

## 팀 기반 공유 리더십 척도 개발 연구: 내용타당도 중심으로\*

주 영 경

김 명 소<sup>†</sup>

호서대학교

공유 리더십은 최근 조직 맥락에서 팀 효과성을 촉진하는 리더십으로 주목받고 있으나 타당도가 검증된 척도는 매우 부족한 상황이다. 이에 본 연구에서는 공유 리더십을 팀 구성원이 제공하는 리더십 특성 영역으로 구체화하고, 내용타당도가 확보된 척도를 개발하였다. 연구 1에서는 공유 리더십이 실현되고 있는 팀 구성원 열 명을 대상으로 심층 인터뷰를 실시했다. 공유 리더십 선행연구 및 관련 문헌 검토와 심층 인터뷰 결과를 반영하여 공유 리더십을 조작적으로 정의하고, (1) 공동 리더 정체성 (2) 지지와 배려 (3) 자발적 업무수행 (4) 수평적 업무 상호작용 네 개의 구성요인을 도출하였다. 그리고 선행 척도들의 문항을 기본으로 유사한 내용은 통합하고, 심층 인터뷰에서 도출된 공유 리더십 행동 진술문을 반영하여 40개의 예비 문항을 구성하였다. 연구 2에서는 연구 1에서 구성된 문항에 대해 전문가와 현직자 두 집단을 대상으로 두 가지 방법의 내용타당도 검증을 하였다. 공유 리더십의 유사개념들 중 선행연구에서 제시하는 유사개념의 기준에 부합하는 팀 적응수행과 팀 임파워먼트가 내용타당도 검증에 활용되었다. 두 가지 내용타당도 결과를 정량적 기준에 따라 비교 분석하여 28개 문항으로 축소하였다. 또한, 전문가 및 현직자의 자유 의견을 기반으로 문항 표현을 수정하여 공유 리더십의 대표 행동을 효과적으로 반영하도록 보완하였다. 마지막으로 공유 리더십 척도 개발 및 내용타당도 연구의 의의와 시사점, 제한점 및 추후 연구 방향을 논의하였다.

주요어 : 공유 리더십, 척도 개발, 내용타당도, 팀 적응수행, 팀 임파워먼트

\* 본 논문은 2021년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임  
(NRF-2021S1A5B5A17047645).

<sup>†</sup> 교신저자 : 김명소, 호서대학교 산업심리학과 교수, [mskim@hoseo.edu](mailto:mskim@hoseo.edu)



Copyright © 2022, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial Licenses (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

업무의 복잡성과 모호성으로 인해 팀들은 점점 한 명의 리더가 팀에 필요한 모든 리더십 기능을 성공적으로 수행하기 어려워졌다. 특히 복잡한 적응적 변화의 대처 상황에서 개별 팀 리더에 초점을 맞춘 중앙 집중식 리더십에 의존하는 것은 효율성에서 한계를 보인다(Day et al., 2004). 이에 리더십 학자들은 하향식 및 수직적 영향 프로세스에서 팀 구성원들 사이의 수평적이고 공유된 리더십 프로세스로 초점을 옮기기 시작했다(Carson et al., 2007). 현대의 리더들은 권력을 독점하기보다는 공유하고, 조직 내 모든 구성원의 몰입과 참여를 통해 브레인 파워를 증대시키려 한다(Daft, 2017). 그리하여, 팀은 점점 필요한 재능을 가진 구성원에게 기능적 리더십 역할을 분배하고 있다(Wang et al., 2014). 연구자들은 팀 리더십의 집단적 형태를 확인하고 이해할 필요성을 강조하며 이러한 구성개념을 공유 리더십(shared leadership)으로 분류했다(Pearce & Conger, 2003). 이는 리더십에 대한 이해를 높이고 리더십 패러다임을 개인의 특성으로 보는 것에서 집단적 특성으로 보는 것으로 전환하는 새로운 분야이다(Cullen-Lester & Yammarino, 2016). 즉 팀 내 다른 구성원들과 수평적으로 상호작용하는 내부적이며 비공식적인 리더십에 해당한다(Morgeson et al., 2010).

다양한 연구들에서 팀 효과성에 대한 공유 리더십의 긍정적 영향력이 확인되었다. 예를 들면, 공유 리더십은 팀 신뢰(Drescher et al., 2014), 팀 만족(Serban & Roberts, 2016)에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 최근 Klasmeier와 Rowold(2020), Ali 등(2020)도 다양한 팀에서 공유 리더십이 팀 수행과 팀 창의성 증가에 기여한다는 결과를 제시했다. 이러한 연구들은 공유 리더십이 전통적인 수직적 리

더십을 뛰어넘는 팀 효율성의 더 중요한 예측 변인이라는 것을 확인해준다.

그러나 공유 리더십 연구는 아직 초기 단계이며, 개념과 조작적 정의에 관한 연구자 간 합의가 이루어지지 않은 상태이다. 특히 연구자들은 공유 리더십을 어떻게 측정할 것인가란 과제에 직면하고 있다(Hoch & Kozlowski, 2014). Carson 등(2007)은 공유 리더십 측정 방법 중 통합(aggregate) 접근법 연구에서 팀 구성원이 제공하는 리더십의 특성을 포착하는 풍부한 개념화의 노력이 필요하다고 강조했다. 선행연구에서 소셜 네트워크 접근법, 게임 시뮬레이션 등 공유 리더십을 측정하려는 다양한 방법이 시도되었으나, 체계적인 척도 개발이나 타당화 연구는 거의 수행되지 않았다. 예로, Hiller 등(2006)에 의해 개발되고 국내 연구에서 주로 활용된 공유 리더십 척도(예: 방호진, 2013)는 공유 리더십의 주요 정의 및 개념과 관련된 요인의 누락과 팀 리더십의 내용 영역을 고려하고 있지 않아 내용타당도 측면에서 제한점을 보인다. Hinkin(1995)은 조직 행동 문헌 검토를 통해 새로 개발된 척도의 부적절한 영역(domain) 샘플링, 불충분한 요인구조, 낮은 내적 일관성 신뢰도 등이 조직 현상에 대한 이해를 위협한다고 주장하였다. 특히 Colquitt 등(2019)은 검사개발 연구자들이 대부분 신뢰도, 수렴 및 변별타당도, 준거타당도, 요인구조 등은 분석하지만, 내용타당도에 대한 분석은 최소화하는 경향(언급하지 않거나 타당도 검증 과정에 대한 설명 없이 소수의 전문가가 검토했다는 내용만 언급)을 지적했다.

이에 본 연구에서는 공유 리더십의 개념에 대한 조작적 정의를 명확하게 내리고, 문항 내용을 체계적이고 경험적으로 검토하고자

한다. 개념적 정의는 동일한 개념이 다른 현상을 지칭하는 데 사용되는 것을 방지한다 (Podsakoff et al., 2016). 따라서 연구 1에서는 Podsakoff 등(2016)의 개념 정의 생성 지침과 Hinkin(1998)의 척도 개발 지침을 참고했다. 이에 선행연구 및 관련 이론에 기반을 두고 문항을 추출하는 연역적 방법과 개방형 조사, 인터뷰 등의 귀납적 방법을 모두 사용하여 예비 문항을 구성한다. 또한 귀납적 방법으로 현직자들이 실제 경험하는 공유 리더십 현상과 팀 구성원이 제공하는 리더십 특성을 포착하고자 한다. 다음으로 연구 2에서는 예비 문항들에 대한 내용타당도 검증을 위해 Lawshe(1975) 및 Hinkin과 Tracey(1999)의 방법을 각각 적용한다. Hinkin과 Tracey(1999) 방법의 경우, Colquitt 등(2019)이 제안한 평가 기준에 따라 문항 내용의 타당성을 정량적으로 검증한다. 내용타당도가 검증된 공유 리더십 척도 개발의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 이러한 척도는 공유 리더십의 개념과 구체적인 공유 리더십 행동을 설명하여 연구자와 실무자에게 더 접근이 용이하고 실용적인 도움이 될 수 있다.

### 공유 리더십의 개념

Pearce와 Conger(2003)는 공유 리더십을 “집단이나 조직 목표 또는 둘 모두의 성취를 위해 서로를 이끄는 것을 목적으로 하는 집단 내 개인 간 역동적이고 상호적 영향 프로세스”(p. 1) 라고 정의하였다. Fletcher와 Kaufer(2003)는 공유 리더십의 특징을 세 가지로 제시했다. 첫째, 분산되고 상호의존적이다. 즉, 리더십을 높은 지위의 개인 특성이 아닌 모든 수준의 사람들이 행할 수 있는 것으로 개념화

한다. 둘째, 사회적 상호작용에 내재되어 있다. 모든 인간의 행동과 인지적 감각 형성과 같이 맥락 속에 내재된 역동적, 다방향적, 집단적 활동이다. 셋째는 학습으로써의 리더십이다. 사회적 상호작용에서 나타날 수 있는 공유 리더십의 이상적인 구성은 상호학습, 더 큰 공유된 이해이다.

Hiller 등(2006)에 의하면 공유 리더십은 리더십의 진원지가 형식적인 리더의 역할이 아니라 팀원들이 리더십 책임을 분담해 팀을 이끌어 나가는 상호작용이다. Carson 등(2007)은 여러 팀 구성원들에게 리더십 영향력을 분산 시킴으로써 발생하는 창발적 팀 속성으로 공유 리더십을 정의했다. Morgeson 등(2010)은 기능적 리더십 관점에서 팀 리더십을 설명하고, 공유 리더십을 내부 및 비공식적 리더십으로 구분했다. 공유 리더십을 팀 목표 달성을 위해 팀 구성원들이 상황에 따라 자신의 영향력을 발휘하며 문제해결에 참여하는 것으로 정의하고, 팀 구성원 간 리더십 책임이 공유되거나 특정 팀 구성원이 리더로서 비공식적으로 등장할 때 발생한다고 보았다.

한편 DeRue(2011)는 적응(adaptive) 리더십 이론을 제시하며 공유 리더십 패턴의 성격을 설명했다. 즉, 공유 리더십은 집단 구성원들이 한 집단에서 한 명 이상의 리더가 등장할 수 있다는 융합된 신념을 갖게 될 때(공유된 리더십 스키마) 역동적이며 잘 정의된 리더십 정체성이 나타난다고 설명하고 있다. Holbeche(2018)는 환경 변화에 빠르게 적응하며 성장해 나가는 애자일 조직을 이끌어내는 핵심적 리더십의 한 축으로 공유 리더십을 강조했다. 여기에서 공유 리더십의 특성은 ‘공유된 주인 의식과 리더라는 인식을 가진’, ‘목표를 위해 다른 사람들의 리더십도 적극적으로 받아들이

는, '자신의 의견을 거리낌 없이 말하는' 등으로 설명되었다. Zhu 등(2018)은 공유 리더십의 세 가지 핵심 특성을 (1) 동료들 사이의 측면적 영향력 (2) 창발적 팀 특성, (3) 리더십 역할과 영향이 팀 구성원 전체에 분산되어있는 것으로 정리하였다. 최근 연구를 요약하면, 공유 리더십은 집단적 목표를 달성하기 위해 동료 구성원 간 리더 및 팔로잉 역할을 모두 수행하고, 리더십의 영향력과 책임을 공유하며, 이를 서로 주고받는 팀 상태이다(Ali et al., 2020; Klasmeier & Rowold, 2020).

공유 리더십의 실사례로 지휘자가 없는 오르페우스 체임버 오케스트라가 있다(SBS, 2021). 리더십이 한 사람에게만 집중되기보다 공유 리더십이 가능하다면 더 많은 사람에게 혜택이 돌아갈 수 있다는 생각으로 실험되었다. 1990년대부터 리처드 해크먼 교수는 '집단지성의 공유 리더십' 사례를 연구, '오르페우스 모델'로 하버드 비즈니스 스쿨에서 이를 가르치고 있다. 이 사례에서 공유 리더십은 '모든 의견을 중요하게 받아들임', '나이 상관 없이 모두에게 다른 강점과 경험이 있음' 등으로 설명되었다.

요약하면, 공유 리더십 연구들은 공식적으로 임명된 리더의 역할에 초점을 맞추는 다른 리더십 이론과는 달리, 적응 리더십 이론에 따라 팀을 이끄는 과정에서 팀 구성원들이 상황에 따라 리더 정체성과 책임을 갖고 팀에 필요한 리더십 기능을 수행하는 다양한 리더십 역할을 강조하고 있다.

### 공유 리더십의 측정

공유 리더십의 긍정적 영향력이 검증되면서 공유 리더십 측정 방법에 관한 관심도 높아졌

다. 일반적으로 공유 리더십 측정 방법은 크게 통합 접근법과 소셜 네트워크 접근법으로 나눌 수 있다. 통합 접근법에는 특정 형태의 리더십 공유에 기반을 둔 참조 전환 접근법(Ensley et al., 2006)과 팀 영역 내에서 리더의 역할로 개념화한 접근법(Hiller et al., 2006)이 있다. 통합 접근법은 공유 리더십을 집합에서도 출하여, 팀 구성원 간 상호 영향력 패턴을 포착하기 어렵고(Carson et al., 2007), 팀 구성원들이 동료가 얼마나 리더십을 발휘하는지에 대한 수렴적 인식을 가정하는 한계가 있다(Zhu et al., 2018).

몇몇 연구자들은 소셜 네트워크 접근법으로 공유 리더십을 측정하였다. Carson 등(2007)은 팀 구성원 개개인에게 다른 구성원들의 리더십 의존 정도를 평가하여 전체 리더십 영향력을 검토하였다. Small과 Rentsch(2011)는 여러 개인이 리더십 네트워크에서 중심적인지 여부를 파악했다. 그러나 이 접근법은 리더십의 의미를 명시하지 않았고 응답자에 대한 구체적인 행동도 설명하지 않았기 때문에 팀 구성원 간 참여 및 몰입, 도움 및 협력, 존중 및 경청과 같은 서로 다른 것들이 고려되었을 가능성이 있다(Carson et al., 2007). 이 밖에 시뮬레이션 게임 등 조사 방법론을 넘어서는 창의적 방법도 사용되었다. 이렇듯 공유 리더십 측정을 위해 선행연구에서 다양한 방법이 시도되었으나, 공유 리더십의 내용 영역이 무엇인지 개념화하여 이를 기반으로 측정척도를 개발하는 연구는 수행되지 않았다.

### 공유 리더십 척도의 구성요인

공유 리더십의 구성요인 검토를 위해 공유 리더십 척도가 제시된 두 개 연구(Hiller et al.,

2006; Hoch & Kozlowski, 2014)와 팀 리더십에서 공유 리더십의 구성요인을 제안하고 있는 Morgeson 등(2010)의 연구를 살펴보았다. 국내 공유 리더십 연구에서 가장 많이 사용된 Hiller 등(2006)의 척도는 (1) 계획과 조직화, (2) 문제 해결, (3) 지원과 배려, (4) 개발과 멘토링 네 개 하위요인으로 구성되어있다. 계획과 조직화는 의사결정 프로세스에 참여, 목표를 설정하고 인력과 기타 자원을 효율적으로 사용하는 방법을 결정하는 목표 설정에 대한 공유가 포함된다. 문제해결은 과업 관련 문제를 확인 및 진단하고 팀의 결합된 전문지식을 신중하게 사용하여 문제를 분석하고 효과적인 솔루션에 도달하는 것에 대한 공유이다. 지원 및 배려는 팀원을 지원하고 끈기 있게 행동하며, 집단적 팀 분위기를 조성, 다른 팀원들의 이야기를 듣고 격려하는 것이다. 개발 및 멘토링은 경력에 대한 조언을 교환하고 새로운 팀원에게 긍정적 역할 모델이 되고 팀원들에게 배우고 기술을 가르치는 것이다.

Hoch와 Kozlowski(2014)는 가상 팀 맥락에서 공유된 팀 리더십의 구성요소를 제안하였다. 팀 구성원들이 공유 리더십에 참여하기 위해 반드시 상사와 같은 종류의 리더십 행동을 할 필요는 없고(Morgeson et al., 2010), 팀 구성원들이 팀 성과에 중요한 팀 프로세스를 촉진하는 방식으로 행동하는 정도로 공유 리더십을 개념화했다. 팀 프로세스 연구에서 팀 효과성의 핵심을 인지, 정서, 행동적 기능으로 구별한 것을 기반으로 공유 리더십을 (1) 팀 학습, (2) 팀 지지 (3) 구성원 간 교환관계로 측정했다. 팀 학습은 가상 팀의 인지적으로 많은 작업을 수행하는 특성으로 매우 중요하다. 정서적 동기부여 기능은 신뢰 구축 및 팀 결속과 관련이 있다. 행동적 측면에서는 구성원 간

교환관계의 질이 중요하다고 예상했다.

한편 Morgeson과 동료들(2010)은 내부 및 비 공식적으로 출현하는 공유 리더십에 가장 적합한 팀 리더십 기능으로 (1) 구조화와 계획, (2) 피드백 제공, (3) 팀 과업수행, (4) 문제해결, (5) 사회적 풍토 지지를 제시하였다. Hiller 등(2006)이 제안한 것과 마찬가지로 팀 구성원들이 구조화 및 계획 기능을 적극적으로 공유할 때 우수한 팀 성과를 거둔다(예: Klein et al., 2006). 내부 자원이 부분적으로 팀의 일상 활동에 적극적으로 관여하고 있어 그들의 행동을 보다 효과적으로 할 수 있다. 피드백은 팀원들이 자신의 수행을 평가하고 필요에 따라 적응하며 시간이 지남에 따라 발전할 수 있도록 돕는 팀 리더십 프로세스의 필수 요소이다. 팀 과업수행은 팀의 업무 일부에 참여하거나 다른 방법으로 수행함으로써 보다 적극적인 역할을 수행하는 것을 말한다. 비공식적인 내부 리더십의 경우 팀의 업무를 매일 수행하기 때문에 이 기능과 밀접하게 연관되어 있다. 문제해결에는 문제 평가, 해결책 개발 및 이행 등에 있어 팀을 직접 참여시키거나 지원하는 역할이 포함된다. 마지막으로 Schminke 등(2020)에 의하면, 지지적인 내부 리더란 팀원의 아이디어를 존중하고 배려하며 팀 구성원들의 관계 문제에 대해 관심을 나타낸다. Pirola-Merlo 등(2002)은 팀 구성원 간 긍정적인 업무 관계를 구축한 리더들이 더 높은 만족도와 생존력을 가진 팀을 가지고 있다는 것을 발견했다. 이를 통해 지지적인 사회적 풍토를 조성하는 리더십 기능이 팀 맥락에서 중요하다는 것을 알 수 있다. 종합하면, 선행 연구에서는 공유 리더십의 하위요인으로 계획과 조직화, 팀 과업수행, 문제해결, 지지와 배려(사회적 풍토 조성), 동료와의 관계(member -

member exchange[MMX]), 피드백, 학습 요인이 포함되었다.

### 공유 리더십 척도의 한계점

공유 리더십 선행연구에서 주로 활용되고 있는 공유 리더십 척도의 타당성에 대해 살펴보고 한계점을 제시하고자 한다. 첫째, 공유 리더십은 집단 내 모든 구성원이 상황에 따라 리더십을 발휘할 수 있다고 보는데(Carson et al., 2007), 선행 척도 개발 연구는 수직적 리더십 내용을 기반으로 척도가 구성되었다. Ensley 등(2006)은 네 가지 리더십 유형에서 ‘팀 리더’를 ‘팀 구성원’으로 변경하여 공유 리더십을 측정하였다. Hiller 등(2006)은 효과적인 관리자의 역할로 구성된 Managerial Practices Survey (Yukl & Lepsinger, 1990)를 참조하여 개념화하고, 팀 영역 밖에 있는 역할을 제외하고 네 개 차원으로 척도를 구성하였다. 팀 영역 밖에 있는 역할을 제외하였다고는 하나, 효과적인 관리자의 역할을 기반으로 개발되었으므로 팀 효과성을 준거로 하는 공유 리더십을 측정하는 데는 한계점이 있다. 공유 리더십은 팀 구성원이 팀 성과를 뒷받침하는 팀 프로세스 촉진 행동을 반영해야 하므로(Morgeson et al., 2010), 팀 구성원들의 공유 리더십 기능을 내용 영역으로 구성하는 것이 바람직하다.

둘째, 선행 척도들에는 많은 연구자가 제시하고 있는 공유 리더십의 정의 및 핵심 내용이 빠져 있다. 위에서 언급했듯이 Hoch와 Kozlowski(2014)는 단일 리더가 아닌 팀 구성원의 리더십 영역을 개념화하여 공유된 팀 리더십의 구성요소를 제안하였다. 그러나 Hiller 등(2006)이 정의하는 “팀 구성원들이 리더십의 책임을 분담해 팀을 이끌어나가는 상호작용”

(p.388), DeRue(2011)가 제시한 “그룹의 구성원이 상호 인정되고 집단적으로 지지되는 내부화된 리더십 정체성”(p. 643)의 내용은 포함하고 있지 않다. 최근에 강조되고 있는 “리더십의 권력과 책임감 공유”(Ali et al., 2020, p. 407), “팀 목표 추구를 위해 팀원 사이에서 팀 리더십 기능의 자발적 공유”(Nicolaidis et al., 2014, p. 924) 등의 개념도 포함하고 있지 않다. Hinkin(1998)은 조사해야 할 현상에 대한 이해와 구성개념의 이론적 정의를 개발하기 위한 철저한 문헌 검토가 필요하고, 정의가 문항 개발의 지침으로 사용되어야 한다고 주장한다. 구성개념 정의의 핵심 내용이 누락되면, 척도의 구성개념타당도를 확보할 수 없다.

셋째, 체계적인 내용타당도 분석의 부재이다. 최근 Colquitt 등(2019)은 내용타당도 검증의 최소화 경향을 지적하며 내용타당도의 중요성을 강조했다. 그리고 Hinkin과 Tracey(1999) 방법은 주제 전문지식을 통한 평가가 아닌 구성개념 정의를 문자 그대로 읽는 것에 맞춰져 있기에, 그들이 제시한 평가 기준 적용에서 박사 과정 및 교수 평정자 사용은 적절하지 않다고 하였다. Anderson과 Gerbing(1991)도 내용타당도 평정자가 주요 연구 표본과 관심 모집단을 대표해야 한다고 주장했다. 이들의 지적과 같이 공유 리더십 척도를 사용한 선행연구에서 내용타당도 분석 사례를 찾아볼 수 없었기에 향후 공유 리더십 척도 개발 연구는 팀 수행을 하는 현직자 평정자를 포함하여 내용타당도에 대한 체계적 검증이 필요할 것으로 보인다.

종합하면, 현재까지 공유 리더십 측정을 위한 다양한 시도가 있었으나, 어떠한 팀 리더십 기능이 팀 효과성을 위해 팀원들에게 공유되어야 하는 리더십 행동인지 구체적으로 탐

구되지 않았다. 이에 본 연구에서는 팀 효과성을 위해 팀 구성원이 제공하는 리더십 특성 및 행동이 무엇인지 이론적 및 경험적으로 도출하여 팀 특성으로서의 공유 리더십을 측정하는 척도를 개발하고자 한다.

## 연구 1. 공유 리더십 예비 척도 개발

연구 1에서는 공유 리더십 선행연구 및 관련 문헌 검토와 더불어 심층 인터뷰 결과를 토대로 예비 문항을 구성하였다. 특히 귀납적 방법으로 현직자들이 실제 경험하는 공유 리더십 현상을 포착하고자 현직자 대상 심층 인터뷰를 실시하였다.

### 심층 인터뷰

#### 연구 대상

공유 리더십 척도의 문항 개발을 위해 다양한 기업의 팀 구성원으로 3년 이상의 근무 경험이 있으며 현재 조직에서 팀 구성원으로 직무를 수행하고 있는 현직자 10명이 참여하였다(H 대학교 IRB의 승인을 받음 1041231-220311-HR-142-04). 특히, 대상자 모집 단계에서 유연하게 효과적으로 기능을 수행하는 수평적 팀에서의 경험이 있는 자를 선정기준으로 하였다. 이들의 인구통계적 특징을 살펴보면, 성별은 남자가 7명이고 여자는 3명이었다. 총 경력기간은 평균 13년 6개월이었고, 소속 팀의 직군은 7명은 연구/개발이고 3명은 서비스였다. 소속 팀의 유형은 모두 자기관리팀으로 관련성이 높은 구성원들로 구성되어 팀 구

성원들 스스로 작업에 대한 계획과 일정을 수립하는 특성이 있었다.

#### 연구 절차

실제 팀 구성원들의 공유 리더십 관련 경험을 생생하게 반영하는 것을 목적으로 현상학 연구 방법을 적용하였다. 현상학 연구는 대상이 경험하는 의미를 파악하기 위해 포괄적이고 핵심적인 질문의 사용을 추천한다(Merchant, 1997). 이에 ‘팀의 어떤 모습을 보면, 우리 팀 구성원 전반에 리더의 역할과 책임이 수평적으로 공유되어 있구나, 라고 할 수 있을까요?’, ‘실제 팀에서 경험하는 공유 리더십은 어떤 것이라고 생각하십니까?’ 등의 질문을 개발하여 사용하고, 응답자의 답변에 따라 추가 질문하였다. 인터뷰는 개별로 진행하였고, 1인당 평균 1시간이 소요되었다. 참여자에게 연구 대상자용 설명서를 토대로 전반적인 연구에 대한 설명과 함께 중간에 언제든지 중단할 수 있음을 알렸다. 인터뷰 내용은 전원의 동의를 얻어 녹취하였다(각 참여자에게 3만원의 보상을 제공함). 이후 인터뷰 결과를 바탕으로 정리된 공유 리더십의 조작적 정의와 문항을 참여자들에게 보여주고 참여자 경험이 제대로 반영되었는지에 대해 확인을 요청한 결과 3명이 회신을 했고 모두 별다른 이견 없이 결과에 동의하였다.

#### 자료 분석

심층 인터뷰 내용 분석은 현상학 연구 절차 4단계(Giorgi, 2009; 김화영 & 김선경, 2021)를 따랐다. 우선 모든 녹취자료를 전사하고, 1단계 모든 자료를 읽고 전체를 파악하였다. 2단

계, 자료를 다시 읽으며 참여자가 경험한 공유 리더십에 대한 의미 있는 진술들에 주의를 기울이며 핵심 문장, 문구를 추출하여 의미 단위를 도출했다. 의미 단위는 심리학적 관점에서 연구되는 현상을 염두에 두고 연구자가 처음부터 자료를 다시 읽을 때 의미에서의 전환을 경험할 때마다 결정된다(Giorgi & Giorgi, 2003). 3단계는 전환된 의미 단위를 학문적 표현으로 변형하는 것이다. 참여자의 일상적 언어로 표현되어있는 내용을 공유 리더십 관점에서 학문적 용어로 전환하고, 학문적 용어가 존재하지 않는 경우 참여자 진술을 그대로 인용했다. 4단계, 핵심 구조를 구축하고 그 구조가 원래 자료를 명확하게 해석하는데 도움이 되는지 살펴보았다. 대상자 경험이 최대한 반영되도록 하위 구성요소로 구조화하였다. 위에서 언급한 단계에 따라 팀 구성원이 경험한 팀 기반 공유 리더십이 무엇인지 탐색하고, 선행연구의 구성요인들을 참고하여 의미단위와 구성요소를 도출하였다.

## 분석 결과

선행연구에서 공유 리더십 구성요인으로 제안된 계획과 조직화, 팀 과업수행, 문제해결, 지지와 배려(사회적 풍토 조성), 동료와의 관계(MMX), 피드백, 학습 요인을 고려하여, 의미 단위 26개와 구성요소 4개를 도출하였다. 각 구성요소는 리더 정체성 인식과 공유, 지지와 배려, 자발적 업무수행, 수평적 업무 상호작용으로 명명했다. 지지와 배려는 선행연구의 지지와 배려(Hiller et al., 2006), 사회적 풍토 조성(Morgeson et al., 2010) 요인과 거의 흡사하며, 자발적 업무수행은 선행연구의 팀 과업수행 및 문제해결(Morgeson et al., 2010), 계획과

구조화(Hiller et al., 2006) 요인과 유사하나 자발적인 특성이 발견되었다. 이는 공유 리더십에서 팀이 자기주도적이라는 Carson 등(2007)의 설명과도 맥을 같이 한다. 수평적 업무 상호작용의 경우 선행연구의 피드백 제공(Morgeson et al., 2010), 동료와의 관계(MMX) 및 학습요인(Hoch & Kozlowski, 2014)을 포함하는 수평적인 상호작용의 특성이 도출되었다. 마지막으로 리더 정체성 인식과 공유는 이론적 검토에서 제안된 구성요인은 아니지만 Hiller 등(2006)이 정의하는 '리더십 책임을 분담해 팀을 이끌어나가는', DeRue(2011)가 제시한 '그룹의 구성원이 상호 인정 및 리더십 정체성' 등 공유 리더십의 주요 정의 영역 내용을 대표하는 요인으로 확인되었다.

### 구성요소 1. 리더 정체성 인식과 공유

팀 구성원들은 구성원 각각의 전문성, 강점, 및 경험을 신뢰하고 존중하며 상황에 따라 해당 구성원을 따르는 것을 공유 리더십이라고 생각했다. 또한, 구성원 누구나 책임과 주인의식을 가지고 있는 모습을 공유 리더십이라고 생각했다.

“가장 전문성을 가진 사람의 의견을 제일 신뢰하고 따르는, 신뢰하고 존중하는 모습이요.” (참여자 2)

“고민하는 범위가 다릅니다. 내가 맡은 역할까지만 하는 게 아니라 좀 더 생각하고 고민합니다.” (참여자 3)

### 구성요소 2. 정서적인 지지와 배려

참여자들은 팀 구성원들에게 어려운 상황에서도 정서적으로 격려 및 지지를 받고, 상



대방이 불편한 정서를 느끼지 않도록 서로를 배려하는 모습을 보고 상호 영향력을 주고받으며 과업을 효과적으로 수행해나간다고 생각했다.

“어려운 상황일 때, 걱정하지 마라, 우리 잘될 거다, 팀원들로부터 지지와 동기 부여를 얻었어요.” (참여자 1)

“격려하며, 정신줄 부여잡게, 괜찮다고, 하나하나 문제를 해나가면 된다는 말에 정서적 지지를 느꼈어요.” (참여자 3)

#### 구성요소 3. 자발적인 업무수행

팀 구성원들은 팀의 발전 그리고 필요한 자원 및 정보를 자발적으로 찾아 공유하는 모습, 지시가 없어도 주도적으로 주변의 기대 이상으로 업무를 하는 모습에서 팀 구성원 전반에 리더 역할과 책임이 수평적으로 공유되어 있다고 생각했다. 또한, 문제가 발생하거나 구성원이 어려움에 처했을 때 그 문제를 자신의 문제처럼 여기고 협력하여 해결방법을 모색하거나 직접 해결에 나서는 모습을 이야기했다.

“자기 거 이외에 넘어서서 해요, ... 하자고 얘기한 것도 아닌데 굳이 안 해도 되는 걸 하려고 해요, 즉 플러스 알파를 해요, ... 문제가 발생하면 공유를 하고 다 같이 달려들어요.” (참여자 5)

“A가 클라이언트를 찾고 있는데, 그걸 A만 하는 게 아니라 다른 구성원도 본인이 갖고 있는 네트워크 활용해서 연결하거나 제안해요, 우리 팀의 전체적인 목표를 생각해서 내가 가지고 있는 자원들을 기꺼

이 다 공유하고 주도적으로 하는 모습이요.” (참여자 6)

#### 구성요소 4. 수평적인 업무 상호작용

평등한 분위기에서 서로의 생각, 느낌 등을 수평적으로 자유롭고 편하게 상호작용하는 것이 리더의 역할과 책임이 수평적으로 공유되어 있다고 생각했다. 그리고 개인 및 팀의 발전과 팀 업무를 잘 수행하기 위해 서로 긍정 및 부정 피드백 모두 편하게 주고받는 것이 공유 리더십이라고 생각했다.

“내가 잘못하거나 눈치채지 못한 것들이 있을 수 있는데 상대가 찾아서 의견을 내준다거나 누가 먼저랄 거 없이 상대방 일에 관해 얘기를 같이해주고, 얘기를 많이 하고 서로 조언도 해주고 하는 것이 공유 리더십의 모습이라고 생각해요.” (참여자 9)

“이거 해라 저거 해라 이런 분위기가 아니라, 다 각자 자기 일을 하면서도 뭔가 일이 있으면 서로 다 의견을 내서 토의해요, 나이 어려도 스스럼없이 이야기하고 모두가 다 편하게 이야기해요, ...누구든지 발언해도 되고 누구든지 결정해도 되는 분위기라서 좋다고 느꼈어요.” (참여자 4)

“평등하게 자유롭게 얘기할 수 있다면 공동의 리더가 아닐까요, 주도적으로 했을 때 긍정적인 피드백을 주고, 팀의 성과, 좋은 결과물을 위해 어떤 피드백이든 수용할 수 있는 태도, 작업물이 잘못됐으면 잘못됐다고 얘기해주는 것도 고마워요, 부정적인 피드백도 가치 있다고 생각해요, 내가

더 발전하고 성장하기 위해서는 오히려 부정적인 피드백을 조금이라도 찾아서 해주면 도움이 되요.” (참여자 2)

### 척도의 정의, 하위요인 및 예비 문항 구성

Podsakoff 등(2016)의 개념 정의 생성 지침 4 단계(대표 정의를 수집하여 개념의 잠재적 속성 확인, 주제별 잠재적 속성 조직화 및 필요 충분 속성 확인, 초기 개념 개발, 개념적 정의 구체화)에 따라 공유 리더십 문헌 조사 및 인터뷰를 통해 공유 리더십 특성과 구성요인을 확인하고 개념 정의를 구체화했다. 이를 바탕으로 공유 리더십 척도를 구안했는데, 구체적으로 공유 리더십 문헌 중 Pearce와 Conger(2003) 외 다수 연구에서 정의를 수집했다(표 1). 그리고 Hiller 등(2006), Hoch와 Kozlowski(2014), Morgeson 등(2010)의 하위요인과 문항을 검토했다. 척도는 아니지만 공유 리더십을 설명하는 문헌 및 사례도 수집했는데, 애자일 조직(Holbeche, 2018)에서의 공유 리더십과 오르페우스 체임버 오케스트라의 공유 리더십 모델 내용을 참고했다. 다수의 메타분석(예: Wu et al., 2020)에서 동일개념으로 연구된 분산적 리더십(김정원, 2016; 문성윤, 2013)도 참고하였다. 또한, 심층 인터뷰를 통해 현직 팀 구성원들이 경험한 공유 리더십의 핵심 의미단어를 추출하여 기존 척도 문항을 수정 및 보완했고, 기존 척도에 없는 내용은 새로운 문항으로 생성하였다. 수집된 자료를 바탕으로 공유 리더십과 하위요인을 조작적으로 정의, 40개 문항의 예비 척도를 구성했다.

본 연구에서 공유 리더십은 팀 목표 달성을

위해 각자가 공동의 리더라는 인식을 기반으로 상황이나 필요에 따라 팀 구성원 누구에게나 리더십 역할과 책임이 수평적으로 공유되고, 상호 간 리더십 영향력을 주고받으며 과업을 효과적으로 수행하고 성장해 나가는 팀 특성으로 정의하였다. (1) 공동 리더 정체성, (2) 지지와 배려 (3) 자발적 업무수행, (4) 수평적 업무 상호작용을 하위요인으로 구성했다.

첫 번째 하위요인 공동 리더 정체성은 상황 또는 과제 특성에 따라 팀 구성원 누구나 자신을 리더라고 인식하여 기꺼이 리더의 역할과 책임을 맡고, 동시에 다른 구성원들의 리더십도 수용하고 인정하는 팀 특성이다. 기존 공유 리더십 척도에는 공유 리더십 개념에서 반복적으로 언급되고 있는 ‘리더십 책임의 공유’(Hiller et al., 2006), ‘팀 구성원들이 차별화된 리더십 역할을 수행’(Zhu et al., 2018) 등의 팀 구성원 누구나 리더의 정체성(DeRue, 2011)을 가지고 리더십을 발휘하고 다른 구성원의 리더십도 수용한다는 내용이 없었다. 심층 인터뷰에서도 구성원 각각의 전문성, 강점, 경험을 신뢰하고 존중하며 따르는 것을 공유 리더십이라고 생각한다는 의견이 많았다. 이에 공동 리더 정체성을 기존 척도에 없는 새로운 하위요인으로 개념화하였다. 선행연구의 정의 및 개념 설명, 공유 리더십 관련 문헌, 심층 인터뷰 결과 등 바탕으로 10개의 문항을 생성하였다. 문항은 ‘우리 팀은 각자의 강점과 경험을 존중하며 서로가 공동의 리더라는 인식을 공유한다.’ 등이다.

두 번째 하위요인은 지지와 배려로, 다른 구성원의 의견이나 요구에 귀 기울이고, 도움이 필요할 경우 적극적으로 지원하며 공동 작업을 용이하게 하는 팀 분위기를 조성하는 팀 특성으로 정의했다. Hiller 등(2006)은 팀 구성

Table 1. Definition and Keyword of Shared Leadership Study

Study	Definition	Keyword
Pearce and Conger (2003)	A dynamic, interactive influence process among individuals in groups for which the objective is to lead one another to the achievement of group or organizational goals or both. (p. 1)	Interactive influence process
Hiller et al.(2006)	The epicenter of collective leadership is not the role of a formal leader but the interaction of team members to lead the team by sharing in leadership responsibilities. (p. 388)	Interaction of team members Sharing in leadership responsibilities
DeRue and Ashford (2010)	The more members of these groups have internalized leadership identities that are mutually recognized and collectively endorsed, the more successful these distributed and shared forms of leadership will be. (p. 643)	Leadership identities
Morgeson et al. (2010)	Internal and informal leadership occurs when leadership responsibilities are shared among team members when certain team members emerge informally as a leader. (p. 8)	Sharing of leadership responsibilities
Nicolaides et al. (2014)	A set of interactive influence processes in which team leadership functions are voluntarily shared among internal team members in the pursuit of team goals. (p. 924)	Interactive influence processes Voluntarily sharing of team leadership functions

Note: Other than that, referred to Ensley, et al(2006), Carson et al.(2007), Drescher et al.(2014), Wang et al.(2014), Hoch & Kozlowski(2014), Chiu et al. (2016), Zhu et al.(2018), Klasmeier & Rowold(2020)

원을 지원하고 다른 팀 구성원의 이야기를 듣고 격려하는 것 등을 '지원과 배려'로 측정했다. 그리고 Morgeson 등(2010)이 제안한 '사회적 풍토 지지'는 팀 구성원에게 존중과 관심을 나타내는 것 등이다. Hoch와 Kozlowski (2014)가 제시한 팀 지지는 신뢰 구축 및 팀 결속과 관련이 있다고 하였다. 심층 인터뷰에서도 구성원 간 정서적으로 상호 배려하고 지지하는 것은 상호 영향력을 주고받는 것으로 인식되었다. 이처럼 지지와 배려는 공유 리더십의 중요 요소로 볼 수 있다. 문항은 위의 세 척도의 문항을 모두 수집, 이들 중 유사한 것들을 제외하고 심층 인터뷰 결과를 참고하

여 10개 문항을 구성했다. '우리 팀은 팀 구성원의 요구나 우려에 신속하게 대응한다.' 등이 포함된다.

세 번째 하위요인은 자발적인 업무수행으로 구성하고, 팀 구성원 누구나 팀 목표 수립에 참여하며, 목표 달성을 위한 업무전략(예: 작업 방법, 역할, 스케줄, 작업 흐름, 문제해결 대안 등)을 적극적으로 제시하고 정보를 공유하는 등의 자발적 팀 업무수행과 협력 특성으로 정의했다. 심층 인터뷰에서 자발적이고 주도적으로 업무 관련 자원을 찾고 공유하는 것과 팀 구성원 문제를 자신의 문제처럼 여기고 협력적 해결방법을 제시하거나 직접 해결에

나서는 모습이 강조되었다. Morgeson 등(2010)은 구조화 및 계획 수립, 문제해결, 팀 과업수행을 제시하였고, Hiller 등(2006)도 유사하게 구조화 및 계획 수립과 문제해결을 하위요인으로 측정했다. 구조화 및 계획 수립, 문제해결, 팀 과업수행은 일련의 팀 업무수행으로 중요한 팀 리더십 기능이지만 공유 리더십의 고유한 특성으로 보기는 어렵다. 이에 심층 인터뷰에서 중요하게 나타난 팀 구성원들이 업무를 자발적, 협력적으로 수행하는 것에 초점을 맞추었다. Morgeson 등(2010)과 Hiller 등(2006)의 하위요인 문항을 기반으로 인터뷰 결과를 반영하여 10개 문항을 구성했다. '우리 팀은 팀 업무에 필요한 정보와 자료를 자발적으로 찾아 공유한다.' 등이 포함된다.

마지막 네 번째는 수평적 업무 상호작용으로, 업무와 관련해서는 평등한 분위기에서 팀에 도움이 되는 것(예: 개선방안, 피드백 등)에 대한 서로의 생각을 자유롭게 공유하며 상호 성장을 추구하는 팀 특성으로 정의하였다. 공유 리더십이 개인 및 조직의 학습을 이끄는 상호작용에 초점을 맞추고 있다는 Fletcher와 Kaufer(2003)의 설명과 유사하다. 심층 인터뷰 대상자들은 평등한 분위기에서 서로의 생각, 느낌 등을 수평적으로 자유롭게 이야기하는 것과 수행 향상, 개인과 팀의 발전을 위해 피드백을 편하게 주고받는 것을 중요하게 생각했다. 이는 Morgeson 등(2010)의 피드백 제공, Hiller 등(2006)의 개발과 멘토링과 유사하다. 그러나 기존 척도들은 수평적이고 평등하다는 특성은 반영하고 있지 않았다. 이에 수평적 업무 상호작용으로 하위요인을 구성하고, 기존 척도 문항에서 유사한 내용은 통합하였다. 그리고 인터뷰 결과를 토대로 보완하여 10개 문항을 구성했다. 문항은 '우리 팀은

평등한 분위기에서 누구나 업무와 관련된 자신의 아이디어, 생각, 느낌 등을 자유롭게 나눈다.' 등이다.

## 연구 2. 내용타당도 검증

연구 2는 연구 1에서 구성한 공유 리더십 예비 문항의 내용타당도를 검증하기 위해 실시하였다. 전문가와 현직자를 모두 평정자로 사용하여 내용 영역의 적절성이 객관적으로 확보된 최종 예비 척도를 구성했다. 마지막으로 예비 척도의 이론적, 실용적 함의를 논의하고 향후 타당화 연구를 위한 방향을 개략적으로 제안하고자 한다.

### 내용타당도

내용타당도는 척도가 구성개념과 관련된 영역을 적절하게 나타내는 정도를 나타낸다. 이를 평가하는 방법론적 과정이 내용타당도 분석이며, 개념적으로 일관성이 없는 문항을 삭제할 수 있도록 사전검사 역할을 한다(Hinkin, 1998). 내용과 관련된 타당도 증거는 구성개념 타당도 증거의 전제 조건으로 볼 수 있고 (Schriesheim et al., 1993), 대표적 지표는 다음과 같다.

첫째, Lawshe(1975)의 내용타당도 비율(CVR: Content-Validity Ratio)이다. 각 평정 패널에게 일련의 문항을 제시하고 각 문항에 의해 측정된 기술 또는 지식이 직무수행을 위해 필수적인지, 유용하지만 필수적이지 않은지, 필요 없는지 여부를 판단하도록 요청한다. 모든 패널의 응답을 모으고 각 문항에 대해 '필수(essential)'를 나타내는 숫자가 결정되면 공식에

따라 CVR이 도출된다. CVR은 -1부터 1의 범위를 가지는데, 모든 평가자가 특정 문항에 대해 모두 필수라고 응답할 경우 1의 값을 가진다. CVR이 양수인 경우는 반 이상의 평정자들이 중요하다고 평정한 것을 의미한다. CVR은 특정 문항의 유지나 삭제 여부를 결정할 때 유용한 통계이다.

두 번째는 Anderson과 Gerbing(1991)의 방법으로 문항 분류(sort) 과업을 통해 도출된 두 가지 지수( $P_{sa}$ ,  $C_{sv}$ )를 사용하여 문항의 실질적 타당도를 평가할 수 있다. 높은  $P_{sa}$  값은 문항이 구성개념 정의에 더 밀접하게 대응한다는 것이고, 높은  $C_{sv}$  값은 문항이 유사개념 정의보다 의도한 구성개념 정의에 더 밀접하게 대응한다는 것을 의미한다.

세 번째 Hinkin과 Tracey(1999) 방법은 정의적 대응성을 나타내는  $htc$ (for Hinkin Tracey correspondence)와 정의적 변별성을 나타내는  $htd$ (for Hinkin Tracey distinctiveness) 지수를 도출할 수 있다.  $htc$ 는 문항의 정의 대응 평균 평점을 앵커 수로 나눈 지수로 모든 평정자가 모든 문항에 대해 최대 앵커를 선택하면 1의 값을 가진다.  $htc$ 는 -1부터 1의 범위를 가지는데, 유사 구성개념보다 의도된 구성개념에서 더 평점이 높으면 양의 값을, 반대의 경우 음의 값을 가진다.

Colquitt 등(2019)은 Anderson과 Gerbing(1991), Hinkin과 Tracey(1999)의 내용타당도 증거에 대한 정략적 평가 기준을 제시하였다. 이 기준은 문항의 정의적 대응성과 정의적 변별성을 상관관계에 기반한 평가 기준으로 네 개의 통계량에 대해서 5분위 수로 제공되어 부족(lack of)부터 매우강함(very strong)의 정도로 해석할 수 있다.

본 연구에서는 Lawshe(1975)와 Hinkin과

Tracey(1999) 방법을 적용하여 비교 분석하였다. 구체적으로 전문가는 Lawshe(1975) 방법으로, 현직자는 Hinkin과 Tracey(1999)의 문항 적절성 평가 방법을 적용하였다. 후자의 경우 Colquitt 등(2019)이 제안한 내용타당도 평가 기준(즉,  $htc/htd$  값)에 따라 문항 내용이 타당한지 검증하였다.

#### 공유 리더십의 유사개념

내용타당도 평가 준거를 생성할 때 문항의 변별성 분석을 위해 유사개념이 필요하다 (Colquitt et al., 2019). Colquitt 등(2019)은 이를 궤도개념(orbiting construct)이라 표현하였다. 유사개념은 Hinkin과 Tracey(1999)의 방법에서 중요한 역할을 하므로 Colquitt 등(2019)은 이를 선택하기 위한 네 가지 지침을 제공했다. 첫째, 학자들이 새로운 척도의 변별타당도 분석을 수행할 때 주로 많이 사용하는 신뢰할 만한 구성개념을 선택해야 한다. 둘째, ‘인과관계 흐름’의 동일한 단계에 있는 구성개념에 초점을 맞춘다. 셋째, 해당 구성개념과 ‘부분-전체’ 관계가 있는 선택은 피한다. 넷째, 해당 구성개념과 동일한 참조대상(referent)을 이용하는 구성개념을 선택한다.

선행연구에서 제시된 공유 리더십의 유사개념을 살펴보면, Zhu 등(2018)은 집합적 리더십, 창발적 리더십, 셀프 리더십, 임파워링, 참여 리더십, 팀 리더십을 제시했다. Carson 등(2007)은 팀 자율성, 자기관리, 팀 임파워먼트, 협력, 팀 인지, 창발적 리더십을 제시한 바 있다. 위 유사개념들 중 Colquitt 등(2019)의 네 번째 지침을 고려할 때 동일하게 팀을 참조대상으로 하는 구성개념은 팀 리더십, 팀 자율성, 팀 임파워먼트, 팀 인지이다. 이 중 팀 리더십, 팀

자율성, 팀 인지는 공유 리더십과 “부분-전체” 관계가 될 수 있다. 공유 리더십은 팀 리더십의 한 형태로 볼 수 있다(Hoch & Kozlowski, 2014). 팀 리더십은 공유 리더십과는 달리 수평적 리더십(팀 구성원)과 수직적 리더십(공식적 팀 리더) 영향을 모두 포함하기 때문에 보다 광범위한 구조를 가진다(Morgeson et al., 2010). Carson 등(2007)이 제시한 팀 자율성은 집단의 구조 관점에서 설명하고 있으며, 또 팀 임파워먼트 하위 구성요인이므로 공유 리더십과는 ‘부분-전체’ 관계가 될 수 있다. 팀 인지는 공유정신모델과 교류활성 기억 개념을 포함한다(DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010). 팀 프로세스에서 인지적 상태를 주로 고려한다면, 공유 리더십은 인지, 정서, 행동(Hoch & Kozlowski, 2014)이 모두 포함되므로 두 개념은 ‘부분-전체’ 관계가 된다.

한편 팀 임파워먼트는 동기부여 구조로 팀 구성원들이 팀 과제에 대해 평가한 결과 높은 수준의 의미, 자율성, 영향 및 효과를 그들에게 제공함으로써 직무 동기부여 수준이 높아진 집단적 경험이다(Kirkman & Rosen, 1999). 팀 관련 구성개념 영역에서 팀 임파워먼트는 공유 리더십과 같은 영역에 존재한다(Mathieu et al., 2017) 그러나 팀이 높은 수준의 임파워먼트를 경험할 수 있지만, 팀 구성원 개개인이 보여주는 공유 리더십 행동은 거의 없고 리더십을 제공하는 강력한 외부 리더를 가지고 있다는 점에서 공유 리더십과 차별화될 수 있다.

마지막으로 선행연구에서 제시된 유사개념은 아니지만, 공유 리더십과 같은 영역으로(Mathieu et al., 2017) 적응력(adaptability)을 생각해볼 수 있다. 팀 적응력은 팀 수준의 적응수행으로 고려되었는데(예: Marques- Quinteiro et

al., 2020) 국내에서는 독립적으로 개념화된 팀 적응수행(한태영, 2005)으로 연구되고 있다. 팀 적응수행은 팀 네트워크를 선택하거나 새로운 틀을 고안해 냄으로써 상호의존성과 수행을 조화롭게 만드는 행동이다. 팀 구성원들의 상호의존적 특성에서 유사성이 있으나, 공유 리더십에서는 구성원 누구나 리더라는 인식을 바탕으로 리더의 책임이 공유 된다는 점에서 차이가 있다.

위 분석을 바탕으로 본 연구에서는 Colquitt 등(2019)의 내용타당도 검증을 위한 조건을 충족하는 공유 리더십의 유사개념으로 팀 임파워먼트와 팀 적응수행을 선택하였다.

## 방 법

### 연구대상

내용타당도 검증을 강화하기 위해 내용타당도 평정자에 전문가뿐 아니라 현직자도 포함했다. 첫 번째 Lawshe(1975) 방법에 참여한 대상은 산업 및 조직심리학, 경영학 박사 과정 이상의 전문가 10명이다(H 대학교 IRB의 승인을 받음. 1041231-220311-HR-142-04). 이들의 인구통계적 특징은 산업 및 조직심리학 전공 7명, 경영학(인사조직) 전공 3명이고 최종학력은 박사 과정 5명, 박사 5명이다. 경력은 7년 ~30년 범위로 평균 16년이었다.

두 번째 Hinkin과 Tracey(1999) 방법에 참여한 대상은 다양한 업종 및 직무의 조직 구성원으로, 팀 경험이 3년 이상인 직장인 220명이었다(H 대학교 IRB의 승인을 받음. 1041231-220311 -HR-142-04). 불성실 응답을 제외한 총 195명의 자료가 분석되었는데, 남자

는 100명(51.3%) 여자는 95명(48.7%)이고, 평균 연령은 만 38.2세(SD=9.06)였다. 업종은 제조업 51명(26.2%), 출판, 영상, 방송통신 및 정보 서비스업 28명(14.4%), 공공행정, 국방 및 사회보장 행정 27명(13.8%), 교육 서비스업 20명(10.3%), 도매 및 소매(유통업) 19명(9.7%), 건설업 17명(8.7%), 보건업 및 사회복지 서비스업 15명(7.7%), 금융 및 보험업 12명(6.2%), 운수업 2명(1.0%), 기타 4명(2.1%)였다. 직군의 경우 사무/행정 134명(68.7%), 연구/개발 26명(13.3%), 생산/기술 16명(8.2%), 영업 10명(5.1%), 서비스 8명(4.1%), 교원 1명(0.5%)이다.

#### 연구 절차

Lawshe(1975)의 방법은 연구자가 제공하는 설문 URL 온라인 페이지에서 개별적으로 평가하였다. 설문 시작 전 연구목적과 방법을 숙지하고 자발적으로 설문에 참여하였다. 대상자는 공유 리더십 개념, 공유 리더십 및 하위요인의 조작적 정의를 참고해서 공유 리더십 및 해당 하위요인 측정에 적절한지 평가했다. 문항 내용 중 수정이 필요한 부분에 대한 검토 의견도 자유롭게 기술하였다. 문항은 네 개 하위요인별로 10개씩 40문항을 평가했다(각 참여자에게 4,500원의 보상 제공).

Hinkin과 Tracey(1999) 방법은 전문 온라인 설문 조사 기관을 통해 실시하였다. 설문 시작 전 연구목적과 방법을 숙지하고 자발적으로 설문에 응답하였으며, 문항과 구성개념 정의와의 일치 정도를 평가하기 위해 세심한 주의를 기울여 달라는 요청을 받았다. Colquitt 등(2019) 연구의 부록에 제시된 작업 동기의 정의와 문항 3개(예: 나는 열심히 일한다)로 연습을 한 뒤, 본 설문을 시작하였다. 그리고

각 구성개념 정의와 세 개 구성개념 문항과의 일치 정도를 리커트 척도로 평가하였다. 마지막으로 개방형 질문으로, 무엇을 보면(행동, 생각 등) 팀의 공유 리더십 수준이 높다고 할 수 있는지 자유롭게 기술하였다. 공유 리더십 40문항, 팀 적응수행 14문항, 팀 임파워먼트 12문항, 총 66개 문항을 각 구성개념 정의 대응별로 한 명의 대상자가 응답 할 경우 198문항을 평가해야 한다. 이에 선행연구(Clark et al., 2020)와 유사하게 응답자 피로도를 줄이기 위해 설문을 세 파트로 나누었다. 참가자들은 이 중 한 개에 참여하여 22개의 문항을 구성개념별로 3번 평가하였다. 각 설문에는 공유 리더십, 팀 적응수행, 팀 임파워먼트 하위요인 문항이 모두 포함되었다. 참가자들은 해당 구성개념의 정의를 읽고 1(문항이 대단히 나쁨)부터 7(문항이 대단히 좋음) 척도로 문항을 평가했다.(Colquitt et al., 2019).

#### 측정 도구

공유 리더십은 연구 1에서 생성한 예비문항 40개로 측정했다. 팀 적응수행은 한태영(2005)이 개발한 네트워크 선택, 네트워크 고안, 조정 유지의 3개 하위요인의 14문항을 사용했다. 대표 문항은 ‘우리 팀은 예기치 못한 일이 생기면 누가 핵심 역할을 해야 하는지 잘 안다.’, ‘우리 팀은 변경사항이 생길 수 있는 여러 가지 상황에 대비한 시나리오를 만든다.’, ‘우리 팀은 어려운 시기에 팀원 간에 상호지원이 신속하다.’이다. 팀 임파워먼트는 Kirkman, Rosen, Tesluk과 Gibson(2004)의 12문항을 사용했다. 자신감, 중요성, 자율성, 영향력의 네 개 하위요인으로 구성되며, 대표 문항으로는 ‘우리 팀은 우리 팀 능력에 자신감을

가지고 있다.', '우리 팀은 팀의 일이 중요하다고 믿고 있다.', '우리 팀은 팀 업무를 하는데 다양한 방법을 선택할 수 있다.', '우리 팀은 회사 고객들에게 도움을 줄 만큼 큰 영향력을 지녔다.'이다.

#### 자료 분석

첫 번째 전문가 대상의 결과는 Lawshe(1975)의 공식에 따라 내용타당도 비율(CVR)을 계산하였다. 두 번째 현직자 대상의 결과는 각 문항에 대해 SPSS 19.0 프로그램을 이용하여 일원분산분석과 사후분석(Duncan)을 실시하였다. 그리고 Colquitt 등(2019)에 따라 *htc*, *htd*값을 계산하고 종합적으로 문항 유지 여부를 판단하였다. 마지막으로 문항 내 단어나 표현 등을 수정 및 보완하기 위해 전문가 집단의 자유 의견을 분석하였다. 이와 함께 '무엇을 보면(행동, 생각 등) 팀의 공유 리더십 수준이 높다고 할 수 있을지'에 대한 현직자 대상 개방형 설문 결과를 네 개 하위요인으로 범주화하였다. 이를 통해 어색한 표현을 수정, 각 문항이 공유 리더십의 대표 행동을 좀 더 효과적으로 반영하도록 보완하였다.

### 결 과

첫 번째, 전문가 집단의 평정 자료를 Lawshe(1975)에 따라 각 문항의 CVR을 산출하였다(부록 1 참조). Lawshe(1975)가 제시한 표를 따르면, 본 연구의 평정자는 10명이므로 CVR의 최소값은 .62이다. CVR의 최소값을 충족하지 못하였다는 것은 문항 내용이 구성개념을 측정하는 데 적합하다고 생각하는 평가자의

수가 충족되지 못하였다는 것을 의미한다. 그 결과, CVR이 .62 이하인 문항은 5개이다. 하위요인 별로는 공동 리더 정체성 2문항, 자발적 업무수행 2문항, 수평적 업무 상호작용 1문항이었다. 전문가 자유 의견에는 공동 리더 정체성 문항에서 '리더의 역할' 혹은 '리더십 역할'이란 표현이 공유 리더 정체성이 존재하는 팀일지라도 공식적으로는 리더가 존재하기 때문에 응답이 기대한 것과 다르게 나타날 수도 있다는 의견이 있었다. 또한, 자발적 업무수행의 1번 문항에서 '구조화' 표현이 어렵게 느껴질 수 있고, 10번의 경우, 전문성 활용은 자발적 업무수행이기보다는 구성원 지식을 잘 간파하고 활용하는 능력으로 보인다는 의견이 있었다.

두 번째 현직자 집단이 평정한 자료를 Hinkin과 Tracey(1999)에 따라 40개 문항에 대해 일원분산분석과 사후분석을 실시했다(표 2). 그 결과 8개 문항 평균이 다른 구성개념(팀 적응수행, 팀 임파워먼트)의 정의에서의 문항 평균보다 유의하게 높지 않았다. 이에 해당하는 문항은 지지와 배려의 1번, 5번, 8번 문항, 자발적 업무수행의 1번, 3번, 7번, 10번 문항, 수평적 업무 상호작용의 6번 문항이다.

다음으로 Colquitt 등(2019)이 제시한 *htc*, *htd* 값을 전반적인 평가 준거(Overall Criteria Not Normed)에 따라 해석하였다(표 3). 그 결과 *htc*가 중간인(moderate) 문항은 수평적 업무 상호작용에서 1번, 2번, 3번, 8번, 9번의 5개 문항, 자발적 업무수행 2번, 6번 8번, 9번의 4개 문항, 그리고 지지와 배려에서 7번, 9번의 2개 문항으로 나타났다. 이외 문항은 모두 약함(weak)으로 나타났다. 팀 적응수행과의 *htd* 값이 중간인 문항은 공동 리더 정체성 2번, 4번, 5번, 6번, 7번, 5개 문항, 지지와 배려 3번, 7



Table 2. Results of Hinkin & Tracey(1999)'s an Analysis of Variance to Content Validation for Shared Leadership Preliminary Items (*N*=195)

문항	<i>M</i>			<i>F</i>	<i>P</i>	Duncan
	Shared Leadership <sup>a</sup> (n=65)	Team Adaptability <sup>b</sup> (n=65)	Team Empowerment <sup>c</sup> (n=65)			
Identity of a Shared Leader1	4.92	4.40	4.29	3.554	.030	a>b,c
Identity of a Shared Leader2	5.83	4.57	4.63	20.735	.000	a>b,c
Identity of a Shared Leader3	5.80	4.82	4.77	14.059	.000	a>b,c
Identity of a Shared Leader4	5.71	4.55	4.77	21.252	.000	a>b,c
Identity of a Shared Leader5	5.74	4.63	4.62	20.949	.000	a>b,c
Identity of a Shared Leader6	5.65	4.54	4.80	17.474	.000	a>b,c
Identity of a Shared Leader7	5.77	4.48	5.06	19.241	.000	a>c>b
Identity of a Shared Leader8	5.42	4.43	5.00	11.812	.000	a>c>b
Identity of a Shared Leader9	5.63	4.60	4.83	14.119	.000	a>b,c
Identity of a Shared Leader10	5.46	4.68	4.85	7.110	.001	a>b,c
Support and Consideration1	5.26	5.00	4.52	5.770	.004	a,b>c
Support and Consideration2	5.58	4.65	4.52	13.585	.000	a>b,c
Support and Consideration3	5.74	4.43	4.63	17.494	.000	a>b,c
Support and Consideration4	5.69	4.72	4.78	16.275	.000	a>b,c
Support and Consideration5	5.05	4.48	4.65	3.793	.024	a,b>b,c
Support and Consideration6	5.71	4.58	4.63	15.094	.000	a>b,c
Support and Consideration7	5.85	4.77	4.85	16.552	.000	a>b,c
Support and Consideration8	5.63	4.63	5.26	12.212	.000	a,c>b
Support and Consideration9	5.88	4.78	5.22	11.716	.000	a>c>b
Support and Consideration10	5.68	4.74	5.00	10.422	.000	a>b,c
Voluntary Work Performance1	5.42	4.97	4.62	5.561	.004	a,b>b,c
Voluntary Work Performance2	5.86	5.25	4.85	10.424	.000	a>b,c
Voluntary Work Performance3	5.38	5.03	4.71	4.119	.018	a,b>b,c
Voluntary Work Performance4	5.72	5.03	4.77	9.631	.000	a>b,c
Voluntary Work Performance5	5.63	4.68	4.83	15.402	.000	a>b,c
Voluntary Work Performance6	5.94	5.02	4.94	19.668	.000	a>b,c
Voluntary Work Performance7	5.17	4.65	4.83	3.583	.030	a,b>b,c
Voluntary Work Performance8	5.85	5.22	5.14	5.947	.003	a>b,c
Voluntary Work Performance9	6.00	5.25	5.20	9.876	.000	a>b,c
Voluntary Work Performance10	5.29	5.14	5.09	.321	.726	N/A
Horizontal Work Interaction1	5.98	4.92	5.08	13.302	.000	a>b,c
Horizontal Work Interaction2	6.00	4.65	5.05	19.305	.000	a>b,c
Horizontal Work Interaction3	6.00	4.77	4.95	18.325	.000	a>b,c
Horizontal Work Interaction4	5.43	4.58	4.78	13.522	.000	a>b,c
Horizontal Work Interaction5	5.62	4.78	4.83	12.914	.000	a>b,c
Horizontal Work Interaction6	5.17	4.60	4.91	4.750	.010	a,b>b,c
Horizontal Work Interaction7	5.66	5.11	5.26	3.791	.024	a>b,c
Horizontal Work Interaction8	5.98	5.08	5.20	9.995	.000	a>b,c
Horizontal Work Interaction9	5.86	5.11	5.06	6.958	.001	a>b,c
Horizontal Work Interaction10	5.83	5.05	5.08	7.516	.001	a>b,c

Table 3. Results of Colquitt et al.(2019)'s Evaluation Criteria for Interpreting Content Validation Statistics for Shared Leadership Preliminary Items ( $N=195$ )

문항	<i>htc</i>	<i>htc</i> (Team Adaptability)	<i>htc</i> (Team Empowerment)	Interpretation		
				<i>htc</i>	<i>htc</i> (Team Adaptability)	<i>htc</i> (Team Empowerment)
Identity of a Shared Leader1	0.70	0.09	0.11	Weak	Weak	Weak
Identity of a Shared Leader2	0.83	0.21	0.20	Weak	Moderate	Moderate
Identity of a Shared Leader3	0.83	0.16	0.17	Weak	Weak	Weak
Identity of a Shared Leader4	0.82	0.19	0.16	Weak	Moderate	Weak
Identity of a Shared Leader5	0.82	0.18	0.19	Weak	Moderate	Moderate
Identity of a Shared Leader6	0.81	0.18	0.14	Weak	Moderate	Weak
Identity of a Shared Leader7	0.82	0.22	0.12	Weak	Moderate	Weak
Identity of a Shared Leader8	0.77	0.16	0.07	Weak	Weak	Weak
Identity of a Shared Leader9	0.80	0.17	0.13	Weak	Weak	Weak
Identity of a Shared Leader10	0.78	0.13	0.10	Weak	Weak	Weak
Support and Consideration1	0.75	0.04	0.12	Weak	Weak	Weak
Support and Consideration2	0.80	0.16	0.18	Weak	Weak	Moderate
Support and Consideration3	0.82	0.22	0.18	Weak	Moderate	Moderate
Support and Consideration4	0.81	0.16	0.15	Weak	Weak	Weak
Support and Consideration5	0.72	0.09	0.07	Weak	Weak	Weak
Support and Consideration6	0.82	0.19	0.18	Weak	Weak	Moderate
Support and Consideration7	0.84	0.18	0.17	Moderate	Moderate	Weak
Support and Consideration8	0.80	0.17	0.06	Weak	Weak	Weak
Support and Consideration9	0.84	0.18	0.11	Moderate	Moderate	Weak
Support and Consideration10	0.81	0.16	0.11	Weak	Weak	Weak
Voluntary Work Performance1	0.77	0.07	0.13	Weak	Weak	Weak
Voluntary Work Performance2	0.84	0.10	0.17	Moderate	Weak	Weak
Voluntary Work Performance3	0.77	0.06	0.11	Weak	Weak	Weak
Voluntary Work Performance4	0.82	0.12	0.16	Weak	Weak	Weak
Voluntary Work Performance5	0.80	0.16	0.13	Weak	Weak	Weak
Voluntary Work Performance6	0.85	0.15	0.17	Moderate	Weak	Weak
Voluntary Work Performance7	0.74	0.09	0.06	Weak	Weak	Weak
Voluntary Work Performance8	0.84	0.11	0.12	Moderate	Weak	Weak
Voluntary Work Performance9	0.86	0.13	0.13	Moderate	Weak	Weak
Voluntary Work Performance10	0.76	0.03	0.03	Weak	Lack of	Lack of
Horizontal Work Interaction1	0.85	0.18	0.15	Moderate	Moderate	Weak
Horizontal Work Interaction2	0.86	0.23	0.16	Moderate	Moderate	Weak
Horizontal Work Interaction3	0.86	0.21	0.17	Moderate	Moderate	Weak
Horizontal Work Interaction4	0.78	0.14	0.11	Weak	Weak	Weak
Horizontal Work Interaction5	0.80	0.14	0.13	Weak	Weak	Weak
Horizontal Work Interaction6	0.74	0.09	0.04	Weak	Weak	Weak
Horizontal Work Interaction7	0.81	0.09	0.07	Weak	Weak	Weak
Horizontal Work Interaction8	0.85	0.15	0.13	Moderate	Weak	Weak
Horizontal Work Interaction9	0.84	0.13	0.13	Moderate	Weak	Weak
Horizontal Work Interaction10	0.83	0.13	0.13	Weak	Weak	Weak

\* *htc*: Very Strong(.91 and above), Strong(.87 to .90), Moderate(.84 to .90), Weak(.60 to .83), Lack of .59 and below

\* *htc*: Very Strong(.35 and above), Strong(.27 to .34), Moderate(.18 to .26), Weak(.04 to .17), Lack of .03 and below

\* Overall Criteria Not Normed to Average Correlation Between Focal Scale and Orbiting Scales

번, 9번, 3개 문항, 수평적 업무 상호작용 1번, 2번, 3번, 3개 문항이었다. 자발적 업무수행 10번, 1개 문항이 부족으로 나타난 것을 제외하고 모두 약함으로 나타났다. 팀 임파워먼트와 *hcd*가 중간인 문항은 공동 리더 정체성 2번, 5번 2개 문항, 지지와 배려 2번, 3번, 6번 3개 문항이었다. 자발적 업무수행 10번, 1개 문항이 부족으로 나타난 것을 제외하고 이외 문항은 모두 약함으로 나타났다. 매우 강함(very strong)과 강함(strong)을 나타내는 문항은 없었다.

마지막으로 '무엇을 보면(행동, 생각 등) 팀의 공유 리더십 수준이 높다고 할 수 있을지'에 대한 현직자 대상 개방형 설문 결과를 4개 하위요인으로 범주화하였다. 공동 리더 정체성 범주에는 전체 150건 기술문 중 37건(24.7%)이 분류되었고, 하위 범주로 '각자의 강점, 전문성 등을 서로 신뢰함(15건)', '각자 리더처럼 생각하고 행동함(10건)', '팀 구성원들이 책임감을 가짐(8건)', '상호 무시하지 않음(4건)'으로 나타났다. 지지와 배려 범주는 전체 중 28건(18.7%)이고, 상호 존중 및 배려하는 예의 있는 태도(21건), '협조하는, 협력적인 태도(7건)'였다. 자발적 업무수행 범주는 20건(13.3%)으로 '자발적으로 필요한 일 수행(8건), 업무를 자기 주도적으로 처리(4건), 문제 발생 시 협력함(8건)'의 내용이었다. 마지막으로 수평적 업무 상호작용 범주에 가장 많은 60개(40.0%) 기술문이 분류되었다. '지위고하를 떠나 자유로운 의견 제시와 수용(40건)'이 가장 많았고, '팀 구성원 간 업무에 대해 원활한 정보 공유(8건)', '나이와 직급을 떠나 상호 피드백하고 반영함(7건)', '수평적 관계에서의 업무수행(5건)'의 내용이 있었다.

위의 두 가지 내용타당도 검증 결과를 토대

로 문항을 삭제 혹은 수정했다. 먼저 공동 리더 정체성에서는 CVR값이 기준에 미치지 못한 4번, 10번 문항과 *hcc*, *hcd*값이 공동 리더 정체성 문항 중 가장 낮은 수준인 1번 문항을 제거하였다. 그리고 전문가 의견을 반영하여 공유 리더십에 대한 보다 명확한 이해를 위해 5번 문항을 '상황 또는 과제 특성에 따라(혹은 필요에 따라서) 누구나 리더처럼 생각하고 행동한다.'로 수정했다. 7번 문항은 '공식 팀장(리더)이 있는 것과 별도로 스스로가 팀의 공동 리더라는 인식하에 팀 목표나 성과에 대해 남다른 관심을 갖는다.'로 수정했다. 다음으로 지지와 배려 하위요인에서는 일원분산분석과 사후분석에서 2개의 유사개념과 유의한 차이를 보이지 않은 1번, 5번, 8번 문항을 삭제했다. 자발적 업무수행에서는 CVR값이 기준에 미치지 못한 7번과 10번이 제거되었다. 일원분산분석과 사후분석에서 2개의 유사개념과 유의한 차이를 보이지 않은 문항은 1번, 3번, 7번, 10번이었기 때문에 1번을 추가로 제거하였다. 3번의 경우 팀 적응수행에서 *hcd*값 .06으로 문항을 살펴보면 '조정한다'는 표현이 팀 적응수행과의 변별성을 낮출 수 있다고 판단되었다. 이에 '팀의 업무가 원활히 흘러갈 수 있도록 자발적으로 업무를 수행한다.'로 수정하였다. 마지막으로 수평적 업무 상호작용에서는 CVR값이 기준에 미치지 못한 4번과 일원분산분석과 사후분석에서 유사개념들과 유의한 차이를 보이지 않은 문항 6번을 삭제하였다. 그리고 7번 문항의 경우 1, 3, 8번 문항과 내용이 유사하며 *hcd*값이 다른 문항들에 비해 낮아 제거되었다. 10번 문항은 전문가 의견과 현직자 개방형 설문 결과를 반영하여 '더 나은 일처리를 위해 지위고하에 상관없이 모든 구성원의 의견을 반영하고자 한다.'로

수정하였다. 종합적으로 40문항 중 12문항이 제거되고 전문가 및 현직자 의견을 반영하여 4개 문항이 수정되었다. 수정 전 문항은 부록 1에서, 수정 후 문항은 부록 2에서 확인할 수 있다.

## 논 의

본 연구의 목적은 공유 리더십의 개념 및 기존 척도를 체계적으로 분석하고, 전문가와 현직자를 대상으로 내용타당도를 경험적으로 검토하여 공유 리더십 구성개념을 제대로 반영하는 척도를 개발하는 것이다. 이를 위해 수평적 팀에서의 경험이 있거나 자기관리팀의 구성원을 대상으로 심층 인터뷰를 진행하였고(연구 1), 전문가와 현직자를 대상으로 두 가지 방법의 내용타당도 검증 실시했다(연구 2).

본 연구의 주요 결과는 다음과 같다. 연구 1에서 공유 리더십 선행연구 및 관련 문헌의 이론적 고찰과 심층 인터뷰를 통해 정의와 하위요인을 도출하였다. 먼저 공유 리더십은 팀 목표 달성을 위해 각자가 공동의 리더라는 인식을 기반으로 상황이나 필요에 따라 팀 구성원 누구에게나 리더십 역할과 책임이 수평적으로 공유되고, 상호 간 리더십 영향력을 주고 받으며 과업을 효과적으로 수행하고 성장해 나가는 팀 특성으로 정의했다. 그리고 (1) 공동 리더 정체성, (2) 지지와 배려 (3) 자발적 업무수행, (4) 수평적 업무 상호작용 네 개의 하위요인으로 구성, 하위요인별 10개씩 40개 문항을 개발했다.

연구 2에서는 연구 1에서 구성한 공유 리더십 예비문항이 공유 리더십 개념을 얼마나 잘

측정하는지 전문가와 현직자 집단에게 평정을 받았다. CVR값, 일원분산분석과 사후분석, Colquitt 등(2019)의 정의적 대응성(*htc*)과 정의적 변별성(*htd*) 정도를 고려하여 내용타당도가 저하되는 문항을 제거하였다. 그리고 전문가와 현직자의 주관적 의견을 반영하여 공유 리더십 내용에 적합하도록 일부 문항을 수정하여 최종 4개 하위요인의 총 28문항을 도출했다.

위 공유 리더십 척도는 기존의 Hiller 등(2006)이 제시한 계획과 조직화, 지원과 배려, 문제해결 하위요인 내용을 포함한다. 그리고 Hoch 등(2014)의 팀 학습, 팀 지지, 구성원 교환관계 하위요인 내용의 일부를 포함한다. Morgeson 등(2010)이 공유 리더십에 가장 적합한 팀 리더십 기능으로 제시한 구조화와 계획, 피드백 제공, 팀 과업수행, 문제해결, 사회적 풍토 지지의 내용을 포함하였다. 한편 이들 척도와의 가장 큰 차이점은 공동 리더 정체성 요인이 포함된 것이다. 이는 팀 구성원 누구나 리더의 정체성(DeRue, 2011)을 가지고 리더십을 발휘하며 다른 구성원의 리더십도 수용한다는 것을 의미한다. 공유 리더십 정의에서 언급되는 리더십의 영향력과 책임을 공유하는(Chiu et al., 2016) 내용도 포함하고 있다. 또한, 심층 인터뷰에서 중요하게 나타난 팀 구성원들이 업무를 자발적, 주도적, 협력적으로 수행하는 내용과 수평적 상호작용이 포함된 것은 환경 변화에 빠르게 적응하고 성장해 나가야 하는 현대 조직에 필요한 리더십으로(Holbeche, 2018) 의미가 있다. 따라서 기존의 Hiller 등(2006) 등의 척도와 비교해 볼 때 구성개념 타당도가 향상되었다고 할 수 있다.

본 연구의 이론적 의의는 다음과 같다. 첫째, 공유 리더십을 팀 구성원이 제공하는 리더십 특성 영역으로 구체화하였다는 점이다.

효과적인 리더의 역할과 행동을 참조 전환한 것이 아니라, 팀 리더십 기능에서 팀 구성원(내부 및 비공식적 원천)의 리더십 기능(Morgeson et al., 2010)을 고려하였다. 그리고 자기관리팀 경험이 있는 현직자 10명에 대한 심층 인터뷰를 통해 실제 팀 구성원이 경험하는 공유 리더십 현상을 포착하여 내용 영역에 반영하였다. 다양한 정의와 조치가 공유 리더십 연구 결과에 상당한 차이를 줄 가능성이 있다는 우려(D'Innocenzo, 2016)를 해소하고, 기존의 공유 리더십 개념화에서 제시되지 않은 공유 리더십에서 공유되는 것이 무엇이고, 리더십이 공유되는 과정이 무엇인지(Zhu et al., 2018) 확인했다. 즉, 본 연구에서 제시한 공유 리더십은 구성원들 가운데 리더 정체성이 공유되고(DeRue, 2011), 상호 지지하고 배려하는 태도로(Hiller et al., 2006; Hoch & Kozlowski, 2014; Morgeson et al., 2010) 수평적으로 업무 관련 정보를 공유하며 자발적으로 업무를 수행하는 과정이다. 이를 통해 공유 리더십에서 Hiller 등(2006)이 정의하는 팀 구성원들이 리더십의 책임을 분담해 팀을 이끌어나가는 상호작용, DeRue(2011)가 설명하는 그룹 구성원이 상호 인정되고 집단적으로 지지되는 내부화된 리더십 정체성을 가진다는 내용을 척도에 포함시켜 공유 리더십 척도 개발의 타당도 측면에서 기여도가 크다고 할 수 있다.

둘째, 본 연구는 Hinkin(1998)의 척도 개발 지침과 Podsakoff(2016) 개념 정의 지침에 따라 공유 리더십 척도를 개발하였다는 점에 학문적 의의가 있다. 그동안 심리 측정적 절차에 따라 공유 리더십 척도를 개발한 연구가 거의 없었다. 본 연구는 공유 리더십의 이론적 고찰과 더불어 처음으로 심층 인터뷰를 통해 공유 리더십의 내용 영역을 포착하고 정의를 내

린 후 이를 측정할 수 있는 척도 개발을 시도하였다. 내용타당도는 모든 종류의 타당도를 위한 기본 토대가 되며(Cascio & Aguinis, 2005), 검사가 대표하고 있는 광범위한 지식 및 기술 영역을 추론할 때 언제나 중요하게 고려되어야 할 타당도이다(Lisa, 2004). 공유 리더십의 다양한 정의와 조치가 공유 리더십 연구 전반에서 동일한 팀 결과에 미치는 영향 규모에 상당한 차이를 야기한다는 우려(D'Innocenzo et al., 2016)를 고려했을 때, 체계적인 절차에 따른 명확한 개념 정의는 구성개념의 본질을 확인할 뿐만 아니라 해당 분야의 다른 유사개념과의 구별에도 도움이 된다(Podsakoff et al., 2016).

셋째, Colquitt 등(2019)의 체계적인 내용타당도 분석을 경험적으로 실시한 점에서 의의가 있다. 이들이 제안한 내용타당도 가이드라인과 부록에 제시된 Hinkin과 Tracey(1999) 방법을 적용했다. 기존의 Lawshe(1975)의 CVR값, Hinkin과 Tracey(1999)의 ANOVA 검증은 구성개념과의 정의 부합 정도에 따라 문항을 유지 혹은 삭제하는 이분적 방법이다. 그러나 Colquitt 등(2019)의 준거를 사용하면 척도 문항이 구성개념 정의에 해당하는 정도인 정의적 대응성과 척도 문항이 다른 구성개념 정의보다 초점 구성개념 정의에 더 부합하는 정도인 정의적 변별성 정도에 따라 해석할 수 있다. 이를 통해 내용타당도에 대한 해석을 좀 더 명확하게 할 수 있었다.

넷째, 두 가지의 내용타당도 검증 결과에 차이가 있다는 것을 확인한 점에서도 의미가 있다. 전문가 집단의 Lawshe(1975) 방법과 현직자 집단의 Hinkin과 Tracey(1999) 방법에서 내용타당도가 확보되지 않은 문항에 차이가 있었다. 공동 리더 정체성 4번, 10번 문항과 수

평적 업무 상호작용 4번 문항의 경우 Lawshe (1975)의 CVR값이 최소 기준에 미치지 못하였으나 Hinkin과 Tracey(1999)의 ANOVA와 사후 분석에서는 다른 구성개념들과 유의한 차이를 나타냈다. 한편 지지와 배려의 1번, 5번, 8번 문항과 자발적 업무수행 1번, 3번 문항, 그리고 수평적 업무 상호작용의 6번 문항은 Hinkin과 Tracey(1999) ANOVA 검증 사후분석에서는 다른 구성개념들과 유의한 차이가 없었지만, Lawshe(1975)의 CVR값은 최소 기준을 충족하였다. 이는 전문가와 현직자 사이의 구성개념에 대한 정의적 대응성 정도에 차이가 있음을 나타낸다. 이를 통해 자신의 주제 전문지식을 통해 평가하는 것이 아닌 구성개념 정의를 문자 그대로 읽고 평가하는 것이 핵심인 Hinkin과 Tracey(1999) 방법에서(Colquitt et al., 2019) 현직자의 내용타당도 검증 참여의 중요성을 확인하였다.

본 연구의 실무적 의의는 다음과 같다. 조직은 효과적인 비공식적 리더십이 경쟁 우위의 원천이라는 것을 인식하고 리더십 개발 노력에 많은 투자를 하고 있다(Gu et al., 2022). 비공식적 리더십 영역인 본 공유 리더십의 척도는 팀의 공유 리더십 수준을 진단하고 공유 리더십 역량 향상을 위한 리더십 프로그램 개발에 도움을 줄 수 있다. 특히 팀 구성원들에게 공유 리더십 수준이 높은 팀 구성원들이 보여야 하는 행동들을 인식, 관찰 및 실천할 수 있는 지침이 될 수 있다. 따라서 HR 실무자는 공유 리더십을 리더십의 영향력이 분산된 구조적인 측면에서 고려하는 것(Carson et al., 2007)을 넘어 팀 구성원들에게 공유 리더십의 내용이 무엇인지 구체적인 행동 가이드를 제공할 수 있을 것이다.

본 연구가 공유 리더십 척도 개발과 내용타

당도 검증에 기여했지만, 한계도 있다. 첫째, 본 연구가 적용한 Hinkin과 Tracey(1999) 방법은 선택하는 유사개념에 따라 내용타당도 결과가 달라질 수 있다. 본 연구에서 Colquitt 등 (2019)이 제시한 유사 혹은 퀘드개념 선택을 위한 네 가지 지침에 따라 신중하게 결정했지만, 향후 연구에서는 다른 유사개념을 선택하여 내용타당도 검증을 할 수 있을 것이다.

둘째, 정의적 대응성과 변별성의 수준 및 범위가 한정적이었다. 특히, 정의적 대응성과 변별성 범위에서 매우 강함과 강함이 나타나지 않았다. 3년 이상의 팀 수행 경험을 가진 직장인을 평가 대상으로 선정했지만, 내용타당도 평가를 온라인에서 패널 대상으로 진행한 것이 영향을 미칠 수 있다. 이에 대면 상황에서 평가자에게 내용타당도 평가 방법에 대한 구체적인 안내를 제공한 후 평가를 진행하는 추후 연구가 이루어져야 할 것이다.

셋째, 연구 1의 인터뷰 대상이 연구개발과 서비스 분야 10명으로 제한되었다. 물론 연구 2에서 다양한 업종과 직무 종사자 195명이 생각하는 공유 리더십 내용을 포함하여 본 공유 리더십 척도의 외적 타당도를 높이기 위해 노력하였다. 그러나 비공식적인 팀 구성원들의 효과적인 팀 리더십 기능은 업무 혹은 조직과 부서의 맥락적 특징 등에 따라 달라질 가능성이 있다. 따라서 공유 리더십이 구조적 특성에 기반한 일반적 공통 척도(universal scale)를 가질 수 있는지 혹은 업무나 관심 분야에 따라 조정되는 상황적 척도(situational scale)를 설정하는 것이 적절할지에 대한 추가 논의가 필요하다.

넷째, 본 연구는 척도 개발의 초기 단계로 다수의 문항을 효과적으로 검증하기 위해 평가자의 피로도는 낮추려는 목적으로(Clark et

al., 2020) 전체 문항을 세 파트로 나누어 각각 다른 평가자가 평가하도록 했다. 그 결과 Colquitt 등(2019)이 제안한 구성개념 간 상관관계 정도를 반영한 *htc/hcd* 지수 분석은 시행할 수 없었다. 향후 연구에서 동일한 평가자가 일정 기간을 두고 여러 차례 평가에 참여할 수 있다면, Colquitt 등(2019)이 제안한 상관관계에 기반한 내용타당도 검증이 시도할 수 있다.

다섯째, 본 연구에서는 공유 리더십 척도 개발에 있어 개념 및 정의의 내용을 중점으로 다루었기 때문에 공유 리더십 측정에서 리더십 영향력의 분산은 당연한 것으로 가정하는 측정적 한계(Zhu et al., 2018)가 여전히 존재한다. 소셜 네트워크 접근법의 경우 리더십의 의미를 명시하지 않고 응답자에 대한 구체적 행동도 설명하지 않았기 때문에(Carson et al., 2007) 이 또한 한계가 존재한다. 따라서 내용타당도가 확보된 문항을 활용하여 소셜 네트워크 측정 방법에 적용하는 추후 연구가 가능할 것이다.

마지막으로 본 연구에서 제시한 공유 리더십 척도(4개 하위요인별로 각각 7개 문항, 총 28개 문항)는 최종 척도라고 볼 수 없다. 팀 기반 공유 리더십의 효과적인 척도 개발을 위한 구성개념 타당도의 기본 증거인 내용타당도 검증(Cascio & Aguinis, 2005) 까지만 수행하였기 때문이다. 최근 내용타당도의 중요성이 부각되면서 본 연구와 같이 내용타당도 검증만을 다룬 연구들이 수행되었다. 예를 들어, 김화영과 김선영(2021)은 중소기업의 리더가 경험한 리더십 방해요인 탐색을 목적으로 인터뷰를 통해 구성요소 도출을 시도했고, Shrotryia와 Dhanda(2019)는 직무열의에 대해 내용타당도 검증을 실시했다. 미국심리학회(APA,

2014)는 구성개념 타당도 증거로 내용타당도, 내적 구조, 다른 변인과의 관계(수렴 및 변별, 준거)를 제시한 바 있다. 대부분의 구성개념 혹은 하위요인은 4~6개의 문항으로 구성되는 것이 바람직하므로(Hinkin, 1998), 다양한 타당도 검증을 통해 구성개념 타당도를 뒷받침하는 추가 증거들을 확보하고 문제가 되는 문항을 삭제할 필요가 있다. 향후 신뢰도, 요인구조, 수렴 및 변별타당도 검증, 법칙론적 연결망(Nomological Network) 개발을 통해 준거관련 타당도 및 이론적 선행변인과의 경험적 관계를 확인하면서 최종 문항 수를 결정하는 타당화 과정이 진행되어야 한다.

지금까지의 논의를 종합하면, 공유 리더십은 구성개념의 개념적 수준과 측정 수준이 불일치하는 문제가 발생하고 있는 변인으로, 본 연구에서는 공유 리더십 측정 개선을 위해 공유 리더십을 그룹 수준의 구성개념으로 개념화하고 측정하기 위한 척도 개발을 시도하였다. 또한, 척도 개발에서 내용타당도 검증의 최소화에 대한 문제를 제기하고, 최근 제안된 내용타당도 검증 방법을 적용하고 내용타당도 검증의 중요성을 강조하였다.

## 참고문헌

- 김정원 (2016). 대학조직의 분산적 리더십과 행정직원의 자기효능감, 직무만족 및 조직몰입과의 구조적 관계 연구. 박사학위논문. 경희대학교 대학원.  
<http://www-riss-kr/link?id=T14020116>
- 김화영, 김선영 (2021). 중소기업 재직 리더가 경험한 리더십 방해요인 분석: 현상학 접근. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 34

- (1), 127-152.  
<https://doi.org/10.24230/kjiop.v34i1.127-152>
- 문성윤 (2013). 분산적 리더십 진단 도구 개발 연구. 박사학위논문. 충남대학교 대학원.  
<http://www-riss-kr/link?id=T13316397>
- 방호진 (2013). 공유 리더십과 심리적 안전 분위기가 팀 성과, 팀 몰입 및 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구. 박사학위논문. 성균관대학교 경영전문대학원.  
<http://www-riss-kr.libproxy.hoseo.ac.kr/link?id=T13246756>
- 한태영 (2005). 적응수행에 대한 개인 및 팀 수준의 영향: 다수준 (multilevel) 접근법의 적용. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 18(1), 51-77.  
<http://www-riss-kr/link?id=A104095168>
- Ali, A., Wang, H., & Johnson, R. E. (2020). Empirical analysis of shared leadership promotion and team creativity: An adaptive leadership perspective. *Journal of Organizational Behavior, 41*(5), 405-423.  
<https://doi.org/10.1002/job.2437>
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1991). Predicting the performance of measures in a confirmatory factor analysis with a pretest assessment of their substantive validities. *Journal of Applied Psychology, 76*(5), 732.
- APA. (2014). *Standards for educational and psychological testing*. American Educational Research Association.
- 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.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2005). *Applied psychology in human resource management*. Pearson Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Cheng, S., King, D. D., & Oswald, F. (2020). Understanding How Resilience is Measured in the Organizational Sciences. *Human Performance, 33*(2), 130-163.  
<https://doi.org/10.1080/08959285.2020.1744151>
- Chiu, C. C., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and Utilizing Shared Leadership in Teams: The Role of Leader Humility, Team Proactive Personality, and Team Performance Capability. *Journal of Applied Psychology, 101*(12), 1705-1720.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000159>
- Clark, M. A., Smith, R. W., & Haynes, N. J. (2020). The Multidimensional Workaholism Scale: Linking the Conceptualization and Measurement of Workaholism. *Journal of Applied Psychology, 105*(11), 1281-1307.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000484>
- Colquitt, J. A., Sabey, T. B., Rodell, J. B., & Hill, E. T. (2019). Content Validation Guidelines: Evaluation Criteria for Definitional Correspondence and Definitional Distinctiveness. *Journal of Applied Psychology, 104*(10), 1243-1265.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000406>
- Cullen-Lester, K. L., & Yammarino, F. J. (2016). Collective and network approaches to leadership: Special issue introduction. *The Leadership Quarterly, 27*(2), 173-180.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.001>
- D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger,



- M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership - team performance relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964-1991.  
<https://doi.org/10.1177/0149206314525205>
- Daft, R. L. (2017). *The leadership experience* [정진철, 최승준(역). 리더십: 이론과 실무. 한경사]. Cengage Learning.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857-880.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.001>
- DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). Measuring Shared Team Mental Models. *Group Dynamics*, 14(1), 1-14.  
<https://doi.org/10.1037/a0017455>
- DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, 125-150.  
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.007>
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *The Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2010.53503267>
- Drescher, M. A., Korsgaard, M. A., Welpel, I. M., Picot, A., & Wigand, R. T. (2014). The Dynamics of Shared Leadership: Building Trust and Enhancing Performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 771-783.  
<https://doi.org/10.1037/a0036474>
- 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.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.002>
- Fletcher, J. K., & Kaufer, K. (2003). Shared leadership. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, 21-47.
- Giorgi, A. (2009). *The descriptive phenomenological method in psychology: A modified Husserlian approach*. Duquesne University Press.
- Giorgi, A. P., & Giorgi, B. M. (2003). *The descriptive phenomenological psychological method*. American Psychological Association.
- Gu, Q., Liang, B., & Cooke, F. L. (2022). How does shared leadership affect creativity in teams? A multilevel motivational investigation in the Chinese context. *International Journal of Human Resource Management*, 33(8), 1641-1669.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1783345>
- Han, T. Y. (2005). Adaptive Performance and Its Individual and Team-Level Antecedents: From a Multilevel Approach. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 18(1), 51-77. <http://www.riss.kr/link?id=A104095168>
- Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 387-397.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.004>
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development in the study of behavior in organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967-988.
- Hinkin, T. R. (1998). A Brief Tutorial on the

- Development of Measures for Use in Survey Questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121.  
<https://doi.org/10.1177/109442819800100106>
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (1999). An analysis of variance approach to content validation. *Organizational Research Methods*, 2(2), 175-186.  
<https://doi.org/10.1177/109442819922004>
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390-403.  
<https://doi.org/10.1037/a0030264>
- Holbeche, L. (2018). *The agile organization: How to build an engaged, innovative and resilient business*. Kogan Page Publishers.
- Kim, H., & Kim, S. (2021). An analysis of Leadership Obstacles Experienced by Small and Medium sized Enterprises' leaders: A phenomenological approach. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 34(1), 127-152.  
<https://doi.org/10.24230/kjiop.v34i1.127-152>
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.  
<https://doi.org/10.5465/256874>
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192.  
<https://doi.org/10.5465/20159571>
- Klasmeier, K. N., & Rowold, J. (2020). A multilevel investigation of predictors and outcomes of shared leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 41(9), 915-930.  
<https://doi.org/10.1002/job.2477>
- Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P., & Xiao, Y. (2006). Dynamic Delegation: Shared, Hierarchical, and Deindividualized Leadership in Extreme Action Teams. *Administrative Science Quarterly*, 51(4), 590-621.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2189/asqu.51.4.590>
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Lisa, F. (2004). *Psychological Testing: Design, Analysis, and Use*. [김명소, 오동근(역). 심리검사: 설계, 분석 및 활용. 시그마프레스]
- Marques-Quinteiro, P., Santos, C. M. D., Costa, P., Graça, A. M., Marôco, J., & Rico, R. (2020). Team adaptability and task cohesion as resources to the non-linear dynamics of workload and sickness absenteeism in firefighter teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(4), 525-540.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1691646>
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 452.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000128>
- Merchant, N. (1997). Qualitative research for counselors. *Counseling and Human Development*, (30), 1-19.

- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39.  
<https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- Nicolaidis, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J. M. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 923-942.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.06.006>
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage.
- Pearce, C. L., Yoo, Y., Alavi, M., Riggio, R., & Orr, S. S. (2003). Leadership, social work, and virtual teams: The relative influence of vertical vs. shared leadership in non-profits. *Improving Leadership in Non-Profit Organizations*.
- Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L., & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 561-581.  
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00144-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00144-3)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2016). Recommendations for creating better concept definitions in the organizational, behavioral, and social sciences. *Organizational Research Methods*, 19(2), 159-203.
- SBS. (2021). 지휘자가 없는 오케스트라의 공유 리더십 실험 50년. Retrieved 2021.09.24, from <https://n.news.naver.com/article/055/0000919035>
- Schminke, M., Wells, D., Peyrefitte, J., & Sebor, T. C. (2002). Leadership and ethics in work groups: A longitudinal assessment. *Group & Organization Management*, 27(2), 272-293.  
<https://doi.org/10.1177/10501102027002006>
- Schriesheim, C. A., Powers, K. J., Scandura, T. A., Gardiner, C. C., & Lankau, M. J. (1993). Improving construct measurement in management research: Comments and a quantitative approach for assessing the theoretical content adequacy of paper-and-pencil survey-type instruments. *Journal of Management*, 19(2), 385-417.  
<https://doi.org/10.1177/014920639301900208>
- Serban, A., & Roberts, A. J. B. (2016). Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed-methods approach. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 181-199.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.009>
- Shrotryia, V. K., & Dhanda, U. (2019). Content validity of assessment instrument for employee engagement. *Sage Open*, 9(1), 1-7.  
<https://doi.org/10.1177/2158244018821751>
- Small, E. E., & Rentsch, J. R. (2011). Shared leadership in teams: A matter of distribution. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4).  
<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000017>
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A Meta-Analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181-198.  
<https://doi.org/10.1037/a0034531>
- Wu, Q., Cormican, K., & Chen, G. (2020). A

- meta-analysis of shared leadership: Antecedents, consequences, and moderators. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 49-64.  
<https://doi.org/10.1177/1548051818820862>
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (1990). *Preliminary report on validation of the Managerial Practices Survey*. Leadership Library of America.
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state of the art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834-852.  
<https://doi.org/10.1002/job.2296>
- 투고일자 : 2022. 09. 15  
수정일자 : 2022. 11. 01  
게재일자 : 2022. 11. 08

## Development of the Shared Leadership Scale for Teams: Focused on Content Validity

Ju, Yeong Kyeong

Kim, Myoung So

Hoseo University

Shared leadership has recently attracted attention as the leadership that promotes team effectiveness in the organizational context, but the scale with high validity is very insufficient. The purpose of this study was to conceptualize shared leadership characteristics as being shared among team members and develop a shared leadership scale with content validity. In Study 1, we conducted in-depth interviews with 10 team members who were now practicing shared leadership in their teams. Then, we operationally defined shared leadership based on both literature reviews and in-depth interviews. It is composed of four factors: (1) identity of a shared leader (2) support and consideration (3) voluntary work performance (4) horizontal work interaction. Integrating similar item contents of previous scales and reflecting the shared leadership behavior statement derived from in-depth interviews, 40 preliminary items were constructed. In Study 2, two groups of experts and employees (naive judges) were used to examine the two content validity of the items constructed in Study 1. The results of the two content validity analyses showed that the scale consists of 28 items satisfying the quantitative criteria. Moreover, we revised some item expressions to effectively reflect the representative behavior of shared leadership based on the free opinions of experts and employees judge. Finally, the implications, limitations, and future research directions of this study were discussed based upon the above finding.

*Key words* : shared leadership, scale development, content validity, team adaptive performance, team empowerment

부록 1. Lawshe(1975) Content-Validity Ratio 결과 ( $N=10$ )

	문항	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>CVR</i>
공동 리더 정체성				
1	우리 팀은 상황 혹은 과제 특성에 따라 전문성으로 과업을 주도하는 구성원을 리더로 인정한다.	4.50	0.71	0.80
2	우리 팀은 각자의 강점과 경험을 존중하며 서로가 공동의 리더라는 인식을 공유한다.	4.50	0.97	0.80
3	우리 팀은 팀 내에서 자신들의 리더십을 발휘할 뿐 아니라 다른 구성원들의 리더십도 적극적으로 받아들인다.	4.50	0.71	0.80
4	우리 팀은 각자 자신의 전문분야에서 리더 역할을 하며 의미 있는 영향력을 발휘한다.	4.20	1.23	0.60
5	우리 팀은 상황 또는 과제 특성에 따라(혹은 필요에 따라서) 누구나 리더의 역할을 한다.	4.60	0.97	0.80
6	우리 팀은 팀 목표 달성을 위해 리더십 역할과 책임을 분담해 팀을 이끌어 나간다.	4.40	0.70	0.80
7	우리 팀은 스스로가 팀의 공동 리더라는 인식 하에 팀 목표나 성과에 대해 남다른 관심을 갖는다.	4.10	0.32	1.00
8	우리 팀은 누구나 팀의 업무와 업무 성과에 대해 함께 책임을 지려고 한다.	4.60	0.52	1.00
9	우리 팀은 각자의 강점과 전문성 역량을 기반으로 누구나 리더십을 발휘한다.	4.40	0.52	1.00
10	우리 팀은 상호간 리더십 영향력을 주고 받는다.	4.20	0.79	0.60
지지와 배려				
1	우리 팀은 팀 구성원의 요구나 우려에 신속하게 대응한다.	4.30	0.67	0.80
2	우리 팀은 팀 구성원들의 불만과 문제 제기에 귀 기울인다.	4.60	0.52	1.00
3	우리 팀은 평상시에 서로에 대한 존중과 관심을 나타낸다.	4.50	0.53	1.00
4	우리 팀은 도움이 필요한 구성원에게 적극적으로 다가가서 지원을 제공한다.	4.50	0.53	1.00
5	우리 팀은 기분이 안 좋거나 마음이 불편한 팀 구성원들에게 관심을 보이고 격려해준다.	4.50	0.53	1.00
6	우리 팀은 서로에 대해 인내심을 갖고 배려하며 신뢰를 쌓아 나간다.	4.60	0.52	1.00
7	우리 팀은 팀 구성원들이 협력하며 즐겁게 일할 수 있는 팀 분위기를 조성한다.	4.20	0.63	0.80
8	우리 팀은 어려움이 있을 때 서로를 동기부여 하고 격려한다.	4.50	0.53	1.00
9	우리 팀은 다른 구성원들의 일에 관심을 가지고 챙겨주며 자주 대화를 나눈다.	4.50	0.53	1.00
10	우리 팀은 다른 구성원들의 일을 내 일처럼 생각하고 기꺼이 도우려고 한다.	4.70	0.48	1.00

부록 1. Lawshe(1975) Content-Validity Ratio 결과 (N=10) (계속)

	문항	M	SD	CVR
자발적 업무 수행				
1	우리 팀은 팀의 업무를 정의하고 구조화하는 작업에 적극적으로 협력한다.	4.40	0.52	1.00
2	우리 팀은 팀 업무에 관한 전략(예: 작업 방법, 역할, 작업 흐름, 스케줄 등) 수립 과정에 적극적으로 참여한다.	4.60	0.52	1.00
3	우리 팀은 팀의 업무가 원활히 흘러갈 수 있도록 자발적으로 업무를 조정한다.	4.40	0.52	1.00
4	우리 팀은 팀의 목표 및 계획 수립, 자원 배분 작업에 적극적으로 동참한다.	4.50	0.53	1.00
5	우리 팀은 팀의 업무에 필요한 정보와 자료를 자발적으로 찾아 공유한다.	4.60	0.52	1.00
6	우리 팀은 팀 문제(과업 및 관계 등) 해결에 필요한 자신의 지식과 경험을 적극적으로 공유한다.	4.60	0.52	1.00
7	우리 팀은 누가 시키지 않아도 업무에 대해 자신의 역할 범위 이상의 수준에서 고민한다.	3.90	0.74	0.40
8	우리 팀은 팀 내에서 문제가 발생하면 서로 머리를 맞대고 해결 방안들을 논의한다.	4.30	0.67	0.80
9	우리 팀은 팀 문제 해결에 적극적으로 협력하고 서로의 의견을 조율한다.	4.50	0.71	0.80
10	우리 팀은 팀 문제 해결을 위해 팀 전체의 전문성을 활용한다.	4.10	0.88	0.40
수평적 업무 상호작용				
1	우리 팀은 효과적인 팀 운영을 위한 방안들에 대해 자유롭게 발언한다.	4.70	0.48	1.00
2	우리 팀은 상호 대등한 입장에서 팀 및 개인의 발전을 위한 피드백을 자유롭게 주고 받는다.	4.90	0.32	1.00
3	우리 팀은 팀 업무 수행과정이나 결과물에서 문제점을 발견하면 직위에 상관없이 자유롭게 공유한다.	4.80	0.42	1.00
4	우리 팀은 팀의 발전과 개인적 성장을 중시하여 늘 호기심을 가지고 다른 구성원 들로부터 배우려고 한다.	4.30	0.82	0.60
5	우리 팀은 수행이 미흡한 구성원에게 수행 향상을 위한 조언과 피드백을 편하게 할 수 있다.	4.40	0.70	0.80
6	우리 팀은 서로의 성장을 위한 경력개발에 대해 활발하게 소통한다.	4.20	0.63	0.80
7	우리 팀은 팀이나 팀원의 업무 수행 방법에 대해 자유롭게 의견을 제시한다.	4.50	0.53	1.00
8	우리 팀은 평등한 분위기에서 누구나 업무와 관련된 자신의 아이디어, 생각, 느낌 등을 자유롭게 나눈다.	5.00	0.00	1.00
9	우리 팀은 긍정 및 부정 피드백 모두 가치 있게 여기고 스스럼없이 공유한다.	4.50	0.71	0.80
10	우리 팀은 직위나 역할에 상관없이 모든 구성원의 의견을 존중한다.	4.90	0.32	1.00

부록 2. 공유 리더십 척도

---

문항

---

공동 리더 정체성

- 1 우리 팀은 각자의 강점과 경험을 존중하며 서로가 공동의 리더라는 인식을 공유한다.
- 2 우리 팀은 팀 내에서 자신들의 리더십을 발휘할 뿐 아니라 다른 구성원들의 리더십도 적극적으로 받아들인다.
- 3 우리 팀은 상황 또는 과제 특성에 따라(혹은 필요에 따라서) 누구나 리더처럼 생각하고 행동한다.
- 4 우리 팀은 팀 목표 달성을 위해 리더십 역할과 책임을 분담해 팀을 이끌어 나간다.
- 5 우리 팀은 공식 팀장(리더)이 있는 것과 별도로 스스로가 팀의 공동 리더라는 인식 하에 팀 목표나 성과에 대해 남다른 관심을 갖는다.
- 6 우리 팀은 누구나 팀의 업무와 업무 성과에 대해 함께 책임을 지려고 한다.
- 7 우리 팀은 각자의 강점과 전문성 역량을 기반으로 누구나 리더십을 발휘한다.

---

지지와 배려

- 1 우리 팀은 팀 구성원들의 불만과 문제 제기에 귀 기울인다.
- 2 우리 팀은 평상시에 서로에 대한 존중과 관심을 나타낸다.
- 3 우리 팀은 도움이 필요한 구성원에게 적극적으로 다가가서 지원한다.
- 4 우리 팀은 서로에 대해 인내심을 갖고 배려하며 신뢰를 쌓아 나간다.
- 5 우리 팀은 팀 구성원들이 협력하며 즐겁게 일할 수 있는 팀 분위기를 조성한다.
- 6 우리 팀은 다른 구성원들의 일에 관심을 가지고 챙겨주며 자주 대화를 나눈다.
- 7 우리 팀은 다른 구성원들의 일을 내 일처럼 생각하고 기꺼이 도우려고 한다.

---

자발적 업무 수행

- 1 우리 팀은 팀 업무에 관한 전략(예: 작업 방법, 역할, 작업 흐름, 스케줄 등) 수립 과정에 적극적으로 참여한다.
- 2 우리 팀은 팀의 업무가 원활히 흘러갈 수 있도록 자발적으로 업무를 수행한다.
- 3 우리 팀은 팀의 목표 및 계획 수립, 자원 배분 작업에 적극적으로 동참한다.
- 4 우리 팀은 팀의 업무에 필요한 정보와 자료를 자발적으로 찾아 공유한다.
- 5 우리 팀은 팀 문제(과업 및 관계 등) 해결에 필요한 자신의 지식과 경험을 적극적으로 공유한다.
- 6 우리 팀은 팀 내에서 문제가 발생하면 서로 머리를 맞대고 해결 방안들을 논의한다.
- 7 우리 팀은 팀 문제 해결에 적극적으로 협력하고 서로의 의견을 조율한다.

---

수평적 업무 상호작용

- 1 우리 팀은 효과적인 팀 운영을 위한 방안들에 대해 자유롭게 발언한다.
  - 2 우리 팀은 상호 대등한 입장에서 팀 및 개인의 발전을 위한 피드백을 자유롭게 주고 받는다.
  - 3 우리 팀은 팀 업무 수행과정이나 결과물에서 문제점을 발견하면 직위에 상관없이 자유롭게 공유한다.
  - 4 우리 팀은 수행이 미흡한 구성원에게 수행 향상을 위한 조언과 피드백을 편하게 할 수 있다.
  - 5 우리 팀은 평등한 분위기에서 누구나 업무와 관련된 자신의 아이디어, 생각, 느낌 등을 자유롭게 나눈다.
  - 6 우리 팀은 긍정 및 부정 피드백 모두 가치 있게 여기고 스스럼없이 공유한다.
  - 7 우리 팀은 더 나은 일처리를 위해 지위고하에 상관없이 모든 구성원의 의견을 반영하고자 한다.
-