

A Study on the Effects of the Navy's Collaborative Leadership on Organizational Effectiveness

Seong Chan Park^{1#}, Jae Bong Kim^{2*}

¹ ADD PO Box 18 Jinhae Post office, Jinhae Gu, ChangWon City, Gyeong Sang Namdo, Korea

² Division of International Trade and Economics, Korea Maritime and Ocean University, 727 Taejong-ro, Yeongdo-Gu, Busan, 606-791, Korea

Abstract

The purpose of this study is to analyze the effects of collaborative leadership on organizational effectiveness (job satisfaction, organizational commitment) in naval organizations and to analyze empirically the factors affecting organizational effectiveness. The subordinate factors of collaborative leadership were identified as procedural cooperation, cognitive cooperation, and structural cooperation. The surveys were conducted among the naval officers in C City. As a result of the reliability analysis, validity analysis and stepwise multiple regression analysis of the data obtained through the questionnaire, it was confirmed that collaborative leadership had a positive effect on organizational effectiveness. This study suggests that the findings of this research should be reflected in further research and education on naval leadership. This study contributes to the literature by confirming not just a concept but also the components of the cooperative leadership and analyzing empirically the cooperative leadership suitable for naval applications in South Korea.

Key words: collaborative leadership, organizational effectiveness

1. 서론

과거의 리더십은 리더 개인의 리더십 발휘에 의한 영향력에 조직의 목표달성이 주로 의존하는 개인적 리더십을 강조하였다면 오늘날에는 특정가치와 기능을 중심으로 형성된 팀의 팀원들에게 권한과 지식과 기술이 공유된 팀리더십을 강조하고 있다(U.S ARMY Leadership, 1985). 경영현장에서도 급변하는 환경에 신속하게 대응하기 위해 조직 내의 팀 중요성이 관심

을 받고 있고 팀원들의 잠재력을 이끌어 내는 팀 리더십의 중요성 또한 강조되고 있다(Ahn, 2011) 이러한 팀을 이끄는 리더의 속성은 리더에게만 강력하게 집중되는 과거의 리더십과는 달리 리더역할을 공동으로 수행하는 공유되거나 분산된 리더십이 필요하다(Katzenbach & Smith, 1993; Northouse, 2010).

오늘날의 전장은 지휘통제체계의 발달과 기동성의 증가로 전장의 광역화, 전장관리의 자동화와 실시간 정보공유로 작전활동 소요시간이 급속하게 단축되었

The 1st author: Seong Chan Park, Tel. +82-55-540-6807, Fax. +82-55-542-3737, e-mail. joseph0915@hanmail.net

* Corresponding author: Jae Bong Kim, Tel. +82-51-410-4406, e-mail. kjb@kmou.ac.kr

다. 다차원의 공간(수상, 수중, 공중, 지상, 사이버)은 불확실성이 높고 고려해야 할 요소는 점차 증가하여 지휘관은 모든 상황에 일일이 지시하고 조치하기 어려워지며 독단적으로 결정하는 것이 제한된다. 초수평선 가시권 밖에서 주로 이루어지는 해군작전은 전통적으로 네트워크 체제화 전장기능 및 각 제대간의 협동교전능력이 특별히 중요시된다. 해군의 함정은 복합적인 무기체제로 구성되어있으며 전문화된 기능과 역할을 수행하는 다양한 부서와 인원으로 복잡하게 구성되어있다. 따라서 함정운영 또한 다양한 전문적 직능체계의 유기적 협력에 의해서만 성공적일 수 있다(NETC collaborative leadership, 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 제대간 노력을 통합하고 화합하여 조직의 목표를 달성하는 것이 중요하다. 해군이 매사에 강한 협력의지를 바탕으로 임무수행을 해야하는 이유이다.

과거부터 자전적 임무수행, 분권화된 지휘체계를 권장하고 발전시켜 왔으며, 모든 지휘관이 주어진 권한 내에서 주도적, 창의적으로 임무를 수행하도록 독려하는 임무형지휘를 지금까지 발전시켜오고 있다(Kim, 2018). 그러나 임무형지휘는 해군의 작전·근무 환경에 맞게 이론적으로 정립되지 않았으므로 이를 해군에 그대로 적용시키기에는 다소 제한이 된다.

해군조직의 특성과 정보화·과학화로 불확실한 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.

그러므로 해군의 특성을 적용한 협력적리더십의 효과성을 실증하는 연구가 매우 필요하지만 협력적리더십과 관련한 연구는 국내외에서 찾아보기 어렵다. 따라서 본 연구의 목적은 해군조직에서 협력적리더십이 조직유효성에 미치는 영향을 실증적으로 검증하여 해군 리더십의 연구와 교육에 정책적 함의를 제공하는 것이다.

II. 이론적배경 및 구성요소

1. 협력적리더십의 개념 및 구성요소

1) 협력적리더십 개념

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. 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.

현재까지 협력적리더십은 국내에서 거의 연구되지 않았고 하나의 합의된 정의는 없으며 연구하는 학자마다 다양한 정의와 특성을 제시하고 있다. NETC(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.

선행연구를 통해 협력적리더십을 살펴본 결과 국

내외 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) 협력적리더십 구성요소

(1) 절차적협력

협력적리더십에서 절차적인 측면은 팀 구성원 간의 생산적인 상호작용을 위한 활동을 포함한다. 팀내의 성공적인 협력을 위해서는 여러 조직의 구성원들 간 대인관계기술이 요구된다(Gray, 2008). 절차적인 협력의 구체적인 사례는 회의를 계획하는 것, 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, 2007). 협력적리더십은 조직의 목표달성을 위해 다양한 분야의 구성원이 팀으로서 협업을 이루기 위하여 리더와 구성원이 공유하는 리더십이라고 볼 때, 핵심개념은 신뢰와 의사소통이라 할 수 있다(Bae & Min, 2006).

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

의사소통(communication)은 조직 구성원들 간에 일어나는 메시지의 전달이나 정보를 교환하는 모든 과정을 의미한다. 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(Kang, 2002).

군 조직에서 의사소통은 상·하급자, 동료간의 자유로운 소통을 통해 상호신뢰를 강화시켜 주며 상급자의 의도를 정확하게 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 스스로없이 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 갖게 하고, 부하 스스로가 상관의 입장에서 생각하고 행동하게 할 뿐만 아니라 상관의 의도를 자발적으로 구현하려고 노력하게 하는 동기를 부여해 준다. 자유로운 의사소통은 상급지휘관의 의도를 정확하게 인식시켜 주는 계기가 됨은 물론 합리적인 의사결정과 효율적인 업무수행을 가능하게 한다 (Kim, 2018).

(2) 인지적협력

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). 구성원 스스로 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, & Velthouse,

1990).

의미성은 업무의 선택과 목표의 선택, 과업수행의 노력과 지속성에 영향을 줌으로써 과업성공에 긍정적 영향을 준다. 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 준다(Park, et. al., 2012). 의미성은 현재 자신이 맡고 있는 업무의 영향력뿐만 아니라 자신이 비공식적으로 조직에서 담당하고 있는 역할이나 공식적으로 맡고 있는 직위와 관련하여 수행하는 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, 자아실현의 욕구를 충족시킬 수 있으므로 자신의 업무에 흥미를 느끼게 되어 자아몰입 등이 발생할 수 있다(Kim, 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. Kinlaw(1995)는 역량을 능력과 동일한 개념으로 제시하였다.

(3) 구조적협력

협력적리더십의 구조적인 측면은 조직에서 영향력이 적은 구성원에게 다양한 정보를 제공하고 정보교환의 기회를 증대시킴으로써 조직 내에서의 역할에 맞는 영향력을 갖출 수 있도록 하는 것이다(Gray, 2008). 자기결정력(Self-determination)은 자신의 미래에 대한 인식을 포함한 목표설정과 관여하는 힘으로 주변의 환경으로부터 자신을 돌볼 수 있는 힘을 가진 자아를 의미한다.

자기 결정력은 개인이 자신의 행위를 제어하고 자기에게 주어진 업무를 스스로의 결정에 의해 선택하는 것에 대한 개인의 인식을 의미하며, 작업을 수행하

기 위한 방법, 시기, 시행 등을 스스로 결정할 수 있는 자율성에 관한 것이다. 그리고 성과기대는 주어진 행동이 확실한 성과를 유도할 것이라는 측면을 말한다. 따라서 구성원들에게 가치 있는 보상에 대한 욕구를 불러일으켜 노력을 하고자 하는 동기부여를 하는 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 자율성과 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. 영향력은 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).

군조직은 강력하고 철저한 권위주의적 계급구조에 의한 명령체계 조직으로서 계급에 따른 임무 범위가 명확하고 권위에 따라 모든 하급자는 상급자의 통제와 감독을 받게 된다(Ryu, 2017).

2. 협력적리더십 선행연구

협력적리더십에 관한 연구는 외국에서 일부 진행되고 있는데 국내에서는 해군리더십센터에서 개념을 연구하고 행정학계에서 이루어진 소수의 연구를 제외하고는 그 연구성과가 거의 없는 실정이다. 협력(Collaboration)은 창의력을 공유하는 과정으로 근원적 가정, 가치관 및 경험 등의 지적인 노력을 통한 공동의 협동이 필요하다(Singley & Sweeney, 1998). 협력은 리더가 관계를 구축하고 갈등을 처리하며 통제를 공유할 수 있게 한다(Archer & Cameron, 2013).

협력과 권한위임의 필요성을 보면 조직 내 신뢰와 의사소통, 협력의 수준은 상호 밀접하게 연관되어 있

으며 공동체 정신, 공유된 가치, 공동의 목적달성을 위한 조직 환경을 조성하는데 필수적이다(Covey, 1989).

Goleman(1995)은 협력적인 리더는 구성원들과 “신뢰, 존경과 헌신”을 통해 상호적인 합의를 위해 시간을 사용한다는 것을 발견하였다. 이러한 리더십은 수평적 관점에서 조직의 구성원들이 헌신하고 응집할 수 있도록 하는 능력이 있다(Sadler, 2003).

협력적리더십의 핵심역량은 갈등 해결능력, 의사소통 기술, 타인의 관점을 이해하는 능력이라고 하였다(Foster-Fishman, *et. al.*, 2001).

Getha-Taylor(2008)는 협력적리더십 역량모델을 통해 대인관계 이해, 권한위임과 조정, 팀 리더십을 3가지 핵심역량으로 구분하였다.

Rubin Hank(2009)은 협력적리더십은 리더의 의사소통방식과 같은 행위의 개인적인 측면과 협동적인 관계를 지지하는 환경적 측면이 핵심개념이라고 설명하였다. Fegan-Wyles(2018)는 협력적리더십을 효과적인 행위와 기술을 목표를 공유하고 포괄적이고 개방적인 환경을 조성하며 개인적으로 책임감을 가지는 것이라고 하였다.

성공적인 협력적리더십을 발휘하기 위해서는 비판적으로 의사소통을 하지 않는 협동적이고 개방적 지지적 환경을 조성해야 한다(Marshak & Katz, 2001). Raelin(2003)은 공유적 리더십 모델을 바탕으로 협력적리더십에 대한 4가지 관점을 제시하였는데, 그것은 동시성(concurrent), 집합적(collective), 상호적(mutual), 동정적(compassionate)이다.

Navy Leadership Center(2017)에서 연구한 협력적리더십의 하위차원은 세가지로 정리할 수 있다. 첫 번째 신뢰형성이다. 리더는 솔선수범해야 한다. 두 번째는 수평적 소통이다. 개방된 마음으로 부하들의 말을 경청해야 한다. 세 번째는 권한위임이다. 부하와 참모들의 전문성을 인정하고 적극 활용해야 한다.

협력적리더십이라는 용어의 사용은 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, *et. al.*, 2006; Little & Little, 2006). 본 연구의 특성은 그 동안 기업을 대상으로 연구해온 협력적리더십을 해군조직을 대상으로 조직유효성에 미치는 영향에 대해 최초로 연구한 것이다.

3. 조직유효성의 개념 및 구성요소

1) 조직유효성 개념

Mowday, *et. al.*, (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. 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 태도변수가 조직유효성 변수로 많이 사용되고 있으므로(Park, 2006; Yeo & Choi, 2008) 본 연구에서도 직무만족과 조직몰입을 조직유효성의 평가지표로 사용하고자 한다.

2) 조직유효성의 구성요소

(1) 직무만족

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.



Figure 1. Research model

(2) 조직몰입

조직몰입이란 한 집단의 구성원들이 서로를 신뢰하고 집단의 일원이라는 것에 자부심을 느끼며 집단 속에서 지속적으로 존재하고 싶어하는 것으로 유사한 용어로는 응집력이 있다.

III. 자료수집 및 분석방법

1. 자료수집

본 연구의 표본추출은 C시에 위치한 해군부대의 간부들을 대상으로 하였다. 표본추출방법은 비확률표본추출방법 중 편의추출법을 사용하였다. 편의추출법은 접근이 가장 용이하고 쉽게 응답을 얻어낼 수 있는 대상들을 위주로 표본을 추출하는 방법으로 임의추출법이라고도 한다. 연구자가 방문 설문조사를 2018년 8월 10일부터 31일까지 실시하였다. 총 13개 부대에 설문지 610부를 배포하여 591부가 회수되었고 그중 588부의 유효설문지를 가지고 실증분석하였다. 본 설문조사 전에 선행문헌을 고찰하여 연구자가 구성한 설문지를 전문가 집단에게 보내어 내용 타당도를 검증받았다. 예비조사용 설문지를 가지고 일개 부대의 장교 및 부사관 33명을 대상으로 예비조사를 실시하여 문항과 문구 등을 조정하였다. 설문조사는 연구자가 부대를 방문하여 연구의 취지를 설명한 후 실시 하였다. 설문지는 총 591부를 회수하여 미응답한 3부를 제외한 588부(96.4%)를 분석하였고, 설문지의 응답이 누락된 항목은 결측치 처리하여 분석에 포함하였다.

2. 연구모형

본 연구에서는 협력적리더십(절차적협력, 인지적협력, 구조적협력)이 조직유효성에 미치는 영향을 실증분석하기 위해 <Figure 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

1) 협력적리더십

리더십 연구에서 협력적리더십과 조직유효성 간의 관계에 대해서는 체계적인 연구가 미흡하다. 구성원들이 인지하는 리더-구성원의 교환관계 수준은 구성원의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 알려져 있다(Seers & Graen, 1984; Park & Lee, 2001; Sim, et. al., 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 개인의 이익을 추구하는 과정에서 발생되며, 비용이 이익을 초과하지 않는 한 교환관계를 유지하고자 한다(Tyler & Lind, 1992). 사회적 관점의 교환관계는 교환의 가치나 시기가 불명확하고 단기적으로 자신의 공헌에 대한 보상이 주어지지 않아도 장기적으로 보상에 대한 기대감을 형성하는 관계이다(Han, 2004). 즉 리더의 정책을 신뢰하고 관심을 가지는 내집단과 리더와의 공식적인 거래 관계를 형성하는 외집단과의 조직유효성에는 차이가 있다(Duchon, et. al., 1986).

협력에 기반한 관계는 불확실성을 극복하고 문제 해결에 긍정적 영향을 주고, 팀 구성원간의 직무만족에도 긍정적인 영향을 미친다(Jeon & Cho, 2007). Son & Han, (2003)은 서비스 프로세스 실현을 위한 협력적 조직 환경은 구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였고, Lee, et. al., (2011) dms 협력을 통해 전반적인 성과가 개선됨으로 인하여 구성원은 조직내 직무에 만족하게 된다고 주장하였다.

리더와 부하의 관계에 근거한 리더십은 조직에 대한 헌신으로 높은 업무성과와 조직몰입을 유도하였다

(Graen & Uhl-Bien, 1991). Lashiner, *et. al.*, (2007)는 간호조직에서 리더와 부하간의 관계에 기반한 리더십은 구성원의 임파워먼트를 증가시키고 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였고, Heo & Byeon(2007)은 관계에 기반한 리더십의 정도가 높은 조직의 임파워먼트는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다.

협력적 리더십은 Yang & Ryu, (2016)가 개발한 한국형 임무형지휘척도와 Rubin(1991), Park & Yang, (2008), Park(2012)의 연구를 참조하여 연구자가 수정·보완한 24문항으로 작성하였다.

(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 Yang & Ryu, (2016)가 개발한 한국형 임무형지휘척도를 활용하였다. 의사소통의 측정 도구는 Yang & Ryu, (2016)가 개발한 한국형 임무형지휘척도에서 1문항을 Lee(2013)와 Rubin(1991), Park(2007), Park(2012)의 연구를 참조하여 활용한 설문에서 3개 문항을 활용하였다. 술선수법, 약속준수, 정보전달, 의견교환여부, 애로사항 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, & Velthouse, 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.

2) 조직 유효성

조직유효성의 개념과 측정방법에 대해서는 많은 논의가 있었으나 일치된 견해는 없다. 다만 조직유효성이 직무만족과 조직몰입 등과 같은 태도적인 측면과 혁신적 행동, 친조직 행동과 같은 행동적 측면을 내포하는 개념이라는데 대해서는 이견이 없다(Nam, 2012). 조직유효성은 조직 또는 조직구성원들이 효율적인 조직의 운영에 필요한 것으로 인정되는 평가 기준을 조직의 목표에 어느 정도 맞추고 있는지를 보여주는 지표라고 할 수 있다(Wang, 2012).

조직유효성에 관한 연구에서는 직무만족, 조직몰입 같은 조직구성원의 태도변수가 조직유효성 변수로 많이 사용되고 있으므로(Park, 2006; Yeo & Choi, 2008) 본 연구에서도 직무만족과 조직몰입을 조직유효성의 평가지표로 사용하고자 한다.

조직유효성 중에서 직무 만족은 미네소타(Minnesota) 직무만족도 평가지표를 Han(2010), Kim(2011)이 번안한 직무만족 측정도구를 연구자가 수정·보완한 6문항(업무량, 근무환경, 성취감, 업무수행능력 인정, 직업의 안정성, 동료와의 관계)으로 측정하였다. 조직몰입은 Meyer & Allen, (1991)이 개발한 다차원성 조직몰입 도구를 Han(2010)과 Kim(2011)이 번안한 조직몰입 측정 도구를 연구자가 수정·보완한 4문항(부대 문제를 자신의 문제로 동일시, 충성요구, 소속감, 이직의도 여부)으로 구성하였다. 각 문항은 '전혀 그렇지 않다' 1점에서 '매우 그렇다' 5점까지의 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3. 가설설정

본 연구에서 협력적리더십과 조직유효성에 관한

선행연구를 검토한 후 연구모형의 타당성을 검증하기 위하여 두 변수 사이의 영향력에 대한 연구가설을 설정하고자 한다. 협력적 리더십과 직무만족간에, 협력적 리더십과 조직몰입간에 직접적 관계를 탐색한 연구가 드물었다. 따라서 유사한 변수를 연구한 선행연구를 토대로 가설을 설정하였다.

1) 협력적리더십은 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.

절차적협력이 포함하고 있는 신뢰, 의사소통, 인지적협력인 의미, 역량, 구조적협력인 영향력, 자기결정력이 직무만족에 영향을 미친다는 Jeong(2009); Lim, et. al., (2006); Spreitzer(1995)의 선행연구를 바탕으로 하여 가설을 설정하였다.

2) 협력적리더십은 조직몰입도에 영향을 미칠 것이다.

절차적협력이 포함하고 있는 신뢰, 의사소통, 인지적협력인 의미, 역량, 구조적협력인 영향력, 자기결정력이 조직몰입에 영향을 미친다는 Kim(1999); Chae & Yoon, (2009); Lee(2008); Ha & Choi, (2009)의 선행연구를 바탕으로 하여 가설을 설정하였다.

IV. 실증분석 결과

1. 분석방법

수집된 연구자료의 통계분석을 위하여 SPSS 24.0 win 프로그램을 이용하였다. 종속변수는 조직 유효성의 하위요인에 대한 요인분석 후에 요인점수를 변수로 저장한 직무만족과 조직몰입의 2개 요인점수로 단계적 다중회귀분석(stepwise multiple regression)을 실시하였다.

1) 타당성 검증

(1) 내용 타당도 검증

본 연구에서 선행연구를 통해 도출된 문항에 대한 내용타당도 검증을 실시하였다. 전문가의 구성은 3인 이상 10인 이하가 적절하다는 Lynn(1986)의 기준에 따

라 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 의미 전달이 모호한 1번과 9번 문항의 어휘, 조사 등의 수정을 통해 의미전달을 명확히 하려고 노력하였다.

(2) 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 정년까

지 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.

(3) 구성 타당도 검증

구성 타당도를 검증하기 위해 탐색적 요인분석(Exploratory factor analysis)을 실시하였다. 탐색적 요

인분석은 요인에 대한 특별한 가정 없이 요인에 대한 특성을 탐색하는 과정으로 기존의 문항보다 작은 요인으로 차원을 축소시켜 상호관계를 파악하는 것을 의미한다(Heo, 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(Lee, 2010).

Table 1. Collaborative leadership verification of construct validity

ITEM	Factor Load			commonality
	Factor1	Factor2	Factor3	
1. My supervisor takes the initiative in solving the difficult situation.	.865	.139	.262	.836
2. My supervisor must keep the promise.	.834	.204	.170	.826
3. My supervisor is a person who is necessary for our troops to cooperate.	.873	.279	.200	.867
4. My supervisor does not take care of his interests while deceiving his men.	.736	.156	.293	.863
5. My supervisor shares opinions with his staff from time to time.	.838	.276	.236	.816
6. My Correspondent quickly communicates the necessary information to my subordinates.	.817	.342	.236	.810
7. Difficulties in the work of the troops are communicated to the command.	.823	.303	.237	.813
8. My troops are in an atmosphere where they can communicate with each other in a relaxed manner.	.821	.248	.202	.829
9. What I am doing is very valuable to me.	.207	.642	.149	.714
10. What I am doing is very helpful in achieving my goals.	.260	.638	.245	.726
11. I have basic knowledge and skills that I need to do my job.	.240	.810	.290	.761
12. I am confident that I will be able to achieve my goals by working on my own tasks.	.206	.811	.206	.788
13. I am confident that I have the ability to handle a given task perfectly.	.252	.815	.278	.815
14. What I am doing is very important and meaningful to me personally.	.301	.693	.266	.747
15. What I am doing is an important task in our department.	.283	.681	.295	.690
16. I have the ability to successfully perform difficult tasks without the help of my supervisor.	.291	.670	.387	.694
17. I have the authority to decide for myself how to handle my work.	.202	.205	.694	.715
18. I have a considerable influence in selecting the direction of our department's work	.253	.225	.827	.826
19. I have the discretion to apply creative methods when performing tasks.	.203	.246	.835	.823
20. What happens in our department is heavily influenced by how I do it.	.413	.312	.845	.801
21. I have a lot of influence on the achievement of our department's goals.	.116	.462	.795	.793
22. I have the authority to decide for myself what goals I am doing.	.321	.323	.815	.800
23. I have a considerable influence on the decisions made in our department.	.516	.284	.888	.860
24. I have the right to choose my own methods and behaviors in my work.	.489	.244	.781	.793
Eigenvalue	6.877	6.559	5.370	
Description dispersion	28.653	27.330	22.377	
Cumulative dispersion	28.653	55.983	78.360	
Kaiser-Meyer-Olkin	.965			
Barlett Sphere formation test	Approximate chi square		16133.911	
	Probability of significance		.000	

요인분석의 적합성을 확인하기 위하여 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)와 Barlett 구형성 검정을 실시하였다. KMO의 표준적합성 측도는 관측된 상관계수들의 편상관계수들의 값을 비교하는 지수로써, 1에 가까울수록 문항간의 공통적인 잠재요인이 존재함을 나타낸다(Kang, 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 문항간의 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(Song, 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, et. al., 2010)를 따랐으며, 78.360%로 나타나 기준을 충족하였다. 각 요인의 설명분산비율

은 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.

직무만족에 대한 탐색적 요인분석결과는 <Table 2>와 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 검증한 Cronbach- α 는 <Table 3>과 같다.

2. 가설검증결과

1) 가설 1의 검증

가설 1. 협력적리더십이 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.

Table 2. Organizational effectiveness verification of construct validity

ITEM	Factor Load		commonality
1. I am satisfied with the amount of work assigned to me.	.913		.752
2. I am satisfied with the environment in which I work.	.878		.791
3. I am satisfied with my sense of accomplishment through work.	.806		.813
4. I am satisfied with the degree of recognition of job performance.	.964		.793
5. I am satisfied with the stability of my job.	.761		.763
6. I am satisfied with my relationship with me and my teammates.	.589		.619
7. I think the problem of our unit is the same as my own problem.		.795	.701
8. Our troops need my loyalty.		.974	.814
9. I have a strong sense of belonging to our unit.		.736	.828
10. I want to work in the Navy until retirement (after pension benefit).		.440	.482
Eigenvalue	7.221	.632	
Description dispersion	69.968	73.555	
Kaiser-Meyer-Olkin	.952		
Barlett Sphere formation test	Approximate chi square		5629.070
	Probability of significance		.000

Table 3. Cronbach- α

Variable	Categories	Item	Cronbach- α
collaborative leadership	procedural collaboration	8	.965
	cognitive collaboration	8	.944
	structural collaboration	8	.962
	total	24	.970
organizational effectiveness	job satisfaction	6	.947
	organizational commitment	4	.892
	total	10	.955

독립변수인 협력적리더십의 하위요인(절차적협력, 인지적협력, 구조적협력)과 직무만족도를 종속변수로 투입하여 단계적 다중회귀분석을 실시하였다. 협력적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 검증하기 위한 회귀분석을 실시하기 전에, 독립변수가 증가하면 R²이 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 상관없이 서로 독립적이라고 판단할 수 있다(Kim, et al., 2013).

<Table 4>에 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.

독립변수가 모두 투입된 모형의 적합성은 통계적으

Table 4. Hypothesis 1 verification result

Categories	B	S.E	β	t	Tolerance	VIF
Constant	-.003	.023		-.122		
procedural collaboration	.515	.023	.520	22.078***	1.000	1.000
cognitive collaboration	.474	.023	.490	20.808***	1.000	1.000
structural collaboration	.410	.023	.424	18.007***	1.000	1.000
Durbin-watson	1.938					
F	414.705***					
R ²	.691					
adjust R ²	.689					

p<.05, *p<.001

로 유의하였으며(F=414.705, p<.001), 종속변수에 미치는 영향력이 유의수준 p<.001수준에서 68.9%로 나타났다. 종속변수인 직무만족도에 영향을 미치는 요인으로 협력적리더십의 하위요인인 절차적협력(β =.520, p<.001), 인지적협력(β =.490, p<.001), 구조적협력(β =.424, p<.001) 순으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 1. ‘협력적리더십이 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.’는 가설검증결과 채택되었다.

2) 가설 2의 검증

가설 2. 협력적리더십이 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

독립변수인 협력적리더십의 하위요인(절차적협력, 인지적협력, 구조적협력)과 조직몰입을 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 투입한 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(β =.546,

Table 5. Hypothesis 2 verification result

Categories	B	S.E	β	t	Tolerance	VIF
Constant	-.185	.095		-1.958 (.051)		
procedural collaboration	.532	.022	.546	23.757***	1.000	1.000
cognitive collaboration	.418	.023	.440	18.562***	.942	1.062
structural collaboration	.427	.022	.450	19.565***	1.000	1.000
Age	.005	.022	.047	19.993**	.941	1.062
Durbin-watson	1.793					
F	333.650***					
R ²	.705					
adjust R ²	.704					

p<.05, *p<.001

$p < .001$), 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. ‘협력적 리더십이 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.’는 가설 검증결과 채택되었다.

3) 소결론

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 협력적리더십을 적용하는데 절차적협력이 매우 중요한 구성요소임을 알게 해준다. 절차적협력을 측정하는 신뢰와 의사소통에 관한 선행연구에서 신뢰와 의사소통은 조직과 상사에 대한 직무만족과 조직몰입에 영향을 미친다고 보고(Chae & Yoon, 2009)하여, 본 연구결과와 유사하였다. 본 연구결과 조직내 인지적협력 정도가 직무만족($R^2 = .173, p < .001$)과 조직몰입에($R^2 = .190, p < .001$)에 미치는 영향이 협력적리더십의 하위요인 중 가장 낮은 것으로 나타났다. 이는 군이라는 직업이 개인의 헌신을 요구하는 공공조직으로서 빈번한 보직 이동과 격오지 근무로 지속적인 학습과 전문성 축적이 어렵기 때문에 경력만족도가 유사한 공직에 비해 점차 떨어지고 있다는 보고(Lee & Jin, 2012)와 유사한 결과이었다.

V. 결론 및 제언

본 연구는 해군 조직에서 협력적리더십이 조직유효성에 미치는 영향을 실증적으로 분석함으로써 해군 리더십의 연구와 교육에 정책적 함의를 제공하는 것을 목적으로 하였다. 해군부대 간부들을 대상으로 방문 설문조사를 실시하였고 연구의 가설을 검증하기 위하여 협력적리더십의 하위영역인 절차적 협력, 인지적 협력과 구조적 협력을 독립변수로 하고, 조직효과성을 측정하는 직무만족과 조직몰입은 종속변수로 단계적 다중회귀분석을 실시하였다. 검증결과 협력적

리더십의 하위영역인 절차적협력, 인지적협력과 구조적 협력은 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1과 2는 채택되었다.

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 필수조건은 절차적협력으로 확인되며 국방환경이 급속히 변화되는 군 조직의 상황에서 지휘관들은 지시자가 아닌 조정자로서의 역할이 요구되고 협력적 리더십의 근간인 수평적관계를 염두에 둔 지휘가 필요하다 하겠다. 특히 신뢰의 선행요인인 의사소통을 활성화하여 권위적, 일방적, 지시적인 소통에서 벗어나 양방향으로 정보교류가 될 수 있도록 해야한다.

최근 연구가 진행되고 있는 여성적 리더십, 변혁적 리더십 등은 리더 개인의 리더십 발휘에 의한 영향력에 조직의 목표달성이 주로 의존하는 개인적 리더십을 강조하고 있으나 협력적 리더십은 구성원과 리더가 권한을 공유하는 것을 강조하는 협업의 핵심개념을 찾았다는 데 의의가 있다 하겠다.

이상에서의 연구를 통해 향후 연구와 관련되어 다음과 같이 제언하고자 한다. 첫 번째 협력적 리더십의 연구대상을 보다 확대하여야 할 필요가 있다. 표본의 수와 대상이 C시 해군부대에 편중되어 있고 부사관 위주로 측정되었기 때문에 가설검증 결과를 확고히 하기는 어렵다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 표본과 지역을 대상으로 본 연구의 결과를 재검토할 필요가 있다. 두 번째 본 연구는 협력적리더십에 대한 개념정립을 위한 첫 연구이므로 구성요소들에 영향을 미치는 다양한 효과변수를 확인하는 반복연구가 필요하다. 세 번째 조직구성원 및 간부의 협력적 리더십을 측정할 수 있는 확인적 요인분석이 포함된 척도개발을 위한 연구의 시도가 요구되며 이를 근간으로 협력적리더십을 발전시킬 프로그램을 연구개발하는 것이 필요하다.

감사의 글

본 논문은 저자의 박사학위 논문을 수정 보완한 것임.

References

- Ahn, Y. J. 2011. *Change and Innovation(Revised)*. Seoul: BakYeongSa.
- Archer, D. and A. Cameron. 2013. *Collaborative leadership: building relationship handling conflict and sharing control*. New York: Routledge.
- Barker, J. R. 1993. Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. Edward Elgar Publishing LTD. *Administrative Science Quarterly*. 38: 408-437.
- Bass, B. 1985. *Leadership and Performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bae, G. H. and S. J. Min. 2006. *A Leadership Study for New Governance of the 21st Century*. Korea Institute of Public Administration.
- Burke, C. S., S. M. Fiore, and E. Salas. 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*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 103-122.
- Che, H. Y. and S. H. Yoon, 2009. Impact of Travel Agents' Trust on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Tourism research*. 24(5).
- Covey, S. 1989. *The seven habits of highly effective people*. New York: Simon & Schuster.
- Conger, J. A. and R. N. Kanungo. 1988. The Empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Academy of Management Review*. 13(3): 471-482.
- Duchon, D. S., G. Green, and T. D. Taber. 1986. Vertical dyad linkage. *Journal of Applied Psychology*. 71: 56-60.
- Fegan-Wyles, S. 2018. *Collaborative Leadership for the 2030 Agenda for Sustainable Development: What is collaboration?* Palais des Nations, Geneva, Switzerland. United National Institute for training and Research. PP: 15-17.
- 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. and K. Käufer. 2003. *Shared leadership: paradox and possibility*. In C. L. Pearce and J. A. Conger(Eds.). *Shared leadership: reframing the how and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage. PP: 21-47.
- Foster-Fishman, P. G., S. L. Berkowitz, D. W. Lounsbury, S. Jacobson, and N. A. Allen. 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., V. B. Vessey, M. J. Schuelke, G. A. Ruark, and M. D. Mumford. 2006. A framework for understanding collective leadership: the selective utilization of leader and teamexpertise within networks. Elsevier Science B. V., Amsterdam. *The Leadership Quarterly*. 20: 933-958.
- Getha-Taylor, H. 2008. Identifying collaborative competencies. *Review of public personnel administratiion*. 28(2): 103-119.
- Gray, B., H. Ren. and G. Susman. 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.
- Gray, B. 2008. Enhancing transdisciplinary research through collaborative leadership. Elsevier. *American Journal of Preventive Medicine*. 35(2S): s124-s132.
- Grint, K. 2005. Problems, problems, problems: the social construction of leadership. Sage Publications. *Human Relations*. 58: 1467-1494.
- 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*. Greenwich, CT: Information Age Publishing. PP: 25-36.
- Graen, G. B. and M. Uhl-Bien. 1991. The transformation of work group professionals into self-managing and partially self-

- designing contributors: toward a theory of leadership-making, ME SHARPE INC. *Journal of Management System*. 3(3): 33-48.
- Graen, G. B. and M. Uhl-Bien. 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: 219-247.
- Han, J. H. 2004. Antecedents of LMX on Team Productivity. *Productivity review*. 18(2): 1-20.
- Ha S. H. and S. I. Choi. 2009. A Study on the Effects of Employment Instability and Organizational Trust of Cluster Analysis and Organizational Culture and Empowerment on the Organizational Effectiveness: Focused on construction industry. *Korea Association for Organizational Studies*. 6(2).
- Han B. H. 2010. The Mediating Effects of Empowerment on the Relationship between Leadership Style and Organizational Effectiveness. Ph. D. Dissertation. Choseon University.
- Heo, G. S and S. W. Byeon. 2007. A Study on the Adjustment Role of LMX That Shows How Psychological Empowerment Affects Organizational Commitment-Focusing on team-organization. *Korean Academy of Human Resource Management Research*. 14(1).
- IM, H. C., B. S. Lee, and G. G. Park. 2006. The Study of Superior-Subordinate" Mutual Trust in the Organization. *Korea Management Research*. 19(3): 809-840.
- In, S. J. 2010. The Effects of Group Cohesion on Organizational Confidence by Types of Trust in Organizations. *The Journal of Public Policy and Governance*. 4(4).
- Jeon, J. S. and Y. H. Jo. 2007. The Effects of The Logistic Firm-Oriented Cooperation Network Inter-firms on Information Sharing and Relationship Satisfaction. *Korea trade review*. 32(3): 221-245.
- Jeong, K. H. 2009. Perceived LMX of Information Company Employees Impact on Organizational Trust, Supervisor Trust, and Job Satisfaction. Korea Association of Business Education. *Management Education Research*. 56: 271-287.
- Kang, D. S. 2002. A Study on the Effects of Organizational Culture of Korean Companies on Organizational Communication: Focused on Samsung Electronics, LG Electronics, and SK Telecom. Master's Thesis. Seogang University.
- Kaiser, H. F. 1974. An index of factorial simplicity. *Psychometrika*. 39: 31-36.
- Kang, H. C. 2011. *Statistical data analysis using EXCEL*. Jayou Academy.
- Katzenbach, and Smith. 1993. The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization McGraw-Hill management series. *Harvard Business School Press*.
- Kim, K. Y. 2011. A study on relationship between Leadership Styles and Empowerment, Job satisfaction, Organizational commitment. Ph. D. Dissertation. Hansung University.
- Kim, S. R. 2005. Structural Equation Modeling Analysis on Leadership, Empowerment and Organizational Effectiveness of Food Service Industry. *The Korea contents society*. 6(12).
- Kim, I. S. 2018. The Study on the Effects of the mission command on Proactive Behavior & Organizational Commitment. Ph. D. Dissertation. Hannam University.
- Kim, H. J. 1999. Trust and Organizational Commitment. *Korean public Administration Review*. 33(2): 19-35.
- Kinlaw, D. C. 1995. *The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence*. Hampshire: Gower. PP: 65-67.
- Lashiner, Purdy, and Almost. 2007. The impact of leader-member exchange quality, empowerment and core self-evaluation on nurse managers job satisfaction. *The Journal of Nursing Administration*. 37(5).
- Lee, S. M. 2010. Suggestions for validation of competency and capacity-related programs. *The Korean Psychological Association*. 23(3): 551-573.
- Lee, S. K., J. H. Park, B. J. Jeon, and W. T. Jang. 2011. Technology Capabilities, Collaboration Performance and Satisfaction: Moderating Effect of Trust. *Journal of Digital Convergence*. 9(5): 175-191.
- Lee, J. B. and S. M. Jin. 2012. Influence of Professional Soldiers' Self-Directed Career Management on Subjective Career Success and Organizational Effectiveness: Comparison between ROK & US by Protean Career Attitudes. *The Quarterly Journal of Defense Policy Studies*. 28(3): 145-173.
- Lee, J. I., S. Doko, and I. K. Kim. 1999. *Military Leadership*. KIDA.
- Lee, H. S. 2010. Relationship among Communication Competence,

- Communication Types, and Organizational Commitment in Hospital Nurses. *The Journal of Korean Nursing Administration. Academic Society.* 16(4).
- Little, B. and P. Little. 2006. Employee engagement: conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict.* 10: 111-120.
- Lynn, M. R. 1986. Determination and quantification of content validity. *Nursing Research.* 35(6): 382-385.
- Marshak, R. J. and J. H. Katz. 2001. Keys to unlocking covert processes. *OD Practitioner.* 33(2): 109.
- Meyer, J. P. and N. J. Allen. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. Elsevier Science B. V., Amsterdam. *Human Resource Management Review.* 1: 61-89.
- Mitcheel, T. R., C. M. Smyser, and S. E. Weed. 1997. Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction. *Academy Of Management. Academy of Management Journal.* 18(3): 623-631.
- Mowday, R. T., R. M. Steers, and L.W. Porter. 1979. The measurement of organizational commitment. Academic Press. *Journal of Vocational Behavior.* 14(2): 224-247.
- Nam, C. H. 2012. The Effects of Authentic Leadership on Organizational Effectiveness in Food-Service Industry: Focusing on the Moderating Effect of Trust to Leader. *Tourism research.* 0(37).
- Naval Education and Training Command. 2011. *Naval Leadership Guidebook.*
- Naval Education and Training Command. 2017. *Collaborative Leadership.*
- Nunnally, J. C. and I. H. Bernstein. 1994. *The Assessment of Reliability. Psychometric Theory.* 3: 248-292.
- Oh, H. S. 2009. *ASTD Human resource development Trend.* Seoul: Hakjisa.
- Park, K. G. and K. M. Lee. 2001. The Influence of a concern for superior' face on LMX of Leadership and Organizational Behavior. Korean Academic Society of Business Administration. *Management Research.* 30(4): 1093-1114.
- Park, B. G. S. G. Woo, and Y. W. Lee. 2012. Effects of Empowerment Perceived by Residence Hotel on Organizational Commitment and Customer Orientation. *Hotel resort research.* 11(1).
- Park, S. H. 2012. A study on the Conflict Management Styles, Communication skills, and Job Satisfaction of Clinical Nurses. Master's Thesis. Ewha Woman's University.
- Park, Y. R. and S Yang. 2008. Nurse Managers' Facilitative Communication and Nurses' Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Empowerment. *The Korean Academy of Psychiatric and Mental Health Nursing.* 17(3).
- Park, J. Y. 2006. A Study on the Learning Orientation and Hotel Education Program Satisfaction Influencing Job Satisfaction and Organizational Commitment in Hotel Employees. *Tourism research.* 21(2): 23-29.
- Pearce, C. L. and J. A. Conger. 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.
- Raelin, J. 2006. Does action learning promote collaborative leadership? *Academy of Management. Academy of Management Learning & Education.* 5(2): 152-168.
- Rubin, Hank. 2009. *Collaborative leadership: developing effective partnership for communities and schools,* 2nd Ed. California: Corwin press.
- Ryu, D. C. 2018. The Effect of Organizational Effectiveness on the Psychological Empowerment in the Military Organization. Ph. D. Dissertation. Hansung University.
- Sadler, P. 2003. *Leadership.* 2nd ed. Great Britain and the United States: Kogan Page.
- Scholte, B. 1989. Cultural anthropology's literary turn: a philosophical and political. Sage Publications. *Critique of anthropology.* 9(3): 81-89.
- Seers, A. and G. B. Graen. 1984. The dual attachment concept: a longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader-member exchange. *Organizational Behavior and Human Performance.* 33: 283-306.
- Sim, D. S., S. G. Yoon, and S. I. Jo. 2006. Causes and consequences of leader-member exchange relationships. *POSRI Management Research.* 6(2): 126-154.
- Singley, C. J. and S. E. Sweeney. 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.* Albany, NY: State University

- of New York Press. PP: 63-80.
- Son, M. H. and G. S. Han. 2013. The Effect of Frontline Service Encounters' Cooperation with Other Service Encounters on Job Satisfaction and Job Performance. Korea Distribution Association. *Distribution Research*. 18(2).
- Song, J. J. 2011. *SPSS / AMOS statistical analysis method*. Seoul: 21Segisa.
- Spreitzer, G. M. 1995. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. Academy of Management. *Academy of Management Journal*. 38(5): 1442-1465.
- Tyler, T. R. and E. A. Lind. 1992. A relational model of authority in groups. Academic Press INC LTD. *Advances in Experimental Social Psychology*. 25: 115-192.
- Thomas, K. W. and B. A. Velthouse. 1990. Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation. Academy of Management. *Academy of Management Review*. 15(4): 666-681.
- Waltz, C. F. and R. B. Bausell. 1981. *Nursing research: Design, statistics, and computer analysis*. Philadelphia: F.A. Davis Co.
- Wang, A. J. 2012. A Study on The Relationship between Organizational Culture, Members' Loyalty and Organizational Effectiveness. Master's Thesis. wonkwang University.
- Yang, W. S. and S. Y. Ryu. 2016. A Study of Scale Development of Korean-typed Mission Command and Validation. Army Institute. *Military Research*. 143: 325-354.
- Yeo, Y. G. and H. G. Choi. 2008. The Effects of Internal Marketing on the Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Customer Orientation : An Exploratory Approach in the Public Research Institutes. *The Korean Research Association For The Business Education*. 21.
- Yukl, G. A. 2005. *Leadership in organizations 5th ed.* prentice-Hall INC.
- Korean References Translated from the English*
- 강대선. 2002. 한국기업의 조직문화가 조직커뮤니케이션에 미치는 영향 연구. 삼성전자, LG전자, SK Telecom을 중심으로. 석사학위논문. 서강대학교.
- 강현철. 2011. EXCEL을 활용한 통계자료 분석. 자유아카데미.
- 김기용. 2011. 리더십유형과 심리적 임파워먼트, 직무만족 및 조직몰입간의 관계에 관한 연구. 박사학위 논문. 한성대학교
- 김세리. 2005. 외식산업의 리더십, 임파워먼트, 조직유효성에 관한 구조모형 분석. 한국컨텐츠 학회. 6(12).
- 김인수. 2018. 임무형지휘가 부하의 주도적 행동과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문. 한남대학교.
- 김호경. 1999. 신뢰와 조직몰입. *한국행정학보*. 33(2): 19-35.
- 남차현. 2012. 외식기업관리자의 진성리더십이 조직유효성에 미치는 영향: 상사에 대한 신뢰를 조절효과로. *관광연구*. 0(37).
- 류동철. 2018. 군 조직에서 심리적 팀워크가 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향. 박사학위 논문. 한성대학교.
- 박경규, 이규만. 2001. 부하의 체면 중시가 상사-부하 간 교환관계 및 조직 행동에 미치는 영향. *경영학연구*. 30(4): 1093-1114.
- 박병길, 우성근, 이영우. 2012. 레지던스호텔 직원들이 지각하는 임파워먼트가 조직몰입, 고객지향성에 미치는 영향. *호텔리조트 연구*. 11(1).
- 박선하. 2012. 병원간호사의 갈등관리 유형에 따른 의사소통 능력 직무만족도에 관한 연구. 석사학위 논문. 이화여대.
- 박예린, 양수. 2008. 간호관리자의 축진적 의사소통과 간호사의 조직몰입, 직무만족 및 임파워먼트. *정신간호학회지*. 17(3).
- 박진영. 2006. 호텔종사원의 학습지향성 및 교육프로그램 만족도가 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. *관광연구*. 21(2): 23-29.
- 배귀희, 민소정. 2006. 21세기 새로운 거버넌스를 위한 리더십 연구. *한국행정연구원*. PP: 1-263.
- 손민희, 한계숙. 2013. 서비스프로세스 실현을 위한 고객접점, 채널간 협력이 직무만족과 성과에 미치는 영향. *유통연구*. 18(2).
- 송지준. 2011. (논문작성에 필요한) SPSS/AMOS 통계분석방법. 서울: 21세기사.
- 심덕섭, 윤수걸, 조성일. 2006. 리더-구성원 교환관계의 원인과 결과. *POSRI 경영연구*. 6(2): 126-154.
- 안영진. 2011. 변화와 혁신(개정판). 서울: (주) 박영사.
- 양원석, 류수영. 2016. 한국형 임무형지휘체도 개발과 타당성. *군사연구*. 143: 325-354.
- 여용재, 최호규. 2008. 내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향: 공공연구기관에 대한 탐색적 접근. *상업교육연구*. 21.

- 오현석. 2009. ASTD 인적자원개발 트렌드. 서울: 학지사.
- 왕이준. 2012. 조직문화유형, 조직구성원 충성도 및 조직유효성 간의 관계에 관한 연구. 석사학위 논문. 원광대학교.
- 이선규, 박진한, 전병주, 장원태. 2011. 기업의 기술역량이 협력 성과와 협력만족도에 미치는 영향: 신뢰의 조절효과. 한국 디지털정책학회. 디지털융복합연구. 9(5): 175-191.
- 이재봉, 진성미. 2012. 직업군인의 자기주도적 경력관리가 주관적 경력 성과와 조직 효과성에 미치는 영향-프로틴 경력 태도 관점의 한·미군 비교. 국방정책연구. 28(3): 145-173.
- 이순목. 2010. 역량과 역량관련 프로그램의타당화를 위한 제안. 한국 심리학회지: 산업 및 조직. 23(3): 551-573.
- 이종인, 독고순, 김인국. 1999. 군리더십. 한국국방연구원.
- 이현숙. 2010. 병원간호사의 의사소통 능력, 의사소통 유형, 조직몰입간의 관계. 간호행정학회지. 16(4).
- 인성진. 2010. 조직내 신뢰 유형에 따른 집단응집력이 조직신뢰 관계에 미치는 영향. 공공정책과 국정관리. 4(4).
- 임효창, 이봉세, 박경규. 2006. 조직내 상사 부하간 상호신뢰에 관한 연구. 대한경영학회지. 19(3): 809-840.
- 전준수, 조용현. 2007. "물류기업 중심의 기업 간 협력네트워크가 정보공유 및 관계만족에 미치는 영향". 무역학회지. 32(3): 221-245.
- 정기호. 2009. 정보시스템 기업의 상사-구성원 교환관계가 조직 신뢰, 상사신뢰, 직무만족에 미치는 영향. 경영교육연구. 56: 271-287.
- 채회용, 윤세환. 2009. 여행사 종사원의 신뢰가 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향. 관광연구. 24(5).
- 하성호, 최수일. 2009. 조직문화유형이 임파워먼트 및 조직유효성에 미치는 영향과 고용불안정성 및 조직신뢰의 군집분석에 관한 연구. 한국조직학회보. 6(2).
- 허갑수, 변상우. 2007. 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 LMX의 조절역할에 관한 연구. 인적자원관리 연구. 14(1).
- 한복환. 2010. 리더십유형이 조직유효성에 미치는 임파워먼트의 매개적 효과에 관한실증적 연구. 박사학위논문. 조선대학교.
- 한주희. 2004. 팀 생산성에 대한 리더-구성원 교환관계의 영향요인: 종단적 연구를 중심으로. 생산성 논집. 18(2): 1-20.
- 해군교육사. 2011. 해군리더십지침서.
- 해군교육사. 2017. 협력적리더십.

Received: Jun. 24, 2019 / Revised: Jul. 14, 2019 / Accepted: Aug. 21, 2019

해군의 협력적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구

국문초록 본 연구는 해군조직에서 협력적리더십이 조직유효성(직무만족, 조직몰입)에 미치는 영향을 살펴보고 조직유효성에 영향을 미치는 세부요인들을 실증적으로 분석하기 위한 목적으로 시도되었다. 협력적리더십의 하위요인은 절차적협력, 인지적협력, 구조적협력으로 도출하였으며 C시에 위치한 해군부대 간부를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사를 통해 얻은 자료를 신뢰도, 타당도 분석 및 단계적 다중회귀분석을 실시한 결과 협력적리더십은 조직유효성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 연구결과를 해군리더십의 연구와 교육에 반영하기를 제안하였고 그동안 개념정의에 그쳤던 협력적리더십의 구성요소를 확인하고 해군실정에 적합한 협력적리더십을 실증분석하였다는 점에서 의의가 있다.

주제어 : 협력적리더십, 조직유효성, 직무만족, 조직몰입

Profiles **Seong Chan Park** : He received his Master's degree in buiseness Administration from Korea University, Korea in 1997. He received Ph.D at Korea Maritime and Ocean University, Korea in 2019. He is a research of Agency for Defense Development, in which he has worked since 2018. His interesting subject and area of research and education is Leadership(joseph0915@hanmail.net).
Jae Bong Kim : He received his B.S, M.A, Ph.D. in business Administration from Sogang University and worked as a researcher for the Korea Maritime Institute(KMI), For 30 years, he has been teaching risk management at Korea Maritime and Ocean University(KMOU)(kjb@kmou.ac.kr).