

## 셀프 리더십 및 공유된 리더십 - 선행연구 분석, 시사점 및 향후 연구방향 도출 -

손승연\*  
김오현\*\*  
노명화\*\*\*

### 〈목 차〉

- |              |                     |
|--------------|---------------------|
| I. 서 론       | IV. 셀프 리더십과 공유된 리더십 |
| II. 셀프 리더십   | V. 결 론              |
| III. 공유된 리더십 |                     |

현대의 급변하는 조직 환경은 조직으로 하여금 전통적인 수직적 리더십을 넘는 새로운 리더십 패러다임으로의 전환을 요구하게 되었다. 즉 무한 경쟁 및 예측할 수 없는 불확실성으로 인해 위계상 상위자가 모든 환경적 요구에 적절하게 대응할 수 없는 오늘날의 현실은 그 어느 때보다도 조직의 생존과 번영의 많은 부분을 구성원 스스로에 의해 발휘되는 리더십에 의존하게 된 것이다. 이런 시대적 요구에 부응하는 리더십의 중심에는 셀프 리더십과 공유된 리더십이 있다. 자신에게 스스로 영향을 미치는 셀프 리더십과 목표 달성을 위해 팀원 상호간 영향력을 주고 받는 공유된 리더십은 상사에게 집중된 전통적인 리더십의 관점을 종업원 개인 또는 팀원으로 전환시켰다는 점에서 유사한 특징을 가지고 있다. 또한 선행연구들에 의하면 이 두 가지 리더십은 개인 및 조직에 유의한 긍정적 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 아직까지 수직적 리더십의 지배적인 연구 관점으로 인해 셀프 리더십 및 공유된 리더십에 대한 연구의 양적 수준은 제한되어 있는 실정이며, 우리의 지식 수준 또한 그리 깊지 않다 하겠다. 그에 따라 본 연구는 셀프 리더십 및 공유된 리더십의 개념을 정리하고 선행연구들을 분석함으로써, 각 이론에 대한 우리의 이해의 폭을 넓히는 데 기여하는 것을 목적으로 하고 있다. 아울러 통합적인 관점에서 셀프 및 공유된 리더십을 비교·분석한 후, 이를 토대로 향후 연구방향을 제시하였다.

\* 서울대학교 경영대학 박사과정

\*\* 국방대학교 관리대학원 조교수

\*\*\* 국방대학교 관리대학원 순환직 교수

## I. 서 론

전통적으로 리더십 연구는 리더의 특성, 행동에 대한 관심에서부터 시작되었다(Northouse, 2007). 물론 연구의 깊이가 더해짐에 따라 다양한 상황적 요소의 중요성이 부각되면서 리더십의 전체적인 역학관계에 관련된 변수가 더욱 복잡해지고 다양해지고 있지만, 여전히 관심의 초점이 리더에게 있음은 부인할 수 없는 사실이다(Yukl, 2006). 그에 따라 대부분의 사람들이 리더십이란 이미지를 영웅적·신화적 존재로부터 도출해왔고, 이런 관념은 변혁적 리더십(예: Bass, 1985; Burns, 1978) 및 카리스마적 리더십(예: Conger, 1989; House, 1977) 같은 전지전능한 리더상을 설명하는 이론들의 등장을 이끌었다.

하지만 최근 수십 년간 조직이 직면한 내적·외적 환경은 예측할 수 없는 만큼 그 변화의 속도가 빨라지고 있는 실정이다. 먼저 조직에 유입되는 종업원들은 과거의 그들과는 달리 직장생활에 더 큰 의미를 부여하며, 직무를 단순한 경제적 이유 때문이 아닌 고차원적 욕구(자아실현 등) 충족의 수단으로 삼고 있다. 또한 외적 환경의 변화 속도 및 종류가 과거의 그것에 비해 더욱 빨라지고 다양화됨에 따라 전통적인 상의하달식 관리만으로는 조직의 효과적인 기능은 물론이고 조직의 생존까지도 보장할 수 없게 되었다. 그로 인해 새로운 조직구조 및 업무설계와 더불어 새로운 리더십에 대한 접근법이 요구되어 왔는데(Manz & Sims, 1997), 이런 시대적 요구에 부응하는 리더십 중 하나가 셀프 리더십(self-leadership)과 공유된 리더십(shared leadership)이다.

셀프 리더십이란 스스로 자신에게 영향을 미치는 포괄적인 자기 영향력 관점으로 다양한 행동 및 사고전략의 집합을 말하며(Manz, 1986), 공유된 리더십은 목표 달성을 위해 팀원간 상호 영향력을 주고 받는 과정으로 정의된다(Pearce & Conger, 2003c). 이 둘은 모두 리더십의 관점을 리더에서 부하 또는 팀원으로 전환시켰다는 공통점을 가지고 있으며, 다양한 연구들을 통해 수직적 또는 전통적 리더십을 넘는 유의한 설명력을 가지고 있는 것으로 나타났다. 하지만 오늘날 조직환경에서 셀프 리더십 및 공유된 리더십이 갖는 광범위한 호소력에도 불구하고, 이에 대한 우리의 관련지식의 수준은 그리 깊지 않은 실정이다. 이는 아마도 아직까지 수직적 또는 전통적 리더십 관점에서 크게 벗어나지 못하고 있는 연구성향 때문일 것이며, 아울러 셀프 리더십 및 공유된 리더십 연구 역사의 상대적 미흡으로 충분한 지식이 축적되지 못했기 때문이기도 하다(Carson, Tesluk, & Marrone, 2007; Neck & Houghton, 2006). 그럼에도 오늘날의 조직환경에서 셀프

리더십 및 공유된 리더십이 갖는 이론적·실무적 함의를 고려할 때, 이 이론들에 대한 명확한 이해는 조직행동 및 리더십 영역에 있어 대단히 중요하다 하겠다.

그에 따라 본 연구는 먼저 셀프 리더십 및 공유된 리더십의 개념을 살펴봄으로써 각 개념들에 대한 이해를 도모한 후, 각 이론별 선행연구들을 분석하여 시사점 및 한계를 도출하고, 이를 토대로 향후 연구방향을 제시하고자 한다.

## II. 셀프 리더십

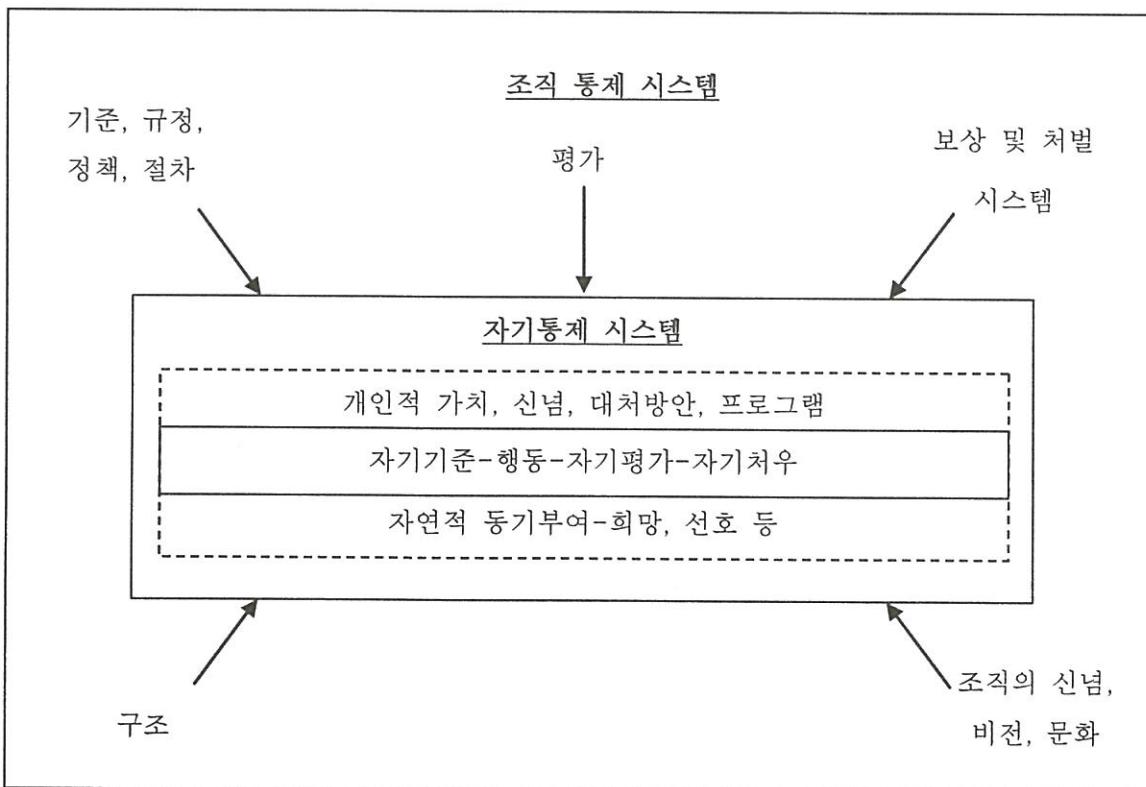
### 1. 셀프 리더십의 개념

셀프 리더십이란 용어는 1983년에 실무적 차원의 지침서에서 처음으로 표현되었지만, 이론적 개념에 토대를 둔 연구논문의 등장은 그로부터 3년 후인 1986년이었다(Manz, 1986). Manz는 그 동안 조직 구성원들이 자신에게 스스로 영향력을 미치는 것에 대해 조직행동 영역에서의 연구관심이 상대적으로 저조함을 지적하면서 사회인지이론 및 자기영향력 관점을 기반으로 하여 셀프 리더십 이론을 제시하였다. 그는 조직이 구성원들의 행동에 영향을 미침으로써 조직의 목표 달성을 기여하도록 하기 위해 성과 지표, 평가 방식, 보상 및 처벌 기준 등 다양한 통제 시스템을 제공하는 것처럼, 개인도 자신의 일상 행동의 기준 및 평가 방식을 가지고 있으며 이에 따라 자기 관리 차원에서 보상 및 처벌을 한다고 주장하였다. 또한 조직이 자신의 문화 속에 가치, 신념, 비전 등을 담아 구성원들에게 제공하듯, 개인도 자신의 가치, 신념, 비전 등의 시스템을 가지고 있다는 것이다.

사회인지이론에 의하면 개인의 행동은 내적 영향력, 외적 영향력, 행동의 삼각구도간 상호적 관계에 의해 설명될 수 있는데, 이는 외부 자극 발생시 이에 대한 인지적 매개가 격차 감소를 위한 자기조절 시스템을 작동시킴으로써 행동이 나타난다고 보는 것이다(Bandura, 1986, 1991). 하지만 셀프 리더십 이론에서는 이런 내적 또는 자기 영향력 시스템을 단순히 매개로 보지 않고 핵심(focal point)로 보았다. 즉 조직이 제공하는 통제 시스템은 개인의 행동에 직접 도달하지 못하고 단지 구성원들이 가지고 있는 자기 통제 시스템에만 영향을 미치며, 궁극적으로 이 자기 통제 시스템이 개인의 행동을 결정한다는 것이다. 따라서 과도한 외부적 통제에 대한 의존은 오히려 구성원들의 초기

능적 행동을 유발할 수 있다. 왜냐하면 구성원들의 자기 통제 시스템을 거부하는 강한 외적 통제는 구성원들의 내적 동기를 저하시키기 때문이다. 요약하면, 셀프 리더십은 개인의 내적 통제 시스템을 핵심으로 보고 이에 초점을 둔 개념이다.

Manz는 셀프 리더십을 자기관리 개념에서 확장하였는데, 자기관리란 개인적 기준 설정, 이 기준에 기반을 둔 자신의 수행평가, 평가에 따른 자기 처우(self-administering consequences)를 통해 자신의 행동을 스스로 관리하는 것을 말한다(Manz & Sims, 1980). 하지만 자기관리는 조직에서 제시한 기준과 자신의 수행간의 격차를 줄이기 위한 전략들에 초점을 둔 개념으로서 전반적인 과정의 목적이 외부적으로 제시된 기준의 요구조건을 충족시키는데 있는 반면, 셀프 리더십은 자기관리 전략까지 포함하여 업무의 동기부여적 가치 및 건설적 사고방식까지 관리하는 보다 광의의 자기영향력 관점을 채택하고 있다. 따라서 셀프 리더십은 기준에 대한 개인적 의미와 소유권에 기반을 두고 있다는 점에서 외부에서 기준이 주어진 이후의 개인행동에 관심을 둔 자기관리보다는 더욱 적극적인 자기통제 개념이라 할 수 있는 것이다. 지금까지의 논의를 그림으로 나타내면 다음과 같다.



자료원: Manz(1986), 587.

〈그림 1〉 조직 및 자기통제 시스템

## 2. 셀프 리더십 전략

Manz(1986)는 자기관리의 행동전략에 업무의 내적 동기부여 측면을 강조하는 전략을 추가한 셀프 리더십 실행 전략을 제시하였다. 이 추가된 전략들은 과업 관련 행동을 해야만 하는 것보다(should), 하고 싶은 것(want)으로 만드는 방안들이다. 먼저 사람은 과업 수행에 바람직한 물리적 및 사회심리적 업무환경을 선택함으로써 동기부여 및 수행에 긍정적인 영향력을 얻을 수 있는데, 이를 과업 수행에 있어 자연적 즐거움을 제공하는 업무맥락 전략이라 한다. 또한 개인은 업무를 수행하는 과정 그 자체에 있어서도 자연적 보상을 얻을 수 있는데 이는 과업수행과정 전략이라고 한다. 즉 개인은 과업수행 과정을 통해 능력감, 자기통제감, 목적감이라는 세 가지 자연적 보상 요소 얻을 수 있는데 이는 자연적 동기부여를 더욱 증대시킨다. 마지막으로 셀프 리더십의 최종 목표는 구성원들 스스로가 자신의 사고 방식을 효과적으로 관리하도록 하는 것인데, 이를 위해 필요한 것이 셀프 리더십 사고방식 전략이다. 이와 같은 전략들을 통해 업무의 내적 동기부여 및 자연적 보상을 촉진시킴으로써 셀프 리더십이 효과적으로 수행되는 것이다. 이런 셀프 리더십의 전략들은 수정 및 보완을 거쳐 3가지 범주의 행동 및 인지적 전략들로 발전되어 왔다(Manz & Sims, 2001, 2004; Neck & Houghton, 2006).

먼저 행동전략(behavior-focused strategies)이란 자신의 행동관리를 촉진시키는 것으로써, 해야만 하지만 즐겁지 않은 과업관련 행동에 대한 자기관리를 위해 개인의 인식을 고양시키기 위한 전략을 말하는데, 상당부분 자기관리 전략과 일치한다(Manz & Sims, 2004). 구체적으로 자기설정목표, 단서 관리, 예행연습, 자기관찰, 자기보상, 자기처벌이 행동전략에 포함된다. 자기설정목표(self-set goals)는 외부에서 주어진 것인 든 자발적으로 만든 것인 든, 아니면 당면한 과업목표든, 장기적인 목표든 관계 없이 최종적으로 자신이 스스로 목표를 세우는 것을 말한다. 다수의 연구에 의하면 도전적이며 구체적인 목표의 설정은 개인의 성과수준을 유의하게 증진시키는 것으로 나타났다 (Locke & Latham, 1990). 다음으로 단서 관리(management of cue)는 목록이나 메모 등을 통해 목표 성취를 위한 노력과 주의를 지속적으로 기울일 수 있도록 돋는 역할을 한다. 이 전략은 건설적인 행동은 독려하는 반면 파괴적 행동은 제거 또는 감소시키는데 효과적인 자극을 제공할 수 있다. 또한 예행연습(rehearsal) 전략은 실제 행동에 임하기 전에 미리 연습을 해봄으로써 실제 수행의 성공 가능성을 높이는 것을 말하

며, 자기관찰(self-observation)은 자신의 행동을 관찰함으로써 행동에 관한 제반 정보(언제, 왜, 얼마나 자주 그런 행동을 하는지 등)를 통해 효과적인 셀프 리더십을 발휘할 수 있는 기회를 제공하는 전략을 의미한다. 마지막으로 자신의 성취 및 긍정적 결과에 대해 스스로 무형적 또는 유형적 보상을 제공하는 자기보상(self-rewards)과 실패에 대한 내성적 자기검토 및 건설적 피드백을 통해 교훈을 얻는 자기처벌(self-punishment) 혹은 자기교정적 피드백 또한 셀프 리더십의 행동전략에 속한다. 이런 행동전략은 성공적인 결과를 가져오는 바람직하고 긍정적인 행동은 독려하는 반면 그렇지 못한 행동은 억제하기 위한 것이다. 그러나 자기처벌 또는 자기 교정적 피드백이 과도할 경우 오히려 자기비판 및 죄책감을 증대시켜 성과에 부정적이므로 피하는 것이 좋다는 주장도 있다 (Manz & Sims, 2001).

내적보상 전략(natural reward strategies)으로는 과업/활동에 내재된 즐거운 측면에 의해 동기부여 또는 보상을 얻을 수 있는 상황을 만드는 것을 말한다(Manz & Sims, 2001). 즉 직무에 있어서 자연적 보상의 수준의 높이기 위해 업무의 내용 및 방식을 재설계하거나 환경으로부터의 자연적 보상을 증진시키기 위해 업무 시간 및 장소를 재설계 또는 변화시키는 것이다(Manz & Sims, 2001, 2004). 이런 노력들을 통해 과업에 대한 유능감 및 자기결정감이 생기며, 활동에 대한 목적 및 의미 증진을 거쳐 내적 동기부여가 이루어질 수 있는 것이다(Deci & Ryan, 1987).

마지막으로 사고방식 전략(thought pattern strategies)은 성과에 긍정적인 영향을 주는 건설적인 사고방식 및 사고습관의 형성을 촉진하는 전략을 말한다(Neck & Manz, 1992). 세부적인 전략으로는 오기능적 신념과 가정의 식별 및 대체, 심리적 상상(mental imagery), 그리고 자기 대화(self-talk)가 있다. 즉 개인의 내면에 존재하는 사고방식을 점검하고, 장애적이고 비 합리적 신념 및 가정을 찾아내어 보다 건설적인 사고과정으로 대체하고, 이와 함께 자신과 보다 건설적이고 긍정적인 대화를 해나가며, 실제 과업 수행이전에 마음속으로 성공적인 수행을 상상(일종의 심리적 예행연습)함으로써 개인에 대한 긍정적인 영향력의 유효성을 증진시키는 것을 말한다. 이런 사고방식은 실제 행동에도 유의하게 영향을 미치게 된다.

이상에서 살펴본 셀프 리더십 전략은 행동의 체계적 관리 및 물리적 맥락의 수정뿐 아니라 심리적 또는 정신적 차원에서의 직무 재설계를 통해 구성원 스스로가 자신의 행동 및 사고방식을 효과적으로 관리하게 함으로써 실제 성과의 수준을 높이는 동기부여적 측

면이 포함된 포괄적인 자기영향력 과정이라 할 수 있다. 지금까지 살펴본 셀프 리더십 전략을 정리하면 다음과 같다.

〈표 1〉 셀프 리더십 행동 및 인지 전략

행동 전략	
자기목표설정 단서 관리 예행연습 자기관찰 자기보상 자기처벌	자신의 업무노력을 위한 자기목표 설정 바람직한 행동촉진을 위한 업무환경 내 단서 설정 및 변경 업무활동 수행 전에 신체적/정신적 연습 목표로 삼고 있는 자신의 구체적 행동관찰 및 정보 수집 바람직한 행동에 대한 개인적 보상 좋지 못한 방식으로 행동했을 경우 자신에 대한 처벌 (하지만 자기처벌보다는 건설적 및 교정적 피드백이 효과적)
내적보상 전략	
과업 자기 재설계  업무환경 재설계	과업의 내적보상 수준의 증대를 위해 무슨 일을 어떻게 할 것 인지 스스로 재 설계(유능감, 자기통제감, 목적 및 의미를 초래하는 활동이 내적보상을 유발) 업무환경이 주는 내적보상 증진을 위해 업무환경의 재설계
사고방식 전략	
건설적 사고방식 구축	건설적이고 효과적인 사고 습관 및 방식을 구축 (신념 및 가정의 관리, 심상적 경험, 자기 대화를 통해)

자료원: Manz & Sims(2001), 117.

### 3. 선행 연구

리더십에 있어서 새로운 관점을 제시한 셀프 리더십은 대부분의 연구가 셀프 리더십의 선행요인 및 결과변수와의 관계를 예측하는 개념적 모델과 명제를 제시함으로써 향후 실증연구의 토대를 제공하려 하였다. 하지만 그 연구관심의 크기 및 역사에 비해 실증연구는 상대적으로 제한적이다.

셀프 리더십 문헌에서 일반적으로 제시되는 결과변수는 몰입과 독립성이다(Houghton & Yoho, 2005; Manz & Sims, 2001). 셀프 리더십을 발휘하는 사람은 종종 자신의 과업 및 업무과정에 대한 책임감 및 소유권을 느끼며, 이로 인해 자신의 업무, 목표, 팀, 조직에 높은 몰입을 보일 가능성이 높다. 마찬가지로 셀프 리더십을 발휘하는 구성원의 경우 높은 통제감 및 자율성을 느끼며 이로 인해 행동 및 의사결정에 있어 독립성을 경

험하게 된다.

또한 자율성 및 자기결정 등은 창의성의 핵심요소인 동시에 셀프 리더십의 핵심요소이다(DiLiello & Houghton, 2006). 그에 따라 셀프 리더십 옹호자들은 셀프 리더십과 창의성 및 혁신과의 유의한 관계를 주장하였다(Manz & Sims, 2001). 예를 들어, DiLiello & Houghton(2006)은 셀프 리더십이 강한 개인은 그들 자신이 혁신적 및 창의적 잠재성을 가지고 있다고 여기는데, 만약 이들이 조직으로부터 그들에 대한 지원을 인식하면(그룹, 상사, 조직으로부터) 혁신 및 창의성을 발휘할 가능성이 더 클 것이라는 개념적 모델과 문제를 제시하였다. 또한 Yun, Cox, & Sims(2006)는 상사의 리더십이 부하의 셀프 리더십에 미치는 영향에 있어 부하의 개인특성의 조절효과를 검증하였는데, 분석결과 부하의 개인특성인 자율성 욕구와 셀프 리더십은 직접적인 정적관계를 가지는 것으로 나타났다.

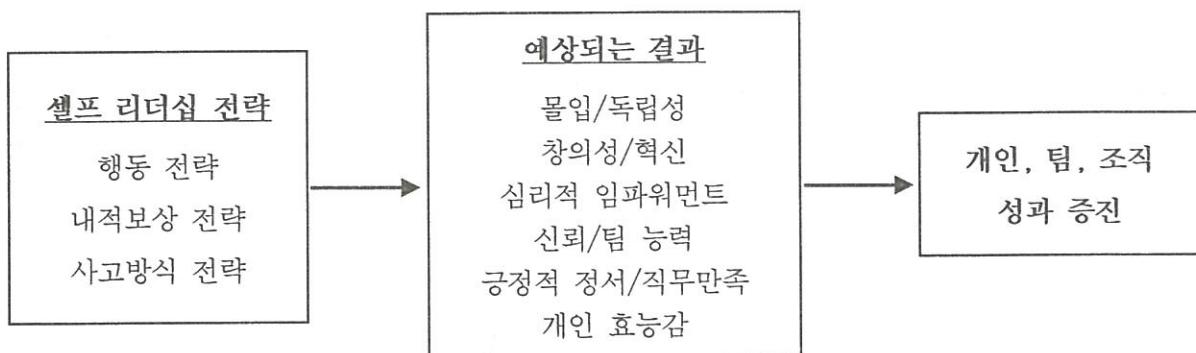
또한 셀프 리더십은 팀 효과성 촉진에 핵심 요소로써 제시되어 왔다(Bligh, Pearce, & Kohles, 2006; Manz & Sims, 1987). 특히 셀프 리더십은 팀 효과성에 중요한 함의를 가지는 신뢰와 팀 능력을 유발할 수 있는데, 예를 들어 Bligh et al.(2006)은 셀프 리더십이 구성원 상호간 신뢰, 개인 효능감, 대인적 몰입을 통해 팀 신뢰, 팀 능력, 팀 몰입으로 발전해 나갈 수 있다고 주장했다. 긍정적 정서 및 직무만족 또한 문헌에서 제시되어 온 셀프 리더십의 결과변수이다. Neck & Manz(1996)는 사유적(thought) 셀프 리더십 훈련을 받은 종업원들이 그렇지 않은 종업원들에 비해 긍정적 정서 및 직무만족이 높다는 것을 확인했다. 또한 직장인과 대학생을 대상으로 한 Dolbier, Soderstrom, & Steinhardt(2001)의 연구에서는 셀프 리더십이 긍정적 심리적 결과, 직무만족, 의사소통, 리더와의 관계 등과 정의 관계를 가지는 것으로 나타났다.

또한 셀프 리더십은 심리적 임파워먼트를 촉진시키는 주요 기제(mechanism)라고 지속적으로 주장되어 왔다(Houghton & Yoho, 2005; Manz & Sims, 2001; Shipper & Manz, 1992). 예를 들어, Shipper & Manz(1992)는 사례 연구를 통해 셀프 리더십이 종업원들의 심리적 임파워먼트에 통합된 부분임을 제시하였다. 즉 셀프 리더십의 행동 전략은 자기결정 및 능력감의 촉진을 통해, 또한 내적보상 전략은 능력, 자기통제, 목적감을 증진시킴으로써 심리적 임파워먼트를 고양시킬 수 있다는 것이다(Locke et al., 1991; Manz & Sims, 2004). 특히 Houghton & Yoho(2005)는 구성원들의 셀프 리더십을 독려할 수 있는 상황을 구체화한 리더십 컨팅전시 모델을 제시하면서 셀

프 리더십 전략이 임파워먼트를 촉진한다고 주장하였다.

마지막으로 셀프 리더십 문헌에서 가장 많이 언급된 결과변수는 개인 효능감(self-efficacy)이다. 사회인지이론의 핵심개념인 개인 효능감은 목표 성과를 달성하는데 필요한 활동의 과정을 조직화하고 실행할 수 있는 자신의 능력에 대한 스스로의 믿음을 말한다(Bandura, 1986). 그런데 셀프 리더십의 주요목적이 바로 개인 효능감에 대한 지각의 증진에 있다(Manz, 1986). 그에 따라 다수의 학자들이 셀프 리더십과 개인 효능감과의 유의한 관계를 밝혀왔다. 예를 들어, Prussia, Anderson, & Manz(1998)는 대학생을 대상으로 셀프 리더십, 개인 효능감, 학업 성적간 관계를 구조방정식 모형을 통해 확인한 결과 셀프 리더십이 학업성적에 미치는 영향을 개인 효능감이 완전 매개하는 것으로 나타났다. 반면, 박동수·이희영(2002)은 보험사 생활설계사를 대상으로 한 연구에서 셀프 리더십의 하위요소인 자기관리 및 내적보상 전략이 개인 효능감과 직무성과 간의 관계를 완전 매개한다는 것을 밝혔다. 따라서 셀프 리더십과 개인 효능감 중 어떤 것이 먼저인가에 대해서는 학자들마다 의견이 다르지만, 대부분의 학자들은 셀프 리더십이 개인 효능감에 대한 지각을 촉진한다는 데에 의견을 같이 한다(Bligh et al., 2006; Houghton & Yoho, 2005).

이상에서 살펴본 바를 그림으로 나타내면 아래와 같다.



자료원: Neck & Houghton(2006), 285.

〈그림 2〉 셀프 리더십 전략 및 결과 모델

하지만 셀프 리더십이 개인, 팀, 조직 성과에 긍정적일 가능성에 대단히 높음에도 불구하고 셀프 리더십의 실제적 유효성을 주장하기에는 실증연구 수가 다소 제한적이다. 따라서 향후 선행연구들에서 제기한 다양한 연구모형을 토대로 한 추가적인 연구의 필요성

이 제기된다 하겠다.

#### 4. 셀프 리더십 평가

##### 1) 시사점

리더십이라고 하면 누군가에게 영향력을 행사하는 특정인을 생각하게 된다. 하지만 한 사람이 모든 것을 다 알 수 없고, 모든 적절한 조치를 다 할 수 없는 오늘날의 급변하는 환경 가운데 전통적인 영웅적 리더십은 많은 의구심을 자아내고 있다. 이런 도전에 해답을 제시하고자 한 것이 셀프 리더십이다(Manz & Sims, 1997).

셀프 리더십이 조직 및 리더십 영역에 주는 시사점을 살펴보면, 첫째, 셀프 리더십은 그 동안 리더십 영역에서 간과되어 왔던 조직에서의 자기영향력 과정의 중요성을 부각시켰다. 즉 셀프 리더십과 관련된 다수의 연구를 통해 개인의 자기통제 시스템을 조직 내에서 작동되는 또 하나의 타당한 핵심통제 메커니즘이라는 것을 밝혔다는 것이다(Neck, 1998). 스스로 자신에게 영향을 미치는 전략의 집합체인 셀프 리더십은 본질적으로 행동의 동인(driver)이 외부가 아니라 자신의 내면에 있다. 즉 셀프 리더십을 발휘하는 부하들은 자신의 삶과 일에 스스로 책임감을 가짐으로써, 수직적/전통적 리더십에서 요구되는 상사의 감독, 지시, 동기부여에 그렇게 많이 의존할 필요가 없어진다(Yukl, 2006). 이는 리더십 원천에 대한 초점을 상사가 아니라 부하 개인으로 돌린 일종의 패러다임의 전환이다. 또한 셀프 리더십, 특히 하위요소인 자기관리는 자신의 행동에 대한 통제를 자신이 스스로 한다는 점에서 외부적 리더십에 의해 주어지는 통제의 기능을 대신하는 리더십 대체요인의 하나로 볼 수 있다(Manz & Sims, 1980). 또한 부하들의 셀프 리더십 발휘는 부하들 스스로의 만족 및 성과 증진뿐 아니라 상사에게도 많은 유익을 준다. 즉 부하들이 스스로 책임감을 가지고 자신의 직무를 수행할 때, 상사는 과거에 부하의 관리감독에 쏟아 부었던 시간 및 에너지를 보다 장기적인 전략 수립, 의사결정 등에 활용할 수 있게 되는 것이다(Yukl, 2006).

둘째, 셀프 리더십은 고정된 성격특성이 아닌 학습 가능한 기술이라는 것이다(Neck & Manz, 1992, 1996). 종업원들을 대상으로 한 몇몇 실증연구들은 셀프 리더십의 인지적 및 행동 전략의 학습 및 개발 가능성을 제시하였다. 예를 들어, Latham & Frayne (1989)은 근로자들을 대상으로 한 연구에서 자기관리 훈련이 개인 효능감에 정적 영향

을 미치고 이것이 근로자들의 직무 참여도(job attendance)를 증진시킨다는 것을 확인 하였으며, 특히 이 훈련의 효과가 장기적으로 지속된다는 것을 알아냈다. 또한 Stewart, Carson, & Cardy(1996)는 서비스업에 종사하는 종업원들을 대상으로 한 연구에서 성실성(conscientiousness)이 낮은 사람의 경우 셀프 리더십 훈련이 자기 지시적 행동에 정적 영향을 미친다는 것을 알아냈다. 따라서 개인차(성격, 능력 수준, 개인 효능감 등)에 따라 다소 차이는 존재하지만, 셀프 리더십은 조직 차원에서 종업원들의 자기개발을 위한 훈련 및 교육 프로그램으로써 적용이 가능하다는 것과 이를 통해 외부적 리더십의 영향을 넘어 개인 및 조직의 성과를 높일 수 있다는 시사점을 제공한다.

셋째, 셀프 리더십에 대한 학자들의 지속적인 연구는 스스로 자신을 이끌 수 있도록 다른 사람들을 이끄는 새로운 리더십 관점, 즉 임파워링 리더십(또는 수퍼 리더십)을 도입하게 되었다. 오늘날의 환경적 요구에 따라 조직 내 자기관리 팀의 도입이 점차 증가하고 있으며, 이에 따라 팀의 가장 효과적 활용을 위한 많은 방안이 제시되고 있는데 그 중 하나가 임파워먼트이다(Stewart & Manz, 1997). 이는 팀에 업무에 대한 책임감과 자율권을 부여함으로써 내적 동기부여를 높여 성과증진을 유도하는 것을 말한다. 특히 이런 팀 맥락에서 팀 리더는 구성원 각자가 자율적으로 자신의 역할을 수행할 수 있도록 권한과 책임을 부여하는 것이 중요한데 이런 권한과 책임의 부여를 임파워링 리더십이라고 한다. 임파워링 리더십이란 부하에 초점을 둔 리더십으로, 리더와 부하가 리더십의 원천을 함께 공유하여 각 사람의 내면에 있는 셀프 리더십 에너지를 촉진시키기 위해 설계된 리더십의 새로운 형태이다(Manz & Sims, 1997). 즉, 임파워링 리더십은 부하들의 셀프 리더십을 독려하는 것으로 셀프 리더십을 임파워먼트의 핵심으로 본다 (Dubrin, 2001). 팀이 진정으로 자율화된다는 것은 팀 구성원들이 임파워먼트를 느끼도록 해주는 것이며(Hughes, Ginnett, & Curphy, 2006), 이는 셀프 리더십의 발휘를 의미하는데(Kouzes & Posner, 2002), 이 때 필요한 상사의 리더십이 바로 임파워링 리더십인 것이다. 이렇게 셀프 리더십은 상사에 의한 리더십의 새로운 관점을 제시함으로써 리더십 영역에서의 이론적 및 실무적 시사점을 제공하였다.

## 2) 한계 및 향후 연구방향

모든 이론이 그러하듯 셀프 리더십 또한 공헌점뿐 아니라 한계가 존재한다. 하지만 이런 한계들은 셀프 리더십의 효용성을 부정하며 연구동기를 제한하는 장애물이 아니라 보

다 공고한 이론적 토대 및 실무적 함의를 갖도록 향후 보다 많은 연구관심이 요구되는 개척분야일 것이다. 셀프 리더십에 대한 가장 큰 비판은 아마도 실증연구 수의 부족이라고 판단된다. 즉 대부분의 연구가 개념적 논문 내지 실무적 지침서의 형태라는 것이다. 이런 비판을 받는 가장 큰 이유는 이론적 견고함의 미흡이라 할 수 있으며, 이로 인해 타당성 있는 측정도구의 개발이 뒤쳐졌기 때문이기도 하다(Neck & Houghton, 2006). Anderson & Prussia(1997)이 최초로 셀프 리더십 측정도구를 개발한 이래, 다수의 연구를 거쳐 점차 측정도구가 보완되어 오다가 2002년에 이르러 보다 신뢰성 및 구성개념 타당성이 높은 셀프 리더십 설문지 개정판(Revised Self-Leadership Questionnaire: RSLQ)이 제시되었다(Houghton & Neck, 2002). 비록 셀프 리더십 설문지 개정판이 초기의 설문지보다 신뢰성 및 타당성이 높기는 하지만, 또한 다양한 실증연구에 활용 가능한 효과적인 설문지일 수 있겠지만 추가적인 자료를 이용한 신뢰성 및 타당성에 대한 다양한 검증이 요구된다. 예를 들어, 서양 문화권에서 만들어진 RSLQ의 각 차원이 모든 문화권에서 보편적인 것인지 아니면 차이를 보이는지를 확인해보는 것도 RSLQ의 타당성을 높이는데 유용할 것이다(Neubert & Wu, 2006). 하지만 무엇보다도 중요한 것은 셀프 리더십의 이론적 토대를 공고히 하기 위한 노력들이 지속되어야 한다는 것이다. 이를 통해 보다 포괄적이고 정교화된 셀프 리더십 개념 및 전략들이 구축되어야 한다는 것이다. 이런 노력들이 선행되어야만 비로소 측정도구의 타당성을 높이기 위한 노력들이 의미가 있는 것이다. 예를 들어, Yun et al.(2006)은 부하들로 하여금 주도권을 갖도록 하고 자신의 행동관리 및 통제를 독려하는 임파워링 리더십 하에서, 과업 수행과 관련하여 부하들의 주도적 문제해결 중심의 행동을 셀프 리더십으로 보고 이에 적합한 6항목의 셀프 리더십 설문도구를 개발하여 실증연구를 한 결과 좋은 신뢰성 및 타당도를 보이는 것으로 나타났다( $\alpha=.89$ ). 이처럼 셀프 리더십에 대한 이론적 정교화 노력 및 이에 부합되는 측정도구의 개발은 모든 것에 우선되어야 할 연구 주제이다.

두 번째로, 셀프 리더십이 모든 상황에서 적용 가능한 보편적인 개념인지, 특정 상황에서만 필요한 것인지에 대한 경계가 명확하지 않다. 물론 Manz & Sims(2001)은 셀프 리더십의 독려에 영향을 미치는 상황적 요인에 대해 언급했지만 구체적인 틀을 제시하지는 않았다. 이에 대해 Houghton & Yoho(2005)는 다양한 리더십 유형 중 종업원의 현재 능력 수준이 높거나 장기적인 개발이 필요하거나, 상황이 긴급하지 않거나, 과업이 비구조화 되어 있을 때는 임파워링 리더십이 적합하며, 이 임파워링 리더십은 종업원들

의 셀프 리더십이 매개가 되어 몰입, 리더에 대한 독립성, 창의성, 심리적 임파워먼트가 증진된다고 주장하였다. 하지만 실제 조직에서는 고려해야 할 상황적 요소가 대단히 많다. 따라서 보다 구체적으로 셀프 리더십이 필요한 또는 셀프 리더십의 효과가 나타날 수 있는 조건들을 이론적으로 제시하고 이를 실증적으로 검증할 필요가 있다. 아울러 셀프 리더십에 대한 이해와 적용에 있어 문화적 차이가 있는지에 대한 연구도 요구된다 (Alves et al., 2006).

세 번째로, 셀프 리더십은 개인의 행동 및 사고 방식의 변화를 통해 개인성과에 유의한 영향을 준다는 점에 대해서는 대부분의 연구자들이 개념적 수준에서는 동의하지만 과연 실제로 그러한가에 대한 실증적인 검증이 추가적으로 요구된다. 이는 선행연구 중 셀프 리더십의 결과변수로 직무관련 성과를 검증한 연구가 소수에 불과하여 결정적인 결론을 내리기에는 다소 무리가 있기 때문이다. 특히 셀프 리더십의 주 목적인 개인 효능감 증진에 있다고 할 수 있는데(Manz, 1986), 개인 효능감과 업무관련 성과와의 관계는 그렇게 명확하지 않은 편이다. 예를 들어, Stajkovic & Luthans(1998)은 메타분석에서 개인 효능감과 직무 및 과업성과간 유의한 관계를 확인한 반면( $\hat{\rho} = .34$ ), Judge, Jackson, Shaw, Scott, & Rich(2007)의 메타분석에서는 성격 특성 등의 개인차 변수를 통제한 결과 개인 효능감이 직무 및 과업성과에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다( $\hat{\beta} = .13$ , n.s.) 따라서 셀프 리더십이 개인 효능감을 넘어 성과에 영향을 주는지, 그것이 사실이라면 어떤 메커니즘을 통해 성과에 유의한 영향을 미치는지에 대한 연구가 필요하다.

마지막으로 종업원 개인 수준의 셀프 리더십이 상위 수준에서도 여전히 긍정적일 것인지 대한 연구가 필요하다. 셀프 리더십은 본질적으로 개인지향적이기 때문에 과도한 셀프 리더십 지향은 오히려 타인과의 효과적인 상호작용을 방해할 가능성이 있으며, 이로 인해 팀 빌딩 및 팀워크에 부정적일 수 있기 때문이다(Blight et al., 2006). 같은 맥락에서 개인 수준의 변수인 셀프 리더십의 상위 수준(작, 집단, 조직)으로의 적용에 대해서도 추가적인 연구가 필요하다(Markham & Markham, 1995). 이런 연구들은 현재 우리가 알고 있는 셀프 리더십에 대한 지식을 더욱 증가시킬 뿐 아니라 실무적으로도 셀프 리더십을 더욱 효과적으로 활용할 수 있게 할 것이다.

### III. 공유된 리더십

#### 1. 공유된 리더십의 개념

전통적으로 리더십 이론은 리더에 초점이 맞추어져 있으며 부하들에 대한 리더의 영향력을 강조하여 왔다(Yukl, 2006). 물론 지정된 리더 외에 다른 사람에 의해 수행되는 리더십 기능에 대한 제안이 전혀 없었던 것은 아니다. 예를 들어 Browers & Seashore (1966)는 상사뿐 아니라 동료의 리더십도 만족 및 성과에 유의한 영향을 미친다는 것을 밝히면서 상사 이외의 조직 구성원에 의한 리더십의 중요성을 제시하였으나, 공식적 리더의 수직적 리더십에 대한 학자들의 지속적인 연구관심으로 인해 주요 연구관점으로 등장하지는 못했다. 하지만 급격한 환경변화 속에서 생존과 성과증진의 대응 수단으로 도입되기 시작한 권한위임 팀(empowered team)과 조직 위계 구조의 단순화 등은 기존의 전통적인 리더십 모델에 의문을 제기하기 시작하였다. 즉 자발적 또는 권한위임 팀 구조에서 기존의 수직적 리더십이 가장 적합한가? 그렇지 않다면 어떤 리더십이 보다 적합한가?에 대한 의문이 제기된 것이다. 이런 물음에 대한 해답을 제시하는 리더십 유형 중 하나가 바로 공유된 리더십이다(Pearce & Sims, 2002). 공유된 리더십이란 “집단 또는/그리고 조직의 목표 성취를 위해 상호간 이끄는 것을 목적으로 하는 집단 내에서의 개인간 역동적이고 상호적인 영향력 과정<sup>1)</sup>”으로 정의될 수 있다(Pearce & Conger, 2003a).

공유된 리더십에 대한 관념은 조직관련 문헌에 깊은 뿌리를 둔다. Follett(1924)은 공식적 권위에 단순히 따르기보다는 그 상황에 대해 가장 잘 아는 사람의 지도를 받아야 한다는 상황 법칙 개념을 도입하였다. 이는 공식적 및 수직적 리더십이 주류를 이루는 시기에 다른 관점을 가진 리더십 과정을 설명한 것이었으나 그 시기의 사회경제적 현실에 부딪혀 평가절하 되었다. 하지만 이 주장은, 비록 명백하게 공유된 리더십이란 표현을 쓰지는 않았지만, 지정된 공식적 리더 개인이 아닌 다른 리더십 원천을 최초로 제시 하였다는 데 의미가 있다.

1) 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(Pearce & Conger, 2003a: 1)

그 후 리더십, 심리학, 조직행동 등 다양한 영역에서 공유된 리더십에 대한 암묵적 논의가 은은한 맥을 이어오다가 1990년대 후반에 이르러서야 비로소 공유된 리더십에 대한 학자들의 연구관심이 본격적으로 투자되기 시작하였다.

공유된 리더십에 이론적 기반을 제공하는 관련 이론들을 살펴보면, 먼저 부상적 리더십(emergent leadership)이 있는데, 이는 리더 부재인 집단에서 구성원들에 의해 리더가 선발되는 현상을 설명하는 것으로 비 공식적 리더에 관심을 둔 이론이다(Stein & Heller, 1979). 하지만 부상적 리더십이 전형적으로 리더의 최종 선발에 관심을 두는데 반해 공유된 리더십은 팀의 생애주기 동안 지속적으로 다수의 리더가 연속적으로 부상하는 것에 초점을 둔다는 점에서 다르다. 그러나 조직이나 집단 내에서 공식 리더 이외의 개인이 리더로 부상하는 것을 설명한다는 점에서 공유된 리더십의 이론적 기반을, 비록 일부나마, 제공한다고 볼 수 있다. 리더십 대체이론 또한 공유된 리더십 개념의 이해를 위한 유용한 틀을 제공한다(Kerr & Jermier, 1978; Yukl, 2006). 팀원들에 의해 공유된 리더십은 공식적으로 지정된 리더의 기능 및 역할을 대신 수행하는 대체요인이 될 수 있다. 예를 들어, 만약 팀원들이 팀의 목표 설정이나 전략 수립에 적극적, 자발적, 주도적으로 관여한다면, 이런 경우에는 팀의 목표 설정을 위한 전통적인 수직적 리더십의 기능은 불 필요하다고 말할 수 있을 것이다.

임파워먼트 및 자기관리팀에 대한 연구에서도 리더십에 있어서 팀원들의 역할을 명백히 인정하고 있다. 심리적 임파워먼트는 구성원들이 업무관련 의사결정에 보다 많은 영향을 미치도록 함으로써 책임감, 개인 효능감 등을 증진시켜 성과에 기여하도록 하는 것을 말하는데, Yukl(2006)은 심리적 임파워먼트의 촉진 조건 중 하나로 공유된 리더십을 제시하였다. 또한 Manz & Sims(2001)는 리더가 추구해야 할 주 목적 중 하나가 부하들의 셀프 리더십 능력 개발에 있다고 하였는데 이를 통해 팀의 리더십 책임이 공유될 수 있을 것이다. 이외에도 팔로워십(Kelly, 1988), 참여적 의사결정(Vroom & Jago, 1988; Vroom & Yetton, 1973), 팀 구성원 교환(Seers, 1996) 등도 구성원 또는 부하들의 리더십 기능 수행 및 의사결정 참여 등에 초점을 맞추어 리더십 기능을 설명함으로써 암묵적으로 공유된 리더십의 이론적 기반을 제공한다는 상호 연계성을 가진다 하겠다.

하지만 다양한 이론적 기반을 제공하는 리더십과 공유된 리더십과의 가장 큰 차이점은 공유된 리더십은 팀의 모든 구성원들이 완전히 팀의 리더십에 관여할 때 나타난다는 것

이다. 과거와는 달리 오늘날의 조직환경은 공식적인 리더 혼자서 모든 것을 다 할 수 없을 만큼 변화가 빠르며, 팀이 처리해야 할 임무 또는 과업에 요구되는 기술 수준 및 전문성은 더욱 복잡 및 다양해지고 있다(Carson et al., 2007). 이런 상황에서, 특히 높은 기술 및 전문성을 가진 지식 근로자들로 구성된 팀 상황에서 팀원들에 의한 리더십 기능의 공유는 단순히 상부 리더십에 의존하는 것보다 더욱 효과적인 리더십 기능을 제공한다 할 수 있을 것이다. 또한 공유된 리더십은 관계적 측면에 초점을 둘으로써 리더십을 사회적 과정으로 설명하는 특징을 가지고 있다(Fletcher & Kaufer, 2003). 즉 리더십을 개인적, 일방향적, 정적인 개인주의적 모델로 보는 전통적인 리더십과는 달리 역동적이고 다(多) 방향적이며 집단적 활동으로 묘사되는 사회적 상호작용으로 본다는 것이다. 또한 리더-부하 관계에 있어서도 평등, 협력 등에 초점을 둘으로써 덜 위계적인 본질을 내포하고 있다. 마지막으로 공유된 리더십은 집단적 학습, 공동 이해의 증가를 통해 최종적으로 긍정적 행동 및 성과증진을 유도한다는 점에서 과정 중심의 이론으로 결과에 초점을 둔 기타의 리더십 이론과는 차원을 달리한다. 물론 공유된 리더십이 수십 년간의 연구를 통해 그 효용성이 입증된 수직적 리더십을 부정하는 것은 아니다. 오히려 공유된 리더십의 개발 및 유지를 위해서는 수직적 리더의 역할은 여전히 중요하다(Pearce & Sims, 2002). 다만 오늘날 공식적 리더 개인의 능력 한계를 넘는 환경적 변화, 과업, 리더십 요구 등에 대해 보다 융통성 있게, 보다 적응적으로, 보다 효과적으로 대응하기 위해서는 팀원 전체가 동시적, 지속적, 상호적, 주도적으로 리더십 기능을 수행하는 공유된 리더십의 필요성이 그 어느 때보다도 더 강하게 부각되고 있다는 것이다(Cox, Pearce, & Perry, 2003).

## 2. 선행 연구

비록 그 현상을 암묵적으로 다룬 연구 역사의 뿌리는 오래 전으로 거슬러 올라갈 수 있지만, 공유된 리더십은 상대적으로 새롭게 나타난 개념이기에 연구의 수는 비교적 제한적이다. 하지만 다양한 조직맥락과 연계된 공유된 리더십이 팀 또는 조직의 결과(outcomes)에 강력한 영향력을 줄 수 있다는 것에 대해서는 다수의 학자들이 공감하고 있다(Avolio, Jung, Murry, & Sivasubramaniam, 1996; Ensley, Pearson, & Pearce, 2003; Pearce, Manz, & Sims, 2008; Shamir & Lapidot, 2003; Yukl, 2006).

Pearce & Sims(2002)는 미국 자동차 제조회사의 변화관리 팀을 대상으로 팀 효과성에 미치는 수직적 및 공유된 리더십의 영향력을 확인한 결과, 수직적 리더십(협오적, 지시적, 변혁적, 임파워링)은 각각 팀 효과성에 유의한 정적 또는 부적 관계를 가진다는 것과 공유된 리더십은 팀 효과성과 정적관계를 가진다는 것을 알아냈다. 특히 수직적 리더십에 비해 공유된 리더십 팀효과성에 대해 가지는 예측력이 더욱 높다는 것을 밝혔다.

Ensley, Hmieleski, & Pearce(2006)는 새로운 벤처 기업의 최고경영팀(Top Management Team: TMT)를 대상으로 수직적 리더십(변혁적, 거래적, 임파워링, 지시적)과 공유된 리더십의 효과를 확인한 결과, 최고경영팀의 CEO에 의한 수직적 리더십 및 팀의 공유된 리더십 모두 수익 및 종업원 수 증가라는 성과와 유의한 정적 관계를 가졌으며, 특히 회귀분석 결과는 공유된 리더십이 성과에 대해 수직적 리더십을 넘어 유의한 양(量)의 분산을 설명하는 것으로 나타났다.

또한 Klein, Ziegert, Knight, & Xiao (2006)은 병원의 긴급조치팀(Extreme Action Team)<sup>2)</sup>이 직면하는 환경이 오늘날 조직의 그것과 크게 다르지 않음을 언급하면서, 이런 복잡하고 역동적인 상황에서 최종 목표 달성을 위해 팀은 어떤 리더십 메커니즘에 의해 운용되는가를 인터뷰 및 관찰을 이용한 질적 연구를 통해 확인하고자 하였다. 연구 결과, 비록 철저한 위계구조 하에 있기는 하지만 특정인에 의한 리더십 기능 수행이 아닌 3개의 핵심지위를 담당하는 수석 주치의(attending surgeon), 전문의(surgical fellow), 수련의(admitting resident) 중 한 명이 상황에 따라 적극적인 리더십 기능을 담당 한다는 것을 알아냈으며, 이런 리더십의 공유는 공식적인 팀장인 수석 주치의의 위임으로 인해 가능하다는 것을 확인하였다. 또한 위임은 언제든지 수석 주치의에 의해 회수 및 재 위임이 가능하며 이 모든 과정이 역동적으로 이루어진다는 것을 발견하였다. 다만 연구 대상인 긴급조치팀에서는 모든 구성원들에게 리더십이 공유되지 않고 핵심 지위에 있는 3명에게만 공유된다는 점과 3명이 동시에 리더십을 공유하거나 상호적으로 영향을 미치는 것이 아닌 특정 시기에 특정 한 명이 적극적인 리더십 기능을 수행한다는 점에서 모든 사람이 동시에 리더십 기능을 수행한다는 공유된 리더십의 일반적인 주장과는 상이

2) 응급환자 도착 시 팀이 구성되며(의사, 마취의, 간호사, 기술자 등), 응급처리 후 다음 단계로 인계하면서 팀이 해체 됨. 잊은 인원교체가 이루어지거나 지속적인 양질의 치료 서비스 제공 및 신참 멤버에 대한 훈련 및 개발을 담당해야 함. 또한 과업 자체가 불확실하고 복잡하며, 상호 종속적인 면에서 오늘날 조직이 직면한 상황과 매우 유사함(Klein et al., 2006).

한 면을 보였다.

Carson et al.(2007)은 팀에서의 리더십을 팀원 및 외부 리더간의 상호작용을 포함하는 역동적 과정으로 보고 수직적 리더십과 공유된 리더십간의 관계와 이런 리더십이 성과에 실제로 어떤 영향을 미치는지를 알아보고자 하였다. 그에 따라 MBA 학생들로 구성된 실제 컨설팅 집단을 대상으로 연구를 실시한 결과, 팀 내부 환경(공유된 목적, 사회적 지원, 발언권(voice))이 높을수록 팀 내 공유된 리더십의 수준이 높다는 것과 공유된 리더십과 팀 성과간에는 정적인 관계가 있다는 것을 확인하였다. 또한 외부 리더에 의한 팀 코칭이 팀의 공유된 리더십과 정적 관계를 갖는다는 것과 팀 내부 환경이 우호적일 때보다 비 우호적일 경우에 외부 리더의 팀 코칭이 공유된 리더십과 더 강한 관계를 갖는다는 것도 알아냈다. 이 연구는 성과에 미치는 공유된 리더십 효과를 실증적으로 검증하였다는 것과 공유된 리더십 개발 및 증진에 있어 수직적 리더십의 필요성을 부각 시켰다는 점에서, 수직적 리더십을 넘는 공유된 리더십의 효과성 및 공유된 리더십과 수직적 리더십의 상호 보완적 관계를 언급한 기존의 주장을 뒷받침 하고 있다(Kozlowski & Bell, 2003).

공유된 리더십은 본질적으로 권력 및 영향력의 분산을 내포하고 있는데, 이런 권력 및 영향력의 분산(distribution)은 자연스럽게 전반적인 리더십 시스템에 대한 확인과 균형(checks & balances)을 촉진하는 경향이 있다(Higgins & Maciariello, 2004). Pearce et al.(2008)은 권력 및 영향력의 분산인 공유된 리더십이 전통적인 수직적 또는 집권적 리더십 보다 더 투명한 리더십 시스템을 제공할 수 있다고 보고 최고경영팀의 공유된 리더십 수준이 CEO의 부패 성향과 실제 부패간의 관계를 조절한다고 주장하였다. 이는 공유된 리더십이 팀원간 상호 확인과 균형의 기능을 발휘함으로써 CEO의 부패 성향에 의한 잠재적인 부패 관행을 줄일 수 있음을 의미하는 것이다.

지금까지 살펴본 선행연구들을 종합하면 공유된 리더십은 전통적인 리더십 보다 더 공고하고 효과적인 리더십 시스템을 제공한다는 것과 낮은 위계뿐 아니라 최고경영팀 수준 까지도 적용 가능하다는 것을 보여준다(Pearce et al., 2008). 즉 공유된 리더십은 공식적으로 지정된 리더가 발휘하는 리더십 보다 팀 성공 및 성과에 더 유의한 리더십 기능을 제공함으로써 기존 리더십 이론의 설명력을 넘는 고유한 영역을 점차 확보하고 있는 것이다. 특히 공유된 리더십에 의한 확인과 균형 기능은 단순한 성과증진을 넘어 리더십 시스템의 윤리적 측면까지 다룰 수 있음을 시사하고 있다 하겠다. 물론 공유된 리

더십이 수직적 리더십을 부정하는 것은 아니다. 오히려 공유된 리더십은 수직적 리더십과 상호 보완관계에 있다고 보아야 할 것이다. 하지만 아직까지 공유된 리더십에 대한 연구 수 부족은 우리의 이해를 제한하고 있는 실정이다. 따라서 수직적 리더십의 보완 또는 수직적 리더십을 넘어 팀 및 조직의 성과를 설명하는 공유된 리더십은 실증적으로 더욱 많은 관심을 받을 필요가 있다(Pearce et al., 2008).

### 3. 공유된 리더십 평가

#### 1) 시사점

비록 공유된 리더십에 대한 연구가 아직 본격적인 궤도에 오르지는 못했지만, 이 개념이 리더십 영역에 주는 시사점은 적지 않다(Pearce & Conger, 2003c). 전통적으로 리더십은 위계상 상위자가 발휘하는 것이며, 부하는 수동적으로 리더십의 영향을 받는 것으로 인식되어 왔다. 그에 따라 리더십 영역은 팀이나 조직에 있는 리더의 행동, 사고 방식, 기능에 초점을 두었다. 그런데 공유된 리더십은 이런 전제와는 달리 리더십의 원천을 리더를 포함한 팀원으로 보며, 리더십의 발휘 대상 또한 같은 대상으로 본다. 따라서 공유된 리더십은 전통적 리더십과는 달리 권력 및 영향력이 특정인이 아닌 모든 구성원에게 공유되는 것이다. 이런 사고는 지난 수십 년간 지배적이었던 수직적 리더십 패러다임과 첨예한 대조를 이룬다는 점에서 일종의 패러다임의 전환이라 할 수 있다(Pearce & Conger, 2003a). 이는 팀원들이 업무를 수행하는 과정에서 필요한 영향력을 개인이 보유 및 활용할 수 있도록 함으로써 유기적인 리더십 기능의 전반적인 수행을 보장하는 것이며, 이를 통해 총체적인 성과의 증진은 물론, 자연스럽게 리더십 시스템에 있어 일련의 확인과 균형의 기능까지 하게 되는 것이다(Pearce et al., 2008).

둘째, 공유된 리더십은 수직적 리더십과 상호배타적인 관계가 아니라 상호보완적 관계이다(Cox et al., 2003). 시시각각 변하는 과업 및 리더십 난제로 이루어진 복잡한 팀 환경에서, 팀을 효과적으로 이끄는데 필요한 지식 및 기술의 보유 정도가 공식적 리더 개인보다는 전체로써의 팀이 더 높다는 점을 고려할 때, 환경적 요구에 대해 실시간으로 적극적인 대응이 가능하고 보다 효과적인 해결방안을 잘 알고 있는 일선 전문가들 간의 수평적 영향력인 공유된 리더십은 수직적 리더 능력의 한계를 넘어 성과에 기여할 수 있다(Pearce & Sims, 2002). 하지만 수직적 리더는 여전히 팀에서 팀 형성, 경계 관리,

리더십 지원, 공유된 리더십 시스템 지원 등에 있어 중요한 역할을 하며, 이런 지원적 리더십은 공유된 리더십의 효과적 발휘를 더욱 증진 시킨다. 이런 점에서 수직적 리더십을 공유된 리더십의 중요한 선행요인으로 보기도 한다(Carson et al., 2007).

셋째, 팀 사용의 증가와 이로 인한 팀 내에서의 리더십 연구에 대한 관심 증대에 적합한 리더십 이론을 제시하였다는 것이다. 공통 목표, 상호 종속적인 역할, 보완적인 기술을 가진 구성원들로 구성된 작은 과업 집단을 팀이라 할 수 있는데(Yukl, 2006), 본질 자체가 기존 조직의 그것과는 다른 팀 조직은 리더십에 대해서도 새로운 접근법을 요구하게 되었다. 특히 팀 조직의 외부 및 내부 환경의 변화(빠른 변화, 다양한 기술 및 전문성 요구, 위계의 간소화, 지식기반 업무 증가, 자율성 욕구 증대 등)로 인해 점차 공식적 팀 리더의 영향력 보다 내부적 팀 리더십 기능의 중요성이 부각되고 있는 실정이다 (Carson et al., 2007). 이런 상황에서 제시된 공유된 리더십은 상호관계적이고, 역동적인 팀의 영향력 과정을 보다 잘 설명해 줌으로써 팀 전반에 나타나는 리더십 현상에 대한 지식의 증진에 기여하였다. 또한 공유된 리더십은 하위 수준에 국한된 것이 아니라 조직이나 기업의 최상위 계층에서도 적용이 가능하다(Pearce et al., 2008). 이는 기존 리더십 이론이 대개 직속 상사위주의 중간관리자를 대상으로 한 반면, 공유된 리더십은 팀에 존재하는 모든 계층에 적용이 가능하다는 점에서 그 효용성이 크다 할 수 있다. 이는 단지 적용의 가능성만을 말하는 것이 아니라 모든 계층에 존재하는 팀에서의 공유된 리더십이 수직적 리더십의 영향력을 넘는 긍정적인 효과까지도 가능하다는 것을 의미하는 것이다. 지금까지 살펴본 바와 같이 비록 그 연구역사는 오래되지 않았지만, 또한 실증연구 수도 제한적이지만 새로운 리더십 패러다임을 제공한 공유된 리더십이 주는 시사점은 리더십 이론 및 실무적인 차원에서 결코 적지 않다 하겠다.

## 2) 한계 및 향후 연구방향

공유된 리더십 또한 지속적인 보완이 필요한 한계가 존재한다. 첫째, 시사점에서 수직적 리더십과 공유된 리더십간의 상호 보완적 관계를 언급했지만, 엄밀히 말하면 공유된 리더십 자체에 대한 연구가 아직은 시작단계에 있기 때문에 수직적 리더십과 공유된 리더십간의 관계를 결론 짓는 것은 시기상조이다. 특히 공유된 리더십보다는 개인에 의해 수행되는 리더십이 보다 효과적인 상황이 분명히 존재한다. 이에 대해 Pearce & Conger(2003b)는 공유된 리더십 발휘에 필요한 지식·기술·능력의 부족, 팀 구성원

간 목표 조정의 미흡, 팀과 조직간의 목표 조정의 부족, 공유된 리더십 개발을 위한 시간 제한, 공유된 리더십에 대한 수용성 부족 등을 공유된 리더십과 맞지 않는 상황의 예로 제시하였다. 따라서 두 개념간의 관계를 보다 명확히 하기 위한 연구노력들이 지속되어야 할 것이다. 예를 들면, 공유된 리더십의 촉매 또는 촉진자로써 수직적 리더십이 어떤 역할을 할 수 있는가? 수직적 및 공유된 리더십이 집단 또는 조직의 효과성 증진을 위해 상호 어떤 방식으로 보완이 가능한가? 공유된 리더십을 촉진 또는 저해하는 상황적 요인은 무엇인가? 등의 질문은 향후 연구자들이 가져야 할 주요 연구주제가 될 수 있을 것이다(Pearce & Conger, 2003b).

둘째, 공유된 리더십 측정과 관련된 연구에 많은 관심이 필요하다. 선행연구들을 보면 공유된 리더십 측정 방법은 기존 리더십 설문항목을 약간 변형하여 사용하는 방법을 채택한 경우(Avolio et al., 1996; Ensley et al., 2006; Pearce & Sims, 2002), 사회 연결망 이론에 따라 팀 전반에 걸친 리더십의 연결망에 초점을 둔 경우(Carson et al., 2007), 인터뷰 또는 관찰을 활용한 경우(Klein et al., 2006)로 나뉠 수 있다. 이런 각각의 측정방식은 연구자의 연구목적에 따라 선택되었으며, 나름대로의 장단점을 가지고 있다. 하지만 공유된 리더십의 평가에 사용된 각 연구방법간의 상대적 효용성을 상호 비교 및 대조해볼 필요성이 제기된다(Pearce & Conger, 2003b). 아울러 공고한 이론적 배경을 바탕으로 한 공유된 리더십 측정용 설문지의 개발은 보다 많은 연구자들의 연구관심을 유도하는, 또한 다량의 실증연구를 촉발시키는 촉매가 될 것이다.

셋째, 집단 또는 팀 수준에서의 지식공유와 공유된 리더십간의 관련성에 대한 연구도 고려해 볼 만하다. 지식공유란 팀 구성원들이 과업관련 아이디어, 정보, 제안을 상호간 공유하는 것을 말한다(Srivastava, Bartol, & Locke, 2006). 예를 들어, Quigley, Tesluk, Locke, & Bartol(2007)은 짹 관계의 지식공유에 영향을 미치는 다양한 동기부여적 요소들을 실증적으로 검증하면서, 짹 관계를 넘어 팀 수준에서 지식공유에 영향을 미치는 동기부여적 메커니즘에 대한 연구의 필요성을 제시하였다. 그런데 공유된 리더십의 특징 중 하나가 집단적 의사결정이라 할 수 있기 때문에, 다양한 지식의 원천을 통합하여 가장 양질의 의사결정을 내릴 수 있도록 하는 팀 수준에서의 지식공유와 공유된 리더십 간의 관련성은 확인 가능하리라 예상된다.

넷째, 공유된 리더십의 등장 배경은 팀으로부터 시작되는데, 그에 따라 공유된 리더십은 팀에 국한된 측면이 강하다. 그렇기 때문에 반드시 팀에 유효한 리더십이라고 해서

더 상위 수준인 조직에까지 효과적인 결과를 가져온다고 주장하기란 어렵다. 팀에 과도하게 집착할 경우, 조직의 목표와 팀의 목표가 불일치 할 때 팀의 목표를 우선 시 할 가능성이 높기 때문이다. 또한 Pearce et al.(2008)은 팀의 모든 구성원이 팀의 리더십에 완전히 관여하는 과정을 수반하는 것을 공유된 리더십으로 봤는데, 이와는 다르게 팀의 일부만 리더십 기능을 수행한다는 것을 밝힌 연구 또한 존재한다(Klein et al., 2006). 따라서 모든 구성원들이 리더십 기능을 공유하는 것만을 공유된 리더십으로 봐야 하는지, 그렇다면 리더십을 공유한다는 개념이 팀원들이 공유한 리더십의 비율이 같다는 것을 의미하는지 또는 특정인이 거의 모든 리더십 기능을 수행하고 나머지 구성원들이 일부 리더십 기능을 나누어서 수행하는 것도 공유된 리더십으로 볼 수 있는 것인지에 대한 명확한 설명이 요구된다. 아울러 비록 모두는 아니지만 두 명 이상이 리더십을 공유하는 것은 어떻게 이해해야 하는지도 명확히 다루어져야 할 부분이다. 특히 리더십을 공유하도록 만드는 팀의 특성(구조, 과업 등)이 무엇인지를 밝히는 연구 또한 필요하다. 팀과 관련된 또 하나의 연구 주제는 팀의 크기와 관련된 것이다. 팀의 크기가 과도하게 커지면 오히려 공유된 리더십의 효과가 저하될 수 있기 때문이다(Carson et al., 2007). 또한 팀의 생애주기와 공유된 리더십과의 관계에 대한 연구도 관심을 가져야 할 주제이다. 지금까지 제시한 팀과 관련된 공유된 리더십의 의문점들은 향후 연구에서 보다 명확히 밝힐 필요가 있다.

#### IV. 셀프 리더십과 공유된 리더십

지금까지 살펴본 셀프 리더십과 공유된 리더십은 그 출발배경은 다르지만 두 개념 모두 전통적 리더십 관점과는 다른 새로운 리더십 접근법을 제공한다는 점에서 리더십 영역에 시사하는 바가 크다. 또한 암묵적으로 부하 중심의 관점을 택함으로써 전통적으로 상사에 초점을 둔 리더십 관점을 보완하는 역할을 한다. 본 장에서는 두 이론에 대한 상호 비교 분석을 통해 이론간의 연계성을 살펴보고, 이를 토대로 향후 연구를 위한 몇 가지 사항을 제언하고자 한다.

## 1. 두 이론의 상호 비교 및 분석

먼저 셀프 리더십과 공유된 리더십 모두 리더십 대체이론을 이론적 기반의 하나로 하고 있다는 점에서 공통점을 가지고 있다. 리더십 대체이론은 공식적 리더에 의한 리더십의 중요성을 감소시키는 상황적 요소에 초점을 둔 연구로 이 중 리더의 행동을 불필요하게, 중첩되게 만드는 상황적 변수를 대체요인이라고 한다(Kerr & Jermier, 1978). 이 이론에서는 비록 명백하게 제시하지는 않았지만, 역할 명확성 및 직무 동기부여를 주요한 개입변수로 본다(Howell, Bowen, Dorfman, Kerr, & Podsakoff, 1990). 이런 개입변수는 리더십에 의해 증진되어 성과에 영향을 미치는데, 리더십 대체이론에 의하면 부하, 과업, 조직 특성 중 이런 개입변수를 증진시키는 요소들이, 즉 수직적 리더십의 역할을 대신 수행하는 대체요인이 존재한다는 것이다. 자기관리를 포함한 셀프 리더십 또한 스스로 자신의 목표를 설정하고 이의 달성을 위해 자신의 행동과 사고를 통제하며, 업무 자체가 주는 내적보상에 의해 동기부여를 촉진함으로써 외부적 리더십의 기능을 대신한다는 점에서 리더십 대체기능을 한다고 볼 수 있다(Manz & Sims, 1980). 공유된 리더십의 경우에도 집단 또는/그리고 조직의 목표 성취를 향해 팀 구성원 상호간에 이루어지는 영향력의 과정이므로 외부적 리더십 기능을 대신하는 리더십 대체요인이 될 수 있다(Pearce & Sims, 2002). 따라서 셀프 리더십 및 공유된 리더십 모두 오늘날의 새로운 조직 환경下에서 전통적인 수직적 리더십의 기능을 대신하여 수행하는 리더십 대체요인으로 볼 수 있다 하겠다.

둘째, 두 이론 모두 수직적 리더십과는 다른 관점을 취하면서도 전통적인 공식적 리더십의 중요성을 인정하고 있다는 것이다. 셀프 리더십의 경우 상사에 의한 임파워링 또는 수퍼 리더십은 부하들의 자율성 및 책임감 증진, 독립성 증대 등을 통해 셀프 리더십을 향상 시키는데 중요한 역할을 한다(Houghton & Yoho, 2005; Manz & Sims, 2001). 한편 공유된 리더십의 경우에도 공유된 리더십 시스템의 개발 및 유지를 위해 외부 상사 역할의 중요성을 강조하고 있다(Carson et al., 2007; Pearce & Sims, 2002). 이로 보건대 셀프 리더십 및 공유된 리더십은 수직적 리더십과 배타적인 관계가 아니라 상호 보완적인 관계로 보는 것이 바람직하다.

셋째, 심리적 임파워먼트가 두 리더십에 내재된 기제로써 중요한 역할을 한다는 것이다. 심리적 임파워먼트는 부하가 가진 내적 동기부여 정도 및 개인 효능감에 대한 인식

정도를 말하는데, 리더행동, 직무 및 조직 특성 등 다양한 요인들이 심리적 임파워먼트에 영향을 미친다(Yukl, 2006). 연구자들에 의하면 셀프 리더십은 내적 동기부여 및 개인 효능감을 증진시킴으로써 심리적 임파워먼트를 촉진시킨다고 알려져 있다(Dubrin, 2001; Houghton & Yoho, 2005; Manz, 1986). 외부적 영향력에 의해서가 아니라 자발적으로 자신을 이끌 수 있도록 하기 위해서는 무엇보다도 부하 스스로 자신의 삶을 책임지고 직무를 수행할 수 있다는 또는 하겠다는 인식의 전환이 필요한데 이것이 바로 심리적 임파워먼트이다. 또한 팀원들에 의한 목표 설정, 과업 수행, 상호적 영향력 행사 등의 공유된 리더십은 팀 전체에 대한 효능감 증진 및 내부적 동기부여를 촉진함으로써 팀원들의 심리적 임파워먼트를 높이게 된다. 따라서 심리적 임파워먼트는 공유된 리더십의 역학(dynamics)의 이해를 위한 유용한 이론적 틀을 제공한다 하겠다(Pearce & Sim, 2002). 특히 Yukl(2006)은 심리적 임파워먼트의 촉진 조건 중 하나로 공유된 리더십을 제시하기도 하였다. 따라서 셀프 리더십 및 공유된 리더십은 부하의 책임감 및 자율성을 증진시키고, 업무 수행에 대한 자신감을 증대시키며, 내적 동기부여를 강화시킴으로써 부하의 심리적 임파워먼트를 높임으로써 궁극적으로 성과에 기여하게 된다.

## 2. 향후 연구를 위한 제언

위의 논의를 살펴보면, 셀프 리더십과 공유된 리더십은 수직적 리더십을 보완하고, 부하 또는 팀원 개인의 자율성 및 책임감을 증진시키며, 심리적 임파워먼트의 향상을 통해 궁극적으로 성과에 기여하도록 하는 공통점을 지닌다. 그럼에도 불구하고 두 이론을 통합한 연구는 소수에 불과하며, 실증연구는 더욱 부족한 실정이다.

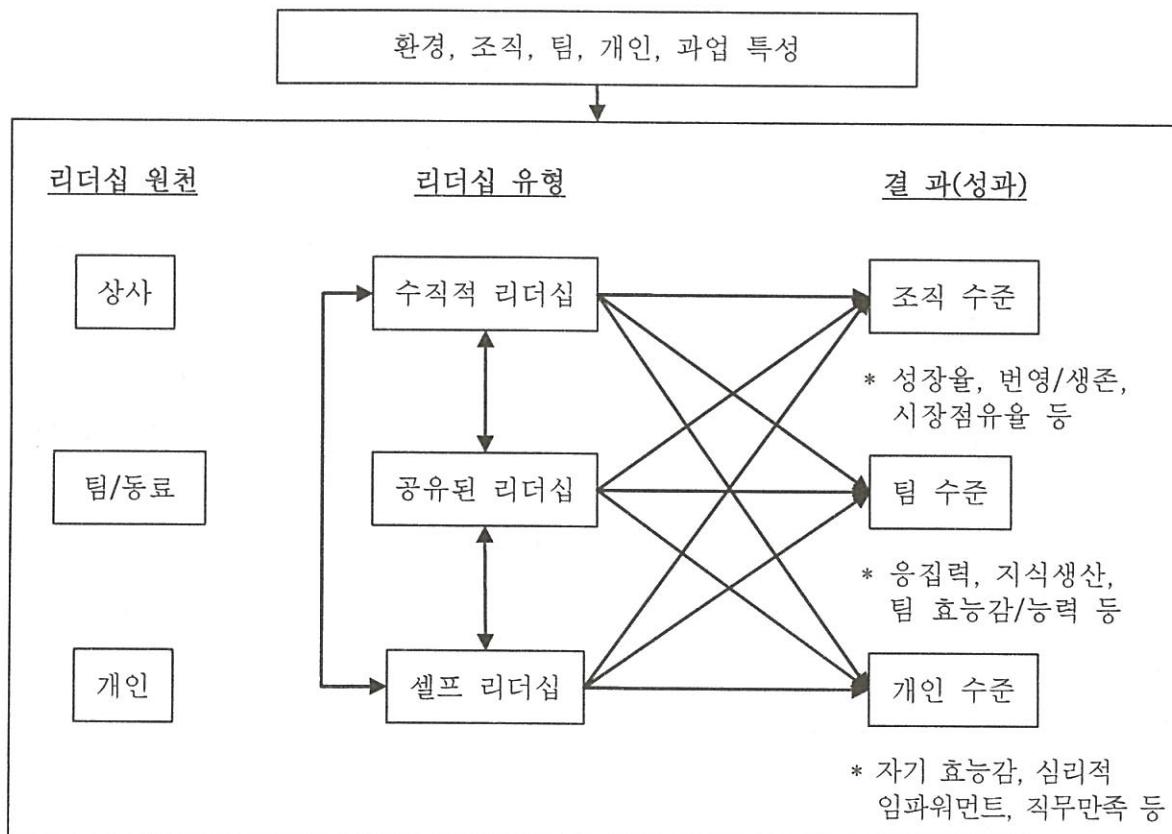
몇몇 연구들에 의하면 셀프 리더십은 공유된 리더십에 선행하는 것으로 여겨진다. 예를 들어, Bligh et al.(2006)은 가장 효과적인 팀 리더십 중 하나인 공유된 리더십의 선행 및 결과변수에 대한 연구관심의 미흡함을 지적하면서, 개인수준의 셀프 리더십이 팀 수준의 공유된 리더십으로 발전할 수 있다는 것과 이런 공유된 리더십은 지식기반 업무를 수행하는 팀에서 더욱 효과적일 것이라는 논리를 토대로 셀프 리더십, 공유된 리더십, 그리고 지식생산을 연계시킨 개념적 모델을 제시하였다. Carson et al.(2007)도 팀 내부환경 및 외부 리더에 의한 코칭을 팀의 공유된 리더십의 선행요인으로 보고 이를 실증적으로 검증하였는데, 연구결과 팀 구성원들의 셀프 리더십 강화, 팀원간 협력 관계

도모 등을 유발을 목적으로 하는 외부 리더의 후원적 코칭이 공유된 리더십과 정적 관계를 가지는 것으로 나타났다. 하지만 위의 주장과는 달리 역으로 팀 수준의 공유된 리더십이 구성원들의 셀프 리더십을 독려하는 환경적 요소가 될 가능성 또한 존재한다. 즉 공유된 리더십은 기본적으로 구성원들에게 리더십 기능을 수행할 수 있는 기술 및 전문성을 요구하기 때문에 이런 환경에 있는 구성원들은 스스로 자신의 능력 증진 및 전문성 향상이 필요하다는 자극을 받게 되는데 이는 셀프 리더십의 개발 및 발휘의 필요성을 촉진시킬 수 있다는 것이다. 따라서 향후 두 리더십간의 관계를 명확히 하는 연구들이 요구되며, 특히 개념적 연구의 주장을 뒷받침하는 실증연구의 필요성이 절실하다.

또한 선행연구들에 의하면 셀프 리더십 및 공유된 리더십 모두 수직적 리더십과 배타적 관계가 아닌 보완적 관계를 가지는 것으로 나타났다. 그런데 오늘날의 조직 현실은 하나의 리더십을 만병통치약으로 여기던 시대가 아니라, 다양한 환경적 요구조건에 적합한 융통성을 가진 리더십을 요구하고 있다(Klein et al., 2006). 즉, 리더뿐 아니라 부하, 또는 팀 구성원 모두가 리더십 기능을 포함한 다양한 역할을 수행해야 하며, 또한 그렇게 하길 요구 받고 있는 것이다. 이런 맥락에서 공식적 리더에 초점을 맞춘 수직적 리더십, 부하 개개인에 연구 관심을 둔 셀프 리더십, 팀원의 전체적인 리더십 역할을 강조하는 공유된 리더십을 통합하는 연구가 필요하다 하겠다. 이는 개인, 팀, 조직의 성과에 각 리더십이 가지는 고유한 효과에 부가하여 각 리더십간의 상호작용 효과를 종합적으로 살펴봄으로써 가장 적합한 리더십 프로파일을 찾을 수 있다는 점에서 실무적이 시사점이 크다 하겠다. 예를 들어, 자발적으로 활동에 참여하고자 하는 욕구(desire)인 구성원들의 내적 동기부여는 성과 증진에 중요한 역할을 하는데(Deci & Ryan, 1985; Harackiewicz & Sansone, 1991), 셀프 리더십 및 공유된 리더십은 구성원들의 자발성을 핵심으로 하고 있기 때문에 어떤 상사의 리더십이 부하들 또는 팀원들로 하여금 셀프 리더십 또는 공유된 리더십에 자발적으로 관여할 수 있도록 하는지를 살펴보는 것도 좋은 연구 주제라 할 수 있을 것이다. 왜냐하면 부하의 내적 동기부여에 영향을 미치는 다양한 요인 중 하나가 상사의 태도 및 행동이기 때문이다(예: Pelletier & Vallerand, 1996; Richer & Vallerand, 1995). 아울러 각 리더십의 가장 환상적인 조합이 무엇인지를 다양한 조직상황에서 검증하는 것도 복잡한 리더십 현상을 체계적으로 이해하는 데 도움이 될 것이다.

마지막으로 셀프 리더십 및 공유된 리더십과 성과간의 관계에 대한 보다 많은 연구가

필요하다. 많은 결과변수 중에서도 개인, 팀, 조직의 성과만큼 학자 및 실무자들의 관심을 받아온 변수도 없을 것이다. 따라서 성과에 미치는 셀프 리더십 및 공유된 리더십의 긍정적 영향력을 실증적으로 밝혀내고, 이런 연구들을 축적시키는 것이 두 리더십 이론의 실증연구 수 미흡에 대한 비판을 크게 줄일 수 있는 가장 효과적인 방법이라 할 수 있을 것이다. 물론 이렇게 되기 위해서는 먼저 각 리더십 관점에 대한 이론적 정교함이 선행되어야 하며, 이를 기반으로 타당성 있는 측정도구의 개발이 수반되어야 한다는 점은 두말 할 필요가 없을 것이다. 아울러 인과관계를 보다 분명히 할 수 있는 실험 및 질적 연구에 대한 관심도 지속적으로 요구된다. 이렇게 이론적 토대를 굳건히 한 가운데, 신뢰할 만한 다양한 연구방법을 이용하여 이론의 유용성을 검증한다면 가장 설득력 있는 개념적 틀이 구축되는 것이다. 지금까지의 논의를 토대로 향후 연구를 위한 통합 모델을 제시하면 아래와 같다.



〈그림 3〉 통합 모델

그림에 나타나 있는 것처럼, 각기 다른 리더십 원천에서 나오는 리더십 유형은 상호관련성이 존재 하며, 성과를 포함한 결과변수에도 복합적으로 영향을 미친다. 또한 이런 역학관계에 있어 간파해서는 안 될 요인이 바로 상황적 조건이다. 다양한 리더십 기능 및 상황적 요인간의 상호작용을 포함한 포괄적인 모델은 실제 조직현상을 이해하는데 많은 도움이 될 것으로 여겨진다. 하지만 향후 연구를 통해 보다 정교한 통합모델의 구축이 요구되며, 이와 더불어 실증연구를 통한 모델의 타당성에 대한 검증도 미래 연구자들이 관심을 가져야 할 영역이다.

## V. 결 론

지금까지 전통적 리더십과는 다른 관점을 제시하는 리더십 패러다임 중 셀프 리더십과 공유된 리더십에 대해 살펴봤다. 먼저 각 이론의 개념에 대해 알아보고, 선행연구들의 분석을 통해 시사점 및 한계를 도출하였으며, 이를 토대로 각 이론의 향후 연구방향을 제시하였다. 아울러 두 이론이 수직적 리더십의 역할을 대체한다는 점, 그럼에도 불구하고 수직적 리더십과 배타적 관계가 아닌 상호보완적 관계라는 점, 또한 오늘날 많은 관심을 받고 있는 심리적 임파워먼트와 긴밀하게 연관된다는 점에 있어서 유사성을 갖고 있다는 것을 확인하였으며, 이를 토대로 두 이론간의 명확한 관계를 밝히는 연구, 수직적 리더십과 어떻게 보완적 관계를 가지고 있는지에 대한 보다 구체적인 검증을 향후 연구를 위한 제언으로 다루었다. 특히 수직적 리더십과의 보완적 관계에 대한 구체적 연구는 그들의 인적자원이 가진 잠재된 리더십 능력을 최대한 활용할 수 있도록 함으로써 변화무쌍한 환경에 직면한 조직이 생존과 번영을 위해 가장 효과적으로, 가장 융통성 있게 기능하도록 하는 방안을 찾는 실제적인 문제라는 점에서 이론적으로만 아니라 실무적으로도 많은 함의를 갖는 주제라 하겠다. 마지막으로 보다 많은 실증연구, 특히 셀프 리더십 및 공유된 리더십의 개별적 효과뿐 아니라 수직적 리더십과 통합된 효과를 성과와 연결시키는 연구의 필요성을 제시하였다.

리더십에 대한 연구는 아마도 세상에서 가장 오래된 관심사 중 하나일 것이다(Bass, 1990). 이는 리더십이 개인과 조직에 미치는 영향이 결코 적지 않기 때문일 것이며, 그로 인해 다수의 리더십 이론이 개발되어 당시의 조직 현상을 설명하고 보다 나은 리더십

처방을 제시하면서 이론적, 실무적 공헌을 해왔다. 셀프 리더십 및 공유된 리더십 또한 동일한 목적 하에 전통적 리더십 관점의 한계를 극복하는 과정에서 등장하였으며, 적지 않은 연구관심을 받아왔다. 특히 보다 나은 리더십은 리더 혼자가 아닌 다수에 의해 행해지는 것이라는 인식이 점차 강조되어 감에 따라(Hughes et al., 2006), 오늘날 셀프 리더십 및 공유된 리더십이 가지는 함의는 그 어느 리더십 이론보다 크다 하겠다. 비록 연구 역사와 이로 인한 실증연구 수의 부족은 많은 비판과 도전을 받아왔지만, 이는 두 관점의 이론적 가치 및 효용성 자체에 대한 의문이라기 보다는 시대적 요구에 보다 더 잘 부응하고 보다 효과적인 리더십 처방을 내릴 수 있는 정교한 이론으로 발전되기를 바라는 채찍인 것이다.

## 참 고 문 헌

- 박동수·이희영(2002), “자기유능감과 직무성과간의 관계에 대한 셀프리더십의 매개작용,”『인사조직연구』, 10(1): 135-159.
- Alves, J. C., Lovelace, K. J., Manz, C. C., Matsypura, D., Toyasaki, F., & Ke, K. (2006), "A cross-cultural perspective of self-leadership," *Journal of Managerial Psychology*, 21(4): 338-359.
- Anderson, J. S., & Prussia, G. E. (1997), "The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity," *The Journal of Leadership Studies*, 4: 119-143.
- Avolio, B. J., Jung, D., Murry, W., & Sivasubramaniam, N. (1996), "Building highly developed teams: Focusing on shared leadership process, efficacy, trust, and performance". In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson, & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams*: 173–209. Greenwich: JAI Press, Inc.
- Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood, NJ: Prentce-Hall.
- Bandura, A. (1991), "Social cognitive theory of self-regulation," *Organizational*

- Behavior and Human Decision Processes*, 50(2): 248-287.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990), *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, 3rd. ed., New York: Free Press.
- Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006), "The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work," *Journal of Managerial Psychology*, 21(4): 296-318.
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966), "Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership," *Administrative Science Quarterly*, 11(2): 238-268.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York: Harper Collins.
- 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.
- Conger, J. A. (1989), *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Cox, J. F., Pearce, C. L., & Perry, M. L. (2003), "Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process: How shared leadership can enhance new product development team dynamics and effectiveness". In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987), "The Support of Autonomy and the Control of Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6): 1024-1037.

- DiLiello, T. C., & Houghton, J. D. (2006), "Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity," *Journal of Managerial Psychology*, 21(4): 319-337.
- Dolbier, C. L., Soderstrom, M., & Steinhardt, M. A. (2001), "The relationships between self-leadership and enhanced psychological, health, and work outcomes," *Journal of Psychology*, 135(5): 469-475.
- Dubrin, A. J. (2001), *Leadership: Research findings, practice, and skill*, 3rd. ed., Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Ensley, M. D., Pearson, A., & Pearce, C. L. (2003), "Top management team process, shared leadership, and new venture performance: a theoretical model and research agenda," *Human Resource Management Review*, 13(2): 329-346.
- 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.
- Fletcher, J. K., & Kaufer, K. (2003), "shared leadership: Paradox and possibility". In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Follett, M. P. (1924), *Creative experience*, London: Longmans, Green.
- Harackiewicz, J., & Sansone, C. (1991), "Goals and intrinsic motivation: You can get there from here". In M. L. Maehr & P. P. R (Eds.), *Advances in motivation and achievement*, vol. 7: 21-49. Greenwich, CT: JAI Press.
- Higgins, K. L., & Maciariello, J. A. (2004), "Leading complex collaboration in network organizations: A multidisciplinary approach," *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 10: 203-241.
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002), "The revised self-leadership questionnaire: testing a hierarchical factor structure for self-leadership," *Journal of*

- Managerial Psychology*, 17(8): 672-691.
- Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005), "Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged?", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4): 65-84.
- House, R. J. (1977), "A 1976 theory of charismatic leadership". In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*: 189-201. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Howell, J. P., Bowen, D. E., Dorfman, P. W., Kerr, S., & Podsakoff, P. M. (1990), "Substitutes for leadership: Effective alternatives to ineffective leadership," *Organizational Dynamics*, 19(4): 21-38.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2006), *Leadership: Enhancing the lessons of experience*, 5th. ed., New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007), "Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences," *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 107-127.
- Kelly, R. E. (1988), "In praise of followers," *Harvard Business Review*, 66 (6): 141-148.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978), "Substitutes for leadership: Their meaning and measurement," *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3): 375-403.
- 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.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002), *The leadership challenge*, 3rd. ed., San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003), "Work groups and teams in organizations". In W. C. Borman & D. R. Ilgen (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*,

- vol. 12: 333-375. New York: Wiley.
- Latham, G. P., & Frayne, C. A. (1989), "Self-management training for increasing job attendance," *Journal of Applied Psychology*, 74(3): 411-416.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990), *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E. A., Kirkpatrick, S., Wheeler, J. K., Schneider, J., Niles, K., Goldstein, H., Welsh, K., & Chah, D.-O. (1991), *The essence of leadership: The four keys to leading successfully*, New York: Lexington Books.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1980), "Self-management as a substitute for Leadership: A social learning theory perspective," *Academy of Management Review*, 5(3): 361-367.
- Manz, C. C. (1986), "Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations," *Academy of Management Review*, 11(3): 585-600.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1987), "Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams," *Administrative Science Quarterly*, 32(1): 106-128.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1997), "Super leadership: Beyond the myth of heroic leadership". In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*: 411-428. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (2001), *The new superleadership: Leading others to lead themselves*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (2004), *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*, 3rd. ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Markham, S. E., & Markham, I. S. (1995), "Self-management and self-leadership reexamined: A levels-of-analysis perspective," *The Leadership Quarterly*, 6(3): 343-359.

- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1992). "Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance," *Journal of Organizational Behavior*, 13(7): 681-699.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). "Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect," *Journal of Organizational Behavior*, 17(5): 445-467.
- Neck, C. P. (1998). "The rest of the self-leadership story". In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Leadership: The multiple-level approach*: 221-228. Stamford, CT: JAI Press, Inc.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). "Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities," *Journal of Managerial Psychology*, 21(4): 270-295.
- Neubert, M. J., & Wu, J.-C. C. (2006). "An investigation of the generalizability of the Houghton and Neck Revised Self-Leadership Questionnaire to a Chinese context," *Journal of Managerial Psychology*, 21(4): 360-373.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*, 4th. ed., Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. (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*, 6(2): 172-197.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003a). "All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership". In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (Eds.). (2003b). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003c). "A landscape of opportunities: Future research on shared leadership". In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.),

- Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership:* 285-303. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (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.
- Pelletier, L. G., & Vallerand, R. J. (1996), "Supervisors' beliefs and subordinates' intrinsic motivation: A behavioral confirmation analysis," *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2): 331-340.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998), "Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy," *Journal of Organizational Behavior*, 19(5): 523-538.
- Quigley, N. R., Tesluk, P. E., Locke, E. A., & Bartol, K. M. (2007), "A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance," *Organization Science*, 18(1): 71-88.
- Richer, S. F., & Vallerand, R. J. (1995), "Supervisors' interactional styles and subordinates' intrinsic and extrinsic motivation," *Journal of Social Psychology*, 135(6): 707-722.
- Seers, A. (1996), "Better leadership through chemistry: Toward a model of shared team leadership". In M. Beyerlein (Ed.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams*: 145-172. Greenwich, CT: JAI Press.
- Shamir, B., & Lapidot, Y. (2003), "shared leadership in the management of group boundaries: A study of expulsion from officers' training courses". In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*: 235-249. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shipper, F., & Manz, C. C. (1992), "Employee self-management without formally designated teams: An alternative road to empowerment," *Organizational Dynamics*, 20(3): 48-61.
- Srivastava, A. S., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006), "Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and

- performance," *Academy of management Journal*, 49(6): 1239-1251.
- Stajkovic, A. C., & Luthans, F. (1998), "Self-efficacy and work-related performance: a meta-analysis," *Psychological Bulletin*, 124(2): 240-261.
- Stein, R. T., & Heller, T. (1979), "An empirical analysis of the correlations between leadership status and participation rates reported in the literature," *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(11): 1993-2002.
- Stewart, G. L., Carson, K. P., & Cardy, R. L. (1996), "The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting," *Personnel Psychology*, 49(1): 143-164.
- Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1997), "Leadership for self-managing work teams: A typology and integrative model". In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*: 396-410. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973), *Leadership and decision making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988), *The new leadership: Managing participation in organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2006), *Leadership in organizations*, 6th. ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Yun, S., Cox, J., & Sims, H. P., Jr. (2006), "The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership," *Journal of Managerial Psychology*, 21(4): 374-388.

## Self-leadership and shared leadership: Review, implication, research topics

Seung Yeon Son\*  
Oh Hyeun Kim\*\*  
Myoung Hwa Roh\*\*

### ABSTRACT

In today's dynamic environments, organizations face unprecedented challenges, making us to turn our attention to new leadership paradigm beyond traditional vertical leadership. That is, unlimited competition and unpredictable environmental uncertainty made leaders more rely on their employees' attitudes and behaviors to cope with all demands from outside effectively. In this context, self-leadership and shared leadership of employees are one of the key components of organizational survival and prosperity.

Whereas self-leadership is conceptualized as a comprehensive self-influence perspective, shared leadership involves a process through which all members of a team are fully engaged in the leadership process. Self and shared leadership have common features in that the two leadership concepts expand the leadership perspective to employees or team members. Prior researches have suggested that self and shared leadership have positive impact on individual, team, and organization. However the depth of our knowledge about self and shared leadership is limited, because the body of self and shared leadership research is

---

\* Doctoral student, College of Business Administration, Seoul National University

\*\* Assistant Professor, Graduate School of Defense Management, Korea National Defense University

precarious relative to that of vertical leadership. Therefore, the purpose of this article is to review the previous research, enhance our understanding of self and shared leadership, and suggest the future research topics.