

팀 기반 공유 리더십 척도의 타당화 연구*

주 영 경 김 명 소†

호서대학교

본 연구의 목적은 최근 개발된 공유 리더십(Shared Leadership) 척도(네 개 요인의 28문항)에 대해 국내 현직자를 대상으로 타당화를 실시하는 것이다. 구체적으로 (1) 공유 리더십 척도의 요인구조를 확인하고, (2) 유사개념과의 변별성을 통한 수렴 및 변별 타당도를 검증한 후, (3) 법칙론적 관계망(Nomological Network) 구축을 기반으로 개인 및 팀 수준의 예측변인과 준거변인과의 관련성을 확인하고자 한다. 이를 위해 국내 다양한 조직 및 직군에 종사하는 417명이 온라인 설문에 참여하였다. 특히, 다수준 구성개념 타당화를 위해 이들 중 현재 팀(4명~15명 규모)으로 업무를 수행하고 있는 50개 팀(278명)에 대해서 팀 수준 분석을 실시하였다. 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 탐색적 및 확인적 요인분석 결과, 4요인 구조가 확인되었다. 구체적으로 탐색적 요인분석을 통해 요인 부하량이 다소 낮은 네 개 문항(요인별 한 개)을 제외하고, 24개 문항으로 탐색적 및 확인적 요인분석을 실시한 결과 4요인 구조 모형이 가장 적합한 것으로 나타났다. 둘째, 상관분석, 확인적 요인분석, 위계적 회귀분석 등을 활용하여 공유 리더십과 유사개념(팀 임파워먼트, 팀 적응수행)과의 수렴 및 변별 타당도를 확인하였다. 마지막으로 법칙론적 관계망에서 공유 리더십의 예측변인 및 준거변인과의 관계를 개인 및 팀 수준에서 확인한 결과, 변혁적 리더십, 조직의 권한위임, 과업 상호의존성이 공유 리더십의 예측변인으로 나타났다. 또한, 공유 리더십은 팀 효능감, 팀 혁신행동, 팀 수행, 팀 만족 등 다양한 팀 효과성 준거변인과 유의한 관련성을 보였다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 팀 기반 공유 리더십 척도 타당화 연구의 시사점, 제한점 및 후속 연구 방향을 논의하였다.

주요어 : 공유 리더십, 타당화, 변별 타당도, 법칙론적 관계망, 다수준 분석

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

† 교신저자 : 김명소, 호서대학교 산업심리학과 교수, E-mail: mskim@hoseo.edu

 Copyright © 2023, 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.

기업 환경의 복잡성을 감안할 때 최고 지도자가 모든 답을 갖고 있으리라 기대하는 것은 비현실적이며(Carson et al., 2007; Hiller et al., 2006), 한 명의 리더가 팀에 필요한 모든 리더십 기능을 성공적으로 수행하기 어려워졌다(Day et al., 2004). 공식적 지위에 의한 하향적, 수직적 형태의 리더십 영향력은 더 많은 횡방향 및 비공식적 리더십에 의해 보완된다(DeRue & Ashford, 2010). 이에 팀 프로세스와 리더십에 대한 연구는 집단적 또는 공유된 형태의 팀 리더십에 초점을 맞추기 시작하였다. 특히 팀 구성원들이 수평적으로 상호작용하는 내부적이며 비공식적인 리더십(Morgeson et al., 2010)인 공유 리더십의 중요성이 부각되었다(Pearce & Conger, 2003).

공유 리더십은 팀 목표를 성공적으로 달성하기 위해 구성원들이 주도적 역할과 후속적 역할을 동시에 수행하며(Chiu et al., 2016) 팀 효과성에 긍정적 영향을 미친다. 공식적으로 임명된 팀 리더에 의한 리더십이 수직적 리더십이라면(Morgeson et al., 2010), 공유 리더십은 팀 구성원 간의 수평적 리더십을 의미한다(Holbeche, 2018). 공유 리더십에서 리더십 역할의 집단적 발생은 모든 구성원이 동시에 리더와 팔로워가 되는 것이다(Carson et al., 2007). 즉, 구성원은 다른 구성원들의 요구를 파악하고, 이들의 의견을 바탕으로 행동하며 자신의 업무전략을 조정하는 데 집단적으로 참여한다(Gu et al., 2022). 이를 통해 리더와 구성원이라는 관계에서 벗어나 전문성을 변화의 동력으로 삼고 공식적/비공식적 네트워크를 통해 집단의 효율성을 높일 수 있다.

이러한 공유 리더십은 팀 수행(Carson et al., 2007), 팀 창의성(Ali et al., 2020), 혁신(Hoch, 2013), 팀 신뢰(Drescher et al., 2014), 팀 학습

행동(Wang et al., 2017), 팀 만족도(Serban & Roberts, 2016) 등 여러 팀 결과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공식적 리더가 있는 팀에서 수직적 리더십과 공유 리더십은 공존할 수 있으며, 공유 리더십은 수직적 리더십의 리더십 기능을 보완한다(Ensley et al., 2006). Ensley 등(2006)에서 공유 리더십은 팀 성과에 대해 리더의 수직적 리더십을 통제하고도 유의한 증분 설명량을 보여주었다. 선행 연구들은 팀 효과성에 있어서 공유 리더십이 전통적인 수직적 리더십과는 차별화되는 중요한 예측변인이라는 것을 강조한다.

한편 공유 리더십 연구는 아직 초기 단계로 개념 및 조작적 정의에 관한 연구자들의 합의가 이루어지지 않았다. 특히 연구자들은 공유 리더십을 어떻게 측정할 것인가란 과제에 직면하였다(Hoch & Kozlowski, 2014). 선행연구에서 소셜 네트워크(social network) 접근법, 게임 시뮬레이션 등 공유 리더십을 측정하기 위한 다양한 방법이 시도되었다. 그러나 소셜 네트워크 접근법은 리더십의 의미 및 행동을 설명하지 않기 때문에 팀 구성원 간 서로 다른 것들이 고려되었을 가능성이 있다(Carson et al., 2007). 선행연구는 통합(aggregate) 접근법 연구에서 팀 구성원이 제공하는 리더십 특성을 포착하는 개념화의 노력이 필요하다고 강조했다(Carson et al., 2007).

한편, 공유 리더십의 체계적인 척도 개발이나 타당화 연구는 거의 수행되지 않았다. 공유 리더십은 팀 구성원에 의해 리더십 책임이 공유된다고 보는데(Morgeson et al., 2010), 선행 척도는 효과적인 관리자의 역할을 바탕으로 개발되었다(Hiller et al., 2006). 또한 공유 리더십의 개념 정의인 ‘리더십의 권력과 책임감 공유’(Ali et al., 2020, p. 407), ‘팀 목표 추구를

위해 팀 구성원 사이에 팀 리더십 기능의 자발적 공유'(Nicolaidis et al., 2014, p. 924)와 같은 내용을 포함하고 있지 않다.

이에 주영경과 김명소(2022)의 연구에서는 팀 구성원이 제공하는 리더십 특성 영역으로 공유 리더십을 구체화하고, 공유 리더십의 선행연구, 관련 문헌 검토와 심층 인터뷰 결과에 따라 공유 리더십을 조작적으로 정의하였다. 그리고 세 개의 선행 척도와 심층 인터뷰 결과를 반영하여 네 개 하위요인과 28문항으로 구성된 공유 리더십 척도를 개발했다. 구체적으로 선행 척도들(Hiller et al., 2006; Hoch & Kozlowski, 2014; Morgeson et al., 2010)의 문항을 기본으로 유사한 내용은 통합하고, 심층 인터뷰에서 도출된 공유 리더십의 행동 진술문을 반영하여 예비 문항을 구성하였다. 그리고 최근 척도 개발에서 중요성이 강조되고 있는 내용타당도에 대한 경험적 증거 확인을 위해(Colquitt et al., 2019) 전문가와 현직자 두 집단을 대상으로 두 가지 방법의 내용타당도 검증을 하였다. 하지만 위 척도에 대한 다양한 타당도 검증을 수행하여 구성개념 타당도를 뒷받침하는 추가 증거(내적 구조, 수렴 및 변별 타당도, 준거관련 타당도 등) 확보가 필요하다.

또한 공유 리더십과 이론적 관계를 가지는 변인들(예측 및 준거변인)과의 관계를 검증할 필요가 있다. 최근 척도 타당화 과정에서 활용되고 있는 법칙론적 관계망(Nomological Network)은 이론적 틀에 근거하여 초점 구성개념과 다른 변인들간의 관계를 확인하는 것을 의미한다(Djurdjevic et al., 2017). 예측변인으로는 다수의 연구에서 변혁적 리더십을 확인하였다(Klasmeier & Rowold, 2020). 그리고 참여적 리더십(Ali et al., 2020), 권한 위임(Hoch &

Dulebohn, 2013), 과업과 목표 상호의존성(Fausing et al., 2015), 과업 응집성(Serban & Roberts, 2016) 등이 공유 리더십의 예측변인으로 대두되고 있다. 준거변인에서는 팀 효과성에 대한 공유 리더십의 긍정적 영향력이 검증되었는데, 팀 수행(Carson et al., 2007; Chiu et al., 2016), 팀 만족(Serban & Roberts, 2016) 등이 확인되었다.

한편 공유 리더십은 구성개념의 측정 수준과 개념적 수준이 불일치 하는 문제가 발생하고 있다. 대부분 공유 리더십은 팀 특성으로 정의되고, 집단 수준으로 연구되고 있으나(Carson et al., 2007), 집단 수준 구성개념으로서의 타당도 증거는 거의 없고, 특히 국내에서는 개인 수준에서도 측정 및 연구되고 있다(구인성, 정기수, 2019). 따라서 공유 리더십을 그룹 수준에서도 연구할 수 있도록 그룹 수준 구성개념으로의 타당도 증거가 필요하다.

공유 리더십

공유 리더십은 팀 내의 다른 구성원과 수평적으로 상호작용하는 내부적이며 비공식적인 리더십에 해당한다(Morgeson et al., 2010). Yukl(2010)는 리더십을 영향력이 공유되는 과정으로 보는 경우, 리더십이 사회 시스템에서 형성되어 구성원들 간에 확산되는 과정으로 간주한다. 이 관점은 집단 내에서 모든 구성원이 상황에 따라 리더십을 발휘할 수 있다고 보는 것이다(한태영 외, 2020). 공유 리더십은 대표적으로 '집단이나 조직 목표 또는 둘 모두의 성취를 위해 서로를 이끄는 것을 목적으로 하는 집단 내 개인 간 역동적, 상호적 영향 프로세스' 라고 정의된다(Pearce & Conger, 2003, p. 1). 공유 리더십은 리더십이 공식적인

리더의 역할이 아니라 팀원들이 리더십 책임을 분담해 팀을 이끌어 나가는 상호작용이다(Hiller et al., 2006). 그리고 여러 팀 구성원들에게 리더십 영향력을 분산시킴으로써 발생하는 창발적(emergent) 팀 속성으로 정의되기도 하였다(Carson et al., 2007). 팀의 기능적 리더십 관점에서 공유 리더십은 내부 및 비공식적 리더십으로 구분하고, 팀 구성원 간 리더십 책임이 공유되거나 특정 팀 구성원이 리더로서 비공식적으로 등장할 때 발생한다고 보았다(Morgeson et al., 2010).

적응(adaptive) 리더십 이론에서 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 했다(DeRue, 2011). 주영경과 김명소(2022)의 연구는 이러한 다양한 정의 및 개념을 정리하여 공유 리더십을 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.

공유 리더십 척도의 구성요인

공유 리더십의 요인은 Hiller 등(2006)의 연구에서는 계획과 조직화, 문제해결, 지원과 배려, 개발과 멘토링 네 개 하위요인으로, Hoch와 Kozlowski(2014) 연구에서는 팀 학습, 팀 지지, 구성원 간 교환관계로 구성되어 있다. Morgeson과 동료들(2010)은 공유 리더십에 가장 적합한 팀 리더십 기능으로 구조화와 계획,

피드백 제공, 팀 과업수행, 문제해결, 사회적 풍토 지지를 제시하고 있다. 이에 주영경과 김명소(2022)의 연구는 선행 공유 리더십의 정의와 개념, 위 세 개 연구의 구성요인과 척도, 그리고 현직자 심층 인터뷰를 통해 공유 리더십의 하위요인 및 문항을 개발하고 내용타당도를 검증하여 다음 네 개 하위요인으로 척도를 구성했다.

본 척도는 Hiller 등(2006)이 제시한 계획과 조직화, 지원과 배려, 문제해결과 Hoch 등(2014)의 팀 학습, 팀 지지, 구성원 교환관계 그리고 Morgeson 등(2010)이 공유 리더십에 가장 적합한 팀 리더십 기능으로 제시한 구조화와 계획, 피드백 제공, 팀 과업수행, 문제해결, 사회적 풍토 지지의 내용을 포함하고 있다. 한편 이들 척도와의 가장 큰 차이점은 공동 리더 정체성 요인이 포함된 것이다(주영경, 김명소, 2022).

첫 번째, ‘공동 리더 정체성’은 상황 또는 과제 특성에 따라 팀 구성원 누구나 자신을 리더라고 인식하여 기꺼이 리더의 역할과 책임을 맡고, 동시에 다른 구성원들의 리더십도 수용하고 인정하는 팀 특성이다(주영경, 김명소, 2022). ‘공동 리더 정체성’ 요인은 선행 척도에는 없는 요인으로 Hinkin(1998)의 문항 개발 지침에 의해 공유 리더십의 정의와 심층 인터뷰를 통해 도출되었다. 따라서 팀 구성원들이 리더십의 책임을 분담해 팀을 이끌어 나가는 상호작용(Hiller et al., 2006), 그룹 구성원이 상호 인정되고 집단적으로 지지되는 내부화된 리더십 정체성(DeRue, 2011) 등 선행척도에서 고려하지 않은 공유 리더십의 정의 영역을 포함한다.

두 번째, ‘지지와 배려’는 다른 구성원의 의견이나 요구에 귀 기울이고, 도움이 필요할

경우 적극적으로 지원하며 공동 작업을 용이하게 하는 팀 분위기를 조성하는 팀 특성이다(주영경, 김명소, 2022). 지지와 배려 요인은 팀원을 지원하고 끈기 있게 행동하며, 집단적 팀 분위기를 조성, 다른 팀원들의 이야기를 듣고 격려하는 선행연구의 지지와 배려 요인(Hiller et al., 2006)과 유사하다. 팀 지지 요인(Hoch & Kozlowski, 2014)의 정서적 동기부여 기능으로 신뢰 구축 및 팀 결속과도 관련이 있으며, Morgeson 등(2010)의 사회적 풍토 지지 요인에서 팀 구성원에게 존중과 관심을 나타내는 것이다.

세 번째, ‘자발적인 업무수행’은 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 특성이다(주영경, 김명소, 2022). Hiller 등(2006)과 Morgeson 등(2010)에서 의사결정 프로세스에 참여, 목표를 설정하고 공유하는 계획화 조직화, 과업 관련 문제 인식과 솔루션 도출에 참여하는 문제해결과 관련된다.

마지막 요인은 ‘수평적 업무 상호작용’으로, 업무와 관련해서는 평등한 분위기에서 팀에 도움이 되는 것(예: 개선방안, 피드백 등)에 대한 서로의 생각을 자유롭게 공유하며 상호 성장을 추구하는 팀 특성이다(주영경, 김명소, 2022). Morgeson 등(2010)이 제시한 팀원들이 자신의 수행을 평가하고 시간이 지남에 따라 발전할 수 있도록 돕는 피드백 제공을 포함한다. 또한, Hiller 등(2006)의 팀원들이 서로 배우고 가르치는 개발 및 멘토링의 내용과 관련이 있다.

공유 리더십의 유사개념

팀 임파워먼트

팀 임파워먼트는 동기부여 구조로, 팀원들이 팀 과제에 대해 평가한 결과 높은 수준의 의미, 자율성, 영향 및 효과를 그들에게 제공함으로써 직무 동기부여 수준이 높아진 집단적 경험을 의미한다(Kirkman & Rosen, 1997). 동적인 관점에서 팀의 개발 및 성과 주기의 단계에 따라 팀 프로세스에 선행하거나 따르는 창발적 상태로 볼 수 있다(Marks et al., 2001). 이러한 관점에서 팀 임파워먼트는 팀원들이 영향력을 행사하도록 동기를 부여함으로써 공유 리더십의 개발을 촉진할 수 있다. 반면에 공유 리더십은 팀의 발전 단계에 따라 구성원의 의미 부여, 자율성, 영향 또는 효력 등을 높임으로써 팀 임파워먼트 강화로 이어질 수도 있다. 그러나 팀은 높은 수준의 임파워먼트를 경험할 수 있지만, 팀 구성원들이 보여주는 공유 리더십 행동은 거의 없고 강력한 외부 리더를 여전히 가지고 있다는 것에서 공유 리더십과 차이가 있다(Carson et al., 2007). 따라서 팀 임파워먼트는 팀 리더십을 공유하기 위한 필요조건이나 충분조건은 아니다(Ziegert, 2005).

팀 적응수행

팀 적응수행은 팀 네트워크를 선택하거나 새로운 틀을 고안해 냄으로써 상호의존성과 수행을 조화롭게 만드는 행동이다(한태영, 2005). 팀 구성원들이 시기적절하고 신속하게 적합한 네트워크를 선택하고, 핵심 구성원의 부재 또는 업무 흐름 변경 시 팀의 틀을 재빠르게 변경하여 새로운 네트워크를 신속하게 만들어내고, 병목현상이나 과부하를 피하기

위해 활동의 속도와 순서를 조율할 때 팀 수준의 적응수행이 촉진된다고 본다(한태영, 2005). Mathieu 등(2017)은 팀 관련 구성개념 영역에서 공유 리더십과 적응력(adaptability)을 같은 영역으로 분류하고 있다. 팀 적응력은 팀 적응수행으로 측정되고 있다(Marques-Quinteiro et al., 2020). 적응력을 가진 팀 구성원들이어야 권력과 권한을 공유하는 공유 리더십이 가능하게 되며 공유 리더십은 현재 팀에게 요구되는 내적 또는 외적 요구에 대한 적응적 대응이다(Burke et al., 2003). 이렇듯 공유 리더십과 팀 적응수행은 팀 구성원들이 상호의존적으로 지원하는 협력적 특성에서 유사성이 있다. 한편, 공유 리더십은 구성원 누구나 리더라는 인식으로 리더의 책임이 공유된다는 점에서 팀 적응수행과 차이가 있다.

공유 리더십의 법칙론적 관계망

최도 개발 및 타당화 프로세스에서 법칙론적 관계망은 예측 및 준거와 이론적으로 관련이 있는 범위로 검증된다(Djurđević et al., 2017). 이러한 관계는 기존 이론을 기반으로 해야 하며, 상관관계나 회귀분석을 사용하여 조사할 수 있다(Hinkin, 1998). 먼저 공유 리더십은 변혁적 리더십(Klasmeier & Rowold, 2020), 리더의 겸손성(Chiu et al., 2016), 참여적 리더십(Ali et al., 2020), 임파워링 리더(Fausing et al., 2015) 등의 수직적 영향에 의해 예측되는 것으로 나타났다. 팀 특성과 구성 또한 공유 리더십의 중요한 선행 요소일 수 있다(Pearce & Conger, 2003). 선행연구에서는 내부 팀 환경(Carson et al., 2007), 과업 및 목표 상호의존성(Fausing et al., 2015), 팀 응집성, 조직지원지각(Klasmeier & Rowold, 2020) 등이 제시되었다.

공유 리더십의 예측변인 관련 연구는 아직 초기 단계이며(Zhu et al., 2018) 변혁적 리더십과 같이 경험적으로 검증된 예측변인이 거의 없다. 특히 조직 차원의 개입인 조직지원인식과 조직의 권한위임 중 구성원의 복지를 위해 관심을 보이는 조직지원인식보다는 업무수행에서의 범위와 판단의 자율성을 증대시키는 조직의 권한위임(이동선, 유태용, 2011)이 공유 리더십을 더 잘 예측할 것으로 생각할 수 있다. 따라서 본 연구는 리더십 특성으로 변혁적 리더십, 조직 차원의 수직적 영향력으로 조직의 권한위임, 팀 특성 중 과업 상호의존성을 예측변인으로 검토하고자 한다.

한편, 팀 관련 준거변인에 대한 공유 리더십의 긍정적 영향력은 다수 검증되었다. 공유 리더십과 팀 수행 사이의 정적 관계는 프로젝트 팀(Hoch et al., 2010), 지식 및 제조 팀(Fausing et al., 2015), 작업 팀(Chiu et al., 2016) 등 다양한 맥락에서 검증되었다. 이 외에도 팀 신뢰, 팀 학습 행동, 팀 만족도(Serban & Roberts, 2016)에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. Wu와 Chen(2020)의 메타분석에서도 공유 리더십과 팀 효과성(팀 프로세스, 태도, 팀 인지, 팀 수행) 사이에 정적 관련성이 확인되었다. 따라서 본 연구에서는 팀 효능감, 팀 혁신행동, 팀 수행, 팀 만족과 공유 리더십의 관계를 분석해보고자 한다(그림 1).

공유 리더십의 예측변인

변혁적 리더십

수직적 리더십으로 변혁적 리더는 구성원들이 업무에 대해 주인의식을 갖도록 하고 의미를 부여하게 함으로써 그들이 더 나은 수행을 하도록 돕는다(Jex & Britt, 2014). 특히 열정을

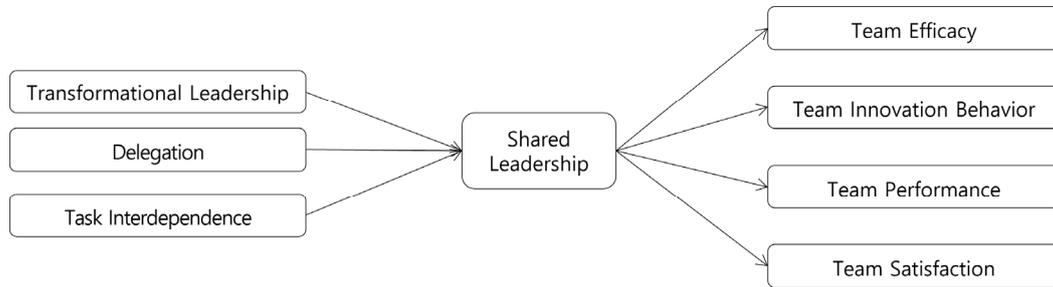


Figure 1. Shared Leadership and Its Nomological Network

가지고 마음을 다해 업무를 수행하는 행동은 팀원들이 리더십 책임을 분담해 팀을 이끌며 (Hiller et al., 2006), 공유 리더십을 개발하는데 중요한 영향을 미칠 수 있다.

구성원의 동기를 유발하고 자신의 능력을 확장하며 전형적인 성과를 넘어서도록 자극하는 변혁적 리더의 특성과 행동(Judge & Piccolo, 2004)이 구성원들로 하여금 공유 리더십 과정에 참여하게 하는 것으로 해석할 수 있다. 또한 사회학습이론(Bandura, 1977)을 바탕으로 변혁적 리더는 팀원들의 역할 모델이 되어 팀원들 각자가 가진 역량과 지식을 기반으로 리더십을 발휘하도록 할 수 있다(김문주 & 정예지, 2016). 구성원의 요구에 관심을 가지는 특성은 다른 팀 구성원의 리더십 영향도 받아들일 가능성(DeRue & Ashford, 2010)을 높여 준다. Pearce와 Sims(2002)은 수직적 리더십과 공유 리더십이 함께 팀 효과성에 영향을 미친다는 것을 보여주었고, 다수의 연구에서 변혁적 리더십이 공유 리더십의 예측변인으로 밝혀졌다(Hoch, 2013; 김문주, 정예지, 2016).

조직의 권한위임

권한위임은 구성원들에게 중요한 업무를 할당하고 결정에 대한 책임을 위임하며, 업무 수행 범위와 판단의 자율성을 증대하고, 관리

자의 승인 없이 행동할 수 있는 권한을 포함하는 복합적 과정이다(Yukl, 2010). 조직의 권한위임에서 책임과 자율성의 특성은 팀 구성원들이 책임을 분담해 팀을 이끌어 나가고 (Hiller et al., 2006), 팀 리더십 기능이 구성원들에게 자발적으로 공유되도록(Nicolaidis et al., 2014) 촉진할 수 있다. 권한위임은 직무특성 이론에서 언급한 직무의 핵심차원 중 자율성과 밀접하게 관련되어 있다(이동선, 유태용, 2011). 수직적 영향력의 권한위임은 구성원에게 업무에서 자율성을 증대시키고(Hoch & Dulebohn, 2013), 자율성 강화는 공유 리더십을 촉진할 수 있다(Carson et al., 2007). 구성원들에게 권한, 책임, 리더십을 이전하여, 각자의 리더십을 발휘하고 다른 구성원의 리더십 또한 수용할 의사가 더 높아지게 하기 때문이다(Fausing et al., 2015).

이렇듯 권한위임은 팀 리더십을 공유하기 위한 필요조건으로(Ziegert, 2005), 조직 차원에서 책임과 자율성을 위임받으면, 스스로 리더십의 영향력을 발휘하고 동료의 리더십도 받아들이는 공유 리더십에 참여하게 될 것이다. Pearce 등(2008)은 공유 리더십 창출을 위해서는 최고 경영자(CEO)의 권한부여 리더십이 효과가 있다고 강조했는데, 이는 권한부여가 구성원들이 직접적인 감독 없이 자율적으로 생

각 및 행동할 수 있도록 장려하며, 자신의 업무에 책임을 질 수 있게 하기 때문이다.

과업 상호의존성

과업 상호의존성은 팀 구성원들이 과업을 수행하기 위해 서로에게 의존해야 하는 정도와 관련이 있다(Jex & Britt, 2014). Fausing 등(2015)에 의하면 공유 리더십은 팀원 간 리더십에 의존하기 때문에 상호 협력하고 상호작용하며 서로를 지도하고 영향을 미친다. 그러므로 상호의존성은 공유 리더십이 효과적으로 등장하고 지속되기 위해 필요한 내부 팀 조건이다. 과업 상호의존성이 팀의 효과성의 결정요인인 것과 유사하게, Wassenar와 Pearce(2012)는 공유 리더십이 관련된 개인들 사이에 상호의존성이 있는 과업에서 적용된다고 하였다. Pearce와 Sims(2000)도 과업 상호의존성 수준이 공유 리더십의 효과성을 예측한다고 제안하였다. 구성원들 간의 조정, 동기화를 돕고, 팀 목표를 달성하기 위한 구성원의 기여를 통합하게 하기 때문이다(Zaccaro et al., 2001). 이처럼 과업 상호의존성은 집단 내 개인간 상호작용적 영향 프로세스이므로(Pearce & Conger, 2003), 구성원이 상호 인정되고 집단적으로 지지되어야 하며(DeRue & Ashford, 2010), 팀 목표달성을 위한 상호 의존에서 발생하는(Chiu et al., 2016) 공유 리더십과 관련 있을 것이다.

공유 리더십의 준거변인

팀 효능감

팀 효능감은 자기효능감에서 확장된 개념으로 소속 팀이 직무와 관련된 활동들을 성공적으로 수행할 것이라는 팀 능력에 대한 구성원의 신념을 의미한다(Walumbwa et al., 2004). 팀

구성원은 공유 리더십 참여를 통해 효율적인 팀 기능을 수행할 수 있다는 자신감이 증가될 수 있다. Nicolaidis 등(2014)은 공유 리더십이 집단적 효능감을 통해 팀 수행에 영향을 미친다고 주장하였다. 유사하게 황승오(2020)의 연구에서도 공유 리더십은 팀 효능감을 통해 팀 창의성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. Bergman 등(2012)에서도 공유 리더십이 활성화된 팀이 더 높은 집단 내 신뢰 및 응집력을 경험한다고 하는 것과도 비슷하다.

팀 혁신행동

혁신행동은 그룹 및 조직에 이익을 주기 위해 의도적으로 새로운 아이디어를 생성, 도입 및 적용하는 것이다(Janssen, 2000). 팀 혁신행동은 팀원들이 혁신적 성과 달성을 위해 업무를 수행하는 과정에서 아이디어를 생성하고 아이디어에 대한 지원을 획득하며, 아이디어를 현실화하는 것을 의미한다(오진주, 2019). 높은 수준의 공유 리더십 하에서 팀원들은 아이디어를 제공하고 다른 팀원들이 고유한 정보에 접근할 수 있도록 할 가능성이 높다. 따라서 팀 전체가 더 많은 아이디어를 보유하고 더 높은 수준의 창의성과 아이디어 생성을 이끌 것이다(Hoch, 2013). 유사하게 공유 리더십이 팀 창의성 증가에 기여한다는 것이 밝혀졌다(Klasmeier & Rowold, 2020; Ali et al., 2020).

팀 수행

팀 수행은 팀이 목표 혹은 주어진 과업을 성취하는 범위로 정의된다(Devine & Philips, 2001). 공유 리더십은 팀이 이용할 수 있는 중요한 무형 자원이므로 복잡한 업무에서 팀의 성과를 향상시킨다(Wang & Zhang, 2014). Pearce와 Sims(2002)는 변화 관리(change

management) 팀 맥락에서 공유 리더십이 매니저, 내부 고객 및 팀원의 다양한 관점에서 평가된 일곱 개 요인(예: 결과물 효과성, 대인관계 효과성 등)이 팀 효과성(effectiveness)에 정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. Carson 등(2007)은 컨설팅 팀에서 공유 리더십이 고객에 의해 평가된 팀 효과성에 정적인 영향을 미친다는 것을 검증했다. 국내에서도 팀 성과(김문주, 정예지, 2016)가 공유 리더십의 결과변인으로 가장 많이 연구되었다. 본 연구에서 팀 수행은 팀 구성원의 행동이 아닌 팀의 제품 및 서비스의 질, 작업 우수성, 일정 및 예산 준수 등 팀 효과성 측면에 초점을 맞추고 있다.

팀 만족

팀 만족은 팀 구성원들이 팀에 대해 느끼는 전반적인 만족도라고 정의할 수 있다(노현재 외, 2011). 리더십을 공유하는 과정은 신뢰, 개인적 상호작용, 역할 명확성, 만족과 같은 정서적 과정과 관련이 있는 것으로 나타났다(Drescher et al., 2014). 따라서 Wang 등(2014)은 공유 리더십이 태도 결과 및 행동과 밀접한 관련이 있다고 하였다. Drescher와 Garbers(2016), Serban과 Roberts(2016)는 공유 리더십이 팀원들의 직무만족과 긍정적인 관련이 있음을 보여주었다. 허윤정 등(2019)도 공유 리더십이 팀 만족에 긍정적인 효과가 있음을 밝혔다.

다수준(multi-level) 구성개념 타당화

대부분의 연구는 공유 리더십의 다수준 특성을 무시하기 때문에 공유 리더십에 대한 정보가 제한적일 수 있다(Klasmeier & Rowold,

2020). 공유 리더십은 개인 수준의 리더십 행동 분산이 그룹 수준의 팀 공유 리더십으로 발생하는 창발적 속성(Carson et al., 2007) 개념으로 그룹 수준의 구성개념 타당화가 필요하다. Chen 등(2005)은 다층적 구성개념 타당화를 수행하기 위한 다섯 단계를 제안하였다. 첫 번째 단계는 분석 수준에 따른 구성개념 정의하고 두 번째 단계에서 합산된 구성개념의 속성을 표현한다. 세 번째 단계에서는 분석 수준에서 구성개념의 심리측정적 속성을 결정하고, 네 번째 단계에는 분석 수준에 따른 구성개념 변산성(variability)을 확인한다. 마지막으로 분석 수준에 따른 구성개념의 기능을 검증(예: 법칙론적 관계망)한다. 그룹 수준에서 구성개념의 변산성은 계층 내 상관계수 $ICC(1)$ 값으로 확인할 수 있다. Bliese 등(2019)에 따르면 집단 수준 구성개념 척도를 개발하거나 수정할 때 문항 수준 $ICC(1)$ 값에 대한 정보를 통해 기존의 측정 타당화를 보완할 수 있다. 즉, 문항 별 $ICC(1)$ 값을 조사하여 전체 $ICC(1)$ 값을 저해하는 문항을 제거하는 절차를 수행한다. 해당 절차는 그룹 수준 차이를 포착하는 척도의 능력과 종속변인과의 관계 예측 효과를 향상시킬 수 있는 다수준 측정개념을 개발하는 데 도움이 될 것이다.

본 연구의 공유 리더십 척도는 합산된 구성개념의 속성으로 Kozlowski와 Klein(2000)의 동질 상향의 개념으로 표현한다. 즉, 구성원들이 공동으로 팀의 목표 달성을 위해 필요한 리더십 기능을 수행하는 정도와 리더십 정체성과 책임의 정도를 측정하는 개념으로 정의한다. Chen 등(2005)의 모형에서는 개인 수준의 응답을 팀 수준 변인으로 타당화시키는 참조-전환합의 모형에 가깝다고 할 수 있다. 참조-전환합의 모형의 경우 팀 전체에 대한 개인 평정

치들의 수렴 정도를 평가하고, 합산과정을 통해 팀 수준으로 승화시킨다. 이러한 참조-전환 합의 모형은 개인 수준의 응답을 팀 수준 변인으로 정당화시키는데 가장 대표적으로 사용된다(Chan, 1998). 따라서 본 연구의 공유 리더십 척도는 자기 보고 형태로 개인 수준에서 측정되고, 팀 수준으로 합산한다.

방 법

연구대상 및 자료수집 절차

공유 리더십 척도의 요인구조와 문항의 타당성을 조사하기 위해 국내 다양한 조직 및 직군에 종사하는 417명을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다(H 대학교 IRB의 승인을 받음. 1041231-220311-HR-142-04). 팀 단위 자료수집을 위해 온라인 직장인 커뮤니티 등의 모집 공고를 통해 현재 기업 조직의 팀으로 4명~15명 규모의 팀을 대상으로 설문 조사가 진행되었다. 참여자는 연구자가 제공하는 설문 URL을 통해 연구에 대한 동의 후 조사에 참여하였다(개인별 4,500원 보상 제공). 동일방법편의 가능성을 축소하기 위해 공유 리더십과 결과변인은 1~2주의 간격을 두고 조사했다.

연구 대상자의 성별은 남자 227명(54.4%), 여자 190명(45.6%)이고, 평균연령은 만 34.4세($SD=7.05$)였다. 업종은 제조업 123명(29.5%), 도매 및 소매(유통업) 69명(16.5%), 교육 서비스업 65명(16.5%), 공공행정, 국방 및 사회보장 행정 51명(12.2%), 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업 51명(12.2%), 보건업 및 사회복지 서비스업 25명(6.0%), 금융 및 보험업 15명(3.6%), 건설업 8명(1.9%), 운수업 2명(0.5%),

기타 8명(1.9%)였다. 직군의 경우 사무/행정 175명(42.0%), 연구/개발 113명(27.1%), 생산/기술 49명(11.8%), 서비스 47명(11.3%), 영업 29명(7.0%), 의료 4명(1.0%)이다. 팀 유형은 문제해결팀 230명(55.2%), 자기관리팀 149명(35.7%), 기능횡단팀 25명(6.0%), 가상팀 13명(3.1%)이었다. 학력은 대학교 졸업이 303명(72.7%)로 가장 많았고 석사 졸업 47명(11.3%), 전문대 졸업 39명(9.4%), 고등학교 졸업 22명(5.3%), 박사 이상 6명(1.4%)이다. 팀 평균 재직기간은 3년 3개월, 회사 재직기간은 4년 10개월이었다. 소속 팀의 평균 규모는 8.6명(2~15명)이었다. 직급의 경우 사원 183명(43.9%), 주임/대리급 113명(27.1%), 과장 64명(15.3%), 차장급 이상 57명(13.7%)이었다.

측정도구

공유 리더십

공유 리더십 척도는 주영경과 김명소(2022)의 공동 리더 정체성, 지지와 배려, 자발적 업무수행, 수평적 업무 상호작용의 네 개 요인, 28개 문항을 사용하였다. 문항 예는 ‘우리 팀은 각자의 강점과 경험을 존중하며 서로가 공동의 리더라는 인식을 공유한다.’ 등이다. 척도의 신뢰도(Cronbach's α)는 .962이었다.

팀 적응수행

팀 적응수행은 한태영(2005)의 연구에서 네트워크 선택, 네트워크 고안, 조정 유지, 세 개 하위요인의 14문항을 사용했다. 문항 예는 ‘우리 팀은 예기치 못한 일이 생기면 누가 핵심 역할을 해야 하는지 잘 안다.’ 등이다. 척도의 신뢰도(Cronbach's α)는 .924이었다.

팀 임파워먼트

팀 임파워먼트는 Kirkman 등(2004)의 자신감, 중요성, 자율성, 영향력, 네 개 하위요인의 12문항을 사용했다. 문항 예는 ‘우리 팀은 우리 팀 능력에 자신감을 가지고 있다.’ 등이다. 척도의 신뢰도(Cronbach’s α)는 .897이었다.

변혁적 리더십

변혁적 리더십은 김정남(2009)의 이상적인 영향력, 영감적 동기, 지적 자극, 개별적 배려 네 개 요인, 16개 문항을 사용하였다. 문항의 예는 ‘문제해결 과정에서 서로 다르지만 다양한 관점들을 권장하고 추구한다.’ 등이다. 척도의 신뢰도(Cronbach’s α)는 .941이었다.

과업 상호의존성

과업 상호의존성은 박장섭 등(2017)이 사용한 다섯 문항으로 측정했다. 문항 예는 ‘나는 내 직무를 잘 수행하기 위해서 팀 내 다른 구성원으로부터 정보와 조언이 필요하다.’ 등이다. 요인부하량이 .40 이하인 한 문항을 제외하고 네 개 문항이 사용되었고, 척도의 Cronbach α 값은 .793이다.

조직의 권한위임

조직의 권한위임은 이동선과 유태용(2011)이 사용한 일곱 개 문항을 사용하였다. 문항의 예는 ‘우리 회사는 내가 스스로 업무에서의 문제를 해결하도록 자율성을 제공한다.’ 등이다. 척도의 Cronbach α 값은 .884이었다.

팀 효능감

팀 효능감은 이경수 등(2017)이 사용한 세 개 문항으로 측정했다. 문항 예는 ‘우리 팀은 우리 팀 능력에 자신감을 가지고 있다.’, ‘우

리 팀은 열심히 하면 많은 것을 달성 할 수 있다.’ 등이다. 척도의 신뢰도(Cronbach’s α)는 .781이다.

팀 혁신행동

팀 혁신행동은 Janssen(2000)이 개발하고 오진주(2019)가 팀 수준에 맞게 번안하여 사용한 아홉 문항으로 측정했다. 문항 예는 ‘우리 팀은 업무와 관련된 문제를 해결하기 위해 이전에 없던 새로운 아이디어를 내놓는다.’ 이다. 척도의 신뢰도(Cronbach’s α)는 .932이다.

팀 수행

팀 수행은 박희진(2008)이 사용한 여섯 문항으로 팀 수행을 효율성, 제품 및 서비스의 질, 기술혁신, 작업 우수성, 일정 준수, 예산 준수 측면에서 7점 척도(1 = 매우 저조하다, 7 = 매우 우수하다)로 측정하였다. 이 척도의 신뢰도(Cronbach’s α)는 .844이다.

팀 만족

팀 만족은 노현재 등(2011)이 사용한 다섯 문항으로, 문항 예는 ‘나는 다시 팀을 선택할 기회가 주어진다 해도 지금 팀에 속하고 싶다.’, ‘나는 이 팀에서 업무를 수행하고 있는 것을 만족한다.’이다. 척도의 신뢰도(Cronbach’s α)는 .887이다.

분석방법

공유 리더십 척도의 요인구조를 확인하기 위해 SPSS를 이용하여 28문항에 대해 전체 417명의 대상자 중 무선으로 200명을 추출하여 탐색적 요인분석을 실시하였고, 최대우도 법과 Promax 회전방법이 사용되었다. 최종 요

인에 대한 신뢰도 분석과 하위요인별 상관분석을 실시했다. 나머지 217명의 응답에 대해서 AMOS를 사용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 또한, 공유 리더십과 유사개념들과의 수렴 및 변별 타당도 증거를 수집하기 위해 SPSS를 이용하여 상관분석을 실시하고, AMOS를 통해 확인적 요인분석을 하였다.

마지막으로 법칙론적 관계망 확인을 위한 개인 및 팀 수준 분석에서는 팀 규모 4~15명의 대상자로 네 명 이상의 팀 구성원이 함께 참여한 278명의 응답을 기반으로 공유 리더십의 준거관련 타당도 및 예측변인과의 관계를 확인하였다. 팀 평균 규모는 5.54명이었다. 개인 수준은 SPSS를 사용하여 회귀분석을 실시하였고, 팀 수준은 HLM을 사용하여 Means-as-Outcomes 모형으로 분석하였다.

결 과

공유 리더십 척도의 요인구조

공유 리더십 28개 문항에 대한 탐색적 요인 분석 결과, 기대한 바와 같이 공동 리더 정체성, 지지와 배려, 자발적 업무수행, 수평적 업무 상호작용의 네 개 요인이 도출되었다(부록 1). 그러나 요인부하량이 .40 이하이거나 다른 요인들에 비슷하거나 더 큰 부하량을 보이는 문항들이 있었다. 공동 리더 정체성의 6번 문항이 .290의 낮은 부하량을 보였고, 지지와 배려의 8번 문항 또한 .324의 낮은 부하량을 나타냈다. 자발적 업무수행의 15번 문항은 .451의 부하량을 나타냈으나 지지와 배려 요인에도 .313의 부하량을 보였다. 수평적 업무 상호작용의 22번 문항은 .483의 부하량을 나타냈

나 자발적 업무수행 요인에 더 큰 부하량을 나타냈다. 따라서 탐색적 요인분석 결과를 통해 6, 8, 15, 22번 문항을 제거하였다.

다음으로, 24개 문항에 대해 최대우도 추출 방법과 Promax 회전방법을 이용, 고유값 1.0을 기준으로 탐색적 요인분석을 실시했다(표 1). 그 결과 총 네 개 요인을 확인, 전체 설명변량은 63.52%였다. 요인 1은 지지와 배려에 대한 여섯 개 문항으로 고유값은 12.87, 신뢰도(Cronbach's α)는 .909이었다. 요인 2는 수평적 업무 상호작용에 대한 여섯 개 문항으로 고유값은 1.50이고, 신뢰도(Cronbach's α)는 .912이었다. 요인 3은 자발적 업무수행에 대한 6개 문항으로 고유값은 1.28이고, 신뢰도(Cronbach's α)는 .911이었다. 요인 4는 공동 리더 정체성에 대한 여섯 개 문항으로 고유값은 1.12이고, 신뢰도(Cronbach's α)는 .902로 나타났다.

척도(24개 문항)의 요인구조 타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다(표 2). 분석 결과, 수용 가능성 기준이 TLI, CFI는 .90 이상(Tucker & Lewis, 1973), RMSEA의 경우, .08 이하(Browne & Cudeck, 1993)임을 고려할 때, 1요인 구조는 수용하기 어려운 수준으로 나타났다. 한편 4요인 구조에서는 TLI .959, CFI .963, RMSEA .057로 수용할만한 적합도를 보였다. 위계적 2차 요인모형인 모델 3의 적합도 역시 TLI .956, CFI .961, RMSEA .058로 만족할 만한 수준이었다. 따라서 네 개 요인들의 관계는 1개의 2차 요인에 의하여 잘 설명된다고 할 수 있다.

다음으로, 4요인의 확인적 요인분석 결과를 살펴보면, 모든 CR값이 2보다 크므로 추정치는 모두 유의하다고 볼 수 있다(표 3). 모든 관찰변인이 잠재변인을 적절하게 측정하고 있었다. 또한 잠재변인과 측정변인 간 모든 경

Table 1. EFA Results for the Shared Leadership Scale 24-Items ($n = 200$)

		1	2	3	4	
Identity of a Shared Leader	1	우리 팀은 각자의 강점과 경험을 존중하며 서로가 공동의 리더라는 인식을 공유한다.	.122	.071	.152	.530
	2	우리 팀은 팀 내에서 자신들의 리더십을 발휘할 뿐 아니라 다른 구성원들의 리더십도 적극적으로 받아들인다.	-.020	.047	.220	.640
	3	우리 팀은 상황 또는 과제 특성에 따라(혹은 필요에 따라서) 누구나 리더처럼 생각하고 행동한다.	.000	.089	-.154	.860
	4	우리 팀은 팀 목표 달성을 위해 리더십 역할과 책임을 분담해 팀을 이끌어 나간다.	.074	-.102	.167	.716
	5	우리 팀은 공식 팀장(리더)이 있는 것과 별도로 스스로가 팀의 공동 리더라는 인식 하에 팀 목표나 성과에 대해 남다른 관심을 갖는다.	-.083	.191	.092	.564
	6	우리 팀은 각자의 강점과 전문성 역량을 기반으로 누구나 리더십을 발휘한다.	.014	-.020	-.004	.817
Support and Consideration	7	우리 팀은 평상시에 서로에 대한 존중과 관심을 나타낸다.	.677	-.024	.094	.059
	8	우리 팀은 도움이 필요한 구성원에게 적극적으로 다가가서 지원한다.	.750	.000	.130	-.091
	9	우리 팀은 서로에 대해 인내심을 갖고 배려하며 신뢰를 쌓아 나간다.	.556	.319	.117	-.127
	10	우리 팀은 팀 구성원들이 협력하며 즐겁게 일할 수 있는 팀 분위기를 조성한다.	.649	.152	-.008	.082
	11	우리 팀은 다른 구성원들의 일에 관심을 가지고 챙겨주며 자주 대화를 나눈다.	.874	-.062	-.133	.093
	12	우리 팀은 다른 구성원들의 일을 내 일처럼 생각하고 기꺼이 도우려고 한다.	.857	-.008	-.003	.008
Voluntary Work Performance	13	우리 팀은 팀의 업무가 원활히 흘러갈 수 있도록 자발적으로 업무를 수행한다.	.074	.121	.698	-.057
	14	우리 팀은 팀의 목표 및 계획 수립, 자원 배분 작업에 적극적으로 동참한다.	-.032	.108	.844	-.060
	15	우리 팀은 팀의 업무에 필요한 정보와 자료를 자발적으로 찾아 공유한다.	-.029	.016	.630	.165
	16	우리 팀은 팀 문제(과업 및 관계 등) 해결에 필요한 자신의 지식과 경험을 적극적으로 공유한다.	.274	.045	.452	.075
	17	우리 팀은 팀 내에서 문제가 발생하면 서로 머리를 맞대고 해결 방안들을 논의한다.	.048	-.185	.788	.116
	18	우리 팀은 팀 문제 해결에 적극적으로 협력하고 서로의 의견을 조율한다.	-.025	.017	.864	.005
Horizontal Work Interaction	19	우리 팀은 상호 대등한 입장에서 팀 및 개인의 발전을 위한 피드백을 자유롭게 주고 받는다.	-.034	.625	.251	-.037
	20	우리 팀은 팀 업무 수행과정이나 결과물에서 문제점을 발견하면 직위에 상관없이 자유롭게 공유한다.	.050	.781	-.089	.015
	21	우리 팀은 수행이 미흡한 구성원에게 수행 향상을 위한 조언과 피드백을 편하게 할 수 있다.	.076	.638	-.073	.085
	22	우리 팀은 평등한 분위기에서 누구나 업무와 관련된 자신의 아이디어, 생각, 느낌 등을 자유롭게 나눈다.	-.141	.748	.133	.077
	23	우리 팀은 긍정 및 부정 피드백 모두 가치 있게 여기고 스스로없이 공유한다.	.038	.787	.056	-.069
	24	우리 팀은 더 나은 일처리를 위해 지위고하에 상관없이 모든 구성원의 의견을 반영하고자 한다.	.094	.769	-.135	.158
		고유치	12.87	1.50	1.28	1.12
		총 분산	63.52%			

Note. KMO = .953, $\chi^2 = 3594.368^{***}$, $^{***}p < .001$

Table 2. CFA Fit Index Results for the Shared Leadership Scale 24-Items ($n = 217$)

model	χ^2	df	p	TLI	CFI	RMSEA
model1 (1 factor)	871.514	252	.000	.854	.866	.107
model2 (4 factors)	416.929	246	.000	.959	.963	.057
model3 (higher-order)	430.940	248	.000	.956	.961	.058

Table 3. CFA Results for the Shared Leadership Scale 24-Items ($n = 217$)

Factor	Item	Factor Loading	S.E.	t-value	AVE	CR
Identity of a Shared Leader	SL1	.830			.716	.938
	SL2	.863	.066	15.909***		
	SL3	.848	.067	15.461***		
	SL4	.840	.063	15.250***		
	SL5	.814	.071	14.498***		
	SL6	.881	.065	16.464***		
Support and Consideration	SL7	.877			.714	.937
	SL8	.850	.060	17.124***		
	SL9	.861	.057	17.565***		
	SL10	.839	.061	16.676***		
	SL11	.838	.060	16.642***		
	SL12	.802	.061	15.360***		
Voluntary Work Performance	SL13	.749			.639	.914
	SL14	.791	.095	12.149***		
	SL15	.803	.091	12.376***		
	SL16	.772	.088	11.820***		
	SL17	.854	.093	13.276***		
	SL18	.823	.086	12.725***		
Horizontal Work Interaction	SL19	.736			.649	.917
	SL20	.799	.103	11.903***		
	SL21	.782	.094	11.624***		
	SL22	.844	.097	12.645***		
	SL23	.825	.097	12.336***		
	SL24	.844	.103	12.636***		

Note. $\chi^2(246) = 416.929^{***}$, $\chi^2/df = 1.695$, TLI = .959, CFI = .963, RMSEA = .057, *** $p < .001$

로계수가 유의한 것으로 나타나 요인적재량이 통계적으로 검증되었다. 표준화 계수를 보면 측정문항은 각 요인에 0.736 ~ 0.877의 범위를 나타내고 있어 모두 큰 영향력을 가진 것으로 나타났다. 평균분산추출(AVE)와 개념신뢰도(CR)도 허용기준인 .5와 .7(Hair et al., 2009)을 각각 충족시킴으로써 공유 리더십을 측정하기 위한 네 개 하위요인의 적절성을 확인하였다.

유사개념과의 관련성

수렴 타당도

공유 리더십과 유사개념들과의 상관관계를 분석한 결과, 유사개념들은 비교적 높은 상관관계를 보여 수렴 타당도가 지지되었다. 공유 리더십은 팀 임파워먼트와 .722, 팀 적응수행과 .666의 관련성을 보였다. 공유 리더십 하위요인과 유사개념과의 상관은 .561~.699의 수렴을 보였다. 공동 리더 정체성과 팀 적응수행이 .558로 가장 낮은 상관을 보였고, 자발적 업무수행과 팀 임파워먼트가 .699로 가장 높은 상관을 보였다.

변별 타당도

공유 리더십이 유사개념과 수렴되면서 동시

에 어느 정도 변별되는지를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다(Djurđjevic et al., 2017). 변별 타당도 검증을 위한 모형 구성은 다음과 같았다. 1개념은 공유 리더십과 모두 유사개념이 구분되지 않는 하나의 구성개념이라고 가정하였다. 2개념은 상관분석에서 가장 높은 상관을 보인 팀 임파워먼트와 팀 적응수행을 하나의 구성개념으로 통합한 개념과 공유 리더십으로 구성하였다. 3개념의 경우 공유 리더십, 팀 임파워먼트 팀 적응수행을 모두 독립된 개념으로 간주하는 모형이다. 이를 바탕으로 3개념 모형의 적합도와 다른 모형들의 적합도를 비교하였다.

분석 결과, 표 4와 같이 1개념(TLI .741, CFI .793, RMSEA .213)과 2개념 모형(TLI .862, CFI .892, RMSEA .155)의 적합도 지수는 수용하기 어려웠다. 3개념 모형은 RMSEA가 .099로 적합도가 좀 낮았으나, TLI .944, CFI .962로 적합한 수준으로 나타났다. 구체적으로 요인(개념)의 수가 늘어날수록 적합도가 좋아지고, 자유도가 줄어들지만 χ^2 변화량이 차이가 나 3개념 모형이 가장 적합한 모형임이 밝혀졌다. 대안모형을 비교한 결과 3개념 모형은 1개념, 2개념과 모두 유의한 차이가 확인되었다. 이러한 결과들은 공유 리더십이 유사개념인 팀 임파워먼트, 팀 적응수행과 어느 정도 수렴되면서

Table 4. Results of χ^2 Difference Test ($n = 217$)

model	χ^2	df	p	χ^2/df	TLI	CFI	RMSEA	Difference $\Delta\chi^2$
model1 (1 factor)	474.504	44	.000	10.784	.741	.793	.213	358.840***
model2 (2 factors)	267.339	43	.000	6.217	.862	.892	.155	151.675***
model3 (3 factors)	115.664	37	.000	3.126	.944	.962	.099	

*** $p < .001$

도 변별되는 독립적인 구성개념임을 시사한다.
 법칙론적 관계망

개인 수준의 예측 및 준거변인과의 관계

먼저 공유 리더십과 예측 및 준거변인 간 상관 분석을 실시하였다(표 5). 준거변인의 경우 팀 효능감($r = .561, p < .001$)과 가장 높은 상관을 보였고, 다음으로 팀 혁신행동($r = .514, p < .001$), 팀 만족($r = .492, p < .001$), 팀 수행($r = .444, p < .001$) 순서로 높았다. 예측변인 중에서는 변혁적 리더십($r = .545, p < .001$)과 가장 높은 상관을 나타냈고, 다음으

로 조직의 권한위임($r = .517, p < .001$), 과업 상호의존성($r = .388, p < .001$)과 유의한 상관을 보였다.

예측변인과의 관계를 확인하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과, 변혁적 리더십($\beta = .324, p < .001$), 조직의 권한위임($\beta = .258, p < .001$), 과업 상호의존성($\beta = .203, p < .001$)은 모두 공유 리더십에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(표 6). 이를 통해 개인 수준에서는 이론적 검토를 통해 도출된 모든 예측변인들과의 유의한 관계가 확인되었다.

다음으로 공유 리더십의 준거변인들과의 관

Table 5. Descriptive Statistics and Correlations for Nomological Network Study Variables - Individual Level ($n = 278$)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Shared Leadership	5.50	0.68	(.936)							
2. TL	5.44	0.89	.545***	(.941)						
3. Delegation	5.18	1.01	.517***	.569***	(.793)					
4. Task Interdependence	5.45	0.94	.388***	.368***	.330***	(.884)				
5. Team Efficacy	5.57	0.80	.561***	.694***	.560***	.335***	(.781)			
6. TIB	5.32	0.96	.514***	.800***	.561***	.326***	.714***	(.932)		
7. Team Performance	5.33	0.80	.444***	.663***	.464***	.295***	.587***	.616***	(.844)	
8. Team Satisfaction	5.68	0.90	.492***	.682***	.439***	.309***	.596***	.635***	.666***	(.887)

Note. TL, $n = 251$. TL = Transformational Leadership, TIB = Team Innovation Behavior, *** $p < .001$

Table 6. Multiple Regression Results for Predictor ($n = 278$)

	Shared Leadership		
	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Transformational Leadership	.324	5.281	.000
Delegation	.258	4.192	.000
Task Interdependence	.203	3.723	.000

Table 7. Regression Results for Criterion Variables ($n = 278$)

		Team Efficacy			Team Innovation Behavior		
		β	R^2	ΔR^2	β	R^2	ΔR^2
1	Team Adaptability	.128*	.325	.330***	.217***	.336	.341***
	Team Empowerment	.488***			.427***		
2	Team Adaptability	0.29	.398	.074***	.145*	.374	.039***
	Team Empowerment	.351***			.327***		
	Shared Leadership	.345***			.251***		
		Team Performance			Team Satisfaction		
		β	R^2	ΔR^2	β	R^2	ΔR^2
1	Team Adaptability	.267***	.260	.266***	.142*	.238	.243***
	Team Empowerment	.308***			.395***		
2	Team Adaptability	.208**	.284	.026**	.053	.295	.060***
	Team Empowerment	.227**			.272***		
	Shared Leadership	.205**			.310***		

*** $p < .001$

련성 및 유사개념과의 차별성을 추가로 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 준거변인들에 대해 공유 리더십의 유사개념인 팀 임파워먼트와 팀 적응수행의 설명량을 통제하고도 공유 리더십의 증분 설명량이 모두 유의한 것으로 나타났다(표 7). 준거변인 중에서는 팀 효능감에서 증분 설명량이 가장 높았다($\Delta R^2 = 0.74, p < .001$). 그다음으로는 팀 만족($\Delta R^2 = 0.60, p < .001$), 팀 혁신 행동($\Delta R^2 = 0.39, p < .001$), 팀 수행($\Delta R^2 = 0.26, p < .001$) 순으로 나타났다. 유의한 증분 타당도를 통해 개인 수준에서 공유 리더십과 준거변인들과의 관계를 확인하였고, 동시에 유사개념들과의 구별되는 구성개념임을 재확인하였다.

팀 수준의 예측 및 준거변인과의 관계

개인 수준에서 측정된 변인을 그룹 수준으로 합산되는 것에 대한 정당성을 확보하기 위해 대표적으로 $r_{wg}, ICC(1), ICC(2)$ 가 사용된다. 집단 내 동의도(Within-Group Agreement)를 나타내는 지표인 r_{wg} 는 전통적인 신뢰도와 유사하게 구성개념에 대한 각 집단 별 r_{wg} 값이 기준점인 .70을 초과하는지 확인하는 방법이다. 그러나 r_{wg} 는 집단간 변산을 고려하지 않는다는 점에서 진정한 다수준 신뢰도라고 하기에 부족하다(Kozlowski & Hattrup, 1992). 따라서 집단 간 차이 지표로 이용되는 계층 내 상관관계수인 $ICC(1)$ 과 팀 평균의 신뢰도에 해당하는 $ICC(2)$ 가 함께 분석된다. ICC 는 집단 수준의 분산 비율을 나타내며, 집단 특성에 대한

개인들의 평정치를 기반으로 다층모형에서 적용되고 있다(Bliese, 2000). $ICC(1)$ 의 수용 가능한 범위는 .05에서 .20수준이며, $ICC(2)$ 는 .70 이상일 경우 수용 가능하다(Klein & Koslowski, 2000). $ICC(2)$ 값은 $ICC(1)$ 값과 집단 크기(group size)의 함수에 따라 달라지는데, 만약 $ICC(1)$ 값이 작더라도 집단의 크기가 크다면 $ICC(2)$ 의 값은 크게 나온다(Bliese, 2000).

팀 수준으로 합계의 타당성을 확인하기 위해 r_{wg} , $ICC(1)$, $ICC(2)$ 를 산출한 결과, 공유 리더십 팀 수준으로 합산한 예측 및 준거변인들의 r_{wg} 값은 0.72~0.85의 범위였고, $ICC(1)$ 값은 0.37~0.47, $ICC(2)$ 값은 0.77~0.82 범위로 나타나 그룹 수준으로 합산하는 것이 지지되었다. 따라서 팀으로 자료를 합산하고, 공유 리더십과 예측 및 준거변인 간 상관분석을 실시하였다(표 8). 개인 수준에서와 마찬가지로 예측변인 중 변혁적 리더십($r = .752, p < .001$)과 가장 상관이 높았고, 조직의 권한위임($r = .684, p < .001$), 과업 상호의존성($r = .581, p <$

.001)과도 유의한 상관을 보였다. 준거변인 중 공유 리더십과 팀 효능감($r = .714, p < .001$)이 가장 높은 상관을 보였고, 다음으로 팀 혁신행동($r = .692, p < .001$), 팀 만족($r = .623, p < .001$), 팀 수행($r = .601, p < .001$) 순서로 높았다.

다음으로 팀 수준의 공유 리더십과 예측변인들과의 관계를 확인하기 위해 위계적 선형 모델에서 조직 수준의 특성 변인에 의해 조직 단위의 평균에 영향을 주는 경우 유용한 모형인 평균값을 결과변인으로 다루는 회귀모형(mean-as-outcomes)(손성철 외, 2013)을 사용하였다. 팀 수준에서 세 개 예측변인을 함께 투입하여 공유 리더십의 관계를 확인한 결과 변혁적 리더십은 팀 수준의 공유 리더십에 유의한 영향을 미쳤다($r = .037, p < .001$ (표 9)). 그러나 조직의 권한위임($r = 0.13, ns$)과 과업 상호의존성($r = 0.11, ns$)은 팀 수준의 공유 리더십에 유의한 영향력이 나타나지 않았다. 이러한 결과는 팀 수준에서 변혁적 리더십과 조직

Table 8. Descriptive Statistics and Correlations for Nomological Network Study Variables - Team Level ($n = 50$)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Shared Leadership	5.50	0.50	1						
2. TL	5.38	0.66	.752***	1					
3. Delegation	5.12	0.78	.684***	.812***	1				
4. Task Interdependence	5.41	0.71	.592***	.591***	.566***	1			
5. Team Efficacy	5.52	0.58	.714***	.844***	.742***	.467***	1		
6. TIB	5.26	0.72	.692***	.891***	.814***	.507***	.806***	1	
7. Team Performance	5.31	0.59	.601***	.768***	.703***	.434***	.716***	.771***	1
8. Team Satisfaction	5.63	0.67	.623***	.770***	.644***	.435***	.737***	.779***	.748***

Note. TL = Transformational Leadership, TIB = Team Innovation Behavior, *** $p < .001$

Table 9. HLM Results for Shared Leadership Predictor

Variables	Shared Leadership			
	Null Model		Model 1	
Fixed effect	Coef	SE	Coef	SE
Individual Level				
Intercept	5.49 ^{***}	0.07		
Team Level				
Transformational Leadership			0.37 ^{***}	0.11
Delegation			0.13	0.12
Task Interdependence			0.11	0.07
Random Effect	Variance component	<i>p</i>	Variance component	<i>p</i>
Variance of group level (intercept)	0.19	<.001	0.06	<.001
Variance of individual level (residual)	0.29	<.001	0.29	<.001

Note. Null Model - Level1: $SL_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$; Level2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$

Model 1 - Level1: $SL_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$; Level2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(TL_j) + \gamma_{02}*(DG_j) + \gamma_{03}*(TI_j) + u_{0j}$

SL = Shared Leadership, TL = Transformational Leadership, DG = Delegation, TI = Task Interdependence

^{***}*p* < .001

의 권한위임의 높은 상관($r = .812, p < .001$)과 관련이 있을 수 있다. 이 경우 개별 독립변인의 변량 해석이 모호해질 수 있으므로 추가적으로 과업 상호의존성과 조직의 권한위임 두 개 예측변인만을 투입하여 분석했다. 그 결과 권한위임($r = .033, p < .001$), 과업 상호의존성($r = .021, p < .01$) 모두 팀 수준의 공유 리더십에 유의한 영향력을 보였다.

또한, 팀 수준의 공유 리더십과 준거변인들과의 관계 확인을 위해 선행연구를 참고하여 (Chiu et al., 2016; Klasmeier & Rowold, 2020) 팀 재직기간과 팀 크기를 통제하고 공유 리더십을 2수준 변인으로 투입하여 준거변인에 미치는 영향력을 확인했다. 그 결과, 공유 리더십은 팀 수준의 팀 만족($r = .083, p < .001$),

팀 효능감($r = .079, p < .001$), 팀 혁신행동($r = .093, p < .001$), 팀 수행($r = .067, p < .001$)에 모두 유의한 정적 영향을 미쳤다(표 10).

마지막으로, 그룹 수준 구성개념 척도를 개발할 때 ICC(1) 값에 대한 정보로 측정 타당화의 정보를 보완하라는 Bliese 등(2019)의 권고에 따라 공유 리더십 28문항에 대한 ICC(1)를 계산하였다. 그 결과 각 문항의 ICC(1) 값은 0.13~0.39의 범위를 나타냈다. Bliese 등(2019)이 그룹 수준 측정개념의 개선을 위해 제거한 문항의 ICC(1) 값 0.07~0.09으로 보았을 때, 그룹 수준 측정을 저해하는 문항은 없는 것으로 판단하였다.

Table 10. HLM Results for Shared Leadership Criterion Variables

Variables	Team Efficacy				Team Innovation Behavior			
	Null Model		Model 1		Null Model		Model 3	
	Coef	SE	Coef	SE	Coef	SE	Coef	SE
Individual Level								
Intercept	5.53***	0.08			5.26***	0.10		
Team Level								
Team Tenure			0.03	0.07			0.17**	0.11
Team Size			0.02	0.02			0.05**	0.02
Shared Leadership			0.79***	0.14			0.93***	0.20
Random Effect								
	Variance component	<i>p</i>	Variance component	<i>p</i>	Variance component	<i>p</i>	Variance component	<i>p</i>
Variance of group level (intercept)	0.26	< .001	0.10	< .001	0.42	< .001	0.15	< .001
Variance of individual level (residual)	0.38	< .001	0.37	< .001	0.51	< .001	0.50	< .001
Variables	Team Performance				Team Satisfaction			
	Null Model		Model 3		Null Model		Model 4	
	Coef	SE	Coef	SE	Coef	SE	Coef	SE
Individual Level								
Intercept	5.31***	0.08			5.64***	0.09		
Team Level								
Team Tenure			0.11	0.05			0.01	0.08
Team Size			0.04*	0.02			0.00	0.02
Shared Leadership			0.67***	0.13			0.83**	0.14
Random Effect								
	Variance component	<i>p</i>	Variance component	<i>p</i>	Variance component	<i>p</i>	Variance component	<i>p</i>
Variance of group level (intercept)	0.28	< .001	0.14	< .001	0.35	< .001	0.18	< .001
Variance of individual level (residual)	0.36	< .001	0.36	< .001	0.48	< .001	0.48	< .001

Note. Null Model - Level1: $TEF_{ij} = \beta_0j + r_{ij}$; Level2: $\beta_0j = \gamma_{00} + u_{0j}$

Model 1 - Level1: $TEF_{ij} = \beta_0j + r_{ij}$; Level2: $\beta_0j = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(SL_j) + \gamma_{02}*(TEAMT_j) + \gamma_{03}*(TEAMS_j) + u_{0j}$

Null Model - Level1: $TIB_{ij} = \beta_0j + r_{ij}$; Level2: $\beta_0j = \gamma_{00} + u_{0j}$

Model 2 - Level1: $TIB_{ij} = \beta_0j + r_{ij}$; Level2: $\beta_0j = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(SL_j) + \gamma_{02}*(TEAMT_j) + \gamma_{03}*(TEAMS_j) + u_{0j}$

Null Model - Level1: $TP_{ij} = \beta_0j + r_{ij}$; Level2: $\beta_0j = \gamma_{00} + u_{0j}$

Model 3 - Level1: $TP_{ij} = \beta_0j + r_{ij}$; Level2: $\beta_0j = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(SL_j) + \gamma_{02}*(TEAMT_j) + \gamma_{03}*(TEAMS_j) + u_{0j}$

Null Model - Level1: $TS_{ij} = \beta_0j + r_{ij}$; Level2: $\beta_0j = \gamma_{00} + u_{0j}$

Model 4 - Level1: $TS_{ij} = \beta_0j + r_{ij}$; Level2: $\beta_0j = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(SL_j) + \gamma_{02}*(TEAMT_j) + \gamma_{03}*(TEAMS_j) + u_{0j}$

SL = Shared Leadership, TEF = Team Efficacy, TIB = Team Innovation Behavior,

TP = Team Performance, TS = Team Satisfaction, TEAMT = Team Tenure, TEAMS = Team Size

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

논 의

본 연구의 목적은 국내 직장인을 대상으로 공유 리더십 척도를 타당화하고, 또한 집단 수준의 구성개념으로서의 타당도 증거를 추가로 제시하는 것이다. 본 연구 주요 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 탐색적 및 확인적 요인분석 등을 통해 공유 리더십의 요인구조를 확인하였다. 주영경과 김명소(2022)연구의 공유 리더십 척도 네 개 요인, 28문항에 대한 탐색적 요인분석을 통해 요인 부하량이 .40 이하인 문항 네 개를 제거하였다. 그리고 4요인, 24문항으로 탐색적 요인분석을 실시한 결과 4요인 구조 및 모든 문항의 적합한 요인 부하량을 확인할 수 있었다. 다음으로, 확인적 요인분석을 실시한 결과 4요인 구조 모형이 가장 좋은 적합도 수준을 보여주었다. 위계적 2차 요인 검증 결과 네 개 요인들의 관계가 한 개의 2차 요인에 의하여 잘 설명되는 것으로 확인되었다.

둘째, 다양한 분석방법을 활용하여 공유 리더십과 유사개념과의 수렴 및 변별성을 검증하였다. 공유 리더십과 유사개념(팀 임파워먼트, 팀 적응수행) 간 상관은 .666~.722로 나타나 수렴 타당도가 지지되었다. 확인적 요인분석에서 유사개념과 차별성이 없다고 가정한 1개념, 2개념 모형보다 모두 독립된 개념으로 간주하는 3개념 모형이 통계적으로 유의한 차이를 보여주며 좋은 적합도를 보였다.

셋째, 법칙론적 연결망을 개발하고 준거관련 타당도 및 이론적 예측변인과의 경험적 관계를 확인하였다. 공유 리더십의 예측변인으로 개인 수준에서는 변혁적 리더십, 조직의 권한위임, 과업 상호의존성이 유의했다. 팀 수준에서도 변혁적 리더십의 유의한 영향력을

확인하였다. 팀 수준의 경우 변혁적 리더십과 조직의 권한위임의 높은 상관을 토대로, 변혁적 리더십을 제외하고 추가 분석한 결과 조직의 권한위임과 과업 상호의존성도 공유 리더십에 유의한 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 공유 리더십의 준거변인으로 제안된 팀 효능감, 팀 혁신행동, 팀 수행, 팀 만족감 과도 모두 유의미한 정적 관계를 보였다.

마지막으로 집단 수준(group level) 구성개념의 타당도 추가 증거를 수집하기 위해 Bliese 등(2019)이 최근에 집단 수준 구성개념 타당화 개선을 위해 제시한 문항 수준 ICC(1) 값을 계산하여 확인하였는데, 그룹 수준 측정에 저해되는 문항이 없음을 확인할 수 있었다.

본 연구의 학문적 의의는 다음과 같다. 첫째, 그동안 공유 리더십 척도 개발 및 타당화 연구가 매우 미흡한 상황에서 다양한 관점에서 공유 리더십 척도의 타당화를 시도하였다. 미국심리학회(APA, 2014)에 따르면, 구성개념 타당도 증거로 내용타당도, 내적 구조, 다른 변인과의 관계(수렴 및 변별 타당도, 준거관련 타당도)를 제시해야 한다. 본 연구에서는 공유 리더십 척도의 다양한 타당도 증거를 제시하기 위해 탐색적 및 확인적 요인분석을 통한 요인구조 확인, 유사개념과의 수렴 및 변별 타당도 검증, 예측 및 준거변인과의 관계를 확인하였다는 데 학문적 의의가 있다.

둘째, 지금까지 공유 리더십의 유사개념은 연구자들에 의해 이론적으로 제시된 바 있으나(Carson et al., 2007; Zhu et al., 2018) 그 관계를 경험적으로 확인한 연구는 없었다. 본 연구에서는 상관분석, 확인적 요인분석, 증분 타당도 분석을 통해 공유 리더십과 공유 리더십의 유사개념인 팀 임파워먼트, 팀 적응수행 간의 수렴 및 변별성을 확인하였다. 즉, 공유

리더십이 팀 임파워먼트 및 팀 적응수행과 구별되는 구성개념임을 경험적으로 확인하였다는 데서 본 연구의 의미를 찾을 수 있다.

셋째, 공유 리더십의 법칙론적 연결망 개발을 통해 예측변인과의 경험적 관계를 확인하였다. 우선 공유 리더십의 예측변인으로 잘 알려진 변혁적 리더십은 개인 및 팀 수준에서 공유 리더십과 유의한 관계를 나타냈다. 이는 팀 연구에서 변혁적 리더십이 공유 리더십의 예측변인을 밝힌 기존 연구(Klasmeier & Rowold, 2020; 김문주, 정예지, 2016)를 지지하는 결과이다. 변혁적 리더십은 공동의 목적과 집단 정체성을 촉진할 수 있으며, 팀 구성원 간의 리더십 역량 구축에 도움이 되므로(Kearney & Gebert, 2009) 공유 리더십 또한 촉진할 것이다. 조직의 권한위임과 과업 상호의존성도 개인 및 팀 수준에서 공유 리더십과 유의미한 관련성을 보였으나, 팀 수준의 경우 변혁적 리더십에 대한 증분 타당성을 발견하지 못했다. Klasmeier와 Rowold(2020)에 따르면, 조직 차원의 권한위임과 유사한 변인인 조직지원지각이 팀보다는 전체 조직과 관련되어 있기에 팀 수준의 공유 리더십과는 연관되지 않을 수 있다고 하였다. 한편 과업 상호의존성(Nicolaides et al., 2014)의 경우 공유 리더십과 준거변인의 관계를 조절하는 변인으로 밝혀지기도 했으므로 과업 및 조직 특성은 공유 리더십의 예측변인이면서 조절변인일 가능성이 있다. 공유 리더십의 예측변인에 대한 연구는 아직 부족하므로(Zhu et al., 2018), 보다 많은 추후 연구가 필요하다.

넷째, 공유 리더십의 다양한 준거들에 대한 준거관련 타당도를 확인하였다는 점에서도 학문적 의의가 있다. 구체적으로 선행연구에서 공유 리더십의 준거변인으로 제시된 팀 효능

감, 팀 혁신행동, 팀 수행, 팀 만족감에 대해 개인 및 팀 수준에서 모두 유의한 관련성을 보였다. 이러한 결과는 개인 수준에서 공유 리더십이 조직성공에 긍정적 영향을 미친다는 양인실 등(2017)의 연구 결과를 지지한다. 팀 수준에서도 팀 수행(Hoch & Kozlowski, 2014; Nicolaides et al., 2014), 혁신 행동(Hoch, 2013), 팀 효과성(Daspit et al., 2013), 팀 창의성(Ali et al., 2020), 과업 만족(Serban & Roberts, 2016)에 긍정적 영향을 보여준 선행연구들과 유사한 결과이다. 흥미롭게도 팀 혁신행동에 대한 영향력이 가장 큰 것으로 나타났는데, 이는 팀 수행과 팀 창의성을 준거변인으로 연구한 Klasmeier와 Rowold(2020)의 연구에서 팀 수행보다 팀 창의성과의 관계가 더 강하게 나타난 것과 일관된 결과이다. 창의성, 혁신과 관련하여 공유 리더십은 개방적 커뮤니케이션 환경(Park & Zhu, 2017)을 강화하며, 이는 팀 창의성과 혁신의 중요한 선행 요소이다(Hülsheger et al., 2009). 상호 영향 프로세스와 정보 공유(DeRue, 2011; Hoch, 2014)를 기반으로 공유 리더십에 참여하는 팀은 아이디어와 지식의 교류를 촉진할 수 있다.

마지막으로 집단 수준(group level) 구성개념의 타당도 증거를 수집하기 위해, 위계적 선행 모델을 통해 Chen 등(2005)이 제시한 팀 수준에서 공유 리더십과 관련변인들과의 관계를 확인하고 Bliese 등(2019)이 제안한 문항 수준의 ICC(1) 값을 확인하였다는 점도 의미가 있다. 개인 차원에서 공유 리더십 측정은 개별 팀원이 동료의 리더십 영향력을 인식하고 받아들이는 정도를 의미한다(DeRue & Ashford, 2010). 그러나 팀 구성원의 영향 행동에 대한 개별적 인식과 수용은 팀 차원의 공유 리더십 구조를 형성한다(Kozlowski et al., 2016). 따라서 공유

리더십 척도는 개인 수준, 팀 수준 모두에서 예측 및 준거변인과의 관계 확인이 필요하다.

본 연구 결과는 학문적 의의 외에 실무적으로 기업 현장의 HR 담당자들에게도 다음과 같은 시사점을 제공한다.

첫째, 조직은 최근 효과적인 비공식적 리더십이 경쟁 우위의 원천이라는 것을 인식하고 리더십 개발 노력에 많은 투자를 하고 있는데 (Gu et al., 2022), 본 연구는 팀 효과성을 위해 구성원이 발휘할 수 있는 네 가지 리더십 기능을 밝혔다. 특히 본 공유 리더십 척도는 관찰 가능한 행동 중심으로 문항이 구성되어, 팀의 공유 리더십 수준을 진단하는 도구로 활용할 수 있다. 이를 기반으로 조직 차원에서 네 가지 요인별로 개인 및 팀 수준에서 개발이 필요한 영역을 진단할 수 있을 것이다. 구성원들은 공유 리더십의 구성 요소별로 자신 및 팀이 개발해야 하는 공유 리더십 행동을 관찰, 인식 및 실천할 수 있다. 따라서 HR 실무자는 리더십의 영향력이 분산된 구조적 측면에서 공유 리더십을 고려하는 것(Carson et al., 2007)을 넘어 구성원들에게 공유 리더십의 내용이 무엇인지 구체적인 행동 가이드를 제공할 수 있다.

둘째, 공유 리더십 역량 향상을 위한 교육 프로그램 개발에 도움을 줄 수 있다. 팀 효과성을 위한 팀 구성원의 팀 리더십 기능에 초점을 맞추어 공동 리더 정체성, 지지와 배려, 자발적 업무수행, 수평적 업무 상호작용 역량 개발 프로그램을 운영할 수 있다. 특히 리더와 팔로워로서의 개인의 정체성은 이후의 사고, 영향, 동기 및 행동의 중요한 원동력으로 생각되기 때문에 리더십 정체성 구축 과정에 대한 통찰력을 개발하는 것이 중요하다(Day & Harrison, 2007). 따라서 장기적 관점에서 신인

사원부터 최고 관리자에 이르기까지 준비된 인재들을 리더로 육성하는 조직 내 리더십 파이프라인의 모든 단계에서 공동 리더 정체성 개발 교육 프로그램이 필요할 수 있다.

셋째, 공유 리더십의 예측변인을 중심으로 공유 리더십 촉진을 위한 방안들을 생각해볼 수 있다. 예를 들면, 리더십 교육에서 구성원의 동기를 유발하고 자신의 능력을 확장하며 전형적인 성과를 넘어서도록 자극하는 변혁적 리더의 특성과 행동(Judge & Piccolo, 2004)의 중요성을 강조함으로써 관리자로 하여금 공유 리더십 과정에 참여하게 할 수 있을 것이다. 조직이 구성원들에 대한 신뢰를 바탕으로 책임과 자율성 등의 권한위임을 중시하는 조직 문화 형성도 필요하다. Perry 등(1999)은 자신을 이끌 힘과 권한이 없는 팀은 공유 리더십이 가능하지 않다고 주장했다. 이처럼 구성원들이 동료 팀원들에게 영향력을 제공하고 받아들이는 것이 건설적인 행동이라 여길 수 있는 조직환경을 조성하는 것(Carson et al., 2007)이 중요하다. 또한, HR담당자는 과업 상호의존성이 높은 팀에 초점을 맞추어 공유 리더십을 우선적으로 적용해 볼 수도 있다.

그러나 본 연구에는 다음과 같은 한계점이 존재한다. 첫째, 본 연구의 공유 리더십 척도는 소셜 네트워크 접근법으로 측정하는 공유 리더십의 개념인 리더십 영향력의 분산(Carson et al., 2007)을 포착할 수 없다는 측정적 한계가 존재한다. 소셜 네트워크 접근법은 리더십 영향력이 팀 구성원 전체에 광범위하게 분산된다는 공유 리더십의 개념에 초점을 두고 팀원들 간의 리더십 영향력 분산 수준이 높을수록 공유 리더십의 수준도 높아진다고 설명하고 있다. 그러나 소셜 네트워크 접근법 또한 리더십의 의미를 명시하지 않고 응답자에 대

한 구체적 행동도 설명하지 않았기 때문에 무엇이 구성원들 사이에 공유되는지를 알 수 없다는 한계가 존재한다(Carson et al., 2007). 본 연구는 공유 리더십에서 공유되는 것이 무엇 인지를 밝히는 것의 필요성(Zhu et al., 2018)에 주목하여 팀 내 리더십이 분산된 정도가 아닌 공유 리더십의 의미와 구성원의 행동을 설명하는 데 초점을 맞추고 있다. 따라서 공유 리더십 측정의 보완을 위해 소셜 네트워크 측정법에서 공유 리더십 척도를 적용하는 등의 추후 연구가 가능할 것이다.

둘째, 본 연구는 다양한 업종 및 직무의 팀으로부터 자료를 수집하였지만, 연구 결과의 일반화를 위해서는 다양한 종류의 팀을 분석하는 것이 바람직하다. 본 연구에는 온라인 직장인 커뮤니티를 통해 참여를 희망하는 팀 구성원이 참여하였다. 이에 팀 구성원들 간 상호 관계가 호의적인 구성원들이 참여하였을 가능성이 있다. 추후에는 보다 다양한 팀 데이터를 통한 타당화 작업이 요망된다.

셋째, 본 연구에서 공유 리더십의 예측변인으로 조사한 조직의 권한위임과 과업 상호의존성은 팀 수준에서 공유 리더십과의 확실한 관계가 확인되지 않았다. 아직까지 공유 리더십의 예측변인과 관련된 경험적 연구는 초기 단계이므로(Zhu et al., 2018) 향후 연구가 추가로 필요하다. 특히 과업 상호의존성은 선행연구에서 예측변인 외에 조절변인으로도 연구되었기에(Nicolaidis et al., 2014), 공유 리더십의 예측변인이기보다는 조절변인일 가능성도 있다. 공유 리더십을 촉진 혹은 저해하는 요인들에 대한 탐색이 계속 필요할 것이다. 본 연구의 공유 리더십 척도는 구성원의 공유 리더십의 인지 및 행동의 수준을 평가하고 집단적 영향력을 고려하고 있다. 공유 리더십의 유사

개념으로 제시된 공유 멘탈 모델(shared mental model)은 구성원의 지식 구조를 의미하며 집단적 인식을 고려한다는 점에서 공유 리더십과 차이가 있으며 공유 멘탈 모델을 통해 공유 리더십이 촉진 될 수 있다(Carson et al., 2007). 따라서 향후 연구에서는 공유 리더십의 예측변인으로 공유 멘탈 모델을 고려해 볼 수 있을 것이다.

넷째, 다수준 구성개념 타당화를 위한 추가 연구가 필요하다. 본 연구는 개인 수준과 팀 수준의 요인구조의 동형성을 검증하지 않았다. 향후 연구에서는 개인 수준과 그룹 수준의 요인구조가 동형성을 보이는지 검증해볼 수 있다(Jebb et al., 2019). 또한, 본 연구는 개인 수준에서 측정된 개념을 합산하여 그룹 수준으로 분석하였다. 향후에는 팀 수준에서 측정할 수 있는 변인들도 함께 연구한다면 교차 수준에서의 관계 검증도 가능할 것이다.

다섯째, 공유 리더십은 산업 환경, 팀 특성 및 규모에 따라 그 결과가 다를 수 있다. 공유 리더십은 수직적 리더십에 비해 더 복잡하고 시간이 많이 소요되는 프로세스로 환경 역동성이 높은 산업에서는 도전이 될 수 있고, 팀 규모가 큰 팀들에서는 무임승차와 사회적 방임의 문제가 나타날 수 있다(Zhu et al., 2018). 본 연구에서는 팀 규모의 일반적인 상한선은 최대 15명이고 규모가 더 커질 경우 구성원들 간 과업에 대한 상호의존성이 낮아지는 경우가 많은 것(Kuipers & De Witte, 2005)을 고려하여 15명 이내 규모의 팀 구성원으로 설문 대상자를 제한하였다. 따라서 공유 리더십 적용에 있어서 팀 규모를 고려해야 하며, 모든 팀 구성원들이 팀을 이끌려고 할 때 나타날 수 있는 문제점에 대한 향후 연구가 필요하다.

마지막으로, 향후 연구에서는 공유 리더십의 구성개념 간 순차적 관계가 존재하는지 검증해볼 수 있다. 예를 들어, 리더십 정체성이 리더와 팔로워의 관계의 기초가 된다는 DeRue (2011)의 주장에 따라 공동 리더 정체성이 먼저 형성되고 다음으로 서로를 지지하고 배려하며, 자발적으로 업무를 수행 및 수평적으로 업무 상호작용을 할 수 있다. 공유 리더십의 구성요인들이 위계적으로 형성되는 것인지를 밝히는 것은 팀 구성원의 공유 리더십 형성에 더 큰 시사점을 제안할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 공인성, 정기수 (2019). 공유리더십이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과. 리더십연구, 10(4), 119-143.
- 김문주, 정예지 (2016). 공유 리더십의 선행요인과 그 효과성에 관한 연구. 기업경영연구, 23(6), 145-168.
- 김정남 (2009). 한국어 MLQ Form 5-45 의 요인 구조 모형 비교. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 22(4), 567-596.
- 노현재, 양동민, 심덕섭 (2011). 상사의 감성지능이 팀 만족 및 팀 성과에 미치는 영향: 변혁적 리더십의 매개효과를 중심으로. 조직과 인사관리연구, 35(3), 199-217.
- 박장섭, 김윤호, 어수봉 (2017). 다양성 분위기의 팀 유효성 영향에 대한 연구: 팀 조직 시민행동과 팀 과업특성의 역할 탐색을 중심으로. 인적자원개발연구, 20(1), 189-219.
- 박희진 (2008). 팀 학습 행동 및 팀 교류기억과 팀 수행의 관계 -팀 요인 및 리더 행동 유형을 중심으로. 박사학위논문. 연세대학교 대학원.
- 손성철, 정범구, 주지훈 (2013). 조직 연구에서 다층모형 적용에 관한 고찰-위계적 선형모형(HLM) 활용을 중심으로. 인적자원관리연구, 20(3), 75-97.
- 양인실, 이은국, 김정훈 (2017). 공유리더십과 성과간의 관계에서 생산적 조직에너지의 매개효과. 리더십연구, 8(4), 165-187.
- 오진주 (2019). 대기업 팀의 혁신행동과 응집성, 정보교류체제 및 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계와 긍정적 실책관리문화의 조절효과. 박사학위논문. 서울대학교 대학원.
- 이경수, 임정인, 박지영, 손영우 (2017). 공군 전투비행팀의 과업갈등, 관계갈등, 팀효능감 및 과업성과의 관계: 참여적 의사결정의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 30(3), 329-355.
- 이동선, 유태용 (2011). 권한위임과 지각된 조직지원이 조직동일시와 맥락수행에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 24(1), 183-206.
- 주영경, 김명소 (2022). 팀 기반 공유 리더십 척도 개발 연구: 내용타당도 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 35(4), 771-802.
<https://doi.org/10.24230/kjiop.v35i4.771-802>
- 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>
- 한태영, 김정민, 이준석 (2020). 상사에 대한

- 팔로워십이 공유리더십에 미치는 영향에서 업무의 가상성(virtuality) 및 부하의 변화지향적 가치의 조절효과. *인적자원관리 연구*, 27(5), 29-47.
- 허윤정, 정기수, 김진혁 (2019). 공유리더십과 조직시민행동이 팀 효과성에 미치는 영향. *평생교육·Hrd 연구*, 15(2), 229-251.
- 황승오 (2020). R&D 프로젝트 팀에서의 공유리더십이 팀 창의성에 미치는 영향. 박사학위논문. 단국대학교 대학원.
<http://www-riss-kr.libproxy.hoseo.ac.kr/link?id=T15654321>
- 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>
- APA. (2014). *Standards for educational and psychological testing*. American Educational Research Association.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.
- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., & Bergman, S. M. (2012). The shared leadership process in decision-making teams. *The Journal of Social Psychology*, 152(1), 17-42.
<https://doi.org/10.1080/00224545.2010.538763>
- Bliese, P. D., Maltarich, M. A., Hendricks, J. L., Hofmann, D. A., & Adler, A. B. (2019). Improving the Measurement of Group-Level Constructs by Optimizing Between-Group Differentiation. *Journal of Applied Psychology*, 104(2), 293-302.
<https://doi.org/10.1037/apl0000349>
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). *Alternative ways of assessing model fit*. In K.A. Bollen, & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models*. Sage.
- Burke, C., Fiore, S., & Salas, E. (Eds.) (2003). *The role of shared cognition in enabling shared leadership and team adaptability*. SAGE Publications, Inc.,
<https://doi.org/10.4135/9781452229539>
- 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>
- Chan, D. (1998). Functional Relations Among Constructs in the Same Content Domain at Different Levels of Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234>
- Chen, G., Mathieu, J. E., & Bliese, P. D. (2005). A framework for conducting multi-level construct validation. *Multi-level issues in organizational behavior and processes*(Vol. 3, pp. 273-303). Emerald Group Publishing Limited.
- 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>
- 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>
- Daspit, J., Justice Tillman, C., Boyd, N. G., & Mckee, V. (2013). Cross-functional team effectiveness: an examination of internal team environment, shared leadership, and cohesion influences. *Team Performance Management*, 19(1/2), 34-56. <https://doi.org/10.1108/13527591311312088>
- 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>
- Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 360-373. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.007>
- 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>
- Devine, D. J., & Philips, J. L. (2001). Do smarter teams do better: A meta-analysis of cognitive ability and team performance. *Small Group Research*, 32(5), 507-532. <https://doi.org/10.1177/104649640103200>
- Djurdjevic, E., Stoverink, A. C., Klotz, A. C., Koopman, J., da Motta Veiga, S. P., Yam, K. C., & Chiang, J. T. (2017). Workplace Status: The Development and Validation of a Scale. *Journal of Applied Psychology*, 102(7), 1124-1147. <https://doi.org/10.1037/apl0000202>
- Drescher, G., & Garbers, Y. (2016). Shared leadership and commonality: A policy-capturing study. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 200-217. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.002>
- 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. <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>
- Fausing, M. S., Joensson, T. S., Lewandowski, J., & Bligh, M. (2015). Antecedents of shared leadership: empowering leadership and interdependence. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 271-291. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2013-0075>
- 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>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis*(7th ed.). Prentice-Hall.
- 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. (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>
- Hoch. (2013). Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 159-174.
<https://doi.org/10.1007/s10869-012-9273-6>
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. *Human Resource Management Review*, 23(1), 114-125.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.007>
- 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>
- Hoch, J. E., Pearce, C. L., & Welzel, L. (2010). Is the Most Effective Team Leadership Shared? *Journal of Personnel Psychology*, 9(3), 105-116.
<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000020>
- Holbeche, L. (2018). *The agile organization: How to build an engaged, innovative and resilient business*. Kogan Page Publishers.
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128.
<https://doi.org/10.1037/a0015978>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
<https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Jebb, A. T., Tay, L., Ng, V., & Woo, S. (2019). Construct validation in multilevel studies. In S. E. Humphrey & J. M. LeBreton (Eds.), *The handbook of multilevel theory, measurement, and analysis* (pp. 253-278). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/0000115-012>
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*[박영석, 서용원, 이선희, 이주일, 장재윤(역)]. 조직심리학. 시그마프레스]. John Wiley & Sons.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1997). A model of

- work team empowerment. *Research in Organizational Change and Development*, 10(1), 131-167.
- 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>
- Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes.
- Kozlowski, S. W., Mak, S., & Chao, G. T. (2016). Team-centric leadership: An integrative review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 21-54.
- Kuipers, B. S., & De Witte, M. C. (2005). Teamwork: a case study on development and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 185-201.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- 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>
- 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>
- Nicolaides, 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>
- Park, J. G., & Zhu, W. (2017). Shared leadership in team: a qualitative analysis of theoretical themes, antecedents, and outcomes. Paper presented at the *Academy of Management Proceedings*, 2017(1) 16051.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage.
- Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (2008). The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: Implications for research and practice. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 353-359.
- 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.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2000). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. *Advances in interdisciplinary studies of work teams*(). Emerald Group Publishing Limited.
- Perry, M. L., Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (1999). Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(3), 35-51.
- 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>
- Tucker, L. R., & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38(1), 1-10.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 515-530.
- 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>
- Wang, L., Han, J., Fisher, C. M., & Pan, Y. (2017). Learning to share: Exploring temporality in shared leadership and team learning. *Small Group Research*, 48(2), 165-189.
<https://doi.org/10.1177/1046496417690027>
- Wassenaar, C. L., & Pearce, C. L. (2012). The nature of shared leadership.
- 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. (2010). *Leadership in Organizations*(7th ed.). Upper Saddle River.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5)
- 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>
- Ziegert, J. C. (2005). *Does more than one cook spoil the broth? An examination of shared team leadership* (Ph.D.). Graduate School of the University of Maryland.

투고일자 : 2023. 01. 11

수정일자 : 2023. 03. 29

게재일자 : 2023. 08. 29

Validation of the Shared Leadership Scale for Teams

Ju, Yeong Kyeong

Kim, Myoung So

Hoseo University

The purpose of this study is to validate the Shared Leadership Scale((28 questions of four factors) recently developed for Korean employees. Specifically, we examined (1) factor structure of the scale (2) convergent and discriminant validity with similar concepts, and (3) the relationship with both predictors and criterion variables based on nomological network at the individual as well as team level. 417 people employed in various organizations and occupations participated in online survey. We conducted team-level analysis on 278 people of 50 teams currently working as teams(4~15 team size) for multilevel validation. The results are as follows. First, the four-factor structure of shared leadership was verified through exploratory and confirmatory factor analysis. With 24 items excluding the 4 items with a slightly low factor loading(one for each factor), the four-factor structural model was found to be the most suitable compared to other models. Second, the results of correlation analysis, confirmatory factor analysis, and hierarchical regression analysis confirmed the convergent and discriminant validity between shared leadership and similar concepts(team empowerment, team adaptation performance). Finally, we developed the nomological network including the predictors and criteria of shared leadership. Transformational leadership, organizational delegation, and task interdependence were the significant predictors of shared leadership at both the individual and team level. Shared leadership also had a significant relationship with the criteria of various team effectiveness such as team efficacy, team innovation behavior, team performance, and team satisfaction at the individual and team level. The implications, limitations, and future research directions of the team-based shared leadership scale validation research were discussed based on the above finding.

Key words : shared leadership, validation, discriminant validity, nomological network, multilevel analysis

부록 1. 공유 리더십 28문항의 탐색적 요인분석 결과 (n = 200)

		1	2	3	4	
공동 리더 정체성	1	우리 팀은 각자의 강점과 경험을 존중하며 서로가 공동의 리더라는 인식을 공유한다.	.134	.135	.051	.551
	2	우리 팀은 팀 내에서 자신들의 리더십을 발휘할 뿐 아니라 다른 구성원들의 리더십도 적극적으로 받아들인다.	-.014	.201	.043	.653
	3	우리 팀은 상황 또는 과제 특성에 따라(혹은 필요에 따라서) 누구나 리더처럼 생각하고 행동한다.	-.025	-.143	.114	.846
	4	우리 팀은 팀 목표 달성을 위해 리더십 역할과 책임을 분담해 팀을 이끌어 나간다.	.050	.176	-.104	.729
	5	우리 팀은 공식 팀장(리더)이 있는 것과 별도로 스스로가 팀의 공동 리더라는 인식 하에 팀 목표나 성과에 대해 남다른 관심을 갖는다.	-.069	.061	.161	.610
	6	우리 팀은 누구나 팀의 업무와 업무 성과에 대해 함께 책임을 지려고 한다.	.316	.125	-.032	.290
	7	우리 팀은 각자의 강점과 전문성 역량을 기반으로 누구나 리더십을 발휘한다.	-.014	.018	.005	.799
지지와 배려	8	우리 팀은 팀 구성원들의 불만과 문제 제기에 귀 기울인다.	.324	.243	.245	.027
	9	우리 팀은 평상시에 서로에 대한 존중과 관심을 나타낸다.	.667	.116	.001	.018
	10	우리 팀은 도움이 필요한 구성원에게 적극적으로 다가가서 지원한다.	.786	.099	-.022	-.082
	11	우리 팀은 서로에 대해 인내심을 갖고 배려하며 신뢰를 쌓아 나간다.	.620	.062	.277	-.101
	12	우리 팀은 팀 구성원들이 협력하며 즐겁게 일할 수 있는 팀 분위기를 조성한다.	.666	-.005	.153	.056
	13	우리 팀은 다른 구성원들의 일에 관심을 가지고 챙겨주며 자주 대화를 나눈다.	.887	-.135	-.063	.072
	14	우리 팀은 다른 구성원들의 일을 내 일처럼 생각하고 기꺼이 도우려고 한다.	.864	-.005	-.026	-.008
자발적 업무 수행	15	우리 팀은 팀 업무에 관한 전략(예: 작업 방법, 역할, 작업 흐름, 스케줄 등) 수립 과정에 적극적으로 참여한다.	.313	.451	.120	-.045
	16	우리 팀은 팀의 업무가 원활히 흘러갈 수 있도록 자발적으로 업무를 수행한다.	.128	.626	.078	-.003
	17	우리 팀은 팀의 목표 및 계획 수립, 자원 배분 작업에 적극적으로 동참한다.	.036	.792	.053	-.017
	18	우리 팀은 팀의 업무에 필요한 정보와 자료를 자발적으로 찾아 공유한다.	-.006	.593	-.004	.200
	19	우리 팀은 팀 문제(과업 및 관계 등) 해결에 필요한 자신의 지식과 경험을 적극적으로 공유한다.	.272	.451	.040	.079
	20	우리 팀은 팀 내에서 문제가 발생하면 서로 머리를 맞대고 해결 방안들을 논의한다.	.024	.833	-.204	.115
	21	우리 팀은 팀 문제 해결에 적극적으로 협력하고 서로의 의견을 조율한다.	-.039	.913	-.010	.005
수평적 업무 상호 작용	22	우리 팀은 효과적인 팀 운영을 위한 방안들에 대해 자유롭게 발언한다.	-.193	.592	.483	-.058
	23	우리 팀은 상호 대등한 입장에서 팀 및 개인의 발전을 위한 피드백을 자유롭게 주고 받는다.	-.049	.276	.664	-.074
	24	우리 팀은 팀 업무 수행과정이나 결과물에서 문제점을 발견하면 직위에 상관없이 자유롭게 공유한다.	.081	-.120	.763	.036
	25	우리 팀은 수행이 미흡한 구성원에게 수행 향상을 위한 조언과 피드백을 편하게 할 수 있다.	.111	-.119	.606	.125
	26	우리 팀은 평등한 분위기에서 누구나 업무와 관련된 자신의 아이디어, 생각, 느낌 등을 자유롭게 나눈다.	-.141	.134	.775	.063
	27	우리 팀은 긍정 및 부정 피드백 모두 가치 있게 여기고 스스럼없이 공유한다.	.074	.017	.754	-.033
	28	우리 팀은 더 나은 일처리를 위해 지위고하에 상관없이 모든 구성원의 의견을 반영하고자 한다.	.137	-.161	.739	.174
고유치		14.908	1.52	1.32	1.26	
총 분산		62.74%				

Note. KMO = .957, $\chi^2 = 4279.458^{***}$, $p < .001$