



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](#)

2024년 2월

박사학위 논문

공유리더십이 팀 성과에 미치는 영향

- 팀 동일시의 매개효과, 직업소명의식의 조절효과 -

조선대학교 대학원

경영학과

이 병 필



공유리더십이 팀 성과에 미치는 영향

- 팀 동일시의 매개효과, 직업소명의식의 조절효과 -

The Effect of Shared Leadership on Team
Performance:

Team Identification as A Mediator,
Job Calling as A Moderator

2024년 2월 23일

조선대학교 대학원

경영학과

이 병 필



공유리더십이 팀 성과에 미치는 영향

- 팀 동일시의 매개효과, 직업소명의식의 조절효과 -

지도교수 조 윤 형

이 논문을 경영학 박사 학위신청 논문으로 제출함.

2023년 10월

조선대학교 대학원

경영학과

이 병 필



이병필의 박사 학위논문을 인준함

위원장	<u>방 호 진</u>	
위 원	<u>정 진 철</u>	
위 원	<u>장 용 선</u>	
위 원	<u>손 수 진</u>	
위 원	<u>조 윤 형</u>	

2024년 1월

조선대학교 대학원

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구의 배경	1
제2절 연구의 목적	9
제3절 논문의 구성 및 방법	12
제2장 이론적 배경	14
제1절 공유리더십	14
1. 공유리더십의 등장 배경	14
2. 공유리더십의 개념과 정의	16
3. 군대 내의 공유리더십	19
4. 공유리더십과 팀 성과와의 관계	23
제2절 직업소명의식	26
1. 직업소명의식의 개념과 정의	26
2. 직업소명의식 관련 선행연구	30
제3절 팀 동일시	33
1. 팀 동일시의 개념과 정의	33
2. 팀 동일시 관련 선행연구	37
제4절 전투사기	40
1. 전투사기의 개념과 정의	40
2. 전투사기 관련 선행연구	44
제5절 팀 성과	48
1. 팀 성과의 개념과 정의	48
2. 팀 성과 관련 선행연구	51
제3장 연구모형 설계 및 연구방법	55
제1절 연구모형의 설계와 연구가설	55
1. 연구모형 설계	55

2. 연구 가설	56
가. 공유리더십과 전투사기, 팀 성과(자기보고, 외부평가)와의 관계	56
(1) 공유리더십과 전투사기와의 관계	56
(2) 공유리더십과 팀 성과(자기보고, 외부평가)와의 관계	58
나. 공유리더십과 팀 동일시의 관계	60
(1) 공유리더십과 팀 동일시의 관계	60
다. 팀 동일시와 전투사기, 팀 성과(자기보고, 외부평가)의 관계	62
(1) 팀 동일시와 전투사기와의 관계	62
(2) 팀 동일시와 팀 성과(자기보고, 외부평가)와의 관계	63
라. 팀 동일시가 공유리더십과 전투사기, 팀 성과(자기보고, 외부평가)의 관계를 매개	64
(1) 팀 동일시가 공유리더십과 전투사기와의 관계를 매개	64
(2) 팀 동일시가 공유리더십과 팀 성과(자기보고, 외부평가)의 관계를 매개	65
마. 직업소명의식은 공유리더십과 팀 동일시의 관계를 조절	67
(1) 직업소명의식이 공유리더십과 팀 동일시의 관계를 조절	67
제2절 변수의 조작적 정의와 측정	71
1. 공유리더십	71
2. 직업소명의식	72
3. 팀 동일시	72
4. 전투사기	73
5. 팀 성과(자기보고)	74
6. 팀 성과(외부평가)	74
제3절 조사방법과 표본 구성	76
1. 조사방법 및 설문지 구성	76
2. 표본 구성	77
제4장 실증결과 분석	80
제1절 타당도와 신뢰도 검증	80
1. 타당도 검증	80
2. 신뢰도 검증	82
3. 기술통계 및 상관관계 분석	84

제2절 실증분석 결과	86
1. 공유리더십과 전투사기, 팀 성과(자기보고, 외부평가)와의 관계	86
2. 공유리더십과 팀 동일시와의 관계	88
3. 팀 동일시와 전투사기, 팀 성과(자기보고, 외부평가)와의 관계	89
4. 공유리더십과 전투사기, 팀 성과(자기보고, 외부평가)와의 관계에서 팀 동일시의 매개효과	90
5. 공유리더십과 팀 동일시의 관계에서 직업소명의식의 조절효과	92
6. 공유리더십과 전투사기, 팀 성과(자기보고, 외부평가)의 관계에서 팀 동일시의 매개효과를 직업소명의식이 조절(조건부 간접효과)	93
제5장 결론	96
제1절 연구결과 요약과 시사점	96
1. 연구결과 요약	96
2. 이론적 시사점	100
3. 실무적 시사점	102
제2절 연구결과의 한계와 향후 연구제언	103
참고 문헌	105
설문 조사서	130

표 목 차

<표 1-1> 논문의 구성과 방법	13
<표 2-1> 공유리더십 정의	18
<표 2-2> 임무형 지휘와 공유리더십의 유사성	22
<표 2-3> 직업소명의식의 구성개념	27
<표 2-4> 조직 동일시에 대한 정의	35
<표 2-5> 사기에 대한 관점에 따른 주요 정의	41
<표 2-6> 명장과 전략가의 사기에 관한 견해	43
<표 2-7> 군 사기 척도 구성	46
<표 2-8> 조직성과의 척도 구성	51
<표 3-1> 공유리더십 설문문항	71
<표 3-2> 직업소명의식 설문문항	72
<표 3-3> 팀 동일시 설문문항	73
<표 3-4> 전투사기 설문문항	73
<표 3-5> 팀 성과(자기보고) 설문문항	74
<표 3-6> 설문지의 구성	76
<표 3-7> 인구통계학적 분포	78
<표 4-1> 설문문항별 요인적재치 분석	81
<표 4-2> 신뢰도 분석	82
<표 4-3> 집단수준 분석	83
<표 4-4> 기술통계 및 상관관계	84
<표 4-5> 공유리더십과 팀 성과와의 관계	86
<표 4-6> 공유리더십과 팀 동일시의 관계	88
<표 4-7> 팀 동일시와 팀 전투사기, 팀성과(자기보고, 외부평가)와의 관계	89
<표 4-8> 공유리더십과 팀 성과와의 관계에서 팀 동일시의 매개 분석	91
<표 4-9> 팀 동일시의 매개효과 검증	91
<표 4-10> 직업소명의식의 조절효과 검증	92
<표 4-11> 직업소명의식의 조절된 매개효과 검증	94
<표 4-12> 가설의 검증 결과	95

그림 목 차

<그림 3-1> 연구 모형	55
<그림 4-1> 직업소명의식의 조절효과 그래프	93

ABSTRACT

The Effect of Shared Leadership on Team Performance: Team Identification as A Mediator, Job Calling as A Moderator

Lee Byong-Pil

Advisor : Prof. Cho Yoonhyung, Ph.D.

Department of Business Administration

Graduate School of Chosun University

The purpose of this study is to investigate how shared leadership affects squad-level team performance, a sub-organization of the ROCK Army. This started from the inference that the army's command philosophy and concept of command, mission command, is similar to shared leadership, which is the sum of decentralization of influence and individual influence of individual members of the organization. It consists of a total of five chapters, and it was intended to find out what process shared leadership similar to mission command, the concept of command of the Army, affects team performance through.

To this end, this study was conducted on candidates and trainees for non commissioned officers, and the relationship between shared leadership and team performance of squad-level teams, job calling that would have motivated them to join the army, team identification that could be caused by shared leadership, fighting morale and team performance as team performance, and external

evaluation results of team members by external expert groups. Prior to the empirical research, a literature study was conducted by reviewing the results of previous studies related to shared leadership, job calling, team identification, fighting morale, and team performance hypotheses were established and empirical analysis was conducted. The hypotheses were based on examining the relationship between shared leadership and team performance. In addition, the mediating effect of team identification in the relationship between shared leadership and team performance was identified, and whether the sense of job calling has a moderating effect between shared leadership and team identification. In addition, we would like to derive and empirically analyze research models and research hypotheses on whether the sense of job calling has a controlled mediating effect in the relationship between shared leadership and team identification that mediates team performance.

For empirical analysis according to the research model, it was measured using questionnaire tools verified through papers by existing scholars, and the external evaluation of team performance was intended to resolve the bias of the same method by self-report of the same person, as independent variables, parameters, control variables, and outcome variables by reflecting external evaluation results conducted by experts in each subject at the Army Non-commissioned officers Academy. A total of 1,240 candidates for training courses and beginner course trainees at the Army Non-commissioned officers Academy were surveyed at the group level, consisting of 172 teams per squad.

First, the findings confirmed that shared leadership has a positive effect on team identification, self-report team performance, and fighting morale among team performances. Second, it was empirically found that team identification mediates between shared leadership and team performance (self-report), team performance (external evaluation), and fighting morale. Third, the sense of job calling is to control the relationship between shared leadership and team

identification, and in particular, the higher the sense of job calling, the greater the impact of shared leadership on team identification. In addition, it was revealed that the mediating effect of team identification, which mediates the relationship between shared leadership and team performance, also has a conditional interference effect that controls it to positive (+). In other words, the higher the sense of calling, the more shared leadership affects team performance through the mediating effect of team identification. Fourth, it was revealed that shared leadership itself had no significant impact on team performance by external evaluation, while the mediating effect of team identification had a significant impact on team performance by external evaluation. Even if there is a squad where shared leadership is well expressed, there is no significant relationship with the individual ability evaluation of the squad, but the sum of the individual evaluation results of the squad members with large team identification expressed by shared leadership is large.

Keywords : Shared leadership, job calling, team identification, team

performance(self-report, external evaluation), fighting morale, mission command

제1장 서론

제1절 연구의 배경

4차 산업혁명의 시대에 사기업의 경영이나 시장환경, 공조직의 관리환경 또한 시시각각 변하고 있으며, 대다수의 조직에서는 전략과 비전과 목적을 바탕으로 세부 계획을 세우지만 계획을 실제로 실행 때에는 많은 변화와 조정의 순간을 맞게 된다. 급변하는 환경에서는 전체주의적으로 치밀한 계획과 실행의 일치화를 통한 성과 달성보다는, 전략과 비전과 목적을 검토하여 상황변화에 맞는 유연하고 적시적인 시행의 변화가 더 중요하다고 할 수 있다.

변화하는 환경하에서 요구되는 리더십 중에서 공유리더십의 중요성이 더욱 부각되고 있다. 환경이 불확실해질수록 업무의 복잡성이 커지며, 문제를 해결하기 위해서는 조직 구성원들에게 다양한 기술과 지식이 요구되는 상황이 발생하고, 이에 대응토록 이곳 저곳으로 분산되어 있는 팀 단위의 리더십이 더욱 강조되고 있다 (Yukl, 2010). 또한 팀과 조직의 성과 향상을 위해서는 단순히 리더만이 아닌 조직 구성원들 모두가 서로 영향력을 발휘하는 공유리더십이 필요하기 때문이다 (O'Toole et al., 2002).

공유리더십은 권한부여, 수평적 권한, 건설적 갈등, 상호 기능적인 팀워크의 중요성을 강조하여 왔다(James, 2007). 공유리더십에서 리더십이란 다른 사람들 위에 군림하는 것이 아닌 다른 사람들과 함께 하는 힘이 진정한 힘이며, 조직 구성원들에게 분산된 영향력이며 집합적인 성향을 가지고 있기 때문에 팀을 구성하는 구성원들 모두가 리더가 되어 자신의 팀에 영향력을 발휘하는 것을 말한다. 즉, 리더와 조직 구성원들의 수직적 관계를 넘어서 팀을 구성하는 팀원들 사이에서 집합적 리더십 관계의 형성이 이루어지는 것을 말한다(Carson et al., 2007).

2022년 2월 24일 시작된 우크라이나-러시아 전쟁은 초기에 러시아의 압도적 승리를 예상했던 전문가들의 기대와 달리 미국을 비롯한 서방의 지원을 받고 있는 우크라이나의 선전으로 2024년 1월 현재도 장기전 양상을 보이고 있다. 또한 하마

스의 기습으로 시작된 이스라엘과 팔레스타인 민병대 하마스의 전쟁은 민간인 학살로 이어지고 있다는 전 세계적인 우려가 늘고 있다. 기존의 핵전이나 재래전의 양상과 달리 좀 더 복잡하고 불확실성이 증가한 상태에서 치러지고 있다. 대한민국 육군 또한 불확실하고 유동적인 전장 상황, 확장되는 지휘통제의 폭과 짧아지는 결심주기 등을 고려할 때, 전통적이고 반복적인 작전보다 변화하는 상황을 고려한 좀 더 주도적이고 창의적인 작전 수행을 중요하게 여기고 있다.

육군은 “임무를 효과적으로 완수하기 위하여 상급지휘관은 예하 지휘관에게 명확한 지휘관 의도와 과업을 부여하고 가용 자원을 제공하며, 예하 지휘관은 상급 지휘관 의도와 부여된 과업에 기초하여 자율적이고 창의적으로 임무를 수행하는 것이다”라고 정의한 ‘임무형 지휘’를 지휘철학으로 규정하고 있다(육군본부, 2019). 이러한 개념에 따르면 임무형 지휘는 조직의 비전과 목적을 공유한 리더십의 분권화와 관련이 있으며, 조직의 리더십 총합이라는 개념을 내포하고 있어서 앞서 언급한 공유리더십과 유사한 것으로 추론할 수 있다.

육군의 지휘철학으로 채택하고 있는 임무형 지휘와 유사한 개념을 지닌 공유리더십을 활용한 연구는 군에서의 리더십 프로세스를 설명하고, 어떠한 역량이나 자질과 태도 등이 군에서의 성과 향상과 관계가 있는지 판단하는데 도움이 될 수 있다. 임무형 지휘와 관련한 군사학 분야의 연구는 있었지만, 행동하는 리더십과 관련한 직접적인 연구는 많지 않았다. 또한 지휘관의 리더십에 관한 연구가 다수 있었던 반면에, 육군의 전투력의 중추인 부사관들을 대상으로 한 연구가 적었음을 확인할 수 있었다. 따라서 군의 중간 지휘자이자 관리자, 현장 업무의 실질적인 실행과 관련된 부사관들이 임무형 지휘에서 분권화된 영향력을 발휘하는 주체라고 할 수 있음을 고려시, 부사관을 대상으로 한 본 연구는 새로운 시도로서의 가치를 지닌다고 할 수 있다.

공유리더십이 조직성과에 긍정적인 영향력이 나타난다는 연구결과를 확인해 보면 팀 성과(Small & Rentsch, 2010; Hoch & Kozlowski, 2014), 팀 효과성(Pearce & Sims, 2002), 영업성과(Mehra et al., 2006) 등의 측면에서 연구가 수행되었다. 또한 국내에서는 팀 효능감과 팀 몰입(양동민 외, 2012), 팀 성과(이광희 외, 2013), 혁신행동(위희경 외, 2018), 경영성과(박영실·차민석, 2018), 조직성과(양인실 외, 2017) 등에 영향을 준다고 하였다. 공유리더십이 팀 성과(Castellano et al., 2021; Han et al., 2021; He & Hu, 2021) 및 조직몰입과 직무몰입(황미정·이희수, 2020),

혁신행동(송정수, 2019) 등에 영향을 미친다는 연구결과도 있었다. 따라서 임무형 지휘와 유사한 공유리더십이 군 조직에서 성과를 창출하는 과정에서도 그 영향력을 발휘하리라 예상할 수 있다.

군에 자원입대하여 상명하복의 위계질서 속에 있다는 것은 개인의 자유를 기꺼이 제한받으며 타인의 통제 속에 자신을 맡기는 것을 의미한다. 부사관들은 북한과 대치하고 있는 GOP 산간부대에서 뿐만 아니라, 서울 같은 도심지역에 있더라도 또래의 젊은이들과 같이 자유롭고 활동하고 스스로 결정할 수 있는 환경과는 사뭇 다른 처지에 있을 수 밖에 없다. 자유분방하며 자신만의 시간을 갖는 것과 위라벨을 인생의 목표같이 여기는 MZ세대들에게 육군의 부사관으로 자원입대하여 스스로 자유를 제한한다는 것은 젊은 세대에게 매우 드문 특별한 선택일 수밖에 없다.

직업소명의식은 단순히 생계의 수단만이 아니라 자기실현을 위한 경향성(진홍섭, 2017)으로 개인이 자신의 일에 대해 가지는 인식의 하나이다. 직업소명의식은 사회적 욕구를 충족시키며 개인적으로, 사회적으로 의미 있고 가치 있는 일을 스스로 자각하여 헌신과 몰입도를 향상하는 심리적 동인이라 할 수 있다. 일에 있어서 자신이 하는 역할을 깨닫고, 그것을 통해 자신이 속한 사회의 공공선에 영향을 미치려고 하는 태도를 의미한다(Dik & Duffy, 2009). 물질적 수단이나 경력의 기회로만 보는 것이 아니라 일을 하는 과정 자체에서 느끼는 성취감이 중요하며, 사회적으로 의미가 있는 헌신으로 이끌게 하는 목적의식을 의미한다(Wrzesniewski et al., 1997; Dik & Duffy, 2009). 따라서 부사관들이 자유의 제한을 의미하는 군에 직업군인으로 입대하려고 하는 것은 경제적 동기 이외에도 직업소명의식이 내재되어 있다고 볼 수 있다.

선행변수로서 직업소명의식은 직무만족(Bunderson & Thompson, 2009; Wrzesniewski et al., 1997), 삶의 만족(Wrzesniewski et al., 1997), 경력몰입(Duffy et al., 2011; 하유진, 2012) 등의 결과변수들과 긍정적인 관계에 있다. 반면에 결과변수로서 자신의 일에 대해 열정과 몰입, 만족 등의 긍정적 태도가 높아지면 자신의 직업소명의식을 더 많이 경험 하며(Duffy et al., 2014), 업무의 의미성(Work meaningfulness; Duffy et al., 2014)과 직무 명확성(calling clarity) 등이 또한 소명의식에 영향을 미친다고 하였다.

금융기관 구성원들이 윤리적 리더십을 높이 자각할수록, 자신의 일을 소명으로 여길 가능성이 높다는 연구 결과도 있었고(Zhang & Jiang, 2020), 윤리적 리더십이

조직 구성원들에게 친사회적인 소명의식을 증진시킨다는 연구 결과도 있었다 (Bunderson & Thompson, 2009; Dik et al., 2010; Elangovan et al., 2012; Ding et al., 2018; Schabram & Maitlis, 2016).

선행변수나 결과변수 이외에도 서번트리더십과 직무열의 사이에 직업소명의식의 매개효과가 있다는 연구결과도 있었고(송용욱, 2018), 직업상담 분야에서는 직무환경과 직무소진에서 조절효과가 있으며(진홍섭, 2017), 의료기관 종사자의 직무 스트레스와 이직의도간에 조절효과가 있다는 연구결과도 있었다(윤치호, 2017). 권위주의적 리더십이 창의성에 미치는 영향에서 소명의식의 조절효과에 대한 연구도 있었다(박준서 외, 2022). 즉, 직업소명의식은 개인과 사회적인 환경요인에 의해 영향을 받는 결과변수(이성천, 2011)이자 독립변수로서 개인과 조직에 변화를 줄 수도 있으며, 개인과 사회적인 환경요인에 영향을 받는 결과변수와의 관계에서 조절효과가 나타날 수 있다는 것이다.

Bergman et al.(2012)의 연구에서는 공유리더십을 발휘하는 집단이 다른 집단에 비해 과업 및 사회-정서적 갈등이 적고, 상대적으로 높은 신뢰와 응집성을 보인다는 것을 밝혔다. 이는 공유리더십이 높을수록 조직의 환경을 개선하여 조직성과나 성과에 영향을 미치는 변수들에게 긍정적인 영향을 줄 수 있으며, 이러한 환경변화에 따른 직업소명의식의 조절효과를 유추할 수 있겠다.

군 조직은 전통적으로 개인주의보다는 집단주의적 가치가 중시되어 왔으며, 이는 상황의 어려움에도 불구하고 주어진 임무달성을 위한 기초적인 여건으로 여겨져 왔다. 그러한 가치를 심어주기 위해서 단결과 애대심을 강조하여 자신과 부대를 하나로 여기기를 원하며 나아가 애국심까지 그 가치관을 연결하려 하고 있다. 동일시는 어떤 사람 또는 대상이 가진 속성을 자신과 일치시키는 것으로, 자신이 존경하는 사람이 하는 행동이나 그가 지닌 가치관과 태도 등을 자기의 것처럼 받아들이거나 자신이 속한 조직 등과 같은 집단의 속성을 자신과 연결하는 것이라고 할 수 있다 (Sandler & Rosenblatt, 1962; Tolman, 1943).

팀 동일시는 최근의 리더십 연구에서 주요한 변수로서, 어느 개인이 자신이 좋아하는 가공 또는 실제의 이미지에 개인적인 매개 과정을 통하여 반응해서 자신의 가치관, 태도, 행동 등을 재구성하는 과정을 말한다(Fraser & Brown, 2002). 동일시는 다른 사람들과 자신의 내면적 경험을 공유하는 과정(Miyazaki, 1981; Nordlund, 1978; Tsao, 1996)이며, 특정한 개인 및 조직에 대한 정체성이 구성원 개인의

정체성으로 통합되는 과정이라고 하였다(김양호, 2009; 박상길·장준호, 2015). 동일시는 아이들의 팬덤이나 프로야구의 각 팀의 수 많은 팬들처럼 자발적으로 형성되거나, 대다수 조직의 구성원들처럼 본인이 보내진 곳에서 단지 그 조직에 속해 있다는 범주화된 곳에 있으므로 해서 동일시가 비자발적으로 형성될 수 있다(Ashforth & Mael, 1989).

조직 동일시는 팀에 대하여 개인이 갖는 심리적인 소속감과 일체감을 의미하는 것으로, 자신이 속한 집단에서 성공과 실패를 겪으면서 조직과 개인의 일체감을 지각하는 것으로 사회적 일체감 이론에서 비롯되었다(Tajfel, 1978). 조직의 이익을 위해 일하고자 하는 태도와 행동을 형성하는 중요한 개념(Edwards, 2005)이며, 조직 행동 및 인사관리 분야에서 조직 혹은 집단의 부하들이 가진 조직 동일시에 대한 연구는 많이 증가되고 있다(Albert et al., 2000; Haslam, 2004; Edwards, 2009; Ngo et al., 2013).

조직동일시는 조직 내에서 구성원에게 나타나는 태도와 행동의 강한 기반을 제공하는(Ashforth & Mael, 1992) 중요한 개념으로 다뤄진다. 조직 동일시가 생겨난 구성원은 자신과 조직을 유사하다고 인식하기 때문에, 자기 자신이 설정한 목표 달성을 위해서 조직 목표를 달성하고자 하는 의지를 지니고, 구성원으로서의 의미도 부여하게 된다(Smale et al., 2015). 조직의 비전, 사명, 가치와 기능 등을 조직 구성원 자신의 행동 동기로 채택하여 실현을 위하여 노력한다(Edú-Valsania et al., 2016).

조직 동일시에 대해 영향을 미치는 선행변수는 인지하고 있는 조직의 위상, 차별성, 매력성(Dukerich et al., 2002) 등이 있다. 변혁적 리더십, 윤리적 리더십(Tyler & Blader, 2003), 조직의 구성원 개발의 효율성과 직무 또는 조직 분위기 만족(김원형, 2002), 구성원들이 바라보는 조직의 비전에 대한 불안정성, 직무불만족(Ullrich et al., 2005)과 사회적지지, 사회적 자본 형성, 물리적 격리 등이 조직동일시에 영향을 미치고 있었다. 또한 선행변수로서 현장직원의 조직동일시가 이직의도에 영향을 미치고(Cole & Brunch, 2006), 조직 구성원들의 조직시민행동에 정(+)으로 작용(Bhattacharya et al., 1995)하며, 조직내 응집력, 협동, 긍정적인 평가와 관계가 있고 충성심과 자부심을 이끌어 낸다(Ashforth & Mael, 1992)는 연구결과들이 있다.

이 밖에도 다른 선행연구에서는 조직구성원의 조직몰입과 조직시민행동(Lee et al., 2015), 직무만족, 직무성과 및 과업효율(Walumbwa et al., 2008) 등에 영향을 미친다고 하였다. 조직동일시가 구성원과 조직 사이에 존재하는 근본적인 연결과

유대감을 반영하는 핵심적인 심리적 상태로서 구성원이 일터에서 보여주는 중요한 태도와 행동을 설명하고 예측할 수 있기 때문이다(Edwards, 2005).

조절변수로서 구성원들의 조직 동일시는 변혁적 리더와 조직 구성원들 적응력의 관계에서 부(-)적으로 조절하였고(Wang & Le, 2017), 리더의 조직동일시는 조직 구성원들의 적응력을 통해서 매개된 상사의 변혁적 리더십과 직무도전 추구, 직무 자원의 추구 관계를 부(-)적으로 유의미하게 조절하였다는 연구 결과들이 있다. 매개변수로서 소비자의 기업에 대한 신뢰는 그 기업에 대한 동일시를 높여줌으로써 강한 몰입과 긍정적인 행동, 충성도를 높이고(이무형 · 진양호, 2011; Keh & Xie, 2009), 한동철 등(1999)은 팬이 가진 스포츠팀에 대한 동일시가 기업에 대한 동일시로 전이되며, 다시 재구매 의도에 정(+)적인 영향을 미친다고 하였다.

리더십과 관련한 연구에서 조직 동일시는 윤리적 리더십과 조직시민행동(곽종국 · 김학수, 2022), 참여적 리더십과 직무성과(박봉제 · 신재구, 2021), 변혁적 리더십과 조직구성원의 발언 행동(천전 · 진춘화, 2023)의 관계에서 매개효과가 나타났다. 공유리더십이 선행변수가 되는 직접적인 연구는 없었지만, 변혁적 리더십이 조직동일시에 정(+)의 영향을 주고 있다(Kark et al., 2003)는 결과와 조직동일시의 결과요인으로 직무몰입, 조직시민행동이라는 다양한 연구결과(Lee et al., 2015; Walumbwa, 2008)가 있었다. 이러한 연구결과 등은 조직성과와의 사이에서 긍정적인 영향력을 지닌 공유리더십과 조직성과 사이에서 팀 동일시가 앞선 연구와 같이 매개나 조절 효과를 가진다고 예측할 수 있다.

조직성과는 단순히 개인이 지닌 지적 능력이나 기술에 의한 것이 아니고, 조직내에서 목표 설정, 임무분장, 상호 영향력 발휘, 철저한 실행 등의 구성원의 다양한 역할과 책임 등이 조직적으로 수행되었을 경우에 얻는 결과로서, 군의 영역에서는 궁극적으로 전시에 해당 제대가 전투력을 적절히 발휘하여 승리하는 것으로 평가될 수 있다.

Kearney & Berman(1999)은 성과를 ‘결과 달성을 위해 자원을 효과적, 능률적 사용’, Otley(1999)는 ‘달성되는 결과만이 아니고 업무 수행과 관련된 모든 것’이라고 매우 폭 넓은 정의를 채택하고 있다. 어떤 연구자들은 효과성이나 생산성 등의 개념과 동일 차원의 개념으로 인식하거나, 거기에 더해 능률성, 효과성, 효율성, 생산성, 대응성, 공공성 등의 개념이 포함되는 상위 개념으로 파악하기도 한다(이윤식 외 2006).

조직에서의 경영성과는 재무적 지표와 선행하는 비재무적 성과지표로 나누고, 보편적 지표로 재무적 성과(Macy et al., 1991)와 업무 완성도(Neuman & Wright, 1999) 등이 활용되고 있다. 자산수익률(ROA: Return on Asset), 투자수익률(ROI: Return on Investment), 이윤(Profit) 등이 계량적인 재무적 성과로서 객관적인 지표이다. 비재무적 성과는 재무적 성과에 영향을 미치는 조직 효과성, 직무성과, 이직율, 조직 만족도, 프로세스 효율성, 불량률, 고객만족도 등으로 볼 수 있다. 재무적 성과와 함께 비재무적인 성과 측정을 같이 하는 것이 보편적인 핵심적 경영 성과 분석이다.

리더십 관련 연구에서도 주관적 성과와 객관적 성과를 동시에 분석하고 있으며, 사회적 성과(이인석, 2003), 조직효과성(Pearce & Sims, 2002; Carson et al., 2007) 등 다양한 형태의 비재무적 성과를 평가하고 있다.

본 연구는 분대 단위의 부사관학교 후보생과 교육생으로 조직보다는 더 작은 규모의 팀을 대상으로 한 연구라 할 수 있다. 상황과 주제에 따라 팀 성과에 대한 조작적 정의와 달성 여부에 대한 측정 방법 또한 다르게 적용하지만 다수의 연구에서는 팀 성과란 ‘팀에 주어진 공식적 과업 완수와 업무 품질’ 등으로 수렴하고 있다(De Jong & Elfring, 2010; Schippers et al., 2003). 팀 성과 연구에서 공식적인 성과통계 값을 활용하는 경우도 있었지만, 그 보다는 팀 관리자나 구성원들이 인식하는 팀 성과에 대한 설문 등을 통해 팀 성과 수준 측정을 수행하는 경우가 더 많았다(Avolio et. al., 1996; Pearce & Sims, 2002).

본 연구의 대상인 부사관 후보생과 교육생은 교육기간 동안 평가를 받고, 일정 수준이 되어야만 임관 또는 수료 가능하다. 따라서 전문교관에 의해 교육훈련을 받고 또한 평가를 받고 그 결과를 종합하고 유지한다. 그래서 전문가에 의한 외부 평가 결과를 공식적인 통계값으로 변환하여 팀 성과로 반영이 가능하였다. 그리고 팀 구성원들이 인식하는 팀 성과에 대한 설문을 통해 결과 값으로 반영하고자 하였다. 여기에 더해 전투사기를 팀 성과 값으로 추가하고자 하였다.

군에서는 사기와 단결을 정신전력이자 전승의 요체라고 본다. 전투력을 병력, 장비, 물자, 탄약, 병력 등의 유형 전투력과 사기, 군기, 단결, 전투기술 등의 무형 전투력으로 구분한다. 사기를 결과변수로 한 선행연구 중에서 Langkamer & Ervin(2008)은 심리적인 분위기가 정서적 몰입과 사기와의 관계를 미치고, 조직 구성원의 사기에도 영향을 미친다고 하였다. 군 사기 관련 연구들은, 군 사기 극대화를

위해서 안정적인 부대환경, 상하간 의사소통, 임무 수행 자신감, 사명감, 성취감, 보상, 직무 만족도 등을 선행변수로 꼽았다(배철규, 2002; 송유창, 2007; 정인진, 2010; 조정현, 2014).

특히 지휘관의 리더십이 중요한 요인으로 작용하여, 지휘관의 변혁적 리더십(정승민, 2010), 지휘관의 인간적 존중과 배려, 공정한 행동이 사기에 정(+)적 영향을 미쳤으며(박희완, 2014), 상호 신뢰를 바탕으로 부하에 대한 인정이 자발적으로 임무 수행하는 분위기를 형성한다고 하였다(배철규, 2002). 이진혁(2018)은 임무형 지휘가 이직 의도 및 사기에 미치는 영향 연구를 통해 임무형 지휘가 사기에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석하였다. 이에 따라 임무형 지휘와 유사한 공유리더십의 사기에 대한 긍정적 영향을 미칠 것으로 추론할 수 있다.

Bartone(1989)은 군의 사기를 전투사기(fighting morale)와 만족사기(comfort morale) 개념으로 구분하여, 만족사기는 물리적인 편안함과 안전에 관한 고려를 포함하지만, 전투사기는 자신감(competence), 응집력(cohesion)과 단체정신(esprit de corps)의 중요한 세 가지 요소를 제시한다. 이 세 가지 요소를 Gray(1959)가 최초로 전투 사기(fighting morale)라고 명명하였으며, 군인들이 전투에서 적에게 맞서 용감히 싸우도록 이끄는 정신적인 힘을 의미하였다.

21세기 들어서도 여전히 안보위협이 상존하고, 특히 소규모 국지전부터 대규모 재래전이 끊이지 않는 상황은 주변에 세계 4대 강국의 국가이익이 상충하는 대한민국의 군사적 안보의 중요성을 결코 간과할 수 없게 만든다. 하지만 인구절벽의 상황에 직면한 것 뿐만 아니라, 현재 발생하고 있는 전투력의 핵심인 초급간부의 군 입대 기피현상은, 과거와 같은 양적인 군대보다는 소수의 우수자원을 선발하고, 장기복무를 유도하는 인적자원관리 패러다임의 전환을 요구하고 있다. 따라서, 현 위기 상황에서도 육군의 지휘 철학인 임무형 지휘를 구현할 수 있는 군 조직으로 새롭게 구성하고자 한다면, 공유리더십을 연구하여 어떤 변수들이 영향을 미치는지 그 과정을 연구할 필요성이 있다고 판단하였다.

따라서 본 연구는 임무형 지휘와 유사한 공유리더십과 팀 성과에 영향을 미치는 과정을 추정하여 군 리더십을 제고할 수 있으며, 어떤 인재를 선발하여야 군 본연의 임무를 우수하게 달성하고 장기간 복무할 것인지에 대한 이해를 도울 수 있을 것으로 생각된다. 이는 육군 초급간부 우수인재의 선발과 교육 등 전반적인 인적자원관리에 필요한 연구라고 할 수 있다.

제2절 연구의 목적

본 연구는 공유리더십이 어떻게 육군의 하부조직인 분대단위 팀 성과에 미치는지에 대한 프로세스를 규명하는 것을 목적으로 한다. 이는 육군의 지휘철학이자 지휘개념인 임무형 지휘가 영향력의 분권화와 조직 구성원 개개인 영향력의 합이라는 공유리더십과 유사하다는 추론에서 출발했다. 전장의 불확실성, 그리고 계획과는 다른 마찰요인들이 수시로 발생하여 소수의 고정된 리더십에 의한 영향만으로는 효율적인 전투가 어렵다는 임무형 지휘가 조직 내로의 권한의 위임과 조직 전체의 영향력의 총합이라는 의미에서 공유리더십과 유사한 개념을 지닌 것으로 보았다.

지식정보화 시대이자 4차 산업혁명으로 불리는 2000년 대 이후의 급격한 환경 변화는 과거와 같이 일부의 전통적인 리더들에게 집중된 영향력보다는 공유리더십과 같은 조직 구성원에게 공유된 영향력이 더 효율적일 수 있다. 시시각각으로 변하는 상황에서 멀리 떨어진 리더에게 집중된 영향력보다는 인터넷 및 각종 수단으로 인해 실시간으로 통합되면서도 분산된 영향력이 적기에 발휘할 때 팀 성과가 향상될 것으로 예측한다.

군 조직 운영을 고민하는 것이 리더십 이론의 출발이라는 말이 있듯이, 상명하복의 집권화된 군 조직이 외부 환경의 변화에서 오는 자율성과 분권화 조직으로의 요구에 맞는 리더십에 대해서도 군의 관심이 요구된다. 따라서 군대에서도 마찬가지로 전장의 불확실성에 기인된 임무형지휘 개념과 유사한 공유리더십이 팀 성과에 어떻게 미치는지에 대한 프로세스와 그 과정속에 나타난 변수들의 영향과 관계를 규명하고자 하였다. 부사관 후보생과 교육생들이 속한 조직의 특성과 관련한 직업 소명의식과 팀 동일시가 어떤 과정을 통해서 조직성과에 영향을 미치는지도 확인하고자 하였다. 또한 팀 성과는 군대의 근간인 전투사기와 팀 성과에 대한 팀 구성원들의 자기인식, 전문가에 의한 외부평가 등을 반영하였다.

이를 위해 첫째 공유리더십이 육군 부사관의 팀 동일시에 어떠한 영향을 미치는지 규명하고자 하였다. 선행연구결과에 의하면 공유리더십이 높은 팀일수록 팀원 개개인이 팀에 대한 동일시 또한 정(+)적인 영향을 미치게 될 것으로 예상되었다.

둘째 공유리더십이 결과변수로서 팀 구성원들의 스스로 생각하는 자신의 전투사기와 팀 성과에 대한 인식의 합, 그리고 외부에서 전문가들이 객관적으로 평가한

구성원들의 종합성적의 합에 미치는 영향을 확인하고자 하였다. 공유리더십이 팀 성과에 정(+)적인 영향을 주었고, 변혁적 리더십과 서번트 리더십, 상하간 의사소통이 팀 사기에 정(+)적인 영향을 주었다는 선행연구결과를 반영하였다. 선행변수인 공유리더십이 결과변수인 다양한 팀 성과 및 팀 사기에 미치는 영향을 규명해보고자 하였다. 더불어 공유리더십이 자기보고식의 팀 성과에 대한 인식에 미치는 영향과 외부 평가에 의한 팀 성과에 미치는 영향에 어떠한 차이가 있는지도 알아보려고 하였다.

셋째 육군 부사관의 팀 동일시가 공유리더십과 팀 성과에 미치는 매개효과를 검증하고자 하였다. 리더십이 높아질수록 조직구성원의 조직에 대한 동일시에 영향을 준다는 연구결과 등이 있었다. 또한 변혁적 리더십, 윤리적 리더십, 참여적 리더십과 조직시민행동 사이에 매개효과가 있었다는 선행연구결과를 반영하여, 공유리더십에 영향을 받은 팀 동일시에 의해 팀 성과에 대한 자기인식의 합과 팀원 스스로가 생각하는 전투사기의 합, 그리고 전문가 집단에 의한 팀원 개개인의 외부평가 결과의 합에 어떠한 매개효과가 있는지 규명하고자 하였다.

넷째 육군 부사관의 직업소명의식이 공유리더십과 팀 동일시, 그리고 팀 성과와의 관계를 어떻게 조절하는지 알아보려고 한다. 직업소명의식이 직무성과 등에 영향을 주었다는 선행연구와 권위주의적 리더십과 창의성 사이에서 조절효과가 있었다는 결과들을 기초로, 직업소명의식이 공유리더십과 팀 동일시의 관계를 조절하는지 알아보려고 하였다. 또한 직업소명의식이 공유리더십과 다양한 팀 성과로서 전투사기, 자기보고와 외부평가에 의한 팀 성과와의 관계에 있어서 팀 동일시의 매개효과를 어떻게 조절하는지 확인해 보고자 하였다.

기존의 국내에서 진행된 공유리더십에 관한 연구결과들은 여러 의의가 있지만 몇몇 한계들이 있다. 아직도 많은 연구들은 공유리더십을 개인수준에서 인지된 측면에서 접근하고 있다는 것이다. 그래서 공유리더십의 개념을 충분히 반영하기 위하여 팀 수준에서 공유리더십을 살펴보고자 하였다. 또한 다수의 연구가 공유리더십의 선행변수 규명(김문주·정예지, 2016; 한태영 외, 2020)이나 측정 이슈(백혜연 외, 2021), 공유리더십의 매개역할에 대한 연구(박지아 등, 2021; 방호진, 2014), 결과변수에 미치는 영향력 규명 및 매개변수 또는 조절변수들을 개별적으로 살펴보고 있다. 따라서 본 연구에서는 선행변수로서 공유리더십이 결과변수에 영향을 미치는 과정에서 매개와 조절변수, 그리고 세가지 결과변수와의 관계를 종합적으로 확인하고자 하였다.

이를 통해서 군의 지휘철학인 임무형지휘의 수행과정을 공유리더십의 영향력 프로세스를 통해 어떻게 임무형지휘가 영향력을 발휘하는지 유추할 수 있는지 규명하고자 하였다. 또한, 공유리더십과 다른 변수들의 관계에 대한 직업소명의식의 조절효과 확인을 통해 부사관 후보생 선발과정에서 직업소명의식을 주요한 역량으로 삼을 수 있는지 추론하고자 하였다. 이밖에도 팀 동일시의 공유리더십과 다양한 팀 성과와의 관계와 그 매개효과를 검증함으로써 부사관 후보생 및 교육생의 교육과정과 인사관리 과정에서 어떠한 점을 중점으로 다루어야 하는지에 대한 이론적 실무적 의의를 제공하고자 하였다. 비록 육군의 부사관 후보생 및 교육생들을 대상으로 한 연구지만, 공유리더십과 기타 변수들의 보편성을 고려할 때 사기업과 공공조직을 비롯한 다양한 조직의 성과 향상을 위한 프로세스와 맥락을 추론할 수 있는 기회를 삼고자 하였다.

제3절 논문의 구성 및 방법

본 논문은 모두 5개의 장으로 구성되어 <표 1-2>와 같은 내용이 포함되며, 육군의 지휘개념인 임무형지휘와 유사한 공유리더십이 팀성과에 어떤 프로세스를 거쳐 영향을 미치는지 규명하고자 하였다. 이를 위해 육군부사관 후보생 및 교육생들을 대상으로 연구를 진행하였으며, 분대단위 팀의 공유리더십과 팀 성과, 입대의 동기가 되었을 직업소명의식, 공유리더십에 의해 생길 수 있는 팀 동일시, 팀성과로서 전투사기와 팀 성과에 대한 인식, 그리고 외부 전문가 집단에 의한 팀원들의 외부 평가 결과와의 관계를 확인하고자 하였다.

실증연구를 하기 전에 공유리더십과 직업소명의식, 팀 동일시, 전투사기, 팀 성과 관련 선행연구결과를 검토하여 문헌연구를 진행하였고, 이를 통해 가설을 설정하고 실증분석을 실시하였다.

가설은 공유리더십과 팀 성과와의 관계를 살펴보는 것을 기본으로 하였다. 여기에 공유리더십과 팀 성과의 관계에서 팀 동일시의 매개효과를 확인하고, 직업소명의식이 공유리더십과 팀 동일시 사이의 조절효과를 가지고 있는지 규명하고자 했다. 또한 직업소명의식이 공유리더십과 팀 성과를 매개하는 팀 동일시의 관계에서 조절된 매개효과를 가지는지에 대한 연구모형과 연구가설을 도출하여 실증분석하고자 한다.

연구모형에 따른 실증분석을 위해서 기존 학자들에 의해 논문을 통해 검증된 설문도구들을 사용하여 측정하였으며, 팀 성과의 외부평가는 육군 부사관학교의 각 과목 전문가들에 의해 시행된 외부평가결과를 반영하여 독립변수와 매개변수와 조절변수, 그리고 결과변수 모두 동일인의 자기보고에 의한 동일방법 편의를 해소하고자 하였다. 설문대상은 육군부사관학교의 양성과정 후보생과 초급과정 교육생 총 1,240명을 대상으로 분대단위 172개 팀으로 집단수준으로 분석하였다.

<표 1-1> 논문의 구성과 방법

I. 서론
1. 연구의 배경
2. 연구의 목적
3. 논문의 구성 및 방법
II. 이론적 배경
1. 공유리더십
2. 직업소명의식
3. 팀 동일시
4. 전투사기
5. 팀 성과
III. 연구모형 설계 및 연구방법
1. 연구모형의 설계와 연구가설
2. 변수의 조작적 정의와 측정
3. 조사방법과 표본 구성
IV. 실증결과 분석
1. 타당도와 신뢰도 검증
2. 실증분석 결과
V. 결론
1. 연구결과 요약과 시사점
2. 연구결과의 한계와 향후 연구제안

제2장 이론적 배경

제1절 공유리더십

1. 공유리더십의 등장 배경

리더십은 20세기 들어 학문적으로 연구되기 시작하였고, 최초에는 리더의 고유한 자질과 특성을 기초로 하여 타고난 훌륭한 리더의 원형을 찾으려는 특성이론(1940~1950)에서 출발하였다. 그 후로 리더가 하는 행동과 조직성과 사이의 관련성을 기초로 하는 행동이론(1950~1960)을 연구하였고, 부하들의 의사결정 참여를 강조하는 참여이론이 1960~1970년대에 연구되었다. 그리고, 개인의 특성과 자질이 비슷해도 상황에 따라 조직의 성과가 달라짐을 설명하기 위해 상황이론(1970~1980)이 대두되었다. 이어서 변혁적 리더십과 같은 구성원의 변화를 이끄는 변혁이론(1990년대)이 주를 이루고, 2000년 대 들어서는 다양한 차원에서 서번트 리더십, 셀프리더십, 윤리적 리더십, 감정 리더십, 진성 리더십 등에 대한 연구가 등장하였다.

전통적인 리더십 연구는 공식적이고 수직적인 리더에 초점이 맞추어져 있거나, 개인의 특성이나 행동을 강조하였다(Bass, 1990). 그러나 근래 팀에는 유일한 단 하나의 리더가 존재하는 것이 아니며 공식적인 리더 뿐만 아니라 리더십 과정에서 서로 협조하고 협력하는 비공식적인 리더가 존재한다는 생각이 지배적이다(Ensley et al., 2003). 비록 공유리더십이라는 이론이 최근에 관심을 갖게 되었다 하더라도, 지명된 리더보다 상황에 적합한 지식에 의해 구성원들이 지도를 받아야 한다는 주장(Follett, 1924)과 리더십 대체이론 등에서 경험이 많고 잘 훈련된 전문가적 성향이 높은 구성원들은 탁월한 업무수행을 위해 노력할 가능성이 높다는 주장들은 공유리더십 개념의 기반이 될 수 있었다.

이와 유사하게도, 1, 2차 세계대전을 겪으면서 생성된 ‘임무형 지휘’라는 개념이 수십년이 지난 1990년대 이후 대한민국 육군의 지휘철학으로 받아들여지는 것은 군의 경직된 위계적 구조의 문화가 변화되고 있으며, 조직구성원 개개인의 능력이

나 역량이 민주적 형태의 상호 의사표현과 교류를 통해 발휘되고, 또한 조직이나 사회가 이를 수용할 역량을 갖추었다고도 볼 수 있다.

공유리더십은 ‘The law of situation’(Follett, 1924)이라는 책에서부터 연구가 시작되었다(Pearce & Conger, 2003). Follett은 타인 위에 존재하는 힘이 아닌, 타인과 함께하는 힘이 진정한 힘이며, 수평적 권한과 권한 부여, 건설적 갈등과 상호 기능적인 팀워크의 중요성을 강조했다(Carland, 2007). 이후 조직심리학 분야에서 공유리더십 개념이 등장하였으며, 팀 리더십(team leadership)이라는 용어가 처음으로 소개되면서 구성원들에 의해 리더십이 공유될 때 보다 효과적이라고 주장하였다(Gibb, 1954).

공유리더십은 학자들에 따라 개념이 상이하여 정의가 다양하게 제시되고 있다. 공유리더십을 팀 내 분산된 영향력이라 하거나(Sims & Pearce, 2002), 팀 구성원들이 상호 간에 미치는 전체적인 영향력이라고 하기도 하였다(Sivasubramaniam et al., 2002). 또한 개인차원이 아닌 팀 전체에 의해서 수행되는 리더십 개념으로 제안한 연구결과도 있었다(Ensley et al., 2006).

전통적 관점에서 리더는 전략적으로 의사결정을 하고, 결정된 사항의 효과적인 이행을 위해 조직의 구성원에게 영향을 가하고 자원을 조정하는 역할을 하였다. 하지만 조직 환경변화가 매우 빠르게 변하는 가운데 계획과 통제하기보다 자율적인 팀의 중요성이 커지면서, 리더십 또한 개인보다는 팀원 전체로 확장되는 추세에 맞추게 되고(Pearce et al., 2008), 집단수준에서 시행되는 리더십에 초점을 맞춘 공유리더십 개념이 등장하게 된 것이다(Pearce & Sims, 2000). 또한 공유리더십은 구성원들 상호 간의 정보 공유와 조언, 그리고 지원을 개인적 관계와 같은 개념(Brass, 1995)으로 조직원 서로의 행동에 다양한 영향을 줄 수 있다고 판단된다.

공유리더십은 집단이나 조직의 목표 달성을 위해 서로 이끄는 것을 목적으로 한 집단 내부에서의 개인간의 역동적이지 상호적인 영향력 행사의 과정을 의미한다(Pearce & Conger, 2003). 그래서 공식적인 리더 1명에 의한 리더십 대신에 집단의 내부로부터 발현되는 수평적인 리더십에 대한 연구가 활발해졌다(Kozlowski & Bell, 2003). 수평적 리더십이란 공식적인 권한이나 직책을 가진 리더만이 아니고, 직무몰입을 요구하는 상황이나 구성원의 창의적인 직무수행과 부서 간 업무의 복잡성으로 인해 협업이 요구되는 경우에 효과가 더욱 커지는 리더십으로, 조직내부의 다수의 구성원들이 서로에게 영향을 미치는 리더십을 의미한다(Pearce & Manz, 2005).

인터넷 등의 다양한 정보교류 수단의 발달은 어느 한 사람의 정보 독점이 아니라 조직구성원 다수가 실시간으로 상황을 공유할 수 있는 시대가 되었다. 이는 만약 현장에서 다양한 상황을 실시간에 맞대응하고 있는 현장 관리자나 전문가가 조직의 비전이나 목표를 정확히 인식하고, 해당 과업의 목표를 알고 있다면, 저 멀리에서 바라보는 조직의 공식적인 리더나 결정권자보다 좀 더 효율적이거나 효과적으로 판단하고 대응할 수 있다는 의미 또한 지니게 된다.

이러한 공통된 상황 인식들이 부서의 자율적 운영으로 구성원들의 참여동기가 강화되고, 결국은 리더십의 원천도 내부 구성원으로 옮겨가고 있다(Pearce et al., 2008). 조직내 공식적인 리더만이 아닌 조직 내부 구성원들 간의 수평적이고 집합적인 리더십에 대한 실증적이고 이론적인 연구가 확대되어 이를 공유리더십이라고 규정하고 있는(Avolio et al., 1996; Tesluk, & Marrone, 2007) 이유이기도 하다. 다양한 의견수렴과 조직 구성원 모두의 공감대를 형성할 수 있는 리더십은 변화되는 조직 환경, 특히 의사소통을 중시하는 MZ세대를 주요 구성원으로 하는 조직에게는 매우 중요한 요소로 부각되어지고 있다. 이러한 이유로 조직원 상호간 리더십을 공유하며 리더십의 자발성을 강조하는 공유리더십의 중요성은 증대되어 진다고 여겨진다.

2. 공유리더십의 개념과 정의

공유리더십의 핵심 개념은 크게 집합적 리더십과 분산된 영향력으로 볼 수 있다. 집합적 리더십이란 역할이론에 근거를 두고 있으며, 분산된 영향력이라는 개념은 과정에 중점을 둔 구성원들간의 관계에서 리더십 역량이 고르게 발휘된다는 사회적 네트워크 이론을 기반으로 하고 있다(Sanders, 2006). 그 정의는 학자들에 따라 상이하여, 다양한 정의들이 제시되고 있다. 공유리더십을 팀 내 분산된 영향력으로 보거나(Sims & Pearce, 2002), 팀 구성원들에게 상호 작용하는 전체적인 영향력으로 보기도(Sivasubramaniam et al., 2002)하고 개인차원을 넘어선 팀 전체 차원에서 수행되는 리더십이라는 연구결과도 있었다(Ensley et al., 2006).

공식적 리더만이 아니라 여러 과업수행절차를 시행하는 가운데 조직 전반에서 자연스러이 출현하는 비공식적 리더 모두가 영향력을 공유하고 분산되는 현상이라 정의하기도 하였다(Mehra et al., 2006). 공유리더십은 또한 팀 구성원들 간에 다양한

각도에서 영향을 미치는 리더십의 전체적인 분산을 의미하며(Carson et al., 2007), 이는 팀과 조직의 성과 개선과정에 중요한 상호작용으로 알려져 왔다(Day et al., 2004).

구성원들의 개인적인 관계가 아니라, 집단 내부에서의 상호 역할 관계의 활성화된 정도에 집중하는 것이 집합적 리더십 개념이다(Carson et al., 2007). 조직의 구성원들이 상호간에 영향력을 집단적으로 행사하는 과정으로 보기도 하였다(House & Aditya, 1997). 기존 리더십과의 차이점은 리더십 역할이 집합적으로 나타나고, 협력적 리더십에 대한 역할을 수행하기 위해 구성원들의 관계개선과 의사소통이 활발하게 일어난다는 것이 핵심 내용이다(황미정 · 이희수, 2020).

집합적 리더십은 단순히 기존의 구성원 역할 이상으로 그들에게 관리자들과 같은 생각과 사고, 기술과 지식을 요구하며 협력적 리더십에 의한 조직 전체의 일체적이고 협동적인 행동이라고 할 수 있다. 집합적 리더십 이론은 조직은 사회 상호작용이 이루어지는 시스템이라기 보다는 팀 자체가 사회적으로 상호작용이 이루어지는 단일체라는 시스템 이론(System Theory), 조직 환경에 대해 구성원들이 동일하게 인지하도록 지도하기보다는 조직에 대한 일체감 형성 및 상황에 대한 팀의 집합적 대응을 강조하는 공유인식 이론(Shared Cognition), 특정 상황에서는 팀의 프로세스 특성이 리더십의 대체재로 작용할 수 있다는 리더십 대체이론(Leadership Substitutes)을 기반으로 한다(Sanders, 2006).

분산된 영향력의 관점은 리더십의 영향력 관계가 구성원들 상호간의 정보 제공, 목표에 대한 방향제시 등이 구성원 상호간에 빈번하게 나타나는 현상에 초점을 두고, 개념 측정은 사회적 네트워크 이론을 활용한다(Brass, 1995). 사회적 네트워크 이론 관점에서 공유리더십이 높다고 하는 것은 리더십의 영향력이 편중되지 않고 고르게 나타나는 것이며, 구성원들의 종합적인 영향력의 합이 크고, 구성원 상호 영향력의 빈도수가 크다는 것이다(황미정 · 이희수, 2020).

조직 구성원들 사이의 분산된 영향력이 공식적인 리더 1인에게 영향력이 집중되었을 때보다, 영향력 발휘의 빈도가 많아지고 구성원 모두에게 균형되게 발휘되었을 때 그 밀도와 조직 전체의 합이 커진다는 것을 의미한다. 공유리더십은 리더십 영향력이 분산되어 나타나는 팀의 특성이기도 하며, 구성원 상호간의 리더십의 영향 관계 형성 정도에 중점을 두었다(Carson et al., 2007).

<표 2-1> 공유리더십 정의

연구자(연도)	관점	내용(정의)
Sivasubramaniam et al.(1996)	집합적 리더십	집단수준에서 발휘되는 변혁적 리더십의 수준
Pearce & Sims(2002)		팀 내 분산화된 영향력, 구성원들 간 수평적 영향력
Sivasubramaniam(2002) (Avolio, Jung & Murry, 2002)		집단 내 구성원들이 상호간에 미치는 영향력
Pearce & Conger(2003)		집단과 조직의 목표를 이루기 위해 구성원들이 주도하는 역동적인 프로세스
Fletcher & Kaufer(2003)		집단수준으로 나타나는 현상으로서의 리더십 실행개념 : 분배적, 의존적, 학습으로서의 리더십
Pearce, Yoo & Avolio(2004)		팀 구성원들의 순차적이고 지속적인 상호 영향 관계
Pearce(2004)	분산된 영향력	공식적, 비공식적 관리역할 수행자의 순차적 발생으로 특징할 수 있는 동시적, 지속적인 팀 내의 상호 영향력 프로세스
Ensley(2006) (Hmieleski & Pearce, 2006)	집합적 리더십	1인의 공식적인 리더가 아닌, 팀 구성원 전체가 리더십을 발휘하는 프로세스
Hiller, Day & Vance(2006)		팀 구성원들이 네 가지 리더 역할을 공동으로 수행하는 과정
Mehra et al.(2006)	분산된 영향력	리더십이 공식적이거나 자연스러운 분위기에서 발휘되며, 리더의 존재가 다수인 상태에서 분산되고 공유된 현상
Carson, Marrone & Tesluk(2007)		팀 내부에서 작용하는 구성원들 간의 리더십의 영향 관계 및 리더십의 총합
Manz, Pearce & Sims(2008)		공식적 팀 리더가 아니라 구성원들 간의 지속적이고 동시적인 영향 프로세스
Lindsay et al.(2011)	집합적 리더십	조직의 목표 달성을 위해 특정인이 다른 사람에게 영향을 미치는, 개인 상호간에 영향을 미치는 과정

출처 : Pearce & Sims(2009), 구인성(2020)의 연구 재정리.

공유리더십은 팀 수준의 리더십으로서 1인의 리더와 구성원을 연결해 주는 역할을 하고(Gronn, 2002), 분산된 영향력이면서 동시에 집합적 성격을 가져서 팀원 모두가 영향력을 발휘한다(Sanders, 2006). 공유리더십은 연구자들마다 다양하게 정의하고 있으며, 높은 수준의 팀워크를 보이는 팀에서 변혁적 리더십의 형태로 인식하였고(Avolio & Jung, 2002), 다른 연구자들은 공유리더십을 개인보다는 조직 구성원들간에 미치는 총체적 영향력이라고 정의하였다(Sivasubramaniam et al., 2002).

비공식적인 리더의 순차적인 출현과 집단 내 구성원들의 순차적, 지속적인 영향관계로 설명(Pearce, 2004)하기도 하고, 한 사람의 공식적인 리더가 아닌 팀 내 구성원 전체에 의해 시행되는 리더십이라고도 했다(Ensley et al., 2006). Pearce와 Conger(2003)은 ‘공유리더십은 구성원들이 조직의 목표를 달성하기 위하여 상호작용하는 역동적인 과정이다.’라고 했다. Katz & Kahn(1978)은 공유리더십은 구성원들이 공유된 목표 달성을 위해, 자율적인 분위기에서 자발적으로 상호 영향력을 미치는 관계로 정의하였다.

<표 2-1>은 많은 연구자들의 선행연구를 종합하여 공유리더십에 대한 다양한 정의를 정리하였다. 이를 통해 집합적 리더십 관점의 정의는 리더십 역할이 각각의 구성원이 아닌 팀 전체에서 일어나는 현상으로 이런 역할 수행을 위해서 팀 구성원간의 사회적 교환관계가 더욱 활성화되어야 하며, 리더십 발현 방식과 결과에 대해 묘사한다는 것이다. 반면에 분산된 영향력의 관점에서 공유된 리더십은 팀원 상호간의 사회적 네트워크가 있지만, 실제 내용은 사회적 관계가 아닌 리더십 역할에 초점을 맞추고 있으며 공유리더십의 과정과 상태에 대한 묘사로 이해할 수 있다(방호진, 2013).

3. 군대 내의 공유리더십

공유리더십은 팀 내부의 구성원들 사이에서 작용하는 상호 리더십의 영향관계(Carson et al., 2007)이자, 공식적인 팀 리더가 아닌 내부 구성원들간의 지속적이고 동시적인 프로세스(Pearce et al., 2008)라고 할 수 있으며, 핵심개념은 집합적 리더십과 분배된 영향력(Sanders, 2006)이다.

육군에는 공유리더십과 유사한 개념을 지닌 ‘임무형 지휘’라는 지휘철학이 있다(육군본부, 2019). 공유된 이해와 주도적이고 창의적인 임무수행, 상호신뢰 형성, 임

과워링이라는 행동원칙을 지닌 육군의 지휘철학인 임무형 지휘의 실행은 공유리더십을 발휘하는 것과 유사하며, 중간관리자이자 소부대전투 지휘자인 부사관들의 공유리더십과 조직성과의 관계를 연구 한다면 공유리더십의 영향력 프로세스와 맥락의 이해 뿐만 아니라 육군의 임무형지휘가 어떻게 발휘되어야 하는지에 대한 이해에도 도움이 될 수 있다.

임무형 지휘는 독일군의 임무형 전술(Auftragstaktik)에서 유래되었으며, 1806년 예나(Jena)와 아우에르슈테트(Auerstadt)전투에서 나폴레옹에게 치욕적인 패배를 경험한 프러시아군이 기존의 명령형 전술(Befehlstaktik)의 문제점을 분석하고 이에 대한 대안으로 창안한 개념이다(육군본부, 2019, P1-1). 미 육군은 임무형 지휘를 ‘부하들의 결심을 촉진하고 상황에 적절한 분권화된 실행을 위한 지휘와 통제의 접근법(Tc 7-22.7, The Noncommissioned Officer Guide, 미 육군본부, 2015)’ 이라고 정의하고 있다.

육군의 지휘철학인 ‘임무형 지휘’는 효과적인 임무수행을 위해 상급 지휘관은 예하 지휘관에게 명확한 지휘관 의도와 과업을 제시하고 가용자원을 제공하며, 예하 지휘관은 상급 지휘관 의도와 부여된 과업을 기초하여 자율적이고 창의적으로 임무를 수행하는 것을 말한다(육군본부, 2019). 임무형 지휘는 지휘관 뿐만 아니라 육군의 구성원 모두가 자신들이 가진 능력을 최대한 발휘하려면 주도적인 판단과 창의적 임무수행이 필요하다는 관점을 지닌다. 이와 대비 되는 개념으로 지휘관 주도의 위계적인 지휘와 복종을 의미하는 ‘통제형 지휘’라는 개념을 2018년까지 사용하였으나, 지금은 더 이상 사용되지 않고 있다.

유교문화권인 한국에서 수직적이고 경직화된 리더십을 기본질서로 인식하고, 특히 군에서는 위계질서 속에서의 명령과 복종 관계가 군 지휘체계의 근본임을 고려시 수직적, 위계적 리더십을 당연시하여 온 것이 사실이다. 하지만, 군 내부적으로는 전쟁에서는 졌지만 1, 2차 세계대전에서 가장 전투를 잘하는 군대를 보유했던 독일에서 태동하여 ‘임무형 지휘’라는 지휘철학이 현재 세계 최강의 군대를 보유하고 있는 미군을 비롯한 선진군대에서 중요한 지휘개념으로 받아들여지고 있음은 군이 가진 전통적 문화적 기반에도 불구하고 시사하는 바가 크다. 이는 복잡하고 다양한 형태의 상황에서 좀 더 창의적이거나 적시적인 문제해결이 요구됨에 따라 상명하복의 위계적인 조직에서 필요한 기존의 전통적인 접근방법 이상의 리더십과 성과 달성 프로세스가 요구되어 왔기 때문이다.

육군에서 임무형 지휘가 지휘개념에서 지휘철학으로 채택된 것은 2018년이며, 임무형 지휘의 필요성과 배경으로 크게 5가지 이유를 주장하고 있다(육군본부, 2019). 첫째는 전장의 본질적 특성으로, 전장은 불확실성이 지배하고 계획대로 시행되지 않는 마찰이 늘 존재한다는 것이다. 따라서 실시간에 상황을 주도하기 위해서는 권한을 위임하고 분권화된 지휘를 해야 한다는 것이다.

둘째는 미래전장 환경 때문으로 정보통신 기술과 기동성의 증가라는 다수 모순적인 요소 때문이다. 미군을 비롯해 많은 사람들은 이러한 기술의 발달은 전장관리와 자동화와 실시간 정보공유로 인해 오히려 통제형 지휘가 가능하리라 예상했으나, 걸프전이나 이라크 전을 통해 실제 전쟁은 여전히 불확실하여 현장 지휘관이나 전투원의 판단과 실행이 중요하다고 인정하게 되었다. 전투 현장에서의 정보통신과 기동성의 증가는 이를 방해되었을 때 현장 지휘관의 판단이 더욱 중요할 뿐만 아니라, 그런 기술의 발달로 수많은 기회가 실시간에 발생했다 사라지는 현상 또한 매우 빨라졌다는 것이다.

셋째는 한국적인 지형의 특성인 중흥으로 분리된 산악형의 특성과 적의 특수전 전력에 의한 비정규전에 따른 분권형 지휘의 필요성 때문이다.

넷째는 MZ세대로 대표되는 장병들의 사고와 행동이 자율성, 주도성, 창의성, 책임감 등의 보편적 가치에 일치될 때 능력이 최대로 발휘되기 때문이다.

다섯째는 다수의 전쟁에서 승리한 미 육군을 비롯한 선진군대에서 임무형 지휘의 중요성을 강조하기 때문이다.

‘임무형 지휘’의 원칙적 행동은 교리에 대한 이해와 공유, 상호 신뢰 형성, 작전에 대한 공통된 이해와 인식, 명확한 지휘관 의도 제시, 주도적이고 창의적인 임무수행, 임무형 명령 사용, 수용할 수 있는 위험의 감수 등을 제시하고 있으며(육군본부, 2019), 공유, 이해, 상호 신뢰, 관용, 창의성 등의 용어로 개념화 할 수 있다. 공유리더십이 팀의 모든 구성원에 의해 수행되고, 사회적인 관계에 의한 상호작용으로 리더십 현상을 설명한다는 점 등에서 ‘임무형 지휘’와 유사점을 지닌다. 미 육군의 경우 임무형 지휘의 요소로 역량, 상호 신뢰, 공유된 이해, 지휘관 의도, 임무형 명령, 훈련된 주도권, 위험 감수 등을 제시하고 있다. 임무형 지휘의 이러한 공유, 이해, 상호 신뢰, 관용, 창의성 등의 용어는 조직 내의 공유리더십이 작용하는 영향력을 떠오르게 한다.

작전의 궁극적인 목적과 상급부대 작전에 대한 기여, 이를 위해 작전을 수립한 지휘관의 의도를 정확히 이해한 부사관들이 자신의 전문적인 기술 영역과 소부대 전투지휘의 영역에서 대면하는 실시간의 상황, 특히 전장의 불확실성과 마찰 요소에 의해 시시각각으로 변하고 있는 상황에 적극적이고 주도적으로 대응하고 상호 영향력을 발휘할 때 공유리더십과 같은 리더십을 요구받게 된다.

<표 2-2> 임무형 지휘와 공유리더십의 유사성

구분	임무형 지휘	공유리더십
정의, 개념	<ul style="list-style-type: none"> • 임무를 효과적으로 완성하기 위하여 상급 지휘관이 예하 지휘관에게 명확한 지휘관의도와 과업을 제시하고, 가용자원을 제공하며, 예하 지휘관은 상급 지휘관의도와 부여된 과업에 기초하여 자율적이고 창의적으로 임무를 수행하는 것. • 작전수행의 주체인 전투원이 지상 작전 수행개념을 구현하기 위하여 주도적이고 창의적 수행 	<ul style="list-style-type: none"> • 집단수준의 리더십 실행 개념으로 분산, 상호의존적, 사회적 관계속에 내재, 학습 관점((Fletcher & Kaufer, 2003) • 집단 또는 조직 목표달성을 위해 상호 역동적으로 상호작용하는 집단 내 구성원 개인들의 리더십 프로세스 (Conger & Pearce, 2003) • 기존의 전통적인 위계적 리더에 의해 수행되어오던 리더십행위나 역할들이 팀 내의 개인 구성원들에게 공유되는 과정(Houghton et al., 2003)
배경	<ul style="list-style-type: none"> • 다양하고 복잡한 환경, 지휘통제의 폭 확장, 짧아지는 결심주기, 불확실한 전장환경 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직의 환경변화가 빨라지면서 자율적인 팀의 중요성이 커지며, 리더십 역시 개인이 아닌 팀원으로 확장 (Pearce et al., 2008)
주요 요소	<ul style="list-style-type: none"> • 복종 속의 자유, 현장 지휘자 판단 존중, 상황주도 정신과 모험 정신, 실수에 대한 관용을 통한 창의성 배양, 개념의 통일과 시행의 자유, 부하 역량 개발 	<ul style="list-style-type: none"> • 리더십의 원천을 상위자에서 구성원으로 확대(손승연, 김오현, 노명화, 2010) • 수직적 리더십과 공유리더십은 보완 관계(Carson et al., 2007) • 영향력의 관계중심이자 과정중심 이론
유사 개념	<ul style="list-style-type: none"> • 분권화된 권한, 공유된 이해, 지속적이고 동시적인 과정, 고정된 리더에서 구성원으로 확장, 창의적 문제해결, 복잡한 환경 	

출처 : 임무형지휘 교범(교육참고 8-1-14, 육군본부, 2019)과 공유리더십 논문에서 저자 정리.

지휘관 의도와 작전의 목적을 명확히 이해한 상태에서, 지휘관으로부터 적절한 지원을 받되 실행의 자유를 통해 상황변화에 적시적절한 대응을 한다는 개념은 리더십의 공유와 집합적 리더십의 발휘, 자율성과 창의성 발휘, 신뢰와 관용 등 공유 리더십의 주요 요소와도 매우 관계가 깊다고 할 수 있다. 공유리더십은 팀 내부의 구성원들 사이에서 작용하는 상호 리더십의 영향관계(Carson et al., 2007)이자, 공식적인 팀 리더가 아닌 내부 구성원들간의 지속적이고 동시적인 프로세스(Pearce et al., 2008)라고 할 수 있으며, 핵심 개념은 집합적 리더십과 분배된 영향력(Sanders, 2006)이다.

<표 2-2>에서와 같이 육군의 지휘철학인 임무형 지휘의 실행은 공유리더십을 발휘하는 것과 유사하며, 중간관리자이자 소부대전투 지휘자인 부사관들의 공유리더십과 조직성과의 관계를 연구 한다면 공유리더십의 영향력 프로세스와 맥락의 이해 뿐만 아니라 육군의 임무형지휘가 어떻게 발휘되어야 하는지에 대한 이해에도 도움이 될 수 있다.

리더십에 관련한 학문적 연구는 불과 100여 년이 되지 않지만, 현대의 수많은 조직관련 연구와 리더십이 군에서부터 시작되었다고 할 정도로 군대는 리더십에 대한 지대한 관심이 많다. 하지만, 현재까지 임무형 지휘와 관련된 군사학 분야의 다수 연구가 있었지만, 실제 행동과 연계된 리더십과 관련한 연구결과는 많지 않았다(장순배, 2021). 본 연구를 통해 임무형 지휘와 리더십간의 관계에 대한 맥락을 확인할 수 있다면 군의 리더십 연구에 있어서 새로운 계기가 될 수 있다고 생각된다.

4. 공유리더십과 팀 성과와의 관계

공유리더십은 기존의 다른 리더십들과 달리 팀내 모든 구성원들에 의해 수행된다는 점, 관계적 측면이나 사회적 상호작용으로 리더십이라는 현상을 설명한다는 점, 그리고 공유리더십에 의한 팀 과정을 최종 결과 보다 중요시 한다는 점에서 차별성을 지닌다(손승연 외, 2010). 일방향적이고 수직적인 영향력을 강조하던 전통적인 리더십과 차별성을 지니고 있으며, 많은 선행연구들에서도 공유리더십은 팀 성과와 상관관계가 있음을 알 수 있다.

Avolio(1996)는 공유리더십이 팀의 유효성에 긍정영향을 미치고 있다는 사실을 발견하였다. Sivasubramaniam et al.(2002)의 연구에서는 공유리더십 수준이 팀 역량과 성과 등급에도 유의미한 영향을 미치고 있다고 하였다. 또한 공유리더십이 심리적 임파워먼트의 매개효과로 조직효과성에 영향을 미치고 있음을 확인하였다(황미정·이희수, 2020). Bergman et al.(2012)의 연구에서는 공유리더십을 발휘하는 집단이 다른 집단들 보다 과업 및 사회-정서적 갈등이 적고, 높은 신뢰와 응집성을 보인다는 것을 밝혔다.

공유리더십의 발휘수준이 높은 팀이 팀 전체의 목표달성에 효과적이라는 연구 결과도 있었다(최우재, 2019). 공유리더십이 높은 조직은 조직 구성원의 영향력이 크고 효과성이 크며 조직성과 개선에 영향이 있었으며(Day et al., 2006), 수직적 리더십보다 공유리더십을 채택한 팀의 임파워먼트 수준이 높음도 확인하였다(Ensley et al., 2003).

공유리더십이 조직 목표 달성을 위한 과정에서 효과성이 있는지는 성공적인 팀 성과(Carson et al., 2007; Small & Rentsch, 2010; Hoch & Kozlowski, 2014), 팀 효과성(Pearce & Sims, 2002), 혁신(Hoch & Dulebohn, 2013), 새로운 도전적 성과(Ensley et al., 2006), 영업성과(Mehra et al., 2006) 등의 다양한 측면에서 연구가 수행되었다.

팀 효능감과 팀 몰입(양동민 외, 2012), 팀 혁신성향(정예지·김문주, 2014), 팀 성과(이광희 외, 2013; 이상봉·우종범, 2014; 김문주·정예지, 2016), 그리고 혁신행동(서재교·홍아정, 2015; 위희경 외, 2018), 경영성과(박영실·차민석, 2018), 조직 성과(양인실 외, 2017)에 긍정적인 영향력을 준다고 제시하고 있다. 또한 팀 성과(Castellano et al., 2021; Han et al., 2021; He & Hu, 2021) 및 조직성과(박지아 외, 2021), 직무성과(최우재, 2019), 변화지향 조직시민행동(구인성·정기수, 2019), 팀 창의성(Ali et al., 2020; Klasmeier & Rowold, 2020; Song et al., 2020) 등에 영향을 미치고 있다고 하였다.

이와 같이 공유리더십은 어느 한 개인의 행동이 아닌 조직 내부의 구성원들을 리더십의 원천으로 보고, 단순한 리더십 행동보다는 관계 중심, 과정 중심으로 보며 내부 구성원 모두가 영향력 행사자인 동시에 대상인 관점(문승현, 2019)으로 보고 있다. 본 연구에서는 공유리더십이 잘 이루어지고 있는 팀의 구성원들이 결국은 팀의 성과를 향상시킬 것이라는 가정에서 출발한다. 전통적 리더십에 비해서 공유

리더십이 현재와 미래의 상황에서 팀 구성원들의 역량을 더욱 발휘하는 리더십일 수 있다는 판단이다.

공유리더십은 팀 성과에 영향이 있을 것이라는 예상과 동시에 공유리더십은 어느 한 개인의 수준을 측정하는 것이 아니고, 집단 또는 팀 수준에서 공유리더십의 정도와 다른 변수들과의 관계를 측정하여 분석하는 것이 필요하다. 팀 수준의 측정이란 개인의 인식이나 활동이 아닌 집단 수준의 인식이나 활동을 의미한다.

연구하고자 하는 목적과 상황, 주제에 따라 팀 성과에 대한 조작적 정의와 달성 여부에 대한 측정 방법 또한 다르게 적용하기 때문에 보편적인 팀 성과에 대한 정의가 어려운 것은 사실이다. 다수의 연구에서는 팀 성과란 ‘팀에 주어진 공식적 과업 완수와 업무 품질’ 등으로 수렴하고 있다(De Jong & Elfring, 2010; Schippers et al., 2003). 팀 성과 연구에서는 공식적인 성과통계 값을 활용하는 경우도 있지만, 팀 관리자나 구성원들이 인식하는 팀 성과에 대한 설문 등을 통해 팀 성과 수준 측정을 수행하는 경우가 더 많았다(Avolio et. al., 1996; Pearce & Sims, 2002). 따라서 본 연구에서는 공유리더십이 팀 성과에 미치는 영향을 개인이 아닌 팀 수준에서 설문과 외부평가결과 등을 측정하도록 할 것이다.

제2절 직업소명의식

1. 직업소명의식의 개념과 정의

소명에 대한 개념은 논쟁적인 이슈로, 과거에는 소명을 일종의 성향이나 지향점이라 했고(Bellah et al., 1985), 주로 자신의 운명으로 여기는 개인적인 감정이나 친사회적인 의무로 여기기도 하였다(Baumeister, 1991). 최근에는 Dik & Duffy(2011)가 자기 충족을 위한 내부적인 동기 또는 개인의 행복에 초점을 맞추기도 하였다.

직업소명의식은 개인이 자신의 일에 대해 가지는 인식의 하나로서 단순히 생계의 수단만이 아니라 자기실현을 위한 경향성(진홍섭, 2017)을 의미하며, 일에 있어서 자신의 역할을 깨닫고, 그로 인해 사회의 공공선에 영향을 미치려고 하는 태도를 의미한다(Dik & Duffy, 2009). 자신의 일을 물질적 수단이나 경력의 기회로만 보는 것이 아니라 일을 하는 과정 자체에서 느끼는 성취감이 중요하며, 궁극적으로 사회적으로 의미가 있는 헌신으로 이끄는 목적의식을 의미한다(Wrzesniewski et al., 1997; Dik & Duffy, 2009). Pratt & Ashforth(2003)은 소명의식을 ‘사람들이 자신의 일에 대해 생각하는 주관적인 느낌’이라고 정의하였다. 직업소명의식은 긍정심리학이 조직 환경에 적용된 대표적인 사례로써 조직 구성원들의 역량개발과 관리를 통해서 상대적인 경쟁우위 확보가 가능한 기반으로 주목받고 있다(Hall & Chandler, 2005; Luthans et al., 2007; 윤소천 외, 2013; Dik et al., 2012).

자신의 직업에 대하여 소명으로 여기는 사람들은 초월적 부름 또는 스스로 성찰을 통해 직업과 관련한 자신의 정체성을 자각하며, 직업을 통해 살아가는 목적을 이루고 공공의 선을 실천하며 산다(Wrzesniewski et al., 1997; Dik et al., 2012; Ha et al., 2014). 소명의식은 사회적 욕구를 충족시키며 개인적으로, 사회적으로 의미 있고 가치 있는 일을 스스로 자각하여 헌신과 몰입도를 향상시키는 심리적 동인이라 할 수 있다.

직업소명의식에 대한 초기 연구는 직업, 경력, 소명으로 구분하여 연구가 되었다. 직업소명의식의 구성개념은 종교적인 삶이나, 진로 발달의 측면, 삶의 의미 및 목적추구의 삶, 긍정심리학 등의 관점으로 구성된다. 주로 다루고 있는 학문분야인

경영학, 사회학, 교육학, 상담심리학, 긍정심리학, 산업 및 조직심리학 등에서 연구가 되었다. 최초에는 초월적 존재의 부름에 의한 종교적 개념에서 출발하였지만, 현재는 종교성과 관계없이 <표 2-3>과 같이 일을 함에 있어서 목적 지향적인 태도를 지녔는지에 대한 개념으로 확장되어 연구되고 있다.

<표 2-3> 직업소명의식의 구성개념

연구자	구성개념
Hackman & Oldham, 1976; Steger et al.	의미와 가치와 보람을 느낄만한 어떤 하나의 경험 단계
Arnold, Turner, Barling, Kelloway & McKee, 2007; Steger et al.	일의 외재적 보상보다 더 중요한 일의 목적
Buechner, 1993; Phillips	개인의 깊은 기쁨과 직업생활의 깊은 결핍이 만나는 곳
Dobrow, 2004	일에 접근하는 정서, 내재적·외재적 동기에 의한 직무선호와 특정 과업과 행동에 집중하는 특별한 순간에 대해 설명하는 직무열의, 몰입 및 주관적 관점하에서 찾은 일의 의미로서 일의 사회적 기여를 향상시키는 목적을 지닌 착한 직무(good work)
Hall & Chandler, 2005	개인의 주관적 진로성공의 최고 수준으로, 삶의 목적으로서 일을 해 나가는 것
Dik & Duffy, 2009	자신의 역할에 목적과 의미를 부여하며, 타인 지향적인 가치와 목표를 최고의 동기원으로 갖는 자기 자신을 초월하는 경험
Hunter, Dik & Banning, 2010	한 사람의 삶을 이끌어 가는 힘. 삶의 질과 의미가 연결된 것으로 사회를 위한 이타적 산물을 긍정적으로 이끌어 내는 것
Dik et al., 2012	인간 내면에 잠재된 신에 의해, 권위자에 의해, 사회적요구에 의해, 어떤 특별한 일을 하도록 요청 받았다고 믿는 개인의 신념

출처 : 진홍섭(2017)의 연구 인용.

Dik & Duffy(2009)는 소명이 가지는 3개의 구성요인을 첫 번째는 ‘초월적 부름’으로 신이나 국가, 외적 요소에 의한 부름이나 내적 성찰에 의한 요구로 ‘소명’의 사전적 의미와 같이 보고 있다. 즉 개인의 동기 이상의 부름이나 ‘선택받음’과 같은 종교적 요소를 많이 지니고 있는 구성요인이다.

두 번째는 ‘삶의 의미와 목적을 지향하는 태도’로 자신이 추구하는 삶에 대한 목적과 방향성에 대한 접근방식이자 태도로 볼 수 있다. 자신이 살아가는 의미와 보이는 현실 이상의 목적이 중요한 태도이다. 셋째는 ‘친 사회적인 동기’로서 자신의 경력에 대한 동기가 사회적으로 유익하거나 공익을 위한 것이라는 접근방식이다.

Dobrow(2004)는 소명에 대한 정의와 관련된 개념들이 주관적인 경력 경로와 결과들에 대한 이해에 도움이 되었지만, 각 구성요소는 소명이라는 개념과 정의가 내포하고 있는 ‘복잡성’을 설명하지 못하고 있다면서, 다양한 요소들을 아우를 수 있는 획기적인 개념의 필요성을 주장하고 있다.

Wrzesniewski et al.(1997)은 일에 대한 태도 측정으로 사람들을 3가지 대표 범주인 직업과 경력과 소명감으로 나누는 데는 적합하지만, 이들 각각의 범주 내에서 사람들 간의 변화에 대해서 제시하지 못한다고 지적한다. 일의 선호, 일에 대한 태도, 일의 관여와 몰입 등은 소명의식이 보여주는 외부의 모습에 중점을 두고 있지만, 리더의 내부에서 일어나는 일련의 소명의식 내재화와 표출의 과정에서 보이는 변화의 깊이, 방향성과 강도를 잡아낼 수 없다고 전제한다. Wrzesniewski et al.(1997)은 소명의식의 7가지 구성요인들을 다음과 같이 제시하였다.

첫째는 어떤 특정한 과제 내에서 가지는 깊은 즐거움이나 몰입을 말하는 ‘자신의 일에 대한 즐거움’이다. 이는 단지 넓은 수준에서 즐거움을 시험하는 것과는 다르다고 주장한다.

둘째는 일관성을 갖춘 정체성으로 ‘자아와 일의 피드백 과정’이라 개념 지었다. 일 자체를 통해 자아를 형성하여 삶에서 일로서 명확한 정체성을 가지고, 자신의 소명의식을 정립 가능케 하고 다시금 또 피드백을 받아서 일과 자아에 대한 정체성을 정립하는 기반을 부여할 수 있다고 주장한다.

셋째는 일에 대한 필요성이나 절박함으로 인해 의식적이자 선제적으로 자신의 일을 소명이라 자각하여야 하며, 끊임없이 스스로 질문을 통하여, 소명이 무엇인가를 능동적으로 자각한다고 주장한다.

넷째는 소명의식의 지속성이라는 문제와 관련하여, 소명의식이 특정한 시점에 즉흥적으로 형성 및 작용하기보다는 일상의 생활과 그에 대한 사고의 결과 등으로 형성된, 일에 대한 가치관 이자 생활 태도 또는 삶 자체라는 것을 강조한다.

다섯째는 기존의 개념이 일에 대한 몰두가 구성원의 자아상실로 이끈다는 것, 즉 일에 대한 몰입이 높아질수록 자신의 인간 정체성을 상실해 간다는 것을 뒤집는다. 즉 소명의식을 가지고 있는 사람은 자신의 일을 통해서 자존감을 기르고, 자아를 현실화 함으로서 스스로 대외적적인 정체성을 배양한다는 시너지 효과 창출에 대한 이론적 근거가 된다.

여섯째는 의미 있는 일은 단순히 소명의식을 공동체 봉사나 특별한 도덕적 목표 성취 등 외부에서 관찰 가능하고 계측 가능한 일의 형태로 제한되지 않으며, 일의 의미와 관련하여 일을 하는 사람의 개별적 수용에 대한 개별적이지 자아의 연관적 개념을 받아들인다.

마지막으로는 자아존중하는 궁극적 영역으로 업무 수행 영역과 관련해서 자신의 능력에 대해 갖는 주관적 인식에 초점을 맞추어, 형성된 소명이 행위자의 업무 영역에서 발현되는 모습을 자신들의 능력에 대한 자각으로 정의한다.

직업소명의식의 하위요인을 소명 있는 일을 찾고자 하는 의지인 소명 추구와 지금 내가 소명 있는 일을 하고 있다는 인식인 소명 존재로 구분하는 연구결과도 있다(Steger et al., 2010). 여기에서 소명 추구는 아직 부정적인 의미에서 무얼 하는지 모르는 상태이고, 소명 존재는 긍정적으로 자신의 소명을 알고 이해하고 있는 것으로 볼 수 있다.

군인은 직업적으로 공공에 대한 서비스, 특히 전쟁에 대비한 조직 구성원으로서 유사시 국가와 국민의 생명과 재산을 보호하기 위해 자발적인 희생과 헌신에 대한 요구를 수반하고 있어서, 조직 내부적으로 근간이 되는 장교와 부사관들이 국가와 국민을 위해 기꺼이 희생과 헌신을 할 수 있는 직업에 대한 소명의식을 지녔는가가 매우 소중한 가치로 인식되고 있다. 초급간부가 느끼는 조직공정정보다 자신이 지닌 직업소명의식이 클수록 직업적인 안정성이 부족한 환경임에도 이직의도에 더 부정적인 영향을 준다는 연구결과(도향은, 2022)와 불안한 파병환경 속에서도 외상후 스트레스에서 회복하는데 조절효과가 있다는 연구 결과(박용욱·설정훈, 2019) 들은 직업소명의식이 군에서도 중요한 영향력을 가짐을 보여준다. 따라서 군인으로서

자신이 하는 역할을 깨닫고, 그 안에 깃들인 의미와 목표를 추구하며, 국가 방위와 국민의 재산과 생명의 보호라는 사회적인 공공선에 대한 긍정적인 영향을 발휘하려는 직업소명의식이 군 조직의 리더십 발휘에 밀접한 관계가 있을 것이라는 추론을 할 수 있다.

2. 직업소명의식 관련 선행연구

직업소명의식은 직무태도에 미치는 영향과 관련하여 직무만족(Bunderson & Thompson, 2009; Wrzesniewski et al., 1997), 삶의 만족(Wrzesniewski et al., 1997), 그리고 직업정체성(Hirschi, 2012), 직무열의(Hirschi, 2012), 경력몰입(Duffy et al., 2011; 하유진, 2012) 등과 정(+)적인 관계에 있다. 권혁남(2015)은 종교 종사자들을 대상으로 이들의 소명의식이 직무열의에 미치는 영향에 대한 연구에서 활력, 헌신, 몰입에 모두 정(+)의 영향을 미친다고 하였다.

Wrzesniewski et al(1997)이 소명의식과 조직몰입과는 정(+)적인 상관관계가 있다는 것을 보여주었고, 또 다른 연구에서는 소명은 직무의미, 직업정체성, 직업적 자기효능감, 직무열의, 개인직무 적합성과도 정(+)적인 상관관계를 보여주었다(Hirschi, 2012).

소명의식은 직무몰입, 조직몰입, 낮은 이직 의도와 높은 상관관계를 보였다(Duffy et al., 2011). 국내의 연구들에서도 직업소명의식이 긍정적 결과를 가져옴이 규명되었는데, 조직몰입과 이직의도(윤소천 외, 2013), 직무열의(오창택, 2013) 뿐만 아니라, 혁신행동, 자기 주도 학습과 직무성과(이형룡, 황서현, 2015), 그리고 조직몰입(황서현, 2016) 등 다양한 변수들과의 관계에서 직업소명의식이 영향을 미친다는 결과들이 제시되고 있다.

위의 연구들은 소명의식이 영향을 미치는 결과 변수들이라고 본다면, 소명의식의 형성 및 증진을 예측할 수 있는 요인들은 무엇이 있을까? 소명의식의 선행변수를 규명한 실증연구들은 소명의식에 영향을 미치는 개인적 변수와 사회적 변수로 구분된다. 먼저, 개인적 변수로서 본인의 직업에 대해 열정과 몰입, 만족 등의 긍정적 태도가 높을 수록 직업소명의식에 대해 더 많은 경험을 하는 것으로 나타났으며(Duffy et al., 2014), 의미감(Zhang et al., 2017; Duffy et al., 2014)과 직무 명확성

(callingal clarity) 등이 또한 소명의식을 촉진 가능하다고 하였다. 이는 소명의식이 안정적이며 선형적인 속성(Priori calling)이어서 변동이 없다는 기존 접근을 넘어, 다양한 개인적 직무경험을 통해 소명의식이 변화될 수 있다는 소명의식이 지닌 역동모형(Dobrow, 2013)을 지지한다.

사회적 변수인 긍정적인 조직 환경은 조직 구성원의 소명의식에 또한 유의미하게 영향을 준다(Kim et al., 2016). 조직 리더의 긍정적인 리더십은 개인의 소명의식 향상과 유의미한 관계를 지닌다(Zhang & Jin, 2019). 윤리적 리더십을 지닌 정직한 리더들의 긍정적 모습은 구성원들로 하여금 일에 대한 가치를 더 중요하게 지각하는 환경을 조성하고, 긍정적인 직무 동기에 영향을 줄 수 있으며, 조직원 소명의식의 증진에 유의미한 영향을 주었다(Gong et al., 2013; Esteves et al., 2018; Zhang & Jin, 2019). 그뿐만 아니라, 긍정적인 조직 환경과 리더가 조직원들의 몰입(Dobrow, 2013)과 핵심 직무역량 적용(Harzer & Ruch, 2012), 그리고 일에 대한 자유의지(Work volition) 인식(Duffy et al., 2016)을 통해서 소명의식에 대한 자각과 소명 실천에 유의미한 영향을 준다고 보고되었다.

금융기관 종사자를 대상으로 한 조직구성원이 자각한 윤리적 리더십이 높을수록, 그들의 일을 소명으로 여기는 경향이 높다는 연구 결과가 있었다(Zhang & Jiang, 2020). 윤리적 리더십은 조직 구성원들에게 도덕적 가치의 중요성을 학습 및 내재화하여 친사회적인 행동을 하도록 동기를 제공하는 등 친사회적인 소명의식을 증진시킨다는 연구 결과도 있었다(Bunderson & Thompson, 2009; Dik et al., 2010; Elangovan et al., 2012; Ding et al., 2018; Schabram & Maitlis, 2016). 서번트 리더십은 구성원의 직업소명의식을 증진시키며, 서번트리더십과 직무열의 사이에 매개효과가 있다는 연구결과도 있었다(송용욱, 2018).

직업소명의식이 독립변수나 결과변수로서 규명된 연구결과 외에도, 직업상담분야에서는 직업소명의식이 직무환경과 직무소진에서 조절효과가 있음을 확인하였다(진홍섭, 2017). 또한 의료기관 종사자의 직무 스트레스와 이직의도간에 직업소명의식의 조절효과가 있다는 연구결과 있었다(윤치호, 2017).

이러한 연구 결과들을 종합해보면 직업소명의식은 개인과 사회적인 환경요인에 의해 영향을 받는 결과변수인 동시에, 직업소명의식 자체가 독립변수로서 개인과 조직에 변화를 줄 수 있음을 확인하였다. 직업소명의식은 개인이 주어진 직무와 조직에 좀 더 몰입하게 하고 의미를 찾게 해주는 주요한 요인이라고 볼 수 있다.

또한 직무환경과 직무소진 사이의 직업소명의식의 조절효과에서 확인 했듯이, 개인과 사회적인 환경요인에 영향을 받는 결과변수와의 관계에서 조절효과가 있음을 확인하였다.

공유리더십은 팀 효과성(Pearce & Sims, 2002), 팀 성과(Carson et al., 2007; Small & Rentsch, 2010; Hoch & Kozlowski, 2014), 혁신(Hoch & Dulebohn, 2013), 새로운 도전적 성과(Ensley et al., 2006), 팀 효능감과 팀 몰입(양동민 외, 2012)과 정(+)적인 영향을 주었다. 또한 팀 성과(이광희 외, 2013; 이상봉 · 우종범, 2014), 조직 성과(양인실 외, 2017), 혁신행동(서재교 · 홍아정, 2015; 위희경 외, 2018), 경영성과(박영 · 차민석, 2018)에 긍정적인 영향력을 준다고 하였다.

최근 연구에서도 공유리더십이 조직성과(박지아 외, 2021), 팀 성과(Castellano et al., 2021; Han et al., & Hong, 2021) 및 혁신행동(송정수, 2019), 조직몰입과 직무몰입(황미정 · 이희수, 2020), 직무성과(최우재, 2019), 변화지향 조직시민행동(구인성 · 정기수, 2019) 등에 영향을 미치고 있다고 하였다.

또한 공유리더십이 심리적 임파워먼트의 매개효과로 조직효과성에 영향을 미치고 있음을 확인하였다(황미정 · 이희수, 2020). Bergman et al.(2012)의 연구에서는 공유리더십을 발휘하는 집단이 다른 집단에 비해 과업 및 사회-정서적 갈등이 적고, 상대적으로 높은 신뢰와 응집성을 보인다는 것을 밝히기도 하였다. 공유리더십이 높은 조직은 조직 구성원의 영향력이 고르고 효과성이 크며 조직성과 개선에 영향이 있었으며(Day et al., 2006), 수직적 리더십보다 공유리더십을 채택한 팀의 임파워먼트 수준이 높음도 확인하였다(Ensley et al., 2003).

위의 연구결과들에 따르면 직무몰입과 조직몰입, 직무성과에 긍정적인 영향을 주는 공유리더십은 직업소명의식이 발현되는 개인 및 조직의 환경을 긍정적으로 개선하는데 영향을 준다고 할 수 있다. 따라서 조직에 긍정적인 영향을 주는 공유리더십이 조직이나 팀 성과에 긍정적인 영향을 줄 때의 관계에서 직업소명의식이 조절효과를 보일 수 있다는 추론도 가능하다. 따라서 본 연구에서는 공유리더십에 의한 긍정적 영향을 받는 결과변수와의 관계에서 직업소명의식이 조절효과를 보일 수 있다는 추론을 가설으로 설정하여 연구하고자 하였다. 직업소명의식의 조작적 정의는 ‘자아실현 뿐만 아니라 타인 및 조직의 유익에 기여하는 목적으로 열정과 헌신적인 태도로서 직무를 감당하고 일과 삶에 긍정적인 의미와 가치를 지속적으로 부여하는 정도’로 설정하여 연구를 진행하였다.

제3절 팀 동일시

1. 팀 동일시의 개념과 정의

동일시(Identification)는 정신분석학에서 쓰이는 개념으로 심리학자와 사회학자들 사이에서 많은 연구가 이루어지고 있으며, 자신이 다른 사람이나 사물 등과 동일하게 느끼고자 하는 경향이나 심리 현상을 말한다(박길수, 2009). 최근의 리더십 연구에서도 주요한 요소로 다루어지고 있는 변수로서, 개인이 자신이 좋아하는 가공 또는 실제 인물의 이미지에 개인적인 매개 과정을 통하여 반응해서 자신의 가치관, 태도, 행동 등을 재구성하는 과정을 말한다(Fraser & Brown, 2002).

동일시는 어떤 사람이나 대상에 대한 속성을 자신과 일치시키는 것으로, 존경하는 사람의 행동이나 가치관과 태도 등을 자기의 것으로 받아들이거나 조직 등과 같은 집단의 속성을 자신과 연결하는 것이라고 할 수 있다(Sandler & Rosenblatt, 1962; Tolman, 1943). 구성원이 조직 내에서 특정한 개인이나 자신이 속해 있는 조직의 정보를 지각하고 이를 자신과 연결하여 자신과 그 대상을 같은 것으로 느끼는 개인 내부의 인지적 과정을 의미하는 것이다.

동일시는 다른 사람들과 자신의 내면적 경험을 공유하는 과정(Miyazaki, 1981; Nordlund, 1978; Tsao, 1996)으로 정의되기도 하고, 미디어 등장인물을 통해 관점을 공유하거나 그들이 겪는 일을 대신 경험하는 것으로 설명되기도 한다(박용기, 2004). 미디어 콘텐츠에서 나타난 일이 자신의 일인 것처럼, 미디어 등장 인물에게 내면에서부터 감정 이입되어 내용을 이해하고 해석하려는 심리적 메커니즘을 의미한다(Cohen, 2001). 유명 아이돌을 따르는 팬덤처럼, 보통의 사람들은 특정 셀럽들의 걸 모습과 행동 뿐만 아니라 그들의 패션이나 라이프 스타일, 가치관, 습관 등을 자신의 것처럼 보이게 하거나 행동하려 한다(Hoffner & Cantor, 1991). Adams-Price & Greene(1990)은 청소년과 연예인 간의 가장 흔한 관계가 “동일시하는 관계”라고 설명하였다.

여기에서 특정한 개인 및 조직에 대한 정체성이 구성원 개인의 정체성으로 통합되는 과정을 개인 또는 조직동일시라고 할 수 있다(김양호, 2009; 박상길·장준호, 2015).

조직동일시는 자기 범주화를 통해서 만들어지기도 하지만 개인동일시를 통해서 형성될 수 있다고 하였다. 조직 동일시는 팀에 대하여 개인이 갖는 심리적인 소속감과 일체감을 의미하는 것으로, 자신의 속한 집단에서 성공과 실패를 겪으면서 조직과 개인의 일체감을 지각하는 것이다. 조직 동일시는 구성원이 조직 혹은 집단 구성원으로서 의지한다는 개념에서 인지적이고 감정적인 요인과 조직 혹은 집단의 구성원에 대한 가치 부여와 내재적 애착을 가지게 된다는 개념인 사회적 일체감 이론에서 비롯되었다(Tajfel, 1978).

사회적 일체감이론은 사회의 구성원으로서 개인이 사회적 관계를 형성해 나가는 과정에서 자신의 역할, 지위 등에 대하여 가지게 되는 주관적인 인식을 의미한다. 사회적 일체감은 감정적이라기보다 인지적 개념으로 분류한다. 이 이론에 의하면 인간은 첫째, 자신들을 ‘범주화’하려는 경향이 있다고 했다(Ashforth & Mael, 1989).

둘째, 범주화된 인간들은 자신이 속한 사회나 조직 조직의 특성에 부합되도록 자신을 동일시한다는 것이다. 자신의 목적과 가치관이 특별히 그 사회와 일치하여 동일시하는 것이 아니라, 자신들이 그 사회나 집단 또는 조직에 속해 있다는 사실만으로도 조직에 동일시를 느낄 수 있다고 하였다. 그래서 사회나 집단 또는 조직에 소속되어 있는 구성원 개개인들은 자신을 그 조직과 동일시하여 조직의 장점 및 단점과 조직의 성공과 실패를 자신의 것으로 인식하게 된다는 것이다(Ashforth & Mael, 1989; Mael & Tetrick, 1992; Mael & Ashforth, 1992, 1995).

셋째, 자신의 조직을 타인들의 조직에 비하여 선호하는 경향을 보이며 자신의 조직과 타 조직과의 비교를 하며 동일감을 느끼는 것이다. 자신의 조직에 대한 칭찬에는 자랑스러움을 느끼고, 상대적으로 타인의 조직을 비하하기도 한다. Mael & Ashforth(1992)는 조직동일시를 개인이 특정조직의 구성원 관점으로 자신을 스스로 정의하는 특정한 형태의 사회적 동일시라고 볼 수 있다

조직동일시(organizational identification)는 <표 2-4>와 같이 구성원과 조직을 조직행동 영역에서 연결하고 유대감을 반영하는 심리적 상태로, 조직의 이익을 위해 일하고자 하는 태도와 행동을 형성하는 중요한 개념으로 이에 대한 연구들이 늘어나고 있다(Edwards, 2005). 특히 조직행동 및 인사관리 분야에서 조직 혹은 집단의 부하들이 가진 조직 동일시에 대한 선행 연구는 많이 증가되고 있다(Albert et al., 2000; Haslam, 2004; Edwards, 2009; Ngo et al., 2013).

<표 2-4> 조직 동일시에 대한 정의

연구자	정의
Cheney(1983)	조직 동일시란 사람이 내재적 신념을 식별 대상에 연결하는 과정
Turner(1984)	개인이 조직을 하나가 되는 공동운명체로 인식하고, 조직의 성패를 개인의 성패로 지각하는 것.
Ashforth & Mael(1992)	개인이 조직의 관점에서 자신을 정의하는 조직에 대한 동일시
Edwards & Peccei(2007)	구성원과 기업 사이의 내재적 유대감을 의미하는 것으로서 개인이 속해 있는 기업과 사회적 실체로서 깊고 자기 개념적인 내재적 인지적 연결을 느끼는 정도로 정의된다.
Kpakol, Obiora, & Jaja(2016)	조직 구성원들의 내재적 가치관, 이익, 비전을 조직의 조직 문화 및 이익, 목표와 병합하는 것

출처 : 왕위(2021)의 연구를 인용하여 저자가 재정리.

조직의 구성원이 조직을 하나로 인식하여 강한 정서적 유대감을 형성하게 되고, 자신의 조직의 성공과 실패를 자신의 것으로 받아들여지게 되면서 조직에 대한 일체감을 지각하는 것이다(Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992; Tolman, 1943). 이렇게 조직동일시는 조직 내에서 구성원에게 나타나는 태도와 행동의 강한 기반을 제공하는 (Ashforth & Mael, 1992) 중요한 개념으로 다뤄진다. Mael & Ashforth(1992)은 조직동일시를 개인이 조직의 관점에서 자신을 정의하는 조직에 대한 동일시라고 정의하였다.

개인동일시는 자신의 롤 모델(role model)에 의해 영향을 받으며, 만약 자기가 속한 조직의 리더가 신뢰하고 존경의 대상이 될 수 있다면 그 조직의 리더로 인하여 조직동일시가 생겨날 수 있다는 것이다(Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1988). Pratt(1998)는 조직동일시가 자신의 속한 조직에 대한 신념이 자기 정체성으로 자기 스스로 정의될 때 발생한다고 하였다. 이러한 조직동일시는 조직에 대한 소속감과 일체감을 형성하여, 자아개념이 조직의 정체성과 같은 속성을 가지는 것을 의미하며 심리적 애착의 한 형태를 가진다(Dutton et al., 1994; Sanford, 1955).

조직 동일시가 생겨난 구성원은 조직이 추구하는 비전과 가치, 목표가 구성원 자신이 성장한 방향과 가치관 등과 유사하다고 인식하기 때문에, 자기 자신이 설정한 목

표 달성을 위해서 조직 목표를 달성하고자 하는 의지를 지니고, 구성원으로서의 의미도 부여하게 된다(Smale et al., 2015). 조직이 가지고 있는 비전, 사명, 가치와 기능 등을 조직 구성원 자신의 행동 동기로 채택하여, 상당한 기간 동안 그 가치실현을 위하여 노력하는 모습을 보인다(Edú-Valsania et al., 2016).

조직 동일시는 조직 규모의 크기 여부와 상관없이 개인들에게 긍정적 동기의 형성 요인으로 볼 수 있다. Eniola(2014)는 중소기업 경쟁력 향상을 위해서 구성원의 조직 동일시가 가장 중요한 개념으로 보고, 통상적으로 중소기업에서 개인의 역할이 대기업보다 더 크고, 단 한 사람의 행동 결과의 영향이 높을 수 있다고 했다. Phookan & Sharma(2021)은 지식경영과 관련해서 조직 동일시가 형성된 개인은 조직이 추구하는 지식경영 정책에 대해 이행하는 것이 자신의 조직 내에서 좋은 성과를 낼 수 있는 조건으로 생각하는 경향을 보인다고 하였다. 즉, 조직 동일시는 대규모 조직보다, 개인의 영향이 더 큰 중소기업의 지식경영 같은 조직의 특정 행동에 대한 요구 사항에 개인의 의도를 높이는 선제 조건으로 볼 수 있다.

동일시는 스스로에 의해 자발적으로 또는 보직이나 배치가 된 조직내의 위치에서 비자발적으로 형성될 수 있다. 아이돌의 팬덤이나 프로야구의 각 팀에는 수 많은 팬들이 존재한다. 누구의 강요나 강제적 조항으로 형성된 팬들이 아니며, 그들은 자신이 응원하는 아이돌 그룹이나 팀을 자신과 동일시하며 지지하고 애착을 보인다. 비자발적인 형성으로 발현되는 동일시도 있다. 예를 들어, 조직의 구성원은 자신의 선호하는 부서, 직무 여부와 관계없이 부서에 배치된다. 그래도 그 조직에 속해 있다는 것만으로, 범주화된 곳에서도 동일시가 이루어진다는 것이다(Ashforth & Mael, 1989).

조직동일시와 유사한 개념으로 조직몰입이 있다. 조직동일시는 심리적 일체감을 의미하는 인지적인 개념인 반면에, 조직몰입은 자신이 속한 조직의 목적과 가치에 대한 믿음으로 조직을 위해 노력하려는 의지(Reichers, 1985)이자 개인과 조직 간의 관계를 의미하고 있다(Van Knippenberg & Sleebos, 2006).

조직몰입은 조직의 가치와 목적을 구성원이 옳다고 여기며 수용하는 것으로 정리할 수 있지만, 조직동일시는 자신이 마치 조직인양 조직의 가치와 목적을 공유하는 것(Pratt, 1998)으로 볼 수 있다. 이렇듯 조직동일시는 지각과 인지의 요소가 있고 조직몰입은 행동적인 요소로, 조직몰입은 조직동일시의 결과로 나타나는 것으로 알려져 있다(Abrams et al., 1998). 조직에 동일시한 개인은 조직몰입 행동을 나타내는 것으로 확인되어 별개의 개념임을 알 수 있다(Dutton et al., 1994).

2. 팀 동일시 관련 선행연구

개인 동일시의 선행변수에 대한 연구 중에, 드라마나 영화 시청자는 자신과 등장 인물이 비슷하다 느낄수록, 등장인물을 닮고 싶은 욕구가 더 많이 생기는데, 등장인물과 시청자 자신이 얼마나 비슷하다고 느끼냐에 따라 자신도 그 사람처럼 될 수 있다는 가능성을 높여주기 때문이라는 주장이 있다(Hoffner & Buchanan, 2005; Hoffner & Cantor, 1991; Krakowiak & Tsay-Vogel, 2011).

조직 동일시에 대한 연구에서는, 인지하고 있는 조직의 위상, 차별성, 매력성(Dukerich et al., 2002)이 조직동일시에 영향을 미친다고 하였다. 또한 변혁적 리더십, 윤리적 리더십이 조직동일시와 관계가 있었고(Tyler & Blader, 2003), 조직의 구성원 개발의 효율성과 직무 또는 조직 분위기 만족이 영향을 미쳤다(김원형, 2002). 그 밖의 요인으로서 구성원들이 바라보는 조직의 비전에 대한 불안정성, 직무불만족(Ullrich et al., 2005)과 사회적지지, 사회적 자본 형성, 물리적 격리 등이 조직동일시에 영향을 미침을 알 수 있었다.

일부 연구에서는 미디어 시청자가 미디어 등장 인물에게 느끼는 개인의 동일시 정도가 준사회적 상호작용의 선행변수라는 결과도 있었고(Conway & Rubin, 1991; Hoffner & Buchanan, 2005), Rubin 외(1985)의 연구결과는 뉴스 앵커와 시청자와의 동일시 정도가 준사회적 상호작용에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Cole & Brunch(2006)는 선행변수로서 현장 직원의 조직동일시가 이직의도에 영향을 미친다고 했다. 조직동일시가 조직 구성원들의 조직시민행동에 정(+)으로 작용한다는 연구도 있었다(Bhattacharya et al., 1995). 조직동일시와 조직내 응집력, 협동, 긍정적인 평가와 관계가 있으며 충성심과 자부심을 이끌어낸다고도 주장하였다(Ashforth & Mael, 1992). 기존 연구에는 소비자와 기업 간 동일시는 마케팅 효과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Bhattacharya & Sen(2003)은 소비자와 e-브랜드(인터넷 기업) 동일시가 소비자 만족도 및 충성도에 영향을 미치고, 부정적인 평가를 감소시키는 등 기업의 이익에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 마치 프로야구 한화 이글스의 팬들처럼 스포츠 구단에 대한 동일시수준이 높은 팬일수록 경기장을 더 많이 찾고, 제품 구매에 더 큰 비용을 지출하고, 팀 성적과 관계없이 높은 충성도를 보이는 것으로 나타났다(Wakefield, 1995; Wann & Branscombe, 1993).

조직 동일시는 조직 구성원의 조직몰입(Lee et al., 2015), 조직시민행동(Lee et al., 2015), 직무만족, 직무성과 및 과업효율(Walumbwa et al., 2008), 재무적 성과, 조직 구성원들의 창의성(Amabile et al., 1996) 등에 영향을 미친다는 연구결과들이 있었다. 조직 구성원의 조직성과를 높이는데 있어서 조직동일시의 역할이 중요하다는 주장은 구성원과 조직 사이에 존재하는 근본적인 연결과 유대감을 반영하는 핵심적인 심리적 상태로서 조직동일시가 구성원이 일터에서 보여주는 중요한 태도와 행동을 설명하고 예측할 수 있기 때문이다(Edwards, 2005).

Dion(1973)은 조직 구성원이 자신이 속한 조직 뿐만 아니라 자신과 다른 성격을 가진 구성원이라 하더라도 조직동일시를 통해 그 개인을 좋아할 수 있다고 하였으며, 이는 조직동일시가 충성심, 조직 간 협력 등의 긍정적 영향을 미칠 것(Hogg & Turner, 1985)이라는 주장을 뒷받침 해준다. 조직동일시는 조직구성원의 충성도(Patchen, 1970), 직무관여와 조직몰입(김원형, 2002)에 영향을 주어서 조직구성원의 이직 감소(Mael & Ashforth, 1995; Van Dick et al., 2004)로 이어지고, 조직의 성과에 친 조직행동(박길수, 2009)과 조직시민행동(Mael & Ashforth, 1992) 같은 이타적 행동을 높이는 것으로 나타났다.

조절변수로서의 효과에 대한 연구에서는 조직 구성원들의 조직 동일시는 변혁적 리더와 조직 구성원들 적응력 간 관계를 부(-)적으로 조절하였고(Wang & Le, 2017), 리더의 조직동일시는 조직 구성원들의 적응력을 통하여 매개된 상사의 변혁적 리더십과 직무도전 추구(자아실현), 직무자원의 추구 관계를 부(-)적으로 조절하였다. 한은미·임창희·홍용기(2011)는 조직시민행동이 탈인격화와 정서적 고갈 등의 소진에 긍정적인 영향을 미칠 수 있지만, 조직동일시가 클수록 조직시민행동과 소진에 부(-)적인 방향으로 조절하였다. 이는 조직 리더 개인의 리더십이나 조직시민행동의 영향력에 대하여 조직 동일시가 부(-)적인 조절효과로 작용하는 것으로 해석할 수도 있다.

매개변수로서 조직동일시의 효과에 대한 연구는 소비자의 기업에 대한 신뢰가 그 기업에 대한 동일시를 높여줌으로써 강한 몰입과 긍정적인 행동, 충성도를 높이는 것으로 나타났다(이무형·진양호, 2011; Keh & Xie, 2009). 한동철 외(1999)는 팬이 스포츠팀에 동일시를 느끼면 기업에 대한 동일시로 전이되고, 이는 다시 재구매 의도에 긍정적인 영향을 미친다고 했다.

조직동일시는 구성원들로 하여금 조직에 대한 충성심을 높이고, 구성원들간의 신

뢰와 친밀감을 높여서 협력의 관계를 형성하며, 진성리더십이 개인과 사회동일시를 통해 조직의 구성원들에게 희망과 신뢰 그리고 긍정적 정서를 제공(Avolio et al., 2004)한다는 연구결과도 있다. 진성리더십이 리더에 대한 동일시를 통해 구성원의 정서적 몰입, 성과와 조직시민행동을 유도한다는 연구결과도 있다(Leroy, Palanski & Simons, 2012; Walumbwa et al., 2008).

공유리더십은 팀 성과(Carson et al., 2007; Small & Rentsch, 2010; Hoch & Kozlowski, 2014), 팀 효과성(Pearce & Sims, 2002), 팀 효능감과 팀 몰입(양동민 외, 2012), 조직몰입과 직무몰입(황미정 · 이희수, 2020), 변화지향 조직시민행동(구인성 · 정기수, 2019), 팀 창의성(Ali et al., 2020; Klasmeier & Rowold, 2020; Song et al., 2020) 등에 영향을 미치고 있다고 하였다.

선행연구 결과, 조직동일시는 다양한 모습을 보여주고 있다. 개인주의적 성향과는 반대로 집단주의적 성향이 지닌 부정적 영향에 의하여 변혁적 리더십과 개인의 적응력, 또는 조직시민행동에 부적의 영향을 준다는 연구도 확인하였다. 반면에 변혁적 리더십, 진성리더십과 개인 및 조직성과와의 관계에서 매개효과를 보이고 있거나, 선행변수로서 조직몰입과 팀 성과, 조직시민행동에 정(+)-적인 영향을 주는 것도 다수 확인할 수 있었다. 군은 일반 조직보다 좀더 집단주의적 속성이 크고, 군에 직업군인으로서 참여한 구성원들에게 요구되는 속성중에 하나라고 할 수 있다.

따라서, 일부 부정적인 영향이 있었음에도 군의 집단주의적 속성, 그리고 공유리더십과 조직동일시가 조직과 직무 몰입을 향상시키며, 조직성과에도 정(+)-적인 영향을 주었다는 연구결과를 토대로 공유리더십 또한 조직동일시를 거쳐서 조직성과에 영향을 주는 과정이 있음을 추론하였다. 팀 동일시의 조작적 정의는 ‘구성원이 조직을 정의하는 것과 동일한 속성으로 자신을 정의하는 정도’로 정하였다.

제4절 전투사기

1. 전투사기의 개념과 정의

사기(Morale)는 도덕적 의미인 morality에서 유래가 되었고, 개인적 측면과 집단적 특성을 내포하여 다양한 관점으로 제시되고 있다. 네이버 국어사전에 사기는 의욕이나 자신감 따위로 충만하여 곱힐 줄 모르는 기세라고 정의하고, Webster 사전은 집단 내에서, 집단과 관련하여 개인이 내적으로 갖는 용기, 질제력, 자신감, 열정, 그리고 고난을 기꺼이 극복하려는 의지이며 도덕적 또는 정신적 상태로 정의하였다.

Motowidlo & Borman(1977)는 사기에 대하여 조직구성원들이 어떠한 역경이나 어려움에 직면해서도 조직의 목표를 달성하고자 하는 강력한 동기부여, 조직에 영향을 미치는 상황과 조건들에 대한 일반적인 충만감으로 구성원들이 같이 공감하고 있는 마음 상태라고 정의하였다. White(1955)는 사기에 대한 연구(A Study in Morale)에서 자기가 스스로 선택한 영역에서 업적 또는 직업에 대한 자부심에서부터 나오는 지적·도덕적 만족감을 토대로, 자기가 종사하는 일에 자발적으로 전력(全力)을 기울이는 일종의 심리상태라고 하였으며, Keith Davis(1971)는 개인 및 집단이 조직에 가장 유리하게 되도록 각자의 능력을 최대한 발휘하려는 작업환경 및 자발적 협동에 대한 태도라고 정의하였다.

<표 2-5>와 같이 사기에 대한 정의는 개인적 현상이라는 관점과 집단 현상이라는 관점, 그리고 두 개념을 혼합한 관점 등 세 가지 유형으로 분류된다. 첫째, 개인적 현상이라는 관점은 개인의 정서와 심리상태에 관심을 두며 집단 사기를 개인 사기의 단순한 합으로 본다. 이재윤(1990)은 사기가 직무만족, Keith(1971)는 자발적 태도, 조남국·이재윤(1990)은 만족감, 근무의욕, 생동감, 자신감으로 분류하였고, 이재문(1992)은 직무만족과 하위 요인으로 직무 자체의 성격, 직무수행상황, 구성원의 내적요인 등으로 구성되었다는 견해를 보였다. 개인적 관점의 특성은 개인의 정서, 심리상태에 관심을 두었다고 할 수 있다.

둘째, 집단 현상으로 보는 관점은 사회적 관계 속에서 바라보는 개념으로 개인의 사기를 집단사기의 단순한 투영으로 주장한다. Leighton(1943)은 공동목적을 추구함에

<표 2-5> 사기에 대한 관점에 따른 주요 정의

연구자		주요 견해
개인 적 현상	White (1955)	스스로 선택한 영역의 업적 또는 직업에 대한 자부심에서 나오는 지적·도덕적 만족감을 토대로, 자기가 종사하는 일에 스스로 최선을 기울이는 일종의 심리상태
	Guion (1958)	개인욕구의 만족 정도, 전체 직무향상에 비추어서 본 만족 지각 정도
	Davis (1971)	조직 목표를 위해서 자신이 가진 능력을 최대한 발휘하고자 하는 자발적 태도
	이재윤 (1990)	사기는 직무만족이고 만족 요인은 직무자체가 지닌 성격과 직무 수행 상황, 그리고 구성원의 내적 요인 등임
집단 현상	Leighton (1943)	공동의 목적을 추구하는데 있어 시종 끈기 있게 상호 잡아당기는 인간집단의 능력
	Grinker & Spiegel (1945)	사람들로 하여금 전투를 수행하게 만드는 전투 집단내의 심리적인 힘
	Baynes (1967)	조직구성원이 자신에게 맡겨진 과업을 수행하는 과정에서 보여주는 자부심과 불굴의 정신, 기꺼운 마음과 희생적 태도임
	Motowidlo & Borman (1977)	조직 구성원들이 어떠한 역경이나 어려움에 직면해서도 조직의 목표를 달성하고자 하는 강력한 동기부여, 조직에 영향을 미치는 상황과 조건들에 대한 일반적인 충만감으로 구성원들이 같이 공감하고 있는 마음 상태
혼합 현상	Gray (1959)	전투사기(fighting morale)가 병사들과 가장 가까운 사기, 전투사기는 정체감, 군대집단과 결속하는 것 뿐만 아니라 개인적인 확신과 기술을 반영한 것
	Keith Davis(1971)	개인 및 집단이 조직체에 가장 유리하게 각자의 능력을 최대한 발휘하려고 하는 작업환경 및 자발적 협동에 대한 태도
	Ingraham & Manning (1981)	개인사기는 자기 자신과 소속집단에 대한 믿음과 안녕감, 그리고 응집력(cohesion)은 집단사기의 현상임
	Griffith (1985)	사기는 응집력의 직접적인 결과임, 응집력이 높은 집단에 속한 개인들은 보다 높은 수준의 사기, 안녕감, 만족감 등을 느낌

출처 : 한국국방연구원(1994)의 유·무형 군사기 양양방안 연구 보고서를 토대로 저자 재정리.

있어서 시종일관 끈기 있게 서로 잡아당기는 인간 집단의 능력으로 정의하였으며, Baynes(1967)는 조직 구성원으로서 자신의 과업에 대한 자부심, 불굴의 태도, 희생적 태도 등으로 사기 개념을 설명하며, Grinker & Spiegel(1945)는 전투를 수행하게 하는 전투 집단내의 심리적인 힘이라는 견해를 보였다. 이들은 모두 조직의 집단적 과업과 목표 지향적 행위를 중시하고 이를 위한 개인의 적응, 집단정신, 응집성 등에 주안점을 두는 견해라 할 수 있다

셋째, 사기를 개인과 집단의 사기가 합쳐진 혼합 현상으로 보는 관점은 개인과 집단의 상호작용 할 때 나타나는 현상으로 설명한다. 즉, 개인의 태도나 행동은 그 개인이 속한 집단이 가진 단체정신과 태도의 영향을 받기 때문에, 집단의 사기는 집단내 개인들의 사기의 총합이자 그 집단 자체의 심리적 태도를 나타내는 것이라는 주장이다. 전투사기는 정체감과 군대 집단과의 결속뿐만 아니라 개인적인 확신과 기술을 반영하는 것이라는 연구결과(Gray, 1959)가 있었고, Manning(1991)은 개인 사기에 대한 사회적 현상의 강한 영향과 응집력을 집단수준 현상으로 보았으며, Griffith(1985)는 사기는 응집력의 직접적인 결과라고 하였다. 이들은 개인의 사기가 집단의 응집성(cohesion), 단체정신에 의해 많은 영향을 받는다고 주장한다.

군에서의 사기란 ‘군대의 강약은 사기에 좌우된다. 사기는 군 복무에 대한 군인의 정신적 자세이며, 사기가 왕성한 군인은 스스로 어려움에 임하고 즐거이 그 직책을 수행할 수 있다. 그러므로 군인은 자기 직책에 대한 이해와 자신을 가져야 하며, 굳센 정신력과 튼튼한 체력을 길러 죽음에 임하여서도 맡은 바 임무를 완수하겠다는 왕성한 사기를 간직하여야 한다’라고 명시되어 있다(군인의 지위 및 복무에 관한 기본법, 법률 제16584호, 2019).

군에서는 전투력을 병력, 장비, 물자, 탄약, 병력 등의 유형 전투력과 사기, 군기, 단결, 전투기술 등의 무형 전투력으로 구분하고, 사기와 단결을 정신전력이자 전승의 요체라고 본다. 사기는 정신력을 근본 바탕으로 하기에 <표 2-6>과 같이 과거부터 주요 명장과 전략가들이 말한 사기에 관한 견해를 정리하였다. 미군의 경우 군인의 사기는 개인이 가진 정신적, 정서적, 영적 상태로서 군인이 느끼는 행복과 희망, 자신감과 인정, 쓸모 없음과 슬픔, 인정받지 못함, 또는 우울한 상태를 의미한다(미 FM 22-100, P228, 1983).

<표 2-6> 명장과 전략가의 사기에 관한 견해

명장과 전략가	내 용
케사르	부하가 지휘관과 같은 뜻을 지닌 상태.
프레데릭대왕	병사들을 전쟁 목적이나 전투 목적만으로 열광시킬 수 없다. 가능한 방법은 병사의 심리 내부에 강한 부대 정신을 심어서 자기가 속한 부대가 세계에서 가장 막강한 부대라는 것을 믿게 하는 것이다.
나폴레옹	정신력과 물질력의 비율은 3:1이다.
클라우제비츠	물질력이 칼집이면 정신력은 그 칼의 시퍼런 칼날이다.
뉘비크	전쟁에서 파괴력을 지닌 물질적 효과와 전투공포를 제거하는 정신적 효과는 동일하다.
맥아더	군대에서 힘의 원천은 부대의 사기와 투지, 지도자와 피지도자 간의 상호 신뢰감, 전우애 기타 무형의 정신적 특성 등이다.
슬림원수	사기는 마음의 상태이자 자신에게 닥쳐올 희생을 마다하지 않고 공동의 목적을 달성하기 위해 자신의 모든 노력을 최후의 한 방울까지 더하게 하는 무형의 힘이다.
몽고메리	예상한 목적을 달성하고자 하는 집단의 견고한 결의가 사기이다. 사기는 전장에서 가장 중요하고도 유일한 요소이다.
롬멜	군대의 가장 중요한 요소는 사기다. 장병들의 사기가 저하되면 몇 만 발의 탄환으로 돌이킬 수 없는 손해를 보기 마련이다.
손자(孫子)	부하가 지휘관과 같은 뜻을 지닌 상태.

출처 : 이종인(1996), 무형전력의 이론과 실제, 서울: 한국국방연구원, 재인용.

김창진(2007)은 무형전력이란 ‘그 형체가 구체적인 유형전력을 조직하고 운영하는 것은 인간이고 결과적으로 인적요소가 전력을 좌우하며 이러한 무형전력이란 정신력(精神力)을 근간으로 하는 부대의 ‘사기, 단결’ 등으로 요약할 수 있다’라고 하였다. 이오생(2019)은 사기의 개념을 ‘부대원의 직무와 목표, 목적달성에 대한 자신감과 자부심 및 하고자 하는 의욕 등을 모두 포함하는 정신적 측면의 태도와 자세’라고 하였고, 강성윤(2013)은 사기란 ‘조직 구성원들의 업무를 수행하는 과정에서 현직에서 느끼는 안정감, 공동의 목표 추구, 동료와의 우호 관계, 보직에 대한

공지와 보람, 상사로부터의 안정감 등 인간 차원의 충족 상태 및 욕구충족에 대한 직무 만족감'이라고 정의하였다.

Gilmer(1981)는 구성원들의 직무태도와 관련하여 직무의 안정성, 승진기회의 보장, 직무의 고유함, 구성원의 감독, 직무의 사회적인 관점인 조직 구성원의 임금 체계와 관리자와 구성원 상호간의 의사소통, 작업환경 및 조건 등을 사기의 하위 구성요소로 제시하였다. Motowidlo & Borman(1978)는 사기의 구성요소를 ①가치 있는 목표를 향한 진전의 마음, ②마음속에 품고 있는 이상의 고양, ③개인의 목표달성을 위한 각오, ④역경을 극복하려는 의지와 태도, ⑤만족감, ⑥용기, ⑦군기, ⑧자신감, ⑨집단응집력의 감정 등으로 제시하였다.

2. 전투사기 관련 선행연구

사기를 결과변수로 한 선행연구 중에서 Langkamer & Ervin(2008)은 심리적인 분위기가 조직 구성원의 사기에 영향을 미칠 것이라고 밝혔다. 심리적 분위기가 정서적 몰입과 사기와의 관계에 영향을 끼침으로써, 그 결과 조직 구성원이 군대를 떠나고 싶은 이직 의도에도 영향을 주고 있다고 하였다. Carr et al(2013)은 부대에 배치된 병력들의 회복력과 사기 간의 영향은 정(+)의 관계가 나타났으며, 배치 기간이 지속됨에 따라 회복력과 사기 모두 감소하였고, 회복력 훈련을 통해서 사기가 감소하는 것을 어느 정도 방지할 수 있다고 하였다.

국내 연구에서 이진혁(2018)은 임무형 지휘가 이직 의도 및 사기에 미치는 영향 연구를 통해 임무형 지휘가 사기에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석하였다. 이는 지휘관들의 직무 전문성 발휘, 구성원들과 개방적 의사소통, 권한 위임의 확대라는 임무형 지휘가 구성원들의 사기 증진에 긍정적 효과를 발휘하는 것이라고 볼 수 있다. 또한 팔로워 특성의 하위변수들이 사기에 미치는 영향에 대한 분석결과 목표 일치성 및 비판적 사고 모두 구성원들의 사기진작에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다고 말했다. 이에 따라 임무형 지휘와 유사한 공유리더십의 사기에 대한 긍정적 영향을 미칠 것으로 추론할 수도 있겠다.

육군은 1962년부터 '육군 사기조사'를 시작하여, '사기 측정', '정신전력검사' 등의 이름으로 사기를 측정하여 왔다(최광현, 2004). 기존의 군 사기 관련 연구들은, 군

사기 극대화를 위한 선행변수로 안정적인 부대환경, 상하간 의사소통, 임무 수행 자신감, 사명감, 성취감, 보상, 직무 만족도 등을 꼽았다(배철규, 2002; 송유창, 2007; 정인진, 2010; 조정현, 2014). 지휘관의 변혁적 리더십(정승민, 2010)과 지휘관의 인간적 존중과 배려, 공정한 행동이 사기에 정(+)적 영향을 미쳤으며(박희완, 2014), 상호 신뢰를 바탕으로 부하를 인정하고 칭찬할 수록 자발적으로 임무 수행하는 분위기를 형성하는 것으로 나타났다(배철규, 2002).

이영찬(2018)은 변혁적 리더십의 하위요인인 개별적 배려요인, 카리스마 요인, 영감적 동기부여 요인, 지적 자극요인 순으로 사기에 영향을 미친다고 밝혔다. 또한, 지휘관의 카리스마 및 지적 자극 요인이 부대를 지휘하는 과정에서 지휘관의 강한 자신감이나 결단력, 유능함을 보여주는 것으로 사기에 영향을 많이 미친다고 주장했다. 송하동(2014)은 소대장의 진성 리더십 및 변혁적 리더십에 대한 인지가 높을 수록 병사들이 전투사기가 높고, 강성윤(2013)은 조직 커뮤니케이션 만족은 군 사기에 정(+)의 영향을 미치며, 조직 커뮤니케이션 만족은 SNS 특성과 군 사기 사이에 매개역할을 하는 것으로 연구결과를 보고했다.

장수건(1987)은 리더십, 만족도, 개인적 배경, 자신감 등을 밝혔으며, 김종철(2003)은 인간관계, 신분보장, 보수, 복지, 승진 등을 사기 결정요인으로 연구 분석하였다. 서번트 리더십이 사기에 정(+)적인 영향을 미친다는 연구결과(이창호, 2021)가 있었고, 조직몰입이 리더십과 사기에 매개효과가 있다는 연구결과(조정현, 2014)도 있었다. 이 밖에도, Jones et al(2012)은 아프가니스탄에서 근무하고 있는 미군들을 대상으로 한 연구에서 리더십과 응집력, 사기 등이 높은 미군들은 정신장애나 외상 후 스트레스 증후군 등과 같은 정신적 질환이 훨씬 낮은 수치로 나타나는 결과를 도출하였다.

앞의 연구결과들만 보면 사기는 복지나 환경이 좋을 때 높을 것으로 볼 수 있으나, 수많은 전사를 통해서 보면, 극도의 고난과 정신적, 육체적으로 힘든 극한 상황에서 오히려 군인들의 사기가 높았음을 알 수 있다. Motowidlo & Berman(1977)은 사기는 곤경에 처한 집단들과 매우 밀접한 관련성이 있으며, 실제 사기는 역경과 고난을 경험하므로써 오히려 더욱 강해진다는 주장(Manning, 1991)도 있다. 그러나, 사기의 개념에 개인의 안락감과 보살핌을 받고 있다는 느낌을 포함하는 경우, 역경은 사기를 저하시킨다는 주장도 있다.

이러한 상반된 주장들은 군 사기에 대해 다른 평가 기준과 상황이 있음을 시사

한다. 이에 따라 Bartone(1989)은 전투사기(fighting morale)와 만족사기(comfort morale) 개념으로 구분하여 이해할 필요성을 제기했다. 즉, 만족사기는 물리적인 편안함과 안전에 관한 고려를 포함하지만, 전투사기는 자신감(competence), 응집력(cohesion)과, 단체정신(esprit de corps)의 중요한 세 가지 요소를 제시한다.

여러 학자들(Shils & Janowitz, 1948; Marlowe, 1988 ; Kozumplik, 1986)의 연구 결과에 의하면 이들 세 가지 요소가 전투 효과성과 관련된 집단정신과 쾌활함을 느끼도록 유발하는 상호작용을 한다고 주장한다. 이 세 가지 요소를 Gray(1959)가 최초로 전투 사기(fighting morale)라고 명명하였으며, 군인들이 전투에서 적에게 맞서 용감히 싸우도록 이끄는 정신적인 힘을 의미하였다. 따라서 전투사기와 만족사기는 독립적인 개념으로 만족사기가 높을 때 전투사기가 낮을 수 있다(Bartone, 1989). 군에서 전투사기는 경험적으로 훈련과 교육을 통해 개발되고 유지 할 수 있음을 알 수 있다.

<표 2-7>은 국방연구원에서 군 사기척도에 대해 연구한 만족사기와 전투사기의 하부요인에 대해 설명하고 있다.

<표 2-7> 군 사기 척도 구성

구 분	내 용
만족사기	<ul style="list-style-type: none"> • 생활만족: 군생활 자체에 대한 심리적 만족도 • 직무만족: 직무와 임무에 대해 만족하고 적극적으로 수행하려는 태세
자신감	<ul style="list-style-type: none"> • 자기신뢰: 전투력과 임무수행능력에 대해 자신을 갖는 정도
응집력	<ul style="list-style-type: none"> • 동료간: 동료간에 팀웍과 친밀감, 위협이나 역경을 대하는 공동 부담의 정도 • 상하간 응집력: 상하간 팀웍과 친밀감, 위협이나 역경을 대하는 공동 부담의 정도 • 지휘신뢰: 지휘방식에 대한 수용과 지휘관을 믿고 따르는 정도
단체정신	<ul style="list-style-type: none"> • 부대정신: 부대에 대한 애착심과 긍지의 정도 • 군에 대한 긍지: 군 복무에 대한 긍지의 정도

출처 : 최광현(2004). 사기 측정도구, 국방정책연구, 서울: 한국국방연구원, 재인용.

Bartone(1989)에 의하면 전투사기의 수준은 자신감, 응집력, 단체정신의 3개 영역의 결합을 통해 나타나며, 먼저 응집력이 자신감에 강한 영향을 미친다고 주장했다. 응집력이 높을 때 팀워크가 조성되며 전투능력은 응집력을 강화한다. 그리고, 응집력은 단체정신에 많은 영향을 미친다. 조직에 대한 자긍심과 적극적 관심을 나타내는 단체정신은 부대원간 사회적 관계에 대한 지각들인 응집력에 의해 가장 큰 영향을 받게 된다. 마지막으로, 단체정신은 자신감에 영향을 미치며, 또 자신감은 단체정신에 영향을 미치며 서로를 강화하게 된다. 그리고 자신감은 단체정신이 저조할 때에도 불구하고 높을 수 있으나, 자신감이 낮을 때 단체정신이 높게 나타나는 것은 어려울 것이다.

본 연구에서의 전투사기는 자신감, 응집력, 단체정신의 총합이 아니라 하부요인인 자신감을 가지고 설문을 하였다. 전투사기가 아니라 하부요인의 하나인 자신감이나 자기 효용감의 하나라는 비판이 있을 수도 있으나, 양성 및 초급과정의 교육생들에게는 교육기간의 활동을 통해 얻게 될 전투에 대한 자신감이 전투사기를 대표할 수 있다고 생각된다. 본 연구의 대상인 부사관 후보생과 초급 교육생은 대다수가 자대의 경험이 거의 없거나 길지 않다.

그리고 양성 및 초급교육간 분대 활동을 통해 배양되어야 하는 전투사기는 자신이 현재 속해 있는 분대에 대한 응집력이나 단체정신보다는, 임관이나 교육수료 이후에도 지니게 될 전투나 직무에 대한 자신감이기 때문에, 이러한 자신감을 전투사기로 보는 것이 타당하다고 판단하였다. 또한 개인의 사기의 합을 팀의 전투사기로 볼 수 있다는 Keith(1971), 조남국·이재운(1990)의 연구 결과를 반영하였다. 따라서 현 소속된 분대를 기준으로 개인별 자신감의 분대단위 합을 분대단위 전투사기로 하여 팀 수준 분석을 하였다.

Grinker & Spiegel(1945)는 사기가 전투 집단 안에서 구성원들이 전투하도록 하는 심리적인 힘이며, Baynes(1967)은 소속된 집단에 의해 개인에게 요구되는 과업이자 희생적인 태도로 반영하였다. 전투사기의 조작적 정의는 ‘전투력과 임무수행 능력에 대한 자신을 갖는 정도’로 하였다.

제5절 팀 성과

1. 팀 성과의 개념과 정의

조직성과는 단순히 개인이 지닌 지적 능력이나 기술에 의한 것이 아니고, 조직이 목표 설정, 임무분장, 상호 영향력 발휘, 철저한 실행 등의 구성원의 역할과 책임이 수행되었을 경우에 획득 가능하며, 군에서는 궁극적으로 전시에 해당 제대가 전투력을 적절히 발휘하여 승리하는 것으로 평가될 수 있다. 우리가 군내에서의 공유리더십과 그 결과변수들에 기대하는 것은 팀웍 발휘가 군에서의 조직성과에 무엇보다도 중요하다는 인식에서부터 출발한다.

조직이론에서 조직연구의 궁극적인 목적이 조직성과를 극대화 하는데 있다고 한다(김근세, 2005; 방호진, 2013). 조직성과는 기본적으로 조직이 과업을 실행하여 이루어 내거나 최종적으로 이루어진 산물로 보지만 매우 다의적인 의미를 내포하고 있어서, 명확한 개념 정의가 쉽지 않다. 성과를 측정하고자 하는 입장에서 생각해 보면 성과의 개념은 매우 복합적인 것과 동시에 다의적인 의미를 내포하고 있다(Brewer & Seldon, 2000; Poister, 2003).

선행연구에서와 같이 Kearney & Berman(1999)은 성과를 ‘결과 달성을 위해 자원을 효과적, 능률적 사용’으로 정의하기도 하였지만, 다른 연구자는 ‘성과는 달성되는 결과만이 아니고 업무 수행과 관련된 모든 것’이라고 매우 폭 넓게 정의하고 있다(Otley, 1999). 연구자들에 따라서 효과성이나 생산성 등의 개념과 동일 차원의 개념으로 인식하기도 하지만, 다양한 형태나 방법으로서 능률성, 효과성, 효율성, 생산성, 대응성, 공공성 등의 개념이 포함되는 상위 개념으로 파악되기도 된다(이윤식 외 2006).

조직에서의 경영성과는 다차원적인 특징을 반영하여 크게 재무적 지표와 선행하는 비재무적 성과지표로 나눌 수 있다. 보편적 지표로 재무적 성과(Macy et al., 1991)와 업무 완성도(Neuman & Wright, 1999) 등이 활용되고 있다. 계량적인 재무적 성과는 자산수익률(ROA: Return on Asset), 투자수익률(ROI: Return on Investment), 이윤(Profit) 등 기본적인 객관적인 지표이다. 비재무적 성과는 재무적 성과에 영향을 미칠 것으로 예상되는 조직 효과성, 직무성과, 이직율, 조직 만족도, 프로세스

효율성, 불량률, 고객만족도 등이다. 핵심적인 경영성과를 분석하기 위해서는 재무적 성과와 비재무적인 성과 측정을 같이 해야 한다는 것이 보편적이다.

반면, 다수 연구에서는 성과에 대한 특별한 정의 없이 구성요소나 측정변수를 통해 성과의 개념을 대신하기도 하였다. 성과에 대해 구성요소나 측정 변수들의 생산 성과 효과성 등을 활용해 성과의 조작적 정의를 내리고 있다. 이는 성과에 대한 정의가 연구의 범위나 대상에 따라 다양하게 인식될 수밖에 없기 때문이기도 하다. 단순히 일이 이루어진 결과로 성과를 바라 볼 때, 결과를 어떻게 규정하느냐에 따라 성과의 측정대상이 변하게 된다(송진섭 · 이곤수, 2004).

조직 및 팀 성과는 과거와 기존의 것 이상으로 향상된 무엇을 달성한 것으로 규정 하거나(오을임 외, 2002), 비슷한 상황에서 업무수행 결과의 질적 우수성 정도로 정의하였다. 또는, 조직의 구성원들이 조직의 목표나 업무를 달성하기 위해 보여준 노력의 과정이나 결과를 직무성과라고 정의하였다(정상현, 2002). 리더십 관련 연구 역시도 동시에 주관적 성과와 객관적 성과를 분석하고 있으며, 사회적 성과(이인석, 2003)와 조직효과성(Pearce & Sims, 2002; Carson et al., 2007) 등 다양한 형태로 비재무적 성과 또한 평가하고 있다.

본 연구는 연구의 대상을 분대 단위의 부사관학교 후보생과 교육생을 대상으로 하고 있어서, 조직보다는 더 작은 규모의 팀을 대상으로 한 연구라 할 수 있다. 이러한 팀 성과에 대한 연구 결과들을 보면 팀 성과를 팀의 생산성 또는 고객만족도와 같은 객관적 지표를 활용하여 평가하거나(Campion et al., 1993), 서비스 불만(Middlemist & Hitt, 1981), 신속성 및 업무 품질(Argote, 1982), 생산성 및 원가절감(Wall et al., 1986), 의사결정의 정확도(LePine et al., 1997) 등 해당 팀의 일차적인 업무 목표와 직결되는 보조 지표를 활용하기도 한다.

팀 성과에 대해 조작적 정의를 하고, 달성 여부를 확인하기 위한 측정 방법은 연구의 목적과 상황, 주제에 따라 다르게 적용하게 된다. 따라서 일반적이고 보편적인 팀 성과에 대한 정의가 어려운 것은 사실이지만, 다수의 연구에서 팀 성과란 ‘팀에 주어진 공식적 과업 완수와 업무 품질’ 등으로 수렴하고 있다(De Jong & Elfring, 2010; Schippers et al., 2003). 팀 성과 연구에서 공식적인 성과통계 값을 활용하는 경우도 있지만, 다수의 연구에서는 객관적 성과지표의 활용이 제한되는 경우, 팀 관리자나 구성원들이 인식하는 팀 성과에 대한 설문으로 팀 성과 수준 측정을 수행하였다(Avolio et. al., 1996; Pearce & Sims, 2002).

공유리더십은 앞서 선행 연구들에서와 같이 팀원 모두가 팀의 목표달성을 위해 서로에게 리더십을 발휘하는 집단적 형태의 리더십이다(Pearce & Conger, 2003). 군에서의 리더십 또한 공유리더십의 형태로 발현되기 쉽다고 추정된다. 일반적으로 나폴레옹 시대 이전의 전쟁은 천재적인 장군들에 의해 전략과 전술이 수립되고, 전선에서 무단 이탈하는 병사들을 즉결처형으로 다스리는 등의 매우 엄격한 전장 군기로 기강을 잡으면 전쟁에서 승리한다고 생각하기도 했다.

이는 비교적 단순한 물리력인 칼과 창, 단발식 총에 의한 화력과 도보이동, 마차나 기마에 의한 기동력으로 행해지던 산업시대 이전의 전쟁은 노동력의 중앙집권적인 통제가 무엇보다도 중요한 원칙이기 때문이었다. 이러한 현상은 스웨덴이나 프로이센 군대에서 심지어 적군보다 아군 지휘관을 두려워하는 군대가 승리할 수 있다는 주장까지도 수용할 지경이었다.

하지만 화약에 의한 파괴력의 증강, 산업화 시대 이후의 장비와 물자의 도약적인 발전, 전문적인 참모집단의 역할 분담 이후에는 단순한 노동력의 집중이나 몇몇 천재적인 장군만으로는 전쟁에서 승리할 수가 없게 되었다. 공식적이고 수직적인 리더한 명에 의해 발휘되는 리더십이 아닌, 리더를 포함한 팀원 모두의 역동적인 상호작용에 의해 리더십이 발휘되는 수평적 리더십이라는 공유리더십 개념이 더욱 중요한 이유이다. 따라서 본 연구는 군에서 공유리더십이 분대라는 팀 성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 연구를 하고자 한다.

팀은 규모가 비교적 작지만, 수행하는 과업 또는 업무가 조직 지향적이고 공동의 목적을 공유하고 있으며, 팀원 상호간 비교적 높은 상호의존성을 기반으로 상호작용이 활발하게 이루어진다(Kozłowski & Bell, 2003). 이런 팀의 특성은 부사관학교의 후보생과 교육생 분대에서도 나타나며, 분대장 직책을 순번을 정하여 수행하기 때문에 어느 1인에 의한 일방적인 영향력보다는 팀원 전체에 의한 총합적이고 상호작용적인 영향력인 공유리더십 발휘가 중요하고, 그 영향력 또한 클 것으로 예상할 수 있다. 임무수행이나 평가간에 구체적인 목표 및 세부 행동들을 서로 알려주고, 임무수행 과정을 서로 살펴 조언을 하며, 명확한 비전을 공유하며 서로 높은 수준의 수행을 기대하는 등의 행동이 일상화되어 있기 때문이다.

2. 팀 성과 관련 선행연구

조직성과에 대한 선행연구 결과들을 살펴보면, 조직성과를 핵심적인 종속변수로써 질적으로 평가할 것인가, 양적으로 평가할 것인가, 그리고 그 지표가 합리적인지에 대해서는 많은 이견을 보였다(오을임 외, 2002). 조직성과를 조직 효과성의 개념으로 파악하거나(Quinn & Cameron, 2011), 조직성과를 조직목표달성과 조직의 유지, 외부환경 적응의 효과적 수행이라고 정의(Argyris, 1964)하고, 효과성은 투입 대비 산출의 증가를 지속적으로 수행해 나갈 수 있는 것이라고 보았다.

<표 2-8>과 같이 연구자들은 조직성과의 척도를 다양하게 구성하였다. 왕태규(2007)는 선행연구들을 토대로 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 공공서비스동기, 리더십 등으로 조직성과를 측정하였으며, 조직성과는 조직구성원의 개인적 차원의 변수들로부터 영향을 받는다고 하였다.

<표 2-8> 조직성과의 척도 구성

연구자	내 용
Campbell (1977)	<ul style="list-style-type: none"> 심리적 지표 : 조직 목표에 대한 조직 구성원의 동조성, 유연성과 적응성, 조직 목표의 내면화, 직무만족도, 동기부여, 사기, 갈등과 응집성 경제적 지표 : 이해관계자 집단에 대한 평가, 목표 달성도, 전반적 유효성, 생산성, 효율, 수익, 성장성, 품질, 환경의 이용도, 인적 자원의 가치 관리적 지표 : 계획과 목표 설정, 경영자의 인간관계 관리능력, 경영자의 과업 지향성, 조직 구성원의 의사 결정 참가, 안정성, 정보관리와 의사 전달, 사고 발생의 빈도, 결근율, 이직율, 통제, 역할과 규범 일치성, 신속성, 훈련과 개발의 강조
Brewer & Seldon(2000)	<ul style="list-style-type: none"> 조직의 능률성, 효과성 및 공정성
Scott(2003)	<ul style="list-style-type: none"> 조직효과성 : 구조, 과정, 결과 구조적 지표 : 조직과 관여자의 특성 과정 지표 : 질적 성과와 양적 성과
Dalton et al.(1981)	<ul style="list-style-type: none"> 경제적 또는 재무적 성과 : 수익성, 생산성, 성장성, 총매출액 심리적이고 행위적 성과 : 직무만족, 조직몰입
Cameron (1978)	<ul style="list-style-type: none"> 심리적이고 행위적 성과 : 생산성, 능률성, 직무만족

출처 : Campbell(1977), Brewer & Seldon(2000), Scott(2003), Dalton et al.(1981), Cameron(1978)의 연구결과를 저자가 정리.

팀에 대한 초기 대표적인 연구로 McGrath(1964)의 연구가 있는데, “투입-프로세스-산출” 모형으로 작업팀의 성과에 대한 모형을 제시하였다. 개인, 집단, 환경 수준에서 팀 성과에 영향을 미치는 요인들인 집단 구조, 규모, 응집성과 같은 집단수준의 요인들, 구성원의 능력, 태도, 성격과 같은 개인 수준의 요인들과 집단의 과업특성, 보상 등의 환경 수준의 요인들이 집단 상호작용을 통해 성과의 질과 속도, 구성원들의 만족, 집단응집력과 태도의 변화 등에 영향을 미친다고 하였다(Yeatts & Hyten, 1998).

Salas et al.(1992)와 Tannenbaum et al.(1992)은 과업이나 개인특성 등이 작업구조 또는 팀 특성과 서로 영향을 가하고, 갈등, 의사소통, 조정 등의 팀 프로세스를 통해 팀 성과에 영향을 미친다고 하였다. Campion et al.(1993)는 집단효능감과 유사한 집단잠재력이 팀 성과의 모든 측정치와 가장 높은 상관관계를 나타내는 것을 확인하였다.

수직적 리더십은 개인과 집단 또는 팀, 조직 성과에 긍정적 영향을 미친다고 하였으나(Hernandez et al., 2011), 최근 연구는 집단이나 팀 중심의 조직구조에서 공유리더십이 전통적이며 수직적 리더십보다 조직성과 측면에서 더 긍정적이며 효과적임을 보여주고 있다(Pearce et al., 2004). 공유리더십이 기존의 수직적이고 관료적인 리더십보다 팀 성과에 더욱 효과적이라고 주장하고(Hoch & Kozlowski, 2014), 상호작용을 통해 조직구성원들의 소통의 문제를 쉽게 해결하여 성과를 높일 수 있다 하였다(Kozlowski & Bell, 2003).

공유리더십은 모든 구성원이 의사결정 과정에 동참할 수 있는 구조를 형성하고 참여동기를 부여하여, 팀 성과에서 팀의 효율성을 보여주는 중요한 선행요인이라고 했다(Ensley et al., 2003). 공유리더십의 여러가지 실증 연구들이 팀 효과성에 긍정적 영향을 미치고 있다는 점이 입증되었다(Avolio et al., 1996; Sivasubramaniam et al., 2002). Carson et al.(2007)도 공유리더십의 실행 정도가 팀의 성과에 긍정적인 관계를 있음을 확인하였다.

공유리더십은 팀의 모든 구성원에 의해 수행되고, 사회적 관계에 의한 상호작용으로 리더십 발휘 현상을 설명하며, 공유리더십에 의한 팀의 임무수행 과정 자체를 팀 성과의 최종 결과 이상으로 중요하게 여긴다는 점 등에서 차별성을 가진다(손승연 외, 2010). 특히 Ensley et al.(2006)은 벤처 기업의 최고경영팀을 대상으로 공유리더십의 효과를 살펴보았는데, 연구 결과 공유리더십은 회사의 수익에도 정(+)적 영향을

미친다는 것을 알아냈다. 이렇듯 선행연구들은 연구 표본이 상이함에도 불구하고, 공유리더십이 다양한 결과물에 유의하다는 증거들을 제시하였다.

그런데 대다수의 실증연구에서는 공유리더십이 조직성과에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 가설을 설정하고 있으나, 공유리더십이 팀 성과를 향상시키는 구체적인 과정에 대한 검토는 충분하지 않다고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 공유리더십과 팀 성과에 대한 영향과 함께 공유리더십과 성과간의 관계에서 실증분석 되지 않은 변수들의 효과를 함께 살펴보고자 한다.

공유리더십의 팀 성과에 대한 영향 분석은 크게 세 가지로 실시하고자 한다. 첫째는 앞서 연구한 개인의 전투사기의 합인 팀의 전투사기이다. 전투사기는 리더십의 결과변수로서 다수의 선행결과가 있으며, 임무형지휘의 개념과 유사하다 여기는 공유리더십이 전투사기에 미치는 영향을 확인하고자 한다. 둘째는 팀원들 자신이 자각하는 팀 성과의 수준을 설문하여 공유리더십의 영향을 확인하고자 한다.

공유리더십이나 외부평가 결과 이외의 자기보고식 변수인 직업소명의식, 팀 동일시, 자기가 인식하고 있는 팀 성과 등은 팀 수준이 아닌 개인성과라는 지적도 있을 수 있다. 그런 논리라면 공유리더십마저 팀원들의 인식수준의 합이기 때문에 팀 수준이 아니라는 주장도 가능하다. 하지만 행동, 심리학적 성과 연구에서, 개인의 목표와 관련된 개인성과의 수준을 가장 잘 아는 사람은 다름 아닌 팀원들이므로 그들의 주관적 성과 측정이 가능하다. 객관적 성과와 차이가 나타날 수 있으므로 해석에 주의가 필요하지만, 다수의 연구에서 자기보고식 성과 평가는 객관적으로 공정한 것으로 보고되고 있다(Venkaraman & Ramanujam, 1987).

셋째는 팀 성과의 객관적인 외부평가 결과를 활용하고자 한다. 본 연구에서는 부사관학교의 양성과정 후보생과 초급과정 교육생을 대상으로, 전문가인 교관들의 외부평가 결과를 반영하고자 한다. 부사관학교의 양성과정은 총 12주 480시간 동안, 총 30개 과목에 대하여 후보생 개인 역량 평가와 분대 전투 등의 단체 행동수행 평가를 종합한 점수로 서열화하고 있다. 또한 초급과정은 임관한지 1주 이상이 된 육군하사를 대상으로 25주 1,000시간 동안, 28개 과목을 대상으로 개인 및 단체 역량 평가를 시행한다. 이를 통해 모든 변수를 동일한 팀 구성원이 응답하여 발생할 수 있는 동일방법편의에 의한 연구의 제한점을 극복할 수 있다.

팀 성과 변수를 전투사기, 자기보고식 팀 성과, 외부평가에 의한 팀 성과 등 세가

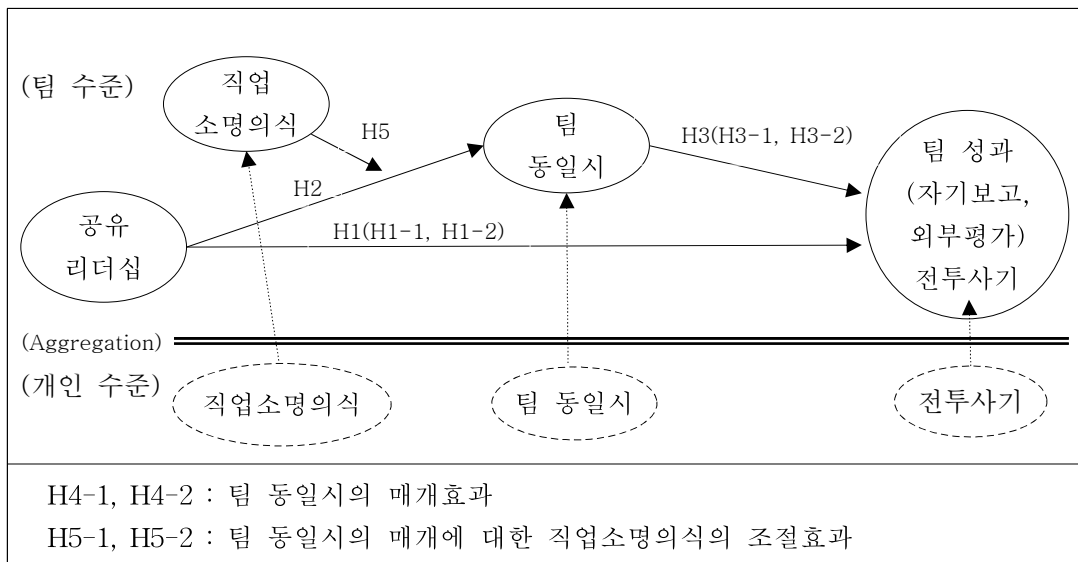
지로 나눈 이유는, 팀 성과가 평가 요소에 따라 결과에 차이가 날 수 있기 때문이다. 팀 성과의 측정은 팀 운영의 효율성과 효과성을 측정하는 과정으로서 개별적 성과 척도의 선정, 측정체계 도입과 조직 환경의 조화안에서 실행되어야 하며(Neely et al., 1995). 단 하나의 평가 요소만 사용하는 것이 아니라 다양한 평가 요소들을 활용하는 것이 바람직하다(Guest et al., 2003)고 판단하였다. 자기보고식 팀 성과의 조작적 정의는 부여된 임무 또는 목표의 달성 정도이다(Janz et al., 1997).

제3장 연구모형 설계 및 연구방법

제1절 연구모형의 설계와 연구가설

1. 연구모형 설계

본 연구는 부사관학교의 양성과정 후보생과 초급과정 교육생을 대상으로 공유리더십이 팀 성과에 미치는 영향을 집단수준으로 살펴보고자 하였다. 결과 변수로는 팀 성과인 자기보고식 팀 성과와 외부 전문가에 의한 객관적으로 점수화된 평가결과, 팀원들이 인식하는 전투사기로 설정하여 연구하였다. 더불어 팀원들의 팀 동일시와 직업소명의식이 공유리더십과 팀 성과의 관계에서 어떠한 영향을 미치는지 살펴봄으로서, 공유리더십이 팀 성과에 미치는 영향력이 어떤 과정을 거쳐서 발휘되는지 살펴보고자 하였고, <그림 3-1>은 본 연구의 모형을 설계한 것이다.



<그림 3-1> 연구 모형

선행변수인 공유리더십과 결과변수인 자기보고에 의한 팀성과, 전문가에 의한 외부평가는 집단수준의 변수였으며, 개인에 관한 설문였던 직업소명의식과 팀 동일시, 전투사기는 개인수준의 응답을 분대단위로 종합하여 집단수준의 변수화하여 설계하였다.

2. 연구 가설

가. 공유리더십과 전투사기, 팀 성과(자기보고, 외부평가)와의 관계

(1) 공유리더십과 전투사기와의 관계

사기(Morale)는 조직 구성원들이 어떠한 역경이나 어려움에 직면해서도 조직의 목표를 달성하고자 하는 강력한 동기부여, 조직에 영향을 미치는 상황과 조건들에 대한 일반적인 충만감으로 구성원들이 같이 공감하고 있는 마음 상태(Motowidlo & Borman, 1977)이다.

사기는 앞서 선행연구에서와 같이 개인적 현상이라는 관점과 집단적 현상이라는 관점, 그리고 두 개념을 혼합한 관점으로 분류된다. 개인적 현상이라는 관점은 개인의 정서와 심리상태에 관심을 두어 집단 사기를 개인 사기의 단순한 합으로 본다. 집단적 현상으로 보는 관점은 사회적 관계 속에서 바라보는 개념으로 조직의 집단적 과업과 목표 지향적 행위를 중시하고 이를 위한 개인의 적응, 집단정신, 응집성 등에 주안점을 둔다.

혼합 현상으로 보는 관점은 개인과 집단의 상호작용에 의해 나타나는 현상으로, 집단의 사기는 개인들의 사기의 총합인 동시에 그 집단 자체의 심리적 태도를 나타내는 것이라는 주장이다. Bartone(1989)은 군의 사기를 전투사기(fighting morale)와 만족사기(comfort morale) 개념으로 구분하여 이해할 필요성을 제기했다. 만족사기는 물리적인 편안함과 안전에 관한 고려를 포함하지만, 전투사기는 자신감(competence), 응집력(cohesion), 그리고 단체정신(esprit de corps)의 중요한 세 가지 요소를 제시한다. 이 세 가지 요소를 Gray(1959)가 최초로 전투 사기(fighting morale)라고 명명하였으며, 군인들이 전투에서 적에게 맞서 용감히 싸우도록 이끄는 정신적인 힘을 의미하였다.

따라서 전투사기와 만족사기는 독립적인 개념으로 만족사기가 높을 때 전투사기는 낮을 수 있다(Bartone, 1989). 전투사기는 정체감과 군대 집단과의 결속뿐만 아니라 개인적인 확신과 기술을 반영하는 것이라는 연구결과(Gray, 1959)가 있었고, Manning(1991)은 개인사기에 대한 사회적 현상의 강한 영향과 응집력을 집단 수준 현상으로 보았으며, Griffith(1985)는 사기는 응집력의 직접적인 결과라고 하였다. 이들은 개인의 사기가 집단의 응집성(cohesion), 단체정신에 의해 많은 영향을 받는다고 주장한다.

군에서는 전투력을 병력, 장비, 물자, 탄약, 병력 등의 유형 전투력과 사기, 군기, 단결, 전투기술 등의 무형 전투력으로 구분하고, 사기와 단결을 정신전력이자 전승의 요체라고 본다. 사기를 결과변수로 한 선행연구 중에서 Langkamer & Ervin(2008)은 심리적인 분위기가 조직 구성원의 사기에 영향을 미칠 것이고, Carr et al.(2013)은 부대에 배치된 병력들의 회복력과 사기 간의 영향은 정(+)의 관계가 나타난다고 주장했다. 기존 군 사기 관련 연구들은, 군 사기 극대화를 위해서 안정적인 부대환경, 상하간 의사소통, 임무 수행 자신감, 사명감, 성취감, 보상, 직무 만족도 등을 꼽았다(배철규, 2002; 송유창, 2007; 정인진, 2010; 조정현, 2014).

특히 리더십이 중요한 요인으로 작용하고 있는데 변혁적 리더십을 가졌을 때 부대의 사기가 높았고(정승민, 2010), 지휘관의 인간적 존중과 배려, 공정한 행동이 사기에 정(+)적 영향을 미쳤으며(박희완, 2014), 변혁적 리더십의 하위요인인 개별적 배려요인, 카리스마 요인, 영감적 동기부여 요인, 지적 자극요인 순으로 사기에 영향을 미친다고 밝히고 있다(이영찬, 2018). 송하동(2014)은 소대장의 진성 리더십 및 변혁적 리더십에 대한 인지가 높을수록 병사들이 전투사기가 높고, 강성운(2013)은 조직 커뮤니케이션 만족은 군 사기에 정(+)의 영향을 미치며, 조직 커뮤니케이션 만족은 SNS 특성과 군 사기에 매개역할을 하는 것으로 연구결과를 보고했다.

무엇보다 리더는 구성원들과의 상호 신뢰를 바탕으로 부하를 인정하고 칭찬할수록 자발적으로 임무 수행하는 분위기를 형성하는 것으로 나타났다(배철규, 2002). 한편, 이진혁(2018)은 임무형 지휘가 이직 의도 및 사기에 미치는 영향 연구를 통해 임무형 지휘가 사기에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석하였다. 지휘관들의 직무 전문성 발휘, 구성원들과 개방적 의사소통, 권한 위임의 확대라는 임무형 지휘가 구성원들의 사기 증진에 긍정적 효과를 발휘하는 것이라고 볼 수 있다. 이에 따라 임무형 지휘와 유사한 공유리더십 또한 사기에 대한 긍정적 영향을 미칠 것으로 추론할 수 있다.

본 연구에서의 전투사기는 자신감, 응집력, 단체정신의 총합이 아니라 하부요인인 자신감을 가지고 설문을 하였다. 전투사기가 아니라 하부요인의 하나인 자신감이나 자기 효용감의 하나라는 비판도 예상되지만, 본 연구의 대상인 부사관 후보생과 초급 교육생들에게 양성 및 초급교육간 분대 활동을 통해 배양되어야 하는 전투사기는 자신이 현재 속해 있는 분대에 대한 응집력이나 단체 정신 보다는, 임관이나 교육 수료 이후에도 지니게 될 전투나 직무에 대한 자신감을 전투사기로 보는 것이 타당하다고 판단하였다.

또한 개인의 사기의 함을 팀의 전투사기로 보는 관점(Keith, 1971; 조남국·이재윤, 1990)을 반영하였다. 따라서 현 소속된 분대를 기준으로 개인별 자신감의 분대단위의 함을 분대단위 전투사기로 하여 팀 수준 분석을 하였다. 공유리더십이 사기에 대해 긍정적 영향을 미칠 수 있는 것으로 추론하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 공유리더십은 전투사기, 팀 성과(자기보고, 외부평가)에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 공유리더십은 전투사기에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

(2) 공유리더십과 팀 성과(자기보고, 외부평가)와의 관계

공유리더십은 팀 성과(Carson et al., 2007; Small & Rentsch, 2010; Hoch & Kozlowski, 2014), 팀 효과성(Pearce & Sims, 2002), 혁신(Hoch & Dulebohn, 2013), 새로운 도전적 성과(Ensley et al., 2006), 영업성과(Mehra et al., 2006), 팀 효능감과 팀 몰입(양동민 외, 2012), 팀 혁신성향(정예지·김문주, 2014), 팀 성과(이광희 외, 2013)에 긍정적인 영향이 있었다. 또한 혁신행동(서재교·홍아정, 2015; 위희경 외, 2018)과 경영성과(박영실·차민석, 2018), 그리고 조직성과(양인실 외, 2017)에 긍정적인 영향력을 주었다.

최근의 연구에서도 공유리더십이 팀 성과(Castellano et al., 2021; Han et al., 2021; He & Hu, 2021) 및 조직성과(박지아 외, 2021), 조직몰입과 직무몰입(황미정·이희수, 2020), 혁신행동(송정수, 2019), 직무성과(최우재, 2019), 변화지향 조직시민행동(구인성·정기수, 2019), 팀 창의성(Ali et al., 2020; Klasmeier & Rowold, 2020; Song et al., 2020) 등에 영향을 미치고 있었다.

성과의 개념은 명확히 정의 하기는 쉽지 않지만, 복합적이지 다의적인 의미를 내포하고 있으며(Brewer & Seldon, 2000; Poister, 2003), Kearney & Berman(1999) 같은 경우에는 성과를 ‘결과 달성을 위해 자원의 효과적, 능률적 사용’으로 정의하였으며, Otley(1999)는 좀 더 폭 넓은 개념을 반영하여 ‘달성되는 결과만이 아니라 업무 수행과 관련된 모든 것’이라고 정의하고 있다. 또한 효과성이나 생산성 등의 개념과 동일 차원의 개념으로 인식하거나, 그 보다 상위개념으로서 효율성, 효과성, 공공성, 대응성, 능률성, 생산성 등이 포함되기도 한다(이윤식 외 2006).

조직에서의 경영성과는 자산수익률(ROA: Return on Asset), 투자수익률(ROI: Return on Investment), 이윤(Profit) 등의 보편적 지표인 재무적 성과(Macy et al., 1991)와 조직 효과성, 직무성과, 이직율, 조직 만족도, 프로세스 효율성, 불량률, 고객만족도 등의 비재무적인 업무 완성도(Neuman & Wright, 1999) 등이 있다. 리더십 분야에서도 이러한 경향성을 반영하여 주관적 성과와 객관적 성과 모두를 분석하고 있으며, 다양한 형태의 비재무적 성과인 사회적 성과(이인석, 2003)와 조직효과성(Pearce & Sims, 2002; Carson et al., 2007) 등을 평가하고 있다.

팀 성과에 대한 연구 결과들을 보면 팀 성과를 팀의 생산성 또는 고객만족도와 같은 객관적 지표를 활용하여 평가하거나(Campion et al., 1993), ‘팀에 주어진 공식적 과업 완수와 업무 품질’ 등으로 수렴하고 있다(De Jong & Elfring, 2010; Schippers et al., 2003).

연구 목적과 상황, 주제에 따라 팀 성과에 대한 조작적 정의와 측정 방법이 달라서 보편적인 팀 성과에 대한 정의가 어려운 것은 사실이다. 그러나, 다수의 연구에서는 팀 성과란 팀 성과 연구에서 공식적인 성과통계 값을 활용하거나, 팀의 관리자 또는 구성원들이 인식하고 있는 팀 성과에 대한 설문으로 팀 성과 수준에 대한 측정을 수행하였다(Avolio et al., 1996; Pearce & Sims, 2002).

집단 또는 팀 중심의 조직구조에서는 공유리더십이 전통적이고 수직적인 리더십보다 조직성과에 더 효과적이며(Pearce et al., 2004), 기존의 수직적이고 관료적인 리더십보다 팀 성과에 더욱 효과적이라고 주장하였다(Hoch & Kozlowski, 2014). 공유리더십이 구성원들로 하여금 의사결정 과정에 참여토록 구조를 형성하고 참여동기를 부여하여, 팀 성과 분야에서 팀의 효율성을 보여준다고 하였다(Ensley et al., 2003). 공유리더십의 실증 연구들을 통해 팀의 효과성에 긍정적인 영향이 있다는 점이 입증되었다(Avolio et al., 1996; Sivasubramaniam et al., 2002). Carson et

al.(2007)도 공유리더십의 시행 정도가 팀 성과에 긍정적인 관계를 있음을 확인하였다. 그런데 대다수의 실증연구가 공유리더십이 조직성과에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 보았으나, 공유리더십이 팀 성과를 향상시키는 구체적인 과정에 대한 검토는 불충분하였다.

공유리더십의 팀 성과에 대한 영향 분석은 크게 세 가지로 가설 1-1의 전투사기와 가설 1-2인 팀원들 자신이 자각하는 팀 성과의 수준, 객관적인 외부평가 결과를 활용하고자 한다. 자기보고식 팀 성과평가는 동일방법편의의 우려가 있지만, 다수의 연구에서는 객관적으로 공정하였다고 평가를 받았다(Venkaraman & Ramanujam, 1987). 따라서 자기보고식 팀 성과의 조작적 정의는 부여된 임무 또는 목표의 달성 정도이다(Janz et al., 1997). 팀 성과에 대한 외부평가는 육군부사관학교 양성 및 초급교육대의 교관단의 평가결과를 평가실에서 종합중인 결과를 반영하였다. 공유리더십과 팀 성과에 대한 가설은 다음과 같다.

가설 1-2. 공유리더십은 팀 성과(자기보고, 외부평가)에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

나. 공유리더십과 팀 동일시의 관계

(1) 공유리더십과 팀 동일시의 관계

공유리더십은 팀이라는 조직 내부에서 작용하는 구성원들간의 리더십 영향관계(Carson et al., 2007)이자, 공식적 팀 리더만이 아닌 내부 구성원들간의 지속적이며 동시적인 프로세스(Pearce et al., 2008)라고 할 수 있으며, 핵심 개념은 집합적 리더십과 분배된 영향력(Sanders, 2006)이라고 할 수 있다.

Avolio(1996)는 공유리더십이 팀의 유효성에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 사실을 발견하였고, Bergman et al.(2012)의 연구에서는 공유리더십 집단이 과업 및 사회-정서적 갈등이 적고, 높은 신뢰와 응집성을 보인다는 것을 밝혔다. 조직내부에 높은 신뢰와 응집성을 지닌다는 것은 조직에 대한 몰입과 조직에 대한 동일시가 높다고 추론할 수 있다. 동일시(Identification)는 근래의 리더십 연구에서도 주요 변수로서, 어느 개인이 자신이 좋아하는 가공 또는 실제 이미지에 매개 과정으로 반응하여서

자신의 가치관, 태도, 행동을 재구성하는 과정을 말한다(Fraser & Brown, 2002).

조직 동일시가 발현된 조직의 구성원은 스스로 자신과 조직을 유사하다고 여기며, 자신이 설정한 목표 달성을 위해서라도 조직 목표 달성을 하고자 하는 의지를 지니고, 비로소 구성원으로서의 의미도 부여하게 된다(Smale et al., 2015). 따라서 조직의 비전, 사명, 가치와 기능 등을 스스로 조직 구성원 자신의 행동동기로 채택하고, 그 실현을 위하여 노력한다(Edú-Valsania et al., 2016).

조직 동일시에 대해 영향을 미치는 선행변수는 인지하고 있는 조직의 위상, 차별성, 매력성(Dukerich et al., 2002), 변혁적 리더십, 윤리적 리더십(Tyler & Blader, 2003), 조직의 구성원 개발의 효율성과 직무 또는 조직 분위기 만족(김원형, 2002) 등이 있다. 조직동일시가 선행변수로서 이직의도(Cole & Brunch, 2006), 조직 구성원들의 조직시민행동(Bhattacharya et al., 1995), 조직내 응집력, 협동, 긍정적인 평가와 관계가 있고 충성심과 자부심(Ashforth & Mael, 1992), 조직구성원의 조직몰입(Lee et al., 2015), 조직시민행동(Lee et al., 2015), 직무만족, 직무성과 및 과업효율(Walumbwa et al., 2008)에 정(+)으로 작용한다는 연구결과들이 있다.

공유리더십과 직접적인 연구는 없었지만 변혁적 리더십이 조직동일시에 정(+)의 영향을 주고 있다는 연구결과가 있다(Kark et al., 2003). 리더의 의사소통은 조직동일시를 높이는 요인으로 알려져 있다(Mayfield et al., 2021; Wiesenfeld et al., 1999). 마찬가지로 적절한 정보의 제공은 의사소통 환경에 대한 긍정적인 평가와 함께 조직동일시를 위한 필수요소로 간주된다(Smidts et al., 2001). 공유리더십은 이러한 과정에 높은 기여를 하게 될 것이다. 공유리더십은 구성원과의 조직의 목표와 과업에 대한 정보를 공유하고자 노력하는 리더십이기 때문이다. 의사소통을 통하여 권한이 위임 및 분산되고, 구성원 사이의 상호작용을 통하여 영향력이 향상되게 된다.

다른 측면에서는 구성원 사이의 상호작용이 간섭이나 자율성의 침해로 느껴질 수 있어서 오히려 조직 동일시에 역효과를 부른다고 볼 수도 있다. 하지만 위계구조가 명확한 조직의 군대에서 절차탁마와 단합을 중요시하는 군 문화의 특성상 구성원 상호작용을 귀찮은 간섭보다는 자신과 조직의 발전을 위한 도움으로 여길 수 있다.

특히 동기생으로 구성된 부사관 후보생과 교육생의 경우는 임관과 교육성적 향상을 목적으로 한 운명공동체적인 경향마저 지닌다. 따라서 상당한 기간동안 한 생활관에서의 생활은 상호간 관계를 형성하고, 구성원의 의견을 존중하는 가운데 상호

신뢰 및 팀에 대한 자부심도 커지며 팀원 스스로가 팀과 동일시 하는 프로세스로 예상할 수 있다. 구성원은 의사소통을 통한 참여와 어느 정도 자율성과 신뢰가 형성되면 조직적인 고민을 자기 것으로 떠맡게 된다(Hameed et al., 2021). 이에 따라 아래의 가설을 설정하였다.

가설 2 : 공유리더십은 팀 동일시에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.

다. 팀 동일시와 전투사기, 팀 성과(자기보고, 외부평가)의 관계

(1) 팀 동일시와 전투사기와의 관계

동일시를 선행변수로 한 일부 연구에서는 미디어 시청자가 미디어 등장 인물에게 느끼는 개인의 동일시 정도가 준사회적 상호작용의 선행변수라는 결과도 있었고(Conway & Rubin, 1991; Hoffner & Buchanan, 2005), Rubin 등(1985)의 연구결과는 뉴스 앵커와 시청자와의 동일시 정도가 준사회적 상호작용에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Cole & Brunch(2006)는 현장직원의 조직동일시가 이직의도에 영향을 미친다거나, 조직동일시가 조직 구성원들의 조직시민행동에 정(+)으로 작용한다는 연구도 있었다(Bhattacharya et al., 1995). 조직동일시와 조직내 응집력, 협동, 긍정적인 평가와 관계가 있으며 충성심과 자부심을 이끌어 낸다고도 주장하였다(Ashforth & Mael, 1992).

조직동일시가 충성심, 조직 간 협력 등의 긍정적 영향을 미치고(Hogg & Turner, 1985), 조직구성원의 충성도(Patchen, 1970), 직무관여와 조직몰입(김원형, 2002)에 영향을 주어서 조직구성원의 이직 감소(Mael & Ashforth, 1995; Van Dick et al., 2004)로 이어지고, 조직의 성과에 친 조직행동(박길수, 2009)과 조직시민행동(Mael & Ashforth, 1992) 같은 이타적 행동을 높이는 것으로 나타났다.

조직 동일시가 조직 구성원의 조직몰입(Lee et al., 2015), 조직시민행동(Lee et al., 2015), 직무만족, 직무성과 및 과업효율(Walumbwa et al., 2008) 등에 영향을 미친다는 연구결과들은 군의 사기 요소 중 만족사기와 더불어 전투사기의 단체정신(esprit de corps), 자신감(competence)과 응집력(cohesion)의 세 가지 중요한 요소와

관계가 있다. 이는 팀 동일시가 충성심을 바탕으로 한 자신감과 팀을 중심으로 한 응집력이 생기고, 원팀으로서의 단체정신이 함께 할 때 팀의 전투사기를 높일 거라고 추론할 수 있는 근거가 된다. 따라서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 3 : 팀 동일시는 전투사기, 팀 성과(자기보고, 외부평가)에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1. 팀 동일시는 전투사기에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

(2) 팀 동일시와 팀 성과(자기보고, 외부평가)와의 관계

Bhattacharya & Sen(2003)은 소비자와 e-브랜드(인터넷 기업) 동일시가 소비자 만족도 및 충성도에 영향을 미치고, 부정적인 평가를 감소시키며 기업의 이익에 긍정적 영향을 미친다고 하였다. 팀원들은 팀이 추구하는 가치, 비전, 목표 등이 자신과 맞다고 판단하면, 자신을 팀과 동일시하고, 팀이 요구하는 행동하려는 의지를 가지는 과정을 거친다.

자신이 가진 개인적 일체감과 조직이 유사하다고 판단되는 경우, 조직 내부의 특정 문제에 대한 자기효능감이 높아져서 이직 의도를 낮춘다(Fallatah et al., 2017)는 연구결과가 있었으며, 조직의 효과성과 조직성과를 높일 수 있다는 연구결과들에 의해 조직 내부자들이 가지는 지식공유 행동이 조직의 혁신적 분위기, 그리고 업무 그룹들간의 동일시를 통해 높아짐을 밝혔다(Edú-Valsania et al., 2016). Phookan & Sharma(2021)도 조직 동일시가 일체감을 바탕으로 조직 내 구성원 간의 지식 이전 행동의 선행요인으로 작용함을 확인하였다.

조직 구성원의 조직몰입, 조직시민행동(Lee et al., 2015), 직무만족, 직무성과 및 과업효율(Walumbwa et al., 2008), 재무적 성과, 조직 구성원들의 창의성(Amabile et al., 1996) 등의 조직성과에 조직동일시가 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 이는 조직동일시가 구성원과 조직을 연결하고 구성원과 조직의 유대감을 반영하는 중요한 태도와 행동이 됨으로서 조직성과를 향상시키는 것으로 설명하고 예측할 수 있다(Edwards, 2005).

조직동일시는 또한 조직구성원의 충성도(Patchen, 1970), 직무관여와 조직몰입(김원형, 2002)에 영향을 주어서 조직구성원의 이직률을 감소시키고 있음을 확인할 수

있었고(Mael & Ashforth, 1995; Van Dick et al., 2004), 그 밖에도 조직동일시에 의한 친 조직행동(박길수, 2009)과 조직시민행동(Mael & Ashforth, 1992) 같은 이타적 행동으로 인해 조직성과를 향상시킬 수 있다는 것으로 나타났다. 이는 팀 동일시가 자신과 팀을 일체화하여 팀에 필요한 행동을 하는 조직몰입을 하고, 이는 업무 성과에 긍정적인 영향을 주고 있다고 추론할 수 있다. 따라서 팀 동일시는 팀 성과에 긍정적인 영향을 줄 것으로 예상하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 3-2. 팀 동일시는 팀 성과(자기보고, 외부평가)에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

라. 팀 동일시가 공유리더십과 전투사기, 팀 성과(자기보고, 외부평가)의 관계를 매개

(1) 팀 동일시가 공유리더십과 전투사기와의 관계를 매개

높은 수준의 팀 동일시를 하는 구성원은 자신의 팀에 대한 애착(Sanford, 1955)과 자부심을 가지고 있다(Mayfield et al., 2021). 특히 내·외부의 평판이 좋은 조직에 소속되어 있는 구성원일수록 자부심은 더 크고(Hameed et al., 2021), 조직이 추구하는 가치와 목표를 공감하기에 팀내 타인과의 결속력을 더 높일 수 있다. 또한 팀과 자신을 동일시하는 구성원은 높은 수준의 만족도를 경험하게 된다(Jetten et al., 2017; Hameed et al., 2021).

왜냐하면 조직동일시는 심리적 애착의 한 형태로 조직의 목적과 가치를 받아들이고 조직과 함께 하겠다는 의지를 보이는 것을 의미하고 조직에 대한 개인의 만족감과 일체감을 형성하는 개념이기 때문이다(O'Reilly & Chatman, 1986). 따라서 자신의 팀에 대한 가치와 목표를 공감하며, 상호 신뢰를 통해 상호작용하는 과정을 거치는 공유리더십은 팀에 대한 동일시를 높이며, 이를 통해 자신감과 응집성, 단체정신 등의 전투사기에 영향을 미친다고 추론할 수 있다.

조직 동일시가 매개변수의 효과에 대한 연구에서 공유리더십과 전투사기에 대한 직접적인 연구는 찾아보기 어려웠다. 하지만 공유리더십의 요소와 전투사기의 요소가 되는 변수들간의 관계를 살펴보면 팀 동일시의 매개효과를 추론할 수 있었다. 예를 들어 소비자의 기업에 대한 신뢰가 해당 기업에 대한 소비자의 동일시를 높여줌으로

써 강한 몰입과 긍정적인 행동, 충성도를 높이는 것으로 나타났다(이무형·진양호, 2011; Keh & Xie, 2009). 팬이 스포츠팀에 동일시를 느끼면 기업에 대한 동일시로 전이되고, 이는 다시 재구매 의도에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과도 있었다(한동철 외, 1999).

팀과 자신을 동일시하는 팀원들은 스스로 팀에 대한 충성심이 높고, 팀원들 사이의 신뢰와 친밀감을 높이게 됨에 따라 서로 협력의 관계를 형성(Gardner et al., 2005)하며, 진성 리더십이 조직의 구성원들에게 희망과 신뢰 그리고 긍정적 정서를 제공할 때 개인과 사회동일시를 통해 한다는 연구결과도 있다(Avolio et al., 2004). 또한 진성리더십이 구성원의 정서적 몰입, 성과와 조직시민행동을 유도할 때 리더에 대한 동일시를 통해 한다는 연구결과도 있었다(Leroy, Palanski & Simons, 2012; Walumbwa et al., 2008).

위와 같은 매개효과에 대한 연구 결과들에 의하면, 조직동일시가 리더십 행동에 의해 전투사기의 요소인 강한 몰입, 긍정적 행동, 충성심, 신뢰와 친밀감 등을 높인다는 것은 공유리더십과 전투사기 사이에서 조직동일시의 매개효과를 예측할 수 있음을 보여준다. 많은 선행연구결과에서 변혁적 리더십과 진성리더십과 개인 및 조직성과 사이에서 여러 가지 매개효과를 확인할 수 있었듯이, 공유리더십 또한 조직동일시를 거쳐서 조직성과에 영향을 주는 과정이 있음을 추론할 수 있다.

가설 4 : 팀 동일시는 공유리더십과 전투사기, 팀 성과(자기보고, 외부평가)의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-1. 팀 동일시는 공유리더십과 전투사기의 관계를 매개할 것이다.

(2) 팀 동일시가 공유리더십과 팀 성과(자기보고, 외부평가)의 관계를 매개

팀 동일시에 대한 선행 실증연구는 팀 동일시에 대해 긍정적이거나 부정적인 영향을 미칠 수 있는 선행요인과 팀 동일시가 팀과 구성원의 행위 혹은 내재적 정서적 측면에 영향을 미치는 결과요인에 관한 연구가 일반적이었다. 팀 동일시와 관련한 선행요인으로는 인지된 조직일체적 속성과 관련된 조직 요소인 위상, 차별성, 매력성(Dukerich et al., 2002) 등이 있었고, 리더십 분야에서는 변혁적 리더십, 윤리적 리더십(Tyler & Blader, 2003)이 있었다.

변혁적 리더십은 지적 자극, 신뢰관계 형성, 목표 제시를 통해 구성원에게 영향을 주며, 리더의 변혁적 리더십이 높을수록 구성원의 조직 동일시도 높아지며(van Knippenberg et al., 2004), van Knippenberg(2004)의 연구에서도 변혁적 리더십은 구성원의 조직 동일시에 대한 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 변혁적 리더들은 조직성과를 달성하기 위해 조직 구성원들을 동기부여한다고 하였다(Bass, 1990).

진성 리더십 또한 조직에 대한 동일시와 몰입을 형성시켜 주는 선행 조건이며, 궁극적으로 개인의 긍정적 행동, 그리고 조직 성과에 긍정적 영향을 준다. 병원 조직의 진성 리더십이 개인과 조직의 동일시를 형성시켜, 이직 의도를 감소시키며(Fallatah et al., 2017), 진성 리더십이 혁신적인 조직 분위기와 조직 그룹의 일체화를 높여서 지식공유 행동에 긍정적 영향을 준다는 연구결과도 있다(Edú-Valsania et al. 2016). 진성 리더십은 또한 조직 몰입에 긍정적인 영향으로 조직 성과 달성에 도움을 준다. Neider & Schriesheim(2011)은 진성 리더십 요인들이 구성원의 직업 만족도와 조직 몰입을 형성시키는 것을 확인하였다.

또한 구성원 개인 분야에 구성원 개발 효율성, 직무 혹은 조직 분위기 만족(김원형, 2002)과 같은 전통적인 요인과 비전통적 요인으로서 구성원들이 가지는 조직의 비전에 대한 불안정성과 직무불만족(Ullrich et al., 2005), 사회적 지지, 사회적 자본 형성, 물리적 격리가 있었다. 그 밖에도 앞서 언급한 바와 같이 직무와 관련된 조직몰입(Lee et al., 2015), 조직시민행동(Lee et al., 2015), 직무만족, 직무성과, 과업 효율(Walumbwa et al., 2008), 재무적 성과, 조직 구성원들의 창의성(Amabile et al., 1996) 등이 있었다.

선행요인에 의해 발현된 팀 동일시는 팀 구성원들이 집단 혹은 팀의 공공 이익을 위해 자신이 가지고 있는 개인의 가치관, 규범 수준, 윤리적 규범 인지 과정, 조직 외 사람들의 이익관계 등을 무시할 수 있다(Ashforth & Corley, 2008)는 것이다. 따라서 집단 혹은 팀에서 팀 동일시가 높은 사람들은 집단과 팀을 위해 더 많은 주관적인 노력을 기울이고 조직성과가 향상된다(Richter et al., 2006; Worchel et al., 1998). 팀 동일시가 높은 개개인은 직무를 하도록 요구받지 않아도 속한 팀 혹은 팀의 이미지와 팀성과 향상을 위해 자주적 노력하는 행위를 보여준다(Allameh & Alinajimi, 2012).

리더십과 관련하여 윤리적 리더십과 조직시민행동(곽종국 · 김학수, 2022), 변혁적 리더십과 조직구성원의 발언 행동(천전 · 진춘화, 2023), 참여적 리더십이 직무성과

(박봉제·신제구, 2021)에 미치는 영향에서 동일시의 매개효과가 있었다. 공유리더십과 직접적인 연구는 없었지만 변혁적 리더십이 조직동일시에 정(+)의 영향을 주고 있다는 연구결과(Kark et al., 2003)와 조직동일시의 결과요인으로 직무몰입, 조직시민행동이라는 여러 연구결과(Lee et al., 2015; Walumbwa, 2008) 등은 팀 동일시가 공유리더십과 조직성과와의 사이에서 매개를 예측할 수 있을 것으로 예상된다. 이러한 논의를 토대로 공유리더십과 팀 성과간의 관계에 대한 팀 동일시의 매개효과 가설을 설정하였다.

가설 4-2. 팀 동일시는 팀 성과(자기보고, 외부평가)의 관계를 매개할 것이다.

마. 직업소명의식은 공유리더십과 팀 동일시의 관계를 조절

(1) 직업소명의식이 공유리더십과 팀 동일시의 관계를 조절

앞서 가설 1에서, 공유리더십은 팀 동일시에 정(+)의 관계가 있을 것이라고 예측하였다. 리더십에 의한 변화가 구성원들로 하여금 동일시감을 더 들게 할 수 있다는 것이다. 변혁적 리더십, 윤리적 리더십, 진성 리더십이 우수한 리더가 속한 조직에서는 구성원의 조직동일시 또한 높아졌다는 다수의 연구결과가 있었기 때문이다(Tyler & Blader, 2003; Van Knippenberg et al., 2004; 2002; vanKnippenberg, 2004). 특히 리더의 의사소통이나 정보제공은 조직동일시를 높이는 요인으로 알려져 있다(Mayfield et al., 2021; Wiesenfeld et al., 1999; Fallatah et al., 2017; Smidts et al., 2001).

직업소명의식(Occupational calling)이란 성취보다는 일을 수행하는 과정 자체에서 자각하는 성취감을 매우 중요시 여기며, 궁극적으로 사회적으로 의미가 있는 헌신을 하도록 이끄는 목적의식이다(Wrzesniewski et al., 1997; Dik & Duffy, 2009). 직업 자체를 소명으로 여기는 사람들은 경제적 이득이 아니라, 초월적 부름이나 개인의 성찰을 통해 일과 관련한 자신의 정체성을 스스로 지각하고, 일을 통해서 삶 자체의 목적을 이루며, 사회적인 공공선을 실천하고자 한다(Dik et al., 2012; Han et al., 2014; Wrzesniewski et al., 1997).

조직에서 리더십에 의해 생기는 긍정적인 조직 환경이 소명의식을 예측한다는

결과도 있다(Kim et al., 2016). 윤리적 리더십을 발휘하는 정직한 리더들이 만들어 내는 긍정적 모습은 조직 구성원들이 일에 대한 가치를 더 크게 지각할 수 있는 환경을 조성하고, 직무 동기에 긍정적인 영향을 주며, 조직원들의 소명의식 증진에 대해 유의미하다고 예측하였다(Gong et al., 2013; Esteves et al., 2018; Zhang & Jin, 2019).

이처럼 구성원이 속한 조직의 리더에게서 볼 수 있는 긍정적인 리더십 요인은 개인의 소명의식 향상과 유의미한 관계가 있다(Zhang & Jin, 2019). 직업소명의식은 선행요인으로서 경력몰입(Duffy et al., 2011; 하유진, 2012), 직업정체성(Hirschi, 2012), 직무만족(Wrzesniewski et al., 1997; Bunderson & Thompson, 2009), 삶의 만족(Wrzesniewski et al., 1997), 직무열의(Hirschi, 2012) 등과 긍정적인 관계가 있음이 확인되었다. Wrzesniewski et al.(1997)이 소명과 조직몰입과는 정적인 상관관계가 있고, 또 다른 연구에서는 소명은 직무의미, 직무열의, 직업정체성, 직업적 자기효능감, 개인직무 적합성과도 정적인 상관관계를 보여주었다(Hirschi, 2012).

결과변수로서 소명의식은 자신의 직업에 대해 열정과 몰입, 만족 등의 긍정적 태도(Duffy et al., 2014), 의미감(Zhang et al., 2017; Duffy et al., 2014)과 직무 명확성(callingal clarity) 등이 또한 소명의식을 촉진 가능하다고 하였다. 조직구성원이 지각한 윤리적 리더십이 높을수록, 그들의 일을 소명으로 여기는 경향이 높다는 연구 결과도 있었다(Zhang & Jiang, 2020).

매개변수로서 직업소명의식이 서번트리더십과 직무열의 사이에 매개효과가 있다(송용욱, 2018)는 연구결과와 직업상담분야에서 직무환경과 직무소진에서 조절효과가 있음을 확인하였다(진홍섭, 2017). 또한 의료기관 종사자의 직무 스트레스와 이직의도간에 직업소명의식의 조절효과가 있다는 연구결과(윤치호, 2017)와 권위주의적 리더십이 창의성에 미치는 영향에서 소명의식의 조절효과에 대한 연구도 있었다(박준서 외, 2022).

이러한 연구 결과들을 종합해보면 직업소명의식은 개인과 사회적인 환경요인에 의해 영향을 받는 결과변수인 동시에, 직업소명의식 자체가 독립변수로서 개인과 조직에 변화를 줄 수도 있으며, 개인과 사회적인 환경요인에 영향을 받는 결과변수와의 관계에서 조절효과가 있음을 확인할 수 있다.

Bergman et al.(2012)의 연구에서는 공유리더십을 발휘하는 집단이 다른 집단들

보다 과업 및 사회-정서적 갈등이 적고, 높은 신뢰와 응집성을 보인다는 것을 밝혔다. 이는 공유리더십이 높을수록 조직의 환경을 개선하여 조직성이나 성과에 영향을 미치는 변수들에게 긍정적인 영향을 줄 수 있으며, 이러한 환경변화를 주는 공유리더십과 기타 변수에 대한 직업소명의식의 조절효과를 유추할 수 있겠다.

팀 동일시는 팀에 대하여 개인이 갖는 심리적인 소속감과 일체감을 의미하는 것으로, 자신의 속한 집단에서 성공과 실패를 겪으면서 조직과 개인의 일체감을 지각하는 것이다. 구성원은 의사소통을 통한 참여와 어느 정도 자율성과 신뢰가 형성되면 조직적인 고민을 자기 것으로 떠맡게 된다(Hameed et al., 2021). 공유리더십은 이러한 과정에 기여할 것이며, 공유리더십에 의해 일방적인 리더십이 아닌 권한의 위임과 리더십의 공유는 긍정적인 조직환경을 조성하여, 구성원으로 하여금 직업소명의식에 영향을 줄 것으로 예상된다. 또한 이렇게 형성되는 직업소명의식이 클수록 팀에 대한 동일시가 더욱 커지는 순환이 예상된다. 따라서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 5 : 직업소명의식은 공유리더십과 팀 동일시의 관계를 조절할 것이다. 즉, 직업소명의식이 높은 경우 공유리더십과 팀 동일시의 정(+)의 관계가 더욱 크게 나타날 것이다.

앞선 가설 4에서 공유리더십이 팀 동일시를 통하여 팀 성과인 전투사기, 팀성과(자기보고), 팀성과(외부평가)에 긍정적인 영향을 줄 것이라고 예측한 바가 있다. 팀 동일시의 매개효과를 예측하였고, 가설 5에서는 직업소명의식의 공유리더십과 팀 동일시의 관계에 대한 조절효과를 예측하였다. 직업소명의식은 직무만족(Bunderson & Thompson, 2009; Wrzesniewski et al., 1997), 삶의 만족(Wrzesniewski et al., 1997), 경력몰입(Duffy et al., 2011; 하유진, 2012), 그리고 직업정체성(Hirschi, 2012), 직무열의(Hirschi, 2012) 등과 긍정적인 관계에 있다.

또한 팀 동일시는 조직의 긍정적인 환경에 정적인 영향력을 받고(Dukerich et al., 2002) 있으므로 공유리더십과 팀 성과간의 관계에서 팀 동일시의 매개효과는 직업소명의식으로 조절될 것으로 추론할 수 있다. 이런 과정에 의해 공유리더십을 팀 동일시가 매개하여 팀 성과에 영향을 미칠 때, 직업소명의식이 이러한 매개효과에 대한 조절효과 즉, 조건부간접효과를 예상할 수 있으므로 다음과 같이 가설을

추가로 설정하였다.

가설 6 : 공유리더십과 전투사기, 팀 성과(자기보고, 외부평가)의 관계에서 팀 동일시의 매개효과는 직업소명의식으로 조절(조건부 간접효과)할 것이다.

가설 6-1. 공유리더십과 전투사기의 관계에서 팀 동일시의 매개효과를 직업소명의식이 조절할 것이다. 즉, 팀 동일시의 매개효과는 직업소명의식이 높은 경우 더욱 높아질 것이다.

가설 6-2. 공유리더십과 팀 성과(자기보고, 외부평가)의 관계에서 팀 동일시의 매개효과를 직업소명의식이 조절할 것이다. 즉, 팀 동일시의 매개효과는 직업소명의식이 높은 경우 더욱 높아질 것이다.

제2절 변수의 조작적 정의와 측정

1. 공유리더십

공유리더십은 집단이나 조직의 목표를 달성하기 위해서 서로 이끌어 나가는 역동적으로 상호작용하는 집단 내의 구성원 개인들의 리더십 프로세스로 정의하고, Ensely et al.(2006)의 13개 문항을 상황에 맞는 용어로 정리하여 측정하였다. 공유리더십은 집단수준의 개념이기 때문에 개인의 자기보고식 설문결과를 집단수준으로 변환하여 분석하고자 하였다.

<표 3-1> 공유리더십 설문문항

순서	설문 문항
A1	분대원들은 서로 해야 할 업무에 대한 순서와 방법 등에 대해서 알려준다.
A2	분대원들은 서로 수행해야 할 목표 등을 확실히 정한다.
A3	분대원들은 서로 업무수행의 결과가 낮을 때 낮은 결과에 대해 알게 한다.
A4	분대원들은 서로 업무를 잘 했을 때 긍정적인 피드백(반응)을 보여준다.
A5	분대원들은 서로 업무를 잘하면 많은 보상을 받도록 추천해 준다.
A6	분대원들은 서로 노력에 대해서 열정적으로 응원을 해준다.
A7	분대원들은 서로 높은 수준에서 업무를 수행하기를 기대한다.
A8	분대원들은 서로 업무수행 과정에서 명확한 비전을 제공한다.
A9	분대원들은 서로 업무수행에서 다른 방법을 위해 기존에 하던 방식도 깬다.
A10	분대원들은 서로 당면한 문제 등에서 새로운 기회도 찾아보라고 한다.
A11	분대원들은 서로 일을 잘할 때 즐길수 있도록 격려한다.
A12	분대원들은 서로 성과를 달성할 수 있는 목표가 무엇인지 함께 결정한다.
A13	분대원들은 서로 함께 일하도록 격려한다.

출처 : Ensely et al.(2006).

2. 직업소명의식

직업소명의식은 ‘자아실현 뿐만 아니라 타인과 조직의 유익에 기여할 목적으로 열정과 헌신적 태도로 직무를 감당하고, 일과 삶에 긍정적인 의미와 가치를 지속적으로 부여하는 정도’로 정의하고, 윤정구(2018)의 7개 문항을 상황에 맞는 용어로 정리하여 측정하였다. 직업소명의식은 집단수준의 개념으로 보고, 개인의 자기보고식 설문결과를 집단수준으로 변환하여 분석하고자 하였다.

<표 3-2> 직업소명의식 설문문항

순서	설문 문항
B1	내가 부사관으로 입대한 것은 소명을 받은 일이라고 믿고 있다.
B2	나는 어떤 힘에 이끌려 부사관으로 입대하였다고 생각한다.
B3	나는 부사관으로 입대한 것이 일종의 부름을 받은 일이라고 생각한다.
B4	나는 부사관으로서 군 생활이 생계 이상의 목적에 기여한다고 생각한다.
B5	나는 지금하고 있는 군 생활 때문에 종종 마음이 흥분된다.
B6	나는 나의 부사관으로서 생활이 내 삶의 의미 중 가장 중요한 부분이다.
B7	나는 내가 국가와 군, 사회에 어떻게 기여할 수 있는가를 꾸준히 생각한다.

출처 : 윤정구(2018).

3. 팀 동일시

팀 동일시는 ‘구성원이 조직을 정의하는 것과 동일한 속성으로 자신을 정의하는 정도’로 정의하고, Mael & Ashforth(1992)의 6개 문항을 상황에 맞는 용어로 정리하여 측정하였다. 팀 동일시는 집단수준의 개념으로 보고, 개인의 자기보고식 설문결과를 집단수준으로 변환하여 분석하였다.

<표 3-3> 팀 동일시 설문문항

순서	설문 문항
C1	나는 누군가가 내가 속한 분대를 비판할 때 개인적으로 모욕을 받는 것처럼 느낀다.
C2	나는 다른 사람들이 내가 속한 분대에 대해 어떻게 생각하는 지에 대해 관심이 있다.
C3	나는 다른 사람들이 내가 속한 분대에 대하여 말할 때 항상 '그들'보다는 '우리 분대'라고 말한다.
C4	내가 속한 분대의 성공은 곧 나의 성공이다.
C5	누군가가 내가 속한 분대를 칭찬할 때 내가 칭찬을 받는 것 같이 느껴진다.
C6	언론 매체에서 내가 속한 분대를 비판했다면 나는 당혹스러울 것이다.

출처 : Mael & Ashforth(1992).

4. 전투사기

전투사기는 '전투력과 임무수행 능력에 대해 자신을 갖는 정도'로 정의하고, 최광현(2004)의 5개 문항을 상황에 맞는 용어로 정리하여 측정하였다. 전투사기는 집단 수준의 개념으로 보고, 개인의 자기보고식 설문결과를 집단수준으로 변환하여 분석하고자 하였다.

<표 3-4> 전투사기 설문문항

순서	설문 문항
D1	나는 전투시 내게 주어진 임무를 수행할 자신이 있다.
D2	나는 맡은 임무를 잘 해낼 능력이 있다.
D3	나는 전투상황에서 주어진 임무를 수행할 자신이 있다.
D4	나는 전투에 필요한 능력과 기술을 가지고 있다.
D5	나는 적에 맞서 싸울 자신이 있다.

출처 : 최광현(2004).

5. 팀 성과(자기보고)

팀 성과(자기보고)는 ‘부여된 임무 또는 목표의 달성 정도’로 정의하고, Henderson & Lee(1992)의 5개 문항을 상황에 맞는 용어로 정리하여 측정하였다. 팀 성과(자기보고)는 집단수준의 개념으로 보고, 개인의 자기보고식 설문결과를 집단수준으로 변환하여 분석하고자 하였다.

<표 3-5> 팀 성과(자기보고) 설문문항

순서	설문 문항
E1	우리 분대의 임무수행 결과의 질은 우수하다.
E2	우리 분대는 다른 분대에 비해 성과가 좋은 편이다.
E3	우리 분대는 분대 평가에서 비교적 좋은 평가를 받고 있다.
E4	우리 분대는 다른 분대와 비교할 때 평균 이상의 능력을 가지고 있다.
E5	우리 분대는 이루어야 할 목표만큼의 성과를 내고 있다.

출처 : Henderson & Lee(1992).

6. 팀 성과(외부평가)

팀 성과의 외부평가는 육군 부사관학교의 양성과정의 부사관 후보생과 초급과정의 교육생(하사)을 대상으로 한 5개 분야 과목의 종합 점수를 반영하였다. 양 과정의 평가점수는 총점 1,000점이었으며 본 연구에서는 이러한 전 과목의 평가결과인 1,000점을 100점 만점으로 환산하여 반영하였다. 단 교육생 입교수준이 저조하여, 과정을 수료하기 전의 인원들까지도 반영할 수 밖에 없었던 한계가 있었다.

평가에 대한 구체적인 예를 소개하자면, 초급리더의 경우 25주 동안 총 5개 분야 28개 과목을 교육받고, 그 중에서 총 5개 분야로 분류하여 올바른 인성 및 리더십 항목으로 리더십, 병영상담 능력과 강인한 체력 항목으로 기초체력, 전투체력, 전술 행군을 평가받는다, 또한 무기 및 장비운용 항목에서 개인화기, 편제화기, 통신 및

감시장비와 전투기술 및 전투지휘 항목에서 전투부상자 처치, 지뢰 및 철조망, 북한군 전술, 분소대 전투, KCTC훈련을 평가하고, 기타항목에서 야전실무에 대한 학습활동을 평가받도록 하고 있다.

예를 들어, 평가과목의 하나인 분소대전투의 과목의 평가점수는 280점 만점으로 공격작전 70점(요약평가 10점, 개인평가 25점(명령하달, 강의 태도, 실습 태도), 부대평가 15점, 동료 상호평가 10점, 과제물 10점), 건물지역 전투기술 30점(개인평가 10점, 분대평가 20점), 방어작전 70점(공격과 동일 구성), 종합전술훈련 60점(공격과 방어의 전술적 행동)으로 구성되어 있다. 또한 각 과목의 세부평가 점검사항 5 ~ 20여개가 평가점검표로 구성되어 전문평가관인 과목 교관들에 의해 매우 세부적이고 전문적으로 활용되고 있다.

제3절 조사방법과 표본 구성

1. 조사방법 및 설문지 구성

본 연구의 실증분석은 설문과 전문가에 의한 외부평가 결과를 반영하여 실시하였는데 설문지 구성은 4개 부분으로 구분하였다. 설문지는 주요 연구자의 선행연구 결과 검증된 문항을 사용하였다. 설문지의 주요 구성내용은 <표 3-6>에 제시되어 있는데 공유리더십이 독립변수, 직업소명의식이 조절변수, 팀 동일시가 매개변수, 전투사기와 팀성과(자기보고)가 종속변수이다. 부사관학교의 1,164명, 172개 팀(분대)에 대한 6개 과목의 외부평가 결과를 종합한 점수를 종속변수로 추가하여 동일 방법편의의 문제점도 해소하고, 자기보고와 외부평가 결과의 차이점도 살펴보고자 하였다. 주요 인구통계 변수들은 성별, 연령, 학력, 결혼유무, 근속월수, 계급, 훈련유형 등이다.

<표 3-6> 설문지의 구성

구분	변수명	설문 문항		출처	설문 응답자
독립 변수	공유 리더십	13문항	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13	Ensely et al.(2006)	분대장 및 분대원
조절 변수	직업소명의식	7문항	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7	윤정구(2018)	
매개 변수	팀 동일시	6문항	C1, C2, C3, C4, C5, C6	Mael & Ashforth(1992)	
종속 변수	전투사기	5문항	D1, D2, D3, D4, D5	최광현(2004)	
	팀 성과	5문항	E1, E2, E3, E4, E5	Henderson & Lee(1992)	
인구통계 변수		8문항	성별, 연령, 학력, 결혼유무, 근속월수, 계급, 훈련유형		

설문자료의 분석에 있어서 본 연구의 분석단위는 팀 수준으로 ICC(1), ICC(2), 팀 내 일치도 계수(r_{wg})를 확인하였으며, 타당도는 확인적 요인분석을 활용하여 CFI, NNFI, RMSEA 등의 지표를 확인하였다. 신뢰도는 Cronbach's α 값을 확인하였고, 연구가설에 대한 검증은 SPSS version 26과 Process Macro(Hayes, 2018)을 활용하여 분석을 실시하였다.

설문 응답은 인구통계학적 변수인 성별이나 연령 등은 명목척도로 하고, 변수관련 설문지는 리커트 5점 척도로 설문하였다. 리커트 척도는 '전혀 아니다' 1점, '아니다' 2점, '보통이다' 3점, '그렇다' 4점, '매우 그렇다'에 5점을 주었다. 명목척도 등을 이용하여 인구통계 변수들인 성별, 연령 등을 측정하였다. 외부평가는 6개 과목 총점 1,000점 만점에 대하여, 설문 이후 일정 시점에 확인된 각 과목 점수의 합을 100점 만점으로 환산하여 반영하였다.

본 설문 자료의 분석은 SPSS 통계 패키지 프로그램을 사용하여 첫째, 설문대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보고자 빈도분석과 비율 분석을 실시하고, 변수들의 응답결과를 살펴보기 위하여 평균과 표준편차, 상관관계를 구하였다. 둘째 측정 도구의 내적 일관성을 검증하기 위해 문항 간 어느 정도 일관성을 가지고 있는지를 알아보기 위하여 Cronbach's α 값을 구하였다. 셋째 독립변수의 문항들이 이론적 배경에서 가정하고 있는 요인의 구조가 타당한지를 살펴보기 위하여 Lisrel을 활용하여 확인적 요인분석을 하였다. 넷째 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 다섯째 독립변수와 종속변수 간의 관계에서 조절(매개)변수가 조절(매개)효과를 갖는가를 분석하기 위하여 Process Macro 모델 4로 위계적 회귀분석을 실시하였다.

2. 표본 구성

설문의 대상은 육군부사관 학교의 양성과정 후보생과 초급과정 교육생이었다. 양성과정 후보생은 민간인 또는 현역병사들 중에서 희망자를 대상으로 12주간에 걸쳐서 육군 하사로 임관하기 위한 기초군사훈련과 부사관으로 필요한 역량을 교육 받으며, 초급과정 교육생은 양성과정을 거쳐서 임관한 육군 하사로 대상으로 25주 간에 걸쳐서 보병 하사로서 필요한 보수교육을 실시한다.

이번 설문은 육군 부사관학교 양성과정인 부사관 후보생 23-1기와 23-2기 723명, 초급과정인 하사 교육생 22-8기, 23-1기, 23-2기, 23-3기 528명을 대상으로 실시하였다. 설문지는 총 1,251부, 176개 팀을 대상으로 배포되었고 군대의 특성상 전부인 1,251부를 수거하였다. 불성실하게 응답하거나, 설문 이후에 퇴교한 인원 87명을 제외한 1,164명이 응답한 설문결과 172개 팀, 1,164부를 최종 분석에 활용하였다.

<표 3-7> 인구통계학적 분포

구 분		빈도(n)	비율(%)
성별	남성	847	72.8
	여성	317	27.2
연령	20세 이하	149	12.8
	21-23세	776	66.7
	24-26세	194	16.7
	27세 이상	45	3.9
학력	고졸이하	359	30.8
	전문대졸	395	33.9
	대재	258	22.2
	대졸이상	114	9.8
결혼유무	기혼	25	2.1
	미혼	1139	97.9
근속월수	3개월	686	58.9
	4 ~ 6개월	145	12.5
	6 ~ 12개월	54	4.6
	12개월 초과	278	23.9
계급	부사관 후보생	657	56.4
	하사	507	43.6
훈련유형	양성과정	657	56.4
	초급과정	507	43.6

<표 3-7>의 인구통계학적 분포에 의하면 설문대상은 남성 847명(72.8%), 여성 317명(27.2%)였고, 연령은 20세 이하가 149명(12.8%), 21~23세 이하 776명(66.7%), 24~26세 194명(16.7%), 27세 이상 45명(3.9%)이었다. 학력은 고졸 이하가 359명

(30.8%), 전문대졸이 395명(33.9%), 대재 258명(22.2%), 대졸 이상이 114명(9.8%)이었다. 기혼자가 25명(2.1%), 미혼자는 1,139명(97.9%)였다. 근속월수는 3개월 미만이 686명(58.9%)였고, 4~6개월 145명(12.5%), 6~12개월 54명(4.6%), 12개월 이상이 278명(23.9%) 이었다. 계급은 양성과정의 부서관 후보생이 657명(56.4%), 초급교육생인 하사가 507명(43.6%)이었다. 팀당 평균 인원은 6.762명이며 표준편차는 2.05명, 평균연령은 22.5세이며 표준편차는 1.35세였다.

제4장 실증결과 분석

제1절 타당도와 신뢰도 검증

1. 타당도 검증

본 연구에서 설정한 변수들의 타당성을 검토하였다. 타당성은 변수들을 측정하기 위한 설문도구가 측정하려고 하는 개념 또는 속성을 얼마나 정확하게 측정하였는가를 의미한다. 타당성 평가 방법은 개념 타당성과 기준관련 타당성, 그리고 내용 타당성 등으로 나눌 수 있다.

본 연구는 문항들 간의 상관관계를 분석하는 요인분석을 실시하였으며, 변수들간의 기존 관계를 가설로 설정하였기에 Lisrel을 활용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석은 측정 모형의 타당도를 검토할 때 잠재변수의 요인 적재치를 0.7이상으로 하고, Chi-square 통계량, RMSEA(제곱근평균오차, Root Mean Square Error of Approximation), NNFI(비정규 적합 지수, Non Normed Fit Index), CFI(비교적합지수, Comparative Fit Index) 등으로 타당도를 분석했다(홍세희, 2000).

<표 4-1> 설문분항별 요인 적재치와 같이 팀 동일시의 1개 문항의 적재치가 .44로 타 문항 대비 다소 낮았으나, 전 문항이 .45를 넘고 있으며 Chi-square=1086.03, $df=584$, Q score=Chi-square/ $df=1.859$ 이며, RMSEA=.055, NNFI=.99, CFI=.99로 측정되었다. Q score는 2~3이하, RMSEA는 .08이하(Hair, Babin, Anderson, & Tathan, 2006), NNFI와 CFI는 .9 이상이 타당도가 좋은 수치임을 고려할 때 모든 타당도 수치가 높게 나타나고 있었다. 따라서 본 연구를 위해 기존 연구에서 사용한 변수의 신뢰도와 타당도 모두 우수한 것으로 나타나, 측정된 수치에 대한 가설 검증을 실시하였다.

<표 4-1> 설문문항별 요인적재치 분석

구분	설문문항	적재치
공유 리더십	1. 분대원들은 해야 할 업무에 대한 순서와 방법 등에 대해서 서로 알려준다.	.81
	2. 분대원들은 수행해야 할 목표 등을 확실히 정한다.	.81
	3. 분대원들은 업무수행의 결과가 낮을 때 그 결과에 대해 서로 알게 해준다.	.74
	4. 분대원들은 업무를 잘했을 때 서로 긍정적인 피드백(반응)을 보여준다.	.81
	5. 분대원들은 업무를 잘하면 많은 보상을 받도록 서로 추천해 준다.	.74
	6. 분대원들은 노력에 대해서 서로 열정적으로 응원을 해준다.	.83
	7. 분대원들은 높은 수준에서 업무를 수행하도록 서로 기대한다.	.73
	8. 분대원들은 업무수행 과정에서 서로 명확한 비전을 제공한다.	.84
	9. 분대원들은 업무수행 과정에서 다른 방법을 사용하기 위해 서로 기존에 하던 방법을 바꾼다.	.62
	10. 분대원들은 당면한 문제 등에서 서로 새로운 기회도 찾아보라고 한다.	.76
	11. 분대원들은 일을 잘할 때 즐길 수 있도록 서로 격려한다.	.83
	12. 분대원들은 성과를 달성할 수 있는 목표가 무엇인지 서로 함께 결정한다.	.85
	13. 분대원들은 함께 일하도록 격려한다.	.84
직업 소명의식	1. 내가 부사관으로 입대한 것은 소명을 받은 일이라고 믿고 있다.	.67
	2. 나는 어떤 힘에 이끌려 부사관으로 입대하였다고 생각한다.	.52
	3. 나는 부사관으로 입대한 것이 일종의 부름을 받은 일이라고 생각한다.	.60
	4. 나는 부사관으로 군 생활이 생계 이상의 목적에 기여한다고 생각한다.	.73
	5. 나는 지금 하고 있는 군 생활 때문에 종종 마음이 흥분된다.	.73
	6. 나는 부사관으로서의 생활이 내 삶의 의무 중 가장 중요한 부분이다.	.75
	7. 나는 국가와 군, 사회에 어떻게 기여할 수 있는가를 꾸준히 생각한다.	.73
팀 동일시	1. 나는 누군가가 내가 속한 분대를 비판할 때 개인적으로 모욕을 받은 것처럼 느낀다.	.44
	2. 나는 다른 사람들이 내가 속한 분대에 대해 어떻게 생각하느냐에 대해 관심이 있다.	.57
	3. 나는 다른 사람들이 내가 속한 분대에 대하여 말할 때 항상 그들 보다는 우리 분대라고 말한다.	.79
	4. 내가 속한 분대의 성공은 곧 나의 성공이다.	.84
	5. 누군가가 내가 속한 분대를 칭찬할 때 내가 칭찬을 받는 것 같이 느껴진다.	.87
	6. 언론매체에서 내가 속한 분대를 비판했다면 나는 당혹스러울 것이다.	.70
팀 성과 (자기 보고)	1. 우리 분대의 업무수행 결과의 질은 우수하다.	.87
	2. 우리 분대는 다른 분대에 비해 성과가 좋은 편이다.	.89
	3. 우리 분대는 분대평가에서 비교적 좋은 평가를 받고 있다.	.89
	4. 우리 분대는 다른 분대와 비교할 때 평균 이상의 능력을 가지고 있다.	.89
	5. 우리 분대는 이루어야 할 목표만큼의 성과를 내고 있다.	.89
팀 전투 사기	1. 나는 전투시 내게 주어진 임무를 수행할 자신이 있다.	.91
	2. 나는 맡은 임무를 잘 해낼 능력이 있다.	.92
	3. 나는 전투상황에서 주어진 임무를 수행할 자신이 있다.	.93
	4. 나는 전투에 필요한 능력과 기술을 가지고 있다.	.79
	5. 나는 적에 맞서 싸울 자신이 있다.	.77

2. 신뢰도 검증

본 연구에서 설정한 변수들의 신뢰도는 Cronbach's α 계수를 이용하여, 한 가지 측정도구에 의한 반복측정시 일관된 결과가 나타나는지에 대한 내적일관성을 측정하였다. 일반적으로 Cronbach's α 계수가 0.6 이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 본다. 각 변수들에 대한 신뢰성 검증 결과는 <표 4-2> 신뢰도 분석에서 보는 바와 같이 모든 변수의 Cronbach's α 계수가 0.8 이상을 상회하여 신뢰도가 높다고 판단되었다.

세부적으로 살펴보면 독립변수인 공유리더십의 Cronbach's α 계수는 .952, 매개변수인 팀 동일시는 .834, 조절변수인 직업소명의식은 .849, 종속변수인 팀 성과(자기보고)는 .947, 전투사기(자기보고)는 .934로 높은 신뢰성을 보여주고 있다. 따라서 본 연구에서 제시하는 변수에 대한 설문문항은 내적일관성을 확보하고 있음이 확인되었다.

<표 4-2> 신뢰도 분석

변 수	Cronbach α
공유리더십	.952
팀 동일시	.834
직업소명의식	.849
팀성과(자기보고)	.947
전투사기	.934

본 연구는 총 2명 이상이 포함된 172개 팀(분대)의 1164명을 대상으로 하여 설문하였다. 개인들에게서 변수들이 측정되었지만 팀을 대상으로 하는 연구이기에, 팀 수준에서 분석을 해야 하는 팀 수준의 변수로 볼 수 있다. 변수를 살펴보면 공유리더십과 팀 성과의 외부평가결과만이 집단수준의 활동으로 볼 우려도 있다. 하지만 공유리더십도 분대에 속한 구성원들의 인식하고 있는 분대원들의 상호 활동인 것과 같이, 직업소명의식, 팀 동일시, 전투사기, 팀 성과(자기보고) 모두 단순한 개인의 의견이 아니라 분대의 구성원으로서 활동한 결과로서 파생한 인식이고 이를 종합한다면 집단수준으로 볼 수 있다고 여겨진다. 그리고 개인수준에서 측정된 변수들을 팀 수준으로 합산하는데 적절하려면, 다음과 같은 조건을 충족시켜야 한다.

첫째, 해당 변수들에 대한 팀 내 응답자의 일치도가 높은지, 팀내의 유사성을 확인하기 위해 r_{wg} (집단내 일치도지수, within-group similarity or agreement index)를 활용하였다. 둘째, 해당 측정변수가 팀 사이에는 차별성이 존재해야 한다. 평가자들의 응답의 일관성을 확인하기 위해 총분산 중 집단간 분산의 비를 의미하는 ICC(급내상관계수인 intraclass correlation)를 활용하여 팀 사이의 차별성은 ICC(1) 및 ICC(2)를 통해 검증하였다. 팀의 응답들이 팀 간 유의하게 차이가 나는지를 알려주는 ICC(1)과 팀 평균의 신뢰성을 나타내는 ICC(2)로 구분하여(James, 1982) 측정하였다. 이때 r_{wg} 는 0.70 이상, ICC(1)의 경우에는 .20 이상, ICC(2)는 .70 이상이면 만족할만한 수준이라 할 수 있다.

<표 4-3> 집단수준 분석

변 수	r_{wg}	ICC(1)	ICC(2)
공유리더십	.96	.41	.82
팀 동일시	.89	.42	.83
직업소명의식	.77	.40	.82
팀성과(자기보고)	.92	.40	.82
전투사기	.93	.42	.83

<표 4-3>의 분석결과 공유리더십($r_{wg}=.96$, ICC(1)=.41, ICC(2)=.82), 팀 동일시($r_{wg}=.89$, ICC(1)=.42, ICC(2)=.82), 직업소명의식($r_{wg}=.77$, ICC(1)=.42, ICC(2)=.83), 팀 성과(자기보고)($r_{wg}=.92$, ICC(1)=.40, ICC(2)=.82), 전투사기($r_{wg}=.93$, ICC(1)=.42, ICC(2)=.83)으로 나타나서, 모든 변수가 집단수준에서 합산과 분석이 가능한 것으로 확인하였다. 팀 성과의 외부평가 결과는 분대별 활동결과에 대한 개인성적을 합산하여 그 결과를 활용하였다.

3. 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구에서 사용하는 변수들의 기술통계분석 결과는 <표 4-4>와 같다. 먼저 독립변수인 공유리더십은 평균 4.310, 표준편차는 0.357로 나타났다. 매개변수는 팀 동일시의 평균은 4.287, 표준편차는 .324로 나타났으며, 조절변수인 직업소명의식은 평균 3.778, 표준편차는 0.367로 나타났다. 종속변수인 전투사기는 평균 4.527, 표준편차는 .284로 나타났으며, 팀성과(자기보고)는 4.295, 표준편차는 .432이며, 외부평가에 의한 팀 성과는 평균 88.644, 표준편차는 2.037를 나타냈다.

평균값의 크기는 전투사기 4.527, 공유리더십 4.310, 팀성과(자기보고) 4.295, 팀 동일시 4.287, 직업소명의식 4.295으로 나타났다. 상대적으로 전투사기가 가장 높은 값을 보였다. 이는 이광희·김진호·노명화·손승연(2013) 연구에서 보여준 특전사 팀의 공유리더십 평균(4.07)보다 높은 수준으로 동기생으로 편성된 팀이 위계조직보다 공유리더십을 더 많이 사용했음을 보여준다. 또한 전투사기가 매우 높은 것은 부사관학교의 양성 및 초급과정 교육을 통하여 자신감이 매우 향상되어 있다고 추론할 수 있다.

<표 4-4> 기술통계 및 상관관계

구분	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 팀근속년수	1.860	.979	1.000							
2. 팀규모	6.762	2.048	.258**	1.000						
3. 팀훈련유형	.605	.490	-.724***	-.275***	1.000					
4. 공유리더십	4.310	.357	.083	.236**	.075	1.000				
5. 팀 동일시	4.287	.324	-.193*	.028	.294***	.663***	1.000			
6. 직업소명의식	3.778	.367	-.037	.234**	.044	.419***	.384***	1.000		
7. 팀성과(자기보고)	4.295	.432	.102	.218**	-.064	.729***	.565***	.307***	1.000	
8. 팀전투사기	4.527	.284	-.147	-.009	.298***	.631***	.623***	.372***	.564***	1.000
9. 팀성과(외부평가)	88.644	2.037	.373***	-.028	-.446***	.024	.106*	.047	.266***	-.013

주1) *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

주2) 더미(팀근속년수는 팀의 평균값, 팀규모는 팀원수, 팀훈련유형: 1 양성 0 초급)

측정 변수들 간의 상관관계를 분석한 결과, 공유리더십은 팀 동일시($r=.663$, $p<.001$), 직업소명의식($r=.419$, $p<.001$), 팀 성과(자기보고)($r=.729$, $p<.001$), 전투사기(자기보고)($r=.631$, $p<.001$)와 통계적으로 유의미한 정(+)적인 상관관계가 있었으나, 팀성과(외부평가)와는 유의미한 상관관계가 없었음을 확인하였다.

팀 동일시는 직업소명의식($r=.384$, $p<.001$), 팀 성과(자기보고)($r=.565$, $p<.001$), 전투사기(자기보고)($r=.623$, $p<.001$), 팀 성과(외부평가)($r=.106$, $p<.05$)와 정적인 상관관계가 있었다. 직업소명의식은 팀 성과(자기보고)($r=.307$, $p<.001$), 전투사기(자기보고)($r=.372$, $p<.001$)와 정적인 상관관계가 있었고, 팀 성과(외부평가)와는 유의미한 상관관계가 없었다. 팀 성과(자기보고)는 전투사기(자기보고)($r=.564$, $p<.001$)와 팀 성과(외부평가)($r=.266$, $p<.001$)와 유의미하고 정적인 상관관계가 있었다. 전투사기(자기보고)는 팀 성과(외부평가)와 유의미한 상관관계가 없었다. 상관관계를 토대로 보면, 본 연구의 주요변수들이 서로 관련성이 높았으나, 팀 성과(외부평가)는 공유리더십, 직업소명의식, 전투사기와 직접적인 관련이 없었으나 팀 동일시와 팀 성과(자기보고)와는 유의미한 상관관계가 있었다.

제2절 실증분석 결과

1. 공유리더십과 전투사기, 팀 성과(자기보고, 외부평가)와의 관계

이론적 배경과 연구가설을 토대로 공유리더십이 팀 성과에 영향을 미칠 때, 팀 동일시의 매개효과와 직업소명의식의 조절효과에 대한 가설 검증을 위해 회귀분석을 실시하였다. 인구통계 변수들을 통제변수로 설정하고, 공유리더십을 독립변수로 설정하였다. 팀성과를 팀성과(자기보고), 전투사기, 그리고 외부평가에 의한 팀 성과를 종속변수로 설정하여 세부 분석을 실시하였다. 먼저 공유리더십이 팀 성과에 미치는 회귀분석 결과는 다음의 <표 4-5>에 제시되어 있다.

<표 4-5> 공유리더십과 팀 성과와의 관계

종속변수 독립변수	팀성과(자기보고)		전투사기		팀성과(외부평가)	
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6
통제변수						
팀근속년수	.092	-.099	.137	-.027	.126	.102
팀규모	.211**	.015	.071	-.097	-.171*	-.195**
팀훈련 유형	.061	-.187*	.417***	.204*	-.402***	-.433***
이론변수						
공유리더십		.748***		.641***		.094
R ²	.051	.550	.104	.471	.231	.239
F	3.037*	51.124***	6.470***	37.114***	16.808***	13.090***

주) *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001, 더미(팀 근속년수는 팀 평균값, 팀규모는 팀원수, 팀훈련 유형: 1 양성 0 초급)

분석결과 공유리더십은 팀성과(자기보고)에 유의미하게 정(+)의 영향력을 보이는 것으로 나타났다(beta=.748, p<.001). 또한 전투사기에도 유의미한 정(+)의 영향력을 보이는 것으로 나타났다(beta=.641, p<.001). 하지만 외부평가에 의한 팀 성과와는 유의미한 영향력이 없는 것으로 나타났다. 공유리더십이 자기보고에 의한 팀 성과와 역시 자기보고에 의한 전투사기를 높일 수 있으며, 스스로 인식하는 팀 성과와

전투사기에 대한 중요한 선행변수로서 의미가 있음을 나타낸다. 하지만, 전문가에 시행한 외부평가결과로서 팀 성과에 영향이 없음은 예상 밖의 결과였다.

육군 부사관학교의 양성과정 부사관 후보생은 총 30개 과목, 초급과정의 교육생(하사)들은 총 28개 과목을 훈련한 후에 그 습득 정도를 전문가인 과목별 교관과 임관종합 평가관에 의해 평가를 받는다. 그런데 이중에서 양성과정과 초급과정에서 기존에 편성된 분대단위의 활동을 평가받는 것은 엄격한 의미에서 보면, 단 하나의 과목도 분소대 전투와 같은 개인이 속한 원소속 분대의 활동에 대한 직접적인 평가가 없었다¹⁾.

모든 평가는 분대단위로 편성된 개인의 평가결과를 분대 단위로 종합하여 분석하였지만, 보수적인 기준으로 보아서는 분대원 전체가 동시에 실시한 활동이 아니고, 자신이 속한 분대의 공유리더십에 영향을 받은 개인별 훈련수준에 대한 평가였다. 물론 이 또한 분대 단위로 종합하여 통계적으로 검증하여 팀 수준으로 분석할 수는 있지만, 분대원 전체가 동시에 활동하여 평가받은 것은 아니어서 본 연구의 한계라 여겨진다.

이것은 팀의 공유리더십이 높을 때, 스스로 인식하는 팀의 성과와 사기 또한 높을 수는 있지만, 단순한 개인평가의 합으로만 구성되어 있는 외부평가 결과와는 관계성이 없다는 것이다. 즉, 팀의 공유리더십이 높다고 할지라도, 개인능력으로 좌우될 수 있는 팀 내 개개인의 성적 또한 높을 거라고 예측할 수 없다는 것이다. 향후 팀의 공유리더십과 공유리더십에 의해 형성된 팀 단위 활동 자체에 대한 외부평가 결과 연구를 통해 밝혀야 하는 부분이다.

이와 같은 결과를 토대로 공유리더십이 전투사기에 정적(+인 영향을 미친다는 가설 1-1은 지지되었다. 하지만, 공유리더십이 팀원들이 인식하는 팀 성과에 정(+)적인 영향을 미치지, 외부평가에 의한 팀 성과에 정(+)적인 영향을 미친다는 가설은 기각되었다. 이는 동일방법 편의를 제거하기 위한 방법이라는 의도에도 반하는 결과처럼, 팀 성과에 대한 자기인식과 객관적인 팀 성과 사이에는 차이가 있을 수도 있음을 반증한다. 따라서 공유리더십이 팀 성과에 정(+)적인 영향을 미친다는 가설 1-2는 부분적으로 지지되었다.

1) 분대단위 평가대상은 분(소)대 공격과 방어 2과목이 있으나, 기존 편성된 분대가 아닌 현장에서 급조된 분대단위 평가로 시행하며, 그 사유는 최초 편성된 인원들의 중도 포기 및 퇴소, 교육현장 사정으로 인해 기존 분대편성과 유지 불가로 인함.

2. 공유리더십과 팀 동일시와의 관계

공유리더십이 팀 동일시에 영향을 미칠 것으로 예측하였고, 가설 검증을 위해 회귀분석을 실시하였다. 공유리더십을 독립변수로 설정하고, 팀 동일시를 종속변수로 설정하여 분석을 실시하였다. 회귀분석 결과는 다음의 <표 4-6>에 제시되어 있다.

분석결과 공유리더십은 팀 동일시에 유의미한 정(+)의 영향력을 보이는 것으로 나타났다(beta=.681, p<.001). 이는 공유리더십이 팀 동일시에 정적(+)인 영향을 미칠 수 있으며, 팀원들이 스스로 인식하는 팀 동일시에 대한 중요한 선행변수로서 공유리더십이 의미가 있음을 나타낸다. 이와 같은 결과를 토대로 공유리더십이 팀원들이 인식하는 팀 동일시를 높인다는 가설 2는 지지되었다.

<표 4-6> 공유리더십과 팀 동일시의 관계

독립변수	종속변수	팀 동일시	
		모델7	모델8
통제변수			
팀근속년수		.029	-.145
팀규모		.116	-.062
팀훈련 유형		.347**	.121
이론변수			
공유리더십			.681***
R ²		.100	.550
F		6.201**	44.007***

주) *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001, 더미(팀 근속년수는 팀 평균값, 팀규모는 팀원수, 팀훈련 유형: 1 양성 0 초급)

3. 팀 동일시와 전투사기, 팀 성과(자기보고, 외부평가)와의 관계

팀 동일시가 팀 전투사기, 팀 성과(자기보고, 외부평가)에 영향을 미칠 것으로 예측하였고, 가설 검증은 회귀분석을 실시하였다. 팀 동일시를 독립변수로 설정하고, 팀 성과(전투사기, 자기보고, 외부평가)를 종속변수로 설정해서 분석을 실시하였다. 회귀분석 결과에 대해서는 다음의 <표 4-7>에 제시되어 있다.

<표 4-7> 팀 동일시와 팀 전투사기, 팀 성과(자기보고, 외부평가)와의 관계

독립변수 \ 종속변수	팀 성과(자기보고)	팀 전투사기	팀 성과(외부평가)
통제변수	모델9	모델10	모델11
팀 근속년수	.074	.120	.118
팀 규모	.139*	.003	-.203**
팀 훈련 유형	-.154	.215*	-.499***
이론변수			
팀 동일시	.620***	.582***	.281***
R ²	.398	.409	.302
F	27.580***	28.888***	18.051***

주) *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001, 더미(팀 근속년수는 팀 평균값, 팀 규모는 팀원수, 팀 훈련 유형: 1 양성 0 초급)

분석결과 팀 동일시는 팀 성과(자기보고)에 유의미하게 정(+)의 영향력을 보이는 것으로 나타났다(beta=.620, p<.001). 또한 팀 동일시는 전투사기에 유의미하게 정(+)의 영향력을 보이는 것으로 나타났다(beta=.582, p<.001). 그리고, 앞서 공유리더십과는 달리 팀 동일시는 팀 성과(외부평가)에 유의미하게 정(+)의 영향력을 보이는 것으로 나타났다(beta=.281, p<.001). 이는 팀 동일시가 팀 성과를 높일 수 있으며, 팀원들이 스스로 인식하는 팀 성과와 전투사기 뿐만 아니라 외부 전문가가 평가한 팀 성과에 대한 중요한 선행변수로서 의미가 있음을 나타낸다.

이러한 분석결과는 앞서 공유리더십이 자기보고에 의한 팀 성과에는 관계가 있었지만 외부 전문가가 평가한 팀 성과와는 유의미한 관계가 없었다는 결과에 대해서 추가적으로 설명하는 바가 있다고 여겨진다. 공유리더십이 팀의 외부평가 결과와

관련이 없다는 것은, 육군부사관학교의 양성 및 초급과정 모두가 기준에 편성되어 있는 분대단위 평가를 실시할 수 없어서, 외부평가 모두가 공유리더십에 영향을 받은 개인의 능력에 좌우되는 평가를 실시하거나, 기존 분대가 아닌 급조된 분대 단위로 평가하기 때문이었다. 그런데 비록 그러한 문제가 있더라도, 공유리더십에 의해 팀 동일시가 형성되어 있는 팀은 공유리더십에 영향을 받은 팀의 활동 자체가 아닌 개인의 능력에 대한 외부평가 결과의 팀 성과도 높다는 것으로 나타났다.

이는 팀 동일시가 형성되어 있는 팀의 구성원들은 개인평가 과목에 있어서도 우수한 성과를 거두고 있다고 예상할 수 있다. 즉 공유리더십에 의한 팀 동일시는 팀 단위 활동 뿐만 아니라 개인의 능력도 향상시키거나 그 이상의 노력을 하여 개인의 외부평가 결과를 높일 수 있는 영향을 준다고 볼 수 있다. 따라서 팀 동일시 향상을 위한 교육이 개인과 팀의 성과를 실질적으로 향상시킬 수 있는 요인으로 예상할 수 있다. 이와 같은 결과를 토대로 팀 동일시가 팀 성과인 팀원들이 인식하는 전투사기를 높인다는 가설 3-1과 팀원들이 인식하는 팀 성과와 외부 전문가가 평가한 팀 성과를 높인다는 가설 3-2는 지지되었다.

4. 공유리더십과 전투사기, 팀 성과(자기보고, 외부평가)와의 관계에서 팀 동일시의 매개효과

공유리더십과 팀 성과(전투사기, 자기보고, 외부평가)의 관계에서 팀 동일시가 매개효과를 미칠 것으로 예상하였고, 가설 검증을 위해 회귀분석과 Process Macro(Hayes, 2018)를 활용하여 분석하였다. 인구통계 변수들을 통제변수로 설정하였으며, 팀 동일시를 공유리더십을 독립변수, 팀 성과(전투사기, 자기보고, 외부평가)를 종속변수로 설정하고, 팀 동일시를 매개변수로 하여 분석을 실시하였다. 회귀분석 결과는 다음의 <표 4-8>에 제시되어 있다.

매개 회귀분석 결과 팀 동일시는 공유리더십과 팀 성과(자기보고)에 부분매개의 효과가 확인되었다(공유리더십 영향력 감소, $\beta=.748 \rightarrow \beta=.602$). 전투사기에도 부분매개 효과가 있는 것으로 확인되었다(공유리더십 영향력 감소, $\beta=.641 \rightarrow .453$). 그리고 팀 동일시는 공유리더십과 팀 성과(외부평가)의 관계에서는 완전매개의 효과를 가지고 있었다. 이를 Process Macro(Hayes, 2018)를 활용하여 분석한

결과는 <표 4-9>에 나타나 있다. 공유리더십과 팀 성과(전투사기, 자기보고, 외부 평가)사이에서 팀 동일시의 매개효과의 크기가 통계적으로 유의미한지를 검증하기 위해서 PROCESS Macro Model 을 사용하여 부트스트래핑을 5,000회 실시한 결과가 제시되어 있다. 95% 신뢰구간 하한값과 상한값인 LLCI와 ULCI사이에 사이 0을 포함하지 않고 있어 팀 동일시의 매개효과는 유의미한 것으로 나타났다.

<표 4-8> 공유리더십과 팀 성과와의 관계에서 팀 동일시의 매개 분석

독립변수 \ 종속변수	팀성과(자기보고)	전투사기	팀성과(외부평가)
통제변수	모델12	모델13	모델14
팀근속년수	-.068	.013	.161
팀규모	.029*	-.080	-.170*
팀훈련 유형	-.213**	.171*	-.481***
이론변수			
공유리더십	.602***	.453***	-.180
팀 동일시	.214**	.277**	.402***
R ²	.573	.508	.317
F	44.508***	34.270***	15.445***

주) *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001, 더미(팀 근속년수는 팀 평균값, 팀규모는 팀원수, 팀훈련 유형: 1 양성 0 초급)

<표 4-9> 팀 동일시의 매개효과 검증

매개 경로	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
공유리더십 → 팀 동일시 → 팀성과(자기보고)	.1762	.0669	.0492	.3144
공유리더십 → 팀 동일시 → 팀전투사기	.1502	.0455	.0683	.2457
공유리더십 → 팀 동일시 → 팀성과(외부평가)	1.5644	.3520	.8715	2.2440

이를 통해 가설 4가 지지 되었음을 확인할 수 있었다. 공유리더십과 전투사기의 관계에서 팀 동일시가 매개효과를 가진다는 가설 4-1과 공유리더십과 팀원들이 인식하는 팀 성과간의 관계에서도 팀 동일시가 매개효과를 가진다는 것과 외부전문가에 의한 평가결과인 팀 성과의 관계에도 팀 동일시가 매개효과를 가진다는 가설 4-2도 지지되었다.

5. 공유리더십과 팀 동일시의 관계에서 직업소명의식의 조절효과

공유리더십과 팀 동일시의 관계에서 직업소명의식의 조절효과를 가질 것을 예측하였는데 팀 동일시에 대한 공유리더십의 주효과는 유의하고(beta=.630, p<.001), 직업소명의식의 주효과도 유의한(beta = .129, p<.05) 것으로 나타났다. 그리고 공유리더십과 직업소명의식의 상호작용 효과는 위계적 회귀분석 결과 통계적으로 유의했다(beta=.137, p<.05). 즉, 직업소명의식은 공유리더십과 팀 동일시의 관계를 유의미하게 조절하였으며, 분석결과는 <표 4-10>에 제시되어 있다. 또한, PROCESS Macro Model을 사용하여 직업소명의식의 수준이 높은 경우(+1SD)와 낮은 경우(-1SD)로 나누어 공유리더십과 팀 동일시의 상호작용 방향을 확인한 결과를 <그림 4-1>에 제시하였다.

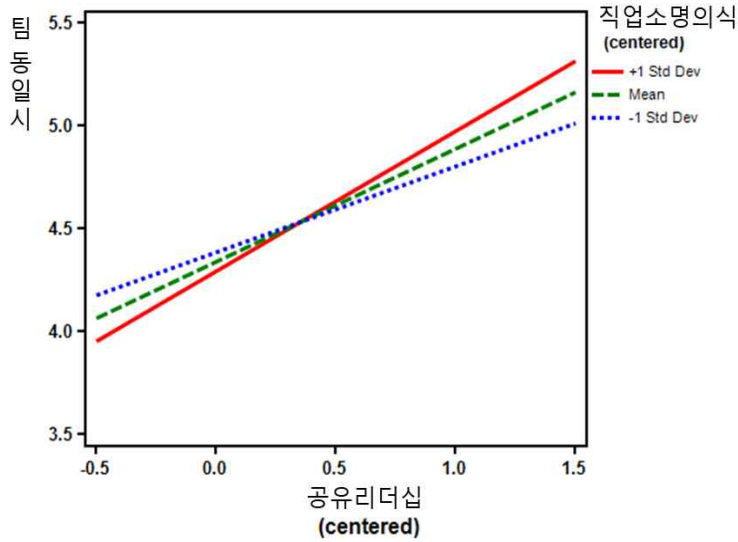
<표 4-10> 직업소명의식의 조절효과 검증

독립변수 \ 종속변수	팀 동일시	
	모델15	모델16
통제변수		
팀근속년수	-.127	-.120
팀규모	-.083	-.083
팀훈련 유형	.127	.131
이론변수		
공유리더십(A)	.630***	.602***
직업소명의식(B)	.129*	.144*
상호작용		
A×B		.137*
R ²	.526	.545
F	36.907**	32.984***

주) *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001, 더미(팀 근속년수는 팀 평균값, 팀규모는 팀원수, 팀훈련 유형: 1 양성 0 초급)

<그림 4-1>은 직업소명의식이 독립변수인 공유리더십과 종속변수인 팀 동일시의 관계에서 정적인 영향을 미치고 있음을 보여준다. 또한 직업소명의식이 높을 때와 약할 때의 그래프가 서로 교체하고 있다는 것은 직업소명의식이 약할 때보다 강할 경우에 공유리더십과 팀 동일시의 정적인 관계를 더욱 강하게 나타나는 경향

성을 지닌다는 의미를 가진다. 이는 가설 5에서 예측한 바와 같이 직업소명의식이 높을수록 공유리더십과 팀 동일시의 정(+)적인 관계가 강화될 것을 지지한다.



<그림 4-1> 직업소명의식의 조절효과 그래프

6. 공유리더십과 전투사기, 팀 성과(자기보고, 외부평가)의 관계에서 팀 동일시의 매개효과를 직업소명의식이 조절(조건부 간접효과)

앞서 이론적 배경과 연구가설 6에서 공유리더십과 팀 성과(전투사기, 자기보고, 외부평가)의 관계에서 팀 동일시의 매개효과를 직업소명의식이 조절하는 조건부 간접효과를 예측하였고, 이에 대해 PROCESS Macro Model을 활용하여 검증해 보았다. 공유리더십이 팀 동일시의 매개효과를 통하여 팀 성과(전투사기, 자기보고, 외부평가)에 미치는 영향에 있어서 직업소명의식의 조절된 매개효과를 검증하기 위한 결과를 <표 4-11>에 제시하였다.

직업소명의식의 팀 동일시에 대한 조절된 매개효과 크기 및 신뢰구간을 확인하기 위해 5,000회의 부트스트래핑을 실시한 결과, 직업소명의식이 클수록 공유리더십의 간접효과가 커지는 것으로 확인되었다. 직업소명의식 평균의 95% 신뢰구간 하한값과 상한값인 LLCI와 ULCI사이에 사이 0을 포함하지 않고 있어 팀 동일시의

조절된 매개효과는 유의미한 것으로 나타났다.

구체적으로 공유리더십이 팀 동일시의 매개효과를 통해 자기가 인식하는 팀 성과와 전투사기에 영향을 미치는 과정에서 직업소명의식이 클수록 조절효과 또한 커질 것으로 예측이 된다. 또한 공유리더십이 팀 동일시의 매개효과를 통해 외부 전문가에 의해 평가받는 팀 성과에 영향을 미치는 과정에서 동일하게 직업소명의식이 클수록 더욱 강하게 조절하는 효과가 나타날 것으로 예측이 된다. 따라서 가설 6에서 예측한 바와 같이 공유리더십이 팀 동일시를 통해 전투사기, 팀 성과(자기보고, 외부평가)에 영향을 미치는 과정에서 직업소명의식이 클수록 더욱 정(+)의 관계로 조절할 것이라는 조건부 간접효과를 지지한다.

<표 4-11> 직업소명의식의 조절된 매개효과 검증

독립 및 매개변수	종속 변수	조절변수: 직업소명의식	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
독립변수: 공유리더십 매개변수: 팀동일시	팀성과 (자기 보고)	-1SD	.1190	.0545	.0289	.2423
		M	.1548	.0585	.0452	.2717
		+1SD	.1914	.0698	.0561	.3322
		Index of Moderated Mediation=.1013		.0622	.0064	.2320
	팀 전투사기	-1SD	.1014	.0377	.0372	.1838
		M	.1319	0.393	.0609	.2122
		+1SD	.1630	.0477	.0733	.2592
		Index of Moderated Mediation=.0863		.0486	.0006	.1878
	팀성과 (외부 평가)	-1SD	1.0558	.3158	.4641	1.7302
		M	1.3733	.3057	.7737	1.9727
		+1SD	1.6979	.3907	.9266	2.4492
		Index of Moderated Mediation=.8991		.5044	.0009	1.9554

이러한 결과를 통해 가설의 검증결과 종합은 아래의 <표 4-12>와 같다.

<표 4-12> 가설의 검증 결과

구분	내 용	결 과
가설 1	공유리더십은 전투사기, 팀성과(자기보고, 외부평가)에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.	부분 지지
가설 1-1	공유리더십은 전투사기에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.	지지
가설 1-2	가설 1-2. 공유리더십은 팀 성과(자기보고, 외부평가)에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.	부분 지지
가설 2	공유리더십은 팀 동일시에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.	지지
가설 3	팀 동일시는 전투사기, 팀 성과(자기보고, 외부평가)에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.	지지
가설 3-1	팀 동일시는 전투사기에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.	지지
가설 3-2	팀 동일시는 팀 성과(자기보고, 외부평가)에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.	지지
가설 4	팀 동일시는 공유리더십과 전투사기, 팀 성과(자기보고, 외부평가)의 관계를 매개할 것이다.	지지
가설 4-1	팀 동일시는 공유리더십과 전투사기의 관계를 매개할 것이다.	지지
가설 4-2	팀 동일시는 팀 성과(자기보고, 외부평가)의 관계를 매개할 것이다.	지지
가설 5	직업소명의식은 공유리더십과 팀 동일시의 관계를 조절할 것이다. 즉, 직업소명의식이 높은 경우 공유리더십과 팀 동일시의 정(+)의 관계가 더욱 크게 나타날 것이다.	지지
가설 6	공유리더십과 전투사기, 팀 성과(자기보고, 외부평가)의 관계에서 팀 동일시의 매개효과는 직업소명의식으로 조절(조건부 간접효과) 될 것이다.	지지
가설 6-1	공유리더십과 전투사기의 관계에서 팀 동일시의 매개효과를 직업소명의식이 조절할 것이다. 즉, 팀 동일시의 매개효과가 높은 경우 더욱 높아질 것이다.	지지
가설 6-2	공유리더십과 팀 성과(자기보고, 외부평가)의 관계에서 팀 동일시의 매개효과를 직업소명의식이 조절할 것이다. 즉, 팀 동일시의 매개효과는 직업소명의식이 높은 경우 더욱 높아질 것이다.	지지

제5장 결 론

제1절 연구결과 요약과 시사점

1. 연구결과 요약

4차 산업혁명은 전쟁의 패러다임을 바꾸고, 전쟁을 수행하는 주체인 군대의 구조와 전략, 전술에 있어서도 많은 변화를 불러오고 있다. 더불어 실제로 무기와 장비를 운영하면서 전투를 하는 병력들도 MZ세대가 주축이 되면서, 그들을 지휘하고 그들이 지휘하는데 있어서 시대적 흐름에 맞는 접근이 요구되고 있다. 클라우제비츠는 전쟁을 통상 불확실성과 마찰의 영역으로 불렀고, 이에 따라 전장에서는 기회는 계속해서 나타났다가 사라지곤 하며 순간적으로 나타난 호기에 적절히 대응하는 것이 전투에서 승리를 하는 요건이라고 보았다.

이러한 전쟁이 가지는 특성은 4차 산업혁명의 시대에도 본질은 변하지 않았으며, 상대국보다 더 선제적인 감시와 적절한 결심을 통해 호기를 활용하는 군대가 승리하기 마련이다. 그래서 1차 세계 대전이 끝난지 1세기가 지난 지금도 독일군을 비롯한 많은 선진국 군대에서 임무형 지휘를 지휘개념으로 삼고 있다. 대한민국 육군에서도 1980년 대 이후 그 필요성을 강조하고 적용하고자 했으나, 지휘개념이나 지휘철학으로 천명했던 것에 비해 실질적인 효과가 크지 않았다.

이는 1980년대의 경직되고 권위적인 사회상 속에서, 임무형 지휘의 대상이자 주체가 되는 군의 구성원들의 전문성과 자율성, 창의성 등이 부족했기 때문이기도 하다. 그런데 4차 산업혁명 시대에 출현한 MZ세대는 위계조직인 군에서 그 어느 때보다 전문성이 향상되고, 자율성과 창의성이 있고, 권한의 집중보다는 권한의 분산과 위임에 익숙한 세대이다. 즉 임무형 지휘가 실질적으로 발휘 될 수 있는 여건이 조성되어 가고 있다고 볼 수 있다.

임무형 지휘는 조직에 주어진 목표를 달성하기 위해, 임무의 목적과 지휘관 의도를 견지하면서 임무수행 현장의 지휘관(자)들이 주어진 상황의 변화에 능동적으로

대응할 수 있도록 권한을 위임하여 전 조직 구성원의 자율적인 임무수행으로 리더십 상호작용을 최대화 한다는 의미에서 공유리더십과 유사한 개념을 지니고 있다. 공식적인 리더뿐만 아니라 내부 구성원들 간의 지속적이고 동시적인 프로세스이자 집합적 리더십과 분배된 영향력의 개념과 유사하다. 군에서 중간관리자이자 초급지휘자이며, 주요 장비의 관리 및 사용 전문가인 부사관들이 대대급 이하에서 임무형 지휘이자 공유리더십의 주 실행자라고 볼 수 있다.

공유리더십이 팀 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 다수의 연구결과들과 소수의 군조직관련 연구들이 있었다. 하지만, 군 조직 현장에서 공유리더십이 팀 성과에 어떤 과정을 거치고, 무엇이 그 효과성의 증감에 영향을 미치는지 등의 과정에 대한 연구는 찾을 수 없었다. 또한 대부분의 연구는 사기업 현장에서의 재무성과를 제외하고는 자기보고의 인식 수준을 토대로 한 연구였고, 공유리더십과 객관적인 데이터로 구성된 팀 성과와의 연구결과 또한 찾기 어려웠다. 따라서 이번 연구는 군 조직에서 임무형 지휘를 리더십 유형인 공유리더십과 비교한 최초의 연구이며, 공유리더십이 팀 성과에 대한 다양한 변수들의 영향 관계 프로세스에 대한 연구이자, 집단수준에서 객관적인 외부 평가결과를 반영한 연구라는 데에 그 의의가 있다고 할 수 있다.

본 연구는 육군부사관학교의 양성과정 부사관 후보생과 초급과정의 하사 교육생을 대상으로 임무형지휘와 유사한 개념과 관점을 지닌 공유리더십이 팀 성과에 영향을 미치는 관계, 그리고 이 사이에서 팀 동일시의 매개효과와 직업소명의식이 미치는 영향에 대한 실증연구이다. 팀 성과는 집단의 구성원들이 스스로 인식하는 팀 성과와 외부 전문가 집단에 의한 평가결과, 전투력의 중요한 요소인 전투사기에 대한 인식으로 측정하였다.

연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 공유리더십은 자기보고에 의한 팀 동일시와 팀 성과, 전투사기에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 즉, 공유리더십이 높다고 인식하는 분대에서 팀 동일시가 높게 일어나는 것이 확인되었다. 또한 공유리더십이 높을수록 팀 성과로서 팀원들이 스스로 인지하는 자기 팀의 성과와 자신들의 전투사기가 높다고 인식한다는 것이다.

선행연구에서 리더의 의사소통이 조직동일시를 높이는 요인이라는 선행연구(Mayfield et al., 2021; Wiesenfeld et al., 1999)와 공유리더십이 성공적인 팀 성과(Carson et al., 2007; Small & Rentsch, 2010; Hoch & Kozłowski, 2014), 팀 효과

성(Pearce & Sims, 2002) 등에 효과가 있었다는 연구결과를 재확인 한 것이라고 생각한다. 하지만, 공유리더십이 전문가에 의한 외부평가결과와 직접적인 관계가 있음을 확인할 수는 없었다.

둘째, 팀 동일시가 공유리더십과 팀 성과(자기보고), 팀 성과(타인평가), 전투사기의 사이를 매개한다는 것을 실증적으로 밝혀냈다. 즉, 공유리더십이 팀의 동일시를 통해서 스스로 인지하는 팀의 성과와 외부전문가들이 평가한 팀의 성과, 그리고 자신들이 인지하는 전투사기의 합에 긍정적인 영향을 준다는 것이다. 팀 동일시가 공유리더십과 전투사기와의 관계에서 매개효과를 가진다는 선행연구는 없었지만, 높은 수준의 팀 동일시를 하는 구성원은 자신의 팀에 대한 애착(Sanford, 1955)과 자부심을 가지고 있다(Mayfield et al., 2021)는 선행연구 결과를 지지하였다.

또한 팀과 자신을 동일시하는 팀원들은 스스로 팀에 대한 충성심이 높고, 팀원들 사이의 신뢰와 친밀감을 높이기 됴에 따라 서로 협력의 관계를 형성(Gardner et al., 2005) 한다는 연구결과가 재확인되었다고 볼 수 있다. 그리고, 병원 조직의 진성 리더십이 개인과 조직의 동일시를 형성시켜, 이직 의도를 감소시키며(Fallatah et al., 2017), 팀 동일시가 높은 사람들은 집단과 팀을 위해 더 많은 주관적인 노력을 기울이고 조직성고가 향상된다(Richter et al., 2006; Worchel et al., 1998)는 연구 등과 유사한 결과를 다시금 보여주었다.

셋째, 직업소명의식이 공유리더십과 팀 동일시의 관계를 조절하며, 특히 직업소명의식이 높을수록 공유리더십이 팀 동일시에 미치는 영향이 더 크다는 것이다. 부사관으로서 친직의식을 지닌 사람들, 즉, 단순한 경제적인 수단이 아닌 부사관으로서 자부심을 가지는 것이 팀 성과에 더욱 큰 영향을 미친다는 것이다. 그리고, 직업소명의식은 공유리더십과 팀 성과의 관계를 매개하는 팀 동일시의 매개효과 또한 정(+)으로 조절하는 조건부 간섭효과가 있다는 것을 밝혔다.

즉 직업소명의식이 높을수록 공유리더십이 팀 동일시의 매개효과를 통해 팀 성과에 더 많은 영향을 미친다는 것이다. 이는 직업소명의식이 경력몰입(Duffy et al., 2011; 하유진, 2012), 직업정체성(Hirschi, 2012), 직무만족(Wrzesniewski et al., 1997; Bunderson & Thompson, 2009) 그리고 직무열의(Hirschi, 2012; 권혁남, 2015), 삶의 만족(Wrzesniewski et al., 1997)에 정(+)의 영향을 미친다고 하는 연구 결과를 지지하였다.

넷째는 공유리더십 자체는 외부평가에 의한 팀 성과에 유의미한 영향이 없는 반면에 팀 동일시의 매개효과를 통해서도 외부평가에 의한 팀 성과에 유의미한 영향이 있다는 것을 밝혔다. 또한 팀 동일시가 공유리더십과 전투사기, 자기보고에 의한 팀 성과에는 부분매개의 효과를 가진 반면 전문가에 의한 외부평가결과에 대해서는 완전매개의 효과를 가지고 있음을 확인하였다. 팀 동일시가 공유리더십이 자기보고에 의한 주관적인 평가보다 객관적인 외부평가결과에 영향을 미치는 과정에서 더욱 중요한 역할을 수행한다고 볼 수 있다. 최초 가설은 공유리더십이 자기보고에 의한 팀 성과와 외부평가에 의한 팀 성과 모두에 정적인 영향을 미칠 것으로 예상했었다. 그러나, 최초 가설과 다른 이러한 결과가 나타난 것은, 예상과는 달리 외부평가 방법에서 차이가 있었기 때문이라고 추론할 수 있다.

평가과정을 분석해 본 결과 외부평가의 상당부분이 개인평가를 반영하였기 때문이다. 모든 것이 분대별 활동에 의한 평가라기 보다는 개인별 평가결과를 단순히 종합한 결과가 다수 발생한 문제라고 추론할 수 있었다. 모든 평가가 분대별 활동의 결과일 거라는 예상과 달리 입교 인원의 부족과 자퇴 및 퇴교인원의 증가로 인해, 분소대 전투 등이 실제 평가시에는 평가를 위해 현장에서 임시로 편성된 분대로서 평가하고 개인점수를 원래 분대의 평가로 반영되었기 때문으로 추정된다. 이는 개인이 속한 분대에서 생활을 하여 상호 공유리더십의 영향을 받은 개인 활동의 결과이기도 하지만, 엄격한 의미에서 원래 편성된 분대별 활동을 실제로 측정된 결과가 아니기도 하였다.

부사관학교의 평가과목 중에 분대공격이나 방어는 팀 활동의 상호작용이 전제된 평가를 하리라 예상했던 것과 달리 평가과목 전체가 개인의 능력 위주로 평가되었다. 즉, 외부평가가 분대의 상호영향력이 발휘된 활동의 결과라기 보다는 단순히 공유리더십에 영향을 받은 개인 능력에 대한 평가위주로 편성되었기 때문으로 보인다. 이는 최초 연구시에 식별하지 못했던 것으로, 분대 공격이나 분대 방어마저 해당 분대원들로 구성된 분대단위 활동의 평가가 아니고, 현장에서 급조된 분대의 평가로 이루어지게 되었기 때문이다.

결과적으로 분대단위 평가 결과도, 자기 분대의 공유리더십 활동 결과인 분대 단위 활동에 대한 평가가 아니었으며, 단순히 다른 분대에 급조되어 평가받은 결과를 자기 분대원 개인의 함으로 하여 집단수준의 평가라고 반영한 결과이다. 그 원인은 최초 분대로 편성되었던 인원들의 자퇴나 퇴교 등에 의해서 건제를 유지할 수 없게 되었기 때문이었다.

공유리더십이 잘 발휘되는 분대의 평가결과에 대한 자기보고식 인식이라는 팀 성과는 공유리더십과 상관관계가 있다고 볼 수 있지만, 외부전문가에 의한 각 개인의 평가 결과와는 상관관계가 없다고 볼 수 있다. 반면에 공유리더십에 의해 발현된 팀 동일시가 큰 분대의 분대원들은 분대단위 활동에 대한 평가가 아닌 공유리더십에 영향을 받은 단순한 개인의 능력에 대한 개인평가임에도 불구하고 개인평가결과의 분대 수준의 합이 크다는 것을 확인했으며, 이는 공유리더십에 의해 생긴 팀 동일시가 개인의 성적에도 긍정적인 영향을 미쳤다는 것이다.

즉, 공유리더십이 팀 성과를 높이는 프로세스에서, 팀 동일시를 높이는 활동은 그것이 개인적인 평가일지라도 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 그 프로세스를 정확히 확인하기 위해서는 분대단위 활동결과에 대한 외부평가 결과와의 비교가 추가적으로 필요하지만, 팀 동일시가 개인의 객관적 평가와 긍정적인 관계가 있음을 알 수 있다.

2. 이론적 시사점

본 연구를 통해서 살펴본 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 군의 영역에서도 선행연구들과 같이 공유리더십이 팀성과에 정적인 영향을 미치고 있다는 것이다. 공유리더십의 부사관 후보생이자 교육생들을 대상으로 한 연구는 최초였으나, 이번 연구결과로 인해 공유리더십이 보편적인 영향력을 가지고 있음을 확인하였다고 할 수 있다.

둘째, 공유리더십과 전투사기와의 관계에서 팀 동일시의 매개효과를 실증적으로 확인하였다는 것이다. 전투사기가 높은 팀을 만들기 위해서는 팀과 팀원의 동일시를 위한 활동에 더 많은 자원과 노력을 투입해야 한다는 현장 지휘관들의 직관과 경험을 지지해주는 결과이기도 하다.

셋째, 육군의 지휘철학인 ‘임무형 지휘’와 유사한 개념을 지닌 공유리더십이 팀 수준에서 어떻게 팀 성과에 영향을 미치는지에 대한 과정을 일부 추론할 수 있었다. 공유리더십이 팀 성과에 미치는 과정을 연구한 결과, 육군의 지휘철학인 ‘임무형 지휘’가 어떻게 조직의 중간관리자들에게 영향을 미쳐서 팀 성과를 향상시키는 지에 대한 이론적 맥락을 제공한다는 최초의 연구이다. 이는 리더십 분야에서 연구가

빈약한 ‘임무형 지휘’의 이론적 기반을 제공하는 연구가 될 수 있다. 임무형 지휘는 팀 동일시의 고양을 통해서 그 성과를 더욱 향상시킬 수 있음이 확인되었다.

대한민국 육군의 지휘철학인 ‘임무형 지휘’의 원칙적 행동은 교리에 대한 이해와 공유, 상호 신뢰 형성, 작전에 대한 공통된 이해와 인식, 명확한 지휘관 의도 제시, 주도적이고 창의적인 임무수행, 임무형 명령 사용, 수용할 수 있는 위험의 감수 등을 제시하고 있으며(육군본부, 2019), 공유, 이해, 상호 신뢰, 관용, 창의성 등의 용어로 개념화 할 수 있다. 공유리더십이 팀의 모든 구성원에 의해 수행되고, 사회적인 관계에 의한 상호작용으로 리더십 현상을 설명한다는 점 등에서 ‘임무형 지휘’와 유사점을 지닌다.

지휘관 의도와 작전의 목적을 명확히 이해한 상태에서, 지휘관으로부터 적절한 지원을 받되 실행의 자유를 통해 상황변화에 적시적절한 대응을 한다는 개념은 리더십의 공유와 집합적 리더십의 발휘, 자율성과 창의성 발휘, 신뢰와 관용 등 공유 리더십의 주요 요소와도 매우 관계가 깊다고 할 수 있다. 공유리더십은 팀 내부의 구성원들 사이에서 작용하는 상호 리더십의 영향관계(Carson et al., 2007)이자, 공식적인 팀 리더가 아닌 내부 구성원들간의 지속적이고 동시적인 프로세스(Pearce et al., 2008)라고 할 수 있으며, 핵심개념은 집합적 리더십과 분배된 영향력(Sanders, 2006)이다.

본 연구는 임무형 지휘와 유사한 공유리더십과 팀 성과에 영향을 미치는 과정을 추정하여 군 리더십을 제고할 수 있으며, 어떤 인재를 선발하여야 군 본연의 임무를 우수하게 달성하고 장기간 복무할 것인지에 대한 이해를 도울 수 있을 것으로 생각된다. 이는 육군 초급간부 우수인재의 선발과 교육 등 전반적인 인적자원관리에 필요한 연구라고 할 수 있다.

넷째, 현 MZ세대를 구성원으로 하는 조직이 공유리더십을 고양하는 활동을 통해서 팀 성과를 향상시킬 수 있음을 보여주었다. 공유리더십은 MZ세대의 특성인 개인주의적 문화보다는 집단주의적 문화가 유효하다는 연구결과들도 있었지만, 자율성과 창의성, 권한의 분산과 위임을 요구하는 MZ세대의 세대적 요구에도 적합한 리더십임을 보여준다. 이는 집단주의와 개인주의적인 문화보다는 영향력과 권한의 공유와 자율성이라는 조직의 의사소통, 결심과 실행의 구조가 더 중요하다고도 볼 수 있는 결과로 추가적인 연구가 필요해 보인다.

다섯째, 공유리더십과 재무적성과와 관련된 연구결과는 많이 있지만, 공유리더십과 전문가에 의한 객관적인 외부평가결과를 결과변수로 한 연구는 거의 없었다는 점이다. 이는 실험의 제한성과 자료수집의 어려움 때문이라 여겨지지만, 평가결과에 대한 데이터 수집이 양호한 경우 연구의 영역을 더욱 확장할 수 있다고 여겨진다.

3. 실무적 시사점

본 연구결과를 바탕으로 조직과 경영현장에 주는 실무적 시사점, 특히 부사관 후보생과 교육생들을 대상으로 한 연구 결과를 고려하면, 군 초급간부 지원자의 격감의 위기상황에서 군과 공공조직에 주는 실무적 시사점은 다음과 같다. 군 조직에서의 인적자원 관리차원에서 교육제도와 인사관리 제도차원으로 사용될 수 있다.

이를 위해 첫째, 직업소명의식이 뛰어난 구성원이 팀 성과와 사기, 자신감이 뛰어난 구성원이 될 수 있다는 것이다. 부사관후보생을 선발할 때 가능하면 직업소명의식이 높은 지원자를 뽑는 것이 조직의 성과를 높이고 조직원의 자신감이나 전투 사기를 높이는 데 유리하다. 조직행동의 특성에서 보면 직업소명의식은 행동의 선행조건과 같은 개인이 가지고 있는 특성이나 태도로 볼 수 있으며, 선발방법에 이를 식별하는 수단이 포함된다면 조직성과 향상이나 이직을 감소 등에 대한 예측변수로도 활용이 가능할 것으로 보인다.

현재 국방연구원(KIDA)에서 개발되어 쓰이고 있는 장교나 부사관의 선발도구에 반영된다면, 지원자의 감소라는 환경속에서도 더 우수한 인재를 선발할 기회를 조성할 수 있다. 또한 선행연구(이성천, 2011)에서와 같이 직무환경이 직업소명의식에 영향을 미친다는 점을 착안하여 쉽게 적응하고, 의사결정에 참여하고, 열심히 하면 승진하는 문화를 조성하는 것이 후천적인 직업소명의식 향상에 도움이 될 수 있다.

둘째, 교육과정에 팀 동일시를 높이는 내용이 포함된다면, 교육성과를 높일 수 있으며 교육생 스스로 자신감이 고양될 수 있다. 크게는 군에 대한 자부심과 주인 의식을 높이고, 작게는 자신이 속한 분대에 대한 애대심과 단결심으로 표현될 수 있는 동일시를 높이는 교수법과 훈육활동이 강화되어야 한다고 볼 수 있다. 이를 위해서는 단기적으로는 조직에 대한 자부심과 만족감을 높일 수 있는 교육과 처우 개선 등이 필요하며, 장기적으로는 교육제도와 인사복지 제도 등의 지속적인 개선이 요구된다.

제2절 연구결과의 한계와 향후 연구제언

본 연구는 육군의 부사관 후보생과 교육생을 대상으로 한 최초의 연구로 다수의 설문과 집단수준의 분석으로 기대했던 것 이상의 연구성과가 있었지만, 보편성이나 연구설계 등에서 몇 가지의 한계점이 있다고 생각된다.

첫째, 육군의 간부가 될 부사관후보생과 하사 교육생을 대상으로 한 연구로, 모든 조직 장면에서 보편성을 가지기 위해서는 추가적인 후속연구들이 필요하다. 비록 MZ세대의 공통점은 가지고 있으나, 군이라는 폐쇄형 특수집단의 일원을 선택했다는 것은 일반적인 조직의 신입 구성원들과 다를 수 있으므로 추가 연구를 통해서 보편성을 입증할 필요가 있다. 또한 군이나 공공조직이 아닌 기업의 영역과 같은 사조직이나 이익조직에서도 동일한 결과가 나타날 때 그 보편성이 입증될 수 있다.

둘째, 전문가에 의한 평가결과가 분대단위 활동에 대한 평가결과가 아니라, 공유리더십에 영향을 받은 개인의 능력평가였고, 이를 단순히 분대 단위로 합산한 것을 팀 성과로 보았다는 것이다. 물론 공유리더십이 집단수준에서 발현된다는 것은, 분대단위의 활동을 통해 발생한 공유리더십이 영향력을 발휘하여 집단수준의 평가결과에 영향을 주었다고 보아야 하는데, 본 연구는 구조적으로 제한이 있어서 분대의 공유리더십에 영향을 받은 개인의 평가결과에 대한 단순한 합을 팀 성과로 보았다.

그 원인은 부사관 후보생으로 선발된 인원 중 다수가 중도탈락함에 따라, 각 개인에 대한 평가 뿐만 아니라 분대단위 활동에 대한 평가과목 마저도 평소에 편성된 분대단위 평가가 아니라 현장에서 급조된 분대로 평가했기 때문이다. 따라서 향후 연구에서는 기존에 편성된 분대의 공유리더십의 상호 영향력에 의해 분대원들의 집단수준의 활동인 분대단위 활동이 일어나고, 이러한 활동의 결과물인 분대의 공격이나 방어 등의 과목에 대한 외부평가 결과를 반영한 연구가 필요하다.

셋째, 전문가에 의해 평가한 외부평가 성적이 설문대상들의 전 과정 최종 성적이 아니라는 것이다. 연간 계획된 인원대비, 적은 인원이 교육받게 됨에 따라, 연구의 양적 조건을 충족하기 위해서 최초 계획보다 다수의 기수를 대상으로 설문하게 되었다. 따라서, 모든 대상자가 임관이나 수료 이후의 종합된 성적이 아니라, 설문을 시작한 이후에 일정 시점에 그 당시까지 종합된 성적을 백분율로 변환하여 100점 만점화 하여 분석을 실시하였다. 다행히 개인성적의 단순한 종합이기 때문에 기타

변수를 최소화 했다고 볼수도 있지만, 향후 연구에서는 완벽히 계획된 틀에서의 연구를 할 필요가 있다. 그러기 위해서는 1년 이상의 데이터 수집을 통해서 최초 선발자와 중도 탈락자, 최종 임관 및 수료자들의 성적을 모두 확보한 상태에서 연구를 한다면, 연구의 정확성이 더욱 향상될 수 있을 것이다.

넷째, 전문가에 의한 외부평가결과를 결과변수로 하여 동일방법편의를 해소하고자 하였으나, 공유리더십과 자기보고식 조절, 매개, 결과변수를 활용함으로써 완전한 해소가 되었다고 보기 어려웠다. 본 연구의 공유리더십이 외부평가 결과와 관계가 없었던 점은 오히려 동일방법 편위가 있었다는 비판을 받을 수도 있다. 따라서 향후 연구에서는 공유리더십과 기타 변수에 대한 타인의 인식조사 등이 병행될 필요가 있다.

참고 문헌

1. 국내문헌

- 강상욱 외(2020), 통계학 입문, 서울: 자유아카데미.
- 강성운(2013), SNS의 특성이 조직 커뮤니케이션 만족과 군 사기에 미치는 영향에 관한 실증적 연구, 박사학위 논문, 숭실대학교 대학원.
- 강성호 · 조운형(2020), 직장내 괴롭힘이 고객지향성에 미치는 영향 : 서비스 정당성의 매개효과, 집단주의의 조절효과, 서비스경영학회지, 21(4), 261-285.
- 곽종국 · 김학수(2022), 윤리적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 조직동일시의 매개효과 연구, 기업경영리뷰 13(4), 201-224.
- 구인성(2020), 공유리더십이 조직몰입 및 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과와 LMX의 조절효과. 박사학위 논문, 한양대학교 대학원.
- 구인성 · 정기수(2019), 공유리더십이 변화지향조직 시민행동에 미치는 영향, 긍정심리자본의 매개효과, 리더십연구, 10(4), 119-143.
- 군인의 지위 및 복무에 관한 기본법(2019), 법률 제16584호.
- 김근세(2005), 한국 책임운영기관의 조직특성과 성과 : 조직구성원의 인식을 중심으로. 정책분석평가학회보, 15(2), 127-163.
- 김문주 · 정예지(2016), 공유리더십의 선행요인과 그 효과성에 관한 연구. 기업경영연구, 23(6), 145-168.
- 김양호(2009), 개인과 조직동일시, 경영성과에 대한 연구: 전략적 인적자원관리를 중심으로. 인적자원관리연구, 16(2), 21-31.
- 김원형(2002). 조직 동일시와 조직 몰입의 선행변수와 결과 변수간의 인과관계 모형. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 15(2), 83-121.
- 김정구 · 한동철 · 성희승(1999), 스포츠마케팅이 소비자의 기업 동일시에 미치는 영향. 마케팅 연구, 14(4), 143-157.
- 김종철(2003), 군조직에서의 사회적 교환관계가 구성원의 직무태도에 미치는 영향, 석사학위 논문, 상지대학교 경영대학원.

- 김창진(2007), 군 지휘관의 리더십이 무형전력에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위 논문, 조선대학교 대학원.
- 김호용 · 허찬영(2011), 육군 부사관의 사기와 조직몰입에 관한연구, 한국조직학회보, 8(2), 173-209.
- 나무위키(2022), 러시아의 우크라이나 침공, 2023. 9. 22. 09:22:51
- 대한민국 육군본부(2018), 부사관. 교육참고 8-3-38, 17.
- 대한민국 육군본부(2019), 임무형 지휘. 교육참고 8-1-14.
- 도향은(2022), 군 초급간부가 지각한 조직의 상호작용 공정성이 이직 의도에 미치는 영향: 직업 소명 의식과 정서적 몰입의 매개효과. 한국군사회복지학, 15(2), 35-59.
- 문승현(2019), 공유리더십이 발언행동, 지식공유행동에 미치는 영향: 창의 자기효능감과 변화 자기효능감의 매개효과, 박사학위논문, 조선대학교 대학원.
- 박길수(2009), 개인-조직동일시와 조직성과에서 심리적 계약의 조절효과에 관한 연구: 호텔기업 근로자를 대상으로, 인적자원개발연구, 12(2), 51-65.
- 박봉제 · 신제구(2021), 참여적 리더십이 직무성과에 미치는 영향 : 조직동일시와 직무열의의 순차적 직렬다중매개효과, 생산성논집, 35(2), 43-84.
- 박상길 · 장준호(2015), 진성리더십이 자아개념과 내재적 동기에 미치는 영향: 상사 동일시의 매개효과, 인적자원관리연구, 22(3), 301-319.
- 박영실 · 차민석(2018), 공유리더십이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 긍정심리자본과 지식공유 및 고객지향성의 매개효과, 리더십연구, 9(3), 97-124.
- 박용기(2004), CATV 홈쇼핑 프로그램 쇼(핑)호스트에 대한 의사 사회적 현상, 전문성, 그리고 동질성에 관한 연구, 광고학연구, 15(5), 241-256.
- 박원우 · 고수경(2005), 다수준분석의 절차와 방법: WABA를 중심으로, 경영논집, 39(1), 59-90.
- 박용욱 · 설정훈(2019), 파병장병의 외상경험이 삶의 의미에 미치는 영향과 직업소명 의식의 조절효과: 해군 청해부대를 중심으로, 한국군사학논집, 75(2), 139-166.

- 박종철 · 최현정(2023), 호텔기업 구성원의 공유리더십, 조직신뢰, 직업소명의식, 고객지향성 간의 구조적 관계에 관한 연구, *Culinary Science & Hospitality Research*, 29(4), 69-80.
- 박준서 · 이홍정 · 손승연(2022), 권위주의적 리더십이 창의성에 미치는 영향 : 심리적 주인의식의 매개효과와 소명의 조절효과, *리더십연구* 13(1), 29-49.
- 박지아 · 이선희 · 신호진 · 이상윤(2021), 협동조합 이사회의 공동심리소유권과 조직성과: 공유리더십의 매개효과를 중심으로, *중소기업연구*, 43(3), 43-73.
- 박희완(2014), 초급지휘관의 윤리적 리더십이 군 사기에 미치는 영향 : 동원사단 대대급 병사들을 중심으로. 석사학위논문, 강원대학교 대학원.
- 방호진(2013), 공유리더십과 심리적 안전 분위기가 팀 성과, 팀 몰입 및 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구: 팀 성찰의 매개효과를 중심으로, 박사학위 논문, 성균관대학교 대학원.
- 방호진(2014), 임파워링 리더십과 팀 유효성의 관계에 대한 연구: 공유리더십의 매개효과를 중심으로, *경영컨설팅연구*, 14(3), 33-45.
- 방호진 · 차동욱 · 이정훈(2008), 공유리더십의 효과에 대한 연구: 과업상호의존성과 리더십의존성의 조절효과를 중심으로, *추계 학술대회 발표논문집*, 195-212.
- 배철규(2002), 군 장병 사기분석 및 사기양양 방안 연구, 석사학위논문, 경희대학교 대학원.
- 백혜연 · 장영균 · 양동훈(2021), 공유리더십의 정성적 측정 도구에 관한 연구: 국내 프로야구 감독의 언론 기사 코퍼스 분석을 중심으로, *리더십연구*, 12(1), 135-162.
- 서재교 · 홍아정(2015), 공유리더십이 혁신행동에 미치는 영향과 무형식학습, 직무배태성의 매개효과, *대한경영학회지*, 28(3), 981-1008.
- 손승연 · 김오현 · 노명화(2010), 셀프 리더십 및 공유된 리더십-선행연구 분석, 시사점 및 향후 연구방향 도출, *노사관계연구*, 20, 35-71
- 송건섭 · 이곤수(2004), 광역자치단체의 성과평가, *한국행정학보*, 38(6), 193-231.
- 송용욱(2018), 서번트 리더십이 공무원의 직업소명의식과 직무열의에 미치는 영향: 조직정치 지각의 조절효과, 박사학위 논문. 조선대학교 대학원.
- 송유창(2007), 군 사기 결정요인에 관한 연구, 박사학위 논문, 원광대학교 대학원.

- 송정수(2019), 공유리더십이 조직신뢰, 지식공유 및 혁신행동에 미치는 영향, 한국 콘텐츠학회논문지, 19(9), 485-500.
- 송지준(2021), 논문 작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법, 서울: 21세기사.
- 송하동(2014), 진성 및 변혁적 리더십이 소대성과와 병사의 전투사기에 미치는 영향, 박사학위 논문, 청주대학교 대학원.
- 양동민 · 노현재 · 심덕섭(2012), 프로젝트팀내 공유리더십이 팀 효능감과 팀 몰입에 미치는 영향: 과업조정 및 업무분담의 매개효과 검증,” 기업경영연구, 42, 127-147.
- 양인실 · 이은국 · 김정훈(2017), 공유리더십과 성과간의 관계에서 생산적 조직에너지의 매개효과, 리더십연구, 8(4), 165-187.
- 오을임 · 김구 · 배용태(2002), 지방행정기관에 있어서 조직학습과 조직 변화가 조직 성과에 미치는 영향, 한국사회와 행정연구, 13(3), 207-237.
- 오창택(2013), 개인-조직부합은 자기효능감과 소명의식을 통해 직무열의를 제고시키는가. 한국행정학보, 47(4), 121-43.
- 왕위(2021), 변혁적 리더십과 직무성과 및 창의성: 의사소통 자기효능감, 조직 동일시 그리고 사회적 연결감의 역할, 박사학위 논문, 대전대학교 대학원.
- 왕태규(2007), 조직성과의 영향요인에 관한 연구: 서울시 종합사회복지관을 중심으로, 한국조직학회보, 4(1), 63-90.
- 위희경 · 김일 · 류태모(2018), 공유리더십이 혁신행동에 미치는 영향 : 조직신뢰의 매개효과, 인적자원관리연구, 25(5), 103-126.
- 윤소천 · 이지현 · 손영우 · 하유진(2013), 소명의식이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향 :심리적 자본과 조직 동일시의 매개효과와 변혁적 리더십,지각된 상사지지의 조절효과, 인적자원관리연구, 20(4), 61-86.
- 윤정구(2018), 황금수도꼭지, 서울: 쌤앤파커스.
- 윤치호(2017), 의료기관 임상종사자(의사, 간호사)의 직무스트레스와 이직의도 영향요인에 관한 연구: 소명의식의 조절효과를 중심으로, 박사학위 논문, 경희대학교 대학원
- 연하 · 조운형(2020), 직업소명의식에 대한 상사의 비인격적 감독, 조직기반 자긍심의 영향력, 리더십연구, 11(5), 195-219.

- 이광희 · 김진호 · 노명화 · 손승연(2013), 공유리더십이 팀 성과에 미치는 영향: 특전사 팀을 중심으로, 인적자원관리연구, 20(3), 145-166.
- 이무형 · 진양호(2011), 호텔기업의 브랜드 증거가 신뢰, 전환비용, 대안매력과 브랜드 충성도에 미치는 영향, 외식경영연구, 14(5), 197-220.
- 이상봉 · 우종범(2014), 공유리더십이 팀 성과에 미치는 영향: 가치일치의 조절효과를 중심으로, 리더십연구, 5(4), 55-91.
- 이상현(2021), 진성리더십이 심리적 주인의식에 미치는 영향: 조직동일시의 매개효과와 심리적 계약위반 및 조직정치 지각의 조절효과, 박사학위 논문, 숭실대학교 대학원.
- 이성천(2011). 직무환경이 지방공무원들의 소명의식에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문, 단국대학교 대학원.
- 이오생(2019), 리더특성과 조직특성이 조직동일시, 응집력과 사기에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위 논문, 위덕대학교 대학원.
- 이윤식 · 제갈돈 · 김주환 · 김홍률(2006), 성과관리를 위한 우리나라 평가지표체계의 개선방안에 관한 연구, 한국거버넌스학회보, 13(2), 217-248.
- 이영찬(2018), 변혁적 리더십이 육군 전투력 증진에 미치는 영향 연구: 전투부대 유형 및 규모의 조절효과를 중심으로, 박사학위 논문, 영남대학교 대학원.
- 이인석(2003), 윤리적 가치관과 기업성과의 관계, 서강경영논총, 14(2), 309-333.
- 이재문(1992), 지방공무원의 욕구성향이 직무만족도와 조직애착도에 미치는 영향, 석사학위 논문, 아주대학교 경영대학원.
- 이재윤(1990), 한국 육군 장교들의 직무만족 요인 연구, 육사논문집, 39, 219-235
- 이종인(1996), 무형전력의 이론과 실제, 서울: 국방연구원.
- 이진경(2015), 공유리더십이 팀 효과성에 미치는 영향: 팀 효능감과 팀 내재적 동기 부여 및 팀 책무감의 매개효과 검증, 박사학위 논문, 국민대학교 대학원.
- 이진혁(2018), 육군의 임무형 지휘가 이직 의도 및 사기에 미치는 영향에 관한 연구: 팔로워 특성의 조절효과를 중심으로, 박사학위논문, 계명대학교 대학원.
- 이형룡 · 황서현(2015), 호텔 직원의 직업소명의식과 자기주도학습, 혁신행동 및 직무성과의 구조적관계, 외식경영연구, 18(4), 175-200.

- 이창호(2021), 군 지휘관의 서번트 리더십이 군 장병의 조직몰입 및 직무만족, 사기에 미치는 영향에 관한 연구: 심리적 행복감의 매개효과를 중심으로, 박사학위논문, 용인대학교 대학원.
- 임명기(2016), 신입사원의 소명의식 변화가 잡 크래프팅과 직무수행에 미치는 영향: 잠재성장모델링을 이용한 종단연구, 박사학위논문, 연세대학교 대학원.
- 장수건(1987), 조직구성원의 사기 결정요인에 관한 실증적 연구, 박사학위 논문, 숭실대학교 대학원.
- 장순배(2021), 군(軍) 임무형 지휘의 효과성 제고를 위한 리더십 발전방향, 인문사회, 12(5), 955-970.
- 정병헌(2015), 공유리더십이 조직신뢰와 커뮤니케이션에 미치는 영향 : 자기효능감의 조절효과를 중심으로, 박사학위논문, 경희대학교 대학원.
- 정상현(2002), 조직의 공식화 구조에 따른 직무성과 차이분석, 한국사회와 행정연구, 13(1), 165-181.
- 정승민(2010), 군 지휘관 리더십 유형이 조직구성원 사기에 미치는 영향에 관한 연구, 국내석사학위논문, 전북대학교 경영대학원.
- 정예지·김문주(2014), 팀 내 공유리더십이 팀 효능감과 팀 혁신 성향에 미치는 영향에 관한 연구, 대한경영학회지, 27(5), 635-655.
- 정인진(2010), 군 조직의 사기 극대화를 위한 리더십 발전방안에 대한연구, 석사학위 논문, 경희대학교 대학원.
- 조남국·이재운(1990), 국군 병사들의 군 생활 만족 요인에 관한 연구, 한국군사학 논집, 38, 291-309.
- 조운형·이병필(2022), 공유리더십, 변화자기효능감, 집단주의와 변화지향 조직시민 행동과의 관계 : 팀수준 분석, 리더십연구, 13(1), 107-137.
- 조운형·방호진(2016), 상사의 비인격적 감독이 지식창출과 지식공유에 미치는 영향: 고용 안정성의 조절효과, 생산성논집, 30(3), 53-80.
- 조운형·최우재(2010), 조직구성원들의 가치성향이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과, 인적자원관리연구, 17(4), 403-429.
- 조정현(2014). 군 장교집단의 사기 영향요인에 관한 연구, 박사학위 논문, 광운대학교 대학원.

- 진홍섭(2017), 직업상담분야 직무환경과 직무소진의 관계에서 정서지능과 직업소명 의식의 조절효과, 박사학위 논문, 경기대학교 대학원.
- 천전·진춘화(2023), 중국 공기업에서의 변혁적 리더십이 조직 구성원의 발언행동에 미치는 영향: 조직동일시의 매개효과, 인문사회, 21(14.3), 2331-2346.
- 최광현(2004), 사기 측정도구 개발, 국방정책연구, 서울: 한국국방연구원.
- 최두찬·설정훈·손영우(2023), 상사의 비인격적 감독과 부하의 정보보안정책 위반 의도: 도덕적 이탈의 매개효과 및 소명의식의 조절효과, 국방정책연구, 39(2), 119-150.
- 최병순·이민수(2022), 리플레이밍 리더십: 군에서 찾은 최고의 리더십, 서울: 북코리아.
- 최우재(2019), 공유리더십이 직무성파에 미치는 영향 : 집단주의 성향의 조절효과를 중심으로, 생산성논집, 33(2), 211-232.
- 최우재·송하동(2014), 진성리더십이 군 조직 효과성에 미치는 영향: 다수준 및 다 집단 분석을 중심으로, 대한경영학회지, 139-168.
- 하유진(2012), 소명의식이 업무 변인에 미치는 영향: 경력 몰입의 매개효과와 개인-상사 적합 및 조직지원인식의 조절효과, 박사학위논문, 연세대학교 대학원.
- 하유진·손영우·최예진 외 1명(2014), 한국판 다차원적 소명척도(MCM-K)의 타당화 연구, 한국 심리학회지: 산업 및 조직, 27(1), 191-220.
- 한은미·임창희·홍용기(2011), 조직시민행동과 직무태도의 관계에 미치는 조직 동일시와 소진의 역할, 인적자원관리연구 18(1), 1-22.
- 한국국방연구원(1994), 유무형 군사기 양양방안 연구, 서울: 한국국방연구원.
- 한태영·김정민·이준석(2020), 상사에 대한 팔로워십이 공유리더십에 미치는 영향에서 업무의 가상성(virtuality) 및 부하의 변화지향적 가치의 조절효과. 인적자원 관리연구, 27(5), 29-47.
- 황미정·이희수(2020), 공유리더십이 조직효과성에 미치는 영향 : 심리적 임파워먼트의 매개효과, 대한경영학회지, 33(12), 2257-2286.
- 황서현(2016), 호텔 직원의 직업소명의식이 직무성파, 조직몰입에 미치는 영향, 외 식경영연구, 19(1), 265-283.

2. 외국문헌

- Ali, A., Wang, H., & Johnson, R. E. (2020). Empirical analysis of shared leadership promotion and team creativity: An adaptive leadership perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 405-423.
- Abrams, D., Ando, K., & Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: Cross-cultural difference in organizational identification and subject norms as predictors of works' turnover intentions. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 13, 1027-1040.
- Adams-Price, C., & Greene, A. L. (1990). Secondary attachments and adolescent self concept. *Sex Roles*, 22, 187-198.
- 미 육군본부. (2020). *The Noncommissioned Officer Guide*, TC 7-22.7.
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25, 13-17.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Argote, L. (1982). Input uncertainty and organizational coordination in hospital emergency units. *Administrative Science Quarterly*, 27, 420-434.
- Argyris, C. (1964). *Intergrating the individual and organization*, NY: John Wiley & Sons.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34, 325-374.
- Ashforth, & Mael. (1989). Social identity theory and organization, *Academy of Management Review*, 14(2), 126-140.
- Avolio, B. J., Jung, D. I., Murry, W., & Sivasbramian, N. (1996). Building highly developed teams: Focusing on shared leadership process, efficacy,

- trust, and performance, *Advances in Interdisciplinary Studies on Work Teams*, 3, 173-209.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors, *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Bartone, P. T. (1989). Stability and change in dimensions of soldier morale. Washington, D. C., *Department of Military Psychiatry*, Walter Reed Army Institute of Research.
- Baynes, J. (1967). *Morale*. London: Cassel & Co.
- Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3rd(ed.), NY: The Free Press.
- Baumeister, R. F. (1991). *Meanings of life*. NY: Guilford Press.
- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1985), *Habits of the heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., & Bergman, S. M. (2012). The shared leadership process in decision-making teams. *Journal of Social Psychology*, 152(1), 17-42
- Bhattacharya, C. B., Rao, H., & Glynn, M. A. (1995). Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members. *Journal of Marketing*, 59, 46-57.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67, 76-88.
- Brass, D. J. (1995). A social network perspective on human resources management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 39-79.

- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685-712.
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zoo keepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32-57.
- Cameron, K. (1978). Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly*, 604-632.
- Cameron, K. S., and Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*.
- Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. In P. S. Goodman & J. M. Pennings(Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness* (pp. 13-55). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effectiveness workgroup. *Personnel Psychology*, 46(4), 823-850.
- Carr, W., Bradley, D., Ogle, D., Eonta, E., Pyle, L., & Santiago, P. (2013). Resilience Training in a Population of Deployed Personnel, *Military Psychology*, 25(2), 148-155.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234
- Castellano, S., Chandavimol, K., Khelladi, I., Orhan, M. A. (2021). Impact of self-leadership and shared leadership on the performance of virtual R&D teams. *Journal of Business Research*, 128(May), 578-586.
- Cohen, J. (2001). Defining identification: A theoretical look at the identification of audiences with media characters. *Mass Communication & Society*, 4, 245-264.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.

- Conway, J. C., & Rubin. A, M. (1991). Psychological predictors of television viewing motivation. *Communication Research*, 18, 443-464.
- Cole & Brunch. (2006). Organizational identity strength, identification and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 585-605.
- Dalton, D. R., Krackhardt, D. M., & Porter, L. W. (1981). Functional turnover: An empirical assessment. *Journal of Applied Psychology*, 66(6), 716-721
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2006). Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 211-216.
- De Jong, B. A., & Elfring, T. (2010). How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort. *Academy of Management Journal*, 53(3), 535-549.
- Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009). Calling and calling at work: Definitions and prospects for research and practice. *The Counseling Psychologist*, 37(3), 424-450.
- Dik, B. J., Eldridge, B. M., Steger, M. F., & Duffy, R. D. (2012). Development and validation of the calling and calling questionnaire (CVQ) and brief calling scale (BCS). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 242-263.
- Ding, W., Shao, Y., Sun, B., Xie, R., Li, W., & Wang, X. (2018). How can prosocial behavior be motivated?. The different roles of moral judgment, moral elevation, and moral identity among the young Chinese. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-10.
- Dion, K. L. (1973). Cohesiveness as a determinant of ingroup-outgroup bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(2), 163-171.
- Dobrow, S. (2004). Extreme subjective career success: a new integrated view of having a calling. Boston: Harvard business school Morgan Hall 328(A), MZA 02163.

- Dobrow, S. R. (2013). Dynamics of calling: A longitudinal study of musicians. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 431-452.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., & Dik, B. J. (2011). The presence of a calling and academic satisfaction: Exploring potential mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 79(1), 74-80.
- Duffy, R. D., Douglass, R. P., Autin, K. L., & Allan, B. A. (2014). Examining predictors and outcomes of a career calling among undergraduate students. *Journal of Organizational Behavior*, 85(3), 309-318.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Edú-Valsania, S., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Authentic Leadership and Employee Knowledge Sharing Behavior: Mediation of the Innovation Climate and Workgroup Identification. *Leadership & Organization Development*, 37(4), 487-506.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Edwards, M. R. (2009). HR, perceived organizational support and organizational identification: An analysis after organizational formation. *Human Resource Management Journal*, 19(2), 91-115.
- Elangovan, A. R., Pinder, C. C., & McLean, M. (2012). Callings and organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 76(3), 428-440.
- Eniola, A. A. (2014). The Role of SME Firm Performance in Nigeria. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(12), 33-47.

- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 217-231.
- Ensley, M. D., Pearson, A., & Pearce, C. L. (2003). Top management team process, shared leadership, and new venture performance: A theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review*, 13, 329-346.
- Esteves, T., Lopes, M. P., Geremias, R. L., & Palma, P. J. (2018). Calling for leadership: Leadership relation with worker's sense of calling. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(2), 248-260.
- Fallatah, F., Laschinger, H. K. S., & Read, E. A. (2017). The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada. *Nursing Outlook*, 65(2), 172-183.
- Fletcher, J. K., & Kaufer, K. (2003). Shared leadership: paradox and possibility. In C. L. Pearce, & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (pp. 21-47), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Follett, M. P. (1924). *Creative experience*, London: Longmans.
- Fraser, B. P., & Brown, W. J. (2002). Media, celebrities, and social influence: 187 Identification with elvis presley. *Mass Communication and Society*, 5, 183-206.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me?, A self-based model of- 143 authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gibb, C. A. (1954). Leadership. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of Social Psychology* (Vol. 2, pp. 877-917). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gilmer, H. (1981). *Industrial Psychology*, New York: Mcgraw-Hill.

- Gong, T., Zimmerli, L., & Hoffer, H. E. (2013). The effects of transformational leadership and the sense of calling on job burnout among special education teachers. *Journal of School Leadership*, 23(6), 969-993.
- Gray, J. G. (1959). *The Warriors: Reflections on Men in Battle*. New York: Harper & Row.
- Griffith, J. (1985). The measurement of "soldier will". In D. H. Marlowe(Ed.), *New manning system field evaluation*, Technical Report(1). Washington D.C.: Waler Read Army Institute of Research.
- Grinker, R., & Spiegel, J. (1945). *Men under Stress*. Philadelphia: Blakiston.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, 423-451.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155-176.
- Han, J., Yoon, J., Choi, W., & Hong, G. (2021). The effects of shared leadership on team performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 593-605.
- Hameed, I., Ijaz, M. U., & Sabharwal, M. (2021). The impact of human resources environment and organizational identification on employees' psychological well-being. *Public Management*, 1-26.
- Harzer, C., & Ruch, W. (2012). When the job is a calling: The role of applying one's signature strengths at work. *The Journal of Positive Psychology*, 7(5), 362-371.
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*, 2nd(ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hayes, A. F. (2018), Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach(2ed), *Guilford Publications*.

- He, H., & Hu, Y. (2021). The dynamic impacts of shared leadership and the transactive memory system on team performance: A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 130(June), 14-26.
- Henderson, J. C., & Lee, S. (1992). Managing I/S design teams: A control theories perspective. *Management Science*, 38, 757-777.
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1165-1185.
- Hiller, N. J., Day, D., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 387-397.
- Hirschi, A. (2012). Callings and work engagement: Moderated mediation model of work meaningfulness, occupational identity, and occupational self-efficacy. *Journal of Counseling Psychology*, 59(3), 479-495.
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. *Human Resource Management Review*, 23(1), 114-125.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390-403.
- Hoffner, C., & Buchanan, M. (2005). Young adults' wishful identification with television characters: The role of perceived similarity and character attributes. *Media Psychology*, 7, 325-351.
- Hoffner, C., & Cantor, J. (1991). *Perceiving and responding to mass media 191 characters*. In J. Bryant & D. Zillmann (Eds.), *Communication responding to the screen: Reception and reaction processes*(pp. 63-101), NY: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hogg, M. A., & Turner, J. C.(1985). Interpersonal attraction, social identification and psychological group formation. *European Journal of Social Psychology*, 15(1), 51-66.

- Houghton, J. D., Neck, C. P., & Manz, C. C. (2003). Self-Leadership and Super Leadership: The Heart and Art of Facilitating Shared Leadership, in C. L. Pearce & J. A. Conger(eds.), *Shared Leadership : Reframing the How's and Why's of Leadership*(pp. 123-140) Thousand Oaks, CA: Sage.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Illies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Ingraham, L.H. & Mannig, F.J. (1981). Cohesion: Who need it, what is it, and how do we get it to them?. *Military Review*, 61(6), 2-12.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229.
- James, W. Carland., Edwards Deming., Mary. P. Follett., & Frederick. W. Taylor. (2007). reconciliation of differences in organizational and strategic leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 6, 6-7.
- Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50, 877-904.
- Jetten, J., Haslam, S. A., Cruwys, T., Greenaway, K. H., Haslam, C., & Steffens, N. K. (2017). Advancing the social identity approach to health and wellbeing: Progressing the social cure research agenda. *European Journal of Social Psychology*, 47(7), 789-802.
- Jones, N., Seddon, R., Fear, T., McAllister, P., Wessely, S., & Greenberg, N. (2012). Leadership, Cohesion, Morale, and the Mental Health of UK Armed Forces in Afghanistan. *Psychiatry*, 75(1), 45-59.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, 2nd(ed.). New York: Wiley.
- Keh, H. T., & Xie, Y. (2009). Corporate reputation and customer behavioral intentions: The roles of trust, identification and commitment. *Industrial Marketing Management*, 38, 732-742.
- Keith, D. (1971). *Human Relation at Work : The Dynamics of Organizational Behaviour*. Tata McGraw Hill.
- Kearney, R., & Berman, E. (1999). *Public Sector Performance: Management, Motivation, and Measurement*. New York: Westview Press.
- Kim, Y., Seo, M., & Kwon, I. (2016). The antecedents of sense of calling. *Logos Management Review*, 14(4), 75-98.
- Klasmeier, K. N., & Rowold, J. (2020). A multilevel investigation of predictors and outcomes of shared leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 41(9), 915-930.
- Kozlowski, S.W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations, in W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski(eds.), *Industrial and Organizational Bpsychology*(Vol. 12, pp. 333-375), New York: Wiley.
- Kozumplik, P. (1986). *Comparative wartime replacement systems*. In D. H. Marlowe(Ed.), *New manning system field evaluation*. Technical Report(1). Washington, D.C.: Walter Reed Army Institute of Research.
- Krakowiak, K. M., & Tsay-Vogel, M. (2011). The impact of perceived character similarity and identification on moral disengagement. *International Journal of Arts and Technology*, 4, 102-110.
- Langkamer, L., & Ervin, S. (2008). Psychology Climate Organizational Commitment and Morale: Implications for Army Captains' Career Intent. *Military Psychology*, 20(4), 219-236.
- Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*. 141(5), 1049-1080.

- Leighton, A. H. (1943). A working concept of morale for Flight Surgeons. *Military Surgeon*, 92, 601-609.
- Leonard D. White. (1955). *Condition of Municipal Employment in Chicago : A Study in Morale*, 6th(ed.), Press of J. F. Higgins.
- LePine, J. A., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., & Heldlund, J. (1997). Effects of individual differences on the performance of hierarchical decision-making teams. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 803-811.
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership: 149 and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Macy, B. A., Bliese, P. D., & Norton, J. J. (1991). *Organizational change and work innovation: A meta-analysis of 131 North American field experiments(1961-1990)*. Annual Convention of the Academy of Management, Miami, FL.
- Mael, & Ashforth. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mael, & Ashforth. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48, 309-333.
- Mael, & Tetrick. (1992). *Identifying organizational identification, Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 813-824.
- Manning, F.J. (1991). Morale, cohesion and esprit de corps. In R. Gal & A. D. Mangelsdorff(Eds.), *Handbook of Military Psychology*(pp. 453-470), New York: John Wiley & Sons.

- Marlowe, D. H., Martin, J., Schneider, R. J., Ingraham, L., Vaitkus, M., & Bartone, P. (1988). *Alookat army training centers: Human dimensions of leadership and training*. Washington, D.C.: Walter Reed Army Institute of Research.
- Mayfield, M., Mayfield, J., & Walker, R. (2021). Leader communication and follower identity: How leader motivating language shapes organizational identification through cultural knowledge and fit. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 221-253.
- McGrath, J. E. (1964). *Social Psychology: A Brief Introduction*, New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 232-245.
- Middlemist, R., & Hitt, M. (1981). Technology as a moderator of the relationship between perceived work environment and subunit effectiveness. *Human Relations*, 34(6), 517-532.
- Miyazaki, T. (1981). Housewives and daytime serials in japan: A uses and gratifications perspective. *Communication Research*, 8, 323-341.
- Motowidlo, S. J., & Borman, W. C. (1977). Behaviorally anchored scales for measuring morale in military units. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 177-183.
- Motowidlo, S. J. & Borman, W. C. (1978). Relationship between military morale, motivation, satisfaction and unit effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 63, 47-52.
- Neely, A., Gregory, M., and Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 15(4), 80-116.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164.

- Neuman, G. A., & Wright, J. (1999). Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 84, 376-389.
- Ngo, H. Y., Loi, R., Foley, S., Zheng, X. & Zhang, L. (2013). Perceptions of organizational context and job attitudes: The mediating effect of organizational identification. *Asia Pacific Journal of Management*. 30(1), 149-168.
- Nordlund, J. E. (1978). Media interaction. *Communication Research*, 5, 150-175.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- O'Toole, J., Galbraith, J., & Lawler, E. E. (2002). When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership. *California Management Review*, 44(4), 65-83.
- Patchen, M. (1970). *Participation, Achievement, and Involvement on the Job*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 47-57.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*(eds.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership. *The Importance of Self-and Shared Leadership in Knowledge Work*, 34(2), 130-140.
- Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims, H. P. (2008). The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption : Implications for research and practice. *The Leadership Quarterly*, 19, 353-359.

- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). The relative influence of vertical vs. shared leadership on the longitudinal effectiveness of change management teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.
- Pearce, C. L., Yoo, Y., & Alavi, M. (2004). Leadership, social work, and virtual teams. *Improving leadership in nonprofit organizations*, 180-199.
- Phookan, H., & Sharma, R. R. (2021). Subsidiary Power, Cultural Intelligence and Interpersonal Knowledge Transfer between Subsidiaries within the Multinational Enterprise. *Journal of International Management*, 27(4), 100859.
- Poister, T. H. (2003). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Pratt, M. G. (1998). Central Questions in Organizational Identification. *Identity in Organizations*, 24(3), 171-207.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). *Fostering meaningfulness in working and at work*. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn(Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*(pp. 309-327), CA: Barrett-Koehler.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Rubin, A. M., Perse, E. M., & Powell, R. A. (1985). Loneliness, parasocial interaction, and local television news viewing. *Human Communication Research*, 12, 155-180.
- Richter, A. W., West, M. A., Van Dick, R., & Dawson, J. F. (2006). Boundary spanners' identification, intergroup contact, and effective intergroup relations. *Academy of Management Journal*. 49(6), 825-836.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992). Towards an understanding of team performance and training. In R. W. Swezey, & E. Salas(Eds.), *Team: Their training and Performance*. Norwood, NJ: Ablex.

- Sanders, T. O. (2006). *Collectivity and influence: The nature of shared leadership and its relationship with team learning orientation, vertical leadership and team effectiveness*. Unpublished doctoral dissertation. Washington, DC: George Washington University.
- Sandler, J., & Rosenblatt, B. (1962). The concept of the representational world. *The Psychoanalytic Study of the Child*, 17, 128-145.
- Sanford, N. (1955). The dynamics of identification. *Psychological Review*, 62(2), 106-118.
- Schabram, K., & Maitlis, S. (2016). Negotiating the challenges of a calling: Emotion and enacted sensemaking in animal shelter work. *Academy of Management Journal*, 60(2), 584-609.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity, and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 799-802.
- Scott, G. (2003). *Using successful graduates to improve the quality of curriculum and assessment in nurse education*. In Australasian Nurse Educators Conference, Rotarua, New Zealand, September.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Shils, F. A., & Janowitz, M. (1948). Cohesion and disintegration in the Wehrmacht in World War II. *Public Opinion Quarterly*, 12, 280-315.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organization Management*, 27(1), 66-96.
- Smale, A., Björkman, I., Ehrnrooth, M., John, S., Mäkelä, K., & Sumelius, J. (2015). Dual Values-Based Organizational Identification in MNC Subsidiaries: A Multilevel Study. *Journal of International Business Studies*, 46(7), 761-783.

- Small, E. E., & Rentsch, J. R. (2010). Shared leadership in teams: A matter of distribution. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 203-211.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Song, Z., Gu, Q., & Cooke, F. L. (2020). The effects of high involvement work systems and shared leadership on team creativity: A multilevel investigation. *Human Resource Management*, 59(2), 201-213.
- Steger, M. F., Pickering, N. K., Shin, J. Y., & Dik, B. J. (2010). Calling in work: Secular or sacred?. *Journal of Career Assessment*, 18(1), 82-96.
- Tajfel, H. (Ed.). (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. NY: Academic Press.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Team Building and its Influence in Team Effectiveness: An Examination of Conceptual and Empirical Development. In K. Kelly(Ed.), *Issues, Theory, and Research, In Industrial Organizational Psychology*. New York: Elsevier science.
- Tolman, E. C. (1943). Identification and the postwar world. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(2), 141-148.
- Tsao, J. (1996). Compensatory media use: An exploration of two paradigms. *Communication Studies*, 47, 89-109.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.
- Ullrich, J., Wieseke, J., & Dick, V. R. (2005). Continuity and Change in Mergers and Acquisitions: A Social Identity Case Study of a German Industrial Merger. *Journal of Management Studies*. 42(8), 1549-1569.
- Van Dick. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. *International review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 171-204.

- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C. (2004). Should I stay or should I go? explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology*, 49(3), 357-371.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1987). Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. *Journal of Management*, 13(1), 109-122.
- Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R. & Clegg, C. W. (1986). Outcomes of autonomous work groups: A long-term field experiment. *Academy of Management Journal*, 29, 280-304.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 100(4), 185-195.
- Wann, D. L., & Branscombe, N. R. (1993). Sport fans: Measuring degree of 207 identification with their team. *International Journal of Sport Psychology*, 24, 1-17.
- Wakefield, K. L. (1995). The pervasive effects of social influence on sporting event attendance. *Journal of Sport and Social Issues*, 19, 335-351.

- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization Science*, 10(6), 777-790.
- Worchel, S., Rothgerber, H., Day, E. A., Hart, D., & Butemeyer, J. (1998). Social identity and individual productivity within groups. *British Journal of Social Psychology*, 37(4), 389-413.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21-33.
- Yeatts, D. E., & Hyten, C. (1998). *High-performing Self-Managed Work Teams*. Thousand Oaks, NJ: Sage.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th(ed.), Upper Saddle River, Nj: Pearson.
- Zhang, C., Hirschi, A., Herrmann, A., Wei, J., & Zhang, J. (2017). The future work self and calling: The mediational role of life meaning. *Journal of Happiness Studies*, 18(4), 977-991.
- Zhang, L., & Jin, T. (2019). Linking empowering leadership and career calling: The mediating role of psychological need fulfilment. *Journal of Psychology in Africa*, 29(5), 429-434.
- Zhang, L., & Jiang, H. (2020). Exploring the process of ethical leadership on organisational commitment: The mediating role of career calling. *Journal of Psychology in Africa*, 30(3), 231-235.

설문 조사서

본 조사의 내용은 통계법 제13조에 의거하여 비밀이 보장되며 통계와 연구목적 이외에는 사용되지 않습니다.

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 설문에 응해주셔서 감사합니다. 본 설문조사서는 대한민국 육군 부사관들의 리더십이 조직성과에 영향을 미치는 과정을 연구하기 위한 것입니다.

본 설문은 총 36개의 문항으로 구성되어 있으며 응답시간은 10분 정도 소요됩니다. 귀하께서 응답하신 내용은 오직 연구의 목적으로만 사용될 것이며 조사 및 분석과정에 무기명으로 처리되고, 응답내용에 관련하여 귀하에게 어떤 영향도 발생하지 않습니다.

귀하께서 작성하신 성의 있고 진솔한 응답은 대한민국 육군 부사관의 역량과 리더십 발전을 위한 귀중한 연구 자료로 소중하게 사용될 것입니다.

조사자 : 조선대학교 경영학과 박사과정 이병필

지도교수 : 조선대학교 경영학 교수 경영학 박사 조윤희

■ 다음 각 설문에서 귀하의 생각과 가장 일치되는 항목번호를 골라 1가지만 (0)표시 하여 주십시오.(공유리더십 I)

번호	1	2	3	4	5
귀하의 생각	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다.	보통이다.	그렇다.	매우 그렇다.

A1. 분대원들은 해야 할 업무에 대한 순서와 방법 등에 대해서 서로 알려준다.	1	2	3	4	5
A2. 분대원들은 수행해야 할 목표 등을 서로 확실히 정한다.	1	2	3	4	5
A3. 분대원들은 업무수행의 결과가 낮을 때, 그 결과에 대해 서로 알게 해준다.	1	2	3	4	5
A4. 분대원들은 업무를 잘 했을 때, 서로 긍정적인 피드백(반응)을 보여준다.	1	2	3	4	5
A5. 분대원들은 업무를 잘하면 많은 보상을 받도록 서로 추천해 준다.	1	2	3	4	5
A6. 분대원들은 노력에 대해서 서로 열정적으로 응원을 해준다.	1	2	3	4	5
A7. 분대원들은 높은 수준에서 업무를 수행하도록 서로 기대한다.	1	2	3	4	5
A8. 분대원들은 업무수행 과정에서 서로 명확한 비전을 제공한다.	1	2	3	4	5
A9. 분대원들은 업무수행 과정에서 다른 방법을 사용하기 위해 서로 기존에 하던 방법도 바꾼다.	1	2	3	4	5
A10. 분대원들은 당면한 문제 등에서 서로 새로운 기회도 찾아보라고 한다.	1	2	3	4	5
A11. 분대원들은 일을 잘할 때 즐길 수 있도록 서로 격려한다.	1	2	3	4	5
A12. 분대원들은 성과를 달성할 수 있는 목표가 무엇인지 서로 함께 결정한다.	1	2	3	4	5
A13. 분대원들은 함께 일하도록 서로 격려한다.	1	2	3	4	5

■ 다음 각 설문에서 귀하의 생각과 가장 일치되는 항목번호를 골라 1가지만 (0)표시 하여 주십시오. (직업적 소명의식)

번호	1	2	3	4	5
귀하의 생각	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다.	보통이다.	그렇다.	매우 그렇다.

C1. 내가 부사관으로 입대한 것은 소명을 받은 일이라고 믿고 있다.	1	2	3	4	5
C2. 나는 어떤 힘에 이끌려 부사관으로 입대하였다고 생각한다.	1	2	3	4	5
C3. 나는 부사관으로 입대한 것이 일종의 부름을 받은 일이라고 생각한다.	1	2	3	4	5
C4. 나는 부사관으로 군 생활이 생계 이상의 목적에 기여한다고 생각한다.	1	2	3	4	5
C5. 나는 지금 하고 있는 군 생활 때문에 종종 마음이 흥분된다.	1	2	3	4	5
C6. 나는 나의 부사관으로서 생활이 내 삶의 의미 중 가장 중요한 부분이다.	1	2	3	4	5
C7. 나는 국가와 군, 사회에 어떻게 기여할 수 있는가를 꾸준히 생각한다.	1	2	3	4	5

■ 다음 각 설문에서 귀하의 생각과 가장 일치되는 항목번호를 골라 1가지만 (0)표시 하여 주십시오. (팀 동일시)

번호	1	2	3	4	5
귀하의 생각	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다.	보통이다.	그렇다.	매우 그렇다.

F1. 나는 누군가가 내가 속한 분대를 비판할 때 개인적으로 모욕을 받는 것처럼 느낀다.	1	2	3	4	5
F2. 나는 다른 사람들이 내가 속한 분대에 대해 어떻게 생각하는지에 대해 관심이 있다.	1	2	3	4	5
F3. 나는 다른 사람들이 내가 속한 분대에 대하여 말할 때 항상 '그들'보다는 '우리 분대'라고 말한다.	1	2	3	4	5
F4. 내가 속한 분대의 성공은 곧 나의 성공이다.	1	2	3	4	5
F5. 누군가가 내가 속한 분대를 칭찬할 때 내가 칭찬을 받는 것 같이 느껴진다.	1	2	3	4	5
F6. 언론 매체에서 내가 속한 분대를 비판했다면 나는 당혹스러울 것이다.	1	2	3	4	5

■ 다음 각 설문에서 귀하의 생각과 가장 일치되는 항목번호를 골라 1가지만 (0)표시 하여 주십시오. (팀 성과)

번호	1	2	3	4	5
귀하의 생각	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다.	보통이다.	그렇다.	매우 그렇다.

G1. 우리 분대의 임무수행 결과의 질은 우수하다.	1	2	3	4	5
G2. 우리 분대는 다른 분대에 비해 성과가 좋은 편이다.	1	2	3	4	5
G3. 우리 분대는 분대 평가에서 비교적 좋은 평가를 받고 있다.	1	2	3	4	5
G4. 우리 분대는 다른 분대와 비교할 때 평균 이상의 능력을 가지고 있다.	1	2	3	4	5
G5. 우리 분대는 이루어야 할 목표만큼의 성과를 내고 있다.	1	2	3	4	5

■ 다음 각 설문에서 귀하의 생각과 가장 일치되는 항목번호를 골라 1가지만 (0)표시 하여 주십시오. (전투 사기)

번호	1	2	3	4	5
귀하의 생각	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다.	보통이다.	그렇다.	매우 그렇다.

H1. 나는 전투시 내게 주어진 임무를 수행할 자신이 있다.	1	2	3	4	5
H2. 나는 맡은 임무를 잘 해낼 능력이 있다.	1	2	3	4	5
H3. 나는 전투상황에서 주어진 임무를 수행할 자신이 있다.	1	2	3	4	5
H4. 나는 전투에 필요한 능력과 기술을 가지고 있다.	1	2	3	4	5
H5. 나는 적에 맞서 싸울 자신이 있다.	1	2	3	4	5

□ 다음은 통계처리를 위해 필요한 귀하의 인적 사항에 대한 문항입니다.

분석을 위해 필요한 부분이오니, 꼭 응답해 주시기 바랍니다.

1. 성별? ①남성() ②여성()
2. 연령? ①20세 이하() ②21-23세() ③24-26세() ④27세 이상()
3. 학력? ①고졸 이하() ②전문대졸() ③대재() ④대졸 이상()
4. 결혼? ①기혼() ②미혼()
5. 귀하의 군 입대후 근속월수는?
①3개월 ②4-6개월() ③6개월-1년 이하() ④ 1년 이상()
6. 귀하의 계급은 무엇입니까?
①부사관 후보생() ②하사()
7. 귀하는 분대장입니까? ()
8. 귀하의 소속은 ? ()중대 ()소대 ()분대
9. 귀하의 교번은? ()