



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

政策學博士 學位論文

해군의 협력적리더십이 조직유효성에 미치는 영향에  
관한 연구

A Study on the Effect of Navy Collaborative Leadership  
on Organizational Effectiveness



지도교수 김재봉

2018년 12월

한국해양대학교 대학원

해양군사학과 해양안보정책전공

박성찬

本 論文을 朴性贊의 政策學博士 學位論文으로 認准함.

委員長 吳聳湜 (印)

委 員 辛容尊 (印)

委 員 金容煥 (印)

委 員 朴熙泰 (印)

委 員 金在棒 (印)



2018年 12月 18日

韓國海洋大學校 大學院

# 목 차

표 차례 .....	iii
그림 차례 .....	v
Abstract .....	vi
<b>제1장 서 론</b> .....	1
제1절 연구의 배경과 목적 .....	1
1. 연구의 배경 .....	1
2. 연구의 목적 .....	5
제2절 연구의 방법 및 논문의 구성 .....	6
<b>제2장 이론적 배경</b> .....	7
제1절 리더십 개념 .....	7
1. 리더십의 정의 .....	7
2. 리더십 연구의 변천 과정 .....	7
제2절 협력적리더십 .....	10
1. 협력적리더십의 개념 및 정의 .....	10
2. 협력적리더십의 선행 연구 .....	14
3. 협력적리더십의 구성 요소 .....	17
제3절 협력적리더십과 조직유효성 .....	26
1. 조직유효성의 개념 .....	26
2. 협력적리더십과 직무만족 .....	30
3. 협력적리더십과 조직몰입 .....	32
<b>제3장 국방환경 변화와 해군리더십</b> .....	34
제1절 국방환경 변화 .....	34
1. 국방개혁 개요 .....	34
2. 국방환경 변화 추세 .....	35
제2절 군 리더십 변화 .....	41
1. 군 리더십의 정의 .....	41
2. 군 리더십의 특성 .....	42
3. 군 리더십의 변화 .....	43
4. 군 리더십 연구 경향의 문제점 .....	45
제3절 해군 리더십의 특성 .....	47
1. 해군 작전환경에 적합한 리더십 특성 .....	47

2. 해양환경에 적합한 리더십 특성 .....	48
3. 해군리더십 교육현황 분석 .....	50
<b>제4장 연구의 설계</b> .....	52
제1절 연구모형 및 가설의 설정 .....	52
1. 연구모형 설계 .....	52
2. 가설설정 .....	52
3. 변수의 조작적 정의 .....	54
<b>제5장 실증분석</b> .....	57
제1절 조사의 개요 .....	57
1. 설문조사의 개요 .....	57
2. 수집된 자료의 특성 .....	59
제2절 타당성 및 신뢰도 검증 .....	62
1. 타당성 검증 .....	62
2. 신뢰성 검증 .....	68
제3절 가설의 검증결과 .....	69
1. 가설검증 결과 .....	69
2. 추가 통계분석 .....	76
<b>제 6 장 결 론</b> .....	92
제1절 연구결과의 요약 .....	92
제2절 연구의 시사점 .....	95
제3절 연구의 한계점 및 향후 연구방향 .....	97
감사의 글 .....	98
참고문헌 .....	99
설 문 지 .....	113

## 〈표 차례〉

〈표 2-1〉 협력적리더십의 정의.....	12
〈표 3-1〉 국방개혁 2.0 요약.....	35
〈표 3-2〉 외국군리더십의 정의.....	41
〈표 3-3〉 한국군 리더십 정의.....	42
〈표 3-4〉 리더십 교육 현황.....	50
〈표 5-1〉 설문지 응답현황.....	58
〈표 5-2〉 설문항목.....	58
〈표 5-3〉 표본의 특성.....	59
〈표 5-4〉 변수별 평균 및 표준편차.....	60
〈표 5-5〉 변수별 상관관계.....	60
〈표 5-6〉 자료분석방법.....	61
〈표 5-7〉 협력적리더십 내용 타당도 검증.....	62
〈표 5-8〉 직무만족 내용 타당도 검증.....	63
〈표 5-9〉 조직몰입 내용 타당도 검증.....	64
〈표 5-10〉 협력적리더십 구성 타당도 검증.....	66
〈표 5-11〉 조직유효성 구성 타당도 검증.....	67
〈표 5-12〉 신뢰도 계수(Cronbach- $\alpha$ ).....	68
〈표 5-13〉 가설 1 검증 결과.....	69
〈표 5-14〉 가설 1-1 검증 결과.....	70
〈표 5-15〉 가설 1-2 검증 결과.....	71
〈표 5-16〉 가설 1-3 검증 결과.....	72
〈표 5-17〉 가설 2 검증 결과.....	72

<표 5-18> 가설 2-1 검증 결과.....	73
<표 5-19> 가설 2-2 검증 결과.....	74
<표 5-20> 가설 2-3 검증 결과.....	75
<표 5-21> 가설 검증요약.....	75
<표 5-22> 계급별 직무만족도 및 조직몰입의 차이.....	77
<표 5-23> 계급별 직무만족도 및 조직몰입의 차이에 대한 사후검정결과.....	77
<표 5-24> 교육수준별 직무만족도 및 조직몰입의 차이.....	77
<표 5-25> 교육수준별 직무만족도 및 조직몰입의 차이에 대한 사후검정결과 .	78
<표 5-26> 근속연수별 직무만족도 및 조직몰입의 차이.....	78
<표 5-27> 근속연수별 직무만족도 및 조직몰입의 차이에 대한 사후검정결과...	79
<표 5-28> 근무기간별 직무만족도 및 조직몰입의 차이.....	79
<표 5-29> 근무기간별 직무만족도 및 조직몰입의 차이에 대한 사후검정결과...	80
<표 5-30> 부대유형별 직무만족도 및 조직몰입의 차이.....	80
<표 5-31> 협력적리더십과 직무만족간에 계급의 조절효과 분석.....	81
<표 5-32> 협력적리더십과 직무만족간에 교육수준의 조절효과 분석.....	82
<표 5-33> 협력적리더십과 직무만족간에 근속연수의 조절 효과 분석 .....	84
<표 5-34> 협력적리더십과 직무만족간에 근무기간의 조절 효과 분석.....	85
<표 5-35> 협력적리더십과 조직몰입간에 계급의 조절효과 분석.....	86
<표 5-36> 협력적리더십과 조직몰입간에 교육수준의 조절효과 분석.....	88
<표 5-37> 협력적리더십과 조직몰입간에 근속연수의 조절 효과 분석.....	89
<표 5-38> 협력적리더십과 조직몰입간에 근무기간의 조절 효과 분석.....	90

## <그림 차례>

<그림 2-1> 수직적 연계(Vertical Dyadic Linkage, VDL).....	8
<그림 2-2> LMX이론에서의 리더십 발전단계.....	9
<그림 3-1> 한국 국방의 국제적 환경 변화.....	36
<그림 4-1> 연구 모형.....	52





# A Study on the Effect of Navy Collaborative Leadership on Organizational Effectiveness

*by Park, Seong Chan*

*Major in Maritime Security and Policy*

*Department of Naval Study*

*The Graduate School of Korea Maritime and Ocean University*

## Abstract

Korea is currently faced with China's military growth, denuclearization talks with North Korea, preparations against non-military transnational threats, and changes in the security environment where there is an increased use of peace-keeping forces. Furthermore, Korea must create a powerful military force that can be victorious by strengthening the efficiency of military organizations and future-orientation based on information science technologies, while also being reborn as a military that can defeat any threat. A key element to solve this imperative task is leadership. Military leadership today is changing from the push method to encourage subordinates to achieve the goal of the organization by exercising direct influence towards a pull method of setting examples as a leader for hard and difficult tasks so that subordinates can follow suit. It is shifting from being based on rank that uses authority by position as the main source of influence to being based on functions that use one's operational functions as the source of influence.

Trust, communication and the level of cooperation is closely associated within an organization. Due to globalization, emphasis on environment, spread of information technologies, and the shift to a scientific and social paradigm, today's society emphasizes the importance of leadership within an organization. Recent leadership research trends are shifting from single leadership by individuals to shared leadership,

and from position-based leaders to team work processes, and from competition with other departments to mutual cooperation, and from systematic leadership to flexible leadership. Collaborative leadership is the series of processes that forms trust among members, communicating horizontally, and delegating authorities to members during the course of decision-making and pursuing operations so that members can voluntarily participate in duties so that the leader can complete a given mission.

Studies on collaborative leadership are being carried out in some foreign countries and excluding conceptual research at the naval leadership center and a handful of studies made in Korea's administrative academic circles, there are very few research outcomes in Korea. Accordingly, in order to construct a theoretical basis through literary research, this study reviewed domestic and foreign research theses including collaborative leadership books published by the naval education institutes to explore the sub-components of collaborative leadership and analyzed its impact on organizational effectiveness (job satisfaction, Organizational Commitment) using statistical methods. Furthermore, in empirical research, surveys were administered to officers of naval ships and land units located in C to empirically analyze the impact of collaborative leadership on organizational effectiveness to verify the hypothesis through statistical analysis.

When considering the special characteristics of military organizations, there must be a leadership theory targeting a military organization. The army has developed mission-based commands so that all commanding officers can lead missions within their given authority, but mission-based commands have not been theoretically established to fit naval missions and work environments. Naval missions are often conducted over-the-horizon and outside of visible ranges, and traditionally, battle functions under network systems and cooperative combat capacities with different echelons are given particular importance. Naval fleets are comprised of complex weapons systems and it is has a complex composition of various departments and personnel that are in charge of specialized functions and roles. Therefore, operation of naval vessels can also be successful only through organic cooperation of various specialized work competence systems and thus, I judged that it was necessary to conduct empirical research on the effectiveness of collaborative leadership to

emphasize the critical importance of applying collaborative leadership in the navy. Hence, the purpose of this study is to examine the impact of collaborative leadership on organizational effectiveness and to empirically analyze sub-factors that affect organizational effectiveness.

The results of this study can be summarized as follows. Hypothesis 1 is ‘Collaborative leadership should affect job satisfaction’ and a more detailed Hypothesis 1-1 is ‘The level of procedural collaboration within an organization should affect the level of job satisfaction’. Results of verification of this showed that procedural collaboration had a positive (+) impact on work satisfaction ( $\beta = .532$ ,  $p < .001$ ) and the descriptive power was analyzed to be 28.2%, thus having the same results as the hypothesis, and therefore, Hypothesis 1-1 was adopted. Hypothesis 1-2 was ‘The level of cognitive collaboration within an organization should affect job satisfaction’. Results of verification on this showed that cognitive collaboration had a positive (+) impact on job satisfaction ( $\beta = .418$ ,  $p < .001$ ) and therefore, Hypothesis 1-2 was also adopted. Hypothesis 1-3 was ‘The level of structural collaboration within an organization should affect work satisfaction’. Results of verification on this showed that structural collaboration had a positive (+) impact ( $\beta = .485$ ,  $p < .001$ ) and its descriptive power was analyzed to be 23.4%, and since the results were consistent with the hypothesis, Hypothesis 1-3 was adopted.

Hypothesis 2 was ‘Collaborative leadership should affect organizational commitment’. The more detailed Hypothesis 2-1 was ‘The level of procedural collaboration within an organization should affect organizational commitment’. Results of verification on this showed that procedural collaboration had a positive (+) impact on Organizational Commitment ( $\beta = .561$ ,  $p < .001$ ) and descriptive power on this was analyzed to be 31.1%, thus having results consistent with the hypothesis, and therefore, Hypothesis 2-1 was adopted. Hypothesis 2-2 was ‘The level of cognitive collaboration within an organization should affect organizational commitment’. Results of verification on this showed that cognitive collaboration had a positive (+) impact on organizational commitment ( $\beta = .437$ ,  $p < .001$ ) and the descriptive power was analyzed to be 19.0% and results were consistent with the hypothesis, so Hypothesis 2-2 was also adopted. Hypothesis 2-3 was ‘The level of structural collaboration within an

organization should affect organizational commitment' . Results of verification on this showed that structural collaboration had a positive (+) impact ( $\beta=.485$ ,  $p<.001$ ) and the descriptive power for this was 20.3%, thus being consistent with the hypothesis, and therefore, Hypothesis 2-3 was also adopted.

Among the sub-components of collaborative leadership, procedural collaboration had high impact on job satisfaction ( $R^2=.282$ ,  $p<.001$ ) and organizational commitment ( $R^2=.313$ ,  $p<.001$ ), and this shows that procedural collaboration is a very important component in applying collaborative leadership in naval organizations. Meanwhile, the level of cognitive cooperation was the component with the smallest impact on job satisfaction ( $R^2=.173$   $p<.001$ ) and organizational commitment ( $R^2=.190$ ,  $p<.001$ ). It is evident that in order to overcome this, it is necessary to complete duties through assertive development of competencies such as continuous learning and education for individuals, while also providing opportunities to enhance the expertise of individuals.

This study investigated the sub-components of collaborative leadership that stopped short as conceptual studies and sought after sub-components that included the concepts of trust, horizontal communication and delegation of authorities proposed by the naval leadership center. Furthermore, it empirically analyzed the relationship of effects between collaborative leadership and organizational effectiveness for military officers currently serving in the navy to provide basic data for practical use of collaborative leadership, thus making this study significant. Furthermore, the components of collaborative leadership were checked based on various definitions in preceding studies, while scales for measuring this were revised and supplemented to fit naval organizations to systematically verify the feasibility of the contents and composition, thus making this study significant.

This study is practically the first study that set up the concept of collaborative leadership. It is anticipated that research on collaborative leadership fitting the characteristics of the navy will continue to expand in the future and such research results will contribute to the development of naval organizations.

**KEY WORDS:** collaborative leadership, organizational effectiveness, job satisfaction, organizational commitment

# 제1장 서론

## 제1절 연구의 배경과 목적

### 1. 연구의 배경

국방조직은 군사력을 주요 수단으로 하며, 국방정책과 군사전략을 직접 수행할 책임을 지닌 행위의 주체이다(배달형, 2000). 오늘날 동북아 안보환경은 경제 및 군사 대국으로서 중국이 G2 위치를 확고히 확보하고, 한미와 북한이 한반도 평화변영을 목표로 남북관계와 북핵문제를 해결하기 위해 노력하고 있다. 더불어 세계 각국에서 테러 등의 초국가적·비군사적 위협이 증대되고 있는 시점에서 한반도를 둘러싼 안보환경은 급격히 변화하고 있다.

이미 세계 각국에서는 국방개혁을 통해 노동집약적인 군대에서 자본 및 기술집약적인 군대로 전환하려는 움직임이 포착되고 있다. 국방개혁의 큰 줄기는 대규모 병력중심의 재래식 군대를 정예화된 첨단 과학기술군으로 변환하는 것이며, 초고속정보통신 기술에 기반한 정보감시정찰 능력을 바탕으로 정밀표적 타격시스템을 구축하는 등 현대전 수행에 필요한 변혁을 이루는 것이다(김지홍, 2012).

해군 특유의 함정근무는 조직 구조적인 측면에서 타군의 근무형태, 조직구조와는 분명히 구분된다. 해군 함정 역시 주 임무가 전투상황을 상정하고 조성된 조직이기 때문에 여타의 군 조직과 비슷한 특성을 지니고 있으나, 몇 가지 차별화된 특징이 있다(해군본부, 1992). 해군 함정은 전투, 행정 및 지원 업무를 동일한 공간에서 수행하고 제한된 공간 내에 각종 무기체계와 전투시스템, 탄약 등이 탑재되어 있어서 많은 수의 인원 탑승이 제한된다. 따라서 개인이 발휘할 수 있는 최대의 직무를 부여하게 되는데 함정 근무자는 특수직무 분담표에 따라 약 20가지의 임무를 상황에 따라 빈틈없이 수행해야 한다. 또한 각종 무기체계와 전투시스템 등 다수 다종의 기계시설물로 구성되어 있는 함정의 구성원은 특정한 전문기술을 보유하고 있다. 함정에서의 함장은 최고 권한자이며 절대적인 존재로 향해 중 한정된 공간, 다양한 위협요소가 도사리고 있어 긴장감이 높을 수 밖에 없는 해양환경에서 임무를 수행하는 함정에서 절대적인 권위를 가지며, 함정에서는 부하의 조직에 대한 충성심과 몰입이 매우 중요한 요소라 할 수 있다(해군본부, 2000).

해군 함정조직은 여타의 일반적인 군 조직과 비교해 볼 때 집권화와 복잡성이 높다고 할 수 있으며, 이러한 특성으로 인해 조직 구성원의 직무 태도와 지휘관의 리더십이 매우 중요하다고 할 수 있다. 오늘날의 국방개혁은 통제 및 관리 위주의 관료제적 모형에서 협력을 통한 거버넌스(governance) 형태로의 패러다임 전환과정을 겪으면서, 지휘관과 부하 간의 관계가 변화하고 새로운 리더십에 대한 요구도 점차 증가하고 있다(배귀희 & 민소정, 2006).

이전의 리더십 이론은 크게 4가지로 그 접근방법을 구분하여 설명할 수 있다. 첫째는 리더의 권력이 구성원, 조직구조와 문화에 어떠한 영향을 미치는가에 대하여 관심을 기울였다. 둘째는 효과적인 리더의 근원을 객관적으로 관찰되고 측정되는 형태(Fleishman, 1953; Blake & Mouton, 1985), 즉 타고난 특성보다는 훈련을 통해 효과적인 리더십을 수행하도록 하는 데 초점을 두었다. 셋째는 리더의 타고난 자질을 수집하여 효과적인 리더십의 인식수단으로 발전시키고자 하였다(Katz & Kahn, 1978; Yukl, 1998). 넷째는 개인의 자질보다는 상황을 더 중요한 요인으로 살펴보는 것(Fiedler, 1967; House & Mitchell, 1974)으로 효과적인 리더십의 유형은 상황적인 요인에 의해 영향을 받는다고 보았다(정우일, 2006. 재인용).

현대적 리더십이론으로는 개인적 능력이 뛰어나 하급자에게 특별하고 비상한 영향을 주는 사람을 리더로 간주하는 카리스마적 리더십(Bass, 2000), 리더의 가치변화, 신뢰, 구성원의 필요에 중점을 두는 변혁적 리더십(Burns, 1978)을 들 수 있다. 이들 리더십 이론에서는 리더권력의 남용에 대한 잠재적인 위험 등이 지적되었다(Yukl, 2002). 이에 현재에는 조직사회에서 가장 효과적인 대안적 리더십으로 서번트 리더십(Russell, 2000), 공유된 팀리더십(Shared team leadership)과 협력적리더십이 제안되었다.

Avolio, Jung, Murry와 Sivasubramaniam(1996)은 “나(I)로부터 우리(We)로 개념을 발전시켜 팀을 포함한 여러 분석 수준을 통해 리더십이 검토되어야만 한다.” 라면서 공유된 리더십에 대한 최근의 견해를 형성하는 데 기여하였다. Pearce와 Sims(2002)는 집단과 과업, 환경적 특성은 공유된 팀리더십 행태에 여러 다른 유형의 영향을 미치고, 팀의 과정과 효과성에 영향을 준다고 주장하였다. 하지만 이러한 공유된 팀리더십은 리더십을 팀내 과정의 공유로서 개념화하였으나, 대안적 요소(기능적 측면, 인지적 측면과 구조적 측면)에 대한 실증적 검증이 상대적으로 미흡하였다는 문제점이 제기되었다(Pearch & Conger, 2003).

조직안에서 신뢰와 의사소통, 협력의 수준은 상호밀접하게 연관되어 있다(Covey,

1989). 오늘날 사회는 글로벌화, 환경에 대한 강조, 정보기술의 확산과 과학적 사회적인 패러다임의 변화 등으로 조직내 리더십과 학습이 더욱 중요한 함의를 내포하고 있다. 즉 조직 구성원의 다양성이 증가하면서 상호연관성과 복수의 관점, 상호의존성에 대한 이해를 공유하는 것이 리더십의 중요한 활동으로 인식되고 있다(Allen et al, 1998).

지금 우리 군은 적과 싸우면 이기는 강한 군대를 육성하여 현재의 안보위기를 극복 함은 물론 어떠한 위협에도 반드시 승리할 수 있는 군으로 거듭나고자 한다. 이러한 중차대한 과제의 해결을 위한 핵심요소는 바로 리더십에 있다고 할 수 있다.

오늘날의 전장은 지·해·공은 물론 우주, 사이버 영역으로까지 확장되고 있다. 전쟁 양상 또한 군사과학기술의 발달과 첨단무기 체계를 기반으로 하는 네트워크 중심환경 속에서 다양한 유형이 혼재하는 하이브리드(Hybrid)전으로 급속히 변화하고 있다. 이러한 변화로 인하여 전장의 불확실성과 우연성은 더욱 증가되고 있으며 전장에서의 마찰 요인을 극복하고 승리하기 위해서는 무엇보다도 목표에 집중한 개개인의 창의적이고 주도적인 역량 발휘가 필요하다. 이런 상황에서는 혼돈스럽고 무기력한 반응 대신 즉각적이며 주도적인 반응을 보일 수 있는 체계만이 전승을 보장받을 수 있다. 복잡하고 복합적인 사회변화 속에서 문제발생시 상황에 맞게 대처할 수 있는 구성원들의 창의력과 순발력이야말로 현 사회조직의 구성원들에게 요구되는 첫 번째 자질이 되었다(해군 전평단, 2016).

현대전에 있어서 해군이 당면하고 있는 해양전장환경의 특성은 지휘통제체계의 발달과 기동성의 증가로 전장의 광역화, 전장관리의 자동화와 실시간 정보공유로 작전활동 소요시간이 급속하게 단축되었다. 다차원의 공간(수상, 수중, 공중, 지상, 사이버)은 불확실성이 높고 고려해야 할 요소는 점차 증가하여 지휘관은 모든 상황에 일일이 지시하고 조치하기 어려우며 독단적으로 결정하는 것이 제한된다. 초수평선 가시권 밖에서 주로 이루어지는 해군작전은 전통적으로 네트워크 체제하 전장기능 및 각 세대간의 협동교전능력이 특별히 중요시된다. 함정운영 또한 다양한 전문적 직능체계의 유기적 협력에 의해서만 성공적일 수 있다.

사회의 변화에 따라 장병들의 의식구조 역시 변화하고 있고 세대간의 갈등구조는 군 내부에서도 자연스러운 화두가 되고 있다. 신세대들은 권위주의를 거부하고 통제보다는 자율을 중시하며 획일주의보다는 다양한 가치를 추구하는 등 합리주의적 의식구조를 보이고 있다. 구성원의 지식, 정보창출, 잠재능력 개발, 자발적 참여유도, 최적의 임무수행 여건 보장 등으로 조직역량을 극대화하고 개인 부대 및 세대간 노력을 통합하

고 화합하여 조직의 목표를 달성하는 것이 중요하다. 해군이 매사에 강한 협력의지를 바탕으로 임무수행을 해야하는 이유이다.

협력적리더십이란 리더가 부여된 임무를 완수하기 위해 구성원들과 신뢰를 형성하고 수평적인 자세로 소통하며 의사결정과 업무추진과정에서 구성원들에게 권한을 위임하여 자발적으로 업무에 참여할 수 있는 환경을 조성하는 일련의 과정이다. 협력적리더십이 필요한 이유는 해군의 함정은 복합적인 무기체계로 구성되어 있으며 전문화된 기능과 역할을 수행하는 다양한 부서와 인원으로 복잡하게 구성되어 있기 때문이다. 함정에는 수직적인 구조가 강조되고 다양한 계층이 있으며 의사결정의 권한이 지휘관에게 집중되어있고, 복합적인 무기체계의 효과적인 운용과 다양한 기능을 수행하는 부서간의 협력을 위해서는 수평적 인간관계와 권한위임이 필요하며 이를 통해야만 최상의 전투력 발휘가 가능하다(해군 교육사 협력적리더십, 2017).

해군조직의 특성과 정보화·과학화로 급변하는 전장환경을 고려할 때 지휘관은 참모들과 소통하고 구성원의 능력을 최대한 잘 활용할 수 있는 여건 조성을 위해 협력적리더십을 발휘해야 한다. 충무공 이순신 제독도 조선, 화포, 수로 전문가들과 협력을 통해 전투에서 승리할 수 있었다.

또한 군리더십 연구의 문제점으로 군 조직은 일반조직과 창설 배경, 임무, 목표, 조직구조와 구성에 있어 큰 차이가 있고 특수성을 가지고 있으나 고유의 리더십 이론이 없다는 것을 들 수 있다. 군조직만의 특수성을 고려해 본다면 분명히 군 고유의 리더십 이론이 있어야 한다. 그래야만 발전적인 후속연구가 이어질 것이고 이를 통해 더 나은 리더십 이론들이 도출될 것이며 이것이 곧 군 리더십 향상으로 결과가 나타날 것이다.(송주찬, 2001).

육군에서는 과거부터 자전적 임무수행, 분권화된 지휘체계를 권장하고 발전시켜 왔으며, 모든 지휘관이 주어진 권한 내에서 주도적, 창의적으로 임무를 수행하도록 독려하는 임무형지휘를 지금까지 발전시켜오고 있다(김인수, 2018). 그러나 임무형지휘는 해군 작전·근무환경에 맞게 이론적으로 정립되지 않았으므로 이를 해군의 전통과 특성, 그리고 작전환경에 맞게 발전시킬 필요성이 대두되었다.

협력적리더십에 관한 연구는 외국에서 일부 진행되고 있는데 국내에서는 해군리더십 센터에서 개념을 연구하고 국내 행정학계에서 이루어진 소수의 연구를 제외하고는 그 연구성과가 거의 전무한 실정이다. 본 연구자는 해군에 협력적리더십을 적용 해보는 것이 매우 중요함을 강조하기 위해 협력적리더십의 효과성을 실증하는 연구를 해볼 필



요가 있다고 판단하였다. 이에 본 연구는 협력적리더십이 조직유효성에 미치는 영향을 살펴보고, 조직유효성에 영향을 미치는 세부요인들을 실증적으로 분석하는 것을 목표로 하였다.

이에 따라, 본 연구에서는 협력적리더십의 하위구성요소인 절차적협력, 인지적협력, 구조적협력이 조직 구성원의 직무만족도와 조직몰입도에 미치는 영향을 분석해 보고자 한다.

## 2. 연구의 목적

본 연구는 협력적리더십이 조직유효성(직무만족, 조직몰입)에 미치는 영향을 살펴보고, 효과적인 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 요인을 실증적으로 분석하기 위하여 이론적 연구와 실증적 연구를 병행하였다. 먼저 협력적리더십과 조직유효성에 관련 되는 국내·외의 학자들에 의해 연구된 관련 분야의 단행본이나 논문, 각종 간행물, 학술보고서 등을 통한 문헌자료를 수집 후 분석하여 전반적인 내용을 정리하고 이해함으로써 연구모형을 설정하고 이러한 문헌연구에서 설정한 모형을 설문조사를 토대로 실증분석을 실시하고자 한다. 문헌연구에서는 협력적리더십의 개념과 선행연구, 조직유효성, 리더십의 측정모형에 대해서 살펴보고 실증연구에 있어서는 설문지를 이용하여 자료를 수집하고 자료를 분석하는 순서로 연구를 진행하게 된다. 먼저 이론적 검증을 위해 본 연구의 독립변수로 이용된 협력적리더십의 요인과 종속 변수로 이용된 조직유효성에 대한 요인을 국내·외에서 검증된 연구결과와 기존 문헌들을 검토하였다.

다음으로 실증적 검증을 통한 연구과제의 분석을 위하여 C시에 위치한 함정, 육상부대들을 대상으로 설문조사를 실시하였는데 협력적리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 설문을 통해 계량적인 분석을 실시하였고 연구모형에서 제시된 각각의 연구가설을 검증하였다.

따라서 본 연구의 목적은 해군 조직에서 협력적리더십이 조직유효성에 미치는 영향을 실증적으로 분석함으로써 해군 리더십의 연구와 교육에 정책적 함의를 제공하는 것이라 할 수 있다.

## 제2절 연구의 방법 및 논문의 구성

앞서 제시한 연구목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 기본적으로 문헌연구와 실증연구의 두가지 연구방법을 이용하였다.

문헌연구는 연구모형을 구상하기 위하여 필요하며 실증연구는 설정된 가설을 검증하기 위하여 필요하다. 문헌연구는 이론적인 구축을 위한 것으로 협력적리더십은 해군교육사에서 발간한 협력적리더십 책자 등 국내외 연구논문을 검토하여 협력적리더십 하위구성요소 식별 그리고 조직유효성에 미치는 영향에 대한 선행연구를 검토하고자 한다. 실증연구는 협력적리더십이 조직유효성에 미치는 영향을 실증적으로 분석하기 위한 것으로 C시에 위치한 해군 함정, 육상부대 간부들을 대상으로 설문조사를 실시한 후 통계처리를 통하여 가설 검증을 하고자 한다.

협력적리더십을 측정하는 설문은 절차적협력, 인지적협력, 구조적협력에 대한 측정은 개발되어 있는 측정도구가 없으므로 하위요인을 구성하고 있는 변수들을 측정하는 다양한 도구를 가져와서 사용하였다. 먼저 양현석, 류수영(1996)이 개발한 한국형 임무형지휘척도 개발과 타당성의 설문지를 사용하고 의사소통은 이정일(2013)이 사용한 설문지를, 직무만족과 조직몰입은 한복환(2010), 김기용(2011)이 사용한 설문지를 현실에 맞게 수정하여 Likert 5점 척도로 사용하였다. 변수설정은 협력적리더십을 독립변수로 정하고 조직유효성을 종속변수로 설정하였다.

본 논문은 다음과 같이 구성되어 있다. 제1장은 서론으로서 연구의 배경, 목적, 연구의 방법 및 논문의 구성에 대해 기술하였다. 제2장은 이론적 배경으로서 리더십의 개념, 협력적리더십, 조직유효성에 대한 개념 정의와 상호 간의 관계에 대해서 알아 보았다. 제3장은 국방환경 변화와 군리더십, 군리더십의 변화, 해군리더십의 특성에 대해서 알아 보았다. 제4장은 이론적 배경을 기초로 하여 본 논문의 목적에 맞는 연구모형의 설계, 가설의 설정, 변수의 조작적 정의에 대해 기술하였다. 제5장은 실증분석으로 표본의 변수별 평균, 표준편차 및 상관관계를 분석하고 측정도구의 타당성 및 신뢰성을 조사하며 회귀분석을 통해 가설 검증을 한 결과를 제시하였다. 제6장은 결론으로서 연구결과에 대한 요약 및 시사점과 본 연구의 한계와 앞으로의 연구방향을 제안하였다.

## 제2장 이론적 배경

### 제1절 리더십 개념

#### 1. 리더십의 정의

리더십의 정의는 비유적으로 표현하여 연구하는 학자들 숫자만큼 많다고 표현한 것처럼 획일적으로 개념정의를 하기 어렵다. 다만 여러개념들 속에서 공통되는 몇가지 요소들을 복합시켜 일반화된 성질을 추려볼 수 있을 뿐이다.

1980년대 이전 리더십에 대한 연구는 전형적으로 특성이론, 행동이론 그리고 상황이론으로 전개되어 왔다. 리더십 모형의 일반적 공통점은 모든 이론이 리더가 구성원의 복종과 협동을 얻기 위해 사용할 수 있는 효과적 방법을 발견하는 데 있었다. 리더십에 관한 정의는 개인적 특성, 리더행동, 상호작용 형태, 구성원의 지각, 과업목표, 조직문화에 미치는 영향력에 관한 측면으로 정의하고 있다(Yukl, 2002). 또한 신용준(1994)은 리더십을 어떤 조직내에서 조직의 목표달성을 위해 조직구성원의 모든 활동에 영향을 행사하는 과정으로써 추종자들이 자발적으로 조직목표달성에 참여하도록 유도하고 자극을 불어 넣어주는 리더의 정서적 행동까지 포함한 모든 활동을 의미하는 것으로 본다고 하였다. 따라서 리더십은 조직의 목표관리, 종업원의 동기부여 및 목표설정 참여, 조직 구성원들의 지속적인 행동유지 차원으로 이해해야 하며 모든 경영활동은 리더의 효율적 리더십 행사에 의한 구성원의 성공적인 통합여부에 달려있다고 하겠다. 그러므로 리더십을 사람들이 집단 목표를 달성하기 위해 자발적이고 열성적으로 노력하도록 그들에게 영향을 주는 영향력, 기술 혹은 과정으로 정의하고자 한다.

#### 2. 리더십 연구의 변천과정

지금까지 리더십에 관한 연구가 진전되어 온 이래 리더가 다른 구성원에 비해 무엇이 다른가에 대해 이를 예측, 설명, 이해하기 위한 많은 연구가 있어 왔다. 행동과학적 리더십 개념에는 리더, 부하, 상황요소 등 이들 변수와 상호관계를 중심으로 리더십 이론은 특성이론, 행동이론, 상황이론 등 3가지 유형으로 구분되어 발전되어왔다(Puffer, 1987).

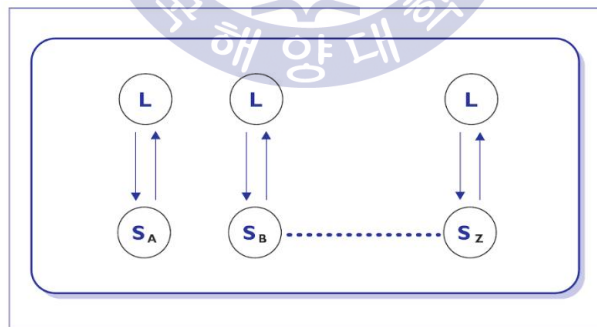
1980년대로 접어들면서 전통적인 리더십 이론들이 지닌 단점을 보완하기 위해 새로

은 이론들이 등장하기 시작하였다. 이 이론들은 하위자의 변화를 중점적으로 다루는 동시에 전통적 리더십 이론에서 간과되어 왔던 리더와 하위자간의 실질적인 영향력 관계를 파악함으로써 리더십의 본질에 보다 근접하고자 하였다.

1980년대 이후에 등장한 변혁적 접근은 변화와 혁신을 위해 도덕적 가치와 함께 비전 제시 등을 통해 구성원의 신념, 가치, 욕구 등을 변화시키고자 했는데, 카리스마 리더십, 슈퍼리더십, 원칙중심리더십, 가치중심리더십, 윤리적리더십, 서번트 리더십 등은 변혁적 시각에서 접근한 이론들이다.(최재덕 외, 1995)

단순하고 구조화된 과업수행에서 리더는 구성원들을 공식화된 규칙 및 표준절차에 따라 효과적으로 관리할 수 있으나, 비구조화된 과업수행은 리더와 구성원의 협력관계가 요구된다. 즉 리더의 일방적인 영향에 초점을 두고 리더행동이나 반응에 대해 구성원들이 평균적으로 지각하는 정도의 리더십 보다는 리더와 구성원의 교환관계(Leader-Member Exchange: LMX)에 따른 차별적이고 개별화된 리더십이 과업수행에 더욱 효과적이다(Grean & Scandura, 1987). LMX 이론은 역할형성이론과 사회적 교환이론에 토대를 두고 있다. 리더와 구성원의 관계에서 지속적인 시행착오 과정을 통해 개발되는 리더와 구성원의 수직 짝연계(Vertical Dyadic Linkage, VDL)에 초점을 맞추어 리더와 구성원의 교환관계(LMX)를 설명하였다(Grean & Scandura, 1987).

<그림 2-1> 수직적 짝연계(Vertical Dyadic Linkage, VDL)



NOTE: The leader (L) forms special relationships with all of his or her subordinates (S). Each of these relationships is special and has its own unique characteristics.

자료원: Duchon, D. S., Green, G. & Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp 56-60.

이는 시간의 흐름에 따라 역할 형성과정을 통해 변화를 경험하는데, 초기 단계는 리더와 구성원 간의 각자에게 규정된 공식적인 역할을 수행하는 것으로 시작되며 단지

계약의무를 이행하는 과정이다. 구성원이 리더의 요구를 받아들이고 리더 역시 구성원의 역할을 인정하는 과정을 거쳐 계약관계는 사회적 교환관계로 발전해 정보를 교환하고, 상호신뢰와 존경, 지원, 공동의 목표를 달성하는 동반자적 관계로 발전한다(Graen & Uhl-Bien, 1995).

<그림 2-2> LMX이론에서의 리더십 발전단계

	Phase 1 <b>Stranger</b>	Phase 2 <b>Acquaintance</b>	Phase 3 <b>Partnership</b>
<b>Roles</b>	Scripted	Tested	Negotiated
<b>Influences</b>	One way	Mixed	Reciprocal
<b>Exchanges</b>	Low quality	Medium quality	High quality
<b>Interests</b>	Self	Self and other	Group

Time →

자료원:Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Phase in Leadership Making.

LMX 이론의 중요한 특징은 리더와의 교환관계에 따라 구성원들을 내집단(in-group)과 외집단(out-group)으로 구분한다. 내집단은 리더의 정책을 신뢰하고 관심을 가지고 있는 사회적 계약관계를 인식하는 구성원 집단을 의미하고, 외집단은 리더와 공식적인 거래관계를 형성하고 있는 구성원 집단을 의미한다. 내집단은 외집단에 비해 리더로부터 많은 관심과 인정을 받고 상사에 대해 만족하는 것으로 설명하였다(Duchon, Green & Taber, 1986).

LMX이론에 의하면, 리더와 구성원 관계에서 리더가 구성원에게 재량권을 행사한다. 이는 구성원이 자신의 역할을 개발할 수 있도록 리더에 의해 허용된 정도를 반영하는 것으로, 초기에 구성원의 역할들은 모든 구성원에게 매우 제한된 재량권을 허용하는데 따라 상대적으로 분화가 이루어지지 않는다. 초기 역할수용 과정에서 리더는 구성원에 대한 인상을 형성하고 후속적인 역할 형성과정을 통해 점차 재량권을 허용한다(Graen & Scandura, 1987). 리더는 시간과 능력의 한계 때문에 집단내 모든 구성원들과 지속적인 관계를 가지지 못하며, 내집단의 구성원들과 친밀한 관계를 형성하여 직무만족 수준이 더 높게 나타났다. 반면 외집단의 나머지 구성원들과는 형식적인 관계를 형성하였으며 리더-구성원 교환관계의 질을 의미하는 협상허용범위에서 커다란 차이를 나타

났다(Scandura & Graen, 1984). 즉 내집단에서는 리더-구성원의 교환관계가 깊게 형성되며 구성원들이 바람직하게 생각하는 장래성, 흥미 있는 과업의 할당, 책임과 권한의 부여, 내부정보 접근 가능성, 의사결정에 참여, 보상 및 개인적 인정이 있다. 외집단에서는 리더-구성원 간의 교환관계가 낮게 형성되어 상사와 부하 간의 영향력 수준이 낮으므로 합법적이고 공식적인 권한에 의존한 단순한 상하관계를 형성한다. 공식적으로 명시된 역할 기대만이 구성원에게 유일하게 요구되는 것이며, 이를 잘 따르는 부하는 조직에서 표준적 혜택을 받게 된다(이규만, 2000).

최근에는 급변하는 경영환경에 신속하게 대응하기 위해 조직 내의 팀 중요성이 관심을 받고 있고 팀원들의 잠재력을 이끌어 내는 팀 리더십의 중요성 또한 강조되고 있다(안영진, 2011) 이러한 팀을 이끄는 리더의 속성은 리더에게만 강력하게 집중되는 과거의 리더십과는 달리 리더역할을 공동으로 수행하는 공유되거나 분산된 리더십이 필요하다(Katzenbach & Smith, 1993; Northouse, 2010). ASTD(American Society for Training & Development; 미국교육훈련협회)에서 밝힌 최근 리더십의 동향을 보면, 개인 리더에 의한 1인 리더십(single leadership)에서 공유 리더십 (Shared Leadership)으로, 직책중심의 리더에서 팀 업무의 프로세스 중심으로, 리더 자신의 성공에서 지원을 통한 팀원의 성공을 중시하는 경향으로, 타 부서와의 경쟁에서 상호협력을 지향하며, 체계적인 리더십에서 유연한 방식으로의 리더십 변화를 예고하고 있다(오헌석, 2009).

## 제2절 협력적리더십

### 1. 협력적리더십의 개념 및 정의

현대사회는 리더들에게 목표지향적이고 권위적인 리더십보다는 사람간의 관계를 중요시하고 부드러운 관계 형성을 중시하는 리더십을 요구하고 있다. 또한, 주도적인 리더십과 달리 타인 지향적인 리더십이 민주적인 관계 패러다임에서 필요로 하는 리더십으로써 권위주의적 리더십의 대안으로 부상하고 있다(서용희 2013).

21세기는 복잡한 과제들을 다양하고 다각적인 방법의 접근을 통하여 해결해야 하는 협력의 필요성이 증대되고 있고 대인관계에 있어서 숙련도가 중요하며, 다양한 구성원에 대해 관리자보다는 조정자로서 기능을 하게 될 것이라는 예측을 하고 있다. 이에 정보화 사회인 오늘날 리더십은 유연한 의사소통 능력과 관계지향적이고 상호관계적인 특성이 요구되며, 구성원들을 격려하고 구성원 전체가 함께 행동하는 리더십, 전망에

대해 분석하고 비판을 수용하는 동시에 변화지향적인 리더십이 되어야 한다.

이러한 리더십은 감정이입과 직관적인 감수성을 바탕으로 하여 자연스럽게 생겨난 권위로 그 영향력을 행사하며 민주화 사회에서 높은 교육수준의 조직구성원들을 이끌어 나갈 수 있는 특성으로써 구성원들의 잠재력을 개발하고, 구성원 스스로 집단 활동에 참여하도록 함으로써 조직의 목표달성을 도모한다. 또한, IT산업의 발달에 따른 미래형 네트워크 조직사회는 인터넷 보급으로 사회, 문화, 정치, 경제, 교육 등 각 분야에서 관계 지향적인 가치를 우선으로 하기 때문에 수평적인 관계를 중요시하는 리더십은 정보화 사회의 중요한 자산으로 인식되며 그 가치의 상승이 기대되고 있다.

협력(協力)의 사전적 의미를 살펴보면 ‘힘을 합하여 서로 돕는다.’이다. 특히 협(協)자의 한자 의미는 화합하다, 돕다, 합하다 등의 의미를 가진다. 힘을 쓰되 혼자 쓰는 것이 아니라 함께 힘을 쓰는 것이며 여기서 중요한 것은 서로 도움을 의미한다. 일방적인 도움이 아니라 상호간에 동등하고 평등하게 돕는다. 협력이라는 단어자체에 상호작용의 의미가 있다. 유사한 의미로 협동은 마음과 힘을 합한다는 정적인 의미이며 협조는 힘을 보태어 도와주는 능동성 내지 자발성의 의미를 가진다.

현재까지 협력적리더십은 국내에서 거의 연구되지 않았고 하나의 합의된 정의는 없으며 연구하는 학자마다 다양한 정의와 특성을 제시하고 있다. 해군교육사(2017)에서는 협력적리더십은 리더가 부여된 임무를 완수하기 위해 구성원들과 신뢰를 형성하고 수평적인 자세로 소통하며 의사결정과 업무추진과정에서 구성원들에게 권한을 위임하여 자발적으로 참여할 수 있는 환경을 조성하는 과정이라고 정의하였다.

협력적리더십이란 일반적인 통제 메커니즘이 부재할 때 조직의 경계를 허물고 집단 지성을 참여시키는 과정을 의미한다. 오늘날 조직이 직면하고 있는 여러 가지 복잡하고 다각적인 문제를 해결할 때 특히 모두가 함께하면 더 스마트하고 창조적인 결과를 이룰 수 있다는 믿음에 기반을 두고 있다. 리더에게 사람들을 참여시키고 조정하고, 팀을 집중시키며, 추진력을 유지하고, 수행 할 수 있는 권한보다는 영향력을 사용하도록 요구한다. 협력적리더십의 성공요소는 신뢰와 상호 존중, 공동의 목표달성에 열정을 북돋우는 환경에 달려 있다. 따라서 리더는 결과뿐만 아니라 관계에 중점을 두어야 하며, 이를 위해서는 양질의 대화가 필요하고, 그 하위차원은 셀프 리더십, 관계정보, 팀 조정, 네트워크 구축이다(OXFORD Leadership, 2017).

선행연구들의 협력적리더십에 대한 정의를 요약하면 <표 2-1>과 같다.

〈표 2-1〉 협력적리더십의 정의

협력적리더십의 정의			연구자
헌신	상호적 합의	신뢰, 존경	Goleman(2000)
공통의 가치와 비전	협동적 환경	관계 기반	Fairholm(2000)
분야에 관한 의사 소통 갈등 해결능력		의사소통기술, 타인 이해능력	Foster-Fishman, Berkowitz, Lounsbury, Jacobson, & Allen (2001)
의사결정	권한부여, 위임		Yukl(2002)
의사결정	장기간의 협동	개방적 의사소 통	Sadler(2003)
동정적	집합적, 동시성	상호적	Raelin(2003)
사려 깊음	참여적	협의적	Bass(2008)
	권한위임과 조정 팀 리더십	대인관계 이해,	Getha-Taylor(2008)
	협동적 환경	의사소통방식	Hank Rubin(2009)
셀프 리더십	팀 조정 네트워크 구축	관계정보	OXFORD Leadership, (2017)
목표의 공유	개방적인 환경	개인적 책임성	Sally Fegan-Wyles(2018)
	권한위임	신뢰 수평적 의사소통	해군교육사(2017)

연구자들의 협력적리더십 정의들은 몇 가지의 공통성을 가지는데, 첫째는 대인관계기술이다. 이는 상호적(Raelin, 2003), 의사소통(Foster-Fishman et al, 2001; Getha-Taylor, 2008; 해군 교육사, 2017), 절차적협력(Gray, 2008)과 관계정보(Oxford leadership, 2017)를 포함한다. 협력적리더십에서 리더는 구성원과 권력 차이를 최소화하는 대화를 통해 조직의 구성원과 대인관계적 기술을 기반으로 일을 하며(Fletcher & Kaäufer, 2003), 팀 가치와 구조는 통제보다는 신뢰에 기초한 상호작용 즉 리더와 구성원간 뿐만 아니라 구성원과 구성원 간의 교환을 포함해야 한다(Graen, 2006). Gray(2008)는 학제적인 분야



의 구성원간 협력을 유도하기 위해서는 리더와 구성원, 구성원과 구성원간 신뢰를 구축함으로써 효과적으로 의사소통하기 위한 절차적협력을 달성할 수 있도록 노력하는 것이 필요하다고 강조하였다.

둘째는 문제해결 능력이다. 이는 의사결정(Foster-Fishman et al, 2001; Yukl, 2002; Oxford leadership, 2017), 공동의 가치와 비전(Fairholm, 2000; Raelin, 2003)과 인지적협력(Gray, 2008)을 포함한다. 협력적리더십은 조직변화를 격려하고 구성원 모두에게 영향을 미치는 복잡한 문제에 대하여 다양한 집단이 해결할 수 있도록 안내하는 방법이나 과정이다. 즉 조직의 목표를 공유하는 비전세우기(visioning)를 통해 구성원이 맡은 역할에 대한 의미를 관리하는 것이다(Gray, 2008). 다른 견해를 가진 구성원의 관점을 일치시키고 개인의 흥미를 좁히는 과정을 통해, 개방적이고 광범위한 문제해결을 위한 시도가 가능해지며 더 큰 목표를 달성하는 것도 가능해진다. 또한 구성원들이 기존의 사고방식에서 벗어나 조직발전에 기여하기 위하여 사고의 틀을 변경(reframing)하여 요구되는 역량을 개발할 수 있도록 하여야 한다(Gray, 2008).

마지막으로 팀 접근 방식이다. 이는 구조적협력(Gray, 2008), 팀 조정과 팀 리더십(Getha-Taylor, 2008; Oxford leadership, 2017), 권한 부여 및 위임(Yukl, 2002; 해군교육사, 2017), 협동적 환경(Fairholm, 2000)과 동시성 및 집합적(Raelin, 2003)을 포함한다. 협력적리더십은 상황이나 문제를 특정 방식으로 정의하거나 협업이 가능하도록 환경을 조성하는 것이다(Grint, 2005). 구성원의 책임에 관한 영역 확장(boundary spanning)은 조직 내에서 정보제공의 안전성을 확보할 수 있도록 한다(Spretizer, 1997). 이는 조직내에서 리더가 결정을 내릴 수 있는 권한과 책임을 다수의 구성원에게 위임하는 것이다(Little & Little, 2006; Perry, Pearce, & Sims, 1999). 구성원은 조직에서의 자신의 역할에 대한 자기결정력을 바탕으로 문제해결을 위한 책임을 공유하게 된다(Gray, Ren, & Susman, 2007). 또한 조직에서 영향력이 적은 구성원에게는 다양한 정보를 제공하고 정보교환을 위한 기회를 증가시킴으로써 조직 내에서의 역할에 맞는 영향력을 갖출 수 있도록 하는 것이 협업에서 가장 중요하다(Gray, 2008). 이를 통해 리더십 기능은 조직 구성원들 사이에서 이전됨에 따라 조직내 리더십이 공동으로 구성된다(Burke, Fiore, & Salas, 2003).

선행연구를 통해 협력적리더십을 살펴본 결과 국내외 협력적리더십에 관한 정의는 리더와 구성원간 신뢰를 구축함으로써 효과적으로 의사소통하기 위한 절차적협력을 달성하고 조직의 목표에 대한 비전제시를 통해 구성원의 업무에 의미를 부여하고 역량을

개발하는 인지적협력과 리더의 권한과 책임을 다수의 구성원에게 위임하여 자발적으로 참여할 수 있는 환경을 조성하는 구조적협력을 구축하는 과정이다라고 정리할 수 있었다.

## 2. 협력적리더십의 선행연구

협력(Collaboration)은 창의력을 공유하는 과정으로 근원적 가정, 가치관 및 경험 등의 지적인 노력을 통한 공동의 협동이 필요하며(Singley & Sweeney, 1998). 권력의 행사나 통제 없이도 과업을 완수한다(Li, 2010). 협력은 현재의 상호의존적인 글로벌 맥락에서 지속 가능한 성공을 위한 요구사항으로, 특히 리더가 관계를 구축하고 갈등을 처리하며 통제를 공유할 수 있게 한다(Archer & Cameron, 2012). 또한 조직 리더십의 과정에서 중요한 요인으로 각 개인에게 권한을 부여하고, 신뢰를 조성하며 구성원들이 지닌 다양한 재능을 활용하기 때문에 협력을 통한 관계에 기반을 둔 행동방식이 더욱 효과적이다(Astin & Astin, 2000).

협력과 권한위임의 필요성은 선행연구들에서 자주 언급해왔던 원리 중의 하나로(Crosby, 1984; Scholtes, 1988), 조직 내 신뢰와 의사소통, 협력의 수준은 상호 밀접하게 연관되어 있으며 공동체 정신, 공유된 가치, 공동의 목적달성을 위한 조직 환경을 조성하는데 필수적이다(Covey, 1989).

협력적리더십은 사려 깊고, 협의적, 참여적이고 구성원 중심이라는 특징이 있으며, 가장 중요한 특징은 의사결정을 공유하는 능력이라고 하였다(Bass, 2008). Goleman(2000)은 협력적인 리더는 구성원들과 “신뢰, 존경과 헌신”을 통해 상호적인 합의를 하기 위해 시간을 사용한다는 것을 발견하였다. 이러한 리더십은 수평적 관점에서 조직의 구성원들이 헌신하고 응집할 수 있도록 하는 능력이 있다(Sadler, 2003). Bass(2008)는 협력적 리더십에서 리더는 구성원의 요구에 관심을 가지며, 구성원이 과업을 완수하는 것보다 집단의사결정이 촉진될 수 있는 환경을 조성한다고 제안하였다.

Bass(2008)는 협력적 리더는 구성원들과 상호작용에서 합리적이고 개방적인 마인드를 가지는 것이 중요하다고 하였다. 의사결정과정에서 일치된 결론에 도달하기 위한 생각을 일반화하기 위한 논의를 진행하며, 이러한 형태의 협동은 장기간 계속된다(Sadler, 2003). 또한, 양질의 결과를 위해서 윤리적인 시도를 지속적으로 유지한다(Goleman, 2000). 구성원들은 일하기 좋은 조건을 유지하는데 관심을 보이는 협력적 리더를 좋아한다(Bass, 2000).

협력적리더십의 핵심역량은 갈등 해결능력, 의사소통 기술, 타인의 관점을 이해하는 능력이라고 하였다(Foster-Fishman, Berkowitz, Lounsbury, Jacobson, & Allen, 2001). Getha-Taylor(2008)는 협력적리더십 역량모델을 통해 대인관계 이해(공감, 동기부여), 권한위임과 조정(성취에 관한 포괄적 관점, 자원공유에 관한 이타적인 관점, 협동적 갈등 해결), 팀 리더십(bridges 다양성, Creates line of sight)으로 3가지의 핵심역량으로 구분하였다.

Hank Rubin(2009)은 협력적리더십은 리더의 의사소통방식, 행위의 개인적인 측면과 협동적인 관계를 지지하는 환경적 측면이 핵심개념이라고 설명하였다. Sally Fegan-Wyles(2018)는 효과적인 협력적리더십의 행위와 기술을 다음과 같이 설명하였다. 첫째, 목표를 공유하는 것이다. 이를 위해서는 큰 그림을 보는 것, 비전을 선포하는 것, 공유된 의미를 창조하는 것, 방향을 설정하는 것, 문제해결을 위해 윤곽을 설정하는 것, 다른 사람들은 동기부여 하는 것, 창의력을 보여주는 것, 혁신을 육성하는 것이 요구되는 기술이라고 하였다. 둘째, 포괄적이고 개방적인 환경을 조성하는 것이다. 이를 위해서는 강력한 대인관계 기술, 융통성, 중개, 설득, 협상, 경청, 인내, 촉진, 공감, 네트워킹, 권한위임이 요구되는 기술이라고 하였다. 셋째, 개인적으로 책임감을 가지는 것이다. 이를 위해서 공정성, 통합성, 신뢰, 공명정대함, 공유, 개방적 의사소통, 갈등 해결이 요구되는 기술이라고 하였다.

종합하면 협력적리더십은 문제해결을 위한 다양한 결정 과정의 모든 수준에서 의사 결정을 위해 진정한 참여를 요구하는 행동적인 변화를 요구한다(Glew, O' Leary-Kelly, Friggin, & Van Fleet, 1995). 성공적인 협력적리더십을 발휘하기 위해서는 비판적이지 않은 의사소통을 할 수 있는 협동적이고 개방적 지지적 환경을 조성해야 한다(Marshak & Katz, 2001). 즉 타인에게 비판받지 않고 자신의 의견을 제시할 수 있어야 한다(Habermas, 1984). 또한 리더는 구성원의 새로운 의견에 대하여 상호 간 존중하는 자세로 수용하여야 한다(Engestrom, Miettinen, & Punamaki, 1998).

Raelin(2003)은 공유적 리더십 모델을 바탕으로 협력적리더십에 대한 4가지 관점을 제시하였는데, 동시성(concurrent), 집합적(collective), 상호적(mutual)과 동정적(compassionate)이다.

첫째는 동시성으로 조직에서 1명 이상의 리더가 동시에 존재한다. 그러므로 자연스럽게 권력을 여러사람들이 공유하게 되어 함께 일하는 모든 사람에 의해 영향력이 증가할 수 있다. 한 번에 한명의 리더는 조직에서 다양한 책임을 수행해야 하기 때문에

비생산적 일 수 있으나, 협력적리더십은 두 사람뿐만 아니라 많은 사람들이 동시에 리더십을 발휘할 수 있다(Tannenbaum & Schmidt, 1958).

둘째는 집합적이라는 것으로 복수형의 리더십은 공동의 목적을 위해 함께 일하는 과정에서 사람들에게서 발휘되는 리더십을 의미한다(Drath & Palus, 1994). 조직의 의사결정은 리더역할을 직책으로 부여받은 한 사람 개인에게만 의존하는 것이 아니라 누구라도 집단의 요구를 위해서 봉사할 수 있다. “권위”는 조직에 의해 공식적으로 권력이 부여된 것이지만 절대적인 가치를 가지는 것은 아니며, 의사결정은 과업에 책임이 있는 사람에 의해서 이루어진다(French & Raven, 1960). 따라서 정책 변화를 준비하거나 집단의 목적을 창출하는 것, 전략적인 중재를 마련하는 등의 특별히 중요한 요구가 발생했을 때, 조직의 여러 구성원으로부터 리더십이 발휘될 수 있다(Baker, Jensen, & Kolb, 2002).

셋째는 상호적이다. 조직의 모든 구성원들은 리더의 지위가 아닌 전체 조직을 위해 말하고 통제될 수 있다. 그들은 조직의 공동의 이익을 위해 기여할 수 있다고 믿는 점을 옹호하며, 때로 독단적 일지라도 동시에 예민하게 다른 사람들의 견해와 감정을 평가하고 그들의 견해가 똑같이 타당한지 판단한다. 따라서 그들은 타인에게 자신의 신념과 가치를 개방하는 공개적인 대화에 참여하게 된다(Raelin, 2001). 이러한 과정을 통해 협력적리더십에서는 모든 사람이 중요하며, 모든 의견과 기여가 중요하게 된다(Block, 1996).

마지막으로 동정적이다. 동정을 표현하는 것은 기업을 위한 의사결정을 하기 전에 이해관계자의 견해를 고려하는 것과 같이 다른 사람을 존중하기 위한 순수한 헌신의 마음을 확장시키는 것이다(Walker & Marr, 2001). 조직의 구성원 각자는 구성원의 사회적 지위, 배경, 사고방식이나 가치관과 관계없이 가치가 있다고 본다(Nair, 1996). 조직의 구성원은 리더의 직책이 없이도 발생한 문제를 조정할 수 있다. 협력적리더십은 구성원들이 민주적으로 참여하고 본질적으로 상호연결되었다는 인식에 더 높은 가치를 둔다(McLagan & Nel, 1995).

협력적리더십이라는 용어의 사용이 상당히 최근의 현상이지만 개념적 토대는 실제로 조직 및 그룹 연구에서 비롯되었다(Pearce & Conger, 2003). Graen & Uhl-Bien(1995)은 기업의 생산성 및 직원의 직무만족도와 리더십간의 관계를 연구한 결과 협력이 긍정적인 효과가 있음을 확인하였다. 최근에 연구들에서 조직 내 자체 관리팀, 집단 지도력 및 직원 참여를 강조하면서 협력적리더십의 개념이 두드러지게 되었다(Barker, 1993,;

Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark, & Mumford, 2006; Little & Little. 2006).

### 3. 협력적리더십의 구성요소

본 연구에서는 선행연구를 통해 협력적리더십의 정의를 살펴보고, 연구자들의 정의를 기초로 공통적인 개념을 찾고자 노력하였다. 전통적 리더십 연구방법의 하나인 행동적 접근(Behavioral approach)에 따르면 리더십 이론이 리더의 행동에 큰 의미를 가진다(Yukl, 2000).

행동적 접근법에서 구성원이 적합한 수준에서 과업을 수행하도록 지시하거나 업무수행방법이나 절차를 설명해주는 과업지향 행동과 구성원들과의 신뢰와 믿음을 바탕으로 하는 관계지향 행동으로 구분한다(Yukl, 1999). 과업지향적 행동은 리더가 팀의 목표를 달성하기 위하여 취하는 행동으로 팀에 필요한 자원을 적절하게 배분하고 활용하는 능력을 의미한다(이우원, 2016). 미시간대학의 리더의 행동유형에 관한 연구에서 관계 지향적 행동은 믿음과 신뢰, 구성원과의 의사소통과 기여에 대한 인정을 바탕으로 문제 해결과 구성원의 성장을 돕는 행동으로 정의하였다. 과업 지향적 행동은 조직의 생산성과 기술적 측면에 초점을 맞추어 팀 접근법을 활용하여 구성원의 능력에 적합한 목표를 설정할 수 있도록 격려하기 위하여 개별 구성원의 자기의미성과 역량개발을 지원하는 등의 행동으로 정의하였다. 또한, 구성원이 조직의 의사결정에 참여할 수 있도록 촉진하고 리더가 조직과 구성원 사이의 중개자로서 조직의 이익을 대변하고 필요한 자원과 편익을 얻기 위해 영향력을 행사하는 것이 과업 지향적 행동이라고 하였다(김병현, 1992). 과업 지향적 행동은 경험과 지식을 바탕으로 조직과 팀에 영향을 미칠 수 있는 요인들에 대한 통찰력을 필요로 한다(Burke et al, 2006). 이는 팀 구성원들의 업무목표와 책임의 명확화, 과업추진을 위한 계획 수립 및 문제를 해결하기 위한 리더의 행동과 관련된다. 협력적리더십은 리더나 관리자가 구성원들과 힘을 공유하는 과정의 측면으로 접근하여 조직내 균형을 위해서 적절한 권한의 분배와 권한의 부여 또는 권한의 이양을 유지하는 것이 중요한 요소이며 이를 임파워먼트라고 정의하였다(Conger & Kanungo, 1988).

해군리더십센터(2017)에서 연구한 협력적리더십의 하위차원은 세가지로 정리할 수 있다. 첫 번째 신뢰형성이다. 리더는 솔선수범해야 한다. 리더는 앞장서서 주도적인 역할을 수행하고 항상 역동적으로 행동하며 공명정대한 자세를 취해야 한다. 솔선수범은 부하들로부터 진정한 존경심을 불러일으키고 리더의 지시와 의도에 따라 그들 자신의 업무에 매진하게 하는 가장 효과적인 방법이다. 부하들을 진정으로 따르게 하는 것은

리더의 진심에서 우러나오는 행동이다. 리더는 책임을 지는 자세를 가져야 한다. 리더는 책임지는 사람이다. 맡은 바 임무에 대해 책임을 지는 것보다 더 중요한 것은 없다. 지휘관은 부대나 부하가 행한 모든 일에 대해 책임을 전적으로 질 각오가 되어있어야 한다. 부하에게 위임된 사항일지라도 책임을 지는 자세를 가져야 부하가 따르며 어떠한 상황에서도 책임을 회피해서는 안된다. 전문성이 부족해도 책임을 지는 자세를 가지고 있으면 참모, 보좌관과 주위의 조언을 통해서 지휘관은 임무를 수행할 수 있다.

리더는 구성원과의 신뢰형성을 위해 전문성을 갖추어야 한다. 전문성이란 최고의 업무 수행 능력을 뜻하며 전투 지휘자로서의 역할과 조직관리자로서의 역할에 적합한 전문 지식을 갖추어야 한다. 리더는 전문성을 갖추었을 때 어떤 상황에서든 당황하지 않고 부여된 직책을 수행할 수 있으며 부하들에게 올바른 지시를 할 수가 있다. 최고의 전문성은 리더의 기본요건으로서 완벽한 직무수행과 부하들로부터의 전폭적인 신뢰의 근간이 되므로 부단한 자기 계발 노력을 해야 한다.

두 번째는 수평적 소통이다. 마음을 열고 부하들의 말을 경청해야 한다. 지휘관이 부대목표를 성공적으로 수행하기 위해서는 지휘의도나 업무수행에 따른 제반사항을 명확하게 전달하는 것이 중요하다. 주의 깊게 상대방의 말을 들음으로써 상대방의 생각과 의도를 파악 할 수 있고 나아가 그의 내면까지 이해할 수 있다. 부하들의 말을 경청하는 것은 그들에 대해 관심을 갖고 있다는 것을 인식하도록 하여 돈독한 관계형성을 통해 강한 단결력을 함양할 수 있다. 자신의 의도를 명확하게 전달해야 한다. 리더는 구체적이고 명확한 명령을 통해 부하들이 무엇을 어떻게 해야 하는지에 대해 명확하게 이해시켜야 한다. 부하들이 리더의 명령을 제대로 수행하기 위해서는 우선 그 명령을 정확하게 이해해야 한다. 올바르게 간단명료한 용어사용으로 누구라도 쉽고 완벽하게 이해할 수 있도록 해야 한다.

정보와 지식을 구성원들과 공유해야 한다. 지휘관은 부대가 직면하게 될 어려움과 이와 관련된 자신의 의도 그리고 앞으로의 과업계획 등에 대해 부하들에게 지속적으로 정보를 제공해야 한다. 부하들과 정보공유에 적극 힘써야 하고 그들이 견해를 기탄없이 제시할 수 있도록 의사소통체계를 확고하게 구축해야 한다. 지휘관은 직접접촉, 지휘서신 등 다양한 수단을 사용하여 자신의 의도를 지속적으로 전파함으로써 부하들이 분명히 이해할 수 있도록 해야 한다.

세 번째는 권한위임이다. 참모들의 전문성을 인정하고 적극 활용해야 한다. 리더는 전문적인 능력을 갖춘 부하들에게 위임을 함으로써 어떠한 문제에 대해 면밀히 분석하

도록 하여 보다 합리적인 의사결정에 도달할 수 있도록 해야한다. 직무에 대한 전문성을 갖추지 못한 리더는 부하들을 올바르게 지휘할 수 없으며 지휘관을 올바르게 보좌할 수도 없다. 예하참모들을 적절히 교육훈련시켜 그들에게 전문성을 심어주고 권한을 위임하는 것이 현명하며 이렇게 함으로써 전반적인 부대업무 수준을 향상시킬 수 있다. 마인드를 일치화 해야한다. 리더는 판단기준과 의도 지침을 제시하고 이에 따라 유능한 부하들이 신속하고 정확한 판단과 권고를 함으로써 의사결정의 오류를 최소화할 수 있다. 리더는 부하들에게 지속적으로 변하는 상황에 따른 자신의 의도를 명쾌하게 전달함으로써 마인드를 일치시켜 나가야 한다. 마인드를 일치화하면 불시에 발생하는 일촉즉발의 상황에 탄력적이고 효과적으로 대응할 수 있다.

과감하게 위임해야 한다. 지휘관은 모든 것을 혼자 해낼 수는 없다. 지휘관은 참모나 예하 지휘관들을 효과적으로 활용함으로써 본연의 업무에 매진할 수 있고 더 중요한 과업을 수행할 수 있다. 부하들이 본연의 역할을 잘하고 있다면 리더는 그들의 능력을 충분히 발휘할 수 있도록 과감하게 위임해 주어야 한다. 부하의 능력에 따라 위임의 폭을 잘 설정해야 하고 위임과 업무에 대해서는 반드시 확인·감독을 병행해야 하며 책임까지 위임할 수 없다는 것을 명심해야 한다(해군 교육사, 2017).

이상의 문헌고찰을 통해 확인된 해군 교육사 협력적리더십, 리더십 행동이론과 팀 리더십을 협력적리더십의 이론적 기반으로(Clark, 2008), 학제적인 구성원 간의 협업을 위해 달성해야 할 협력의 관점(Gray, 2008)에서 다음과 같이 절차적협력, 인지적협력과 구조적협력의 3가지 하부 요인을 도출하였다.

### 1) 절차적협력

협력적리더십에서 절차적인 측면은 팀 구성원 간의 생산적인 상호작용을 위한 활동을 포함한다. 팀내의 성공적인 협력을 위해서는 다양한 분야의 구성원들 간 대인관계 기술이 요구된다(Gray, 2008). 절차적인 협력의 세부적인 사례는 회의를 계획하는 것, 유용한 기본 규정을 결정하는 것, 목표달성을 위한 협력자의 임무를 확인하는 것, 구성원 간의 신뢰를 구축하는 것, 효과적인 의사소통을 실행하는 것과 갈등을 조정하는 것 등이다(Gray & Susman, 2005). 특히 팀의 기본적인 목표를 달성하기 위한 행동과 팀의 성공적인 집합적 행동을 위해 수행하는 행동 및 의사소통 행위를 포함한다(Rousseau, et al, 2006). 팀 구성원의 목표 지향성은 팀의 성공에 중요한 요인이며, 신뢰, 지식습득과 팀 성과 간의 관계에서 신뢰가 팀 협업 강화에 필수적이며, 열린 커뮤니케이션, 업무 관련 문제의 이해, 지식 전파를 촉진하였다(Politis, 2003). 협력적리더십은 조직의 목표

달성을 위해 다양한 분야의 구성원이 팀으로서 협업을 이루기 위하여 리더와 구성원이 공유하는 리더십이라 할 때, 핵심적인 개념은 신뢰와 의사소통이라 할 수 있다(배귀희, 민소정, 2006). ‘신뢰(trust)’ 라는 단어는 독일어의 ‘편안함(trost)’ 이라는 단어에서 유래된 것으로, 믿는 사람이 편한 함을 느끼는 사람간의 관계의 질(quality of relationship)이다. 신뢰는 사람과 사람간의 관계를 형성하고 조직 및 사회를 유지하는 가장 근본적인 요소이다. 조직에 있어 신뢰란 경영자가 구성원들을, 구성원들이 경영자를, 그리고 궁극적으로 구성원들이 서로를 믿고 의지하는 것을 의미한다.(최은주, 2015)

신뢰에 대해 학자들마다 다양한 정의를 내리고 있으나 Edmondson(1999)은 신뢰의 유형으로 심리적 안정감을 제시하였고 이에는 많은 공통점이 있다고 하였다. 심리적 안정감을 느끼는 팀원들은 친한 동료들과 지속적인 상호작용을 형성하고 성과에 지대한 영향을 준다고 하였다.

신뢰는 조직 내에서 인간중심 경영의 기본이며, 상사와 부하, 동료 간 관계의 질을 결정하는 것으로 여겨진다. 조직구성원 간 관계의 질이 조직의 성공과 실패를 결정하는 중요한 변수로 밝혀짐에 따라 이들 관계의 질을 결정짓는 신뢰가 더욱 강조되어 왔다 (이재연, 차동욱, 2003; Reynolds, 1997). 신뢰는 협력을 가능하게 하고, 공동의 목표를 달성하기 위한 자발적인 노력을 유도하는 기능을 수행할 것 (Lewicki, McAllister, & Bies, 1998)이라는 인식이 확산되면서 조직 내 신뢰에 대한 관심은 더욱 증가하였다. 상사 및 경영진 신뢰는 조직몰입, 조직시민행동 등 구성원의 태도와 행동에 긍정적인 영향을 미친다는 점에서 (Colquitt, Scott, & Lepine, 2007; Dirk & Ferrin, 2002), 조직행동 및 인사·조직분야에서 신뢰에 관한 연구가 활발히 이루어지고 있다 (문형구, 최병권, 내은영, 2011).

조직 내 신뢰가 낮게 형성되면, 조직구성원들은 정체성에 자신감을 잃게 됨은 물론 불안감을 갖게 하며, 서로에게 방어적 행동을 하게 된다. 이런 방어적 성향은 상호간의 의사소통에서 서로가 집중하지 못하게 하고 전달내용의 왜곡을 유발할 수 있으며, 상대방의 감정이나 가치관, 행동의 동기들에 대한 정확한 지각을 어렵게 만든다 (인성진, 2010; Gibb, 1961).

위의 여러 학자들의 정의를 종합하여 본 연구에서의 신뢰란, “자신이 상대방에 대하여 과거에서 지금까지의 정보를 통해 유발되는 어떤 느낌으로 상대가 자신의 기대에 부응하여 행동할 것이라는 믿음” 이라고 정의 할 수 있다.

의사소통(communication)은 상호 공통점을 나누어 갖는다는 의미의 라틴어 ‘공유



(communis)’ 에 어원을 두고 있다. 조직 구성원들 간에 일어나는 메시지의 전달이나 정보를 교환하는 모든 과정을 의미한다. 즉, 의사소통은 전달자가 자기의 메시지를 전달하기에 적합한 수단을 통해 상대방에게 전달하는 행위라고 할 수 있다. 이러한 소통 중에서도 조직 내에서 이루어지는 조직 의사소통에 대해 많은 연구들이 진행되고 있는데, 조직 의사소통을 “조직을 구성하고 있는 모든 구성원들이 조직의 목표를 달성하기 위해 조직 활동에 관한 여러 메시지를 언어나 문서, 출판물 등을 통하여 조직 내의 상하좌우 계층의 구성원들에게 서로 전달하여 주어진 공동 과업을 수행하는 동시에 조직을 계속해서 유지시키며, 구성원 각자의 욕구를 충족시켜 가는 과정” 이라고 개념화하고 있다(강대선, 2002).

초기 조직 의사소통 연구자인 Barnard(1938)는 조직의 구조·활동 및 조직영역의 결정은 전적으로 의사소통에 의해 결정되기 때문에 의사소통이 조직에서 가장 핵심적인 역할을 하고 있다고 말하였다. 의사소통을 아주 폭넓게 정의하는 경우에는 인간관계까지 포함하는 광의의 개념으로 정의하기도 한다(오두범, 1994; Severin & Tankard, 1979). 특히, Severin & Tankard는 의사소통의 개념을 세 가지 측면으로 정의하고 있다. 첫째, 말하는 사람과 듣는 사람이 의미를 공유하는 것으로 보는 관점으로, 정보적 의사소통을 의미한다고 본다. 둘째는 말하는 사람이 듣는 사람에게 영향을 미치는 것으로 보는 관점이다. 셋째는 인간과 인간 사이에 언어를 주고 받는 것 뿐 아니라 영향이나 반응을 일으키는 모든 종류의 과정을 포함하므로, 광범위한 인간관계까지도 모두 포함시키는 관점이다.

조직에서 의사소통 능력은 직무 수행 중 상대방에게 알리고자 하는 의미를 정확히 전달하는 것을 말한다. 상대방의 말을 경청하며 이해하는 동시에 자신의 의견을 명확하게 표현하는 것이다. 조직 구성원들은 각자의 역할을 수행하면서 조직의 성과 창출에 기여한다. 구성원들이 성과를 올리기 위해 의견을 나누고 목표와 비전을 공유하려면 의사소통이 필수적이다.

오늘날 조직 내 의사소통은 조직의 공통된 목표를 이해시키고 구성원 상호간에 통합을 유도하고 조직의 목표나 구성원들의 목적을 협동하여 높일 수 있는 수단으로써 조직의 목표 달성에 직접적이고 광범위한 영향을 미친다(백종철, 2008). 조직 구성원간 의사소통이 원활하게 이루어지지 않는다면 조직 목표가 공유되기 어렵고 폐쇄적인 조직 문화가 조성될 수 있다(김효정, 2012). 조직 내 의사소통은 개인 대 개인 현상이지만 그것은 고립되어 일어나는 것이 아니라 “조직”이라는 체제 속에서 일어나는 현상으로

조직 내 의사소통은 의사소통에 참여하는 구성원과 그 구성원이 소속된 조직에 영향을 미치며, 동시에 구성원과 조직의 특성은 의사소통에 영향을 미치므로 조직 내 의사소통의 중요성이 부각되고 있다(오석홍, 2003).

군 조직에서 의사소통은 상·하급자 간의 자유로운 소통을 통해 상호신뢰를 강화시켜 주며 상급자의 의도를 명확하게 파악하여 공통된 전장인식을 할 수 있도록 도와준다. 상·하 자유로운 의사소통은 상급지휘관의 일방적인 지시가 아니라 하급지휘관의 소신 있는 의견이 충분히 제시될 수 있는 분위기가 형성되어 상·하간 스스럼없이 공동의 문제에 대해 자신들의 의견을 개진하는 것을 의미한다. 이러한 자유로운 의사소통은 상·하간에 신뢰를 조성하는 계기가 된다. 이는 부하로 하여금 내면적 복종을 통해 상관에 대해 존경심을 갖게하고, 부하 스스로가 상관의 입장에서 생각하고 행동하게 할 뿐만 아니라 상관의 의도를 자발적으로 구현하려고 노력하게 하는 동기를 부여해 준다. 또한 상·하 자유로운 의사소통은 상·하 공통의 전술관을 갖도록 해주는 촉진제 역할을 수행하기도 한다. 자유로운 의사소통은 상급지휘관의 의도를 명확하게 인식시켜 주는 계기가 됨은 물론 합리적인 의사결정과 효율적인 업무수행을 가능하게 한다(김인수, 2018).

## 2) 인지적협력

Conger와 Kanugo(1988)는 임파워먼트를 인지적인 측면과 구조적인 측면으로 구분하였는데, 인지적인 측면은 자기효능감과 관련된 개념으로 구성원 스스로 할 수 있다는 믿음이나 자기암시 등을 통해 자기자신을 판단하는 과정이다. 구조적인 측면은 조직 내의 권한과 힘을 조직구성원에게 배분하는 과정으로 적절한 권한의 이동은 구성원 개개인이 스스로 유발하는 내적 힘인 동기부여에 더 큰 영향을 미친다고 주장하였다.

협력적리더십의 인지적 협력은 구성원의 의미성을 관리하는 것이다. 리더는 설정된 목표를 공유함으로써 팀내의 구성원의 의미성을 관리하고, 동시에 개인적인 창의성을 증진함으로써 그들의 역량을 개발하도록 한다(Gray, 2008). 인지적협력은 지적인 자극과 연관되는 것으로 다양한 분야의 구성원들이 특수한 문제분야를 새롭게 이해하고 과학적인 해결책을 일반화할 수 있는 방법에 도달할 수 있는지를 상상하는 것이다. 구성원 스스로 노력에 대해 감사하고, 잠재적인 협력자와 그들의 비전에 관해 의사소통하며 협력을 증진할 수 있는 분위기를 조성하는 것이다(Bass, 1985).

협력적리더십의 인지적협력은 조직내에서 과업을 수행하는데 자신의 역할에 구성원 개인이 지향하는 바를 인식하는 과정으로 의미성(meaningfulness)과 역량(competence)

으로 정의할 수 있다(Thomas, & Velthous, 1990).

의미성은 자신의 시간과 노력이 가치 있는 것을 위해 쓰이고 있다는 느낌이고 능력은 과업을 얼마나 성공적으로 수행할 수 있는가에 대한 인식이다(Thomas, 2000). 이는 과업의 선택과 목표의 선택, 과업수행의 노력과 지속성에 영향을 줌으로써 과업성공에 긍정적 영향을 준다. 의미성은 자신의 직무가 자신의 목표와 기준에 비추어 볼 때 중요한 가치를 부여하는 정도이며, 직무수행 또는 과업의 목적에 요구되는 것과 역할의 가치, 신념 가치, 행동이 일치하는 정도로 업무의 목표에 대한 개인의 신념, 기대, 행동의 적합성을 의미한다(함수진, 1998). 즉, 의미성은 자신의 이상과 기준에 비추어 볼 때 느끼는 직무 가치로 직무의 요구사항과 신념이나 가치 등의 적합성을 포함하며, 선택은 스스로 결정에 의해 직무행동을 결정하는 개인의 인식을 말하는 것으로 직무행위와 과정의 시작과 지속에 있어서 자율성에 영향을 준다고 할 수 있다(박병길, 2012). 의미성은 Hackman & Oldhanm(1971)이 제시한 바 있는 직무특성이론의 과업 중요성과 유사한 개념으로 설명이 가능하며, 보다 포괄적인 의미를 갖는다. 의미성은 현재 자신이 맡고 있는 업무의 영향력뿐만 아니라 자신이 비공식적으로 조직에서 담당하고 있는 역할이나 공식적으로 맡고 있는 직위와 관련되어 수행되는 업무 및 역할이 조직의 성과에 영향을 미치는 중요한 가치까지도 의미한다(Fieldler, 1993). 결과적으로 의미성은 자신의 직무에 대한 가치를 부여하는 내적인 직무 동기를 향상시킬 뿐만 아니라, 자신의 가치를 일치시키는 과정에서 자아실현의 욕구를 충족시키는 일환으로 작용하게 되므로 자신의 업무에 흥미를 느끼게 되어 자아몰입 등이 발생할 수 있다(김세리, 2005).

역량이란 자신의 업무 활동을 기술적으로 수행할 수 있는 능력, 특정 과업에 대한 자기 효과성을 말하는 것으로 자기 능력도·숙달도·노력 등에 대한 확실한 성과기대 등의 개념이 포함되어 있다. 역량은 학자들에 따라 다양하게 해석되어왔는데 Kinlaw(1995)는 역량을 능력과 동일한 개념으로 제시하였다. 이때의 역량은 각 구성원의 과업성공을 향상시키기 위해 내적으로 보유하고 있는 잠재력을 말하는 것이며, 개인의 잠재성은 업무능력을 향상시킬 수 있다는 자기 효과성을 갖게 된다. 역량은 종종 과업 활동에 대한 믿음으로 언급되는데, 이는 곧 개인이 결과를 산출하는데 필요한 그런 행동을 성공적으로 정확하게 수행할 수 있다는 믿음이 된다. 그러나 Bandura(1989)에 의하면 역량에 대한 개발은 복잡한 인지적, 사회적, 언어학적, 물리적 기술의 점진적인 습득을 통해서 가능하다는 것이다. 이렇게 점진적인 습득을 통해서 역량이 개발되지만, 과업을 수행할 때 역량을 느끼고자 한다면 3가지 조건이 필요하다. 첫째, 과업을 수행할 능력을 가져야 하고, 둘째, 과업을 수행하는데 필요한 노력을 쏟아야 하고, 셋째, 어떤 외부

요인도 성과를 달성할 수 있을 때까지 개인의 행동을 방해할 수 없어야만 한다는 것이다. 역량은 개인의 기술이나 지식 등을 바탕으로 업무를 잘 해나갈 수 있다는 신념과 창의적 업무 능력을 수행해 나갈 수 있는 잠재적 능력까지도 포함하는 개념이다.

해군 장병은 입대시부터 창군정신과 해군 핵심가치를 집중적으로 교육하고 있다. 핵심가치는 조직 구성원의 행동 방향을 제시해 주는 것으로써 조직에 있어서 근본적으로 변하지 않는 신념과 믿음을 바탕으로 한 행동적이고 실천적인 의미를 내포하고 있기 때문에 매우 중요하다. 창군 정신의 5대 핵심정신은 호국정신, 자주정신, 희생정신, 개척정신, 신사도 정신이며 해군 핵심가치는 명예, 헌신, 용기이다(해군 핵심가치 지침서, 2017). 명예는 해군으로서의 삶을 자랑스럽게 여기며 군인답게 사고하고 행동하는 자세이며 진정성을 가지고 임무와 역할에 맞는 군사지식과 기술을 연마하여 국가와 국민을 위한 책무를 다하는 것을 자랑스럽게 여기는 자세이다. 또한 해군 창군정신의 신사도 정신은 명예와 정의를 의미한다. 그리고 미 해군도 명예에 대한 정의를 자신의 임무와 역할에 비전공유에 대한 책임을 다하는 것이 가장 큰 명예라고 미국 문화 특유의 청교도적 윤리관을 바탕으로 비전공유를 매우 강조하며 자신의 책무를 100% 수행하는 것이 명예로운 일이라고하고 시민에 대하여 봉사할 수 있는 것은 제복을 입은 군인의 특권이라고 생각하도록 하여 법적인 책임과 윤리적인 책임을 모두 강조하고 있다.(송영수, 2015) 의미성, 역량에 있어서 의미성은 개인의 이상이나 기준과 관련된 작업의 목적이나 목표에 대한 가치관이고 역량은 자신들의 업무를 잘 수행하기 위하여 필요한 것들을 소유하고 있다는 개개인의 신념에 관한 것으로 해군 장병에게 있어서 의미와 역량은 인지적협력으로 귀결되고 있다.

### 3) 구조적협력

협력적리더십의 구조적인 측면은 팀의 내부와 팀의 외부 활동가와의 정보교환과 조정을 위한 팀 구성원의 행동을 포함한다. 조직에서 영향력이 적은 구성원에게는 다양한 정보를 제공하고 정보교환을 위한 기회를 증가시킴으로써 조직 내에서의 역할에 맞는 영향력을 갖출 수 있도록 하는 것이다(Gray, 2008). Gutierrez, Parsons & Cox(1998)는 임파워먼트를 개인적 차원, 집단과 대인관계적 차원과 제도와 조직차원으로 구분하였는데, 조직내에서의 상호작용과 대인관계의 증진을 통한 권한 이전 등의 제도 및 구조의 변화에 중점을 두었다. Becker et al(2004)은 임파워먼트를 심리적 임파워먼트 차원으로 체계화하고 자기결정권에 대하여 주장하였다. 자기결정력(Self-determination)은 자신의 미래에 대한 인식을 포함한 목표설정에 관여하는 힘으로 주변의 환경으로부터

자신을 돌볼 수 있는 힘을 가진 자아를 의미한다. 즉 자기결정력에 따라 목표를 설정하며 그 목표를 이루기 위해 목표성취를 위한 노력을 실천하는 것이라고 하였다. 임파워먼트의 개념을 보다 분석적이고 포괄적으로 정의하려고 시도한 Conger & Kanungo(1988)는 관계구조적 측면에서 조직구성원에게 권한과 책임을 부여하는 과정이며, 조직 내의 일정한 권한이나 법적 파워를 조직구성원에게 배분하는 과정으로 적절한 힘의 이동을 통해서 조직 내에서 힘의 균형을 이루도록 하는 것을 의미한다. 즉 파워는 개인이나 하위 단위의 성과가 단순히 그들 자신의 행위뿐만 아니라 타인들이 어떻게 행동하고 반응하는지와 관계될 때 발생한다는 것이다. 또한 파워를 가지는 조직구성원은 그들이 원하는 결과를 더 잘 성취할 수 있게 될 것이며, 파워를 적게 가진 구성원들은 그들이 원하는 결과가 나타나지 않거나 파워를 가진 사람들에 의해 방향이 수정될 가능성이 높다는 것을 가정하고 있다(신국희, 2002). 또한 이러한 관점은 파워를 덜 가진 집단들의 파워를 증대시키고 더 많은 파워를 가진 집단들의 파워를 감소시키기 위해서 자원 할당을 위한 전략을 개발하게 되었다(도영채, 2006).

권한 위양(authority delegation)을 통해 조직의 구성원들이 과업의 중요성과 가치성을 느끼게 하고 특정한 과업에서 높은 성과를 낼 수 있다는 믿음인 자기효능감을 형성해 주며 구성원 간의 상호작용을 통하여 공식적인 권한과 권력을 부여하는 것으로 정의할 수 있다(조현, 2012). 결국 조직에서의 임파워먼트란 무력감이나 소진 등을 유발하는 상황을 극복해 나가는 과정이자 결과라 할 수 있다. 이를 위해 조직은 자율성과 권한을 부여하고 이에 대한 책임을 강조하며, 자신과 관련된 업무에 적극적으로 참여하고 몰입하며 자기효능감 및 자존감을 높이고 새로운 동기를 부여하여 업무에 대한 긍정적인 요소를 증가시켜 궁극적으로 통제력과 만족감을 획득해야 한다(심재훈, 2009).

자기 결정력은 개인이 자신의 행위를 제어하고 자기에게 주어진 업무를 스스로의 결정에 의해 선택하는 것에 대한 개인의 인식을 의미하며, 작업을 수행하기 위한 방법, 시기, 시행 등을 스스로 결정할 수 있는 자율성에 관한 것이다. 그리고 성과기대는 주어진 행동이 확실한 성과를 유도할 것이라는 측면을 말한다. 따라서 구성원들에게 인간적 측면에서 가치 있는 보상에 대한 욕구를 불러일으켜 노력을 하고자 하는 마음의 자세를 부여하는 것이다(Mitcheel & Weed, 1997). 자기 결정력은 개인이 창의적으로 일상적 활동에서 선택할 수 있는 능력이다. 따라서 자기결정력은 작업 행위와 과정의 시작과 지속에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 즉, 자기 결정력은 업무수행의 자율성 업무수행에 대한 결정권, 업무 업무수행에 있어서 독자성과 재량 등을 포함하고 있는 개념이다.

영향력은 개인이 업무나 조직에서 전략적, 행정적, 운영적 결과에 미칠 수 있는 정도를 말하는 것으로 영향력에는 파워의 의미가 함축되어 있다. 이때 파워는 행동에 영향을 미치는 신념으로 모든 능력의 원천은 신념에서 비롯된 것으로 파악되며 능력과 신념을 한 연장선상에서 보게 된다(Conger & Kanungo, 1988). 영향력은 통제와 달리 작업과정에 의하여 다른 업무에 영향을 미치지만 상황전반을 통하여 개성의 특징으로 작용하여 내부적 통제를 이룬다. 즉, 일반적으로 인식되는 통제는 외적인 수단이나 시스템을 통하여 타인에게 영향을 미치는 것을 말하지만, 그에 반하여 영향력은 통제와 달리 자신의 능력과 업무에 관한 지식 등을 바탕으로 조직의 성과나 타인의 업무에 영향을 미치는 것을 말한다(Spreitzer, 1995). 더 나아가 내재적 과업수행 동기가 부여된 구성원은 조직의 목표를 위해 몰입하여 어떤 상황에서도 강한 신념을 가지고 탄력적으로 행동할 수 있게 되며 이러한 내재적 과업수행 동기는 다시 영향력으로 발휘되는 것을 말한다. 결국 영향력은 타인에 대한 영향력의 범위가 아니라 자신에게 부여하는 영향력을 말한다(김세리, 2005).

군대조직은 강력하고 철저한 권위주의적 계급구조에 의한 명령체계의 조직으로서 계급에 따른 임무 범위가 명확하고 권위에 의하여 모든 하급자는 상급자의 통제와 감독을 받게 된다(류동철, 2017). 따라서 군은 규정과 법에 따라 집행하는 관료제적 성격이 강하며 영향력과 자기 결정력은 상관으로부터 권한을 위임받아야 발휘할 수 있고 대부분 위임 전결규정에 따라 집행하게 된다. 황중문(2016)의 연구에서는 영향력과 자기결정력이 묶여 3개요인으로 분류되었다. 이는 군 조직 구성원들이 영향력과 자기결정력요인을 동일하게 생각한다고 할 수 있다고 하였다. 이러한 관점에서 본 연구에서는 구조적협력의 핵심개념을 자기 결정력과 영향력이라는 두 가지 변수로 판단하였다.

## 제2절 협력적리더십과 조직유효성

### 1. 조직유효성 개념

조직유효성은 조직이나 목표를 보는 관점이 다양하고 그 측정이 어렵다. 따라서 모든 조직에 보편적으로 적용되는 효과성을 정의하는 것이 불가능하다고 단언하는 학자도 있으나(Campbell, 1977), 조직이론 및 관리에서 매우 중요한 핵심개념이자 연구주제로써 조직을 평가하는 가장 대표적인 기준이 된다(반미선, 2012). 또한 조직유효성은 조직 또는 조직구성원들이 조직의 효율적인 운영에 필요한 것으로 인정되는 평가기준을

조직의 목표에 어느 정도 부합시키고 있는지를 보여주는 지표라고 할 수 있다(왕아준, 2012).

Mowday 등(1979)은 조직유효성을 조직구성원들의 업무성취로 조직의 목표와 가치를 수용하려는 신념과 조직을 위해 노력을 기울이는 자발성 및 조직의 구성원으로 남으려는 열망의 정도를 의미하며 조직에 대한 충성심과 헌신 등으로 나타난다고 하였다.

Robbin(1990)은 조직유효성을 ‘조직의 단기·장기 목표를 달성하는 정도’ 라고 정의하고, Price(1968)도 ‘목적과 수단을 연결한 상태에서 현실적인 산출이 당초의 목적을 달성한 정도’ 로 정의하였다. 김영춘(2011)은 조직유효성이란 조직의 목표를 달성하기 위하여 급변하는 조직 환경 속에서 다양한 인적·물적자원의 효과적이고 효율적인 활용으로 조직구성원들의 심리적 만족상태와 조직구성원이 느끼는 조직의 목표와 일치된 정도, 조직의 목표달성을 위해 조직간, 종사자간들의 상호 믿음을 통하여 얻어진 일치된 정도라고 하였다.

조직유효성에 대한 개념정의의 다양성 때문에 정의를 내릴 수 없지만 지금까지의 조직유효성에 대한 다양한 개념을 정리하면, 조직유효성은 조직의 전략적 수혜자들이 최소한 만족하는 것을 의미하는 것으로 조직의 이해관계자들이 조직에 미치는 영향이 클 때 유용하다. 조직유효성 관련 연구에서는 직무만족, 조직몰입 같은 조직구성원의 태도 변수가 조직유효성 변수로 많이 사용되고 있으므로(박진영, 2006, 여용재,2007) 본 연구에서도 직무만족과 조직몰입을 조직유효성의 평가지표로 사용하고자 한다.

#### 가. 직무만족

직무만족이란 직무에 대하여 가지는 일련의 태도 중 하나로, 직무 또는 직무수행결과로 충족되는 유쾌하고 긍정적인 정서상태를 말하며, 인간의 생리·안전·귀속·성장 등 제반 욕구차원에서 설명된다. 즉, 한 종업원이 자신의 직무에서 바라고 있는 것을 직무수행 과정·결과로 제공해 준다고 믿는 정도를 반영하는 것이다.(강신규 외, 2003)

직무만족은 직무에 대한 정서적 반응으로, 개인의 직무 및 물리적 사회적 차원에서의 직무환경에 대한 태도와 느낌의 총체적 만족의 정도이며, 조직생활에서 개인의 직무와 관련하여 직무수행 과정 중에 갖게 되는 긍정적 심리상태라고 정의할 수 있다(송영팔, 2012). 양지영(2013)은 ‘일반적인 종사자의 직무 특성에 따른 서비스 통합관리가 체계적이고 직무환경 및 승진체계가 적절하게 구축되어 있으며 질적인 복지서비스를 제공함으로써 종사자의 욕구가 충족되는 상태를 말한다’ 고 하였다. 즉 직무수행 시

긍정적인 정서로 자아실현을 함으로써 만족되는 정서 상태를 말한다. 또한 맹주성(2012)은 ‘한 개인이 직무에 대하여 가지고 있는 긍정적 정서반응의 결과로서 생기는 만족한 감정 및 직무의 적응에 대한 태도를 의미 한다’ 고 정의하였다. 직무만족의 대한 연구는 홉포크(Hoppock)가 1935년 처음 연구를 실시한 이래 최근까지 활발한 연구가 계속되고 있으며, 직무만족을 사회체계 내의 구성원들이 체계 내의 참여군으로서 가지는 상태로 정의하면서 긍정적인 태도를 가진 사람은 만족을 느끼고 부정적인 태도를 가진 사람은 불만족을 느낀다고 하였다(이영숙, 2000).

직무만족은 조직을 효율적으로 운영하는데 중요한 영향을 주며 개인적 측면에서는 성취감과 보람을 가질 수 있도록 하는 합리적인 감정 상태이다. 개인적 측면에서 직무만족으로 인해 개인의 정신적 건강측면에서 직접적인 영향을 주어 건강해지며 긍정적인 에너지의 원천이기도 하다. 또한 개인사고 판단력 기준이 명확해지고 개인의 행위나 언어적 표현이 우호적인 감정 상태로 변화하며 호의적인 자기표출로 인해 신체적, 정서적으로 건강해지며 다양한 스트레스가 감소한다(양지영, 2013). 다양한 직무유형과 개인특성요인은 직무만족에 중요한 영향을 주고 있으며, 직무만족 요인은 여러 직무차원들의 영향과 학자들의 견해로 인해 다차원적인 개념으로 정의되고 있다. 직무만족 결정 요인에서 직무만족이란 직무나 작업조건에 대한 태도 또는 그와 관련된 여러 태도들의 집합이며, 직무에 있어 기대된 것과 실제 경험된 것과의 비교로 인하여 결정되고, 직무만족은 다차원 요인들, 즉 직무자체, 승진의 기회, 감독 및 동료와의 관계 등 여러 가지 요소들에 의해 설정된다고 하였다(양병호, 2001). 직무만족은 조직구성원들이 일과 업무환경에 대해서 갖는 태도와 인지를 말한다. 만족도에 대한 측정은 대개 종사자들이 업무와 조직상황에 대해 느끼는 주관적인 느낌들에 의존하게 된다. 직무만족을 측정하기 위한 도구로는 급여, 승진 기회, 동료와의 관계, 슈퍼비전, 의사결정참여, 조직에 대한 소속감 등과 같이 직장이나 업무에 대한 종사자들의 기분을 다루는 것들을 주로 포함하고 있다.

#### 나. 조직몰입

조직몰입이란 한 집단의 구성원들이 서로를 신뢰하고 집단의 일원이라는 것에 자부심을 느끼며 집단속에서 지속적으로 존재하고 싶어하는 것으로 유사한 용어로는 응집력이 있다. 해군 지휘통솔 교범에서는 조직몰입, 즉 조직 응집력에 대해서 구성원으로 하여금 그 집단 내에서 머물게 하는 집단의 힘 또는 매력으로 집단 규범 속에서 조직의 임무나 목표를 달성하는데 최대한 능력을 발휘하고자 하는 정신적인 노력의 결집된



결과로 나타난다고 하였다(함원용, 2013).

Porter(1974)는 조직몰입을 개인이 조직에 대한 인정과 태도로 정의하며, 감정적 몰입에 초점을 두고, 조직몰입이 직무특징, 작업경험 등에 의해 영향을 받을 수 있다고 주장했으며, Reichers(1985)는 조직목표 또는 가치를 수용하는 정도, 이를 위해 자발적으로 노력을 기울이려는 정도, 조직에 계속 남아 있고자 하는 의욕으로 정의했다. 종업원의 조직에 대한 몰입과 동일시의 상대적 강도로 보았다. 이러한 조직몰입 요소로 미루어 볼 때 이는 단순한 충성심과는 다른 개념으로 알 수 있으며 (Mowday 등, 1979). 결국 조직몰입이란 개인이 조직과 동일시하고 조직에 공헌하는 것에 대한 상대적인 강도라고 말할 수 있다(석기현, 2003). 신화식(2010)은 조직구성원들이 자기가 속한 조직에 대해 일체감을 느끼고 조직구성원으로 계속 남아 있고자 하는 성향과 조직의 목표와 가치관을 수용하려는 일체감, 조직을 위해 고도의 노력을 하고자 하는 몰입으로 보았으며, 이 연구에서는 조직몰입은 조직목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 애착, 조직에 대한 헌신, 조직 구성원 자격을 유지하려는 강한 욕구 등으로 정의할 수 있다.

조직몰입의 개념은 주로 기대이론적 접근방법, 태도적 접근방법, 행태적 접근방법 중 하나를 채택하여 논의되고 있으며, 기대이론적 접근방법에서 조직몰입은 조직을 떠나지 않으려는 성향으로 정의할 수 있다. 인간은 어떤 행위를 함에 있어 발생될 노력과 보상을 비교하여 자신의 이익이 큰 경우에 행동으로 옮기거나, 혹시 손실을 예상하면서도 행동에 옮기는 경우가 있을 경우, 그것을 현 시점에서 실행할 때 감수해야 할 때 몰비용(sunk cost)은 확실한 것이고, 크게 느껴져 결국 조직에 대한 몰입도는 높아진다. 이러한 성향이 나타나는 이유로 조직에 머물러 있는 것이 떠나는 것보다 더 많은 이득을 취할 수 있기 때문인 것으로 보고 있다(정희남, 2005). 심리적 또는 태도적 접근은 심리상태에 중점을 두는 접근으로써 조직몰입을 조직구성원들이 조직을 위해 기꺼이 충성하려는 의지처럼 조직구성원 개인과 조직을 묶어 주는 태도로 보는 견해로 조직몰입을 구성원이 조직구성원 개인과 가치를 동일화하여 내재화하는 과정으로 본다(정희남, 2005). 이러한 태도적 접근법에 따른 조직몰입의 가장 대표적인 정의로는 Steers(1977), Mowday 등(1979)의 정의가 있다. 이들에 따르면 조직몰입은 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰 및 애착, 조직을 위해 상당한 노력을 기꺼이 바치겠다는 헌신과 희생 의사, 그리고 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 욕구 등의 세 가지 측면을 지니는 개념이다(신화식, 2010). 행태적 접근방법은 태도적 접근방법처럼 조직몰입을 태도나 의도로 보지 않고 조직행위 그 자체로 파악하고 있으며, 조직몰입을 구성원이 어떤 행위로 자신을 결박시키는 과정으로 정의하고 있다(Steers, 1977). 즉 조직몰입

의 집착은 개인이 어떤 행위를 시작한 후에 그 행위가 이미 널리 알려졌거나 돌이킬 수 없다는 사실 때문에 더욱 집착하려는 태도가 증가하기에 나타나는 것으로, 결국 태도가 행위에 영향을 미치기보다는 태도와 현재 행위를 일치시키려는 욕구가 강하기 때문에 행위가 태도를 강화하고 이것이 다시 현재의 행위를 강화시킨다고 보았으므로, 이는 다분히 행위를 강조한 입장이다(정희남, 2005). 이와 같은 견해는 지나치게 행위만을 강조하여 신념, 태도, 가치관 등이 스스로 행위에 영향을 줄 수 있다는 것을 간과한 점이 많고 주관성을 강조하는 경향 때문에 경험과학이 추구하는 객관성을 확보하기가 어렵다는 문제가 있으므로 연구 성과가 거의 없다(조경호, 1993). 조직몰입의 유형에 대한 대표적 연구로 Mayer & Allen(1991)을 들 수 있다. Mayer & Allen(1991)은 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하고 정서적 몰입은 조직에 대한 구성원의 감정적 애착, 조직과의 동일시, 지속적 몰입은 조직구성원이 조직을 떠남으로 인해 발생하는 비용으로 인한 몰입, 그리고 규범적 몰입은 조직에 남으려는 의무감으로 개념을 정리하였다.

## 2. 협력적리더십과 직무만족

협력적리더십과 직무만족간의 직접적인 관계를 확인하는 연구는 찾을 수 없었기 때문에, 하위요인으로 설정한 절차적협력, 인지적협력, 구조적협력의 구성변수로 직무만족과의 관련성을 확인하였다. 김영구(2006)는 구성원이 조직과 관계를 맺는 과정을 시간 경과에 따른 신뢰의 유형으로 설명하였는데, 초기에는 시스템에 기초한 제도 중심의 신뢰가 형성되고 반복되는 상호작용 속에서 조직의 바람과 의도에 대한 동일시를 토대로 형성되는 관계 신뢰가 생성되면 신뢰가 소멸되는 계기가 없는 한 지속된다. 조직내 부하의 상사신뢰는 개인적 업무태도와 더불어 조직협력에 중요한 역할을 한다. 직무만족은 비서직 종사자가 사무직 종사자보다 상사신뢰에 미치는 영향이 더 높은 것으로 판명되었다(김미영, 2011). 정기호(2009)는 정보시스템 기업에서의 상사와 부하간의 관계가 신뢰에 미치는 영향과 직무만족에 미치는 영향을 연구한 결과, 상사와 부하간의 관계는 조직의 신뢰에 긍정적인 영향을 미치며 이는 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 임효창, 이봉세, 박경규(2006)는 군 조직내의 직속상사와 부하 137쌍을 대상으로 신뢰와 직무만족간의 관계를 연구하였는데, 상사와 부하의 성실성은 상사와 부하간의 신뢰에 긍정적 영향을 미치는 요인이었다. 상사와 부하 간의 신뢰는 경력지원 의사소통 개방성과 스트레스 등의 부하에 대한 상사반응에 영향을 주었고 결

과적으로 상사와 부하 간에 신뢰는 직무만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 정수진(2011)은 기업에서 근무하는 직장인을 대상으로 실시한 의사소통 능력과 직무만족도에 관한 연구에서 의사소통능력의 하위요소 중 표현/실행능력과 상황조정능력이 높을수록 직무만족도가 높아진다고 하였다. 또한 직무만족을 예측하는 유의미한 변인은 조직 내 의사소통으로 나타났으며, 이러한 결과가 의미하는 것은 사회적 관계에 있어 조직 내 의사소통 정도가 직무만족에 영향을 미침을 확인할 수 있다.

조직 구성원이 수행하는 업무의 성격과 개인적 특성의 적합성이 높을수록 직무만족이 높아진다(Holland, 1985). Spreitzer(1995)는 자기 효능감, 의미성, 역량 및 자기결정력 등의 심리적 임파워먼트의 하위구성요인들이 직무만족에 영향을 준다고 주장하였는데, 역량은 직무성과에 의미성과 자기결정력은 직무만족에 영향을 준다고 보고하였다. Thomas와 Velthouse(1990)는 임파워먼트의 인지적 모델에 의하면 임파워먼트된 구성원이 수행하는 일에 대한 가치를 나타내는 의미감은 직무만족에 긍정적이 영향을 미칠 것이며, 역량은 자신의 직무를 수행할 수 있는 능력이 있다고 인지하는 정도를 의미하므로 역량 역시 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있다고 하였다. 일반적으로 자신이 업무를 수행할 수 있는 능력이 있다고 인지하는 구성원은 자신의 업무에 적극적으로 임하게 되고 직무에 대해 만족한다고 예측할 수 있다. 정미숙(2009)은 임파워먼트는 구성원에게 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 정의하였으며, 임파워먼트의 하위요소 중 의미성, 자기결정력, 영향력이 구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 정의하였다. 이용탁(2004)은 임파워먼트 구성요소인 의미감, 능력, 자기결정, 영향력이 직무만족의 직무자체, 임금, 승진, 감독자관계, 동료관계 모두에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 하성호(2010)는 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력이 직무만족에도 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있다고 하였으며, Thomas와 Velthouse(1990)의 자기결정성 또한 업무수행에 관련된 의사결정을 포함한 업무에 관한 행동과 과정 전반에 걸친 자율성의 의미를 가지고 있으므로 직무만족을 가져올 수 있다고 할수 있고, 영향력은 과업중요성과 비슷한 개념으로 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것으로 본다. 태설경(2010)의 연구에서도 영향력과 자기결정력이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 자신의 업무 능력에 대해 확신과 자신감을 갖고 있거나 업무가 개인적으로 의미가 있을수록, 업무상의 목표를 스스로 결정하고 상당한 영향력을 행사할수록 자신의 지식과 기술을 업무에서 충분히 발휘하고 현재의 업무에 만족하는 등 직무에 더욱 만족한다.

### 3. 협력적리더십과 조직몰입

협력적리더십과 조직몰입간의 직접적인 관계를 확인하는 연구를 찾을 수 없었기 때문에, 하위요인으로 설정한 절차적협력, 인지적협력, 구조적협력의 구성변수로 조직몰입과의 관련성을 확인하였다.

리더와 구성원 간의 높은 관계의 질을 갖고 있으면, 구성원은 리더에 대해 긍정적 반응, 감정과 충성심을 형성하기 때문에 조직몰입이 높아진다(Kozolowski & Doherty, 1989; Lee, 2005). 또한 구성원들의 신뢰에 의해 조직몰입이 높아질 수 있고(Katzenbach & Smith, 1993), 조직몰입을 통해 권한위임이 구성되며 목표 달성에 참여하게 하는 동기부여가 이루어진다(조미라, 2012). 윤수경(2008)은 사회복지사를 대상으로 실시한 연구에서 구성원들의 권한위임이 높을수록 조직몰입도가 높다고 보고하였다. Mathieu와 Zajac(1990)은 조직몰입에 관한 총 48개의 논문을 메타분석하여, 권한위임이 조직몰입에 영향요인임을 규명하였다. 김호정(1999)은 한국의 공무원과 회사원을 대상으로 신뢰와 조직몰입의 관계를 입증하였다. 그의 연구에서 회사원 및 공무원 총 840명을 대상으로 조직신뢰, 상관신뢰, 동료신뢰를 측정하여 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 분석하였다. 검증 결과 세 가지 신뢰 중에서 조직신뢰( $\beta=.359, p=.000$ )가 가장 큰 영향을 미쳤으며 상관신뢰( $\beta=.268$ )가 그 다음으로 큰 영향력을 미쳤다. 동료신뢰는 조직몰입에 통계적으로 유의미한 영향력이 없었으며 공·사 조직 간에 비교 연구에서는 행정조직보다는 기업조직에서 신뢰와 조직몰입의 영향력이 더 큰 것으로 나타났다. 결론적으로 그의 연구는 신뢰는 조직몰입에 의미 있는 영향을 미친다는 것을 검증하였으며 이는 공공조직보다 민간조직이 역동적이고 진취적이며, 동기부여가 더 크기 때문이라 하였다.

채희용과 윤세환(2009)은 여행사 종사원의 신뢰가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 서울·경기지역의 여행사 직원 189명을 대상으로 실증적으로 분석하였다. 장주영(2010)은 간호사를 대상으로 의사소통능력과 조직몰입, 직무만족에 관한 연구에서 간호사의 자기주장과 의사소통능력이 상관관계가 있으며, 의사소통능력이 직무만족과 조직몰입에 영향을 주고 있음을 확인하였다. 이는 조직의 유효성을 향상시키는데 있어서 의사소통능력이 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 시사하였다. 이현숙(2008)은 병원 간호사의 의사소통능력, 의사소통유형, 조직몰입과의 관계 연구에서 간호사의 의사소통능력은 중간 이상이었으며, 의사소통능력, 의사소통유형, 조직몰입간의 관계는 유의한 양의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 의사소통능력, 공식적 의사소통과 비공식적 의사소

통 모두가 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

김계훈(2005)은 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력 중에서 의미성과 영향력이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석하였다. 하성호(2010)는 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력이 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있다고 하였다. 이는 자신의 업무가 개인적으로 의미가 있고 중요할수록, 업무에 대한 확신 및 자신감은 물론 업무상의 목표를 스스로 결정하고 상당한 영향력을 행사할수록 회사에 도움이 되기 위해 노력을 아끼지 않고 자랑스럽게 여기는 등 회사에 더욱 몰입한다는 것이다. 박예린(2007)은 간호관리자의 촉진적 의사소통의 수준에 따른 간호사의 조직몰입, 직무만족 및 임파워먼트의 연구에서 간호관리자가 촉진적으로 의사소통한다고 지각한 간호사들의 조직몰입과 직무만족의 정도는 비촉진 집단보다 높은 것으로 나타났다. 오점록(1998)은 군(軍) 조직에 대한 연구를 통하여 임파워먼트와 조직몰입 간의 상관관계가 있음을 증명하였다. 김관선(2002)은 대기업과 중소기업을 대상으로 한 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 연구하였는데, 임파워먼트의 구성요소인 과업의미성, 역할수행력, 자기결정력, 업무영향력이 조직몰입(규범적 몰입, 지속적 몰입, 감정적 몰입)에 상당히 높은 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 생산직이 사무직보다는 더 높은 것으로 나타났다. 성영태(2006)는 전국 기초자치단체장의 임파워먼트, 리더십, 공무원의 조직몰입에 관한 연구에서 임파워먼트의 하위요소인 과업의미성, 역할수행력, 자기결정력, 업무영향력과 조직몰입(규범적 몰입, 지속적 몰입, 감정적 몰입)과의 관계에서 정(+)의 관계가 있음을 확인하였다.

Kraimer, Seibert, & Liden(1999)은 자기결정성과 영향력이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 또한, Liden, Wayne, Sparrowe(2000)의 연구에서도 임파워먼트가 높은 구성원들의 조직몰입과 직무성과 수준이 높은 것으로 나타났다(최영숙, 2014). 유용재(2016)는 자기결정성과 영향력이 조직몰입에 영향을 미친다는 사실을 실증분석하였다.

## 제3장 국방환경 변화와 해군리더십

### 제1절 국방환경 변화

#### 1. 국방개혁 개요

##### 가. 국방개혁의 개념

국방개혁에 관한 법률(제8097호, 06.12.28.제정)에 따르면 국방개혁은 정보·과학기술을 토대로 국군조직의 능률성, 미래 지향성을 강화해 나가는 지속적인 과정으로서 전반적인 국방운영체제를 개선 발전시켜 나가는 것이다. 개혁은 제도나 기구 따위를 새롭게 뜯어 고친다라는 뜻으로 급격하고 근본적인 변화를 추구하는 단어이다. 즉 현 상황을 부정하고 바른 방향으로 신속히 변해야 한다는 점을 강조한다. 한편 개혁은 혁명의 급진성을 경계하기 때문에 혁명과 비교할 때 변화의 범위나 속도가 비교적 온건한 것으로 인식된다. 즉 개혁은 합법적이며 점진적으로 새롭게 고쳐나가는 절차이다.

##### 나. 국방개혁 2.0 비전과 목표

비전은 강하고 평화로운 대한민국을 위한 강한 군대 건설이며 목표는 싸워서 이기는 군대 육성, 스스로를 책임지는 국방태세 구축, 국민이 신뢰하는 군으로 체질개선이다. 기본원칙은 첫 번째 국방개혁 2020 계승 발전으로 국방개혁 2020 및 국방개혁에 관한 법률의 정신과 기조 계승, 새로운 시각에서 제도적 개선, 국방개혁 추진동력 약화 원인과 교훈 성찰, 제 분야의 실질적 개혁 구현이다. 두 번째 적정 국방예산 확보 및 범정부 협조체제 유지로 국방개혁 예산 획득 및 범정부적 지원을 위한 협조체제를 유지하고 한국형 3축체계 구축 및 첨단 전략자산 획득에 우선 집행한다. 세 번째 국민의 공감과 지지확보로 개혁안에 대한 국민적 공감대를 형성하고 사회적 합의를 도출하기 위해 명망있는 전문가의 의견을 수렴하고 국민 아이디어 접수창구를 개설한다. 네 번째 실행력 제고 및 실효적 성과확보로 단 중기 과제와 장기 과제를 구분 선정하여 관계법령 정비와 예산반영 등 국방개혁 추진기반을 제도화 한다(국방부 국방개혁 2.0 홈페이지).

##### 다. 국방개혁 2.0 추진방향

국방부는 국방개혁 2.0은 전환기의 안보상황과 제한된 정책여건 속에서 평화롭고 강한 대한민국을 뒷받침할 수 있는 강한 군대, 책임 국방의 구현을 위한 특단의 대책이라며 국방개혁이 더는 지체할 수 없는 국민의 명령이자 시대적 소명임을 무겁게 인식하고 단순한 개혁을 넘어 재창군한다는 신념을 가지고 국방개혁을 수립하고 추진할 예

정이며 추진방향은 다음과 같다. 첫 번째는 북핵 위협 및 대응능력 확보로 위협변화 및 대응개념을 기초로 보강소요를 판단하고 한국형 3축체계 전력 조기확보 및 억제능력을 강화한다. 두 번째는 새로운 작전수행개념 구현을 위한 군구조 개편으로 전작권 환수와 연계하여 연합방위를 주도하는 미래지휘구조로 발전시키고 타격전력 보강 등 미래전 대비 역량을 확보한다. 세 번째는 국방운영의 효율성, 투명성 극대화로 국방부 문민화 정치적 중립보장을 위한 제도와 의식을 개선하고 병 복무기간 단축, 여군비중 확대, 장군정원 감축 등 국방인력운영체계를 개선하고 상비병력 수준의 예비전력 정예화, 첨단 정보과학기술의 국방적용을 강화하며 국민 친화적 국방운영으로 체질을 개선한다. 네 번째는 비리근절·예방 및 방위사업개선이다. 방위사업의 투명성을 제고하고 효율적 국방획득체계로 개선하며 국방 R&D 역량을 강화하여 방산 경쟁력 확보 및 산업구조를 전환한다. 다섯째는 국민의 눈높이에 맞는 병영문화 정착으로 장병 복지수준향상, 군 의료체계 개선 등 복무여건을 획기적으로 개선하며 군 사법제도를 합리적으로 개선하여 장병에 대한 공정한 재판과 인권보장을 추진할 예정이다(국방부 국방 2.0 홈페이지).

라. 국방개혁의 미래모습

<표 3-1> 국방개혁 2.0 요약

비 고	현재의 국방	미래의 국방
병력구조	62만 상비병력 상비군 중심	50만명 수준의 상비병력, 예비군, 민간인력 효율적 배합
국민인식	행정형 군대인식 전쟁수행능력 의구심	싸우면 이기는 군대 인식 국민적 신뢰확보
방위사업	방위사업 비리 내수위주 방위산업 구조	투명한 방위사업 기술·품질 중심의 방위산업

\* 출처 : 국방부 국방 2.0 홈페이지

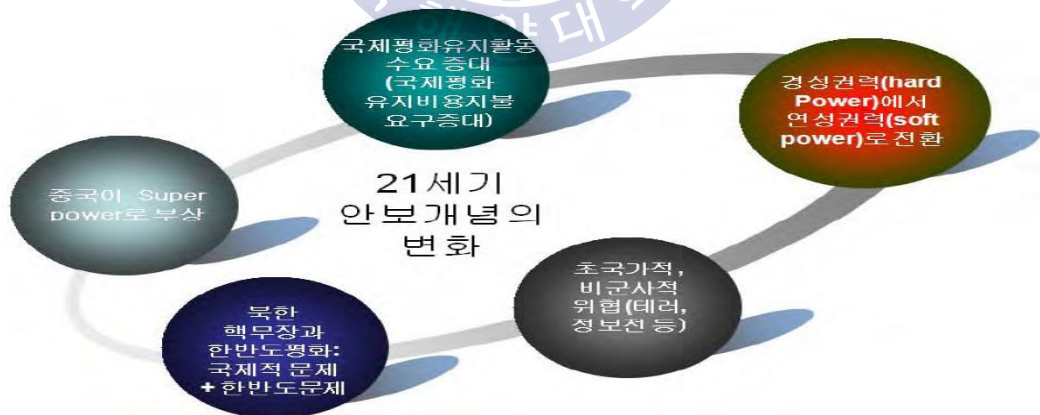
2. 국방환경 변화 추세

가. 동북아 안보환경 변화

문재인 대통령 취임후 한국 국방을 둘러싼 동북아 안보환경은 급격한 변화를 맞이하

고 있다. 첫 번째는 중국이 전세계적으로 경제와 군사분야에서 대국으로 성장하여 미국과 더불어 G2의 위치를 공고히 하고 있다. 특히 원양작전 능력을 대폭 확대하여 태평양까지 군사력 투사를 증대하고 있으면 일본과 필리핀과 영토 갈등 속에서 적극적으로 군비를 증강하고 있다. 두 번째는 북한의 비핵화를 위해 남북간 정상회담과 북미간 정상회담등을 통해 협의를 진행중에 있다. 세 번째는 초국가적·비군사적 위협(테러 등)의 증대와 국민의 해외여행 및 해외체류의 증가에 대응하여 국방개념이 국토/국가 방위위주에서 국민방위로 확대되어 해외작전 능력 확보가 중요한 과제가 되었다.(예 : 소말리아 해적으로부터의 자국민 보호, 2018.10월 사이판 태풍피해시 공군기 투입 799명 국민 이송 등) 또한 전쟁양상도 대규모 병력이 투입되는 전투보다는 국지전 또는 특수부대간의 전투에 대비가 필요하게 되었다. 네 번째는 한국의 경제적인 발전에 따라 국제적 위상제고로 평화유지비용 지불에 대한 요구가 증대되고 한국의 평화유지군 활동에 대한 수요가 많아지고 있다. 다섯 번째 여러 선진국은 국방개혁을 통해 노동집약적인 군대에서 자본 및 기술 집약적인 군대로 거듭나고 있다. 이들 국가에서 국방개혁의 큰 흐름은 대규모 병력 중심의 재래식 군대를 정예화된 첨단과학기술군으로 전환시킨 것이다. 네트워크 중심작전을 수행하기 위한 초고속정보통신기술을 적용하여 정밀 표적 시스템을 구축하는 등 현대전 수행에 필요한 개혁을 이루어나가고 있다(김지홍, 2012).

<그림 3-1> 한국 국방의 국제적 환경 변화



출처 : 김지홍(2012). 국방개혁과 국방재원배분 합리화 방안, KDI



## 나. 네트워크 중심 작전환경과 해군작전 수행개념의 변화

정보화 시대에 들어서면서 과학기술의 발전에 힘입어 군사과학기술과 무기체계가 급속히 발전하였다. 특히 정보통신과 컴퓨터 기술의 발달로 전장의 제 요소들을 효과적으로 연결하여 분산된 위치에서도 전장상황을 공유하면서 실시간 지휘통제가 가능한 네트워크 중심 작전환경(NCOE : Network Centric Operations Environment) 조성이 가능해졌다. 네트워크 중심 작전환경은 제 전장요소를 네트워크화하고 전장상황을 가시화하여 신속한 결심 및 즉각적인 대응으로 결정적인 작전을 가능하게 한다. 특히 제 전투 요소들을 네트워킹하여 전장 상황을 공유함으로써 동시통합작전을 보장하고 전투력 승수효과를 창출할 수 있는 기반이 되고 있다.

네트워크중심 작전환경은 제 전장 요소가 네트워크로 연결되어 전장상황을 공유함으로써 지휘속도가 빨라짐과 동시에 지휘에 대한 더욱 빠른 반응을 요구받게 된다. 센서와 타격체계가 통합 및 자동화되어 발전하고 있지만 운용요원이나 지휘관이 작전임무 또는 목표물에 대하여 명확하게 인지하고 있지 않는 한 상급부대의 명령에 대하여 신속하게 반응할 수 없다. 일례로 동일한 해역에서 동일한 탐지장비를 운용하고 있는 함정도 접촉하고 있는 표적이 다르며 한 함정에서 표적을 공유하지 않으면 함정과 함정, 함정과 육상 지휘소 간에 서로 다른 전술상황도를 보고 작전할 수 밖에 없다. 네트워크에 의한 정보는 상급지휘관이 주도하는 것이 아닌 쌍방향 채널을 구동함으로써 공유될 수 있다. 즉 함정, 전담기지는 표적 정보를 수집하여 지휘소에 전파하고 지휘소는 표적정보를 필터링하여 다시 예하에 전파한다.

이러한 네트워크 중심의 작전환경하에서는 하급지휘관 또한 상급지휘관의 시각에서 상황을 판단하고 의사소통을 구비하여 자체적으로 신속하게 명령에 반응할 준비를 해놓아야 효과적으로 임무를 수행할 수 있다. 과학기술의 발달로 정보가 신속하게 공유되고 의사결정이 신속해짐에 따라 무엇보다도 빠른 반응속도를 요구받는 것이 현재 우리가 처한 현실이다. 이러한 상황에서는 상급지휘관의 명령이 떨어짐과 동시에 행동에 옮길 수 있도록 하급지휘관의 창의적이고 주도적인 임무수행 준비가 병행되어야 한다. 네트워크화 된 환경에서 작전하는 해상에서는 상하급 지휘관 간 공통의 전술관 보유 및 작전마인드 일치화, 하급지휘관의 의사소통 구비, 신속한 반응을 위한 하급지휘관의 주도적인 임무수행 준비가 필요하다.

## 다. 지휘환경 변화

## 1) 장병의식구조 변화

사회의 변화에 따라 장병들의 의식구조 역시 변화하고 있고 세대 간의 갈등구조는 군 내부에도 자연스러운 화두가 되고 있다. 장병의 의식성향이 미래 지향적으로 변화되고 있다면 이를 적극적으로 수용하여 무형의 전투력을 창출해야만 한다. 따라서 이들의 의식구조가 어떻게 변화되고 있는지를 잘 인지하는 것이 효과적인 부대관리의 핵심이 될 것이다. 장병들의 의식구조의 첫 번째 특징은 멀티미디어에 기반한 감성세대라는 것이다. 이들은 정보의 언어적 측면보다 영상에 기반한 감각적인 측면이 사고에 더 많은 영향을 미치는 세대이다. 따라서 이들은 논리적, 이성적이라기보다는 직관적, 감성적인 특성을 가지고 있다. 두 번째는 자아의식이 높은 개인주의 세대이다. 신세대들은 집단에 의해 요구되는 개인의 희생에 대해서는 거부감을 갖고 있으며 비합리적인 생활을 유도하는 공동체적 생활보다 합리적이고 편안한 개인주의 생활을 추구하고 있다. 이것은 개성화와 다양화의 긍정적인 측면을 가지고 있는 반면, 개성을 강조함으로써 개인의 자유가 방종으로 치우치는 경향이 강해지고 있으며, 개인 및 자신이 속한 공동체와 조직에 대한 의무감 및 책임의식이 약화되고 있는 단점도 있다. 세 번째 고학력을 바탕으로 한 합리주의세대이다. 신세대들은 합리주의와 평등의식을 바탕으로 수평적 가치관을 보인다. 그 결과 수직적 관계를 거부하는 것은 물론 일방적인 결정과 지시를 거부하며 불공정·불공평 등에 즉각적으로 반발하고 강하게 이의를 제기한다. 또한 높은 교육수준은 자기합리화의 근거를 제공할 수 있다. 네 번째는 저항의식과 이탈의식을 가지고 있는 세대이다. 신세대들은 기성의 지배체제에 대해서 많은 반발심을 가지고 있다. 이러한 저항의식은 결국 기성세대에 대한 무관심과 자기자신에 대한 몰입으로 나타나게 된다.

## 2) 신세대 장병 의식구조의 순기능

부대관리 측면에서 신세대 의식구조의 역기능적인 측면과 순기능적인 측면을 동시에 분석하고 역기능적인 측면을 최소화하는 방안을 강구할 필요가 있다. 순기능적인 측면은 먼저 합리적 사고 및 개방적인 성향으로 밝은 병영문화 창조에 기여한다. 군의 발전과 병형생활 여건 향상을 위한 창의적인 아이디어를 생산할 수 있다. 두 번째는 디지털 장비의 능숙한 사용능력 및 정보탐색의 체질화로 빠른 적응능력을 보유하고 있다. 신세대들은 교육수준의 향상으로 군에서 필요로 하는 지식 기술 이상의 능력을 갖추고 있으며 군의 과학화·기술화에 따른 새로운 업무도 충분히 소화해 낼 수 있다. 세 번째는 동기 유발시 도전적 가치추구, 적극적인 사고는 군생활의 활력요소로 작용

한다. 신세대 병사들은 어느 정도의 여건만 보장되면 스스로 창의적으로 일을 할 수 있는 도전적·적극적 사고를 가지고 있으며 이는 군의 활력소로 작용한다. 신세대 장병들의 적극적인 성향과 수준높은 능력은 동기부여가 충분하게 이루어진다면 주어진 임무수행이외에 스스로 주인의식을 가지고 자발적으로 필요한 일을 할 수 있도록 유도할 수 있다.

### 3) 신세대 장병 의식구조의 역기능

역기능적인 측면은 먼저 탈권위주의적 성향과 엄격한 명령체계에 대한 부정으로 군복무의 어려움이 있으며 자칫 군의 위계질서에 악영향을 미칠 개연성이 있다. 두 번째는 개인주의와 강한 자기표현으로 부대단결을 저하시킨다. 군의 집단주의적이고 공동체적 조직특성은 신세대 장병의 개인주의 성향과 충돌하여 군의 단합과 사기를 떨어뜨릴 수 있다. 또한 자유롭고 개성이 강한 신세대들은 견고한 군의 계급구조 및 조직체계와 통제에 거부감을 가지게 된다. 세 번째는 인내심 부족, 돌발적 성격으로 예상치 못한 악성사고 요인이 잠재한다. 적용에 실패할 경우 장병들은 극단적인 행동을 취할 가능성이 있고 예기치 못한 악성사고가 발생할 수도 있는 것이다. 만약 지휘관들이 이러한 부하들에게 과도한 지시와 간섭위주의 지도감독을 하거나 능력있고 소신있는 부하보다 자신의 지시에 순종하는 부하를 선호하는 권위주의적 지휘를 할 경우 부하들은 자율적이고 창의적인 임무수행 보다는 피동적이며 관행적인 방식으로 임무를 수행하게 된다. 한 개인의 역량은 강압적이고 맹목적인 복종의 경우보다 함께 사고하고 주도적으로 임무를 수행할 때 더 강하게 표출될 수 있다.

### 4) 지휘환경 변화에 대응

장병들의 의식구조는 해군지휘통솔의 중요한 변수중의 하나이다. 따라서 앞서 살펴본 바와 같이 해군장병들의 의식성향이 미래지향적으로 변화되고 있다면 이를 적극적으로 수용하여 무형의 전투력을 창출해야만 하는 것이 우리가 직면한 과제인 것이다. 신세대들은 권위주의를 거부하고 통제보다는 자율을 중시하며, 획일주의보다는 다양한 가치를 추구하는 등 합리주의적 의식구조를 보이고 있다. 또한 이들은 빠른 두뇌와 창의력을 보유하고 있을 뿐만 아니라 미래 지향적 사고를 지니고 있다. 만약 지휘관들이 이러한 부하들에게 과도한 지시와 간섭위주의 지도감독을 하거나 권위주의적 지휘를 할 경우 부하들은 자율적이고 창의적인 임무수행 보다는 피동적이며 관행적인 방식으로 임무를 수행하게 될 것이다.

한 개인의 역량은 강압적이고 맹목적인 복종의 경우보다 함께 사고하고 주도적으로

임무를 수행할 때 더 강하게 표출될 수 있다. 또한 구성원의 지식, 정보창출, 잠재능력 개발, 자발적 참여유도, 최적의 임무수행 여건 보장 등으로 조직역량을 극대화하고 개인, 부대 및 세대 간 노력을 통합하고 화합하여 조직의 목표를 달성하는 것이 중요하다. 따라서 해군의 특수성을 고려한 구성원의 능력개발, 조직역량을 증진시킬 수 있도록 지휘 풍토를 조성하는데 협력적리더십을 적용한 부대관리가 효과를 발휘할 수 있다(해군전평단, 2016).

#### 라. 소결론

현재 우리나라는 중국의 군사대국화, 북한과의 비핵화 협상 진행, 비군사적 초국가적 위협에 대비, 평화유지군 소요가 증가하는 안보환경 변화에 직면하고 있고 정보과학기술을 토대로 국군조직의 능률성, 미래지향성을 강화해 적과 싸우면 반드시 이기는 강한 군대를 육성해야 함은 물론 어떠한 위협에도 반드시 승리할 수 있는 군으로 거듭나야 하는 시점에 와있다. 또한 오늘날의 전장은 지휘통제체계의 발달과 기동성의 증가로 전장의 광역화, 전장관리의 자동화와 실시간 정보공유로 작전활동 소요시간이 급속하게 단축되었다. 다차원의 공간(수상, 수중, 공중, 지상, 사이버)은 불확실성이 높고 고려해야 할 요소는 점차 증가하여 지휘관은 모든 상황에 일일이 지시하고 조치하기 어려워며 독단적으로 결정하는 것이 제한된다. 초수평선 가시권 밖에서 주로 이루어지는 해군작전은 전통적으로 네트워크 체제하 전장기능 및 각 세대간의 협동교전능력이 특별히 중요시된다. 해군의 함정은 복합적인 무기체계로 구성되어있으며 전문화된 기능과 역할을 수행하는 다양한 부서와 인원으로 복잡하게 구성되어있다. 따라서 함정운영 또한 다양한 전문적 직능체계의 유기적 협력에 의해서만 성공적일 수 있다(해군 교육사 협력적리더십, 2017).

사회의 변화에 따라 장병들의 의식구조 역시 변화하고 있고 세대간의 갈등구조는 군 내부에서도 자연스러운 화두가 되고 있다. 신세대들은 권위주의를 거부하고 통제보다는 자율을 중시하며 획일주의보다는 다양한 가치를 추구하는 등 합리주의적 의식구조를 보이고 있다. 구성원의 지식, 정보창출, 잠재능력 개발, 자발적 참여유도, 최적의 임무수행 여건 보장 등으로 조직역량을 극대화하고 개인 부대 및 세대간 노력을 통합하고 화합하여 조직의 목표를 달성하는 것이 중요하다. 해군이 매사에 강한 협력의지를 바탕으로 임무수행을 해야하는 이유이다.

## 제2절 군 리더십 변화

### 1. 군 리더십의 정의

군 리더십은 모든 부대와 구성원의 노력을 군사활동에 통합시키고 촉진하는 군사기 본교리의 목적을 달성하는데 필요한 리더의 리더십 활동에 초점을 둔다. 군 리더십은 군사작전으로부터 부여된 임무를 수행하는 모든 군사활동에서 리더가 발휘해야할 리더십 능력과 기술이다(김형래, 2012).

〈표 3-2〉 외국군 리더십 정의

구 분		정 의
미 군	육 군	부여된 임무를 완수하고 조직을 발전시키기 위해 목표와 방향을 제시하고, 동기부여시킴으로써 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정
	해 군	지시나 강제적, 위협적 명령이라기보다는 감화와 설득으로 사람을 관리하는 것
	공 군	공동목표를 달성하기 위하여 부하들의 존경, 신뢰, 복종 및 충성스런 협조를 얻을 수 있도록 영향을 주고 지도하는 기술
캐나다군		임무 완수에 기여하는 역량을 개발 또는 향상시키면서 다른 사람들이 직업적 의사소통과 윤리성을 바탕으로 임무를 완수하도록 명령하고 동기를 부여하며 실현가능하도록 지원하는 것

\* 출처 : 해군리더십지침서, 2011.

리더십에 대한 일반적인 정의와 군에서의 리더십에 대한 정의는 서로 다를 것이라 생각하기 쉬우나 실제로는 표<3-2>에서 외국군 리더십 정의와 표<3-3>에서 육·공군의 리더십 정의에서 보는 바와 같이 앞에서 제시한 리더십에 대한 일반적 정의와 군에서의 리더십에 대한 정의가 별다른 차이가 없다. 일반적인 리더십에 대한 정의와 세부적으로 비교해보면 먼저 미 육군은 목표달성과 영향력 행사라는 관점에서 공통점을 가지고 미 해군은 리더십을 공식적 직위에 의한 권한에 한정하지 않는다는 점에서 공통점을 찾을 수 있다. 미 공군은 리더십에 대한 정의를 목표달성과 공식적 지위에 의한 권한으로 한정하지 않는다는 점에서 그리고 캐나다 군은 목표달성을 강조한다는 점에서 공통점을 갖는다. 한국군의 경우 육해공군 모두 공통적으로 목표달성과 영향력 행사과정을 명시한다는 점에서 일반적 리더십의 정의를 받아들이고 있다. 해군의 리더십 정의 중에서 ‘구성원 상호간’이라는 표현은 리더십이 리더만의 전유물이 아니라 리더와

구성원들 간의 상호작용 속에서 발휘된다는 점을 반영하고 있으므로 리더십의 일반적인 정의를 정확하게 반영하고 있다. 또한 ‘과정’이라는 표현 역시 리더와 구성원들이 동기부여를 포함한 다양한 방법으로 상호영향을 미치면서 집단이나 조직의 목표를 향해 나아간다는 점을 내포하기 때문에 타당하다.

〈표 3-3〉 한국군 리더십 정의

구분	정 의
육군	리더가 임무 완수를 위해 구성원들에게 동기를 부여함으로써 영향을 미치는 과정
해군	리더가 조직의 목표를 달성하기 위하여 구성원 상호간 영향력을 미치는 과정
공군	공군 리더가 공군 핵심가치를 기반으로 공군인에게 나아가야 할 방향을 제시하고 자발적이고 지속적으로 임무 달성을 위해 노력하도록 영향력을 행사하는 기술과 과학

\* 출처 : 해군리더십지침서, 2011.

## 2. 군 리더십의 특성

일반적으로 군인들은 일반인에 비해 복종의 중요성을 더 강조하며, 자신보다 더 큰 존재의 복리를 위해 불가피하게 개인적인 희생을 감내하지만, 관리적인 측면에서 보면 잘 구분되지 않는다는 것이 그 이유라고 제시한다(김영일, 2005). 반면 이 둘 사이에 차이점이 있다는 입장도 있다. 스톡딜(Stogdill)은 리더들의 특성과 기술에 대해 군 조직과 일반조직의 리더십간에 어떤 일치가 있는지 알아보기 위해 분석적 연구를 실시했는데, 여기서 그는 군 리더들의 자질은 리더십 효과성 및 성취와 윤리성 및 인격, 그리고 책임감, 용기 등의 비중이 높은 반면에, 일반조직 리더들의 자질 면에서는 행정관리 능력이 보다 그 비중을 많이 차지하고 있다고 했다. 군 리더십의 특성은 다음의 네가지로 정리될 수 있다(이종인 외, 1999).

첫째, 군 리더십은 행위 자체에 대한 윤리적·도덕적 평가가 극단적으로 상반되는 속성을 가지고 있다. 이것은 서로가 극과 극이 존재한다. 살인은 윤리에 따르면 최악의 범죄이지만 전쟁에서 적을 살상하면 무공이 된다. 성장하면서 배운 도덕과 윤리, 종교적 가르침을 행하면서 전쟁에 임해서는 평소의 가치관과 극단적으로 상반되는 상용하기 어려운 행위를 과감히 해야 한다. 둘째, 군 리더십은 실천적인 행동으로 구성된다.

군 리더십은 본질적으로 정적인 것이 아니고 동적인 것이며 행동에 의하여 능률이 발휘되는 성질의 것이다. 가만히 앉아 있어서는 발휘되지도 않거니와 실현시킬 수도 없다. 끊임없이 움직이고 행동하는 가운데서 리더십이 이루어지는 것이며 술선수범, 진두지휘 등 그 자체가 실천과 행동성을 암시하고 있는 것이다. 셋째 군 리더십은 결과를 중요시한다. 군 리더십의 결과는 평시에는 안정적인 부대관리와 교육훈련 및 각종 검열결과 등을 통하여 확인될 수 있지만, 전시에는 전투에서의 승패가 곧 군 리더십의 척도가 된다. 넷째, 군 리더십은 비전문적 다양성이 존재한다. 어떤 직업 분야보다도 군 리더십은 복잡하고 다양한 여러 업무를 한꺼번에 처리해 나가지 않으면 안 된다. 교육훈련, 검열, 정비, 부대시험, 재산관리, 통신, 식사, 체육, 사격, 군기, 종교활동 등 모두 다 동시에 진행시켜 나갈 수 있어야 하는 것이다. 동시다발적으로 발생하는 상황을 신속히 처리해야 하며 언제나 유동적이고 변하는 상황에서 리더십은 발휘된다(오상택, 2012).

### 3. 군 리더십 변화

한국군의 리더십 형성은 전통적으로 육도삼략, 손자병법 등 중국의 영향을 받아 왔으나 일제 강점기에 일본군에 종사했던 사람들이 창군의 주체가 되고 이후 6.25전쟁을 겪으면서 일본군과 미군의 제도로부터 지대한 영향을 받아 상호 대비가 되는 두가지 개념인 정신우위사상과 전체주의적 사고방식, 민주주의 사상과 물질우위 사고방식이 현재 한국군의 리더십에 공존하고 있다(김명진, 2004).

#### 가. 리더십 유형의 시대적 변천

한국군의 리더십은 시대적으로 크게 네가지 기간과 개념으로 나누어 볼 수 있다.

##### 1) 가부장적 지휘통솔기(1948~1960)

가부장적 지휘통솔기의 특징은 충효와 장유유서(長幼有序)로 대표되는 유교적 가치관의 영향으로 군 지휘관(자)들이나 부하들이 상명하복(上命下服) 체계에 익숙해졌고, 창군 주역들이 권위주의 지휘통솔에 익숙한 군경력으로부터 기인한다고 할 수 있다.

##### 2) 권위적 지휘통솔기(1961~1991)

권위적 지휘통솔기는 5.16 군사정변 세력의 취약한 합법성, 정통성, 도덕성을 보완하기 위해 업적주의와 성과주의에 치중하였으며 각종 홍보 및 선전 수단을 이용하여 끊임

임없이 대내·외에 과시한 시기이다. 이러한 정치분위기는 군 조직 내에도 그대로 유입되어 전시효과와 업적 과시적 지휘통솔 방식이 정착되었다.

### 3) 민주 방임형 지휘통솔기(1992~2003)

민주 방임형 지휘통솔기는 조직 구성원의 의견을 수렴하고 합리적인 사고를 바탕으로 한 지휘통솔 방식으로 원활한 의사소통의 중요성을 제시하고 구성원들에게 보다 많은 재량권을 부여하고 사고방지에 중점을 둔 안전위주의 소극적 지휘기법을 적용하게 되었는데 급속한 민주화와 사회풍조의 영향 때문이었다(송성용, 2003).

### 4) 현대적 리더십 접목기(2004 ~ 현재)

현대적 리더십 접목기는 리더는 지휘관(장교)이라는 인식에서 참모와 상급자를 포함한 지휘통솔자로 확대하였으며 리더의 술선수범, 의사소통, 비전제시, 성장지원 등의 현대적 리더십을 군 조직에 접목하여 제시하였다(원문희, 2017).

#### 나. 군 리더십 개념의 변화

오늘날 군 리더십은 전반적으로 과거 부하들에게 직접적인 영향력을 행사하여 조직의 목표달성에 참여하도록 독려하는 방식(push형)에서 벗어나, 어렵고 힘든 일일수록 리더 스스로 모범을 보여 따라오게 하는 본 보이기 방식(pull형)으로 변화하고 있다(이종인 등, 1999). 직책상의 권한을 영향력의 주된 원천으로 삼는 계급중심에서 리더 자신의 업무적인 기능 발휘를 영향력의 원천으로 삼는 기능중심으로 변화하고 있다. 이에 따라 그동안 리더십이 개인의 행위에 초점을 맞추어 논의되어 오던 것에서 강조하는 방향으로 변화하고 있다.

#### 1) 팀 리더십의 강조

과거의 리더십이 리더 자신의 리더십 발휘에 의한 영향력에 집단의 목표 달성이 주로 의존하는 개인적 리더십을 강조하였다면, 오늘날에는 특정 가치와 기능을 중심으로 형성된 팀의 팀원들에게 권한과 지식과 기술이 공유된 팀 리더십을 강조하고 있다. 팀 리더십에 내재한 핵심 개념은 셀프 리더십(self-leadership)이다. 셀프 리더십은 스스로 자신에게 영향을 미치기 위해 취해 가는 광범위한 사고 및 행동전략으로 정의된다(이광수, 2000). 즉 팀 리더십에서는 조직 구성원들이 리더의 영향에 의해 움직이기보다는 구성원들 자신의 셀프 리더십에 의해 움직이는 것이 효과적이며, 리더는 그런 방향으로 조직을 이끌어 나가는 것이 바람직하다는 것을 강조한다. 팀 리더로서의 역할을 수행하기 위해 리더는 인간적으로 투철한 윤리의식을 가지고 있어야 하고, 강하면서도



존경받을 수 있는 인성의 소유자가 되어야 하며, 그러기 위해서는 극기와 자기조절 능력 개발을 위한 노력을 필요로 한다(미육군 군 리더십, 1985).

## 2) 시스템 리더십의 강조

과거의 리더십이 소단위 그룹의 직접적 리더십에 중점을 둔 것이었다면, 오늘날에는 조직의 문화와 분위기에 주로 영향을 미치는 최고 경영자 계층의 리더십 역할이 증대되면서 시스템리더십을 강조하고 있다(이종현 등, 1996). 조직이 크지 않을 경우에는 주로 생산계층 종사자들을 상대로 대면 상황에서 리더가 직접적으로 영향력을 행사하는 방법으로 리더십을 발휘하였으며, 이러한 상황에서는 리더가 성원들을 대하는 행위 곧 리더십 기법이 중시되었다. 그러나 산업이 발달하고 조직이 대규모화함에 따라 종전과 같은 대면상황에서의 직접적인 통솔 방식만으로는 조직의 목표 달성에 충분히 기여할 수 없게 되었다. 특히 사회가 복잡해지고 급속한 변화를 겪으면서 미래에 대한 예측이 곤란해지고 모든 면에서 불확실성이 증대됨에 따라 리더십에 있어서도 불확실성의 감소가 중요한 과제로 대두되었다. 조직 내에서는 상위 계층으로 갈수록 미래를 내다볼 수 있는 능력이 필요하게 되었다. 시스템 리더십은 전체 시스템을 운영하면서 고위급 리더들에게 요구되는 특징 행동 및 능력으로 정의되며, 조직의 비전 제시와 바람직한 문화 및 분위기 창출이 주된 기능이다(지광근, 2006).

## 다. 소결론

오늘날 군 리더십은 전반적으로 과거 부하들에게 직접적인 영향력을 행사하여 조직의 목표달성에 참여하도록 독려하는 방식(push형)에서 벗어나, 어렵고 힘든 일일수록 리더 스스로 모범을 보여 따라오게 하는 본 보이기 방식(pull형)으로 변화하고 있다(이종인 등, 1999). 직책상의 권한을 영향력의 주된 원천으로 삼는 계급중심에서 리더 자신의 업무적인 기능 발휘를 영향력의 원천으로 삼는 기능중심으로 변화하고 있다.

## 4. 군 리더십 연구경향 및 문제점

### 가. 군 리더십 연구경향

군에서의 리더십 연구경향은 세가지로 구분한다. 첫 번째 공식적인 교리연구활동으로 그 결과는 교범에 반영되거나 교육과 실무에 기준으로 활용한다. 두번째, 학술연구로서 사회의 전문가 및 장교들의 자기개발을 위한 석사나 박사학위 논문 그리고 각종 저서와 연구보고서 저술활동 등이다. 세번째 실무연구 활동이 있다. 이는 국방부 및 각

급 부대별 발간물과 참고자료, 또는 각급 기관이나 학교에서 발간하는 군사 간행물의 기고문 등의 형태로 활발하게 연구되고 있다.

특히 최근에는 육군에서 임무형 지휘를 발전시켜 관련 박사논문, 측정도구 개발 등 활발한 연구가 진행되고 있는 실정이다. 임무형 지휘의 정의는 첫째, 임무형 지휘는 오늘날과 같이 급변하는 무한경쟁시대를 맞이하여 예하조직이 신속하게 결심하고, 대처할 수 있도록 상급제대에 집중된 책임과 권한을 예하조직에게 위임해 주는 것이다. 둘째, 임무형 지휘는 하부지향적 지휘 방법으로 예하부대에 대한 과도한 통제 및 간섭보다는 자율적인 임무수행 여건을 보장해 주는 것이다. 이때 상급자는 자신의 업무에 대해서는 하급자에게 떠넘기지 않고 자신이 스스로 해결할 수 있는 셀프행동지향성이 필요하다. 셋째, 임무형 지휘는 하급자가 업무를 수행하면서 스스로 창의성을 발휘할 수 있도록 하급자의 자기개발 여건을 보장해 주고, 하급자를 인격적으로 존중하고 신뢰하는 것이다.

#### 나. 군 리더십 연구 문제점

리더십 이론은 상당히 오랜 기간 많은 학자에 의해 연구되어 졌고 그와 관련된 이론 역시 무수히 많다. 그러나 군조직의 리더십과 관련된 이론의 부재를 들 수 있다. 분명히 군 조직은 일반조직과 그 태생 및 달성목표 조직구조와 구성에 있어 큰 차이가 있고 특수성을 내재하고 있음을 밝혔다. 군조직만의 특수성을 고려해 본다면 분명히 군조직을 대상으로 한 리더십 이론이 있어야 한다. 그래야만 그에 대한 비판 및 후속연구가 뒤따를 것이고 이를 통해 더 나은 리더십 이론들이 도출될 것이며 이것이 곧 군 리더십 향상으로 결과가 나타날 것이다. 과거와 현재의 리더십 관련 이론들이 군 조직과 무관하지 않고 부분적으로 적용할 수 있기도 하지만 일반조직에 대한 적용 가능성에 비하면 부족한 점이 많다. 결국 군 조직 관련 리더십 이론의 부재는 군 리더십 관련 문제점의 하나로 지적할 수 있다. 따라서 군 리더십을 연구하는 군내외 학자, 전문가, 리더십 관련 보직자, 또는 관심있는 자 등이 모여 학회를 설립하여 3개 군을 초월한 국방부 차원의 공동연구 방법을 모색할 필요가 있다(송주찬,2001).

### 제3절 해군 리더십의 특성

#### 1. 해군 작전환경에 적합한 리더십 특성

해군 리더십을 이해하기 위해서는 해군 작전환경의 특수성을 반드시 고려하여야 한다. 해군은 육군이나 공군과는 달리 독특한 작전환경을 지니고 있는데 대표적인 것이 장기간 항해, 작전의 가변성, 생활환경의 제약성, 공간의 제한성이다.

##### 가. 장기간 항해

해군은 1회 작전기간이 타군에 비해 상대적으로 장기간이다. 육군의 경우 대부분의 작전이 1주 이내, 공군은 1일 이내에서 이루어지나 해군의 경우 1개월에서 길게는 6개월이상이 소요될 수도 있으며 통상적인 경비작전의 경우도 최소 1주일 이상의 기간이 소요된다. 이러한 장기간의 출동 또는 작전기간으로 인해 동료간, 그리고 상하간 장기간의 대면접촉이 불가피하다. 바다는 호수처럼 잔잔하다가도 갑자기 성난 사자처럼 변화하는 변화무쌍한 기질이 머물고 있는 곳이다. 폭풍우, 거센 파도, 안개 등의 악천후 앞에서는 아무리 크고 견고한 함정이라도 제 성능을 발휘하기 어렵다. 첨단 관측장비와 예보 시스템의 발달에도 불구하고 정확한 해상 기상 예측 또한 제한되는 것이 현실이다. 더욱이 육지와 멀리 떨어진 대양은 기동의 자유가 연안에 비해 많이 보장되는 반면에 고립된 공간이기도 하다. 대양에서 인원사고, 심각한 환자발생, 장비고장 등의 상황에 직면하였을 때는 어느 누구의 도움도 받을 수 없다. 따라서 완벽한 생존성 보장과 전투력 발휘를 위해서 함정 승조원 총원이 각각의 장비 운용기술을 가지고 해당 분야에서 전문 직업인으로서 근무에 임해야 한다. 바다에서의 장기간 생활은 장병의 육체적, 정신적 피로도와 소진을 야기한다. 이러한 부정적 요소들은 대인관계에서의 마찰과 갈등을 높이는 중요한 요인이 된다. 따라서 리더는 장병상호간에 원만한 의사소통과 긍정적인 관계를 유지하기 위한 리더십 역량을 갖추어야 한다.

##### 나. 작전의 가변성

해군의 작전은 기상상태에 따라 작전 및 제반업무가 가변적으로 운용되고 있으며, 상황에 따라서는 작전기간의 예측조차 어려울 수 있다. 따라서 계획적인 업무처리가 곤란하며 비합리적인 요소의 비중이 타군에 비해 높다. 이러한 불확실성이 존재하는 상황에서 리더는 장병들의 육체적 정신적 상태 등 다양한 요소들에 대한 통합적인 안목을 가져야 하며 장기계획과 중기계획을 중심으로 단기계획을 수립할 수 있는 능력을 갖출 필요가 있다.

#### 다. 생활환경의 제약성

함정에서의 생활은 그 특성상 생활환경에 많은 제한이 따른다. 물론 작전에 임하는 모든 군인은 생활환경에서 상당한 제한을 받을 수 밖에 없다. 그러나 해군은 상대적으로 그 정도가 더 심하다. 함정의 경우 롤링, 피칭 등의 함정요동으로 소위 말하는 배멀미에 시달리기도 하고 기관실의 경우 극심한 소음으로 인해 의사소통이 원활치 못하다. 또한 함정 운용에 따라 타군에 비해 안전사고의 위험이 상존하고 있다. 즉 함정이 항해중이라는 그 자체가 벌써 안전에 위협을 가하는 요소이다. 한편 함정이 먼 바다로 출동을 나갔을 경우 신문, TV 수신 등이 원활하게 이루어지지 않아 각종 정보나 문화생활로부터 격리된다. 이러한 열악한 환경으로 인해 과격성 혹은 극단적 심성이 노출될 가능성이 매우 높으며, 이에 따라 상대적으로 군기의 강도가 높다. 환경은 개인의 정서, 심리, 태도, 행동에 큰 영향을 미친다. 만약 리더가 장병들에 대한 환경적 요인의 중요성을 고려하지 않는다면 임무를 완수하기 어려울 것이다. 따라서 리더는 상황을 파악하는 안목을 갖추어 동시에 주어진 상황에 적합한 리더십을 발휘할 수 있어야 한다.

#### 라. 공간적 제한성

함정이라는 제한된 공간에서는 대부분의 장소를 공동으로 사용하므로 장병들 간에 항시적인 대면접촉이 이루어진다. 또한 함정은 작전공간이자 동시에 생활공간으로서의 의미도 갖는다. 즉 해군장병들은 함정이라는 제한적인 공간에서 끊임없는 상호작용을 해야하기 때문에 개인적 또는 집단적인 갈등이 발생할 경우 이를 해소할 수 있는 기회가 타군에 비해 상대적으로 적다. 따라서 해군의 리더는 장병들의 개인적 심리상태와 인간관계의 역동적 측면에 대해 고려하는 역량을 갖추어야함과 동시에 개인간 또는 집단간에 발생할 수 있는 갈등을 관리할 수 있어야 한다.

## 2. 해양환경에 적합한 리더십 특성

해양환경은 해군을 타군과 구별하는 매우 중요한 요소이다. 해양환경에 적합한 리더십 특성은 해군이 바다와 함정이라는 공간에서 생활하는데서 자연스럽게 발생하는 요소라 할 수 있는데 용기, 진취성, 합리성, 개방성이 대표적이다.

#### 가. 용기

해군은 직접적인 적 이외에도 여러 가지 자연환경의 도전을 극복하여야 한다. 다시

말해서 해군생활은 자연환경과의 투쟁의 연속이라고 할 수 있으며 이러한 투쟁에서 생존하기 위해서는 불굴의 용기가 필요하다. 리더십 핵심역량을 자질, 지식, 행동으로 구분할 때 용기는 자질에 해당한다. 즉 해군의 리더는 리더의 기본자질로 충성, 명예, 헌신, 도덕성, 책임감 등과 함께 용기라는 덕목을 갖추어야 한다.

#### 나. 진취성

일반적으로 육지에서의 문화는 중용과 화합을 그 특성으로 하는 반면, 해양문화에서는 개척과 진취성을 중요시 한다. 함상생활은 모든 문제를 스스로 해결할 것을 요구하기 때문에 환경의 조건을 제대로 극복하려면 현실을 개선하고 미래를 개척할 창의력이 더 많이 요구된다. 해양인의 진취성은 해양술과 선박의 개선과 발명을 비롯하여 신항로의 발견, 탐험과 탐사의 역사로 이어져 왔다. 해군의 함정에서는 작전과 전술적 문제 이외에도 일반적인 항해와 장비와 관련하여 많은 문제상황에 노출된다. 따라서 진취성은 함정생활에서 발생하는 다양한 문제들을 해결하기 위해 반드시 필요한 요소이다. 해군의 리더들은 해군 고유의 관습을 발전적으로 계승하면서 창의적인 사고를 통해 적극적으로 문제를 해결할 수 있는 역량을 갖추어야 한다.

#### 다. 합리성

해군은 기계와 장비를 다루는 군대로서 정밀한 분석과 과정을 중시하는 등 합리성을 강조하는 문화를 지니고 있다. 함장의 권위와 지위는 절대적이지만 함장이 함정을 지휘할 때는 자신의 권위와 지위가 아닌 합리적인 의사결정과정에 바탕을 두어야 한다. 또한 규정을 철저히 준수하여야 한다. 해군에서 함정운용과 관련된 규정은 그 자체가 오랜 세월 해군의 선배들이 시행착오를 겪으면서 마련한 최고의 경험원칙이기에 함정의 생존성 보장과 직결된다. 특히 합리적 의사결정은 한 조직내 모든 구성원들의 의견을 민주적으로 반영하고 가능한 모든 대안의 효율성을 고려하므로 의사결정이 이루어진 이후의 시행과정에서 착오가 발생할 가능성이 낮다는 장점을 갖는다. 그리고 그 과정에서 원칙을 위배하지 않는 것이 중요하다. 따라서 해군의 리더들은 원칙지향적인 업무태도를 갖추고 다양한 상황을 정확하게 파악할 수 있어야 하며 보다 합리적인 의사결정을 할 수 있는 역량을 갖추도록 노력해야 한다.

#### 라. 개방성

유사한 해양환경과 함정이라는 독특한 환경으로 인해 해양인들 사이에는 국가를 초월한 일종의 동료의식이 존재한다. 또한 바다를 통한 다양하고 잦은 교류는 다른 문화

와 다른 국가에 대한 존중과 이해의 정도를 높일 것을 요구한다. 따라서 해양인은 자신과 다른 문화에 대해 개방적인 태도와 함께 이를 자신의 문화와 어우러지게 하여 발전적으로 승화시킬 수 있는 역량을 갖추어야 한다. 이러한 개방성은 단위 함정 내에서도 필요하다. 함정의 구성원들은 성별, 나이, 계급, 직책, 부서, 직별 등 매우 다양한 특성을 갖는다. 이러한 다양성은 창의적 사고를 증진시켜 성과에 기여한다는 장점을 갖는 반면 서로다른 생각과 입장으로 인해 갈등을 유발하기도 한다. 따라서 해군의 리더들은 다양성에 대한 폭넓은 이해와 함께 이러한 다양성의 단점이 축소되고 장점이 부각될 수 있도록 갈등관리의 능력도 갖추어야 한다.

### 3. 해군리더십 교육현황 분석

#### 가. 해군리더십센터 교육현황

현재 해군은 육공군과 동일한 리더십 전문교육기관인 해군리더십센터를 1996년 충무공 정신수련원을 모태로 창설하여 오늘에 이르고 있다. 해군리더십센터의 임무는 해군 리더십 전문교육부대로서 해군 특성에 부합한 리더십 교육을 통해 해군의 무형전력을 극대화하고 해군 조직문화 변화를 주도하는 바람직한 리더를 육성하는 것이다. 교육은 계급별, 과정별로 교육시간을 편성하여 장교·군무원 교관들이 교육에 임하고 있다. 과정별 주요 교육내용은 해군 핵심가치, 리더십 관련 이론, 충무공/장보고 리더십 교육 등을 실시하고 있다(해군리더십센터 교육편람, 2018).

<표 3-4> 리더십 교육현황

구 분	교육과정	교육시간	구 분	교육과정	교육시간
장 교	대령	8시간	부사관	원사	42시간
	중령	8시간		상사	40시간
	해군대학	16시간		중사	40시간
	고등군사반	12시간		여군	40시간
	초등군사반	26시간		생활지도관	18시간
	장기복무선발장교	24시간	수 병	생활반장	35시간
	준사관	40시간			

\* 출처 : 해군리더십센터 교육편람, 2018.

## 나. 해군 리더십 교육의 문제점 및 개선방안

### 1) 리더십교관의 계급하향과 전문성 결여

해군리더십센터 교관의 대부분이 위관장교 및 군무원 교관으로 편성되어 고급장교 교육에 다소 제한이 되고 있으며 리더십 관련 학위 미취득자가 일부 있어 리더십교육 자료를 숙지하는 수준을 벗어나기 어려우므로 창의적인 리더십교육 실시는 제한되는 상황이다. 따라서 중장기적인 계획을 수립하여 리더십 전공자가 교관으로 보직될 수 있도록 노력해야 할 것이다.

### 2) 리더십 수준별 분류에 대한 리더십교육 부재

현재 계층별 리더십교육에만 집중하여 계대별 교육이 시행되고 있지 않다. 리더십 수준은 리더십 발휘의 목적과 리더의 영향력 행사범위 등에 의해 결정된다. 따라서 함정, 육상부대 중 전대급, 전단급, 함대사령부급과 같은 계대별로 요구되는 역량들을 갖출 수 있도록 교육체계를 개선할 필요가 있다.

### 3) 강의 위주의 교육실시

리더십교육은 대부분 단순히 사례를 통한 이론교육과 강의위주로 구성되어 있다. 리더십교육의 효과성을 달성하기 위해서는 강의위주의 교육방법은 한계가 있다. 최근의 리더십 교육경향은 주입식 교육에서 벗어나 토론과 체험등의 다양한 방법을 적용하고 있다. 따라서 장시간의 강의식 수업은 피교육자의 집중력과 흥미를 떨어뜨릴 수 있으므로 적절한 수준에서 토의와 실습을 병행한 교육방법이 효과적일 것이다(이춘기, 2009).

## 제4장 연구의 설계

### 제1절 연구모형 및 가설의 설정

#### 1. 연구모형 설계

본 연구에서는 협력적리더십(절차적협력, 인지적협력, 구조적협력)이 조직유효성에 미치는 영향을 실증하기 위해 <그림 4-1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

<그림 4-1> 연구모형



#### 2. 가설설정

리더십 연구에서 협력적리더십과 조직유효성 간의 관계에 대해서는 학술적으로 체계적인 연구가 제한적이다. 구성원들이 인지하는 리더-구성원의 교환관계 수준은 구성원의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 알려져 있다(Seers & Graen, 1984; 박경규, 이규만, 2001; 심덕섭, 윤수걸, 조성일, 2006). 협력적리더십에 대하여 리더와 구성원들이 보다 성숙된 사회적 교환관계인 협동단계(partnership phase)로 발전할 때 리더십이 효과적으로 발휘될 수 있고, 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 설명하였다(Graen & Uhl-Bien, 1991).

리더와 구성원의 교환이론에서 개인의 사회적 상호작용은 자기이익을 추구하는 과정에서 유발되며, 비용이 이익을 초과하지 않는 한 교환관계를 유지하고자 한다(Tyler & Lind, 1992). 사회적 관점의 교환관계는 교환의 가치나 시기가 명확하지 않고 단기적으로 자신의 공헌에 대한 보상이 주어지지 않아도 장기적으로 보상을 해주리라는 기대감을 형성하는 관계이다(한주희, 2004). 즉 리더의 정책을 신뢰하고 관심을 가지는 내집단과 리더와의 공식적인 거래 관계를 형성하는 외집단의 조직유효성에는 차이가 있다(Duchon, Green & Taber, 1986).



협력에 기반한 관계는 불확실성을 극복하고 문제해결에 긍정적 영향을 주고, 팀 구성원간의 직무만족도에도 긍정적인 영향을 미친다(전준수, 조용현, 2007). 손민희와 한계숙(2003)은 서비스 프로세스 실현을 위한 협력적 조직 환경은 구성원의 직무만족에 긍정적 영향을 미친다고 보고하였고, 이선규, 박진한, 전병주와 장원태(2011)는 협력을 통해 전반적인 성과가 개선됨으로 인하여 구성원은 조직내 직무에 만족하게 된다고 주장하였다.

리더의 정직성과 신뢰는 구성원의 만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며(Brown, Trevino & Harrison, 2005), 리더와 부하의 관계에 기반한 리더십은 조직에 대한 헌신으로 높은 업무성과와 조직몰입을 유도하였다(Grean & Uhi-Bien, 1991). Lashiner, Purdy와 Almost(2007)는 간호조직에서 리더와 부하간의 관계는 구성원의 임파워먼트를 증가시키고 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였고, 허갑수와 변상우(2007)는 관계에 기반한 리더십의 정도가 높은 조직의 임파워먼트와 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤다고 주장하였다.

조직유효성(Organizational effectiveness)은 ‘어떤 원인이나 작용에 의해 조직에 발생하는 산출, 결과, 효력의 정도’를 의미한다(민진, 2003). 조직유효성 개념의 등장은 환경적 요인과 조직의 구성요소가 다양해지면서 조직을 평가하는 것이 어려워졌기 때문이다. 이에 따라 보다 구체적인 개념에 근거해서 평가할 필요성이 제기되었다(노시범, 조성래, 2009). 조직유효성의 개념과 측정방법에 대해서는 많은 논의가 있었으나 일치된 견해는 없다. 다만 조직유효성이 직무만족과 조직몰입 등과 같은 태도적인 측면과 혁신적 행동, 조직시민 행동과 같은 행동적 측면을 내포하는 개념이라는데 대해서는 이견이 없다(남차현, 2012).

본 연구에서 협력적리더십과 조직유효성에 관한 선행연구를 검토한 후 연구모형의 타당성을 검증하기 위하여 두 변수 사이의 영향력에 대한 연구가설을 설정하고자 한다.

#### 가. 협력적리더십과 조직유효성(직무만족·조직몰입)의 관계에 관한 가설

협력적리더십과 직무만족간 직접적인 관계를 연구한 사례는 없으므로 절차적협력이 포함하고 있는 신뢰, 의사소통, 인지적협력인 의미, 역량, 구조적협력인 영향력, 자기결정력을 기본으로 협력적리더십이 직무만족에 영향을 미친다는 정기호(2009), 임효창, 이봉세, 박경규(2006), 정수진(2011), Spreitzer(1995)의 선행연구를 바탕으로 하여 가설 1)을 설정하고 이에 대한 하위가설을 설정하였다.

1) 협력적리더십은 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.

1-1. 조직내 절차적협력 정도는 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.

1-2. 조직내 인지적협력 정도는 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.

1-3. 조직내 구조적협력 정도는 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.

협력적리더십과 조직몰입간 직접적인 관계를 연구한 사례는 없으므로 절차적협력이 포함하고 있는 신뢰, 의사소통, 인지적협력인 의미, 역량, 구조적협력인 영향력, 자기결정력을 기본으로 협력적리더십이 조직몰입에 영향을 미친다는 김호정(1999), 채희용과 윤세환(2009), 이현숙(2008), 김계훈(2005), 하성호(2010)의 선행연구를 바탕으로 하여 가설 2)를 설정하고 이에 대한 하위가설을 설정하였다.

2) 협력적리더십은 조직몰입도에 영향을 미칠 것이다.

2-1. 조직내 절차적협력 정도는 조직몰입도에 영향을 미칠 것이다.

2-2. 조직내 인지적협력 정도는 조직몰입도에 영향을 미칠 것이다.

2-3. 조직내 구조적협력 정도는 조직몰입도에 영향을 미칠 것이다.

### 3. 변수의 조작적 정의

본 연구에서 사용되는 변수는 크게 독립변수와 종속변수로 분류된다. 독립변수는 협력적리더십이고 종속변수는 조직유효성(직무만족, 조직몰입)이다. 추상적인 개념들을 구체적인 경험세계로 옮겨가는 과정을 조작화라고 한다. 따라서 본 연구에서 사용되는 변수에 대한 조작적 정의(operational definition)를 내리면 다음과 같다.

#### 가. 협력적리더십

리더가 부여된 임무를 완수하기 위해 구성원들과 신뢰를 형성하고 수평적인 자세로 소통하며 의사결정과 업무추진과정에서 구성원들에게 권한을 위임하여 자발적으로 참여할 수 있는 환경을 조성하는 과정을 의미한다(해군 교육사, 2017). 협력적리더십을 측정하는 설문은 절차적협력, 인지적협력, 구조적협력에 대한 측정은 개발되어 있는 측정도구가 없으므로 하위요인을 구성하고 있는 변수들을 측정하는 다양한 도구를 가져와서 사용하였으며 세부적인 사항은 각 변수에서 기술하였다.

### 1) 절차적협력

절차적협력은 구성원과의 신뢰를 기반으로 의사소통을 통한 상호작용 즉 리더와 구성원, 구성원과 구성원 간의 관계를 의미하며 신뢰와 의사소통으로 구성되어 있다고 정의한다(Gray, 2008). 신뢰에 대한 측정 도구는 양원석, 류수영(2016)이 개발한 한국형 임무형지휘척도를 활용하였다. 의사소통의 측정 도구는 양원석, 류수영(2016)이 개발한 한국형 임무형지휘척도에서 1문항을 이정일(2013)이 Rubin(1991), 박예린(2007), 박선하(2012)의 연구를 참조하여 활용한 설문에서 3개 문항을 활용하였다. 술선수범, 약속준수, 정보전달, 의견교환여부, 예로사항 청취, 소통 분위기 등 총 8개 문항을 리커트 5점 척도로 측정하도록 한다.

### 2) 인지적협력

조직내에서 과업을 수행하는데 자신의 역할에 구성원 개인이 지향하는 바를 인식하는 과정으로 의미성(meaningfulness)과 역량(competence)으로 정의한다(Thomas, & Velthous, 1990). 수행업무의 가치, 전문성, 업무의 의미, 역량 보유여부 등 총 8개 문항을 리커트 5점 척도로 측정하도록 한다.

### 3) 구조적협력

조직구성원에게 권한과 책임을 부여하는 것으로 조직구성원의 자기결정력에 따라 일정한 권한이나 법적 영향력을 배분하는 과정이며, 적절한 힘의 이동을 통해서 조직 내에서 힘의 균형을 이루도록 하는 것을 의미한다(Conger & Kanungo, 1988). 결정권한, 업무재량권 보유여부, 부서내 영향력 등 총 8개 문항을 리커트 5점 척도로 측정하도록 한다.

## 나. 조직유효성

조직유효성의 평가지표 중에서 직무만족, 조직몰입은 연구자들 간에 가장 일반적으로 사용되고 있고, 개인과 집단 및 조직 수준의 조직 효과성을 잘 표현해 주고 있기 때문에 이를 본 연구의 조직유효성 측정기준으로 하였다.

### 1) 직무만족

구성원의 직무에 대한 긍정적인 지향의 정도로서써 조직구성원들이 직무를 수행해 나가는 과정에서 개인의 외재적, 내재적 욕구가 어느 정도 만족되고 있는가에 대한 구성원들의 지각으로 정의한다. 본 연구에서는 한복환(2010), 김기용(2011)이 미네소타 직

무만족도 설문지를 기본으로 부여된 업무량, 근무환경, 성취감, 업무수행능력 인정, 직업의 안정성, 전우들과의 관계 등의 6문항을 리커트 5점 척도로 측정하도록 한다.

## 2) 조직몰입

조직몰입은 개인이 조직목표를 내재화 하여 조직의 목표달성과 개인의 욕구를 지속적으로 충족시키고자 조직에 애착을 갖고 적극적으로 개입하며 조직에 대해 많은 노력을 발휘하려는 자발성을 의미하는 것이다. 본 연구에서는 Meyer와 Allen(1991)의 다차원성 조직몰입 설문지를 활용한 한복환(2010), 김기용(2011)의 연구에서 인용하여 상황에 맞게 수정하여 사용하였다. 부대문제와 자신의 문제 동일시, 충성요구, 강한 소속감, 이직의도 여부 등 4문항을 리커트 5점 척도로 측정하도록 한다.



## 제5장 실증분석

### 제1절 조사의 개요

#### 1. 설문조사의 개요

본 연구는 C시에 위치한 함정 및 육상부대의 해군간부들을 대상으로 방문 설문조사를 2018년 8월 10일부터 31일까지 실시하였다. 총 13개 부대에 설문지 610부를 배포하여 588부의 유효설문지를 가지고 실증분석하였다. 본 설문조사전 선행연구 문헌조사를 통해 작성한 사전 설문지를 전문가그룹 5명을 선정하여 전문가 타당도 검증을 실시하였고 설문조사전에 선행연구를 기초로 작성한 예비조사용 설문지를 가지고 일개 부대의 장교 및 부사관 33명을 대상으로 예비조사를 하여 문항과 문구 등을 조정하여 시행하였다.

#### 가. 자료수집의 방법

본 연구에서는 실증분석을 위한 자료수집방법으로 설문지를 이용하였다. 설문지를 통한 자료수집은 응답 당시의 상황이나 응답자의 기분 상태에 따라 영향을 받을 수 있고 또한 사회적으로 바람직하다고 생각하는 방향으로 응답할 오류(Social desirability bias)가 존재할 가능성을 내포하고 있지만, 표본을 무작위로 추출함으로써 이러한 위험은 어느 정도 감소 될 수 있고 표준화된 설문지를 이용함으로써 결과의 비교 가능성을 높일 수 있기 때문에 본 연구에서는 설문지를 이용하였다.

#### 나. 표본의 구성

본 연구의 가설검증을 위한 자료는 C시에 위치한 해군부대 간부들로부터 설문지를 이용하여 수집하였다. 설문지는 연구자 소속부대에서 보안성 검토를 실시 후 설문시행 건의를 해군본부 관련부서로 하였다. 관련내용 검토 후 관련부서의 승인을 받아 시행하였다. 설문지의 대상계급은 해군 하사 ~ 중령이었고 부대는 전투부대(함정)와 지원부대(육상부대)였다. 세부구성은 육상부대는 전대급 3개부대, 대대급 5개부대, 함정은 중령급 지휘관 부대가 5척이었다.

본 연구를 위해 연구자가 직접 부대를 방문하여 연구취지를 설명하고 설문조사후 설문지를 회수하였다. 총 610부가 배포되어 그중 591부(96.7%)가 회수되었다. 회수된 설문지 중에서 미응답한 3부를 제외한 588부(회수된 설문지의 99.4%)가 최종분석에 사용되

었다. 이 중 답이 누락된 설문지 19부는 결측치를 적용하여 설문분석에 포함시켰다.

〈표 5-1〉 설문지 응답현황

총배포설문지	회수설문지	분석설문지	응답누락설문지	미응답설문지
610	591	588	19	3

#### 다. 설문의 구성

본 연구에서 사용된 설문지는 상관의 리더십, 부하의 행동을 측정하는 내용으로 구성되어 있다. 설문지는 총 2개부분으로 나뉘어져 있다.(부록 1 참조)

1번은 협력적리더십, 직무만족과 조직몰입, 2번은 인구통계학적인 특성을 측정하기 위해 설문지를 구성하였다. 본 연구에 선정된 각 변수를 측정하기 위한 각각의 항목들은 Likert형 5점 척도로써 측정하였다. 구체적인 설문항목은 〈표 5-2〉와 같다.

설문내용은 크게 협력적리더십에 대한 지각정도를 묻는 문항으로 절차적협력, 인지적협력, 구조적협력이 각각 8문항, 직무만족과 조직몰입에 대한 수준을 묻는 문항은 직무만족 6문항, 조직몰입 4문항으로 구성하였다. 인구통계학적 변수는 총 7개 문항으로 계급, 소속부대, 성별, 학력, 나이, 근속연수, 현 보직 근무기간으로 구성하였다. 본 설문지는 연구에 사용된 항목들의 적절성을 평가하기 위해 전문가 그룹 5명 즉 예비역 제독, 대령 병과장, 경영학 박사, 해군리더십센터 리더십교관 2명을 선정하여 문항에 대해 검토하고 적절하지 않은 문장 표현이나 모호한 문항들은 수정하였으며 간부들로 구성된 소규모 부대 대상 예비조사를 통해 타당성과 신뢰성을 조사하고 현실과 맞지 않는 문항은 수정하였다. 조사결과 특별한 문제는 없었으며 이를 확인 후 본 설문에 들어갔다.

〈표 5-2〉 설문항목

측정변수	측정항목	문항번호
협력적리더십	절차적협력	1. 1-8
	인지적협력	1. 9-16
	구조적협력	1. 17-24
직무만족		1. 25-30
조직몰입		1. 31-34
인구통계적 변수	계급, 부대, 성, 학력, 연령, 근속연수, 현보직 근무기간	2. 1-7

## 2. 수집된 자료의 특성

### 가. 표본의 인구통계학적 특성

본 연구의 대상자들의 일반적 특성은 <표5-3>과 같다. 평균연령은  $35.47 \pm 8.691$ 세로 최소 19세에서 최고 55세까지 분포하였다. 성별은 남성이 557명(94.7%)을 차지하였고, 교육수준은 고졸 257명(43.7%)으로 가장 많았으며 전문대 졸업이 173명(29.4%), 대학교 졸업 이상이 158명(26.9%)으로 나타났다. 근속연수는 10년 이하가 228명(38.8%)으로 가장 많았고 21년 이상은 205명(34.9%), 11~20년은 155명(26.4%)순이었다. 근무 기간은 19개월 이상이 205명(34.9%)으로 가장 많았고 12개월 이하는 214명(36.4%), 13~18개월이 169명(28.7%)순으로 나타났다. 계급은 원·상사가 263명(44.7%)으로 가장 많았고 중·하사가 248명(42.2%), 위관장교 49명(8.3%), 준사관 13명(2.2%), 영관장교는 9명(1.5%)이었다. 근무하는 부대별로 함정 근무자는 300명(51.2%)이었고 육상부대 근무자는 282명(48.1%)으로 나타났다.

<표 5-3> 표본의 특성

변 수	명	%	평균±표준편차	최소값-최대값
연 령(세)			35.47±8.691	19-55
성 별	남군	557	94.7	
	여군	25	4.3	
계 급	영관장교	9	1.5	
	위관장교	49	8.3	
	준사관	13	2.2	
	원상사	263	44.7	
	중하사	248	42.2	
교육수준	고졸	257	43.7	
	전문대졸	173	29.4	
	대학졸업 이상	158	26.9	
근속연수	10년 이하	228	38.8	
	11~20년	155	26.4	
	21년 이상	205	34.9	
근무 기간	12개월 이하	214	36.4	
	13~18개월	169	28.7	
	19개월 이상	205	34.9	
부대	함정	300	51.1	
	육상부대	282	48.0	

나. 변수간 상관관계

1) 변수 및 하위요인별 평균, 표준편차

협력적리더십의 각 하위요인별 평균점수를 살펴보았는데, 절차적협력은 4.25±.80점, 인지적협력은 4.33±.64점, 구조적협력은 3.94±.84점이었으며 전체 평균은 4.18±.67점으로 나타났다. 종속변수인 조직효과성의 하위요인인 직무만족도는 4.19±.75점, 조직몰입은 4.13±.80점이었고 전체 평균은 4.17±.74점이었다.

<표 5-4> 변수별 평균 및 표준편차

변 수		평균±표준편차
협력적리더십	소계	4.18±.67
	절차적협력	4.25±.80
	인지적협력	4.33±.64
	구조적협력	3.94±.84
조직유효성	소계	4.17±.74
	직무만족	4.19±.75
	조직몰입	4.13±.80

2) 변수별 상관관계

<표 5-5> 변수별 상관관계

	절차적협력	인지적협력	구조적협력	직무만족	조직몰입
	r(p)	r(p)	r(p)	r(p)	r(p)
절차적협력	1				
인지적협력	.684 (.000)	1			
구조적협력	.579 (.000)	.703 (.000)	1		
직무만족	.727 (.000)	.763 (.000)	.667 (.000)	1	
조직몰입	.743 (.000)	.741 (.000)	.679 (.000)	.834 (.000)	1

본 연구에서 독립변수인 협력적리더십의 하위요인(절차적협력, 인지적협력, 구조적협력)과 종속변수인 직무만족, 조직몰입 간의 상관관계를 분석한 결과 직무만족과 절차적



협력( $r=.727, p=.000$ ), 구조적협력( $r=.763, p=.000$ ), 인지적협력( $r=.667, p=.000$ )간에 모두 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계가 나타났다. 조직몰입과 절차적협력( $r=.743, p=.000$ ), 인지적협력( $r=.741, p=.000$ ), 구조적협력( $r=.679, p=.000$ )간에도 모두 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계가 나타났다.

### 3) 수집된 자료의 분석 방법

본 연구의 수집된 자료의 통계분석을 위하여 SPSS 24.0 win 프로그램을 이용하였다. 연구 가설 검증에 앞서 인구통계학적 특성을 확인하기 위한 빈도분석과 측정도구들의 각 설문항목에 대한 내적일관성을 확인하기 위한 신뢰도 검증, 타당성을 검증하기 위한 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 또한 인구통계학적 특성에 따른 각 변수의 차이를 검증하기 위해 일원분산분석(one-way ANOVA)을 실시하였고 집단간의 유의미한 차이를 확인하기 위한 사후검증과 변수간의 관계를 확인하기 위해 Pearson correlation coefficient 분석을 실시하였다.

가설검증을 위해서는 협력적리더십이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향을 검증하기 위하여 단계적 다중회귀분석(stepwise multiple regression)을 실시하였다.

<표 5-6> 자료분석 방법

구 분	방 법	목 적
인구통계학적 분석	빈도 및 기술통계	연구대상자의 현황
신뢰도 검증	Cronbach alpha	측정의 신뢰도 분석
타당성 검증	탐색적 요인분석	구성 개념 타당성 확인
인구통계학적 특성과 변수와의 차이검증	Independent t- test One way ANOVA (Post-Hoc)	변수의 기초통계량 확인
변수간의 상관관계	피어슨 상관관계	변수간의 관계 확인
협력적리더십이 조직유효성에 미치는 영향	위계적 다중회귀분석	독립변수와 종속변수간의 인구통계학적 변수의 조절 효과 확인

## 제2절 타당성 및 신뢰도 검증

### 1. 타당성 검증

#### 가. 내용 타당도 검증

본 연구에서 선행연구를 통해 도출된 문항에 대한 내용타당도 검증을 실시하였다. 전문가의 구성은 3인 이상 10인 이하가 적절하다는 Lynn(1986)의 기준에 따라 5명으로 구성하였다. 해군 예비역 제독 1인, 해군 병과장 대령 1인, 경영학 박사학위 소지자 1인, 해군리더십 센터 교관 2인으로 구성하였다.

전문가 타당도(Content Validity Index, CVI)를 위한 검증기간은 2018년 7월 16일부터 7월 25일까지로 하였으며, 문항 수준 내용 타당도 지수(Item level CVI)로 평가하였다. Waltz & Bausell(1981)이 제시한 4점 척도(1점=관련 없음, 2점=문항의 수정 없이 관련성 판단할 수 없음, 3점=관련은 있으나 약간의 문항변경이 필요함, 4점=매우 관련 높음) 방법에서 특정 문항에서 총 전문가들 중 문항 수준 내용타당도 지수가 .78 이상이어야 한다는 기준(Lynn, 1986)을 적용하였는데, 본 연구의 문항들은 .80-1.00으로 나타나 기준을 충족하는 것으로 확인되었다. 전문가의 의견을 반영하여 의미전달이 모호한 1번과 9번 문항의 어휘, 조사 등의 수정을 통해 의미전달을 명확히 하려고 노력하였다.

〈표 5-7〉 협력적리더십 내용 타당도 검증

협력적리더십 설문문항	CVI	수정사항
1. 나의 상관은 부하들을 속여서 자신의 이익을 챙기려 하지 않는다.	0.8	내용수정
2. 나의 상관은 어려운 상황이 닥치면 솔선수범해서 해결한다.	1.0	
3. 나의 상관은 약속한 사항은 반드시 지킨다.	1.0	
4. 나의 상관은 우리부대가 협동 단결하는데 반드시 필요한 사람이다.	1.0	
5. 나의 상관은 부하들과 수시로 의견을 나눈다.	1.0	
6. 나의 상관은 필요한 정보를 부하들에게 신속하게 전달해준다.	1.0	
7. 부대원들의 업무상 애로사항이 지휘부에 잘 전달된다.	1.0	
8. 나의 부대는 서로 허심탄회하게 소통할 수 있는 분위기가 조성되어 있다.	1.0	
9. 내가 하고 있는 일은 나에게 있어서 매우 가치 있는 일이다. .	0.8	

10. 내가 하고 있는 일은 개인적으로 나에게 매우 중요하고 의미가 있는 일이다.	1.0	
11. 내가 하고 있는 일은 나의 목표달성에 매우 도움이 된다.	0.8	
12. 내가 맡고 있는 일은 우리 부서업무 중에서 중요한 업무이다.	0.8	
13. 나는 업무를 수행하는데 필요한 기본적 지식과 기술을 겸비하고 있다.	1.0	
14. 나는 주어진 업무를 스스로 추진하여 목표를 달성할 자신이 있다.	1.0	
15. 나는 어려운 업무도 상관의 도움 없이 성공적으로 수행할 수 있는 능력이 있다.	1.0	
16. 나는 주어진 업무를 완벽히 처리할 수 있는 능력을 갖고 있다고 확신한다.	1.0	
17. 나는 업무를 어떻게 처리할 것인가를 스스로 결정할 권한을 갖고 있다.	0.8	
18. 나는 업무를 수행할 때 창의적인 방법을 적용할 수 있는 재량권을 갖고 있다.	0.8	
19. 내가 수행하고 있는 업무의 달성목표를 스스로 결정할 수 있는 권한이 있다.	0.8	
20. 나는 업무 수행시 적합한 방법과 행동을 스스로 선택할 수 있는 권한이 있다.	0.8	
21. 나는 우리 부서의 업무추진 방향 선정시 상당한 영향력을 행사한다.	0.8	
22. 우리 부서에서 일어나는 일은 내가 어떻게 하느냐에 따라 크게 영향을 받는다.	0.8	
23. 나는 우리 부서에서 이루어지는 여러 결정에 상당한 영향력을 행사한다	0.8	
24. 나는 우리 부서의 목표달성에 많은 영향을 미치고 있다.	0.8	

직무만족도를 측정하는 설문 문항은 전문가 타당도 검증결과 모두 .80-1.00으로 나타나 기준을 충족하는 것으로 확인되었다.

<표 5-8> 직무만족도 내용 타당도 검증

직무만족도 설문 문항	CVI	수정사항
1. 나는 나에게 부여된 업무량에 대해 만족한다	1.0	
2. 나는 내가 근무하는 환경에 대해 만족한다.	1.0	
3. 나는 일을 통해 얻는 성취감에 대해 만족한다..	1.0	
4. 나는 업무수행능력을 인정받는 정도에 대해 만족한다.	1.0	

5. 나는 내 직업의 안정성에 대하여 만족한다.	0.8	
6. 나는 나와 내 전우들과의 관계에 대하여 만족한다.	1.0	

조직몰입을 측정하기 위한 설문문항은 전문가타당도 검증결과 1개 문항이 기준 0.78보다 낮게 확인되어 삭제하고 나머지 문항은 .70-1.0으로 기준을 충족하였다. 그러나 1번 문항은 전문가의 의견을 반영하여 ‘나는 우리부대의 문제를 내 자신의 문제라고 생각한다’에서 ‘나는 우리부대의 문제를 내 자신의 문제와 동일하다고 생각한다’로 내용을 수정하였다.

<표 5-9> 조직몰입 내용 타당도 검증

조직몰입 설문 문항	CVI	수정사항
1. 나는 우리 부대의 문제를 내 자신의 문제라고 생각한다	0.8	내용수정
2. 우리 부대는 나의 충성을 필요로 한다.	1.0	
3. 나는 우리 부대에 강한 소속감을 가지고 있다.	1.0	
4. 나는 정년까지 근무하고 싶다.	0.8	
5. 나는 전역하지 않는 이유는 별다른 대안이 없기 때문이다.	0.4	삭제

따라서 전문가 타당도 검증을 통해 확인한 문항은 협력적리더십 24문항, 직무만족 6문항, 조직몰입 4문항으로 총 34문항을 구성하였다.

#### 나. 예비조사

사전조사 대상자는 본 조사 대상자와 유사한 대상자를 선정하고 표본의 크기는 20-50명이 적합하다는 기준(Nunnally & Bernstein, 1994)에 따랐다. 본 연구에서 C시의 해군부대에 근무하는 장교와 부사관 33명을 대상으로 예비조사를 실시하였다. 실시 기간은 2018년 7월 30-8월 3일이었다. 사전에 본 연구의 목적과 설문내용 그리고 대상자 선정에 대해 충분히 설명하고 연구자 소속부대의 보안성 검토 및 해군본부의 승인을 받아 협조를 구하였다. 사전조사는 연구자가 부대를 방문하여 연구의 취지를 충분히 이해하고 참여에 동의한 자를 대상으로 직접 설문조사를 실시하였다. 예비조사 대상자에게 도구 설문내용과 함께 이해하기 어려운 단어와 모호한 문항, 협력적리더십, 직무만족 및 조직몰입 내용에 어울리지 않는 문항, 해군이 응답하는데 고려해야 할 사항 등을 언어적으로 확인하는 과정을 거쳤다.

예비조사 결과 문항 길이, 응답 소요시간 등에는 큰 문제가 없었으나, 조직몰입의 4번 문항은 ‘나는 정년까지 근무하고 싶다’ 에서 의무복무 및 계급별로 정년이 차이가 있다는 의견을 고려하여 정년의 의미를 명확히 하기 위하여 ‘연금수혜시기 이후’ 라고 추가 기술하여 ‘나는 정년(연금수혜시기 이후)까지 해군에 근무하고 싶다’ 로 수정하였다.

#### 다. 구성 타당도 검증

구성 타당도를 검증하기 위해 탐색적 요인분석(Exploratory factor analysis)을 실시하였다. 탐색적 요인분석은 요인에 대한 특별한 가정 없이 요인에 대한 특성을 탐색하는 과정으로 기존의 문항보다 작은 요인으로 차원을 축소시켜 상호관계를 파악하는 것을 의미한다(허준, 2014).

본 연구에서는 주성분 분석(principal component analysis: PCA)과 직각회전방법인 Varimax rotation을 실시하였다. 요인 수 결정은 고유값(Eigen value) 1.0 이상, 요인 적재량(factor loading)은 0.4 이상을 유의한 것으로 보았다(이순목, 2010).

요인분석의 적합성을 확인하기 위하여 KMO(Kaiser-Meyer-Okin)와 Barlett 구형성 검정을 실시하였다. KMO의 표준적합성 측도는 관측된 상관계수들의 편 상관계수들의 값을 비교하는 지수로서, 1에 가까울수록 문항간의 공통적인 잠재요인이 존재함을 나타낸다(강현철, 2011). KMO 측도의 값은 .90보다 큰 경우 훌륭하고 .80-.89인 경우에 가치가 있다(Kaiser, 1974).

Barlett 구형성 검정은 문항 간의 상관 행렬이 단위행렬인지를 검증하는 것으로 문항 간의 상관성이 없음을 의미한다. 즉 검정값이 유의수준 0.05 작으면( $p < .05$ ) 사용된 문항들이 요인분석에 적합함을 나타낸다(Field, 2009). 일반적으로 사회과학분야에서 요인과 문항의 선택기준인 고유값 1.0이상, 요인적재량 .40, 공통성 .40의 기준을 동일하게 적용하였다(송지준, 2010).

본 연구결과에서 KMO값은 .96이었으며, Barlett 구형성 검정 근사카이제곱값은 16133.911( $p < .001$ )로 나타나 요인분석에 적합한 자료로 확인되었다. 요인의 개수는 Eigen value 중 1보다 큰 요인이 3개로 확인되어 3개로 정하였다.

누적분산 비율은 누적설명량이 60% 이상이어야 한다는 권고(Hair, Black, Babin & Anderson, 2010)를 따랐으며, 78.360%로 나타나 기준을 충족하였다. 각 요인의 설명분산비율은 요인 1이 28.653%, 요인 2는 27.330%, 요인 3이 22.377%로 확인되었고 특정

요인에 치우치지 않고 고르게 분산되었다.

독립변수인 협력적리더십은 각각 3 요인으로 분석되었다. 절차적협력이 제 1요인, 인지적협력이 제 2요인, 구조적협력이 제 3요인으로 확인되었고 누적분산은 78.360으로 나타났다.

<표 5-10> 협력적리더십 구성 타당도 검증

설 문 문 항	요인적재량			공통성
	요인1	요인2	요인3	
1. 나의 상관은 어려운 상황이 닥치면 솔선수범해서 해결한다	.865	.139	.262	.836
2. 나의상관은 약속한 사항은 반드시 지킨다.	.834	.204	.170	.826
3. 나의 상관은 우리 부대가 협동 단결하는데 반드시 필요한 사람이다.	.873	.279	.200	.867
4. 나의 상관은 부하들을 속이면서 자신의 이익을 챙기지 않는다.	.736	.156	.293	.863
5. 나의 상관은 부하들과 수시로 의견을 나눈다.	.838	.276	.236	.816
6. 나의 상관은 필요한 정보를 부하들에게 신속하게 전달해준다.	.817	.342	.236	.810
7. 부대원들의 업무상 애로사항이 지휘부에 잘 전달된다.	.823	.303	.237	.813
8. 나의 부대는 서로 허심탄회하게 소통할 수 있는 분위기가 조성되어 있다.	.821	.248	.202	.829
9. 내가 하고 있는 일은 나에게 매우 가치 있는 일이다.	.207	.642	.149	.714
10. 내가 하고 있는 일은 나의 목표달성에 매우 도움이 된다.	.260	.638	.245	.726
11.나는 업무를 수행하는데 필요한 기본적 지식과 기술을 겸비하고 있다.	.240	.810	.290	.761
12. 나는 주어진 업무를 스스로 추진하여 목표를 달성할 자신이 있다	.206	.811	.206	.788
13. 나는 주어진 업무를 완벽히 처리할 수 있는 능력을 갖고 있다고 확신한다.	.252	.815	.278	.815
14. 내가 하고 있는 일은 개인적으로 나에게 매우 중요하고 의미가 있는 일이다	.301	.693	.266	.747
15. 내가 맡고 있는 일은 우리 부서업무 중에서 중요한 업무이다.	.283	.681	.295	.690
16. 나는 어려운 업무도 상관의 도움 없이 성공적으로 수행할 수 있는 능력이 있다.	.291	.670	.387	.694
17. 나는 업무를 어떻게 처리할 것인가를 스스로 결정할 권한을 갖고 있다.	.202	.205	.694	.715

18 나는 우리부서의 업무추진 방향 선정시 상당한 영향력을 행사한다	.253	.225	.827	.826
19. 나는 업무를 수행할 때 창의적인 방법을 적용할 수 있는 재량권을 갖고 있다.	.203	.246	.835	.823
20. 우리부서에서 일어나는 일은 내가 어떻게 하느냐에 따라 크게 영향을 받는다.	.413	.312	.845	.801
21. 나는 우리부서의 목표달성에 많은 영향을 미치고 있다.	.116	.462	.795	.793
22.내가 수행하고 있는 업무의 달성목표를 스스로 결정할 수 있는 권한이 있다.	.321	.323	.815	.800
23. 나는 우리 부서에서 이루어지는 여러 결정에 상당한 영향력을 행사한다.	.516	.284	.888	.860
24. 나는 업무 수행시 적합한 방법과 행동을 스스로 선택할 수 있는 권한이 있다.	.489	.244	.781	.793
고유치	6.877	6.559	5.370	
설명분산	28.653	27.330	22.377	
누적분산	28.653	55.983	78.360	
표본적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도		.965		
Barlett의 구형성 검정		근사카이제곱	16133.911	
		유의확률	.000	

〈표 5-11〉 조직유효성 구성 타당도 검증

조직유효성 설문 문항	요인적재량		공통성
1. 나는 나에게 부여된 업무량에 대해 만족한다.	.913		.752
2. 나는 내가 근무하는 환경에 대해 만족한다.	.878		.791
3. 나는 일을 통해 얻는 성취감에 대해 만족한다.	.806		.813
4. 나는 업무수행능력을 인정받는 정도에 대해 만족한다.	.964		.793
5. 나는 내 직업의 안정성에 대하여 만족한다.	.761		.763
6. 나는 나와 내 전우들과의 관계에 대하여 만족한다.	.589		.619
7. 나는 우리부대의 문제를 내 자신의 문제와 동일하다고 생각한다.		.795	.701
8. 우리 부대는 나의 충성을 필요로 한다.		.974	.814
9. 나는 우리부대에 강한 소속감을 가지고 있다.		.736	.828
10. 나는 정년(연금 수혜시기 이후)까지 해군에 근무하고 싶다.		.440	.482
고유치	7.221	.632	
설명분산	69.968	73.555	
표본적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도		.952	

Barlett의 구형성 검정	근사카이제곱	5629.070
	유의확률	.000

직무만족에 대한 탐색적 요인분석결과는 아래의 표와 같다. KMO값은 .952이었으며, Barlett 구형성 검정 근사카이제곱값은 5629.070( $p < .001$ )로 나타나 표본의 적절성을 확인하였다. 요인의 개수는 스크리 도표 분석을 통해 2개로 정하였으며, 설명분산 비율은 누적설명량 73.555%로 기준을 충족하였다.

## 2. 신뢰성 검증

각 항목의 신뢰도를 검증하기 위해서 내적 일관성을 조사하는 방법인 cronbach- $\alpha$ 를 계산한 결과는 다음과 같다.

<표 5-12> 신뢰도계수(cronbach- $\alpha$ )

측정변수	하위차원	측정 문항수	신뢰도 계수
협력적리더십	절차적협력	8	.965
	인지적협력	8	.944
	구조적협력	8	.962
	소계	24	.970
조직유효성	직무만족	6	.947
	직무몰입	4	.892
	소계	10	.955

Nunnally(1978)는 탐색적 연구분야에서는 신뢰도 계수의 값이 0.70 이상이면 충분하고, 기초연구분야에서는 0.80, 그리고 중요한 결정이 요구되는 것에서는 0.90 이상이어야 한다고 주장하고 있다. Van de Ven & Ferry(1980)는 조직수준의 분석수준에서 일반적으로 요구되어지는 신뢰도 계수의 값이 0.60 이상이면 측정도구의 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 일반화되어 있다. 채서일 외 그의 동료들(1995)은 보통 신뢰도가 0.50 이상이면 신뢰성이 있다고 보며 전체 항목을 하나의 척도로 종합하여 분석할 수도 있다고 하였다. 따라서 모든 변수 및 하위요인은 분석에 사용할 수 있는 기준을 충족시키고 있다.



### 제3절 가설의 검증결과

#### 1. 가설검증 결과

본 연구에서는 가설을 검증하기 위하여 협력적리더십의 하위요인에 대한 요인분석 후에 요인점수를 변수로 저장하는 방법을 이용하여 절차적 협력, 인지적협력과 구조적협력의 3개 요인점수(factor score)를 독립변수로 설정하였다.

종속변수는 조직 효과성의 하위요인에 대한 요인분석 후에 요인점수를 변수로 저장한 직무만족과 조직몰입의 2개 요인점수로 단계적 다중회귀분석(stepwise multiple regression)을 실시하였다.

##### 가. 가설 1의 검증

협력적리더십이 직무만족에 미치는 영향을 검증하기 위한 회귀분석을 실시하기 전에, 독립변수가 증가하면  $R^2$ 이 커지면서 다중공선성의 문제가 발생하지 않도록 공차 한계 0.1 이상, 분산팽창요인(VIF) 10 이하임을 진단하는 것이 필요하였다. 통계적으로 Durbin-watson 값이 2보다 작은 범위에 있으면 자기 상관성이 없이 서로 독립적이라고 판단할 수 있다(김선아 외, 2013).

아래의 표에 제시된 분석결과에 따르면 각 독립변수에 공차한계가 0.1보다 크고 분산팽창요인도 10보다 상당히 작으며 Durbin-watson 값이 2보다 작아서 다중 공선성의 문제가 존재하지 않음을 알 수 있다.

가설 1. 협력적리더십이 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.

독립변수인 협력적리더십의 하위요인(절차적협력, 인지적협력과 구조적협력)과 직무만족도를 종속변수로 투입하여 단계적 다중회귀분석을 실시하였다.

독립변수가 모두 투입된 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였으며( $F=414.705$ ,  $p<.001$ ), 종속변수에 미치는 영향력이 유의수준  $p<.001$ 수준에서 68.9%로 나타났다.

종속변수인 직무만족도에 영향을 미치는 요인으로 협력적리더십의 하위요인인 절차적협력( $\beta=.520$ ,  $p<.001$ ), 인지적협력( $\beta=.490$ ,  $p<.001$ ), 구조적협력( $\beta=.424$ ,  $p<.001$ )순으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 1. ‘협력적리더십이 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.’ 는 가설검증결과 채택되었다.

<표 5-13> 가설 1 검증결과

	비표준화계수		표준화계수	t	공선성통계	
	B	S.E	$\beta$		공차	VIF
(상수)	-.003	.023		-.122		
절차적협력	.515	.023	.520	22.078 ***	1.000	1.000
구조적협력	.474	.023	.490	20.808 ***	1.000	1.000
인지적협력	.410	.023	.424	18.007 ***	1.000	1.000
Durbin-watson				1.938		
F				414.705***		
R <sup>2</sup>				.691		
수정된 R <sup>2</sup>				.689		

\*\*p<.05, \*\*\*p<.001

1-1. 조직 내 절차적 협력정도가 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.

가설검증을 위해 인구통계학적 특성변수는 제외하고 협력적리더십의 하위요인 중 절차적협력을 독립변수로 단순 회귀분석을 실시하였다.

회귀분석을 시행한 결과, 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였으며(F=228.379, p<.001), 종속변수에 미치는 영향력이 유의수준 p<.001수준에서 28.2%로 나타났다.

<표 5-14> 가설 1-1 검증결과

	비표준화계수		표준화계수	t	공선성통계	
	B	S.E	$\beta$		공차	VIF
(상수)	-.005	.034		-.156		
절차적협력	.523	.035	.532	15.112 ***	1.000	1.000
Durbin-watson				1.741		
F				228.379***		
R <sup>2</sup>				.283		
수정된 R <sup>2</sup>				.282		

\*\*p<.05, \*\*\*p<.001

종속변수인 직무만족도에 절차적 협력( $\beta = .532, p < .001$ )이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 1-1. ‘조직 내 절차적 협력정도가 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.’ 는 가설검증결과 채택되었다.

1-2. 조직내 인지적협력 정도가 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.

가설검증을 위해 인구통계학적 특성변수는 제외하고 협력적리더십의 하위요인 중 인지적협력을 독립변수로 단순회귀분석을 실시하였다.

회귀분석을 시행한 결과, 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였으며( $F=122.573, p < .001$ ), 종속변수에 미치는 영향력이 유의수준  $p < .001$ 수준에서 17.3%로 나타났다.

종속변수인 직무만족도에 인지적협력( $\beta = .418, p < .001$ )이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 1-2. ‘조직내 인지적협력 정도가 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.’ 는 가설검증결과 채택되었다.

<표 5-15> 가설 1-2 검증결과

	비표준화계수		표준화계수	t	공선성통계	
	B	S.E	$\beta$		공차	VIF
(상수)	-.003	.037		-.092		
인지적협력	.409	.037	.418	11.071 ***	1.000	1.000
Durbin-watson				1.396		
F				122.573***		
R <sup>2</sup>				.175		
수정된 R <sup>2</sup>				.173		

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

1-3. 조직내 구조적협력 정도가 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.

가설검증을 위해 인구통계학적 변수는 제외하고 협력적리더십의 하위요인 중 구조적협력을 독립변수로 단순회귀분석을 실시하였다.

회귀분석을 시행한 결과, 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였으며( $F=178.050, p < .001$ ), 종속변수에 미치는 영향력이 유의수준  $p < .001$ 수준에서 23.4%로 나타났다.

종속변수인 직무만족도에 구조적협력( $\beta = .485, p < .001$ )이 정(+)의 영향을 미치는 것으

로 확인되었다. 따라서 가설 1-3. ‘조직내 구조적협력 정도가 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.’ 는 가설검증결과 채택되었다.

<표 5-16> 가설 1-3 검증결과

	비표준화계수		표준화계수	t	공선성통계	
	B	S.E	$\beta$		공차	VIF
(상수)	-.001	.035		-.041		
구조적협력	.474	.036	.485	13.344 ***	1.000	1.000
Durbin-watson				1.579		
F				178.050***		
R <sup>2</sup>				.235		
수정된 R <sup>2</sup>				.234		

\*\*p<.05, \*\*\*p<.001

#### 나. 가설 2의 검증

가설 2. 협력적리더십이 조직몰입도에 영향을 미칠 것이다.

독립변수인 협력적리더십의 하위요인(절차적협력, 인지적협력, 구조적협력)과 조직몰입도를 종속변수로 투입하여 단계적 다중회귀분석을 실시하였다.

회귀분석을 실시하기 전에 다중공선성을 진단한 결과, 각 독립변수에 공차 한계가 0.1보다 크고 분산팽창요인도 10보다 상당히 작으며 Durbin-watson 값이 2보다 작아서 다중 공선성의 문제가 존재하지 않음을 알 수 있었다.

독립변수를 모두 투입된 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였으며(F=333.650, p<.001), 종속변수에 미치는 영향력이 유의수준 p<.001수준에서 70.4%로 나타났다.

종속변수인 조직몰입에 영향을 미치는 요인은 협력적리더십의 하위요인인 절차적협력( $\beta$ =.546, p<.001), 구조적협력( $\beta$ =.451, p<.001), 인지적협력( $\beta$ =.450, p<.001)과 연령( $\beta$  =.047, p=.002)이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

따라서 가설 2. ‘협력적리더십이 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.’ 는 가설 검증결과 채택되었다.

<표 5-17> 가설 2 검증결과

	비표준화계수		표준화계수	t	공선성통계	
	B	S.E	$\beta$		공차	VIF
(상수)	-.185	.095		-1.958 (.051)		
절차적협력	.532	.022	.546	23.757 ***	1.000	1.000
구조적협력	.418	.023	.440	18.562 ***	.942	1.062
인지적협력	.427	.022	.450	19.565 ***	1.000	1.000
연령	.005	.022	.047	19.993 **	.941	1.062
Durbin-watson				1.793		
F				333.650***		
R <sup>2</sup>				.705		
수정된 R <sup>2</sup>				.704		

\*\*p<.05, \*\*\*p<.001

가설 2-1. 조직 내 절차적협력 정도가 조직몰입도에 영향을 미칠 것이다.

가설검증을 위해 인구통계학적 특성변수인 연령은 매우 적은 영향력을 나타내었기 때문에 제외하고, 협력적리더십의 하위요인 중 절차적협력을 독립변수로 선정하여 단순회귀분석을 실시하였다.

회귀분석을 시행한 결과, 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였으며(F=265.324, p<.001), 종속변수에 미치는 영향력이 유의수준 p<.001수준에서 31.3%로 나타났다.

종속변수인 조직몰입에 절차적협력( $\beta$ =.561, p<.001) 정도가 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 2-1. ‘조직 내 절차적협력 정도가 조직몰입도에 영향을 미칠 것이다.’ 는 가설검증결과 채택되었다.

<표 5-18> 가설 2-1 검증결과

	비표준화계수		표준화계수	t	공선성통계	
	B	S.E	$\beta$		공차	VIF
(상수)	-.006	.033		-.169		

절차적협력	.545	.033	.561	16.289 ***	1.000	1.000
Durbin-watson				1.677		
F			265.324***			
R <sup>2</sup>			.314			
수정된 R <sup>2</sup>			.313			

\*\*p<.05, \*\*\*p<.001

2-2. 조직내 인지적협력 정도가 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설검증을 위해 협력적리더십의 하위요인 중 인지적협력 정도를 독립변수로 선정하여 조직몰입을 종속변수로 하여 단순회귀분석을 시행하였다.

회귀분석을 시행한 결과, 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였으며(F=136.218, p<.001), 종속변수에 미치는 영향력이 유의수준 p<.001수준에서 19.0%로 나타났다.

종속변수인 조직몰입에 인지적협력( $\beta=.437$ , p<.001)이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 2-2. ‘조직내 인지적협력 정도가 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.’ 는 가설 검증결과 채택되었다.

〈표 5-19〉 가설 2-2 검증결과

	비표준화계수		표준화계수	t	공선성통계	
	B	S.E	$\beta$		공차	VIF
(상수)	-.004	.036		-.098		
인지적협력	.423	.036	.437	11.702 ***	1.000	1.000
Durbin-watson				1.368		
F			136.927***			
R <sup>2</sup>			.191			
수정된 R <sup>2</sup>			.190			

\*\*p<.05, \*\*\*p<.001

2-3. 조직내 구조적협력 정도가 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설검증을 위해 협력적리더십의 하위요인 중 구조적협력을 독립변수로 선정하여 단순회귀분석을 실시하였다.

회귀분석을 시행한 결과, 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였으며(F=148.439 p<.001), 종속변수에 미치는 영향력이 유의수준 p<.001수준에서 20.3%로 나타났다.

종속변수인 조직몰입에 구조적협력( $\beta=.452$ , p<.001)이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 2-3. ‘조직내 구조적협력 정도가 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.’ 는 가설 검증결과 채택되었다.

<표 5-20> 가설 2-3 검증결과

	비표준화계수		표준화계수	t	공선성통계	
	B	S.E	$\beta$		공차	VIF
(상수)	-.002	.036		-.045		
구조적협력	.436	.036	.452	12.184 ***	1.000	1.000
Durbin-watson	1.413					
F	148.439***					
R <sup>2</sup>	.204					
수정된 R <sup>2</sup>	.203					

\*\*p<.05, \*\*\*p<.001

다. 가설검증 요약

협력적리더십에 대한 회귀분석 결과는 다음 <표 5-21>과 같다.

<표 5-21> 가설 검증요약

가설	가설 내용	채택 여부
가설 1.	협력적리더십이 직무만족에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-1	조직내 절차적협력정도가 직무만족에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-2	조직내 인지적협력정도가 직무만족에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-3	조직내 구조적협력정도가 직무만족에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2.	협력적리더십이 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-1	조직내 절차적협력정도가 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-2	조직의 인지적협력정도가 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-3	조직내 구조적협력정도가 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.	채택

## 2. 추가 통계분석

### 가. 인구학적 특성별 협력적리더십이 조직유효성에 미치는 영향

협력적리더십과 조직유효성 간의 관계에서 인구통계학적 변수의 효과를 검증한 선행 연구는 드물었다. 하지만 리더십에 관한 선행 연구에서 조직에 있어서 구성원의 인구통계학적 특성이 조직유효성 변수에 유의미한 영향을 미친다는 결과를 제시하였다. 김희명(2006)은 리더십유형에 따라 조직유효성에 미치는 영향을 분석한 연구에서 성별, 연령, 교육수준 및 직위에 따라 직무만족과 조직몰입이 어떻게 달라지는지에 대하여 분석하였다. 교육수준이 대졸 이상인 자는 전문대졸이나 고졸자와 다른 리더십 유형에서 조직몰입 및 직무만족을 나타내었다. 이종건과 김동호(2006)는 성별, 연령과 결혼유형에 따라 조직유효성에 영향을 미치는 리더십 유형이 차이가 있으나, 근속연수는 리더십유형과 조직유효성 간의 유의한 조절 효과가 없었다고 보고하였다. 또한 학교조직의 리더십이 조직유효성에 미치는 영향을 분석한 연구에서 학교장의 개인적특성이 리더십과 직무 만족 및 조직몰입 등의 조직유효성간에 영향을 미치는 것으로 설명하였다(강재혁, 2015; 최상영, 2015; Devos, Tuytens & Hulpia, 2014; Hulpa, Devos & Keer, 2011). 이를 통해 조직의 리더들은 구성원의 인구통계학적 특성을 고려한 리더십 발휘가 필요함을 알 수 있다. 이에 본 연구에서는 조직의 구성원을 대상으로 협력적리더십이 조직유효성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 방안을 모색하기 위하여 인구통계학적 변수에 따른 협력적리더십의 조직유효성에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

### 나. 인구통계학적 특성에 따른 조직유효성의 차이

#### 1) 계급에 따른 조직유효성의 차이

계급은 장교, 원상사급, 중하사급의 3개 집단의 직무만족도와 조직몰입의 차이를 검증하였다. 이들 집단의 직무만족도와 조직몰입의 차이는 <표 5-22>와 같다.

<표 5-22> 계급별 직무만족도 및 조직몰입의 차이

종속 변수		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
직무 만족	집단-간	12.476	2	6.238	11.343	.000
	집단-내	317.331	577	2.147		
	합계	329.807	579			
조직 몰입	집단-간	21.476	2	10.738	17.950	.000
	집단-내	345.172	577	.598		
	합계	366.648	579			



<표 5-22>에 보는 바와 같이 계급집단 간의 직무만족도와 조직몰입은  $p < .001$  수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이를 집단별로 사후 검정해보면 <표 5-23>와 같다.

<표 5-23> 계급별 직무만족도 및 조직몰입의 차이에 대한 사후 검정결과

종속 변수	계급집단	평균	I	II	III	평균비교결과
직무 만족	I. 장교	4.3498			.31468**	I > III
	II. 원·상사	4.3263			.29125***	II > III
	III. 중·하사	4.0351	-.31468**	-.29125***		III < II, I
조직 몰입	I. 장교	4.3803			.46125***	I > III
	II. 원·상사	4.2824			.36341***	II > III
	III. 중·하사	3.9190	-.46125***	-.36341***		III < II, I

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

장교 집단의 직무만족도가 중하사 집단에 비해 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났고, 원상사 집단의 직무만족도가 중하사 집단에 비해 통계적으로 높게 나타났다. 그리고 계급별 조직몰입도의 차이를 개별 비교한 결과, 장교 집단이 중하사 집단에 비해 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났고, 원상사 집단의 조직몰입이 중하사 집단에 비해 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다. 이는 직무만족도와 유사한 결과를 나타내는 것으로 중하사 집단의 직무만족도와 조직몰입이 가장 낮다는 것을 알 수 있다.

## 2) 교육수준에 따른 조직유효성의 차이

고등학교 졸업 이하, 전문대학 졸업, 대학교 졸업 이상의 3개 집단의 직무만족도와 조직몰입의 차이를 검정하였다. 이들 집단의 직무만족도와 조직몰입의 차이는 <표 5-24>와 같다.

<표 5-24> 교육수준별 직무만족도 및 조직몰입의 차이

종속 변수		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
직무 만족	집단-간	3.752	2	1.876	3.323	.037
	집단-내	329.077	583	.564		
	합계	332.828	585			
조직 몰입	집단-간	6.046	2	3.023	4.770	.009
	집단-내	369.465	583	.634		
	합계	375.511	585			

<표 5-24>에 보는 바와 같이 교육수준의 집단 간 직무만족도와 조직몰입은  $p < .05$  수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이를 집단별로 사후 검정해보면 <표 5-25>와 같다.

<표 5-25> 교육수준별 직무만족도 및 조직몰입의 차이에 대한 사후 검정결과

종속 변수	계급집단	평균	I	II	III	평균비교결과
직무 만족	I. 고졸이하	4.1150			-.19193**	KIII
	II. 전문대졸	4.2245				
	III. 대졸이상	4.3070	.19193**			III > I
조직 몰입	I. 고졸이하	4.0204			-.22897**	K III
	II. 전문대졸	4.1954				
	III. 대졸이상	4.2494	.22987**			III > I

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

교육수준이 고졸 이하 집단의 직무만족도가 대졸 이상에 비해 통계적으로 유의하게 낮은 것으로 나타났다. 그리고 교육수준별 조직몰입의 차이를 개별 비교한 결과, 고졸 이하 집단이 대졸 이상에 비해 통계적으로 유의하게 낮은 것으로 나타났다. 이는 직무만족도와 유사한 결과를 나타내는 것으로 대졸 이상의 직무만족도와 조직몰입이 가장 높다는 것을 알 수 있다.

### 3) 근속연수에 따른 조직유효성의 차이

10년 이하, 11-20년 이하, 21년 이상의 3개 집단의 직무만족도와 조직몰입의 차이를 검정하였다. 이들 집단의 직무만족도와 조직몰입의 차이는 <표 5-26>와 같다.

<표 5-26> 근속연수별 직무만족도 및 조직몰입의 차이

종속 변수		제공합	자유도	평균제공	F	유의확률
직무 만족	집단-간	4.174	2	2.087	3.702	.025
	집단-내	328.654	583	.564		
	합계	332.828	585			
조직 몰입	집단-간	8.907	2	4.453	7.082	.001
	집단-내	366.604	583	.629		
	합계	375.511	585			

<표 5-26>에 보는 바와 같이 근속연수의 집단 간 직무만족도와 조직몰입은  $p < .05$  수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이를 집단별로 사후 검정해 보면 <표 5-27>과 같다.

<표 5-27> 근속연수별 직무만족도 및 조직몰입의 차이에 대한 사후 검정결과

종속 변수	계급집단	평균	I	II	III	평균비교결과
직무 만족	I. 10년 이하	4.1023			-.19603**	KIII
	II. 11-20년이하	4.2102				
	III. 21년 이상	4.2984	.19603**			III > I
조직 몰입	I. 10년 이하	3.9912			-.28585**	I < III
	II. 11-20년이하	4.1542				
	III. 21년 이상	4.2771	.28585**			III > I

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

근속연수가 10년 이하 집단의 직무만족도가 21년 이상에 비해 통계적으로 유의하게 낮은 것으로 나타났다. 그리고 근속연수별 조직몰입의 차이를 개별 비교한 결과, 10년 이하 집단이 21년 이상에 비해 통계적으로 유의하게 낮은 것으로 나타났다. 이는 직무만족도와 유사한 결과를 나타내는 것으로 근속연수가 21년 이상의 직무만족도와 조직몰입이 가장 높다는 것을 알 수 있다.

#### 4) 근무기간에 따른 조직유효성의 차이

12개월 이하, 13-18개월, 19개월 이상의 3개 집단의 직무만족도와 조직몰입의 차이를 검정하였다. 이들 집단의 직무만족도와 조직몰입의 차이는 <표 5-28>와 같다.

<표 5-28> 근무기간별 직무만족도 및 조직몰입의 차이

종속 변수		제공합	자유도	평균제공	F	유의확률
직무 만족	집단-간	4.318	2	2.159	3.831	.022
	집단-내	328.511	583	.563		
	합계	332.828	585			
조직 몰입	집단-간	5.651	2	2.826	4.454	.012
	집단-내	369.860	583	.634		
	합계	375.511	585			

<표 5-28>에 보는 바와 같이 근무기간의 집단 간 직무만족도와 조직몰입은  $p < .05$  수

준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이를 집단별로 사후 검정해 보면 <표 5-29>와 같다.

<표 5-29> 근무기간별 직무만족도 및 조직몰입의 차이에 대한 사후 검정결과

종속 변수	계급집단	평균	I	II	III	평균비교결과
직무 만족	I. 12개월 이하	4.1023				
	II. 13-18개월	4.2102			-.21621**	II<III
	III. 19개월 이상	4.2984		.21621**		III> II
조직 몰입	I. 12개월 이하	3.9912				
	II. 13-18개월	4.1542			-.24349**	II< III
	III. 19개월 이상	4.2771		.243495**		III> II

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

근무기간이 13-18개월 집단의 직무만족도가 19개월 이상에 비해 통계적으로 유의하게 낮은 것으로 나타났다. 그리고 근무기간별 조직몰입의 차이를 개별 비교한 결과, 13-18개월 집단이 19개월 이상에 비해 통계적으로 유의하게 낮은 것으로 나타났다. 이는 직무만족도와 유사한 결과를 나타내는 것으로 근무기간이 19개월 이상의 직무만족도와 조직몰입이 가장 높다는 것을 알 수 있다.

#### 5) 부대유형에 따른 조직유효성의 차이

합정과 육상부대 간의 직무만족도와 조직몰입의 차이를 검정하였다. 이들 집단의 직무만족도와 조직몰입의 차이는 <표 5-30>과 같다.

<표 5-30> 부대유형별 직무만족도 및 조직몰입의 차이

종속 변수	집단	평균	t	유의확률
직무 만족	합정	4.1572	-1.577	.115
	육상	4.2559		
조직 몰입	합정	4.1087	-.962	.336
	육상	4.1723		

<표 5-30>에 보는 바와 같이 부대유형의 집단 간 직무만족도와 조직몰입은  $p<.05$  수준에서 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다.

## 6) 소결론

계급에 따른 직무만족도와 조직몰입의 차이는 장교가 가장 높았고, 교육수준에 따른 직무만족도와 조직몰입의 차이는 대학이상 졸업자가 가장 높았다. 근속연수에 따른 직무만족도와 조직몰입의 차이는 21년 이상 근무자가 가장 높았고 근무기간에 따른 직무만족도와 조직몰입의 차이는 19개월 이상 근무자가 가장 높았다. 부대유형에 따른 직무만족도와 조직몰입의 차이는 합정부대와 육상부대간에 통계적으로 유의미한 평균의 차이가 나타나지 않았다.

### 다. 협력적 리더십과 직무만족도 간의 인구통계학적 변수의 조절효과

본 연구에서 선행연구를 기반으로 인구통계학적 변수에 따른 협력적 리더십과 직무만족간의 영향을 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 연령을 통제한 후 협력적 리더십이 직무 만족에 미치는 영향과 그 관계에 있어서 일변량 분석결과 통계적으로 유의한 차이가 있었던 일반적 특성변수의 조절 효과를 검증하였다. 다중회귀분석의 하나인 위계적 회귀분석의 경우 독립변수가 증가하면 R<sup>2</sup>이 커지면서 다중공선성의 문제가 발생하게 되는데, 이를 판단하는 기준은 공차한계 0.1 이상, 분산팽창요인(VIF) 10 이하이다. 통계적으로 Durbin-watson 값이 2보다 작은 범위에 있으면 자기 상관이 없이 서로 독립적이라고 판단할 수 있다(김선아 외, 2013).

위계적 회귀분석은 1단계에서는 통제변수인 연령변수를 투입하였고, 2단계에서는 독립변수인 협력적 리더십 변수를 투입하였으며, 3단계에서는 조절변수인 일반적 특성 변수를 투입하였다. 마지막 4단계에서는 일반적 특성 및 협력적 리더십의 조절효과를 보기위한 상호작용항 변수가 투입되었다.

### 1) 계급의 조절 효과 분석

독립변수와 종속변수는 요인분석 후에 요인점수(factor score)를 변수로 저장하였으며, 계급은 중하사급을 기준으로 장교급=1, 원상사급=1로 가변수 처리하여 위계적 회귀분석을 시행하였다.

〈표 5-31〉 협력적리더십과 직무만족간에 계급의 조절효과 분석

모형		제 1모형		제 2모형		제 3모형		제 4모형			
변수	구분	$\beta$	t(p)	$\beta$	t(p)	$\beta$	t(p)	$\beta$	t(p)	공선성통계	
										공차	VIF
	상수	-.516	-3.022 (.003)	-.082	.844 (.399)	.054	.354 (.723)	.056	.366 (.715)		

(통계 변수) 연령	.015	3.145 (.002)	.002	.844 (.399)	.002	-.367 (.714)	-.002	-.370 (.712)	.392	2.554
협력적 리더십			.464	34.406 (.000)	.463	33.811 (.000)	.463	32.978 (.000)	.906	1.103
장교급					-.041	-1.123 (.262)	-.041	-1.127 (.260)	.390	2.561
원상사급					-.014	-.588 (.557)	-.021	-.776 (.468)	.808	1.238
장교급의 협력적 리더십							.012	.861 (.390)	.976	1.025
원상사급의 협력적 리더십							.008	.486 (.627)	.822	1.217
Durbin-watson	1.832									
R <sup>2</sup>	.017	.685	.686	.687						
수정된 R <sup>2</sup>	.016	.684	.684	.683						
R <sup>2</sup> 변화량	.017	.668	.001	.001						
F 변화량	9.888	1183.798	.752	.470						
F(p)	9.886(.002)	607.304(.000)	303.758(.000)	202.276(.000)						

제 3모형은 계급이 직무만족과 협력적 리더십의 관계에서 조절효과를 가질 수 있는지를 알아보기 위한 단계이다. 분석결과 계급이 투입된 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였다(F=303.758, p>.001), 이전 단계에 비해 모형의 설명력은 유의수준 p<.001수준에서 68.4%로 증가하였다(R<sup>2</sup>의 변화량=.001, p=<.001). 따라서 계급은 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것을 의미한다. 제 4모형은 계급이 직무만족과 협력적 리더십과 상호작용하여 조절효과를 가지는지를 실증한 결과이다. 실증결과 협력적리더십이 높아지면 직무만족이 증가하고, 계급 간의 상호작용은 직무만족에 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 장교계급에서 원상사계급에 비해 협력적리더십이 직무만족에 미치는 영향력이 높았다.

## 2) 교육수준의 조절효과 분석

독립변수와 종속변수는 요인분석 후에 요인점수(factor score)를 변수로 저장하였으며, 교육수준이 고등학교 졸업을 기준으로 전문대학 졸업=1, 대학 졸업이상=1로 가변수 처리하여 위계적 회귀분석을 시행하였다.

〈표 5-32〉 협력적리더십과 직무만족간에 교육수준의 조절효과 분석

모형	제 1모형	제 2모형	제 3모형	제 4모형
----	-------	-------	-------	-------

변수	구분	$\beta$	t(p)	$\beta$	t(p)	$\beta$	t(p)	$\beta$	t(p)	공선성통계	
										공차	VIF
	상수	-.072	-.248 (.805)	-.068	-.414 (.413)	-.054	-.310 (.756)	.032	.187 (.852)		
(통제 변수)	연령	.013	2.810 (.005)	.002	.819 (.413)	.002	.691 (.490)	.002	.573 (.567)	.854	1.172
	협력적 리더십			.464	34.213 (.000)	.463	33.856 (.000)	.441	30.435 (.000)	.809	1.235
	전문대졸					.009	.355 (.723)	-.001	-.027 (.979)	.876	1.142
	대학졸 이상					.006	.276 (.783)	.005	.226 (.822)	.979	1.022
	전문대 졸업의 협력적 리더십							-.140	-4.828 (.000)	.101	9.836
	대학졸업 이상의 협력적 리더십							.098	3.432 (.001)	.102	9.836
Durbin-watson						1.733					
R <sup>2</sup>		.024		.685		.685		.703			
수정된 R <sup>2</sup>		.020		.684		.682		.699			
R <sup>2</sup> 변화량		.024		.662		.000		.018			
F 변화량		6.767		1170.560		.104		16.543			
F(p)		6.767(.001)		404.155(.000)		241.754(.000)		187.080(.000)			

제 3모형은 교육수준이 직무만족과 협력적 리더십의 관계에서 조절효과를 가질 수 있는지를 알아보기 위한 단계이다. 분석결과 교육수준이 투입된 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였으나(F=241.754, p=.000), 이전 단계에 비해 모형의 설명력은 유의수준은 증가하지 않았다(R<sup>2</sup>의 변화량=.000, p=.000). 따라서 교육수준이 직무만족에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않음을 의미한다. 제 4모형은 교육수준이 직무 만족과 협력적 리더십과 상호작용하여 조절효과를 가지는지를 실증한 결과이다. 분석결과 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였으며(F=187.479, p=.000), 모형 3에 비해 설명력은 69.9%로 증가되었다(R<sup>2</sup>의 변화량=.018, p=.000). 이는 종속변수인 직무만족과 독립변수인 협력적 리더십의 관계에서 교육수준이 조절 효과가 있음을 보여주는 것으로 협력적리더십이 직무만족에 미치는 영향은 전문대학 졸업자( $\beta = -.140$ , p=.000)가 대학 졸업이상( $\beta$

=.098, p=.001)에 비해 더욱 증가하는 것을 알 수 있다.

### 3) 근속연수의 조절 효과 분석

독립변수와 종속변수는 요인분석 후에 요인점수(factor score)를 변수로 저장하였으며, 근속연수가 10년 이하를 기준으로 11~20년 이하=1, 21년 이상=1로 가변수 처리하여 위계적 회귀분석을 시행하였다.

〈표 5-33〉 협력적리더십과 직무만족간에 근속연수의 조절 효과 분석

모형		제 1모형		제 2모형		제 3모형		제 4모형			
변수	구분	$\beta$	t(p)	$\beta$	t(p)	$\beta$	t(p)	$\beta$	t(p)	공선성통계	
										공차	VIF
	상수	-.516	-3.022 (.003)	-.082	-.836 (.404)	.013	.056 (.956)	.024	.102 (.919)		
(통제변수)	연령	.015	3.145 (.002)	.002	.844 (.399)	.000	-.060 (.952)	-.001	-.094 (.952)	.157	6.361
	협력적 리더십			.464	34.213 (.000)	.464	34.327 (.000)	.461	33.864 (.000)	.962	1.012
	11~20년 이하					.025	.435 (.664)	.030	.516 (.606)	.158	6.329
	21년 이상					.004	.155 (.877)	.001	.048 (.962)	.983	1.018
	11~20년이하의 협력적 리더십							-.012	-.893 (.372)	.974	1.027
	21년 이상의 협력적 리더십							.021	1.556 (.120)	.984	1.016
Durbin-watson		1.824									
R <sup>2</sup>		.017		.685		.685		.687			
수정된 R <sup>2</sup>		.016		.684		.683		.694			
R <sup>2</sup> 변화량		.017		.668		.000		.002			
F 변화량		9.888		1183.798		.115		1.496			
F(p)		9.888(.002)		607.304(.000)		302.746(.000)		202.689(.000)			

제 3모형은 근속연수가 직무만족과 협력적 리더십의 관계에서 조절효과를 가질 수 있는지를 알아보기 위한 단계이다. 분석결과 근속연수가 투입된 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였으나(F=302.746, p=.000), 이전 단계에 비해 모형의 설명력은 유의수준은 증가하지 않았다(R<sup>2</sup>의 변화량=.000, p=.000). 따라서 근속연수가 직무만족에 미치는



영향은 통계적으로 유의하지 않음을 의미한다. 제 4모형은 근속연수가 직무 만족과 협력적 리더십과 상호작용하여 조절효과를 가지는지를 실증한 결과이다. 분석결과 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였으며( $F=202.689$ ,  $p=.000$ ), 모형 3에 비해 설명력은 69.4%로 변화되었다( $R^2$ 의 변화량=.002,  $p=.000$ ). 이는 종속변수인 직무 만족과 독립변수인 협력적 리더십의 관계에서 근속연수가 조절 효과가 있음을 보여주는 것으로 협력적 리더십이 직무만족에 미치는 영향은 11-20년 이하( $\beta=-.012$ ,  $p<.001$ )에 비하여 21년 이상( $\beta=.021$ ,  $p<.001$ )에서 증가함을 알 수 있다.

#### 4) 근무기간의 조절 효과 분석

독립변수와 종속변수는 요인분석 후에 요인점수(factor score)를 변수로 저장하였으며, 근무기간이 12개월 이하를 기준으로 12~18개월 이하=1, 19개월 이상=1로 가변수 처리하여 위계적 회귀분석을 시행하였다.

〈표 5-34〉 협력적리더십과 직무만족간에 근무기간의 조절 효과 분석

모형		제 1모형		제 2모형		제 3모형		제 4모형			
변수	구분	$\beta$	t(p)	$\beta$	t(p)	$\beta$	t(p)	$\beta$	t(p)	공선성통계	
										공차	VIF
	상수	-.516	-3.022 (.003)	-.082	-.836 (.404)	-.068	-.672 (.502)	-.067	-.668 (.504)		
(통계변수)	연령	.015	3.145 (.002)	.002	.844 (.399)	.002	.682 (.495)	.002	.721 (.471)	.919	1.089
	협력적 리더십			.464	34.406 (.000)	.463	34.059 (.000)	.458	32.943 (.000)	.923	1.084
	12~18개월이하					.009	.384 (.701)	.011	.460 (.646)	.924	1.082
	19개월 이상					-.016	-.710 (.478)	-.014	-.590 (.555)	.973	1.028
	12~18개월이하 협력적 리더십							.004	.261 (.794)	.974	1.027
	19개월 이상의 협력적 리더십							.022	1.718 (.086)	.941	1.062
Durbin-watson		1.827									
$R^2$		.017		.685		.686		.687			
수정된 $R^2$		.016		.684		.683		.694			

R <sup>2</sup> 변화량	.017	.668	.000	.002
F 변화량	9.888	1183.798	.313	1.571
F(p)	9.888(.002)	607.304(.000)	303.061(.000)	202.979(.000)

제 3모형은 근무기간이 직무만족과 협력적 리더십의 관계에서 조절효과를 가질 수 있는지를 알아보기 위한 단계이다. 분석결과 근무기간이 투입된 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였으나(F=303.061, p=.000), 이전 단계에 비해 모형의 설명력은 증가하지 않았다(R<sup>2</sup>의 변화량=.000, p=.000). 따라서 근무기간이 직무만족에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않음을 의미한다. 제 4모형은 근무기간이 직무 만족과 협력적 리더십과 상호작용하여 조절효과를 가지는지를 실증한 결과이다. 분석결과 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였으며(F=202.979, p=.000), 모형 3에 비해 설명력은 64.4%로 변화되었다(R<sup>2</sup>의 변화량=.002, p=.000). 이는 종속변수인 직무만족과 독립변수인 협력적 리더십의 관계에서 근무기간이 조절 효과가 있음을 보여주는 것으로 협력적리더십이 직무만족에 미치는 영향은 12-18개월 이하( $\beta$ =.004, p<.001)에 비하여 19개월 이상( $\beta$ =.022, p<.001)에서 증가함을 알 수 있다.

#### 5) 소결론

협력적리더십이 직무만족에 미치는 영향에 대하여 계급, 교육수준, 근속연수와 근무기간은 조절 효과가 있는 것으로 나타났다. 계급은 장교급에서 교육수준은 대학졸업이, 근속연수는 21년 이상, 근무기간은 19개월 이상에서 협력적리더십이 직무만족에 미치는 영향이 증가하였다.

다. 협력적 리더십과 조직몰입간의 인구통계학적 변수의 조절효과

#### 1) 계급의 조절 효과 분석

독립변수와 종속변수는 요인분석 후에 요인점수(factor score)를 변수로 저장하였으며, 계급은 중하사급을 기준으로 장교급=1, 원상사급=1로 가변수 처리하여 위계적 회귀 분석을 시행하였다.

<표 5-35> 협력적리더십과 조직몰입간에 계급의 조절효과 분석

모형		제 1모형		제 2모형		제 3모형		제 4모형			
변수	구분	$\beta$	t(p)	$\beta$	t(p)	$\beta$	t(p)	$\beta$	t(p)	공선성통계	
										공차	VIF
	상수	-.567	-3.389 (.001)	-.138	-1.469 (.142)	.015	.100 (.920)	.017	.117 (.907)		

(통계변수) 연령	.016	3.532 (.000)	.004	1.510 (.132)	-.004	-.101 (.919)	-.004	-.099 (.921)	.392	2.554
협력적 리더십			.458	35.291 (.000)	.822	34.455 (.000)	.819	33.472 (.000)	.906	1.103
장교급					-.055	-1.467 (.143)	-1.435	.152 (.906)	.390	2.561
원상사급					.025	1.050 (.294)	1.223	.222 (.808)	.808	1.238
장교급의 협력적 리더십							.040	.968 (.976)	.976	1.025
원상사급의 협력적 리더십							-.671	.503 (.822)	.822	1.217
Durbin-watson	1.760									
R <sup>2</sup>	.022	.697	.699	.700						
수정된 R <sup>2</sup>	.020	.696	.697	.696						
R <sup>2</sup> 변화량	.022	.676	.002	.000						
F 변화량	12.473	1245.420	1.775	.228						
F(p)	12.473(.000)	642.830(.000)	323.195(.000)	214.941(.000)						

제 3모형은 계급이 조직몰입과 협력적 리더십의 관계에서 조절효과를 가질 수 있는지를 알아보기 위한 단계이다. 분석결과 계급이 투입된 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였으나( $F=323.195$ ,  $p<.001$ ), 이전 단계보다 모형의 설명력은 유의수준  $p<.001$ 수준에서 69.7%로 증가하였다( $R^2$ 의 변화량=.002,  $p<.001$ ). 따라서 계급은 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것을 의미한다. 제 4모형은 계급이 조직몰입과 협력적 리더십과 상호작용하여 조절효과를 가지는지를 실증한 결과이다. 분석결과 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였으며( $F=214.941$ ,  $p<.001$ ), 모형 3에 비해 설명력은 69.6%로 변화가 없었다( $R^2$ 의 변화량=.000,  $p<.001$ ). 이는 종속변수인 조직몰입과 독립변수인 협력적리더십의 관계에서 계급이 조절 효과가 없음을 의미한다. 협력적리더십이 높아지면 조직몰입이 증가하며, 계급 간의 상호작용은 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

## 2) 교육수준의 조절효과 분석

독립변수와 종속변수는 요인분석 후에 요인점수(factor score)를 변수로 저장하였으며, 교육수준이 고등학교 졸업을 기준으로 전문대학 졸업=1, 대학 졸업이상=1로 가변수

처리하여 위계적 회귀분석을 시행하였다.

<표 5-36> 협력적리더십과 조직몰입간에 교육수준의 조절효과 분석

모형		제 1모형		제 2모형		제 3모형		제 4모형			
변수	구분	$\beta$	t(p)	$\beta$	t(p)	$\beta$	t(p)	$\beta$	t(p)	공선성통계	
										공차	VIF
	상수	-.567	-3.389 (.001)	-.138	-1.469 (.142)	-.142	-1.437 (.151)	-.094	-.968 (.333)		
(통계변수)	연령	.016	3.532 (.000)	.004	1.510 (.132)	.004	1.473 (.141)	.004	1.645 (.101)	.885	1.130
	협력적 리더십			.458	35.291 (.000)	.457	34.915 (.000)	.431	31.162 (.000)	.818	1.222
	전문대졸					.007	.281 (.779)	-.002	-.075 (.940)	.898	1.113
	대학졸 이상					.025	1.103 (.270)	.026	1.196 (.232)	.979	1.021
	전문대 졸업의 협력적 리더십							.076	2.724 (.007)	.102	9.852
	대학졸업 이상의 협력적 리더십							-.120	-4.375 (.000)	.102	9.836
Durbin-watson						1.796					
R <sup>2</sup>		.022		.697		.698		.716			
수정된 R <sup>2</sup>		.020		.696		.696		.713			
R <sup>2</sup> 변화량		.022		.676		.001		.018			
F 변화량		12.473		1245.420		.655		17.331			
F(p)		12.473(.000)		642.830(.000)		321.346(.000)		232.593(.000)			

제 3모형은 교육수준이 조직몰입과 협력적리더십의 관계에서 조절효과를 가질 수 있는지를 알아보기 위한 단계이다. 분석결과 교육수준이 투입된 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였다(F=321.346, p=.000). 이전 단계에 비해 모형의 설명력은 69.6%로 증가하였다(R<sup>2</sup>의 변화량=.001, p=.000). 따라서 교육수준이 조직몰입에 미치는 영향은 통계적으로 유의하였음을 의미한다. 제 4모형은 교육수준이 조직몰입과 협력적 리더십과 상호작용하여 조절효과를 가지는지를 실증한 결과이다. 분석결과 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였으며(F=232.593, p=.000), 모형 3에 비해 설명력은 71.3%로 증가되었다

(R<sup>2</sup>의 변화량=.018, p=.000). 이는 종속변수인 조직몰입과 독립변수인 협력적리더십의 관계에서 교육수준이 조절 효과가 있음을 보여주는 것으로 협력적리더십이 조직몰입에 미치는 영향력은 대학 졸업이상( $\beta=-.120$ ,  $p<.001$ )이 전문대학 졸업자( $\beta=.076$ ,  $p<.001$ )에 비하여 높았다.

### 3) 근속연수의 조절 효과 분석

독립변수와 종속변수는 요인분석 후에 요인점수(factor score)를 변수로 저장하였으며, 근속연수가 10년 이하를 기준으로 11~20년 이하=1, 21년 이상=1로 가변수 처리하여 위계적 회귀분석을 시행하였다.

〈표 5-37〉 협력적리더십과 조직몰입간에 근속연수의 조절 효과 분석

모형		제 1모형		제 2모형		제 3모형		제 4모형			
변수	구분	$\beta$	t(p)	$\beta$	t(p)	$\beta$	t(p)	$\beta$	t(p)	공선성통계	
										공차	VIF
	상수	-.567	-3.389 (.001)	-.138	-1.469 (.142)	-.037	-.160 (.873)	-.033	-.141 (.888)		
(통제변수)	연령	.016	3.532 (.000)	.004	1.510 (.132)	.001	.166 (.868)	.001	.151 (.880)	.157	6.364
	협력적 리더십			.458	35.291 (.000)	.459	35.205 (.000)	.458	34.784 (.000)	.962	1.040
	11~20년 이하					.027	.475 (.635)	.029	.515 (.607)	.158	6.329
	21년 이상					-.008	-.375 (.708)	.009	-.414 (.679)	.983	1.018
	11~20년이하의 협력적 리더십							-.003	-.196 (.844)	.974	1.027
	21년 이상의 협력적 리더십							.012	.923 (.356)	.984	1.016
Durbin-watson		1.758									
R <sup>2</sup>		.022		.697		.698		.698			
수정된 R <sup>2</sup>		.020		.696		.695		.695			
R <sup>2</sup> 변화량		.022		.676		.000		.000			
F 변화량		12.473		1145.420		.166		.433			
F(p)		12.473(.000)		642.830(.000)		320.538(.000)		213.400(.000)			

제 3모형은 근속연수가 조직몰입과 협력적 리더십의 관계에서 조절효과를 가질 수

있는지를 알아보기 위한 단계이다. 분석결과 근속연수가 투입된 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였으나( $F=320.538$ ,  $p=.000$ ), 이전 단계에 비해 모형의 설명력 유의수준은 증가하지 않았다( $R^2$ 의 변화량=.000,  $p=.000$ ). 따라서 근속연수가 조직몰입에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않음을 의미한다. 제 4모형은 근속연수가 조직몰입, 협력적 리더십과 상호작용하여 조절효과를 가지는지를 실증한 결과이다. 분석결과 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였으며( $F=213.400$ ,  $p=.000$ ), 모형 3에 비해 설명력은 변화되지 않았다( $R^2$ 의 변화량=.000,  $p=.000$ ). 이는 종속변수인 조직몰입과 독립변수인 협력적 리더십의 관계에서 근속연수가 조절 효과가 없음을 보여주는 것을 의미한다.

#### 4) 근무기간의 조절 효과 분석

독립변수와 종속변수는 요인분석 후에 요인점수(factor score)를 변수로 저장하였으며, 근무기간이 12개월 이하를 기준으로 12~18개월 이하=1, 19개월 이상=1로 가변수 처리하여 위계적 회귀분석을 시행하였다.

〈표 5-38〉 협력적리더십과 조직몰입간에 근무기간의 조절 효과 분석

모형		제 1모형		제 2모형		제 3모형		제 4모형		공선성통계	
변수	구분	$\beta$	t(p)	$\beta$	t(p)	$\beta$	t(p)	$\beta$	t(p)	공선성통계	
										공차	VIF
	상수	-.567	-3.389 (.001)	-.138	-1.469 (.142)	-.110	-1.136 (.256)	-.109	-1.125 (.261)		
(통제변수)	연령	.016	3.532 (.000)	.004	1.510 (.132)	.003	1.180 (.2385)	.003	1.238 (.216)	.919	1.089
	협력적 리더십			.458	35.291 (.000)	.457	34.933 (.000)	.450	33.723 (.000)	.923	1.084
	12~18개월이하					.021	.934 (.351)	.025	1.077 (.282)	.924	1.082
	19개월 이상					-.021	-.943 (.346)	-.018	-.790 (.430)	.973	1.028
	12~18개월이하 협력적 리더십							.001	.080 (.936)	.974	1.027
	19개월 이상의 협력적 리더십							.031	2.572 (.010)	.941	1.062
Durbin-watson		1.774									
$R^2$		.022		.697		.698		.702			

수정된 R <sup>2</sup>	.020	.696	.696	.699	
R <sup>2</sup> 변화량	.022	.676	.001	.004	
F 변화량	12.473	1245.420	.840	3.365	
F(p)	12.473(.000)	642.830(.000)	321.651(.000)	217.380(.000)	

제 3모형은 근무기간이 조직몰입과 협력적 리더십의 관계에서 조절효과를 가질 수 있는지를 알아보기 위한 단계이다. 분석결과 근무기간이 투입된 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였으나(F=321.651, p=.000), 이전 단계에 비해 모형의 설명력은 유의수준 p<.001수준에서 0.1% 증가하였다(R<sup>2</sup>의 변화량=.001, p=.000). 따라서 근무기간이 조직몰입에 미치는 영향은 통계적으로 유의하였음을 의미한다. 제 4모형은 근무기간이 조직몰입과 협력적 리더십과 상호작용하여 조절효과를 가지는지를 실증한 결과이다. 분석결과 모형의 적합성은 통계적으로 유의하였으며(F=217.380, p=.000), 모형 3에 비해 설명력은 69.9%로 변화되었다(R<sup>2</sup>의 변화량=.004, p=.000).

이는 종속변수인 조직몰입과 독립변수인 협력적 리더십의 관계에서 근무기간이 조절효과가 있음을 보여주는 것으로 협력적리더십이 조직몰입에 미치는 영향력은 19개월 이상( $\beta$ =.031, p<.001)이 12-18개월 이하( $\beta$ =.001, p<.001)에 비하여 높았다.

##### 5) 소결론

협력적리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 교육수준과 근무기간은 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 교육수준은 대학졸업자가, 근무기간은 19개월 이상에서 협력적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향력이 높았다.

## 제6장 결 론

### 제1절 연구결과의 요약

본 연구는 해군에 근무 중인 간부를 대상으로 협력적리더십이 조직유효성(직무만족, 조직몰입)에 영향을 주는지 분석하기 위해 시도하였다. 그동안 연구자에 따라 다양한 정의를 내리고 전략적인 접근에 그쳤던 협력적리더십에 대한 하위요인을 탐색하고, 해군조직의 핵심주체인 간부를 대상으로 조직효과성에 미치는 영향을 검증하였다. 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

본 연구결과 가설1은 협력적리더십이 직무만족도에 미치는 영향을 검증한 결과 가설 1-1, 가설 1-2와 가설 1-3에서 가설 내용과 동일한 결과가 제시되어 채택되었다.

가설 2는 협력적리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 검증한 결과 가설 2-1과 가설 2-2와 가설 2-3에서 가설 내용과 동일한 결과가 제시되어 채택되었다.

가설 검증결과에 대하여 첫째, 협력적리더십이 직무만족에 영향을 미칠 것이다. 가설 1-1은 조직내 절차적협력 정도는 직무만족에 영향을 미칠 것이다. 실증검증결과 절차적협력이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고( $\beta=.532, p<.001$ ), 이에 대한 설명력은 28.2%로 가설내용과 동일한 결과가 도출되어 가설 1-1은 채택되었다.

가설 1-2는 조직내 인지적협력 정도는 직무만족도에 영향을 미칠 것이다. 실증검증결과 인지적협력이 직무만족도 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었고( $\beta=.418, p<.001$ ), 이에 대한 설명력은 17.3%로 가설내용과 동일한 결과가 도출되어 가설 1-2는 채택되었다.

가설 1-3은 조직내 구조적협력 정도는 직무만족도에 영향을 미칠 것이다. 실증 검증결과 구조적협력이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고( $\beta=.485, p<.001$ ), 이에 대한 설명력은 23.4%로 가설내용과 동일한 결과가 도출되어 가설 1-3은 채택되었다.

둘째, 협력적리더십이 조직몰입에 영향을 미칠 것이다. 가설 2-1은 조직내 절차적협력 정도는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다. 실증검증결과 절차적협력이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고( $\beta=.561, p<.001$ ), 이에 대한 설명력은 31.3%로 가설 내용과 동일한 결과가 도출되어 가설 2-1은 채택되었다.



가설 2-2는 조직내 인지적협력 정도는 조직몰입도에 영향을 미칠 것이다. 실증검증결과 인지적협력이 직무만족도 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었고( $\beta = .437$ ,  $p < .001$ ), 이에 대한 설명력은 19.0%로 가설내용과 동일한 결과가 도출되어 가설 2-2는 채택되었다.

가설 2-3은 조직내 구조적협력 정도는 조직몰입도에 영향을 미칠 것이다. 실증검증결과 구조적협력이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고( $\beta = .485$ ,  $p < .001$ ), 이에 대한 설명력은 20.3%로 가설내용과 동일한 결과가 도출되어 가설 1-3은 채택되었다.

가설 1과 2를 심층 검증한 결과 절차적협력 정도는 직무만족도( $R^2 = .282$ ,  $p < .001$ )와 조직몰입( $R^2 = .313$ ,  $p < .001$ )에 미치는 영향이 가장 큰 것으로 나타나, 이는 해군조직에 협력적 리더십을 적용하는데 절차적협력이 매우 중요한 구성요소임을 알게 해준다. 절차적협력을 측정하는 신뢰와 의사소통에 관한 선행연구에서 조직과 상사에 대한 직무만족과 조직몰입에 영향을 미친다고 보고(전수진, 김인자, 2006; 채희용, 윤세환, 2009; 정수진, 2011)하여, 본 연구결과와 유사하였다. 또한, 해군의 리더십은 리더가 솔선수범을 통해 책임을 지는 자세를 통해 구성원과의 신뢰 관계를 구축하는 것과 정보와 지식의 공유를 통한 수평적 소통에 대한 중요성을 강조하였다(해군리더십 센터, 2017).

본 연구결과 조직내 인지적협력 정도가 직무만족도( $R^2 = .173$ ,  $p < .001$ )와 조직몰입에( $R^2 = .190$ ,  $p < .001$ )에 미치는 영향이 협력적리더십의 하위요인 중 가장 낮은 것으로 나타났다. 이는 군이라는 직업이 전인적 희생을 전제로 개인의 헌신을 요구하는 공공조직으로서 빈번한 보직 이동과 격오지 근무로 지속적인 학습과 전문성 축적이 어렵기때문에 경력만족도가 유사한 공직에 비해 점차 떨어지고 있다는 보고(이재봉, 진성미, 2012)와 유사한 결과이었다. Mosko(1977)는 직업군인들이 생각하는 군인이라는 경력에 대한 인식이 변하고 있다고 주장하였다. 과거는 임금, 직급, 사회적 위치와 같은 외적인 기준에 의해 평가되었던 것에서 오늘날에는 직무만족, 인생 만족 등의 개인의 주관적인 관점으로 변화하였다(Boudreau, Boswell, & Judge, 2001). 진급 등의 가시적인 성공보다는 주관적이고 인지적인 측면에 더 많은 가치를 두고 직무 역할, 대인관계 성공, 경력에 대한 만족과 자신의 가치에 대한 평가 등과 같은 개인의 의미성과 역량을 중요하게 생각한다(Hall, 1996). 따라서 개인적인 차원에서 지속적인 학습과 교육 등 적극적인 역량개발을 통해서 보직을 수행하면서도 업무개선과 전문성을 습득할 수 있는 기회를 제공할 필요가 있다. 조직 차원에서 군 당국은 경력과 관련된 개인의 요구와 조직의 목표가 합치될 수 있도록 관련 정책과 제도를 개발하여 국가에 대한 헌신과 봉사가 자신

의 성장으로 이어지도록 하여야 한다.

다섯째 독립변수의 집단 간의 차이에 따른 종속변수의 차이를 확인하고자 분산분석(one-way ANOVA)과 집단 간의 비교를 위한 사후검정을 시행한 결과 계급에 따른 직무만족도와 조직몰입의 차이는 장교가 가장 높았고, 교육수준에 따른 직무만족도와 조직몰입의 차이는 대학이상 졸업자가 가장 높았다. 근속연수에 따른 직무만족도와 조직몰입의 차이는 21년 이상 근무자가 가장 높았고 근무기간에 따른 직무만족도와 조직몰입의 차이는 19개월 이상 근무자가 가장 높았다. 부대유형에 따른 직무만족도와 조직몰입의 차이는 함정부대와 육상부대간에 통계적으로 유의미한 평균의 차이가 나타나지 않았다. 이러한 결과는 계급도 하위계급, 학력수준이 낮고, 근속연수도 짧은 집단이 직무만족과 조직몰입도가 낮게 나와 해당 계층에 대한 사기 양양대책과 교육이 필요하다고 하겠다. 근무기간의 직무만족과 조직몰입도는 19개월 이상인 집단의 직무만족이 가장 높았고 12개월 이하, 13~18개월 순이었다. 이는 일개 보직에서 1년 미만에서는 업무숙달을 위해 노력하는 기간이고 19개월 이상은 충분히 숙달된 기간이며 13~18개월 기간은 이미 해당업무에 숙달되고 매너리즘에 빠지는 시기라서 그러한 결과가 나온 것으로 판단된다.

여섯째 협력적 리더십과 직무만족도 간의 인구통계학적 변수의 조절효과를 분석한 결과는 협력적리더십이 직무만족에 미치는 영향에 대하여 계급, 교육수준, 근속연수와 근무기간은 조절 효과가 있는 것으로 나타났다. 계급은 장교급에서 교육수준은 대학졸업이, 근속연수는 21년 이상, 근무기간은 19개월 이상에서 협력적리더십이 직무만족에 미치는 영향이 증가하였다. 협력적리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 교육수준과 근무기간은 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 교육수준은 대학졸업자가, 근무기간은 19개월 이상에서 협력적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향력이 높았다. 따라서 부대관리 측면에서는 협력적리더십의 영향이 높은 계층에게는 신뢰와 의사소통을 바탕으로 권한위임을 통한 자율성과 창의성을 가지고 임무를 수행할 수 있도록 동기부여시킬 필요가 있고 리더십 교육측면에서는 협력적리더십의 영향력이 낮은 계층에게는 집중적인 교육을 할 수 있는 프로그램 개발이 필요하다고 하겠다.

결론적으로 본 연구의 가장 큰 성과는 기존에 개념연구에만 그쳤던 협력적리더십의 하위차원을 탐색하여 식별하였으며 그 결과 협력적리더십이 해군리더십센터에서 제시 하였던 신뢰, 수평적의사소통, 권한위임의 개념을 포함한 하위차원을 찾아내었다. 또한 지상군 일변도의 군 리더십연구에서 해군특성을 고려한 리더십을 발견한 것도 아울러

큰 성과라고 본다. 그리고 해군에서 협력적리더십이 조직유효성에 어떻게 영향을 미치는지 해군간부들을 대상으로 조사 분석 검증하여 해군조직을 위한 리더십 발전에 첫발을 내딛었으며 군 리더십도 개념변화가 일어나고 있는 과도기에서 군의 특성과 국방환경 변화에 발 맞추어 협력적리더십을 채택하는 것이 시대적 흐름에 맞다고 본다.

## 제2절 연구의 시사점

본 연구의 분석결과 및 결론을 토대로 다음과 같은 시사점을 도출하였다. 본 연구는 그동안의 군조직에 관한 연구와는 달리 개념연구에만 그쳤던 협력적리더십에 대한 실증적 연구를 해군간부를 대상으로 실시하여 해군조직 특성에 맞는 협력적리더십 모델을 제시했다는 점이다. 연구결과에서 보듯이 협력적리더십은 부대구성원의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 결과를 가져올 수 있다는 것이 확인되었다. 특히 절차적협력은 직무만족과 조직몰입에 큰 영향을 미치는 것으로 나타나고 있는데 이는 협력적리더십이 해군에서 활성화되기 위한 필수조건으로 절차적협력이 확인되며 국방환경이 급속히 변화되는 군 조직의 상황에서 지휘관들은 지시자가 아닌 조정자로서 역할이 요구되고 협력적리더십의 근간인 수평적관계를 염두에 둔 지휘가 필요하다고 하겠다. 특히 신뢰의 선행요인인 의사소통을 활성화하여 권위적, 일방적, 지시적인 소통에서 벗어나 양방향으로 정보가 흐를 수 있도록 해야한다. 따라서 평소 의사소통 간 지시, 명령 위주에서 벗어나 설득을 할 수 있도록 해야한다. 설득을 통해 오해의 소지를 줄이면 불필요한 시간을 허비하지 않을 수 있다.

협력적리더십은 부대구성원의 직무만족과 조직몰입에 크게 영향을 미치고 있는 것으로 나타난 것은 협력적리더십이 해군이 지향해야 하는 방향이라는 것을 보여준다고 하겠다. 따라서 협력적리더십에 대한 올바른 이해와 중요성을 인식해야 한다. 앞서 언급하였듯이 현대사회는 리더의 목표 지향적이고 권위적인 리더십보다는 사람들 간의 관계와 부드러운 관계형성을 중시하는 리더십을 요구하고 있다. 앞으로 우리 해군이 협력적리더십을 정착시키기 위해서 본 연구를 기초로 보다 많은 연구가 필요할 것이며 교육과정에 적용하여 실천해볼 필요성이 있다고 생각한다.

군의 존재 목적은 전쟁에서 승리하는데 있다는 것은 불변의 진리이지만 승리할 수 있는 군을 육성한다는 것은 쉬운일이 아니다. 간부들의 리더십이 뒷받침되지 않으면 불가능한 일이다.

군 조직 특성상 한 조직내에 신분과 계급체계가 전혀 다른 조직이 동일한 목적을 달성하기 위해서 문화적 갈등없이 임무수행에 전념하기에는 상당한 어려움이 있을 것으로 생각되며 사회의 민주화에 따라 군조직에서도 리더십, 간부 및 병사들의 사고 등에 있어서 많은 변화가 진행되었고 리더십도 권위적 리더십보다는 민주형의 리더십이 부하들로부터 긍정적인 반응을 보이고 있다. 뿐만아니라 계급과 직책에 의한 권위주의적 리더십 보다는 충분한 의사소통과 지휘통솔의 영향요인, 군조직의 특성을 고려한 민주적이고 합리적인 리더십이 군대조직에 있어서 과도기적 단계에 있으며 군조직 목표달성을 위한 그 중요성이 인정되고 있다. 리더십의 기법도 시대의 변화에 발맞추어 변해야 하며 현실적으로 바람직한 리더십을 위해 과거의 권위주의적인 고정관념에서 벗어나 새로운 리더십 기법을 적용하여 조직효과성을 끌어올려 궁극적인 목표인 싸우면 이기는 군대를 만들기 위해 전비태세 향상에 기여할 수 있도록 하여야겠다.

따라서 협력적리더십이 정착되기 위해서는 다음의 내용이 절실하다. 첫 번째 상관의 의식전환이다. 상관의 잣대로 부하를 평가하고 임의로 개입하기보다는 부하에게 능력에 부합된 적절한 정도의 권한위임과 부하들과 신뢰를 바탕으로 부하들이 스스로 임무수행이 가능하도록 지도해야 겠다.

두 번째 군 조직에서 권한위임이 실천될 수 있도록 군 조직문화개선이 필요하다. 지휘책임에 대한 부담감으로 인하여 상급부대의 지침에 의존하려는 경향과 모든 사안마다 지휘관의 결심을 받으려는 분위기를 일소할 필요가 있다. 또한 권한과 책임을 명확히 구분하되 권한을 대폭 위임하고 그 결과에 대해 책임지도록 해야 할 것이다.

상관이 권한을 부하에게 부여하지 않고 상관 자신이 모든 권한행사를 할 경우 부하들은 부정적인 생각을 가질 수 있다. 과거 전쟁에서는 상관의 지시에 무조건 따라야 전쟁에 승리할 수 있다고 생각하였다. 그러나 요즘 전쟁은 과학의 발전으로 전장이 확대되고 언제, 어디서, 어떠한 상황에 생길지 모르는 불확실한 전장상황으로 변화할 수 있다. 따라서 전장의 불확실성을 극복하기 위한 전략은 부하들이 자율성과 창의성을 가지고 임무를 완수할 때 전쟁에서 승리할 수 있다. 따라서 부하들에게 권한위임 등을 통해 다양한 환경에 적응할 수 있는 창의성을 길러줄 필요가 있다.

직무만족과 조직몰입의 수준이 중·하사 계층, 여군이 타 집단에 비해 현저히 저하되어 있으므로 각 신분별 사기진작을 위해 복지정책 또는 진급 및 보직관련 정책 등을 개선 보완할 필요가 있으며 국방환경변화에 능동적으로 대응하기 위해서는 국방의 주체인 해군인력의 역량을 극대화해야 한다. 즉 초급간부의 장기복무 선발을 확대하고

간부들의 정년연장을 추진하여 직업안정성을 보장하고 아울러 의사소통을 제고하는 등 해군간부들이 오로지 전투에만 전념할 수 있도록 군 복무환경을 적극적으로 조성해야 한다.

인구통계학적 변수별 협력적리더십이 조직효과성에 미치는 영향력을 분석한 결과 계급에서는 원상사급, 교육수준에서는 전문대학 졸업이상, 근속연수는 11~21년, 근무기간은 13~18개월에서 각 변수별에서 비교한 결과 가장 높았다. 따라서 부대관리와 리더십 교육시 계층별 맞춤형 리더십 발휘 및 교육프로그램 적용이 필요하다.

### 제3절 연구의 한계점 및 향후 연구방향

첫째, 본 연구에서는 실증조사 대상자를 진해지역 해군간부로 한정하였는데 향후 연구에서는 해군부대 전체, 군무원까지 확대하여 연구되었으면 한다.

둘째, 본 연구에서는 자기보고식(self-reporting) 방법으로 자료를 수집하였는데 이는 자기보고식 설문응답을 기초자료로 선택하고 있어 설문 응답자의 주관이나 선입견 등이 설문에 반영되어 기초자료의 왜곡이 일어나는 한계를 지니고 있다. 향후 연구에서는 다양한 방법, 예를 들면 인터뷰, 현장관찰 등을 통한 자료수집 등의 방법이 이루어지는 것이 더 바람직할 것이다.

셋째, 본 연구는 표본의 수와 대상이 C시 해군부대에 편중되어 있고 부서관 위주로 측정되었기 때문에 가설검증 결과를 확고히 하기는 어렵다. 따라서 향후 연구에서는 연구결과의 일반화를 위해서 다양한 표본과 지역을 대상으로 본 연구의 결과를 재검토할 필요가 있다.

넷째, 실증연구의 일회적인 연구의 한계이다. 단 한번의 설문조사를 통해 자료가 수집됨으로써 횡단적 연구(cross-sectional Study)를 하였다. 따라서 본 연구의 인과관계를 분명히 하였다고 보기 힘들다. 후속연구자들은 가능한 한 종단적 연구(longitudinal Study)를 실시함으로써 보다 정교한 이론적 인과관계를 밝혀주길 바란다.

사실상 본 연구는 협력적리더십에 대한 개념정립을 위한 첫 연구이기 때문에 협력적 리더십을 위해 보다 체계적인 연구, 특히 군의 현실을 고려할 때 가능한 개념정의와 요소들에 대한 논의가 지속적으로 이루어져야 할 것이라 생각한다.

향후 해군의 특성에 부합된 리더십에 대한 연구가 더욱 확대되고 심화되어 해군조직의 효과성이 한층 향상되기를 기원한다.

## 감사의 글

먼저 박사과정 교육을 받을 수 있도록 지원해주고 박사학위 논문의 모티브를 제공해 준 해군에 감사합니다. 개인적으로는 박사학위 취득의 성취감으로 가슴이 벅차 오름을 느낍니다. 늦은 나이에 시작한 박사과정이었지만 해양대학교 교수님들의 명강의를 수강하면서 제가 한층 성장한 것 같았습니다. 부산에서 진해까지 먼 거리를 이동하면서 야간에 열정적인 수업을 진행 해주신 해양대학교 교수님들께 경의를 표합니다.

바쁜 일정중에 흔쾌히 설문조사에 응해줬던 해군부대 장교 및 부사관들과 설문지 예비 조사과정에서 적극적으로 지원해준 저의 전 근무지 부대원들에게도 심심한 감사의 말을 전합니다. 지난 2년간 논문발표 세미나에서 학위논문에 대해 발전적인 의견을 제공해 주신 세미나 학우여러분들과 전문가 타당도 조사에서 훌륭한 의견을 제시해 주신 조완래 제독, 이창호 대령, 장정무 박사, 해군리더십센터 오승환 중령, 이영철 소령, 부족한 제 논문의 완성도를 높여준 동기 박용한 대령에게도 감사의 뜻을 전합니다.

논문의 시작부터 끝까지 전 과정 동안 학문적인 혜안으로 지도해 주시고 배움의 깊이와 폭을 넓혀 주신 김재봉 교수님의 지극하신 제자사랑에 가슴 깊이 감사드립니다. 논문의 심사과정에서 다양한 관점에서 볼 수 있도록 하시고 논문의 질적, 형식적인 면에서 박사학위 논문다운 수준으로 끌어 올릴 수 있도록 조언을 해주신 신용준 교수님, 오용식 교수님, 김용환 교수님, 박희태 교수님께도 감사의 말씀을 드립니다.

그리고 제가 논문을 쓸 수 있도록 격려와 지원을 아끼지 않은 황수복 단장님과 연구소가족 여러분들에게도 감사드립니다.

저의 논문을 완성하기까지 학자적인 관점에서 논문작성에 대한 조언과 통계작성을 지원해준 아내의 도움이 매우 컸습니다. 박사학위 취득의 영광을 아내에게 돌립니다.

앞으로 더욱 정진하며 바른모습으로 성장해 리더십 분야에서 꼭 필요한 존재가 되도록 노력하겠습니다

2018년 12월

박 성찬 배상

## 참고문헌

### 1. 단행본

- 강신규 외, 2003. 『조직행동론』, 형설출판사.
- 강현철, 2011. 『EXCEL을 활용한 통계자료 분석』, 자유아카데미.
- 송영수, 2015. 『해군 리더십 교육비전(미래가치) 제정에 관한 연구』, 해군리더십센터.
- 송지준, 2011. 『(논문작성에 필요한) SPSS/AMOS 통계분석방법』, 21세기사.
- 안영진, 2011. 『변화와 혁신(개정판)』, (주) 박영사.
- 오석홍, 2003. 『조직이론』, 서울: 박영사.
- 오현석, 2009. 『ASTD 인적자원개발 트렌드』, 서울: 학지사.
- 이광수, 2000. 『리더십과 조직발전』, 부산대 출판부.
- 이종현·최광현, 1996. 『군 리더십 연구』, 한국국방연구원.
- 이종인·독고순·김인국, 1999. 『군리더십』, 한국국방연구원.
- 정우일, 2006. 『리더와 리더십』, 서울: 박영사.
- 최재덕 외, 2005. 『리더십연구보고서, 한국군 세대·계층별 리더의 역량에 관한 연구』, 국방대학교.
- 해군전평단, 2016. 『해군의 임무형 지휘』
- 해군리더십센터, 2017. 『해군핵심가치 지침서』
- 해군교육사, 2017. 『협력적리더십』
- 강대선, 2002. 『한국기업의 조직문화가 조직커뮤니케이션에 미치는 영향 연구: 삼성전자, LG전자, SK Telecom을 중심으로』, 석사학위논문. 서울:서강대학교.
- 강재혁, 2014. 『분산적 지도성이 초등교사의 직무만족과 교직헌신에 미치는 영향』, 석사학위논문, 서울:고려대학교.
- 김관선, 2002. 『변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 임파워먼트의 매개효과 검증을 중심으로』, 박사학위논문, 광주:조선대학교.

- 김계훈, 2005. 『임파워먼트와 조직몰입이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구』, 석사학위논문, 서울:경기대학교.
- 김기용, 2011. 『리더십유형과 심리적 임파워먼트, 직무만족 및 조직몰입간의 관계에 관한 연구』, 박사학위 논문, 서울:한성대학교.
- 김명진, 2004. 『군 리더십에 관한 선행연구 내용 분석(특수대학원의 석사학위 논문을 중심으로)』, 석사학위 논문, 진주:경상대학교.
- 김미영, 2011. 『피부미용사의 전문직업성 및 사회적 지지와 직무만족의 상관성 연구』, 석사학위 논문, 서울:삼육대학교.
- 김병현, 1992. 『스포츠 집단의 경쟁가치 리더십 모형』, 박사학위논문 서울:성균관대학교.
- 김세리, 2005. 『외식업의 리더십, 임파워먼트와 조직유효성 연구』, 박사학위 논문, 서울:경기대학교.
- 김영일, 2005. 『군 리더십 교육체계 정립에 관한 연구』, 석사학위논문, 서울:국방대학교.
- 김영춘, 2011, 『사회복지조직의 조직효과성 영향요인 연구』, 석사학위논문, 익산:원광대학교
- 김인수, 2018. 『업무형지휘가 부하의 주도적 행동과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구』, 박사학위논문, 대전:한남대학교.
- 김정웅, 2009. 『군 리더십 연구경향에 관한 메타분석』, 석사학위 논문, 서울대학교.
- 김지흥. 2012. 『국방개혁과 국방재원배분 합리화 방안』, 정책연구시리즈 2012-11. 서울: 한국개발연구원,
- 김형래, 2012. 『해병대 리더십 교육체계 구축에 관한 연구』, 석사학위 논문, 포항:위덕대학교.
- 김희명, 2006. 『리더십유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구』, 석사학위논문, 조선대학교.
- 김효정, 2011. 『교사의 학교 개혁 실행 요인간 구조적 관계』, 박사학위논문, 서울대학교.
- 도영채, 2006. 『임파워먼트가 직무스트레스요인에 미치는 영향에 관한 연구-II 증권사 구성원을 대상으로-』, 석사학위논문, 서울:경희대학교 .



- 류동철, 2018. 『군 조직에서 심리적 팀워크가 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향』, 박사학위 논문, 서울:한성대학교.
- 박병길, 2012. 『레지던스호텔 종사원의 임파워먼트와 직무만족에 관한 연구』, 석사학위 논문, 서울:한성대학교.
- 박선하, 2012. 『병원간호사의 갈등관리 유형에 따른 의사소통 능력 직무만족도에 관한 연구』, 석사학위 논문, 서울:이화여대.
- 박예린, 2007. 『간호관리자의 촉진적 의사소통과 간호사의 조직몰입, 직무만족 및 임파워먼트』, 석사학위 논문, 서울:가톨릭대학교.
- 반미선, 2012. 『감성리더십이 임파워먼트와 조직효과성에 미치는 영향 : 사회복지기관을 중심으로』, 석사학위 논문, 대구:계명대학교
- 서용희, 2013. 『학교장의 여성적 리더십 특성에 관한 연구』, 박사학위 논문, 부산대학교
- 석기현, 2003. 『리더십이 종업원의 심리적 임파워먼트와 직무만족, 그리고 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 항공운송사업을 중심으로』, 박사학위 논문, 서울:세종대학교.
- 성영태. 2006. 『기초자치단체장의 리더십유형이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향』, 박사학위 논문, 대구: 계명대학교.
- 송성용, 2003. 『군 리더십 유형과 리더십 형성에 관한 실증적 연구』, 석사학위 논문, 서울:동국대학교.
- 신용준, 1994. 『조직문화와 리더십의 적합성에 따른 조직유효성에 관한 실증 연구: Quinn & McGrath의 모형을 적용하여』, 박사학위 논문, 부산:경성대학교.
- 신화식, 2010. 『사회복지관 사회복지사의 조직몰입 결정 요인』, 석사학위 논문, 경기:성결대학교.
- 심재훈, 2009. 『물리치료사의 사회·심리적 요인이 임파워먼트, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향』, 박사학위논문, 서울:한양대학교.
- 양병호, 2001. 『조직구성원의 직무만족에 관한 실증적 연구 : 서울 동북부지역의 사립대학 사무직원을 중심으로』, 석사학위 논문, 서울:동국대학교.
- 양지영, 2013. 『직업재활시설 종사자의 직무스트레스와 직무만족에 관한 연구』, 석사학위 논문, 대구대학교.

- 여용재, 2007. 『내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구』, 박사학위 논문, 공주대학교.
- 오상택, 2012. 『육군조직의 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구』, 박사학위 논문, 서울:한성대학교.
- 오점록, 1998. 『리더십, 팔로워십의 특성과 자기 임파워먼트가 군 조직 유효성에 미치는 영향』, 석사학위논문, 서울:경희대학교.
- 왕아준, 2012. 『조직문화유형, 조직구성원 충성도 및 조직유효성 간의 관계에 관한 연구』, 석사학위 논문, 전북:원광대학교.
- 원문희, 2017. 『리더십 유형이 군조직의 효과성에 미치는 차별적 영향 연구: 부대유형을 중심으로』, 박사학위 논문, 대전대학교.
- 유용재, 2016. 『호텔 오픈주방 조리사의 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구』, 석사학위논문, 부산:경성대학교.
- 윤수경, 2008. 『팀웍이 사회복지사의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구』, 석사학위 논문, 서울:연세대학교.
- 이규만, 2000. 『문화적 가치관과 개인적 특성이 상하-부하간 교환관계 및 조직행동 유형에 미치는 영향에 관한 연구』, 박사학위논문, 서울:서강대학교.
- 이영숙, 2000. 『노인주간보호시설 사회복지사의 직무만족에 영향을 미치는 요인』, 석사학위 논문, 강원:한림대학교.
- 이정일, 2013. 『임파워먼트와 의사소통을 매개한 변혁적리더십과 조직효과성 관계연구』, 석사학위 논문, 대구한의대학교.
- 이춘기, 2009. 『군의 리더십 교육에 관한 고찰』, 석사학위 논문, 서울:경희대학교.
- 이현숙, 2008. 『병원간호사의 의사소통 능력, 의사소통 유형, 조직몰입간의 관계』, 석사학위 논문, 서울:단국대학교.
- 정미숙, 2009. 『임파워먼트가 조직분위기와 조직유효성에 미치는 영향에 관한연구 : 정부출연기관을 중심으로』, 석사학위논문, 대전:배재대학교.
- 정수진, 2011. 『조직구성원의 커뮤니케이션 능력, 자기결정성 사회적 관계가 직무만족과 커뮤니케이션 만족에 끼치는 영향』, 석사학위논문, 서울:한양대학교.

- 정희남, 2005. 『사회복지사들의 조직몰입 결정요인에 관한 연구: 재가노인복지시설을 중심으로』, 석사학위 논문, 서울:송실대학교.
- 조미라, 2012. 『간호사의 팀웍과 조직유효성의 관계』, 석사학위 논문, 부산가톨릭대학교.
- 조현, 2012. 『임파워링 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구』, 석사학위 논문 서울:단국대학교.
- 지광근, 2006. 『군리더십의 발전방향에 관한 연구』, 석사학위 논문, 대전:한남대학교.
- 최상영, 2015. 『학교조직에서의 분산적 지도성이 교사의 교직헌신과 직무만족에 미치는 영향』, 박사학위논문, 부산:신라대학교.
- 최영숙, 2014. 『직무특성과 사회적 지원이 호텔종사자의 조직몰입과 심리적 임파워먼트 및 서비스 품질에 미치는 영향』, 박사학위 논문, 충남:호서대학교.
- 최은주, 2015. 『임상간호사의 조직 내 의사소통 만족이 신뢰에 미치는 영향』, 석사학위 논문, 서울:한양대학교.
- 태설경, 2010. 『조직구성원의 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향』, 석사학위 논문, 서울:송실대학교.
- 하성호, 2010. 『조직문화 유형이 임파워먼트 및 조직유효성에 미치는 영향: 건설산업을 중심으로』, 박사학위 논문, 충남:호서대학교.
- 한복환, 2010. 『리더십유형이 조직유효성에 미치는 임파워먼트의 매개적 효과에 관한실증적 연구』, 박사학위논문, 광주:조선대학교.
- 함수진, 1998. 『임파워먼트 연구에 대한 비판적 고찰』, 석사학위 논문, 서울:고려대학교.
- 함원용, 2013. 『군지휘관의 리더십유형과 조직구조가 조직유효성에 미치는 영향 연구』, 박사학위 논문, 전북:원광대학교.
- 황종문, 2016. 『군 조직에서 리더십유형이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구』, 박사학위 논문, 서울:단국대학교.

## 2. 논문

- 김호정, 1999. “신뢰와 조직몰입”, 한국행정학회, 『한국행정학보』 Vol 33 No2. pp 19-35.
- 문형구, 최병권, 내은영, 2011. “국내 신뢰연구의 동향과 향후 연구방향에 대한 제언”, 한국경영학회, 『경영학연구』, Vol40(1), pp. 139-186.
- 박경규, 이규만, 2001. “부하의 체면 중시가 상사-부하 간 교환관계 및 조직 행동에 미치는 영향”, 한국경영학회, 『경영학연구』, Vol 30(4), pp 1093-1114.
- 박진영, 2006. “호텔정사원의 학습지향성 및 교육프로그램 만족도가 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”. 대한관광경영학회, 『관광연구』, Vol 21(2), pp 23-29.
- 배귀희, 민소정, 2006. “21세기 새로운 거버넌스를 위한 리더십 연구”. 서울: 『한국행정연구원』. pp 1~263.
- 배달형, 2000. “군 조직 구조연구의 관점과 연구 틀”, 서울: 『한국국방연구원』. 『국방정책연구』, Vol 50, pp 7~43.
- 신국희, 2002. “임파워먼트가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”. 한국비서학회, 『비서·사무경영연구』, Vol 11(2), pp 125-144.
- 심덕섭, 윤수걸, 조성일, 2006. “리더-구성원 교환관계의 원인과 결과”, 포스코경영연구소, 『POSRI 경영연구』, Vol 6(2), pp 126-154.
- 양원석, 류수영, 2016. “한국형 임무형지휘적도 개발과 타당성”, 육군군사연구소, 『군사연구』 제143집, pp 325-354.
- 이선규, 박진한, 전병주, 장원태, 2011. “기업의 기술역량이 협력 성과와 협력만족도에 미치는 영향: 신뢰의 조절효과”, 한국디지털정책학회, 『디지털융복합연구』, Vol 9(5), pp 175-191.
- 이용탁, 2004, “변혁적 리더십과 직무만족과의 관계에 임파워먼트가 미치는 영향”, 대한경영학회, 『대한경영학회지』, Vol 46, pp. 2139-2160.
- 이우원, 2016. “팀 멘탈 모형과 팀 유능감에 영향을 미치는 변혁적 리더십의 역할”. 『글로벌경영연구』. Vol 28(3), pp 111-130.
- 이재봉, 진성미. 2012. “직업군인의 자기주도적 경력관리가 주관적 경력 성공과 조직

효과성에 미치는 영향- 프로틴 경력 태도 관점의 한·미군 비교-”, 한국국방연구원, 『국방정책연구』, Vol 28(3), pp 145-173.

이종건, 김동호, 2006, “리더십 유형과 인구통계학적 특성이 조직유효성에 미치는 영향: TFT LCD BLU 부품제조기업을 중심으로”, 한국인사조직학회, 『한국인사조직학회, 2006년도 하계통합학술대회 발표논문집』, pp. 51-77.

임효창, 이봉세, 박경규(2006). “조직내 상사-부하간 상호신뢰에 관한 연구”, 대한경영학회, 『대한경영학회지』. VOL19 No3. pp 809-840.

전준수, 조용현, 2007. “물류기업 중심의 기업 간 협력네트워크가 정보공유 및 관계만족에 미치는 영향”, 무역학회, 『무역학회지』, Vol 32(3), pp 221-245.

정기호, 2009. “정보시스템 기업의 상사-구성원 교환관계가 조직신뢰, 상사신뢰, 직무만족에 미치는 영향”, 한국경영교육학회, 『경영교육연구』, Vol 56, pp 271-287.

한주희, 2004. “팀 생산성에 대한 리더-구성원 교환관계의 영향요인: 종단적 연구를 중심으로”, 한국생산성학회, 『생산성 논집』, Vol 18(2), pp 1-20.

### 3. 기타

국방부(2017) 국방개혁 2.0 홈페이지

국방개혁에 관한 법률(제8097호, 06.12.28.제정)

#### 4. 외국문헌

- Archer, D. & Cameron, A. 2013. *Collaborative leadership: building relationship handling conflict and sharing control*, New York: Routledge.
- Avolio, B. J., Jung, D., Murry, W. & Sivasubramaniam. 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 (oo 173-209)*, Greenwich, CT: JAI press.
- Baker, A. C., Jensen, P. J., & Kolb, D. A. 2002. *Conversational learning: an experiential approach to knowledge creation*, Westport, CT: Quorum Books.
- Bass, B. & B. Avolio 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Newbury Park, CA: Sage.
- Blake, R. & Mouton, J. S. 1985. *The managerial grid*, Houston:Gulf.
- Block, P. 1996. *Stewardship: choosing service over self-interest*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Burke, C. S., Fiore, S. M. & Salas, E. 2003. *The role of shared cognition in enabling shared leadership and team adaptability*. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.). *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership* (pp 103-122). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Campbell, J. P. 1977. *The cuttingedge of Leadership: An overview*, Southern Illinois University.
- Clark, J. T. 2008. *Developing collaborative leadership: a study organizational change toward greater collaboration and shared leadership*. Ph. D. Dissertation. Antioch University.
- Coleman. T.S. 1990. *Foundations of Social Theory*, Cambridge, MA, Harvard Business press
- Covey, S. 1989. *The seven habits of highly effective people*, New York: Simon & Schuster.
- . 1990. *Principle centered-leadership*, New York: Simon & Schuster.
- Drath, W. H. & Palus, C. J. 1994, *Making common sense: leadership and meaning-making in a community of practice*, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

- Fegan-Wyles, S. 2018. *Collaborative Leadership for the 2030 Agenda for Sustainable Development: What is collaboration? United National Institute for training and Research 15-17*. May. Palais des Nations, Geneva, Switzerland.
- Fiedler, F. E. 1967. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fieldler, A. M., 1993. "The Effect of Vision Conference on Employee Empowerment, Commitment, Satisfaction and Performance". Ph. D. Dissertation. Florida International University. 1993. 96-99.
- Fletcher, J. K. & Käufer, K. 2003. *Shared leadership: paradox and possibility*. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: reframing the how and whys of leadership*(pp 21-47). Thousand Oaks, CA: Sage.
- French, J. P. R. Jr. & Raven, B. 1960. *The bases of social power*, In D. Cartwright and A. Zander (Eds.), *Group dynamics*, pp 607-623. New York: Harper and Row.
- Goleman, D. 1995. *Emotional intelligence*, New York: Bantam Books.
- Graen, G. B. 2006. *To share or not to share leadership: new LMX-MMX network leadership or charismatic leadership on creative projects*. In G. B. Graen & J. A. Graen (Eds.) *Sharing network leadership* (pp 25-36). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Gray, B. Ren, H., Susman, G. 2007. *Brokers' roles as boundary spanners in knowledge intensive teams*. Working paper, Center for Research in conflict and negotiation and center for the management of technological and organizational change, smeal college of business administration Pennsylvania State University.
- Gutierrez, L.M., Parsons, R.J., & Cox, E.O. 1998. *Empowerment in social work practice*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Hall, D. T. 1996a. *Long live th career: a relational approach*. In D. T. Hall et al. (eds.), *The career is dead-ling live the career*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Hoppock, R. 1935. *Job satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- Hurley, T. J. 2017. *Collaborative leadership: engaging collaborative intelligence to achieve results across organizational boundaries*. Oxford Leadership.
- Katz, D. & Kahn, R. L. 1978. *The social psychology of organizations, 2<sup>nd</sup> Ed.*, New York: John Wiley.

- Kinlaw, D. C., 1995. *The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence*, Hampshire: Gower, pp. 65-67.
- Marshak, R. J. & Katz, J. H. 2001. *Keys to unlocking covert processes*, OD Practitioner, 33(2), p 109.
- McLagan, P. & Nel, C. 1995. *The age of participation: new governance for the workplace and the world*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Nair, K. 1996. *A higher standard of leadership*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Nunnally, J.C 1978. *Psychometric theory second Edition New York* : McGraw-Hall.
- Pearce, C. L. & Sims, J. 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, pp. 172-197.
- Pearce, C. L. & Conger, J. A. 2003. *Shared leadership: reframing the hows and why soft leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Raelin, J. 2003. *Creating leaderful organizations: how to bring out leadership in everyone*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Rubin, H. 2009. *Collaborative leadership: developing effective partnership for communities and schools*. 2<sup>nd</sup> Ed. California: Corwin.
- Sadler, P. 2003. *Leadership 2nd ed* Great Britain and the United States: Kogan Page.
- Singley, C. J. & Sweeney, S. E. 1998. *In League with each other, the theory and practice of feminist collaboration*. In E.G. Peck and J.S. Mink (Eds.), *Common ground, feminist collaboration in the academy* (pp. 63-80). Albany, NY: State University of New York Press.
- Stogdill, R.M. 1974. *Handbook of Leadership NY*: The free press.
- Walker, S. F., & Marr, J. W. 2001. *Stakeholder power: a winning plan for building stakeholder commitment and driving corporate growth*, Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Yukl, G. A. 1998. *Leadership in organizations 4<sup>th</sup> ed*, Enbland Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. 2005, *Leadership in organizations 6<sup>th</sup> ed*, prentice-Hall INC.



- Allen, N. J. & Meyer, J. P. ,1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Elsevier Science B.V., Amsterdam, Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Bandura A. Vandura, 1982. "Self-efficacy, mechanism in human agency". *American Psychological Association, American Psychologist*, Vol.37, 1982, pp. 122-147.
- Bandura, A., & Wood, R. 1989. Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision-making. *American Psychological Association, Journal of Personality and Social Psychology*, 56, pp. 805-814.
- Barker, J. R. 1993. Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams, *Edward Elgar Publishing LTD, Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 408-437.
- Bass, B. M. 2000. The future of leadership in learning organizations. *Baker College Center For Graduate Studies, Journal of Leadership Studies*, 7, pp. 18-40.
- Boudreau, J. W., Boswell, W. R., & Judge, T. A. 2001. Effects of personality on executive career success in the United States and Europe. *Academic Press, Journal of Vocational Behavior*, 58(1), pp. 53-81.
- Burke, C. S., K. C. Stagl, C. Klein, G.F. Goodwin, E. Salas, & Halpin, S. M. 2006. "What type of leadership behaviors are functional in teams?," *Elsevier Science B.V., Amsterdam, Leadership Quarterly*, 17(3), pp. 288-307.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N., 1988. The Empowerment process: Integrating theory and practice, *Academy of Management, Academy of Management Review*, 13(3), pp. 471-482.
- Devos, G., Tuytens, M. & Hulpia, H.(2014). Teachers' Organizational Commitment: Examining the Mediating Effects of Distributed Leadership. *University Of Chicago Press, American Journal of Education*, 120 (2), pp. 205-231.
- Duchon, D. S., Green, G. & Taber, T. D. 1986. Vertical dyad linkage: a longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences, *American Psychological Association, Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 56-60.
- Edmondson, A. C. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Edward Elgar Publishing LTD, Administrative Science Quarterly*, 44, pp. 350-383.

- Fleishman, E. A. 1953. The description of supervisory behavior, American Psychological Association, *Journal of applied psychology*, 37, pp. 1-6.
- Foster-Fishman, P. G., Berkowitz, S. L., Lounsbury, D. W., Jacobson, S., & Allen, N. A. 2001. Building collaborative capacity in community coalitions: a review and integrative framework. *Springer Science + Business Media, American Journal of Community Psychology*, 29(2), pp. 241-261.
- Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. 2006. A framework for understanding collective leadership: the selective utilization of leader and team expertise within networks, *Elsevier Science B.V., Amsterdam, The Leadership Quarterly*, 20, pp. 933-958.
- Getha-Talyor, H. 2008. Identifying collaborative competencies, *Review of public personnel administration*, 28(2), pp. 103-119.
- Glew, D.J., O' Learly-Kelley, A.M., Friggin, R.W. & Van Fleet, D.D. 1995. Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis. *JAI Press INC, Journal of Management*, 21(3), pp. 395-421.
- Graen, G. B. & Scandura, C. A. 1987. Toward a psychology of dynamic organizing, *JAI Press INC, Research in Organizational Behavior*, 9, pp. 175-208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. 1991. The transformation of work group professionals into self-managing and partially self-designing contributors: toward a theory of leadership-making, *M E SHARPE INC, Journal of Management System*, 3(3), pp. 33-48.
- 1995. Relationship based approach to leadership- development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years- applying a multidomain perspective. *Elsevier Science B.V., Amsterdam, The Leadership Quarterly*, 6, pp. 219-247.
- Gray, B., 2008. Enhancing transdisciplinary research through collaborative leadership, Elsevier, *American Journal of Preventive Medicine*, 35(2S), pp. s124-s132.
- Grint, K. 2005. Problems, problems, problems: the social construction of leadership, *Sage Publications, Human Relations*, 58, pp. 1467-1494.
- Hackman, J. R. & Lawler, E. E., 1971. "Employee Reactions To Job Characteristics", *American psychological Association, Journal of Applied Psychology Monograph*. Vol 55 No3, pp.259-286.

- House, R. & Mitchell, T. 1974. Path-goal theory of leadership, *Journal of Contemporary Business*, 3(Autumn), pp. 81-97.
- Hulpia, H., Devos, G. & Van Keer, H.(2011). The Relation Between School Leadership From a Distributed Perspective and Teachers' Organizational Commitment: Examining the Source of the Leadership Function. *Sage Publications, Educational Administration Quarterly*. 47.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C., 1999. "Psychological empowerment as a multidimensional construct : A test of construct validity", *Sage Publications, Educational and Psychological Measurement*, 59(1), pp. 127-142.
- Little, B. & Little, P. 2006. Employee engagement: conceptual issues, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10, pp. 111-120.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment, *Elsevier Science B.V., Amsterdam. Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89.
- Mishra, A. K. & Spreitzer, G. M. 1998. Explaining how survivors respond to downsizing: the role of trust, Empowerment justice, and work redesign. *Academy Of Management, The Academy of Management Review*, pp. 567-588.
- Mitcheel, T. R., Smyser, C. M., & Weed, S. E., 1997. "Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction" , *Academy Of Management. Academy of Management Journal*, Vol. 18(3), 1997, pp. 623-631.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L.W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Academic Press, Journal of Vocational Behavior*, 14(2), pp. 224-247.
- Politis, J. D. 2003. The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance, *Emerald Group Publishing limited, Journal of Knowledge Management*, 7(5), pp. 55-66.
- Porter, L. W., W. J. Crampon, et al. 1976. "Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study\* 1." *Organizational Behavior and Human Performance* 15(1): pp. 87-98.
- Puffer. S. M., 1987, Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior and work performance

- among Commission Salespeople, *American psychological Association, Journal of Applied Psychology*, p. 72.
- Raelin, J. 2001. Public reflection as the basis for learning, *Sage Publications, Management Learning*, 32(1), pp. 11-30.
- Raelin, J. 2006. Does action learning promote collaborative leadership?, *Academy of Management , Academy of Management Learning & Education*, 5(2), pp. 152-168.
- Russell, R. F. 2000. Exploring the values and attributes of servant leaders, *Dissertation abstracts International*, 61(12), p. 5846.
- Scandura, T. A. & Graen, G. B. 1984. Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention, *American psychological Association, Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 428-436.
- Scholte, B. 1989. Cultural anthropology's literary turn: a philosophical and political. *Sage Publications, Critique of anthropology*, 9(3), pp. 81-89.
- Seers, A. & Graen, G. B. 1984. The dual attachment concept: a longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader-member exchange, *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, pp. 283-306.
- Spreitzer, G. M. 1995. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation, *Academy of Management, Academy of Management Journal*, 38(5), pp. 1442-1465.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. 1958. How to choose a leadership pattern, *Harvard Business Review, Harvard Business Review*, 36(2), pp. 95-101.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. 1990. Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management, Academy of Management Review*, 15(4), pp. 666-681.
- Tyler, T. R. & Lind, E. A. 1992. A relational model of authority in groups, *Academic Press INC LTD, Advances in Experimental Social Psychology*, 25, pp. 115-192.
- United States Army, 1985. *Military Leadership*.

## 설 문 지

바쁘신 업무중에도 이렇게 설문에 응해 주신데 대해 진심으로 감사드립니다.

이 설문지는 협력적리더십이 조직유효성에 미치는 영향을 연구하기 위하여 작성하였습니다. 귀하께서 응답하신 내용은 철저히 비밀이 보장되며 오로지 순수 연구목적만을 위하여 사용될 것입니다.

설문에 협조하여 주신데 대하여 다시 한번 감사드리며 설문과 관련하여 궁금한 사항이 있으시면 아래의 연락처로 문의하여 주시기 바랍니다.

귀하와 귀하부대의 무운 건승을 기원합니다.

2018. 8월 5

지도교수 : 한국해양대학교 국제무역경제학부 교수 김재봉  
연구자 : 한국해양대학교 대학원 해양안보정책 박사과정 박성찬

1. 귀하의 생각이 일치하는 곳에 체크해주시시오.

순번	내 용	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보 통 이 다	그 렇 다	매우 그렇 다
1	나의 상관은 어려운 상황이 닥치면 술선수범해서 해결한다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 상관은 약속한 사항은 반드시 지킨다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 상관은 우리부대가 협동·단결하는데 반드시 필요한 사람이다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 상관은 부하들을 속이면서 자신의 이익을 챙기지 않는다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 상관은 부하들과 수시로 의견을 나눈다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 상관은 필요한 정보를 부하들에게 신속하게 전달해준다.	①	②	③	④	⑤
7	부대원들의 업무상 애로사항이 지휘부에 잘 전달된다.	①	②	③	④	⑤
8	나의 부대는 서로 허심탄회하게 소통할 수 있는 분위기가 조성 되어 있다.	①	②	③	④	⑤
9	내가 하고 있는 일은 나에게 있어서 매우 가치있는 일이다..	①	②	③	④	⑤
10	내가 하고 있는 일은 나의 목표달성에 매우 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 업무를 수행하는데 필요한 기본적 지식과 기술을 겸비하고 있다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 주어진 업무를 스스로 추진하여 목표를 달성할 자신이 있다.	①	②	③	④	⑤
13	나는 주어진 업무를 완벽히 처리할 수 있는 능력을 갖고 있다고 확신한다.	①	②	③	④	⑤
14	내가 하고 있는 일은 개인적으로 나에게 매우 중요하고 의미가 있는 일이다.	①	②	③	④	⑤
15	내가 맡고 있는 일은 우리 부서 업무중에서 중요한 업무이다.	①	②	③	④	⑤
16	나는 어려운 업무도 상관의 도움없이 성공적으로 수행할 수 있는 능력이 있다	①	②	③	④	⑤
순번	내 용	전혀 그렇	그렇 지	보 통	그 렇	매우 그렇

		지 않다	않다	이 다	다	다
17	나는 업무를 어떻게 처리할 것인가를 스스로 결정할 권한을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
18	나는 우리 부서의 업무추진 방향 선정시 상당한 영향력을 행사한다.	①	②	③	④	⑤
19	나는 업무를 수행할 때 창의적인 방법을 적용할 수 있는 재량권을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
20	우리 부서에서 일어나는 일은 내가 어떻게 하느냐에 따라 크게 영향을 받는다.	①	②	③	④	⑤
21	나는 우리 부서의 목표달성에 많은 영향을 미치고 있다.	①	②	③	④	⑤
22	내가 수행하고 있는 업무의 달성목표를 스스로 결정할 수 있는 권한이 있다.	①	②	③	④	⑤
23	나는 우리 부서에서 이루어지는 여러 결정에 상당한 영향력을 행사한다.	①	②	③	④	⑤
24	나는 업무수행시 적합한 방법과 행동을 스스로 선택할 수 있는 권한이 있다.	①	②	③	④	⑤
25	나는 나에게 부여된 업무량에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
26	나는 내가 근무하는 환경에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
27	나는 일을 통해 얻는 성취감에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
28	나는 업무수행능력을 인정받는 정도에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
29	나는 내 직업의 안정성에 대하여 만족한다.	①	②	③	④	⑤
30	나는 나와 내 전우들과의 관계에 대하여 만족한다.	①	②	③	④	⑤

순번	내 용	전혀 그렇	그렇 지	보 통	그 렇	매우 그렇
----	-----	----------	---------	--------	--------	----------

		지 않다	않다	이 다	다	다
31	나는 우리부대의 문제를 내 자신의 문제와 동일하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
32	우리 부대는 나의 충성을 필요로 한다.	①	②	③	④	⑤
33	나는 우리부대에 강한 소속감을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
34	나는 정년(연금수혜시기 이후)까지 해군에 근무하고 싶다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음은 인구통계적 특성에 관한 질문입니다. 해당되는 번호에 체크해주시면 되겠습니다.

순번	구 분	내 용
1	당신의 계급은?	①영관장교 ② 위관장교 ③준사관 ④원상사 ⑤중하사
2	당신이 속한 부대는?	① 함정 ② 육상부대
3	당신의 성(性)은?	① 남성 ② 여성
4	당신의 학력은?	① 고졸 ② 초대졸 ③ 대학졸 ④ 대학원졸
5	당신의 연령(나이)은?	( )세
6	당신의 근속연수는?	① 3년미만 ② 3 ~ 5년 ③ 6 ~ 10년 ④ 11 ~ 20년 ⑤ 21 ~ 30년 ⑥ 30년이상
7	현보직 근무기간은?	① 6개월미만 ② 6 ~ 12개월 ③ 13 ~ 18개월 ④ 19 ~ 24개월 ⑤ 25 ~ 36개월 ⑥ 3년이상