지속가능한 경영을 유지하기 위한 다양한 요인 중 하나이다. Amabile(1988)은 혁신이 기업이 경쟁우위를 창출하기 위한 필수적 요인임을 강조

\*This work is supported by the research grand of Kumoh national institute of technology

\*Corresponding Author : Eungu Kang(keg0273@kumoh.ac.kr)

Received January 31, 2018

Accepted April 20, 2018

Revised March 27, 2018

Published April 28, 2018

하면서, 조직에서 창의적인 아이디어를 생성하고 실행하여 경제적으로 가치 있는 신제품 및 서비스, 프로세스를 창출하는 활동으로 정의하고, 그 주체는 조직 구성원이라고 주장하였다. 따라서 혁신의 주체인 구성원은 혁신에 있어서 핵심이며, 혁신 성공의 키워드이다. 실제로 조직 구성원은 고객과 시장의 변화에 실질적 대응을 하는 존재이기 때문이다. 즉, 혁신은 조직 구성원의 유기적인 반응을 이끌어 내는 것이 조직의 측면에서 매우 중요한 이슈이다[35]. 따라서 조직 차원에서 개인의 행동에 영향을 미칠 수 있는 리더십은 전통적으로 혁신에 있어서 중요한 요인으로 다루어져 왔다. 특히, 혁신과 관련된 리더십의 연구는 수직적이고 일방적인 영향력에 관한 연구가 주를 이루고 있는데, 이는 조직에서 혁신을 결정하고 조정할 수 있는 권한을 가진 존재가 리더이기 때문이다[27]. 따라서 기존의 연구들은 공식적인 리더에게 초점을 맞춰 리더의 특성, 행위, 자질 등을 강조해왔다[1]. 이러한 리더 중심적인 관점을 통해서 리더십과 혁신을 포함한 다양한 성과와의 관계가 밝혀져 왔으나, 급변하는 환경에 맞추어 팀제로 변화하는 오늘날의 조직 환경에 한계점을 보이고 있다.

특히, 팀을 기반으로 하는 조직에서는 팀의 공식적인 리더 뿐만 아니라, 팀의 상황이나 과업의 특성에 가장 적합한 비공식적인 리더가 등장 할 수 있다[32]. 이에 따라 조직들도 공식적인 리더 1인에게 전적으로 의존하기보다, 구성원간의 협력적이고 원만한 태도를 형성하고 이를 통한 동반효과를 발휘할 수 있도록 유도하고 있다[10, 22]. 이러한 환경의 변화는 리더십 관점의 변화로 이어졌으며, 개인에게 집중된 수직적·일방적인 영향력의 전통적 리더십 보다는 팀의 구성원들에 의해 분산되고, 집중된 영향력의 공유리더십(shared leadership)이 주목받고 있다. Yuk(1998)은 팀은 독특한 특성을 가진 존재이기 때문에, 공식적인 1인의 리더와 그에 따르는 구성원의 관계에 집중된 시각으로만 리더십을 연구하는 것은 한계가 있다고 주장하였으며[33], 조직 내·외부의 상황이 변화하고, 복잡성과 다양성이 증대하기 때문에 1인의 리더가 수행 가능한 리더십의 범위는 제한되어지고 있는 실정이다[14]. 팀의 환경에서 보다 바람직한 형태의 리더십을 발전시키기 위해 최근 연구자들의 공유리더십(shared leadership)에 대한 연구에 대한 관심이 높아지고 있다[24].

공유리더십에 관한 연구는 리더십 프로세스에 있어

다양한 구성원들의 역할에 매우 주목하고 있다[9]. 전체 조직에 적용하던 IPO(Input-Process-Output)의 관점을 팀에 적용하여, 팀의 유효성을 밝히기 위한 다양한 연구가 등장하고 있으나, 실질적 효과를 검증한 연구는 아직 미비한 수준이다[5]. 초기 단계적인 수준으로 공유 리더십과 기존의 조직 유효성 변수와의 관계를 밝히고자 하는 연구들이 시도되고 있으며, 이에 대한 긍정적인 결과들이 밝혀지고 있는 실정이다[1, 18, 26, 28]. 특히, 기존 연구를 고찰해 보면 혁신행동은 보다 자율성에 기반한 팀원들과 역동적으로 목표를 설정하고 목표를 달성하기 위해 정보와 지식을 나누고 토론하는 과정을 기반으로 하기 때문에 공유리더십이 추구하는 공동 업무 계획 및 조직, 문제 해결, 팀원에 대한 지원과 배려를 제공하는 상태와 매우 유사하여 그 관계에 관한 입증이 필요하다. 또한, 공유리더십은 구성원의 관계에 따라 그 결과가 충분히 달라질 수 있으며, 공유리더십과 결과변수의 관계를 정확히 밝히기 위해서는 구성원의 관계에 영향을 미칠 수 있는 신뢰와의 관계를 따져볼 필요가 존재한다. 따라서 본 연구에서는 공유리더십과 구성원의 혁신행동과의 관계를 살펴보고, 이들의 관계에서 신뢰가 어떠한 조절 역할을 수행하는지를 파악하고자 한다. 이러한 연구결과는 공유리더십의 후속연구에 기반을 마련할 것이며, 급변하는 경영환경에 보다 적합한 리더십의 형태를 제시할 것으로 사료된다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 공유리더십과 혁신행동에 관한 연구

환경의 불확실성과 업무의 복잡성, 기술과 지식의 발달에 따른 직무 요구 수준의 증대는 구성원들의 상호 의존성과 교류도 증대시켰고, 이는 리더에게도 다양한 직무 요구의 수준을 상승시키고 있다[5]. 하지만 대부분의 리더십에 관한 연구는 공식적인 1인의 리더와 수직적인 영향력에 초점을 맞추어 연구되어지고 있다[34]. 환경을 반영하고, 앞서 언급한 리더십 연구의 문제점을 보완하고자 공유리더십이 등장하였다. 공유리더십은 기존의 리더십과 달리 팀을 기반으로 하는 리더십으로 리더십의 원천이 다양한 팀의 구성원들이며 구성원들간에 분산된 영향력을 발휘하여, 직무의 일부를 담당하여 수행하고, 의사결정에 참여하고, 팀의 목적을 달성하기 위해 구성

원간에 영향력을 교환하는 상태 또는 자질로 볼 수 있다[26]. 이러한 공유리더십의 핵심 개념은 분산된 영향력(distributed influence)과 집합적 리더십(collective leadership)이다[41]. 분산된 영향력은 공식적으로 지정된 리더가 아니라, 팀 구성원들이 직무의 특성에 따라 그 영향력을 발휘 할 수 있다는 것을 의미한다. Pearce(2007)는 공유리더십은 공식적·비공식적으로 리더의 역할을 수행하는 구성원이 자연 발생적으로 나타나는 특성이 있으며[25], Mehra, Smith, Dixon & Robertson(2006)는 다양한 리더가 존재하여, 리더의 영향력을 공유하고 분산하는 팀 내부의 현상이라고 주장하였다[21]. 이러한 공유리더십은 다음과 같은 특징이 있다. 첫째, 팀 중심의 환경 변화로 공식적인 리더에게 집중되었던 리더십의 개념이 팀의 구성원으로 확대되었다. 즉 공유리더십은 팀에 의해 수행되는 전체적 리더십의 관점을 반영하고 있다. 그러나 공유리더십을 주장하는 사람들도 기존의 수직적이고 전통적인 리더십을 부정하지 않으며, 오히려 이 두 가지 리더십이 대체적인 관계가 아닌 상호 보완적인 관계라고 주장한다[41]. 둘째, 공유리더십은 관계를 중심으로 나타나기 때문에, 구성원의 상호작용에 중요성을 둔다. 특정 리더가 발휘하는 실제 행위보다 구성원 사이에 형성되는 교환관계에 보다 집중하고 있으며, 이러한 교환관계는 팀 유효성에 주요한 영향을 미친다[5].

혁신행동은 조직 내에서 혁신이 이루어 질 수 있도록 하는 구성원의 생각 뿐 아니라 실제 행동까지를 포함한다. Van de Ven(1986)은 혁신행동을 제안된 아이디어를 실천하는 방안을 도출하는 행위로 정의하였고[30], Kanter(1988)는 인식된 문제를 해결할 아이디어를 창출하고, 이를 제화화 시키는 것이라고 하였다[40]. 혁신행동은 개인이 아이디어를 가지고 실제적으로 구현해 가는 전 과정이며, 역할 외 행동(extra-role behavior)으로 정의할 수 있다[39]. 직무 수행에서 요구되는 범위를 벗어나 새로운 아이디어를 발굴하고 확산시켜 나타나는 결과를 만들어 나가는 구성원의 자발적 행위이다. 구성원의 역할 외 행동은 구성원에게 책임과 권한이 주어졌을 때, 발생할 수 있기 때문에 공유리더십은 혁신행동을 유발할 수 있는 요인이다.

특히, 조직 혁신은 커뮤니케이션을 통해서 아이디어가 확산되고 성숙되며, 수직적인 구조는 이러한 커뮤니케이션을 방해하여 혁신의 확산을 저해하게 되기 때문에, 혁신은 수평적인 관계를 통해 보다 잘 나타나게 된다[7].

또한, 조직에서 임파워먼트가 발휘되면, 구성원들은 개인의 직무에 대한 개선활동을 스스로 수행하여 혁신행동에 긍정적 영향을 미치게 된다[29]. 이상의 연구를 고찰해보면 혁신행동은 보다 자율성에 기반한 팀원들과 역동적으로 목표를 설정하고 목표를 달성하기 위해 정보와 지식을 나누고 토론하는 과정이라는 것을 유추할 수 있다. 이는 공유리더십이 추구하는 팀이 공동으로 업무를 계획하고 조직하며 문제를 해결하고 다른 팀원에 대한 지원과 배려를 바탕으로 개발과 멘토링을 제공하는 상태와 유사성을 지니고 있다. 실제로 Hoch(2013)는 공유리더십은 구성원들 사이에서 발생하는 리더십의 균형을 맞추려는 성향이 강하여[12], 질 높은 아이디어를 생성, 확산하며 실행하기 위한 정보를 자발적으로 공유하기 때문에[26], 혁신행동에 긍정적 영향을 준다고 가정할 수 있으며, 이는 공유리더십은 혁신행동에 긍정적 영향을 미칠 것으로 유추할 수 있다.

## 2.2 신뢰의 조절효과

조직의 구성원들이 가지는 신뢰는 리더가 발휘하는 리더십의 효과성을 매개할 수 있는 주요 변수로서 연구되어져 왔다. 신뢰의 의미에는 개인의 위험을 감수하고라도 상대방을 믿는 자발적 행위이기 때문에 본질적으로 취약성이 동반되는 개념이다[19]. 구성원에 대한 통제 및 감시가 없어도 조직의 기대에서 벗어나지 않는 행위를 할 것이라는 믿음 때문에 불확실성에 대한 위험을 감수한다[20]. 개인의 이해관계에 위험 부담이 따르더라도 타인에 의해 유해한 결과가 나타나지 않을 것이라 판단하고 맡기는 것이다. 또한 신뢰는 사회적, 경제적 교환관계에서 나타나는 거래비용을 감소시키고, 사회적 관계에서 발생하는 통제를 대체하는 역할을 수행한다[18].

Pearce & Sims(2002)의 연구에 의하면 공유리더십은 조직에 발생하는 갈등을 해결하고, 구성원들을 화합시키는데 주요한 영향을 미친다[26]. 특히, 구성원들의 신뢰는 조직 내부의 건설적인 교환관계에서 나타나는 가치를 상승시킨다. 공유리더십은 신뢰를 통하여 경쟁 우위 유지, 거래 비용 감소, 조직 학습 향상, 지식 공유 증가, 혁신 증진, 그리고 재무 성과 향상을 예측할 수 있는 강력한 예측 변수의 역할을 수행한다는 것은 다양한 연구를 통해서 증명되고 있다[2-4, 6, 31, 37]. 현대 조직이 성공하기 위한 필수 요소 중 하나는 유연성과 혁신이며, 이를 학습하는 데 있어 신뢰는 매우 중요한 부분이라는 것을 선행

연구를 통해 알 수 있다[16]. 또한 신뢰는 조직의 경쟁력에도 매우 큰 기여를 하는데, 신뢰는 쉽게 모사하거나 복제할 수 없는 성질의 것이기 때문이다[36]. Covey(1990)는 신뢰는 조직 내·외부의 관계를 성공시키거나 실패시키며 최종 성과의 기본이 되며, 신뢰와 헌신은 양측 당사자들에게 만족스러운 관계를 만들기 위한 과정과 정책의 부산물이며 만족스러운 관계는 개방적이며 적절하고 명확하며 시기적절한 커뮤니케이션 등을 포함한다고 주장하였다[38].

### 3. 실증적 연구 설계

#### 3.1 연구 모형 및 가설 설정

본 연구는 앞서 살펴본 이론적 배경을 바탕으로 다음과 같은 연구모형 및 가설을 설정하였다.

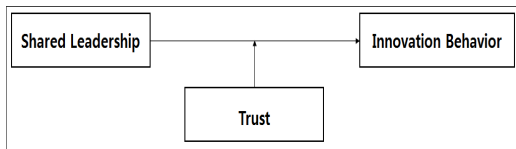


Fig. 1. Research Model

#### [가설 1] 공유리더십은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 계획과 조직화는 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 문제해결은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 지원과 배려는 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4. 개발과 멘토링은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### [가설 2] 신뢰는 공유리더십과 혁신행동의 관계를 조절할 것이다.

가설 2-1. 신뢰는 계획과 조직화와 혁신행동의 관계를 조절할 것이다.

가설 2-2. 신뢰는 문제해결과 혁신행동의 관계를 조절할 것이다.

가설 2-3. 신뢰는 지원과 배려와 혁신행동의 관계를 조절할 것이다.

가설 2-4. 신뢰는 개발과 멘토링과 혁신행동의 관계를 조절할 것이다.

### 3.2 변수의 조작적 정의

#### 3.2.1 공유리더십

공유리더십은 조직 전체의 리더십을 위해 팀 전체가 책임과 목적을 공유하는 행위로 정의하며, 계획과 조직화, 문제 해결, 지원과 배려, 개발과 멘토링으로 구성되어 있다. 따라서, Hiller et al(2006)이 사용한 25개 문항, Likert 5점 척도로 측정하였다[11].

#### 3.2.2 혁신행동

혁신행동은 새로운 아이디어를 창출하고 실현해 가는 구성원의 행동으로 정의한다. 본 연구에서는 단일 구성개념으로 파악하는 Janssen(2000)이 사용한 9개 문항, Likert 5점 척도로 측정하였다[15].

#### 3.2.3 신뢰

신뢰는 상대가 기꺼이 자신의 기대에 부응하여 행동할 것이라는 믿음으로 정의한다. 본 연구에서는 Robinson(1996)의 연구에 활용된 10개 측정 문항, Likert 5점 척도로 측정하였다[42].

### 3.3 조사대상과 방법

본 연구를 위해 대구·경북 지역의 대기업에 종사하는 조직 구성원을 대상으로 설문을 실시하였다. 2017년 10

Table 1. Structure of the sample

Category		N	Percentage
sex	male	143	70.4
	female	60	29.6
age	under 20	52	25.6
	under 30	77	37.9
	under 40	60	29.6
	over 40	14	6.9
academic ability	a high school graduate	62	30.5
	college graduate	41	20.2
	a university graduate	82	40.4
	graduate school	18	8.9
position	member of the staff	50	24.6
	section chief	49	24.1
	senior manager	30	14.8
	general manager	52	25.6
	executive	22	10.8
tenure	1 ~ 5	16	7.9
	5 ~ 10	65	32
	over 10	122	60.1

월 1일부터 10월 20일까지 약 3주간에 설문조사를 실시하였으며, 총 250부의 설문지를 배포하여 223부의 설문지를 회수하였고, 이중 분석에 과도한 오류가 있는 설문을 제외한 203부의 설문을 최종 분석에 활용하였다.

3.4 자료의 분석 및 해석

3.3.1 측정도구의 신뢰성과 타당성 분석

본 연구에서는 실증분석에 앞서 신뢰성 검증을 위해 Cronbach- $\alpha$  계수를 사용하여 검증하였다. 신뢰성 계수는 모두 0.6 이상으로 나타났다. 일반적으로 신뢰성계수가 0.6 이상이면 충분한 것으로 알려져 있기 때문에 본 연구에서 사용된 모든 측정변수들의 신뢰성은 확보되었다.

Table 2. Reliability Analysis

Variables	Factors	Questions	Cronbach's $\alpha$
Shared Leadership	planning and organizing	6	.874
	problem solving	7	.878
	support and care	6	.877
	development and mentoring	6	.877
Innovative Behavior	Innovation Behavior	9	.872
Trust	in the superior	6	.889
	between members	4	.938

또한, 본 연구에서는 타당성 검증을 위해서 주성분 요인분석을 실시하였다. 요인분석(Factor Analysis)은 관측된 변수를 근거로 직접 관측되지 않은 요인을 확인하기 위하여, 변수들을 몇 가지의 요인으로 묶어줌으로써 그 내용을 단순화하는 것이 목적이다.

Table 3. Exploratory factor analysis : Shared Leadership

Factor	1	2	3	4
planning and organizing 1				.597
planning and organizing 2				.561
planning and organizing 3				.730
planning and organizing 4				.685
planning and organizing 5				.734
planning and organizing 6				.697

problem solving 1	.804			
problem solving 2	.800			
problem solving 3	.717			
problem solving 4	.780			
problem solving 5	.777			
problem solving 6	.809			
problem solving 7	.826			
support and care 1		.807		
support and care 2		.830		
support and care 3		.815		
support and care 4		.772		
support and care 5		.876		
support and care 6		.707		
development and mentoring 1			.621	
development and mentoring 2			.695	
development and mentoring 3			.791	
development and mentoring 4			.765	
development and mentoring 5			.598	
development and mentoring 6			.741	
Eigen-value	5.862	5.202	4.090	4.074
Percentage of variance	23.447	20.810	16.360	16.297

Table 4. Exploratory factor analysis : Trust

Trust in the superior 1		.731	
Trust in the superior 2		.718	
Trust in the superior 3		.770	
Trust in the superior 4		.766	
Trust in the superior 5		.814	
Trust in the superior 6		.829	
Trust between members 1			.816
Trust between members 2			.853
Trust between members 3			.815
Trust between members 4			.801
Eigen-value		4.170	3.721
Percentage of variance		41.702	37.207

Table 5. Multiple regression analysis

Factor	Degree of freedom	Sum of square	Mean square	F Value	Prob>F	R-square
regression model	4	103.619	25.905	172.950	.000	.777
Residual	198	29.657	.150			
Amount	202	133.276				

Independent variables	Unstandardized Coefficients		t Value	Pr >  t	Hypothesis
	B	SE			
Constant	.079	.130	.605	.546	
planning and organizing	.067	.055	1.233	.219	Reject
problem solving	.465	.050	9.244	.000	Accepted
support and care	.132	.045	2.918	.004	Accepted
development and mentoring	.347	.052	6.732	.000	Accepted

P<0.001 : \*\*\* P<0.01 : \*\* P<0.05 : \*

4.1 연구 가설의 검증

가설 1은 공유리더십이 혁신행동에 미치는 영향을 밝히기 위한 가설로, 이를 위해 공유리더십과 혁신행동의 다중회귀분석을 실시하였다. 가설 검증 결과, 공유리더십의 계획과 조직화를 제외한 문제해결, 지원과 배려, 개발과 멘토링은 혁신행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 자세한 결과는 Table 5에 제시되어 있다. 가설 2는 신뢰의 조절효과를 검증하기 위한 가설이다. 이를 위해 상호작용항을 활용한 계층적 회귀분석을 실시하였다. 첫째, 공유리더십과 혁신행동의 관계에서 상사에 대한 신뢰의 조절효과에 대한 분석 결과이다. 분석 결과, 상사에 대한 신뢰가 개발과 멘토링 요인에 대해서

만 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 둘째, 공유리더십과 혁신행동의 관계에서 구성원 간 신뢰의 조절효과에 대한 분석 결과이다. 분석결과, 구성원에 대한 신뢰는 공유리더십의 모든 요인에 대해 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 자세한 결과는 Table 6과 Table 7에 제시되어 있다.

Table 6. Hierarchy regression analysis : Trust in the superior

	Step 1	Step 2	Step 3
<b>Independent</b>			
planning and organizing(A)	.070		
problem solving(B)	.471***		
support and care(C)	.140**		
development and mentoring(D)	.328***		
<b>Moderate</b>			
Trust in the superior (E)		.528***	
<b>Independent*Moderate</b>			
A*E			.628
B*E			-.395
C*E			.054
D*E			-.677**
ΔR2		.058***	.010**
R2	.777	.831	.838
ΔF		69.646	3.022
F	172.950	200.258	117.165

Table 7. Hierarchy regression analysis : Trust between Members

	Step 1	Step 2	Step 3
<b>Independent</b>			
planning and organizing(A)	.070		
problem solving(B)	.471***		
support and care(C)	.140**		
development and mentoring(D)	.328***		
<b>Moderate</b>			
Trust between Members (E)		.277***	
<b>Independent*Moderate</b>			
A*E			.765***
B*E			.763***
C*E			.402**
D*E			.441**
ΔR2		.023***	.022***
R2	.777	.795	.814
ΔF		22.492	6.111
F	172.950	157.877	99.527

5. 결론 및 시사점

본 연구는 다양한 이론적인 배경과 검토를 통하여 각 변수의 구성요인으로써 공유리더십의 요인은 계획과 조직화, 문제해결, 지원과 배려, 개발과 멘토링 및 혁신행

동, 신뢰는 상사에 대한 신뢰와 구성원 간 신뢰로 구분하여 검증하였다. 이는 기업에 실질적인 성과를 높이는 데 기여할 것이며, 학술적 실무적으로 시사 하는바가 크다.

먼저 학술적인 시사점은 다음과 같이 정리 할 수 있겠다. 기존의 공유리더십에 관한 연구에서 혁신행동 및 신뢰의 조절효과로 검토한 부분이 처음으로 적용하여 그 영향을 검증하였다. 기존의 리더십에 대한 연구는 공식적인 리더에 초점을 맞춰 리더의 자질, 특징 및 행동 등을 강조하고, 리더 중심적인 관점에서 리더십과 성과와의 연관성을 도출하였다. 그러나 자율적이고 창의적인 조직과 인재를 강조하는 현 시점에서는 공유리더십이라는 새로운 관점을 도입해야할 필요성이 있다. 특히, 팀을 기반으로 하는 조직에서는 전통적 리더십 보다는 둘 이상의 구성원들에 의해 팀 내 리더십 기능이 분산된 쌍방향적인 공유리더십(shared leadership)이 혁신행동에 영향을 미친다는 결과는 매우 주요한 시사점일 할 수 있다. 또한, 공유리더십은 구성원 간 공통의 목표를 설정하고 의사소통을 활성화 시키며 공동의 책임으로 위험을 감수하게 하여 구성원의 혁신적 업무 행동을 장려한다는 기존의 연구를 뒷받침하고 있다(Hoch, 2013).

또한, 리더십은 신뢰를 구축하는데 기여할 수 있고 리더십의 효과를 더욱 높이기 위해서는 신뢰가 필요하다. 그렇기 때문에 리더십과 신뢰는 뗄 수 없는 관계이다. 리더십을 발휘하는 목적은 리더가 구성원에게 영향을 미쳐 구성원의 행동을 변화시키고 변화된 행동이 목표달성의 밑거름이 되기 때문이다. 과거의 리더십이 조직의 목표를 달성하기 위해 한 명의 리더에게 모든 권한을 집중시키는 것이 효과적이라고 생각했다면 조직이 발전함에 따라 모든 구성원이 각자에 맞는 리더십 역할을 할 수 있도록 권한을 위임하는 것이 리더십의 강조점이 되어 가고 있다(Kayes & Kolb, 2005). 따라서 본 연구에서 확인한 바와 같이 팀을 기반으로 하는 공유리더십의 발휘에 있어서는 리더에 대한 신뢰보다 구성원간의 신뢰가 더욱 중요하다. 공유리더십은 구성원간의 신뢰를 기반으로 하며, 보다 깊은 신뢰적 관계가 형성될 때, 혁신행동 또한 높아진다 할 수 있다. 따라서 팀제로 운영되는 조직은 구성원들의 신뢰를 높일 수 있는 다양한 방안을 마련해야 할 것이다.

실무적인 시사점은 다음과 같다. 공유리더십은 혁신행동에 큰 영향력을 보이고, 통계결과의 설명력이 높게 나타났다. 기업에서는 종업원들의 혁신행동을 증가시키기

위해 팀제의 문화를 도입하는 것도 좋은 방안이 될 것이다. 종업원 개인의 잠재역량이 결국에 조직의 전체적인 핵심역량으로 발전할 수 있도록 직무 내적으로 동료 및 사회적 네트워크, 개인 및 집단, 그리고 팀원들과의 결속력을 높이는 것이 매우 중요하다.

이러한 연구 결과에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 연구 대상 및 기한과 같은 물리적인 한계로 인해서 설문대상과 기간을 제한하여 진행하였다. 따라서 추후 연구에서 보다 다양한 산업에 적용할 필요가 있다.

둘째, 혁신행동은 보다 다양한 요인들에 의해 유발 될 수 있다. 따라서 신뢰를 제외한 다양한 변수들의 유기적인 관계를 파악할 필요가 있다.

셋째, 횡단적 연구이므로 시간적 흐름에 따른 결과를 제시할 수 있는 연구가 필요하다. 즉, 다양한 교육을 실시한 후, 구체적인 결과를 분석할 필요가 있다.

## REFERENCES

- [1] Avolio, B. J., Jung, D. I., Murry, W. & Sivasbramian, N. (1996). *Building highly developed teams: Focusing on shared leadership process, efficacy, trust, and performance.*
- [2] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management, 17(1)*, 99-120.
- [3] Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic management journal, 15(S1)*, 175-190.
- [4] Bouty, I. (2000). Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries. *Academy of Management Journal, 43(1)*, 50-65.
- [5] Carson, J. B., Tesluk, P. E. & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management Journal, 50(5)*, 1217-1234.
- [6] Cooke, P., & Wills, D. (1999). Small firms, social capital and the enhancement of business performance through innovation programmes. *Small business economics, 13(3)*, 219-234.
- [7] Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal, 34(3)*,

- 555-590.
- [8] Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The leadership quarterly*, 17(3), 217-231.
- [9] Ensley, M. D., Pearson, A., & Pearce, C. L. (2003). Top management team process, shared leadership, and new venture performance: A theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review*, 13(2), 329-346.
- [10] E. G. Kang, S. K. Lee. (2017). A Study on the effect of Perceived Organizational Support to Organizational Citizenship Behavior in the convergence age. *The Journal of Digital Policy & Management*, 15(9), 99-110.
- [11] Georgianna, S. (2007). Self-leadership: a cross-cultural perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 22(6), 569-589.
- [12] Hiller, C. E., Refshauge, K. M., Bundy, A. C., Herbert, R. D., & Kilbreath, S. L. (2006). The Cumberland ankle instability tool: a report of validity and reliability testing. *Archives of physical medicine and rehabilitation*, 87(9), 1235-1241.
- [13] Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 159-174.
- [14] Ivey, M., & Sanders, E. (2006). Designing a physical environment for co-experience and assessing participant use. In Wonderground, *Design Research Society International Conference* (pp. 1-35).
- [15] Jackson, S. E., DeNisi, A. & Hitt, M. A. (Eds.). (2003). *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management* (Vol. 21). John Wiley & Sons.
- [16] Janssen, I., Heymsfield, S. B., Wang, Z. & Ross, R. (2000). Skeletal muscle mass and distribution in 468 men and women aged 18-88 yr. *Journal of applied physiology*, 89(1), 81-88.
- [17] Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23(3), 531-546.
- [18] Kayes, A. B., Kayes, D. C. & Kolb, D. A. (2005). Experiential learning in teams. *Simulation & Gaming*, 36(3), 330-354.
- [19] M. Y. Kim & Y. S. Lee. (2000). The foundation of trust and distrust that the subordinates have in the Korean corporate organization. *Korean Journal of Psychology: Cultural and Social Issues*, 6(3), 99-120.
- [20] Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- [21] McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- [22] Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L. & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 232-245.
- [23] Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology*, 21(4), 270-295.
- [24] Olivetto, I. A., Bajdik, C. D., Ravdin, P. M., Speers, C. H., Coldman, A. J., Norris, B. D., & Gelmon, K. A. (2005). Population-based validation of the prognostic model ADJUVANT! for early breast cancer. *Journal of Clinical Oncology*, 23(12), 2716-2725.
- [25] O'Toole, M. (2002). The relationship between employees' perceptions of safety and organizational culture. *Journal of safety research*, 33(2), 231-243.
- [26] Pearce, C. L. (2007). The future of leadership development: The importance of identity, multi-level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding processes. *Human Resource Management Review*, 17(4), 355-359.
- [27] Pearce, C. L. & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 6(2), 172.
- [28] J. G. Seo & A. J. Hong. (2015). The Effects of Shared Leadership on Innovative Behavior and Mediating Effects of Unsupervised Learning and Job Cohesiveness. *Journal of Business Research*, 28(3), 981-1008.
- [29] Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J. & Jung, D. I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organization Management*, 27(1), 66-96.
- [30] J. S. Song & P. S. Yang. (2009). Mediating effects of psychological empowerment on the relationship between



- supervisor trust and innovation behavior. *Industrial Economics Research*, 22(5), 2437-2455.
- [31] S. K. Lee, E. G. Kang, S. D. Goo. (2017). A Study on the effect of Empowering Leadership to Organizational Citizenship Behavior - Mediating Effect of Self-Leadership. *The Journal of Digital Policy & Management*, 15(11), 209-220.
- [32] S. K. Lee, K. H. Son, E. G. Kang, Y. H. Kim. (2014). A Study on the Influence of Empowering-Leadership to Creativity and Job attitude. *The Journal of Digital Policy & Management*, 12(8), 85-99.
- [33] Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
- [34] Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic management journal*, 303-319.
- [35] D. M. Yang, H. J. No & D. S. Sim. (2012). The Effects of Shared Leadership on Team Efficacy and Team Commitment in Project Team - Verification of Mediating Effects of Task Adjustment and Task Sharing. *Business Management Research (formerly Dongrim Management)*, 42(single issue), 127-147.
- [36] Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.
- [37] Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81.
- [38] Amabile, T. M. (1998). *How to kill creativity* (Vol. 87). Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- [39] Ciancutti, A., & Steding, T. L. (2001). *Built on trust: Gaining competitive advantage in any organization*.
- [40] Cohen, D., & Prusak, L. (2000). In good company: The role of social capital in organizations. *Harvard Business School Press, Boston, MA*
- [41] Covey, S. R. (1990). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change Publisher*.
- [42] Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2). New York: Wiley.
- [43] Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, 15(5), 509-523.
- [44] Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage.
- [45] Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.

이 선 규(Lee, Sun Kyu)

[중신회원]



of HFEM(SSCI)

- 1983년 2월 : 성균관대학교(석사)
- 1990년 2월 : 성균관대학교 경영학과(경영학박사)
- 1998년 3월 : 미국 Univ. of Michigan 객원교수
- 2003년 3월 : 미국 Editoral Board
- 1990년 3월 ~ 현재 : 금오공과대학교 경영학과 교수
- 관심분야: 경영전략, 조직/인사, R&D생산성
- E-Mail: sklee@kumoh.ac.kr

노 연 숙(Noh, Yeon sook)

[정회원]



E-Mail: lony34@naver.com

- 2012년 2월 : 금오공과대학교 테크노경영학과(석사)
- 2013년 3월 ~ 현재 : 금오공과대학교 경영학과 박사 수료
- 관심분야 : 경영전략, 조직/인사, 리더십

강 은 구(Kang, Eun Gu)

[정회원]



E-Mail : keg0273@gmail.com

- 2003년 2월 : 금오공과대학교 산업경영학과(학사)
- 2012년 2월 : 금오공과대학교 컨설팅대학원(석사)
- 2018년 2월 : 금오공과대학교 경영학 박사

- 관심분야 : 경영전략, 조직/인사, 리더십