

2007년 2월
박사학위논문

군 지휘관의 리더십이 무형전력에
미치는 영향에 관한 연구

조선대학교 대학원

행정학과

김 창 진

군 지휘관의 리더십이 무형전력에
미치는 영향에 관한 연구

2007년 2월 23일

조선대학교 대학원

행정학과

김 창 진

군 지휘관의 리더십이 무형전력에
미치는 영향에 관한 연구

지도교수 오 을 임

이 논문을 행정학 박사학위 신청논문으로 제출함.

2006년 10월 일

조선대학교 대학원

행정학과

김 창 진

김창진의 박사학위논문을 인준함

위원장	조선대학교 교수	인
위 원	광주대학교 교수	인
위 원	조선대학교 교수	인
위 원	조선대학교 교수	인
위 원	조선대학교 교수	인

2006년 12월 일

조선대학교 대학원

목 차

ABSTRACT

제1장 서론	1
제1절 연구목적	1
제2절 연구범위 및 방법	4
제2장 이론적 배경	7
제1절 리더십의 의미	7
1. 리더십의 본질	7
2. 리더십의 제이론	11
3. 리더십의 유형	19
4. 군 리더십의 특징	28
제2절 군대조직과 무형전력	38
1. 군대조직	38
2. 무형전력	43
제3절 리더십 유형과 무형전력	58
1. 선행연구	58
2. 본 연구에서의 주요개념	63
제3장 분석틀의 정립	66

제1절 분석모형	66
제2절 가설의 설정 및 변수의 조작적 정의	69
1. 가설의 설정	69
2. 변수의 조작적 정의 및 측정	73
3. 설문 구성	83
제4장 실증분석	84
제1절 표본의 선정 및 표본의 특성	84
1. 표본의 선정	84
2. 표본의 특성	85
제2절 측정도구의 검증	88
1. 신뢰도 분석	88
2. 타당도 분석	89
제3절 변수의 기술적 통계	94
1. 변수간 상관관계 분석	94
2. 변수의 기초통계량	96
제4절 가설의 검증	103
1. 가설 1의 검증	103
2. 가설 2의 검증	106
3. 가설 3의 검증	110
4. 가설 4의 검증	111
제5절 분석결과 논의	112

제5장 결 론	116
제1절 연구요약 및 시사점	116
제2절 연구의 한계점과 연구과제	119
참 고 문 헌	121
<부 록> 설문지	127

표 목 차

<표 2-1> 리더십의 정의들	9
<표 2-2> 리더십 이론의 비교	17
<표 2-3> 거래적 리더십 요인들	22
<표 2-4> 변혁적 리더십 요인들	25
<표 2-5> 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 비교	28
<표 2-6> 지휘통솔(指揮統率) 정의의 변천	31
<표 2-7> 지휘관의 품성 및 덕성에 관한 주장	35
<표 2-8> 군대조직과 사회조직의 비교	40
<표 2-9> 명장 및 전략가의 사기에 관한 견해	49
<표 2-10> 명장 및 전략가의 군기에 관한 견해	52
<표 2-11> 명장 및 전략가의 단결에 관한 견해	55
<표 2-12> 리더십 유형에 관련된 선행연구	60
<표 3-1> 거래적 리더십 측정항목	76
<표 3-2> 변혁적 리더십 측정항목	78
<표 3-3> 사기 측정항목	79
<표 3-4> 군기 측정항목	80
<표 3-5> 단결 측정항목	80
<표 3-6> 긴급(전시) 상황에서 적합한 리더십 유형 측정 항목	81
<표 3-7> 지휘관의 품성 및 덕성 측정 항목	82
<표 3-8> 설문지의 구성	83
<표 4-1> 설문지 배부 및 회수 현황	85
<표 4-2> 표본의 인구통계학적 특징	86
<표 4-3> 신뢰도 분석의 결과	89

<표 4-4> 리더의 품성 및 덕성과 긴급상황의 요인 분석	90
<표 4-5> 거래적 리더십유형의 요인분석	91
<표 4-6> 변혁적 리더십유형의 요인분석	92
<표 4-7> 무형전력의 요인분석	93
<표 4-8> 각 연구변인들 간의 상관관계 행렬	94
<표 4-9> 지휘관의 품성 및 덕성	97
<표 4-10> 거래적 리더십	98
<표 4-11> 변혁적 리더십	99
<표 4-12> 사기	100
<표 4-13> 군기	101
<표 4-14> 단결	102
<표 4-15> 긴급(전시)상황	103
<표 4-16> 가설 1-1 검증결과	104
<표 4-17> 가설 1-2 검증결과	105
<표 4-18> 가설 1-3 검증결과	105
<표 4-19> 가설 1-4 검증결과	106
<표 4-20> 가설 2-1 검증결과	106
<표 4-21> 가설 2-2 검증결과	107
<표 4-22> 가설 2-3 검증결과	108
<표 4-23> 가설 2-4 검증결과	108
<표 4-24> 가설 2-5 검증결과	109
<표 4-25> 가설 2-6 검증결과	110
<표 4-26> 가설 3의 검증결과	110
<표 4-27> 가설 4의 검증결과	111
<표 4-28> 가설의 채택여부	115

그림 목 차

(그림 2-1) 의사결정 행동에 따른 리더십 유형	14
(그림 2-2) 거래적 리더십 과정	20
(그림 3-1) 분석모형	68

ABSTRACT

A study on the potential fighting power strength according
to the commander's leadership

Kim, Chang Jin

Advisor: Prof. Oh, Eul Im. PH.D.

Department of Public Administration

Graduate School, Chosun University

The military organization has much more clear speciality of obedience and formal order than any other organization. Since the military organization is controled and executed by manpower, it has many conflicts like any other organization even it is composed with special obedience and rules. Especially, newcomers of the military who has entered the military with new ideas and different thinking has shown much more severe denying to the unilateral commanding type of the military. Also these symptoms have been understood as a unlucky results witch is able to destroy moral, coherence and discipline that is based on the army. When we look back to the history of the war, we can easily realize that there were many defeats despite the superior weapons

and tactics. The reason was probably that we had insufficient willingness of fighting, lack of unity and discipline. This kind of defeats gives us a lesson that invisible power such as spirits, discipline and unity which comes from human mind is more important than countable numbers of soldiers or equipments. The purpose of this research is to analyze the types of commander's leadership which is important to motivate the soldiers and strengthen their invisible combat techniques to guarantee a victory in a war.

Therefore, the types of commander's leadership is considered as an independent factor, invisible elements such as spirit, discipline, and unity are considered as a subordinary factors. Also, speciality of units and situations are considered as an adjustable factor to explain this research. Let us review the following types and models related to the commander's leadership.

First of all I have analyzed the characteristics of the commander which contains trust, fairness, loyalty, unselfishness to their subordinates, because I though those kind of characteristics are related to leadership. This characteristics are either born or obtained though knowledge and experience, thus it is an important factor to decide a type of leadership.

Secondly, a commander's leadership which comes from an individual characteristics might influence the combat power. Since the army is the last resort of the national security, the commander's role is important to execute the army. However as I mentioned before, there were many defeats although we had a better combat technique in the history of war. According to this fact, we have to realize that the commander's leadership is important to motivate and strengthen one's individual characteristics in order to achieve a good result in the battle field.

Thirdly, the army is consisted of various division. We can divided it into two parts either combat troops and supporting troops. Also there are some units that has a special mission and general infantry units. So, I want to divided the army into different parts and units and analyze the positive effects to the individual characteristics of the soldiers. The modern society is rapidly changing and improving. Therefore a CEO of a company needs to meet the criteria of the modern society in other to rule the maximum 2 years. But, regardless to this fact a commander needs to adjust into a different environment to be a successful "CEO" in his unit. Adjusting to a new environment and an open idea to accept changers are required to a commender.

Fourth, the purpose of the army is to prepare and prevent for an upcoming war. It is essential to always work hard and train hard in order to be prepared to fight anytime, anywhere to defeat the enemies. An army is an organization to prepare for the war, so it requires a hard discipline. It would be meaningful to combine the commander's leadership and training.

These are the results of the research.

Results of above four main researches are like following.

In the relation of commander's individual characteristics and leadership type, not-selfish commanders connected to favor, trust to their subordinated man are showing revolutionary leadership type. On the contrary, more frankly commanders connected to fairness to their subordinated man are showing a leadership type of transaction.

Revolutionary leadership is asking more high level leadership under severe self-sacrificing situation for the most motivation. Result of commanders leadership type on invisible combat power is showing revolutionary leadership is

much more effective than transactional leadership.

In the relation of a special of unit type and invisible combat power, a carisma, discipline and morale can be total meaningful factor and individual consideration, intelligence stimulating are can be partical meaningful factor but every factor else these mentioned above is not meaningful things.

In other word only revolutionary leadership commander can has a possibility of control.

In the researching of relation between commander's leadership and emergency or in real war situation, the transactional leadership has more important meaning of coherence, although it is partical meaning, by a managements of situational rewards and exceptions and revolutionary leadership has a meaningful carisma in coherence totally and individual consideration is a partical meaningful and any other factors are non-meaningful.

Consequently, revolutionary leadership suitable for spontaneous motivation with understanding their subordinate man's situation has more big effect on invisible combat power and unit's speciality under various situation, especially emergency situation, also can be a meaningful factor under revolutionary leadership.

In this point, the situational factor can be a meaningful is not showing in the morale and discipline. The very thing we must remember, this can may give us more suitable answer to this research, is carisma's effect is showing more strong influence on coherence under war or emergency.

And finally the revolutionary leadership is can be a suitable direction of education of leadership the war.

제1장 서론

제1절 연구목적

군대조직은 그 어느 조직보다도 계급에 의한 뚜렷한 위계질서와 엄격한 상명하복을 중시하는 체계로 이루어져 있다. 이러한 외형적인 특수성으로 인해 군대조직은 상관의 명령이 가장 잘 이행되는 대표적인 조직으로 인식되고 있다. 즉, 부여된 권한에 의하여 조직 구성원에게 명령만 내리면 모든 구성원은 부여받은 임무를 달성하기 위해 혼신의 노력을 다할 것으로 쉽게 생각하는 것이 현실이다.

그러나 군대라는 특수한 조직도 결국은 사람과 사람이라는 관계로 이루어져 있으며 이러한 관계에서 발생하는 반목과 갈등 역시 여타조직과 다를 바 없이 존재하고 있다. 군대조직에서의 반목과 갈등은 부대의 사기를 저하 시키는 것은 물론이고 엄정한 군기확립의 걸림돌이자 부대단결을 저해하는 주요인으로 볼 수 있다. 따라서 전승을 목표로 존재하는 군대의 특수성과 사명을 고려 할 때 반목과 갈등은 반드시 제거해야만 할 대상으로 이를 통하여 정상적인 전투력 발휘가 가능한 것이며 궁극적으로는 군대의 존재목적은 다 할 수 있는 것이다. 따라서 지휘관은 이러한 반목과 갈등을 해소하여 부대의 사기를 고취 시키고 군기를 유지하며 부대를 단결시킬 책무가 있으며 그것은 지휘관의 능숙한 리더십 발휘를 통하여 가능하다는 것을 인식해야 한다. 따라서 지휘관의 탁월한 리더십 발휘를 위한 노력이야말로 모든 지휘관이 직면한 시급한 과제라 할 수 있는 것이다. 전쟁사 등을 고찰해 보면 병력과 장비 등 유형적인 요소만이 승패를 결정지은 것은 아니었다. 그보다는 싸우고자 하는 의지와 그러한 의지를 이끌어낸 지휘관의 탁월한 리더십이 승패를 결정

하였다. 즉, 싸우고자 하는 의지를 이끌어 내는 능력이 바로 지휘관의 리더십이고 그러한 리더십이 전승을 이끌 수 있다는 것이다. 전투의지는 충천된 사기, 엄정한 군기, 지휘관을 핵심으로 한 단결 등을 바탕으로 나타나는 것이다. 지휘관은 부대의 핵심체이며 그의 임무는 전승에 있다. 그러므로 전승을 갈망하는 지휘관이라면 부하의 마음을 움직일 수 있는 리더십 함양에 최선의 노력을 다해야 하는 것이다. 전투의지를 지속적으로 발휘하게 함으로써 전승을 보장받는 최선의 방법은 결국 지휘관의 리더십이었다는 사실은 인류가 수없이 겪어온 전쟁의 역사에서 잘 증명되고 있기 때문이다.

육군 지휘통솔교범(2004)에서는 성공적인 지휘통솔 구현개념에 대해 다음과 같이 서술하고 있다. “지휘통솔의 대상은 부하이며, 부하들은 이성과 감성을 지닌 인격체이다. 따라서 지휘통솔은 인간에 대한 이해와 인간관계를 기본으로 한 인간중심으로 이루어져야 한다. 이를 위해 육군의 전 장병은 계급과 직책을 존중하되 서로 동등한 인격체로서 상호 존중과 배려, 인정과 칭찬을 바탕으로 서로를 격려하면서 도움과 정을 주고받는 건전한 인간관계를 형성하여 신바람 나게 근무할 수 있는 풍토를 조성해야 한다. 지휘통솔자는 이러한 상호 존중하는 인간관계를 바탕으로 술선수범과 정신적·도덕적 용기를 바탕으로 지혜와 덕을 갖추으로써 부하들을 분발시킬 수 있어야 한다.” 라고 언급하고 있다.

이것은 군의 지휘통솔자는 군대의 특수성에만 안주하여, 계급과 직책을 내세우는 일방적인 지휘행태에서 탈피하여 부하의 마음을 움직일 수 있는 인간중심적인 리더십을 발휘하라는 것이다. 인간중심적인 리더십을 통하여 부하를 분발시키는 것이 지속적인 전투의지를 견지하게 되는 것이며 이것이 전승의 초석이 된다는 것으로 이해하는 것이 바람직할 것이다.

군을 구성하는 인적자원은 인내와 절제, 규칙적인 생활로 대변되던 과거에 비하여 비교적 풍요롭고 자유분방한 사고를 소유한 젊은이로 충원되면서 개인의 욕구는 물론이고 조직의 욕구도 다양화, 고급화되고 있으며 개인의 권리도 적극적으로

주장하고 있다. 또한 과거에 비해 발전에 발전을 거듭한 우수한 무기는 살상력을 증대시켰고 장비 또한 복잡하고 다양해지면서 전장을 시공간적으로 확장시키는 결과를 가져왔으며 이러한 변화는 전장상황이 과거에 비해 더 복잡하고 다양한 상황으로 전개될 것임을 예견하게 해 준다. 이러한 복합적인 모든 상황변화는 당연히 지휘관의 리더십 능력향상도 함께 요구하고 있다. 이러한 요구에 부응하기 위해서는 현재는 물론 미래의 전장환경에도 적합한 리더십 개발이 절실히 필요함을 알아야 한다.

본 연구에서는 군 조직에 있어서 지휘관의 리더십이 군 조직의 무형전력에 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 분석해 봄으로써 군 조직에 있어서의 바람직한 리더십 유형을 탐색해 보는데 목적을 두었다.

이에 본 연구는 다음과 같은 연구문제를 제기하였다.

첫째, 군 조직에서 무형전력에 영향을 미치는 리더십의 유형에는 어떠한 것들이 있는가?

둘째, 군 조직의 리더십 유형들은 부하들의 무형전력에 어떠한 영향을 미치는가?

셋째, 상황조절변수는 리더십의 유형과 무형전력에 어느 정도 영향을 미치는가?

이상의 연구문제를 통하여 본 연구에서는 기존의 리더십에 관한 연구들을 포괄적으로 정리하여 군대조직에서 무형전력에 영향을 미치는 요인들을 통합하는 모형을 제시하고, 다음으로 모형의 구성요소들 사이의 관계에 관한 가설들을 설정하여 이들을 실증적으로 분석하고자 한다. 그리고 군대조직의 무형전력을 극대화시킴으로써 전승을 보장할 수 있는 군 지휘관이 지향해야할 리더십 유형을 제시하고자 한다.

제2절 연구범위 및 방법

본 연구는 지휘관을 중심으로 이루어지는 부대의 교육훈련, 부대관리 등에서 나타나는 지휘관의 리더십과 무형전력과 관계를 각종상황 등을 고려하여 연구하고자 하는 것이다. 그리고 군의 존재목적에 부합된 연구 성과를 위하여 평시상황 뿐 아니라 긴급(전시)상황까지도 고려하기로 한다.

리더십 유형은 최근에 활발히 논의되고 부하의 입장에서 확연히 구분되는 유형을 대상으로 하며 무형전력은 군대조직에서 가장 중요하다고 공감하는 내용을 현재까지 연구된 자료 등을 토대로 선정하기로 한다. 연구진행 절차는 리더십 이론과 유형에 대하여 문헌중심의 이론적 고찰을 한 후 연구모형을 구성하고, 관련된 가설을 설정한 후 실증분석을 통하여 가설을 검증하고 지휘관이 지향해야 할 바람직한 리더십 유형을 제시하고자 한다.

따라서 본 논문의 연구범위는 다음과 같이 한정한다.

첫째, 리더십과 관련된 이론적 연구는 리더십의 개념과 리더십 이론 및 유형을 논의한다. 리더십 이론은 특성이론, 행동이론, 상황이론 등을 대상으로 하며, 리더십 유형은 지휘관의 지휘행위 등에서 유형의 구분이 가능하며 또한 최근에 많은 연구가 거듭되고 있는 거래적·변혁적 리더십에 대하여 고찰해 봄으로써 연구모형의 기초를 제공한다.

둘째, 군대조직의 특성과 무형전력 그리고 전장상황에 대해 논의한다. 무형전력의 개념을 보다 심층적으로 이해하기 위해서는 군대조직의 특성을 파악하는 것이 선행될 필요가 있으므로 군대조직의 특성도 함께 언급하기로 한다. 무형전력은 전력의 상승효과를 나타낼 수 있는 모든 요소를 총칭하는 개념이라 할 수 있다. 즉 장병 개개인의 군인정신부터 시작하여 전투를 하고자 하는 의지 등 대단히 광범위한 개념이다. 때문에 전력의 상승효과를 유도하는 모든 무형요소를 무형전력으로

간주하여 연구대상으로 삼기에는 한계가 있으므로 그동안 군내에서 정립된 개념과 내용을 중심으로 연구하고자 한다. 그동안 연구된 군내의 연구논문과 각종 전투사례 등을 고려해 볼 때 가장 기본적이고 중요한 무형전력은 ‘사기, 군기, 단결’로 한정해 볼 수 있으므로 이에 대한 개념을 중심으로 한 관련논문과 군에서 발간되고 있는 각종 간행물 등을 참고하여 논의하기로 한다.

셋째, 이러한 이론적 연구를 배경으로 하여 연구모형과 가설을 설정하고 육군부대를 중심으로 전·후방 각급부대에서 다양한 근무경험이 있는 장교를 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하고 실증분석을 실시한다.

연구방법은 리더십에 관련한 문헌연구를 기초로 연구모형과 가설을 설정하고 현재 육군에서 복무중인 장교를 대상으로 설문조사를 통한 실증분석을하기로 한다. 이렇게 함으로써 연구결과의 신뢰성을 높이고 지휘관이 지휘현장에서 참고 및 적용 가능한 연구가 되도록 하겠다.

문헌연구는 연구모형의 틀을 제공하기 위한 이론적 고찰로써 이를 위하여 국내외에서 연구된 연구논문과 단행본, 각종 기관의 간행물 등을 폭넓게 참고하여 객관성 있는 이론적 배경과 고찰이 되도록 한다.

이와 같은 문헌연구를 바탕으로 연구모형과 가설을 설정하고 조작적 정의와 설문내용을 구성하기로 한다. 조작적 정의와 설문지의 출처는 선행연구에서 사용한 내용을 군의 특성에 맞게 재구성하여 신뢰성을 최대한 도모하기로 한다.

실증연구는 실무부대에서 인식하고 있는 지휘관의 리더십 유형과 무형전력과의 관계를 분석하기 위한 것이므로 연구의 궁극적인 목적과 의미를 나타내는 단계이다. 그러므로 객관성이 확보된 표본선정은 무엇보다 중요한 절차이다. 따라서 육군의 전후방 각지와 다양한 세대에서 근무한 장교를 표본으로 선정하기로 하였다. 이에 대한 적절한 표본대상은 각급부대에서 2~3년 근무 후 고등군사반에 입교하는 육군00학교의 고등군사반 장교로 판단하였다.

실증분석을 위해서는 Likert 5점 척도를 이용하여 측정한다. 수집된 자료는

SPSS 12.0을 이용하여 통계처리 하였으며 조사표본의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하고, 측정변수의 값을 분석하기 위해 기술분석을 실시하여 평균과 표준편차의 값을 산출하기로 한다.

이러한 분석을 통하여 정리된 변수를 이용하여 가설검증을 위한 분석은 중회귀 분석과 계층적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 통하여 가설을 검증하기로 한다.

실증분석 후에는 연구결과를 요약하고 연구결과가 나타내는 시사점과 변화로 대변되는 현대사회와 군대의 특성에 부합되는 바람직한 리더십 유형을 제시하고자 한다. 마지막으로 연구의 한계점과 함께 향후 연구방향과 과제를 제시하기로 한다.

제2장 이론적 배경

제1절 리더십의 의의

1. 리더십의 본질

리더십은 위계질서가 체계화된 조직뿐만 아니라 집단이 이루어진 어느 시대와 어느 곳을 막론하고 중요한 관심사항이 되어왔다. 그것은 리더의 능력에 따라서 조직의 목표달성은 물론이고 성과에서도 확연한 차이가 발생하기 때문일 것이다.

이러한 연유로 오랜 기간 동안 리더십에 대한 연구가 활발히 진행되어 왔고 변화와 혁신이 강조되는 현대에 이르러서는 더욱 더 그 중요성이 인식되어 리더십의 다양한 패러다임이 등장하고 있는 실정이다. 신웅섭(2002: 12)은 고대 중국의 유명한 병서(兵書)인 「삼략(三略)」이나 법가(法家)의 사상서인 「한비자(韓非子)」라든가, 서구의 플라톤의 「국가론(國家論)」, 마키아벨리의 「군주론(君主論)」 등이 고전적인 의미의 대표적인 리더십 이론 서적이라고 하였다.

군에서 전사연구 등에 많이 인용되는 손자병법의 시계(始計) 편에서는 ‘壯者, 智·信·仁·勇·嚴也’라고 하였다(노병천, 1990). 즉 장수는 지모 신망 인애 용기 엄정을 갖추어야 한다는 것이다. 周(주)의 태공망의 저서라고 전해지는 六韜(육도)에서도 비슷한 내용을 장수가 갖추어야 할 재능으로 삼고 있다. 육도에서는 장수의 조건으로 勇·智·仁·信·忠을 들 수 있다고 하였다(조성룡, 2003). 즉 장수는 용기, 지혜, 인애, 신망, 충성된 마음을 견지해야 한다는 것으로 리더의 자질에 대해

언급한 것이다. 이처럼 리더십 연구는 한 인류의 역사와 함께 발전하여 왔음을 알 수 있는 것이며 지금까지도 연구에 연구를 거듭하는 것은 조직에서 차지하는 리더의 비중이 그만큼 크다는 반증이기도 하다. 리더의 중요성을 표현한 말 중에 ‘한 마리의 양이 이끄는 백 마리의 사자보다 한 마리의 사자가 이끄는 백 마리의 양의 무리가 더 강하다.’ 라는 말이 있다. 그 만큼 조직에서 리더가 차지하는 역할이 막중하다는 것과 리더에 따라 조직의 능력발휘가 달라진다는 말인 것이다.

인류의 역사를 돌이켜 볼 때 역사의 주인은 모든 인류였다고 할 수도 있겠으나 주도적으로 역사를 이끈 사람은 특정한 소수의 엘리트였음은 부인할 수 없는 사실이다. 이러한 소수의 엘리트가 조직을 이끈 리더이며 조직의 리더가 남긴 업적이 바로 인류의 역사라 해도 과언은 아니라는 것이다.

이러한 오랜 인류의 역사를 이끈 리더의 특성, 행태 등은 수많은 세월만큼이나 많은 학자에 의해 연구되었고 이에 따라 리더십의 정의도 학자에 따라 시대사조(時代思潮)에 따라 다양하게 표현되어 왔다.

Stogdill(1974: 7)은 리더십의 정의를 “리더십을 연구하는 수만큼 다양하다.” 라는 말로 리더십을 연구하는 학자와 관점에 따라 다양하게 표현되고 있음을 역설한 바 있으며 이것은 연구하는 학자의 관점과 시대적인 영향에 따라 다양한 정의가 있었음을 알 수 있는 것이다.

최근의 리더십 용어에 대한 정의에서 Burns(1978)는 리더십이란 용어 자체가 집합적 의미를 갖기 때문에 ‘리더만의 리더십’ 이란 본질적으로 모순된다고 지적하였으며, Gardner(1987)는 팀 리더가 혼자 모든 것을 리드할 수 없으며 리더십은 반드시 팀원 전체와 공유되어야 한다는 것을 강조한 바 있다. 즉 리더십을 리더 개인의 특성으로 국한시키는 것은 모순이라는 주장이 최근의 리더십 연구의 주요 경향이며 이러한 영향은 리더십의 정의에도 영향을 미치고 있다.

리더십 연구 학자들에 의해 다양하게 표현된 리더십의 정의를 시대 순으로 살펴보면 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 리더십의 정의들

저 자	리더십의 정의
Hemphill(1950)	• 리더가 집단의 활동을 지휘하는 동안에 나타내 보이는 개인의 행위
Halpin(1959)	• 목표달성을 향하도록 집단의 활동을 지휘하는 동안에 나타내 보이는 개인의 행위
Fiedler(1967)	• 리더가 구성원들의 과업을 지휘·조정하는 과정에서 보여주는 행동특성 여기에는 작업관계를 구성하고 구성원을 칭찬하고 비판하며, 구성원들의 복지와 감정에 대한 배려를 보여주는 행위가 포함된다.
Stogdill(1974)	• 목표설정과 목표달성을 위해 조직화된 집단의 활동에 영향을 주는 과정 • 기대와 상호작용해서 새로운 조직구조를 유지, 창시하는 것
Hersey Blanchard (1977)	• 어떤 주어진 상황 속에서 목표를 달성하기 위하여 개인 또는 집단의 활동에 영향을 미치는 과정
Forsyth(1990)	• 집단과 조직구성원들의 목표달성을 촉진하기 위하여 구성원 상호간에 영향을 주고 또한 그들을 동기화시키는 상호적·교환적 및 변혁적 과정
Bass(1990)	<ul style="list-style-type: none"> • 리더십의 개념 정의에 포함된 공통적인 요소들을 분류, 리더십을 분류함 ① 집단과정의 초점으로서 보는 견해 ② 인성과 그 영향력으로 보는 견해 ③ 권유하여 순종을 이끌어내는 기술로 보는 견해 ④ 영향력의 행사로 보는 견해 ⑤ 관찰할 수 있는 행위나 행동으로 보는 견해 ⑥ 합리적 설득의 형태로 보는 견해 ⑦ 권력관계로 보는 견해 ⑧ 목표달성의 도구로 보는 견해 ⑨ 상호작용의 결과로 보는 견해 ⑩ 역할의 분화로 보는 견해 ⑪ 새로운 집단구조를 창시하는 것으로 보는 견해
House(1996)	• 조직효과성과 성공을 위해 다른 사람들에게 영향을 주고, 동기를 부여하고 그들이 공헌할 수 있게 하는 개인의 능력
Yukl(2002)	• 리더십이란 무엇이 이루어질 필요가 있으며, 그것이 어떻게 효과적으로 이루어질 수 있는가에 관하여 다른 사람들이 이해하고 동의하도록 영향을 주는 과정, 공유한 목적을 달성하는 데 개별적이고 집단적인 노력을 촉진시키는 과정

출 처: 김창걸. 「리더십의 이론과 실제」, 서울: 박문각, 2003, pp.11-12.

<표 2-1>의 정의에서 보듯이 초기의 리더십 개념에 대한 정의는 리더의 특징적

인 개인행동을 리더십으로 간주하는 경향이 있어 왔음을 볼 수 있다. 즉 리더의 개인행동 특성 자체를 리더십으로 보는 견해가 지배적이었음을 알 수 있다. 초기의 리더십 연구에서는 리더십을 집단의 목표달성을 위하여 조직원들을 감화시켜 그들에게 리더가 영향력을 행사하는 과정으로 보고 있다. 즉 리더의 행동에 주목하여 정의가 되어 왔다. 따라서 초기의 리더십 연구는 리더의 행동특성 등에 중점을 둔 연구가 주류를 이루어 왔다. 그러나 최근에는 조직의 목표달성을 위한 노력과정에서의 리더와 조직구성원 그리고 상황과의 관계에서 오는 상호작용으로 보는 견해가 지배적이다. 리더는 단순히 부여된 권한에 의하여 권력을 행사하는 것이 아니라 부하의 신념, 가치, 욕구를 변화시켜야 한다는 변환적 과정에 주목하고 있는 것이다. 리더와 구성원과의 상황에 따른 상호작용에서는 리더가 구성원에게 영향을 줄 뿐만 아니라 구성원이 리더에게, 또한 구성원들 상호간의 영향관계가 포함되는 것이다. 상호관계(interaction)에서 과거에는 리더와 구성원간의 주고받는 관계가 중시되었다. 즉 잘 하면 보상을 철저히 해주는 반면 성과가 미흡하면 그에 상응한 불이익을 주는 주고받는 성격이 강한 거래적(transactional) 관계에 초점을 두어 리더십 연구가 행해졌다. 그러나 현재에는 자아실현의 욕구에 기초를 두었다고 볼 수 있는 변혁적(transformational) 관계에 보다 더 무게를 두고 있는 추세이나 현대적 정의에서도 교환적 관계가 개입되고 있음은 인정하고 있다. 다시 말하면 보다 변화적·발전적·창조적 영향력을 요구하고 있다는 것이다.

리더십의 정의는 앞에서 살펴본 바와 같이 시대의 변천과 연구한 학자에 따라 다양하게 표현하고 있지만 리더십이 추구하는 바는 결국 동일한 목표를 지향하고 있다. 즉, 리더십이란 목표를 달성하기 위해 구성원에게 영향력을 행사하는 행위이며 이러한 행위를 함에 있어서 단순히 리더의 권한에만 의존하는 것이 아니라 부하들의 가치관, 신념 등의 내면적인 부분까지도 변화시키고 그들이 공동의 목표를 위하여 매진하게 만들며 그들로 하여금 만족감을 갖도록 해주는 것이라고 정의할 수 있는 것이다.

2. 리더십의 제이론

리더십에 대한 이론연구는 연구하는 학자의 관심과 관점에 따라 그리고 시대사조 등에 따라 다양하게 연구되어 왔으나 크게 특성이론, 행동이론, 상황이론 등으로 구분할 수 있다. 그 중에서 최초의 이론으로 볼 수 있는 특성이론은 1930년대부터 연구되기 시작했으며 성공한 리더는 천부적으로 타고난 특징이 있을 것으로 기대하고 연구한 이론을 말한다.

Iowa 대학의 K. Lewin과 R. Lippitte 등은 리더의 의사결정과정 유형에 따라 리더의 유형 구분을 권위형(authoritarian style), 민주형(democratic style), 자유방임형(laissez faire style) 등과 같이 분류하였다. 즉, 리더의 행동을 중심으로 연구한 것이다. Iowa 대학과 비슷한 시기에 Michigan 대학에서도 과업 지향성 대 종업원 지향성으로 구분한 연구가 행해졌는데 이것을 행동이론이라 한다. 특성이론과 행동이론은 이상적인 리더의 특성과 행동을 찾고자 하였으나 일관성 있는 결과는 얻지 못하였다. 이러한 영향으로 나타난 이론이 리더십의 유효성을 상황과 연관시켜 연구한 상황이론이다. 상황이론은 리더는 상황에 의해 영향을 받는다는 것이며 리더의 특성과 행동이 상황에 적합하면 유효성도 커진다는 것이다.

1) 특성이론

특성이론은 가장 전통적인 리더십 연구형태로서 리더와 비 리더를 구별할 수 있는 특성이나 자질이 분명히 존재한다는 사고방식에 근거를 둔 것으로 리더의 자질을 문제로 삼았기 때문에 자질론 이라고도 한다(신유근, 1983: 431). 즉 일반사람과는 다르게 리더는 특정 성격과 자질을 갖추었다는 것이 특성이론이다(Stogdill, 1948). 특성이론은 1930년~1950년에 미국에서 주류를 이룬 이론으로 훌륭한 리더

에게는 다른 사람과는 구분되는 특징적인 점을 천부적으로 타고 났을 것이라는 리더 중심이론이다. 리더십 연구에 있어서 초기에 연구된 이론이며 가장 오래된 역사를 가지고 있으며, 리더 개인의 타고난 천성적 특성으로 인해 훌륭한 리더로 성장한다는 것이다. 즉 훌륭한 리더는 성장과정을 거치면서 이미 리더로서의 특출한 특성이 형성되어 그 자질 때문에 지도자가 된다는 주장이다. 이로 인해 초기에는 사회적으로 이름 있는 인물들이 그 연구의 대상이 되어 왔다.

그러나 특성이론의 유용성은 크게 인정받지는 못하였다. 특성이론은 리더의 특성을 객관적이고 합리적인 관점에서 제시했어야 했으나 모든 사람들이 공감할 수 있는 공통적인 리더의 특성을 제시하는 데에는 실패한 것이다.

특성이론이 실패하게 된 이유로는 다음과 같은 점을 들 수 있다.

첫째, 특성이론은 연구에 연구를 거듭함에 따라 수많은 리더로부터 나타나는 리더 특성이 수없이 제시되게 되었다. 즉 연구범위가 지나치게 광범위하게 된 것이다. 이러한 현상은 특성연구에 대한 복잡성과 난해성을 주는 요인이었으며 결국은 연구의 제한점이 되었고 객관적인 면에서도 공감이 어렵게 된 원인이 되었다.

둘째, 리더십의 유효성은 리더의 특징적인 부분과 행위 뿐 아니라 주변의 상황적 요소에 의해 결정되는 경우가 많으나 이와 같은 상황에 대해서는 무시한 연구로 한계점이 나타나게 되었다.

셋째, 리더십 과정에서 나타나는 주변상황뿐 아니라 리더의 역할도 고려되지 못했다는 것이다. 즉 리더의 신체적, 성격적 등 표면상의 특징만으로는 연구의 결과에서 나타나는 공통점을 발견할 수 없었다는 것이다.

2) 행동이론

리더십의 특성이론은 성공한 리더와 그렇지 못한 리더는 리더의 개인적인 특성으로부터 시작되는 것이며 그렇기 때문에 성공하는 리더는 공통의 특징이 있을 것

으로 기대했으나 그에 대한 공통점을 찾는 데는 실패하였다. 이러한 영향으로 연구자들은 리더십 과정에서 리더들이 나타내 보이고 있는 리더행동을 중시하게 되었다. Stogdill(1974)은 성공적인 리더와 성공하지 못한 리더, 또는 효율적 리더와 비효율적 리더는 그들의 행동에서 차이가 있을 가능성을 제시하였으며 이것을 행동이론이라고 하였다. 즉, 행동이론은 리더십의 가장 중요한 측면을 리더의 특성이 아니라 리더가 여러 상황에서 실제로 하는 행동이며 리더의 어떠한 행동유형이 개인 및 집단의 성과에 어떤 영향을 미치는가를 연구한 것이다(추헌, 1992: 539). 효과적인 리더십을 발휘하는 리더는 리더의 행동자체에 어떤 독특한 점이 있는 것이 아닌가 하고 생각하게 된 것이다. 대표적인 행동이론의 유형을 제시해 보면 다음과 같다.

(1) 권위적-민주적-자유방임적 리더십(Iowa 대학의 연구)

행동이론의 대표적인 이론으로 볼 수 있는 이 연구는 군에서도 리더십 스타일로 많이 인용되고 있는 이론이다. 리더행위에 관한 첫 번째 이론으로 인정되는 이 이론은 1938년 아이오와 대학의 연구팀에 의한 리더십 스타일에 관한 연구가 있었으며 이 이론은 조직이 목표를 달성하기 위한 의사결정과정에서 나타나는 의사결정의 주체가 누가 되느냐가 중요한 기준이 된다고 하였다.

Lippitt와 White(1958: 405)는 의사결정 과정에서 나타나는 리더의 행동을 중심으로 권위적(authoritarian)-민주적(democratic)-자유방임적(laissez-faire) 리더십 유형으로 분류하여 연구하였다.

권위적 리더십은 의사결정 과정에서 리더가 부하의 의사보다는 리더 단독으로 의사결정을 함은 물론이고 의사결정내용 그 자체도 리더의 의견을 전적으로 포함한다는 것이며 이러한 리더의 특징적인 행위는 대부분 과업지향적인 스타일을 지향함은 물론이고 부하들에게 일방적인 지시 또는 명령하는 리더십 유형을 말한다.

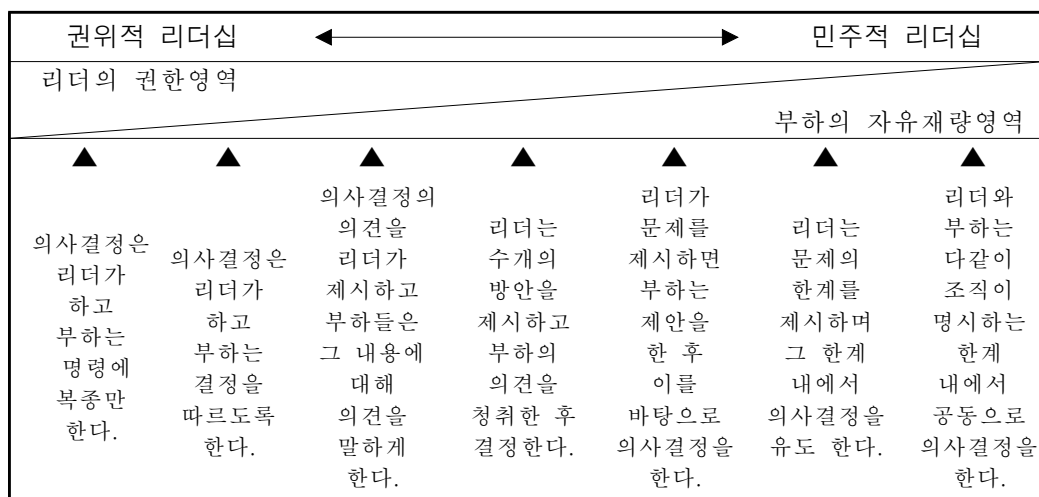
이와 반대로 민주적 리더십은 의사결정과정에서 리더가 부하의 참여를 충분히

허용하고 의사결정내용 자체에 있어서도 부하들이 건의한 내용위주로 의사결정을 추진한다는 것이다. 따라서 민주적 리더는 권위적 리더와는 반대로 과업중심보다는 부하중심적인 리더십 스타일을 보인다는 것이다.

자유방임적 리더십은 의사결정과정은 물론이고 그 내용까지도 리더가 부하들에게 모든 것을 맡기는 리더의 행동으로 리더가 배제된 상태에서 모든 것이 이루어진다고 볼 수 있으므로 리더십 기능이 전혀 발휘되지 않는 상태라고 할 수 있다.

이러한 세 가지 유형의 리더십 유형에 대하여 Tannenbaum과 Schmidt(1973)는 세 가지의 리더십 행위유형을 리더의 권한영역과 부하의 자유재량영역이 어느 정도인가를 중심으로 다음과 같이 하나의 연속선으로 표시하였다.

(그림 2-1) 의사결정행동에 따른 리더십 유형



출처: R. Tannenbaum & W. H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review*, Vol. 51, No.3(May-June), 1973, p.167.

(2) 직무중심적-부하중심적 리더십(Michigan 대학의 연구)

리더십의 행동이론 중에서 또 하나의 대표적인 이론은 미시간대학의 설문조사연구소(Social Research Institute of Survey Research Center)에서 R. Likert가 중심

이 되어 연구한 내용이다.

R. Likert는 리더십 행위에 있어서 직무와 부하 중에 어느 쪽에 더 중심을 두느냐에 따라 과업 중심적 리더십(job-centered of production-centered leadership)과 부하 중심적 리더십(employee-centered leadership)으로 구분하였다.

과업중심적 리더십은 리더에게 부여된 권한과 직책을 중시하여 이를 충분히 활용하여 과업과정에서 부하들을 치밀하게 감독하는 리더의 행위스타일을 말한다.

이와 반대로 부하 중심적 리더십은 부하의 욕구충족과 만족 등 부하들의 개인적 문제에 관심을 가지고 과업 중심적 리더보다는 상대적으로 부하들에게 많은 관심을 나타내는 리더십 스타일을 말한다.

3) 상황이론

특성이론은 성공한 리더와 성공하지 못한 리더라는 이분적인 시각에 의하여 리더를 구분한 후 성공한 리더의 경우에는 특징적인 리더의 특성이 있을 것으로 기대하고 연구하였으나 그러한 공통점은 발견하지 못하였다는 이론이다.

행동이론은 리더의 자질에 의해 뚜렷이 구분되는 행위가 있다는 것이며 리더십의 유효성이 리더의 행동양식에 영향을 받는다는 것으로 이 역시 리더중심이론으로 볼 수 있다. 특성이론과 행위가론은 리더십의 구성요소를 리더와 부하 그리고 상황 이라는 3가지 요소로 보았을 때 지나치게 리더중심적인 측면이 강하였다. 즉 상황이라는 측면을 간과함으로써 리더십의 유효성을 설명하기에는 다소 제한되는 결과가 나타나게 되었던 것이다.

잘 알려져 있는 상황이론으로는 Fiedler의 LPC 부합모델, House의 경로-목표이론, Hersey와 Blanchard의 부하 성숙도 이론 등이 있다.

이중 Fiedler(1974: 83)의 상황이론을 그 대표적인 것으로 들 수 있다. Fiedler는 리더십의 유효성은 리더가 처한 상황이 리더를 기준으로 보았을 때 얼마나 유리한

상황인가의 여부에 따라 달라질 수 있다고 하였다.

상황모형에 의하면 일정한 상황의 리더로 하여금 자기 집단에 대해 그의 영향력을 행사할 수 있게 하는 정도를 의미하는 상황의 유리성(favorableness of situation)이라 불리는 상황변수에 대하여 Fiedler는 다음과 같은 세 가지로 상황을 분류하였다. 리더와 구성원의 관계(leader-member relations), 과업구조(task structure), 리더의 직위권한(position power) 등 이라고 하였다.

이러한 상황의 유리성이란 앞에서 말한 세 가지의 변인이 높을 때 리더에게 유리한 상황이 전개된다는 것이다. 부하들이 리더를 우호적으로 받아들이는 분위기가 강하고 수행해야 할 과업이 명료하며 구체적으로 규정되며 리더도 규정에 상응한 명확한 권한을 충분히 보유하고 있을 때 리더십을 발휘 할 최적의 상황이 된다는 것이다.

그러나 반대로 부하들이 리더를 우호적으로 받아들이지 않고 과업구조도 체계화 되어 있지 않으며 명확성이 결여되어 있고 책임 한계도 불명확하여 리더의 권한이 충분히 보장되지 못하는 환경에서는 리더십 발휘가 최악의 상태가 된다는 것이다.

Fiedler(1971)는 위와 같은 연구결과를 토대로 하여 리더십에 관한 상황적합모형을 개발하였다. 상황적합모형이란 집단의 성과가 리더십 유형과 리더에 대한 집단 상황의 유리성의 정도간의 적절한 배합에 의하여 결정된다는 것을 나타낸 모형을 말한다. Fiedler가 리더십의 상황 적합적 모형을 개발함에 따라 집단의 유효성은 리더와 상황간의 상호작용에 의존하고 있음을 확인하게 되었다.

Fiedler(1971: 138-148)는 연구의 성과를 다음 세 가지로 요약할 수 있다고 하였다. 첫째는 조직의 감독이나 관리자인 리더에게 권한을 많이 부여 할수록 조직목표가 더 잘 달성 될 것이라는 지금까지의 전제가 항상 그렇지는 않다는 것, 둘째는 조직이 조직차원에서 리더십 발휘를 위한 유리한 상황을 조성하고 적절한 교육프로그램을 개발하여 시행함으로써 리더의 행동양식을 변할 수 있게 한다면 집단의 과업수행 효과를 높일 수 있다는 점, 셋째는 리더의 자질이나 특성은 특정한 상황

에서만 효과가 있다고 하였으며 이를 입증했다는 점에서 높은 평가를 받고 있다.

House(1971)의 경로-목표이론은 상황요인을 일정한 것으로 간주하고 어떤 리더가 상황적 제약 내에서 부하의 목표를 성취하는데 어떻게 도울 수 있는가를 연구한 이론이다. House에 의하면 비구조화 된 과업에서는 지시적 리더십이 하급자들의 만족을 높이는 반면 구조화된 과업에서는 지원적 리더십이 효과적이라고 하였다.

Hersey와 Blanchard(1993)도 상황의 중요성에 대하여 가장 이상적인 리더십 유형은 상황에 따라 달라져야 한다고 주장한바 있다.

앞에서 열거한 리더십 이론을 시대별로 비교해 보면 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 리더십 이론의 비교

이론 \ 특성	연구모형	특 성
특성이론 (1930년 ~ 1950년대)	개인적 특성 → 리더와 비리더의 구별	• 리더와 비리더를 구별할 수 있는 특성이거나 특징이 존재함.
행동이론 (1950년 ~ 1960년대)	리더행동 → 성과 중업원유지	• 리더십의 가장 중요한 측면은 리더가 여러 상황에서 실제로 하는 종업원 유지 행동임. • 성공적 리더와 비성공적 리더는 그들의 리더십 유형에 의해 구별됨.
상황이론 (1970년대 이후)	리더행동 → 성과만족 ↑ 상황요인:과업 개인적 특성, 집단성격	• 리더의 유효성은 그 유형뿐만 아니라 리더십 환경을 이루는 상황에 의해서도 결정됨. • 상황에는 리더나 하위자들의 특성, 과업의 성격, 집단의 구조 등이 포함됨.

출처: R, N. Osborn, J. G. Hunt and L. R. Jauch, *Organization Theory*(Illionis: John Wiley & Sons) 1980, p.456.

1980년대 이후부터는 정치 경제 문화의 모든 영역에서는 급격한 사회변화가 진

행되었으며 이러한 영향으로 리더십의 패러다임도 다양하게 나타났다. 거래적 리더십과 변혁적 리더십에 이어 나타난 Manz와 Sims(1986)에 의한 슈퍼리더십은 부하를 교육하는데 있어 부하 스스로 판단하고 행동하며 그 결과도 책임질 수 있는 self-leader로 키우는 리더를 가리키는 것이다. 셀프 리더십 전략으로 부하를 셀프 리더로 만드는 것이 슈퍼리더의 역할이며 이것이 바로 슈퍼 리더십인 것이다. Choi(1998)가 구체화시킨 자기희생적 리더십(self-sacrificial leadership)은 조직상황에서의 자기희생을 ‘업무분장, 보상분배, 권한행사에 있어서 개인의 이익, 특권 혹은 복지의 전부 및 일부를 포기하거나 영구적 또는 일시적으로 연기하는 것’으로 정의하고 리더가 이런 행동을 보일 때 자기희생적 리더십이 나타난다고 하였다(국방부, 2004).

Manz와 Sims(1987)는 카리스마 리더는 부하들이 천부적 재능을 갖고 태어난 사람이라고 믿으며, 부하들의 맹신적 존경과 신뢰, 무조건적 수용과 복종을 받는 리더를 의미한다고 주장하였다. 카리스마 리더는 기업이나 국가가 위기에 처할 때 효과적인 리더십이지만 안정적 환경 하에서는 그다지 효과적이지 못하다. 또한 대의를 위한 카리스마 리더는 부하들이나 국민들에게 진정한 영웅으로 존경을 받지만, 자신의 안위와 영달을 위한 경우는 그 영향력이 상당히 감소한다고 하였다(이재창, 2005). 그리고 Burns(1978)가 주장한 거래적 리더십과 변혁적 리더십도 최근 활발히 연구되고 있는 리더십 유형이다. 이 두 가지 유형에 대한 이론적 고찰은 리더십의 유형에서 언급하기로 한다.

지금까지 언급한 리더십 이론은 주장하는 특징에 따라 특정한 측면을 중점적으로 다루어 왔음을 알 수 있다. 그러나 리더십이란 리더, 부하, 상황이라는 세 가지를 그 구성요소로 하고 있다는 것을 이론을 통하여 알 수 있으며 리더십 연구 또한 이 세 가지를 모두 고려함이 합당할 것이다.

3. 리더십의 유형

여기에서는 최근에 많은 연구가 이루어지고 있는 거래적 리더십과 변혁적 리더십에 대한 이론적 고찰을 하고자 한다. 이렇게 두 가지 유형으로 한정하게 된 것은 다음과 같다. 첫째는 그동안 군과 관련되어 연구된 리더십은 ‘권위적-민주적-자유방임적 리더십’에 관련된 내용이 대부분이었으며 또 다른 하나는 직무와 부하 중에 어느 쪽에 더 중점을 두느냐에 따라 구분한 과업 중심적-부하 중심적 리더십에 대한 연구가 주류를 이루어 왔다. 따라서 최근에 활발히 논의되고 있는 리더십 유형에 대한 연구는 상대적으로 부족하여 현대적 감각에 부합된 연구가 필요하다는 생각이었다. 둘째는 육군 지휘관의 리더십 유형이 이 두 가지에 대부분 표현되어 나타나고 있기 때문이다. 즉, 어느 특정 지휘관이 나타내는 리더십에 대하여 거래적 또는 변혁적 리더십 등으로 뚜렷하게 구분할 수 있다는 것이다. 거래적 리더십의 특징은 군대의 경우 상벌로 대표되고 있으며 이러한 지휘유형을 나타내는 지휘관을 야전부대에서 쉽게 접할 수 있다. 그 반면에 성과는 좀 늦게 나타나지만 부하들의 의식부터 변화시켜 목표달성은 물론이고 목표달성과정에서도 자기만족을 느끼게 하고 이로써 자아실현까지도 유도하는 지휘관 유형도 역시 쉽게 접할 수 있으므로 이 두 가지 유형을 지휘관의 리더십 유형으로 한정할 것임을 먼저 밝혀 두고자 한다.

1) 거래적 리더십(transactional leadership)

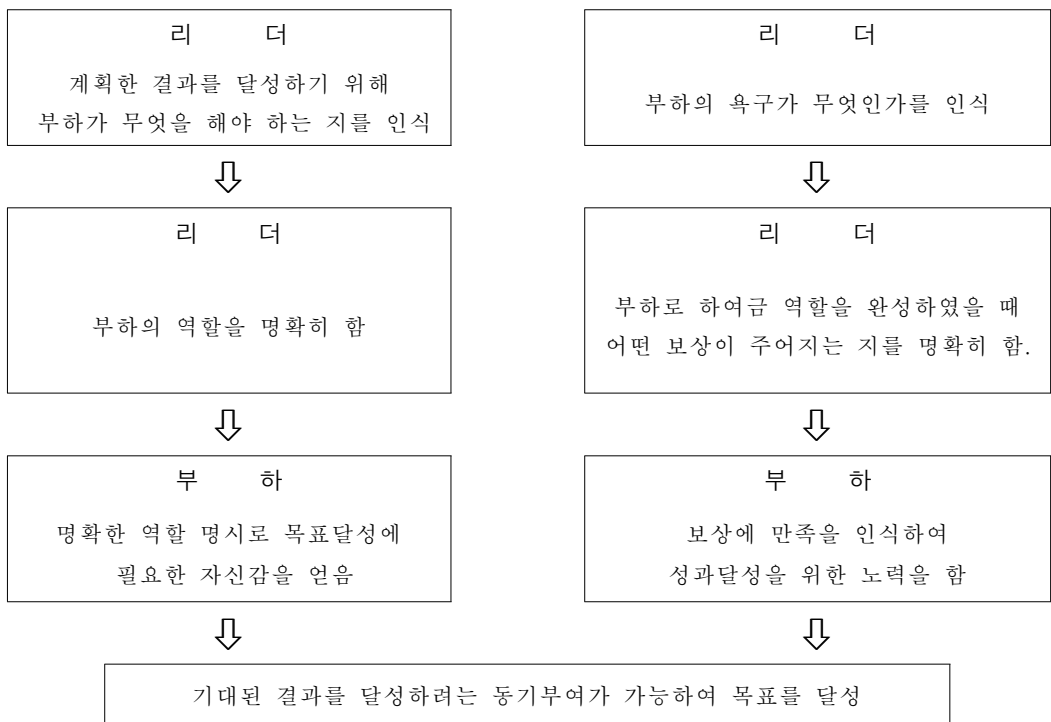
거래적 리더십은 부하들의 업무성취에 대한 대가를 보상해 줌으로서 동기를 유발시키게 하는 거래관계를 전제로 한 리더십을 의미한다. 이와 같은 개념에서 Burns(1978)는 리더와 부하간의 교환관계를 전제로 부하가 리더의 지시나 기대하는 바에 부응할 때 보상이 따른다는 부하의 이해관계를 자극하여 성과에 영향을

미치게 하는 리더십 이라고 정의하고 있다.

거래적 리더십은 리더가 부하가 필요로 하는 것이 무엇인가를 명확히 인식할 수 있고 지시할 과업이 성과를 측정할 수 있는 명확한 기준 등이 있을 때 더욱 효과적일 수 있다. 거래적 리더십의 리더는 부하가 달성해야 할 명확한 목표를 제시해 주면서 부하가 조직에서 요구하는 필수적인 과업을 반드시 수행하게 요구하므로 조건적인 보상관계가 항상 존재할 수밖에 없는 관계이다.

Bass(1985)가 주장하고 있는 거래적 리더십의 구성요인을 정리해 보면 (그림 2-2)와 같다.

(그림 2-2) 거래적 리더십 과정



(그림 2-2)에서 제시한 거래적 리더십의 과정을 풀이해 보면 다음과 같다

첫째, 부하가 수행할 임무가 무엇인가를 명확히 인식시키고 부하의 욕구가 무엇인가를 리더가 인식해야 한다. 즉 무엇을 얻고 줄 것인가를 명확하게 인식해야 한다는 것이다.

둘째, 부하가 임무를 달성할 경우 받을 보상내용이 무엇인가를 알게 함으로써 보상에 대한 기대감 등을 충분히 활용하며 이로써 임무수행을 위한 역할을 인식시키고 결국 이 과정을 통하여 임무를 달성하고자 하는 동기가 부여될 수 있는 것이다.

셋째, 보상의 가치를 인식하게 되고 임무수행을 위한 노력을 하면서 성과달성에 대한 자신감이 생기게 되며 이를 위하여 노력하게 된다.

그러나 Bass(1985)는 이와 같은 성과-보상의 연계체계를 바탕으로 하는 기존의 거래적 리더십 이론들의 주요 한계점들에 대해 다음과 같이 지적하고 있다.

첫째, 단순한 거래관계를 중시함으로써 주어진 역할에만 충실하고자 하는 맹목적인 복종형의 부하를 양산하기 쉽다.

둘째, 눈에 보이는 가시적인 성과에만 집착함으로써 수행한 과업에 대한 질적 발전은 기대하기 어려우며 과업수행과 달성 자체가 보상을 목표로 하기 때문에 자발적인 자아실현을 위한 과정을 기대하기가 어렵다.

셋째, 목표달성 시 받게 될 보상은 의미 없는 과잉경쟁을 유발할 수 있으며 이러한 조직의 분위가 계속될 때는 자칫 조직의 화합과 단결을 저해하는 심각한 문제도 발생 할 수 있다.

넷째, 부하와 리더간의 지나친 거래관계는 충직한 부하를 양산하기 힘들며 자칫 보상에 대한 불만족 등은 상관에 대한 적개심 등으로 변질될 수 있고 조직을 위해 희생하겠다는 의식을 약화시킨다.

다섯째, 보상받은 결과가 노력에 비하여 그리고 조직에 기여한 공로에 비하여 만족스럽지 못하다는 분위기가 확대되면 불공평하다는 분위기가 만연될 수 있다.

여섯째, 보상으로 유혹하고 벌칙 등으로 통제하는 방법이므로 부하들이 자기 존중심을 잃고 비참한 기분을 가질 수 있다.

Bass(1985)가 지적한 거래적 리더십의 이러한 한계점은 조직관리에서 거래관계의 한계를 나타내는 것으로 새로운 리더십의 필요성을 제기하게 되었다. Bass(1985)는 거래적 리더십을 구성하는 하위 요인을 다음과 같이 볼 수 있다고 하면서 거래적 리더십 뿐 아니라 변혁적 카리스마 리더십에 대한 하위 행동요소도 밝혀낸 바 있다.

<표 2-3> 거래적 리더십 요인들

구 분	요 인	내 용
거래적 리더십	조 건 적 보 상	• 리더는 부하들에게 무엇을 해야 그들이 원하는 보상이 가능한지를 인식시킨다.
	예외에 의한 관 리	• 리더는 부하들이 부여받은 임무를 수행하도록 하고 목표가 달성될 때까지는 간섭하지 않는다. 그러나 예외적 사건 발생 시는 개입한다.

출처: Bass. B. M, "From Transactional to Transactional Leadership: Learning to share The Vision," *Organizational Dynamics*, Vol. 18, Winter 1990, p.22.

(1) 조건적 보상(contingent reward)

조건적 보상은 달성된 성과에 대한 보상관계에서 이루어진다. 리더가 설정한 성과목표에 부합되게 부하가 성과에 도달했다면 리더는 그에 상응하는 보상을 부하에게 제공하는 것이다. 리더는 부하에게 어떤 일의 노력한 결과와 성과에 대한 보상으로 어떠한 역할과 얼마만큼의 수준에 도달할 일을 해야 하며 반대로 처벌을 피하기 위해서는 어떤 일을 해야 하는 가를 명확하게 말해준다. 즉, 리더와 부하간에 합의점을 도출하는 것이며 리더 자신이 제시한 목표를 부하가 달성하였을 시는 보상을 하며 달성하지 못했을 때는 처벌한다는 것이다. 여기서 보상에 대해 Bass(1985)는 칭찬, 급여인상, 보너스 제공, 승진추천 등이라고 하였다. 조건적 보상은 목표를 달성하기 위한 새로운 방법을 창안하기보다 효율적인 관리에 주안을 두고 있다고 볼 수 있다. 즉, 거래적 리더십의 리더는 리더에게 부여된 상벌이라는 권한을 가지고 리더가 보유한 가용한 자산을 보상과 처벌이라는 형태로 운용하는

것을 말한다.

거래적 리더십은 리더가 보다 많은 권한을 가지고 있고 리더에 대한 부하의 의존도가 높고 부하의 노력여하에 따라 성과가 결정되고 이에 대한 정확한 평가로 보상이 결정된다면 효과는 더 극대화 될 수 있다. Bass(1985)는 상황적 보상은 성과를 명확히 측정할 수 있는 경우라면 더 큰 효과를 거둘 수 있다고 보았다.

(2) 예외에 의한 관리(management by exception)

예외에 의한 관리는 리더가 설정해준 수준만큼 계획대로 임무가 완수되고 있다면 리더는 어떠한 개입도 하지 않지만 리더가 제시해 준 계획된 수준까지 부하들이 도달하기 힘들다고 판단될 때는 리더가 개입하게 되는 것을 말한다. 즉 계획된 수준달성에 실패하거나 이탈된 행동을 보일 때 리더가 개입하는 것으로 부하들의 이탈된 행동이나 부족한 면을 찾기 위한 활동을 말하는 것이다. 이 경우 리더는 이탈에 대한 경고와 처벌 등의 행동을 수반하게 된다. 최근의 연구에서는 예외에 의한 관리를 적극적인 예외에 의한 관리와 소극적인 예외에 의한 관리라는 2가지로 구분하고 있는데 적극적인 예외에 의한 관리는 부하가 사전에 이탈하기 전 사전 개입하여 시정조치를 강구하게 하는 것이며, 소극적인 예외에 의한 관리는 목표기준에서 명확히 이탈하였을 경우에 처벌 등을 시행하는 경우이다.

Bass(1985)는 이러한 경우 리더가 시행하는 구체적인 처벌은 벌금, 무급여, 정직, 지원중단, 해고 등이 있다고 하였다. 예외적 관리는 부하들의 성과가 목표에 미치지 못할 때 리더가 개입되게 되며 경고, 처벌 등과 같은 부정적인 요인이 적용된다. 따라서 상황적 보상과 비교하여 볼 때 부하에 대한 통솔방법이 부정적인 피드백에 의존해서 관리되므로 비효과적이라 할 수 있으며 역효과가 나타날 우려도 있는 것이다. 이에 대해 Bass(1985)는 비난의 대상이 부하 개인이 아닌 업무수행인 것이고 구체적인 잘못과 부하의 잘못에 대한 리더가 느낀 바를 언급해 주어야 하며 리더도 부하의 잘못을 정확히 진단할 능력이 있어야 한다고 주장하고 있다.

거래적 리더십의 지향점은 부하에게 성과에 따른 적절한 보상 등으로 동기를 유발시키는 반면 성과달성이 부족한 부하에게 제재를 가하는 방식을 채택함을 알 수 있다.

2) 변혁적 리더십(transformational leadership)

변혁적 리더십 이론은 Burns(1978)가 처음으로 제기한 이론이고 Bass(1985)는 이를 더욱 정제하고 확장시켰다. Bass(1985)는 변혁적 리더십이란 ‘리더가 부하의 현대적 자기 이해에 부응하는 대신에 부하들로 하여금 집단의 이익을 위해 자기 이해를 초월하고 결과에 대한 문제인식을 증가시켜 자기실현과 성장의 욕구를 증가시키는 방향으로 부하의 이해를 확장시키려고 노력하는 것이다.’ 라고 하였다.

변혁적 리더십 이론은 다른 모든 리더십 이론을 리더와 하급자간의 교환관계에 기초한 거래적 리더십에 치중해 있다고 비판하는 데서 출발하였고 이전의 전통적인 리더십을 거래적 리더십으로 범주화 시켜서 변혁적 리더십과 상대적인 개념에서 거래적 리더십을 비교하여 설명하였다(Yukl, 1994).

박기동(2002: 37-238)은 변혁적 리더십을 리더와 부하간의 관계에 있어서 리더는 부하에게 일방적인 목표제시와 지시 등을 통해서 복종관계를 요구하는 것이 아니라 보다 높은 수준의 동기를 유발시키는 고차원적인 리더십이라고 하였다. 즉 변혁적 리더십이란 기존의 전통적인 리더십의 모습이 부하들의 성과와 리더가 제공하는 보상이라는 교환적 관계에서 찾으려 했다면 이 새로운 형태의 리더십은 부하들에게 새로운 비전을 제시하고 부하들의 고차원적인 요구를 자극하여, 공식적으로 주어진 역할을 초월하는 기대이상의 성과를 가져오도록 동기화시킨다는 것이다.

Burns(1978)에 의해 제시되고 Bass(1985)에 의해 더욱 발전된 변혁적 리더십에 대해 Yukl(1998)은 다음과 같은 차이점이 있다고 하였다.

첫째, Burns는 변혁적 리더를 부하들의 긍정적인 도덕적 가치와 상위 수준의 욕

구를 강조하는 훌륭한 리더로만 국한시키지만, Bass는 변혁적 리더를 부하들의 동기를 자극하고 증대시키는 사람으로 규정하면서 생존·안전·경제적 욕구와 같은 하위수준의 욕구를 강조하는 리더까지도 변혁적 리더로 보았다.

둘째, Burns는 변혁적 리더십의 본질적인 측면으로 도덕적 리더십을 핵심요소로 보는 반면 Bass는 도덕적 선과 악에 관계없이 변화를 야기하는 리더십으로서 변혁적 리더십을 파악하였다.

Burns(1978)는 변혁적 리더십의 한 차원 높은 욕구는 자유·정의·평등·평화·인본주의 등과 같은 고등수준의 이상과 가치를 의미하며 변혁적 리더의 행동은 부하들에게 이러한 고등수준의 이상과 가치를 호소하여 그들의 의식을 높이려는 행동이라고 하였다.

Bass(1985)는 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 우월하다고 주장하였으며 변혁적 리더들은 부하들의 기본적인 가치관, 신념, 태도 등을 변화시켜 나가고 이러한 영향으로 부하들은 조직이 요구하는 수준이상의 성과를 달성하기 위한 동기가 유발된다는 것이다. Bass는 변혁적 리더십의 구성요소로서 카리스마(charisma), 개별적 배려(individualized consideration), 지적 자극(intellectual stimulation)의 3가지를 들고 있다.

<표 2-4> 변혁적 리더십 요인들

구 분	요 인	내 용
변혁적 리더십	카리스마	• 리더는 비전 제시로 부하들이 리더를 신뢰할 수 있는 가치관, 존경심, 자신감을 심어주고 고차원의 욕구를 활성화시켜 나갈 수 있어야 한다.
	개별적 배려	• 리더는 부하들이 개인적 성장이 가능하도록 개별적 관심을 보이고 능력에 적합한 임무를 부여하고 자율성을 부여해야 한다.
	지적 자극	• 리더는 부하들이 상황을 분석하고 해결하는데 기존의 관념을 극복하여 다양한 관점에서 창의력을 개발하도록 격려해야 한다.

출처: Bass, B. M, "From Transactional to Transactional Leadership: Learning to share The Vision," *Organizational Dynamics*, Vol. 18, Winter 1990, p.22.

변혁적 리더십에는 특정성과의 가치와 중요성, 그리고 성과를 달성할 수 있는 방법에 관한 부하의 지각수준을 상승시키고 부하들이 보다 큰 집단이나 조직을 위하여 자기의 이기심을 초월하도록 하며 개인의 욕구의 범위를 확장하거나 수준을 높이는 것 등과 같은 내용들이 포함되어 있다.

(1) 카리스마(charisma)

House(1977)의 이론을 Bass가 발전시킨 개념이며 변혁적 리더십의 가장 중요한 구성 요소이다. House는 카리스마적 리더십에 관한 이론에서 카리스마 리더들의 특징으로 고도의 자신감, 확고한 신념, 강한 권력욕 등을 들고 있다. 카리스마적인 리더는 부하를 설득하여 리더가 설정한 목표를 달성하려는 의지가 강하며 분명한 목적의식을 갖고 자신감 있게 행동함으로써 리더에 대한 존경과 동일시하려는 욕망을 부하들이 소유하게 만드는 리더라고 볼 수 있다.

Bass(1988)는 카리스마적 리더는 조직에 필요하고 중요한 것이 무엇인지 파악할 수 있는 재능과 사명감을 소유하고 부하들에게는 조직에 대한 충성심을 불어넣음으로써 부여된 직무에 열중하도록 만들어서 부하로부터 존경을 받는 사람이라고 정의하고 있다.

이러한 리더가 이끄는 조직의 구성원은 조직에 대한 신념이 있고 업무추진 간 어떤 장애물이 발생하더라도 리더가 해결해 줄 것으로 굳게 믿고 있다. 카리스마적 리더는 비전의 설명을 통하여 부하를 자극시키며 목표달성에 필요한 동기를 부여한다.

(2) 개별적 배려(individualized consideration)

부하의 욕구와 능력은 개인마다 천차만별일 수가 있다. 이러한 부하의 욕구와 능력 수준을 고려하여 부하들을 개별적으로 지도하고 배려함으로써 부하의 잠재력을

인정하고 개발시킨다. 부하의 능력이 최대한 발휘되고 효과적으로 활용되도록 부하 개인의 성향과 차이에 바탕을 두어 임무를 부여함으로써 부하가 부여받은 임무를 달성함에 따라 욕구를 만족시킬 수 있게 한다. 군 조직의 경우, 교육훈련 성과 달성도에 따라 수준을 고려한 훈련조 편성과 저조자에 대한 개별지도 등이 이러한 경우일 것이다.

Bryman(1992)에 따르면 개별적 배려란 부하의 욕구와 능력에 대하여 리더로서 개인적 관심을 보여주는 것과 부하를 믿고 신뢰하는 것이며 부하의 잠재력을 개발시키는 것이라 하였다.

Bass(1985)는 개별적인 배려의 행동은 부하가 수행한 임무에 대하여 인정과 칭찬을 충분히 하여 자신감을 견지하게 하고 부족한 부하에게는 개별적인 지도를 통하여 개인의 능력을 향상시키고 발전을 유도시키는 리더십 행동이라 하였다. 개별적 배려에 의해 성취감을 느끼며 자신감을 갖게 되고 이로 인해 동기부여의 계기가 되면 직무에 대한 만족으로 직무성과가 극대화 될 것이다.

(3) 지적 자극(intellectual stimulation)

Bass(1985)는 지적 자극이란 “해결하지 못한 문제를 다양한 방법으로 생각하게 하여 어려운 문제라고 생각하였던 내용에 대한 해결방법을 제시해 주는 등의 행동으로 부하들에게 문제 해결 방법을 인식시켜 문제는 반드시 해결할 수 있다고 신념을 갖게 하여 궁극적으로는 가치관을 변화시키려는 리더의 행동을 의미한다.” 고 하였다. 리더는 지적자극을 통하여 부하들이 그동안 가지고 있었던 고정관념에서 탈피하도록 유도해야 한다. 이처럼 리더는 부하들에게 그동안 생각하지 못했던 창의적인 아이디어, 문제에 접근하는 방법을 지도하여 새로운 도전의식을 느끼게 하며 문제해결에 대한 성취감을 느끼게 하는 것이다.

거래적 리더십과 변혁적 리더십의 특성을 비교하면 <표 2-5>와 같이 설명할 수 있다.

<표 2-5> 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 비교

구 분	거래적 리더십	변혁적 리더십
목 표	교환관계(리더와 부하 간)	변혁 또는 변화(부하의 신념, 욕구, 가치)
성 격	소극적(안정 지향)	적극적(변화 지향)
관심대상	단기적인 효율성과 타산	장기적인 효과와 가치 창조
동 기 부 여 전 략	부하들에게 즉각적이고 가시적인 보상 으로 동기부여(외재적 동기부여)	부하들에게 자아실현과 같은 높은 수준의 개인적 목표를 동경하도록 동기부여(내재 적 동기부여)
행동의 표 준	부하들은 규칙과 관례를 따르기를 선호	변화에 대한 새로운 도전을 하도록 부하들 을 격려함
적정한 환 경	<ul style="list-style-type: none"> • 업무성과를 조금씩 개선하려고 할 때 • 목적을 대체시키려 할 때 • 특정행위에 대해 저항을 감소시키려 할 때 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직합병을 주도하려 할 때 • 조직을 위해 신규부서를 만들려고 할 때 • 조직문화를 새로 창출해 내려 할 때

출처: 김준식. 「조직행동관리」, 서울: 대명사, 2004, p.256.

<표 2-5>에서 보듯이 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 목표, 성격 그리고 행동의 표준과 적정한 환경 등은 뚜렷이 구분된다. 그러나 중요한 것은 변혁적 리더십이 거래적 리더십과 구분은 되지만 상호배타적이지 아니라고 한 Bass의 말처럼 상황과 여건에 따라 탄력성 있게 두 가지의 리더십 유형을 적절히 구사하는 것이어야 할지 모르나 리더의 역할이며 능력이라 할 수 있는 것이다.

4. 군 리더십의 특징

1) 군 리더십 용어의 변천

사회의 일반적인 조직에서 사용되고 있는 리더십이라는 용어를 육군에서는 통상적으로 ‘지휘통솔’이라는 용어로 사용하고 있는 반면 국방부와 해·공군의 경우는 리더십이라는 용어를 사용하고 있는 실정으로 용어의 통일은 아직 이루어지지

않았다. 그러나 군에서 사용하는 리더십과 지휘통솔은 현재까지 군내에서 논의되고 연구된 결과 등을 고려한다면 동일한 개념으로 보아도 무방하다.

본 연구는 육군을 중심으로 연구하였으므로 인용한 내용 중 리더십 관련 용어는 가급적 원문에 수록된 용어를 사용했음을 미리 밝혀두기로 한다. 먼저 사전적인 의미에서의 지휘와 통솔에 대하여 살펴본다면 이희승(1989)은 지휘(指揮)는 ‘지시해 일을 하도록 시킴.’으로 통솔(統率)은 ‘온통 몰아서 거느림’이라고 정의하고 있다.

군에서 발간되는 교범 등에서는 군 조직의 특성을 고려하여 ‘지휘’와 ‘통솔’을 다음과 같이 정의하고 있다. 지휘(指揮, command)란 ‘지휘권에 입각하여 부대를 이끌어 가는 일체의 행위로서 임무완수를 위하여 부대활동을 계획, 지시, 협조하는 기능’으로 보고 있다.

여기서 말하는 지휘권이란 지휘통솔자가 계급과 직책에 의해서 예하부대에 합법적으로 행사하는 권한을 말하는 것이다. 넓은 의미에서의 지휘는 부여된 임무를 수행할 때 무엇을, 어떻게 수행할 것인가를 결정하는 결심수립, 가용한 자원을 효율적으로 사용하기 위한 관리, 부하의 능력을 최대한으로 발휘하게 하는 통솔을 포함하는 것이다.

통솔(統率)이란 ‘개인의 인격 또는 능력에 의해 구성원에게 직·간접적으로 영향력을 미쳐 자발적이며, 적극적으로 임무를 완수하게 하는 과정’으로 말하고 있다.

즉, 통솔은 지휘통솔자가 술선수범 등의 행동을 통하여 부하에게 믿음과 감동을 주어 동기를 유발시킴으로써 부하들이 스스로 따라오게 만드는 것이라는 것이다.

육군에서는 지휘와 통솔을 전술한 바와 같이 분리하여 그 개념과 정의를 설명하기도 하지만 통상적으로는 하나의 복합된 단어인 ‘지휘통솔’로 표현하고 있다. 그 이유는 야전군 각급제대 지휘관은 모두 그 부대의 지휘관임과 동시에 리더가 되기 때문이다. 육군에서의 지휘관이라 함은 직책과 계급을 가지고 주어진 권한과 권위로써 보병중대, 포병중대 등 중대 및 그 이상의 상급부대를 지휘 통솔하는 장교의

직명을 의미한다.

지휘관은 부대의 핵심이자 전투수행의 주체로서, 전투력의 근원과 결정체이며, 상대하는 적을 패배로 이끄는 원동력 이라고 한다. 즉 지휘관은 전장의 불확실성을 극복하고 전장에서 발생하는 마찰을 극복하여 장병들에게 어떠한 적에 대해서도 승리하겠다는 필승의 의지를 주입시키는 핵심적인 요소인 것이다. 특히 하위체대일 수록 지휘관 한사람에 대한 의존도가 높아 지휘관의 판단과 결심이 전투의 승패에 결정적인 영향을 미치는 경우가 많다. 따라서 어떠한 상황 속에서도 필승의 신념과 전투의지를 견지하여 난관을 극복하고, 자발적이고 주도적으로 임무를 완수해야 하는 것이 지휘관인 것이며 이러한 지휘관에 의해 발휘되는 지휘통솔은 그 자체가 중요한 무형전력의 한 요소가 되기도 하는 것이다. 때문에 지휘관의 지휘통솔은 전투력의 중요한 요소로 인정되어 창군이후 현재까지 중요하게 논의되고 있는 것이다.

육군에서도 이러한 지휘통솔의 중요성을 인식하여 오래전부터 교범을 발간하였고 또한 오랜 기간을 거치면서 시대적인 상황에 부합되게 교범의 개정을 거듭하여 왔다.

육군의 지휘통솔 교범의 변천을 살펴보면 최초발간 이후 총 6번의 개정을 거쳤다. 그 명칭의 변경을 보면 최초발간을 한 1961년에는 ‘군 통솔력’ 이었고 2차 개정인 1977년부터는 ‘통솔법’ 이라고 하였다. ‘지휘통솔’ 이란 명칭으로 사용한 것은 4차 개정을 한 1990년부터 6차 개정을 한 2004년 현재까지이다. 명칭의 변경에서 보듯이 초기에는 통솔이라는 용어만을 사용했으나 1990년 이후부터는 지휘통솔이라는 복합된 용어를 사용하고 있다. 이것은 지휘관으로서의 임무완수를 위한 지휘권 행사와 부하의 마음을 움직여 자발적인 행동으로 임무완수를 유도해야 하는 통솔자로서의 역할을 동시에 강조한 것으로 풀이할 수 있다.

본 연구에서 논하고자 하는 리더십은 논제에서 밝혔듯이 ‘군대’ 라는 특수한 집단에 대한 것이다. 이러한 점을 고려하여 그 동안 6차 개정을 거듭하면서 육군의

교범에서 나타난 리더십의 정의를 알아보면 다음과 같다.

<표 2-6> 지휘통솔(指揮統率) 정의의 변천

발간연도	정 의
1961	• 군통솔이란 임무를 완수하는데 있어 자발적인 복종·신뢰·존경 및 충성된 협조를 얻을 수 있는 방법. 부하를 움직여 지도하는 기술
1977	• 군통솔이란 부대 임무완수를 위하여 자발적인 충성심·존경심·신뢰심·복종심 및 협동심을 갖도록 그들을 감화시켜 이끌어 가는 기술
1981	• 군통솔이란 지휘관이 효율적인 부대 임무완수를 위하여 부하들로 하여금 자발적으로 전력(全力)을 발휘하도록, 감화·심복시키는 일체의 활동과 기술 • 지휘통솔이란 주어진 책임과 권한을 바탕으로 통솔의 특징과 원칙에 따라 부하를 지도함으로써 충실하고, 적극적으로 임무를 수행케 하고 그 능력을 최고도로 발휘할 수 있도록 감화시키는 기술
1990	• 지휘통솔이란 주어진 책임과 권한을 바탕으로 통솔의 원칙에 따라 부하를 지도함으로써 충실하고 적극적으로 임무를 수행하게 하고 그 능력을 최고도로 발휘할 수 있도록 감화시키는 기술
1993	• 지휘통솔이란 부대의 목표를 보다 효율적으로 달성하기 위하여 부하를 감화시켜 모든 노력을 부대목표에 집중시키는 기술
1997	• 지휘통솔이란 부여된 책임과 권한을 바탕으로 목표를 보다 효과적으로 달성하기 위하여 예하부대 및 부하에게 목적 및 방향제시, 동기부여를 통하여 모든 노력을 부대목표에 집중시키는 활동 및 과정
2004	• 지휘통솔이란 지휘통솔자가 자기에게 부여된 권한과 책임을 바탕으로 부대발전 및 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 구성원에게 목적 및 방향 제시, 동기부여를 통한 영향력을 행사하여 구성원의 모든 노력을 부대 목표에 집중시키는 활동 및 과정

출처: 국방부. 「한국군 리더십 진단과 강화 방안」, 2004, pp.47-48.

<표 2-6>에서 제시된 바와 같이 교범이 발간된 초창기부터 1980년대까지는 부하의 자발성을 유도하여 목표를 달성하는 과정이라고 하였으며 1990년대 이후에 발간된 교범은 지휘관의 책임과 권한을 강조하면서 목적 및 방향제시 등의 동기부여를 강조하고 있다. 그러나 교범의 잦은 개정에도 불구하고 용어사용에 대한 약간의 차이는 있으나 지휘통솔이란 ‘조직의 목표달성을 위하여 부하의 마음을 움직여 모든 노력을 목표에 집중시키는 지휘관의 행동과 능력’이라고 함축하여 표현하고 있다. 이와 같은 지휘통솔에 대한 정의와 리더십의 이론적 고찰에서 알아본 리더십

의 정의가 거의 유사한 내용을 포함하고 있음을 알 수 있다. 그것은 군 조직이나 사회의 어느 조직을 막론하고 그 구성원을 이끄는 리더의 역할과 행동은 크게 다를 바 없다는 것을 의미하는 것으로 받아들일 수 있다.

2) 군 리더십의 본질

군(軍) 리더십의 본질은 군조직의 리더가 최종목표에 도달하기 위해 간직해야 할 구체적인 실천덕목이자 행동규범으로도 볼 수 있다. 또한 지휘통솔 본질의 내용이 함축하고 있는 의미를 리더십 연구와 관련하여 생각한다면 리더십을 연구해야 할 방향과 이유를 제시하는 것으로 이해하는 것이 타당하다. 군대는 외견상으로는 계급과 직책에 의한 엄격한 위계질서가 유지되고 있어 상급자의 지시에 따라 일사분란하게 행동하면서 부여된 임무수행을 위하여 모든 구성원이 최선을 다할 것으로 생각하는 것이 보편적인 정서이다. 그러나 구성원을 감화시키지 못한 계급과 직책에만 의존한 일방적 지시는 오히려 부대의 사기와 단결력을 저해시킴은 물론 임무완수에도 막대한 지장을 초래하여 조직의 전력까지도 약화시킬 우려가 있는 것이다. 따라서 군 조직에서의 리더는 부하들로 하여금 평시에는 지휘관을 핵심으로 높은 사기와 단결력을 유지하고 전시에는 생명까지도 내던지게 할 수 있는 탁월한 리더십 발휘가 요구되는 것이며 이런 까닭에 리더십의 본질을 명찰한 리더십 발휘가 요구되는 것이다.

군에서 요구하는 리더십의 본질은 리더십 발휘를 통하여 얻어지는 최종목표의 상태와 그에 도달하기 위한 방법이며 그 내용은 다음과 같다(육군본부, 2004).

첫째, 최종목표는 임무완수와 조직능률의 극대화이다.

지휘통솔의 최종목표는 부하의 행동을 조정·통제하여 그들의 능력을 최고도로 발휘하게 함으로써 임무를 완수하는 것과 조직의 능률을 극대화하는 것이다. 따라서 지휘통솔자는 목표를 달성하기 위해 가능한 모든 역량을 집중하여 최고의 효과

를 달성하도록 노력해야 한다는 것이다.

둘째, 인간의 동기를 자극하는 기술이다.

‘부하를 지휘통솔 한다’는 것은 눈에 보이는 부하의 행동을 조정·통제하는 것처럼 보이지만, 사실은 지휘통솔자가 부하의 욕구를 충족시켜줌으로써 부하 스스로 지휘통솔자의 영향을 받으려는 마음이 우러나오도록 하는 심리적인 과정이다. 지휘통솔자가 아무리 뛰어난 능력을 소유하고 있어도 지휘통솔의 대상인 부하의 심리와 실상을 정확히 파악하지 못하고는 효과적인 지휘통솔이 곤란하다. 따라서 지휘통솔자는 부하를 통솔함에 있어 먼저 인간의 다양한 욕구를 이해하여 동기를 유발시키는 것이 중요하다는 것이다.

셋째, 술선수범하는 실천적 행동을 통해 이루어진다.

지휘통솔은 본질적으로 정적(靜的)인 것이라기보다는 동적(動的)인 것으로서 행동에 의해 그 실효성이 보장된다. 훌륭한 지휘통솔은 술선수범하는 실천적 행동을 통해 그 진가가 발휘되고 부하에게 효과적인 영향력을 미칠 수 있다. 따라서 지휘통솔자의 외모나 태도, 행동은 부하에게 모범적이어야 하며, 위험한 곳에서는 항상 앞장서서 진두지휘를 해야 한다는 것이다.

넷째, 상황에 따라 융통성 있는 대처가 필요하다.

지휘통솔은 다양한 요소들이 끊임없이 변화하는 상황 속에서 수행된다. 상황변화에 따라 지휘통솔자는 부여된 임무, 자신의 특성, 그리고 부하의 능력 및 여건 등을 고려하여 융통성 있게 대처해야 한다. 따라서 효과적으로 지휘통솔을 하기 위해서는 강직과 유연, 솔직과 기지, 엄격한 관용, 상과 벌 등을 적절히 조화시켜 상황에 맞는 지휘통솔기법을 적용해야 하는 대응이 필요하다.

성공적인 리더십을 발휘하기 위해서는 부하의 심리적인 만족을 충족시키는 인간 존중의 리더십이 우선되어야 하는 것이다. 권한에 의존한 일방적인 지시위주의 지휘는 자유분방한 사고를 소유한 신세대 장병에게는 한계가 발생한다는 것이 일선 지휘관들의 공통된 의견이다. 따라서 술선수범의 행동으로 지휘하는 것은 물론이고

원칙을 준수하면서도 이론적 배경에서 언급한 Bass(1985)의 말처럼 상황과 여건을 고려한 탄력적이고 융통성 있는 대처가 필요하다는 것이다.

3) 군 리더가 갖추어야 할 품성 및 덕성

품성과 덕성이란 사람됨 바탕과 성질로 어질고 후한 사람의 됨됨이다. 품성과 덕성은 지휘통솔자로 하여금 무엇이 옳은가를 알게 하는 요소로서 지휘통솔자의 행동에 크게 영향을 미치는 요소로 볼 수 있다.

지휘관의 행동에 크게 영향을 미치는 품성 및 덕성은 결국 지휘관의 자질조건인 것이다. 따라서 지휘관에게 반드시 필요한 자질로 선정하고 있는 품성 및 덕성의 구체적인 내용부터 살펴보고자 한다. 동서양을 막론하고 성공적인 지휘관의 요건에 대해 주장한 내용은 무수히 많다. 그중에서 대표적인 사례를 살펴보면 나폴레옹은 선견력과 용기를 들었으며, 일본군은 통수강령에서 포용력, 의지, 식견, 통찰력 등이라고 하였다. 또한 육도삼략에서는 勇·智·仁·信·忠을 장수의 자질로 들고 있다. 위에서 제시한 바와 같이 지휘관의 품성 및 덕성은 열거하기에 따라 수없이 많이 제시할 수도 있을 것이나 그간의 연구결과 등을 바탕으로 지휘통솔 교범에서 제시하고 있는 부하애(部下愛), 신뢰(信賴), 공정성 및 솔직함, 비이기성(非利己性) 등에 대하여 알아보려고 한다.

육군에서 선정하고 있는 지휘관의 품성 및 덕성에 대한 각국의 군사관련 서적과 명장들의 주장 및 행동사례를 소개하면 <표 2-7>과 같다.

<표 2-7> 지휘관의 품성 및 덕성에 관한 주장

구 분	내 용
부하애	<ul style="list-style-type: none"> • 병사들이 자리에 앉기 전에 장수는 앉지 말라. 병사들이 식사하기 전에 식사를 하지 말라. 샘이 다 되기 전에 목마르다 하지 말라. 막사가 다 되기 전에 목마르다고 하지 말라. 「육도삼략(六韜三略)」 • 자신을 돌보기 전에 부하들을 먼저 돌봐야 한다는 것은 지휘관의 영원하고도 우선적인 책임이다. 「마살 장군」 • 교전 후 지휘관이 가장 먼저 생각하고 행동하여야 할 것은 그 병사들에 대한 복지문제다. 그 자신의 안락과 휴식은 가장 나중의 문제다. 「마운셀 장군」 • 병사 한 명이 종기가 나서 괴로워하자 오기 장군이 그 종기(腫氣)의 고름을 입으로 빨아 빼어 내 준 사례. 「사기」
신뢰감	<ul style="list-style-type: none"> • 부하 장병들을 잘 먹이고 또한 돌보아 주는 지휘관, 그리고 부하들을 전투에 투입하여 승리하는 장군은 자연적으로 부하들의 신뢰감을 얻게 된다. 「와벨 장군」 • 군 지휘통솔은 근본적으로 인간문제이다. 지휘관과 부하 장병과의 사이에는 상호 신뢰와 동정이 없으면 결코 좋은 성과를 얻을 수 없다. 따라서 지휘관이 전선의 병사에게 자주 그 자태를 보이지 않으면 어떤 성과도 오르지 않는다. 「몽고메리 원수」
공정성 / 솔직성	<ul style="list-style-type: none"> • 지휘관은 사물을 처리하는 사람이며 모든 일을 주재한다. 그러므로 어느 한 사람에게 치우치는 일이 있어서는 안된다. 장수된 자는 한 사람에 치우치는 일이 없고 공평무사하기 때문에 무슨 일이 일어나든지 그것을 제어할 수 있고 모든 일에 대하여 명령을 내릴 수 있는 것이다. 「위료자(尉繚子)」 • 이상적인 지휘관은 어린애처럼 솔직하며, 편벽(偏僻)되지 않고 계산적인 제스처나, 남에게 인상을 주려는 허식적인 욕구를 싫어하는 사람이다. 「마살장군」
비이기성	<ul style="list-style-type: none"> • 사심이 없다는 것은 개인적인 이익과 노력확장 등을 털끝만큼도 생각하지 않고 자기가 맡은 임무에 전적으로 헌신하는 것을 의미한다. 「몽고메리원수」 • 장수는 일단 출정명령을 받게 되면 집안일은 잊어버리고, 군사를 거느리고 야영하게 되면 그 부모를 잊으며, 복채를 잡고 북을 쳐서, 진군할 때는 자기 자신을 잊는 법이다. 「위료자(尉繚子)」 • 재물을 탐내면 간신을 물리치지 못하고 자기의 이익을 돌보면 사졸이 문란해진다. 「육도삼략(六韜三略)」

출처: 육군본부. 「지휘통솔 그 실체와 본질」, 2003, pp.193-207.

<표 2-7>에서 정리된 각국의 명장과 군사관련 서적 등에서 지휘관의 품성 및 덕성을 강조한 내용은 다음과 같다. 부하애는 지휘관 자신을 초월한 부하에 대한 무한한 사랑을 나타내는 것이며 신뢰감은 부하의 복지를 우선적으로 생각하는 지휘관을 말한다. 공정성 및 솔직함이란 한쪽에 치우치지 않는 공평무사함이고 비이기성은 철저한 자기절제를 요체로 한다고 하였다.

지휘통솔 교범(2004)에서 제시하고 있는 지휘통솔자가 갖추어야 할 품성 및 덕성도 위와 유사한 내용을 포함하고 있으며 그 내용은 다음과 같다.

첫째, 부하애(部下愛)라는 것은 지휘통솔자가 아버지 같은 마음으로 부하와 동고동락하면 부하와 지휘통솔자는 두 사람이면서도 한 사람처럼 생각하고 행동하게 되며 부하들이 지휘통솔자로부터 진정한 사랑을 느끼게 되고 상하간의 관계는 정(情)으로 맺어져 유사시 지휘통솔자를 위하여 목숨을 바쳐 최선을 다하게 되는 근원이 된다는 것이다.

둘째, 신뢰(信賴)란 상대방의 품성이나 능력, 진실성 등을 확실히 믿고 의지하는 것이며 신뢰는 인간 상호 관계상의 믿음으로 부하와 지휘통솔자간의 간격을 연결해 주는 역할을 한다는 것이다. 부하들은 자기가 신뢰하고 있는 지휘통솔자를 보기만 하여도 즐겁고 만족스러운 것이며 지휘통솔자가 나타나기만 하여도 사기가 오르고 전투의욕이 왕성해지는 이유가 된다는 것이다. 또한 어떠한 곤궁에 처하더라도 그 지휘통솔자가 있는 한 어떤 방법으로든 난국을 타개할 수 있으리라고 믿음으로써 전의의 상실이나 의지의 약화를 가져오지 않는다는 것이다.

부하들의 신뢰는 인간적인 접촉을 통하여 얻어지는 것으로 지휘통솔자가 부하들과 자주 접촉하면서 진정한 부하애를 바탕으로 솔선수범을 실천할 때 얻어질 수 있다고 하였다.

셋째, 공정성 및 솔직함이란 지휘통솔자는 어떤 개인적인 욕심이나 정(情)에 이끌려 부하들을 불공평하게 대해서는 결코 안 되는 것이다. 공정성을 구비하지 못한 지휘통솔자는 부하들로부터 신뢰를 잃게 되어 부대의 단결을 저해하고 효율적인 지휘통솔력 발휘를 곤란케 되는 것이다.

솔직함이란 거짓이나 숨김이 없이 바르고 곧음을 의미하는 것으로 지휘통솔자는 솔직함을 지녀야만 부하들이 믿고 따르며 신뢰하게 된다는 것이다.

넷째, 비기이성(非利己性)이란 지휘통솔자와 마찬가지로 부하들 역시 국가에 봉사하기 위하여 복무하므로 지휘통솔자는 자기 개인 이익을 위해 부하들을 이용해

서는 안 된다는 것이다.

따뜻한 부하애와 솔직함으로 부하들로부터 신뢰를 얻는 것은 성공적인 지휘통솔자의 첫 걸음이며, 이 기초를 굳건하게 해 주는 것은 무엇보다도 지휘통솔자가 사사로움에 구애받지 않고 공익을 위하여 봉사하는 비이기성이다.

사심이 없다는 것은 개인적인 이익을 생각하지 않고 자기가 맡은 임무에 헌신하는 것을 의미하는 것이다.

지금까지 살펴본 바와 같이 지휘관의 품성 및 덕성은 결국 부대의 사기, 군기, 단결에 많은 영향을 미치는 것임을 알 수 있다. 특히 지휘통솔자의 품성 중 다른 무엇보다 중요시되어야 할 특성을 솔직함이라고 강조하고 있다. 지휘통솔자가 부하로부터 솔직해야만 신뢰를 받는다고 보고 있는 것이다. 이것은 솔직함과 신뢰를 구분은 했으나 연속된 과정으로 보고 있는 것이다. 또한 신뢰에 대한 결과로 나타나는 현상을 지휘통솔자에 대한 부하들의 희생으로 보고 있다. 결론적으로 지휘관의 올바른 품성 및 덕성은 부하들의 자발적인 임무완수를 보장한다는 것이다.

이러한 점을 고려해 볼 때 군의 존재의의와 목적이 전승을 위한 것이니 만큼 지휘관의 올바른 품성 및 덕성 함양은 무형전력의 극대화를 위해서도 필수적인 요소라 할 수 있을 것이다. 따라서 지휘관의 품성 및 덕성이 리더십에 미치는 영향을 분석해 보는 것은 시사하는 바가 크리라 생각된다.

제2절 군대조직과 무형전력

1. 군대조직

1) 조직상의 특징

군대의 모든 조직 활동을 영토를 수호하고 국가와 국민의 안전을 보장하기 위한 모든 전투와 전쟁에서의 승리라는 국가보위 최후의 보루로서의 역할수행에 그 숭고한 목표를 두고 있다. 그러므로 군대조직은 구조상으로 사회조직과 공통되는 점도 있지만, 여러 가지 면에서 전시에 대비한 다른 특성들을 지니고 있게 되는 것이다. 조직 구조상의 일반적인 특성에 대하여 지휘통솔(2004)에서는 ‘임무완수의 절대성, 상하서열의 위계조직, 조직의 집단성, 조직의 강제성과 규범적 성격’을 들고 있으며 한국군 리더십 진단과 강화방안(2004)에서는 ‘조직목적의 절대성, 권위적 위계조직, 조직의 집단성, 조직의 강제성과 규범적 성격, 조직 기능의 자족성’ 등을 들고 있다. 그 주요내용을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 군대 조직의 모든 활동은 국가를 방위하는 확고부동한 목적에 집중되어 있다. 국가방위의 임무달성이 실패했을 때는 바로 국가와 민족의 멸망으로 이어지기 때문에 군의 임무완수는 절대적이다. 따라서 군의 임무완수를 위해서는 상당한 정도의 강제적 권한이 행사되며, 조직의 구성원들은 그것을 당연히 수용해야 한다. 그러므로 군은 어느 조직보다도 충성·용기·책임 등의 가치와 규범의 중요성이 강조되고 내부적으로 단결되고 높은 결속력을 갖도록 요구되는 것이며 이것을 조직목적의 절대성이라고 하는 것이다.

둘째, 군대조직은 강력하고도 철저한 상하서열의 위계질서에 의한 명령체계조직

이다. 직책과 계급에 따른 권한과 책임이 부여되고, 조직 내의 직무역할이 명확하다. 또한 하급자는 상관에게 법과 규범에 의해 복종해야 하며, 동일 계급일지라도 직책과 진급일자에 따라 서열이 존재하는 특성이 있다.

셋째, 군 조직의 구성원들은 조직적 일체감을 공유하며, 그들 스스로 일반사회 사람들과는 다른 한 집단으로 인식하게 된다. 이러한 집단의식은 내무생활과 교육 훈련 및 일상적인 활동 등을 통한 유대관계에서 이루어진다. 따라서 군 조직은 다른 집단에 비하여 새로 충원된 구성원들을 결속시키고 강력한 통합과 공동의식을 발휘하게 하는 통제기능을 갖추고 있다. 군 조직의 집단성은 공동체 의식과 단결력을 조성시키는데 중점을 두며, 경우에 따라서는 개인의 욕구나 활동을 제한하는 특성을 갖고 있는 것이다.

넷째, 사회조직은 승복(承服)유형에 따라 강제적(強制的) 조직·공리적(公利的) 조직·규범적(規範的) 조직으로 나눌 수 있다. 강제적 조직은 강제적인 힘에 의해 승복하는 형태의 조직이며, 공리적 조직은 참여자들이 경제적 이익을 추구하려는 타산적인 이유에 따라 승복하는 조직이고, 규범적 조직은 존경이나 명예, 인정 등의 규범적 가치에 의하여 참여하고 승복하는 조직을 말한다. 이와 같은 조직의 유형을 볼 때 군대 조직의 목표와 가치는 규범적 성격을 가지고 있지만, 임무완수의 절대성에 있어서는 강제적 성격을 갖고 있다.

이러한 복합적 성격을 지닌 군대조직은 주어진 임무를 완수하기 위해서 부하들이 어떠한 이유로 승복하든 간에 궁극적으로는 규범적 조직의 성격으로 전환되도록 지도하여야 하는 것이다.

다섯째, 군대조직은 상당한 정도의 자족성을 갖는다. 군대는 임무수행을 위하여 어느 정도 독립적 기능으로 수행될 수 있도록 조직되어 있다. 예를 들면 자체 정책 결정기관, 수송 및 병참 등의 전투근무지원 시설, 위법자를 처리하는 사법기관, 환자를 처리하는 의무기관 등을 갖고 있다. 군대조직을 구성하는 인적자원은 징집제를 채택하고 있는 우리나라의 특성상 매우 이질성(異質性)이 높다. 즉, 개인의 학

력·성격·연령·종교·사회적 지위와 경제적 수준·생활습성과 가정교육 등에서 서로 다른 배경을 가진 이질적인 인격체들로 구성된 조직이다.

그러나 군대는 개인적인 욕구(欲求)보다는 조직의 요구(要求)가 우선하므로 명령과 통제가 일반사회보다 강하다. 따라서 군의 구성원은 상·하 관계가 연령, 학력 등과는 무관하게 계급과 직책에 의해 부하는 상관의 명령에 복종하여야 하며, 상관은 부하에 대하여 술선수범과 희생정신을 발휘해야 한다.

이와 같은 군대조직의 특수성과 사회조직의 특수성을 비교해 보면 다음과 같다.

<표 2-8> 군대조직과 사회조직의 비교

구 분		군 대 조 직	사 회 조 직
집 단 성	<ul style="list-style-type: none"> · 자율성 · 상징성 · 응집성 · 의식성 · 행동성 · 수행성 	<ul style="list-style-type: none"> · 국가이념추구 · 희생 · 조직지향성 · 전우애 · 통일주의 · 지속성 	<ul style="list-style-type: none"> · 조직이념추구 · 이익 · 개인지향성 · 자기애 · 자유주의 · 상황성
구 조 성	<ul style="list-style-type: none"> · 체계성 · 조직성 · 의사소통성 · 존재의식성 · 상대성 	<ul style="list-style-type: none"> · 절대 위계질서 · 지휘관 중심 · 수직적 단일주의 · 전형주의 · 동질성 	<ul style="list-style-type: none"> · 상대적 위계질서 · 구성원 중심 · 수평적 단일주의 · 다원주의 · 이질성
원 리 성	<ul style="list-style-type: none"> · 지도성 · 통제성 · 능률성 · 통일성 · 신속성 · 동원성 · 비밀성 · 의사결정 	<ul style="list-style-type: none"> · 지배성 · 규율성 · 협동성 · 원진주의 · 위계적 · 강제적 · 폐쇄적 · 지휘관 결심임명 	<ul style="list-style-type: none"> · 참여적 · 자율성 · 분업적 · 개별주의 · 동시적 · 자발적 · 개방적 · 다수원칙 선거제

출처: 오점록. 「한국군 리더십」, 서울: 박영사, 1993. p.280.

<표 2-8>에서 나타난 군대조직과 사회조직의 차이점은 앞에서 살펴본 바와 같이 국가와 민족을 보위하기 위한 군대의 특수성이 전제되어 나타난 현상으로 볼 수 있다. 이러한 조직 구조상의 특성은 구성원들로 하여금 조직의 임무완수를 위한

개인의 역할을 강요하게 되며 이것은 국가에 대한 개인의 노력과 헌신을 의미하는 것이다. 또한 전시상황에서는 개인의 희생을 강요함을 의미하는 것이다. 이러한 특성은 조직의 욕구와 개인의 욕구가 상충되는 현상으로 나타나기도 하는 것이다.

2) 전장상황의 특성

군대환경은 평시의 경우에도 일반사회 환경과는 구성원의 특수성, 조직이 추구하는 목표의 특수성 등으로 인하여 많은 차이가 있음을 살펴보았다. 특히 전장상황은 생사의 기로에서 전투행동을 강요받기 때문에 더 많은 특수성이 존재하게 된다. 전투사례를 분석해 볼 때 전투에서 승리한 지휘관은 전장상황의 특수성을 명확하게 명찰하여 그것을 극복한 결과였음을 알 수 있다. 생사의 위협에 노출된 전장의 특수한 상황을 슬기롭게 극복하고 전승을 쟁취하기 위해서는 전장상황의 특성은 물론이고 전투원인 인간의 심리까지도 파악해야 하는 것이다. 이렇게 함으로써 전장상황의 특수성을 극복함은 물론 전투원을 지휘관이 의도한 방향으로 이끌 수 있는 것이다. 지휘관의 리더십을 전시에 적합한 유형과 평시에 적합한 유형으로 단정하여 말하기는 어려울 것이다. 그렇지만 지휘관의 리더십 중에는 전장상황의 특수성에 상대적으로 더 적합한 유형을 도출해 보는 것은 나름대로의 큰 의미가 있다고 볼 수 있다. 전장상황의 특성을 언급하고자 하는 것은 이와 같이 전장상황에 적합한 지휘관의 리더십을 분석해 보고자 하는데 있으므로 전장상황의 특수성을 과거의 전투사례와 그로부터 연구된 연구결과 등을 바탕으로 논의하고자 한다. 전장상황의 특성에 대하여 지휘통솔 교범(2004)에서는 ‘불확실의 영역, 위협의 영역, 마찰의 영역, 피로와 고통의 영역’ 이라고 하고 있으며 지휘통솔 그 실제와 본질(2003)과 전승을 위한 심리지도(1978)에서도 동일한 내용을 담고 있다. 그 내용을 살펴보면 다음과 같다.

첫째는 불확실의 연속이다. 군인은 전장에 첫발을 들여놓는 순간부터 모든 상황

이 불확실한 가운데 신경을 곤두세우게 된다. 전장의 지형과 기후, 적의 의도와 능력, 아군의 목표와 배치, 그리고 정확한 능력이 완전히 파악되지 않은 상황에서 단편적인 정보에 의존하게 되며, 변화되는 상황도 신속히 파악하기 곤란한 것이다.

전투에 있어서 가장 중요한 요소 중의 하나는 시간이다. 시기를 놓친 결심, 그것은 곧 패배를 의미하기 때문에 지휘관은 불확실성이라는 근본적인 속성을 이해하고, 불확실한 가운데에서도 현명한 결단이 적시에 이루어질 수 있도록 평소 정확한 상황판단과 조치를 위한 훈련을 철저히 해야 하는 것이다.

그러므로 클라우제비츠는 “전투 중에 지휘관이 취하는 행동의 근거는 그 3/4이 불확실의 안개에 잠겨 있다. 전투는 본질을 찾기 위해서 날카로운 지성이 요구되는 영역이다.” 라고 말했으며, 손자가 “知彼知己면 百戰不殆” 라고 한 것도 전장의 환경이 얼마나 불확실하며 확실한 것을 파악하는 것이 얼마나 중요한가를 말해주고 있는 것이다.

둘째는 위협의 영역이다. 전투는 적의 궤멸(潰滅)을 그 궁극의 목표로 삼고 있기 때문에 그 자체에 철저한 파괴의 속성을 지니고 있다. 단순한 무기가 사용되던 고대 전투로부터 가공할 무기가 사용되는 현대전투에 이르기까지 전장은 수많은 인간의 살육장으로서의 모습을 변함없이 보여 온 것이 전장이다.

역사상 성공적인 지휘관은 전투 중 적의 공격이나 포탄으로부터 신변이 위협을 당하는 결전장에서 전투를 지휘하였다. 병사들과 위협을 같이 나눔으로써 그들의 사기를 높이는 지휘관의 자세가 절대적으로 필요하다. 지휘관이 자신의 안전만을 생각하고 위협을 회피한다면 부하들로부터 신뢰를 잃게 되기 때문이다.

셋째는 마찰의 영역이다. 전장에도 미처 예기하지 못한 수많은 마찰이 따르므로 아군의 일방적인 계획추진은 방해를 받거나 불가능해진다. 그러므로 일찍이 클라우제비츠는 “전쟁에서는 종이 위에서 판단할 수 없는 수많은 하찮은 환경들의 영향으로 모든 것이 지연되며, 최초의 목표와는 거리가 먼 곳으로 유도된다.” 고 말한 바 있다.

마찰의 요인 중 인간적 요인으로는 각급 지휘관간에 일어나는 심리적 갈등, 이견, 명령지시에 대한 오해, 그리고 장병들의 욕구와 지휘관의 목표와의 갈등 등이 인간적 마찰의 주요인이므로 지휘관은 평시부터 부하에 대한 깊은 이해와 상호신뢰를 쌓음으로써 마찰을 최소화해야 하는 것이다.

넷째는 피로와 고통의 영역이다. 전장이 지휘관과 병사들에게 강요하는 육체적 피로와 고통은 그들이 갖고 있는 인간으로서의 육체적 능력의 한계를 넘어서게 된다. 이 피로와 고통의 영역 속에서 아무리 강한 육체와 정신을 가진 자라도 시련으로서의 혹독한 육체적, 정신적 고통을 피하기 힘들며 따라서 전투가 부과하는 이러한 시련의 요소를 극복할 수 있는 심신의 단련은 전장에 임하는 지휘관과 병사들이 군인으로서 갖추어야 할 필수조건이 되는 것이다.

전장에서는 여러 가지 요인이 복합되어 인간의 육체적, 정신적 소모를 강요하게 된다. 실제전투행위는 말할 것도 없지만, 그 전후에 실시되는 행군과 경계, 그리고 식량과 물자의 불충분 등은 인간의 체력과 정신력을 고갈시키기에 충분한 것이다.

2. 무형 전력

1) 개념

전력이란 용어에 대한 정의를 군사용어해설사전인 용병술어연구(1999)에서는 전쟁을 수행 할 목적과 기능을 갖는 조직적인 무력 또는 군사력으로 정의하고 있다. 또한 전력은 광의로는 전쟁잠재력 개념의 국가전쟁 수행능력의 일체를 의미하는바 정치·경제·산업·과학기술·사회 심리적 요소까지도 포함하는 국가총력 전력개념이고 협의로는 무력전력 즉 군비 또는 군수를 의미한다고 부연 설명하였다.

김광석(1993: 45)은 일본의 국방관계용어집 및 방위학편 군사용어사전(1980)에서 'Fighting power Strength'로 표현되는 전력은 군대가 갖는 직접적인 전투력을 뜻하는 바 이는 병원, 장비의 유형적 요소와 전의·사기·군기·훈련 등의 무형적 요소가 합친, 말하자면, 수량적 요소에 질적 요소가 통합된 개념이라 하였다.

지휘통솔(2004)에서는 전투력은 유형적인 요소와 무형적 요소로 구성되어 있다고 하였다. 유형전투력이란 병력·무기·장비·물자, 부대조직 등 살상력·과괴력·기동력과 같은 물리적 전투능력을 말하며, 무형전투력이란 정신력·군기·사기·단결·신념 등 전투의지를 말한다고 정의하였다.

정신전력 강화법(1975)에서는 다음과 같이 전력의 개념을 기술하고 있다. 현대전에 있어서 광의의 전력 개념은 네 가지의 부분전력으로 무형전력은 정치·사상전력으로 유형전력은 경제·군사전력으로 나누고 있다고 하였다.

국가전력을 군사적 차원의 전투력으로 한정하여 이해할 때 전투력은 병력·장비·물자 등의 물량적 역량과 물자전력을 운용할 수 있는 전술·전기훈련을 통한 기술적 전력, 그리고 이 요소들을 의지를 가지고 목적을 위해 통합운용 할 수 있는 정신적 역량으로 이루어지고 있으며 이는 무형전력인 정신전력으로 표현된다고 하였다.

장성우(2001: 134-136)는 전력은 형이상학적인 부분과 형이하학적인 부분으로 나누면 유형전력과 무형전력으로 구분할 수 있다고 하였으며 유형전력은 병력·무기·장비·물자 등 눈으로 볼 수 있고 손으로 만질 수 있는 등 형체를 가지고 있는 군사력의 제 요소들에 의해서 갖추어진 전투능력이라고 하였다. 무형전력은 유형전력과는 반대로 군인이 전투에서 승리를 쟁취하기 위해 인간으로서 발휘할 수 있는 육체적·정신적 능력과 내재적 가치가 결합된 총화로서, 형태는 없으나 분명히 그 실체와 가치가 존재하는 힘이며 그 종류를 들면 기술전력, 운용전력, 정신전력이 있다고 했으며 그 내용은 다음과 같다고 하였다.

첫째, 기술전력은 무기, 장비, 물자 등에 대한 사용법 숙달 및 기량향상을 통하여

전력의 효율을 최고의 수준으로 발휘케 하는 전력이라는 것이다.

둘째, 운용전력은 병력, 장비, 물자를 보다 통합적으로 운용하여 승리를 쟁취하고자 하는 전략전술, 지휘통솔, 부대관리 능력 등이라는 것이다.

셋째, 정신전력은 모든 장병이 지휘관을 중심으로 투철한 군인정신, 엄정한 군기, 충천된 사기, 공고화된 단결로 부여된 임무를 완수할 수 있는 조직화된 전투의지력이다. 무형전력에 속하는 이 세 요소는 상호보완적 관계로서 서로 조화될 때 그 전력이 극대화 된다는 것이다.

이상을 종합해서 전력, 혹은 군사전력을 다음과 같은 공식으로 제시하고 있으며 결국 전력이란 무형전력과 유형전력이 승수의 관계에 있으며 기타요인이 부수적인 역할을 하고 있는 것으로 볼 수 있다는 것이다.

$$\text{전력(군사전력)} = \text{무형전력} \times \text{유형전력} + \text{기타요인}$$

전쟁사를 살펴볼 때, 군대의 규모나 무기의 질과 양만이 승패를 좌우하지는 않는다는 사실을 알 수 있다. 페르시아의 막강한 대군도 그리스를 정복하지 못했으며, 패망한 자유 월남이 공산군에게 무릎을 꿇었을 당시에 월남에는 수십만의 무장한 군대가 남아 있었다. 반면에 나폴레옹이 이끄는 프랑스군은 연합군에 비해 엄청난 수적 열세에도 불구하고 전 유럽을 석권했다. 또 얼마 안 되는 인구를 가진 내몽고의 작은 마을에서 태어난 징기스칸은 세계사상 최대의 판도를 구축했고, 동북아시아의 조그마한 섬나라인 일본은 제 2차 세계 대전 중 연합국 여러 나라를 상대로 수년간 전쟁을 수행했으며, 고구려는 강대한 중국대륙을 상대로 두 차례나 커다란 승리를 거두었고, 이스라엘은 10배가 넘는 아랍제국과의 운명을 건 4차례의 전쟁을 모두 승리로 이끌었다. 미국의 막대한 지원에 비해 보잘 것 없었던 월맹군의 승리도 마찬가지다.

이러한 역사적 실례를 통해서 우리가 찾아 낼 수 있는 하나의 공통점은 질적으로 우수한 군대가 승리의 관건이라는 것이다. 물론, 질이라 하면 교리와 훈련정도

를 포함하는 복잡한 개념이지만, 그중에서도 특히 중요한 것은 군대의 정신적 자질이라 하겠으며, 위대한 승리를 이루어낸 명장들은 한결 같이 인간의 정신에 깊은 관심과 이해를 가졌던 지휘관들이었다. 결론적으로 전쟁도 인간의 의지에 의해 그 승패가 좌우된다는 것이며 인간의 의지에 영향을 미치는 중심에 지휘관의 리더십이 작용하고 있다는 것이다.

위에서 언급한 전력의 정의와 개념을 고려할 때 그 형체가 구체적인 유형전력을 조작하고 운용하는 것은 인간이며 결국은 인적요소가 전력을 좌우한다고 볼 수 있으며 이러한 무형전력이란 정신력을 근간으로 하는 부대의 ‘사기, 군기, 단결’ 등으로 말할 수 있다. 이것은 전투 시 전투수행의지로 표현되어 전투의 결과를 좌우하게 되는 것이다. 육군의 최상위 교범인 지상군 기본교리(2005)에서도 공격작전의 가장 첫 번째 목적은 ‘적의 전투의지 파괴’라 하였고 적의 전투의지 파괴란 적으로 하여금 더 이상 싸울 의지를 갖지 못하도록 하는 것이라고 하였다.

이 역시 무형전력의 중요성, 즉 인간의지의 중요성을 강조하면서 전승이란 눈에 보이고 계량화가 뚜렷한 우수한 장비와 물자의 보유보다도 싸우고자 하는 의지의 유무에 따라 좌우됨을 강조한 말인 것이다.

다음에서는 무형전력을 구성하는 ‘사기, 군기, 단결’에 대하여 개념과 중요성, 본질 등에 대하여 논의하기로 하겠다.

2) 사 기

(1) 개 념

웹스터 사전에서 사기란 용기·단련·자신감·열성·역경을 극복하려는 의지와 관련된 정신적 상태라고 하였다. 미국의 Morris교수(1953: 12)는 사기란 ‘특정집단이나 조직의 목표를 위해서 기꺼이 노력하는 자발성과 그 목표를 달성하려는 욕망

을 가진 만족스런 태도' 라고 하였으며 Guion(1958: 62)은 사기란 '조직구성원의 욕구충족과 전반적인 직업상황으로부터 얻어지는 만족감의 정도' 라고 하였다.

Stephens(1972: 314)는 사기란 '직무만족과 같은 의미로서 조직구성원이 직무에 대해 갖는 감정' 이라고 정의하였다.

유기현(1982: 396)은 사기란 '부여된 직무에 대한 애착이나 집착 또는 만족의 정도 또는 부여받은 직무에 대한 의의와 보람에 대한 자각의 정도, 자기가 속하고 있는 집단에 대한 일체감 또는 귀속의식 정도' 라고 정의하였다.

정신전력 지도이론과 실체(1977: 45)에서는 사기를 협의로 해석하면 '전투의지를 가리키는 것' 이라고 하였다. 광의로는 '단결 합심을 이룩해 주는 정태이며 전투부대의 그것은 심리 및 생리적 총합으로서 강인한 전투심을 발휘하게 해주는 것' 이라고 할 수 있다는 것이다. 통상 사기를 정의하여 사기는 '일종의 심리상태에서 시련과 역경을 당했을 때 용기와 결의와 강인한 인내심을 유지 발휘하게 하는 것' 이라고 한다. 다시 말해서 사기는 '작전 중에 있어서 상대방을 압도하는 유일한 역량인 것' 이다. 사기는 '개인의 심리상태의 표현이지만 군대 전체 장병들에게 영향을 미치며 또한 전쟁의 승패에 지대한 영향을 준다. 전쟁승패의 최후 관건은 무기나 장비에 있는 것이 아니고, 전략전술에 전적으로 달려있는 것도 아니며, 오직 군대의 높은 사기에 달려 있다고 할 수 있는 것' 이다.

군인복무규율 제2장 제4조 5항에서 사기에 대하여 '군대의 강약은 사기에 좌우된다. 사기는 군복무에 대한 군인의 정신적 자세이며, 사기왕성한 군인은 자진하여 어려움에 임하고 즐거이 그 직책을 수행할 수 있다. 그러므로 군인은 자기 직책에 대한 이해와 자신을 가져야 하며 굳센 정신력과 튼튼한 체력을 길러 죽음에 임하면서도 맡은 바 임무를 완수하겠다는 왕성한 사기를 간직하여야 한다.' 라고 정의하고 있다.

군인복무규율 내용도 결론적으로는 강한 군대란 사기가 높은 군대이며 사기는 강한 정신력이 바탕이 된다는 것을 말하고 있는 것이다.

사기는 정신력을 바탕으로 한다고 하였다. 전투력의 제 요소를 분석함에 있어 Clausewitz는 전력의 유형전력에 해당하는 물질력과 무형전력인 정신력에 대해 이렇게 말하였다. “전쟁이론에서 정신적 제요소를 제외할 수 없다. 전력론(戰力論)에서 단순히 물질적 제요소를 그의 대상으로 해서 안 되고 그 물질적 요소에 생명을 불어넣는 정신적인 제요소를 그 대상으로 포함시켜야 하며 이 양자를 구별하여 생각할 수도 없다. 만일 정신력의 효과를 도외시하는 이론이 있다면 그 이론은 반드시 파탄을 면치 못할 것이다.” 라고 하였으며(지휘통솔 그 실제와 본질, 2003) 여기서 정신력이란 무형전력의 개념을 정립할 때 언급했듯이 ‘정신력=사기’를 보는 것이 타당할 것이며 동일개념으로 사용되어도 무방할 정도이다. 전투시 충천된 사기로 역경을 극복하고 작전을 성공시킨 사례는 무수히 많으며 그중 6. 25 전쟁시 대표적인 사례를 살펴보면 다음과 같다.

전투시에 병사들은 적에 대한 잘못된 각종 유언비어 등으로 심한 스트레스는 물론이고 사기가 저하되는 경우가 많이 발생한다. 미 해병 1사단은 1950년 11월 함경북도 장진호에서 중공군 12만 명에게 완전 포위되어 철수작전을 구상중에 있었고 이로 인해 사단 장병들의 사기는 크게 저하되었다. 이러한 상황에서 Smith 사단장이 “우리는 후퇴가 아닌 새로운 방향으로 공격한다.” 라는 결의에 찬 말을 하자 사단 장병들의 사기는 충천했으며, 미 해병 1사단은 해병의 명예를 걸고 적과 혹한을 돌파하면서 성공적으로 흥남까지 철수 할 수 있었던 것이다(서경석, 1996). 지휘관의 말 한마디의 중요성과 함께 사기의 중요성을 느끼게 해주는 전례이다. 또한 미국의 전략가 E. M 얼은 전투 승패가 결정되는 과정을 다음과 같이 말하고 있다.

전투란 ‘자기 자신이 패했다고 인정할 때 패전이다. 왜냐하면 물질적인 힘만의 작용에 의한 패전이란 존재할 수 없기 때문이다. 즉 승리(勝利)란 전력의 열세, 우세를 불문하고 자신이 패했다고 자인하지 않는 전투라 말할 수 있다.’ 라고 하였다. 이상과 같이 정신력인 사기는 군인복무규율에서도 정의하고 있듯이 군대의 강약을 좌우하는 중요한 요인이라는 것이다. 그리고 군대의 강약은 물질로 구성된 유

형적인 요소보다는 무형적인 요소에 의해서 좌우될 가능성이 크다는 것이다.

주요 명장 및 전략가들의 사기에 관한 견해와 중요성을 역설한 내용을 살펴보면 다음과 같다.

<표 2-9> 명장 및 전략가의 사기에 관한 견해

손자(孫子)	• 부하가 지휘관과 같은 뜻을 지닌 상태
케사르	• 전투의 승패는 병력 수만으로 결정되는 것은 아니다. 병사의 사기가 문제이다.
프레데릭 대왕	• 병사들을 전쟁 이념이나 전투 목적으로 열광시킬 수는 없다. 가능한 방법이란 병사의 가슴 속에 강한 부대 정신을 불어 넣어 자기 부대가 세계 최강의 부대임을 믿게 하는 것이다.
나폴레옹	• 정신력과 물질력의 효율 비율은 3:1이다.
클라우제비츠	• 물질력이 칼집이라면 정신력은 칼의 시퍼런 날이다.
뉘비크	• 전쟁에서 파괴력을 지닌 물질적 효과와 전투 공포를 제거하는 정신적 효과는 동일하다.
맥아더	• 군대의 힘의 원천은 부대의 사기와 투지, 지도자와 피지도자간의 상호 신뢰감, 전우애 기타 무형의 정신적 특성 등이다.
슬림 원수	• 사기는 마음의 상태이며 자신에게 닥쳐올 희생을 고려하지 않고 공동의 목적달성을 위해 모든 노력을 최후의 한 방울까지 더하게 하는 무형의 힘이다.
몽고메리	• 예상한 목적을 달성하려는 한 집단의 견고한 결의가 사기이다. 사기는 전장에서 가장 중요하고도 유일한 요소이다.
롬멜	• 군대의 가장 중요한 요소는 사기다. 장병의 사기가 저하되면 몇 만발의 탄환으로도 돌이킬 수 없는 손해를 보기 마련이다.

출처: 이종인, 「무형전력의 이론과 실제」, 서울: 한국국방연구원, 1996.

위의 <표 2-9>에서 나타난 바와 같이 주요 명장 및 전략가들도 사기란 결국은 인간의 내면상태에 있는 것이며 자기 자신과 전우, 지휘관에 대한 신뢰를 바탕으로 임무를 달성하려는 의지로 보았으며 물질력을 능가하는 정신력이라고 하였다. 주요 전투에서 지휘관에 대한 신뢰감이나 승리에 대한 확신 혹은 승리 후에 대한 기대감은 전승의 이정표를 마련하는 주요인이었다. 특히, 전쟁의 양상이 변화됨에 따라 물리적 일사불란함(unity)보다는 심리적 측면이 더욱 두드러지게 되고, 병사들의 자

발적 복종이 중요시 되면서 사기의 중요성은 더욱 부각되고 있다.

(2) 사기의 본질

사기는 부대원이 목표달성을 위해 자발적이고 적극적으로 참여하는 심리상태이다. 이러한 사기는 자신에게 닥쳐올 희생을 고려하지 않고 공동의 목표달성을 위해 최선의 노력을 다하게 하는 무형의 힘인 것이다. 사기의 본질에 대하여 지휘통솔(2004: 4-79~4-80)에서는 ‘지속적인 속성, 전체적인 힘, 고난의 상황에서도 작용’을 들고 지휘통솔 그 실제와 본질(2003)에서도 동일한 내용을 다음과 같이 담고 있으며 그 내용은 다음과 같다.

첫째, 사기는 본질적으로 지속적인 속성을 지니고 있다는 것이다. 사기는 시간적인 면에서 순간적으로 진작되거나 저하되지 아니하며 어떠한 상황에도 대처하는 지속적인 힘을 발휘하는 것이다. 그러므로 환각상태 등에서 순간적으로 나타나는 충동은 사기로 볼 수 없는 것이다.

둘째, 사기는 개체적인 힘이 아니라 전체적인 힘이라는 것이다. 부대원 전원이 보이는 사기는 단결이나 부대정신과 같은 정신적 제요소를 촉진시켜서 더욱 강한 효과를 유발시킨다는 것이다. 즉, 사기는 부대의 단결에 영향을 미쳐 무형전력이 더욱 상승되는 효과를 나타낸다는 것이다. 그러므로 지휘통솔자는 부대원 모두의 사기를 진작시킬 수 있는 공통적인 동기를 유발시켜 무형전력의 상승효과를 유도해야 한다는 것이다.

셋째, 고난의 상황 속에서도 사기는 여전히 작용한다는 점이다. 나폴레옹은 “고난이나 빈곤 상태야말로 훌륭한 병사를 키우는 최선의 학교이다.” 라고 말하여 병사에겐 안일이 최대의 적(敵)임을 강조하면서 지휘관과 함께 고난을 극복하면서 사기는 오히려 더 진작된다는 것을 강조하였다.

3) 군 기

(1) 개념 및 중요성

군인복무규율(1983: 224-225)에서 군기란 ‘군대의 기율이며 생명과 같다. 군기를 세우는 목적은 지휘체계를 확립하고 질서를 유지하며 일정한 방침에 일률적으로 따르게 하여 전투력을 보존·발휘하는 데 있다. 그러므로 군대는 항상 엄정한 군기를 세워야 한다. 군기를 세우는 으뜸은 법규와 명령에 대한 자발적인 준수와 복종이다. 따라서 군인은 정성을 다하여 상관에게 복종하고 법규와 명령을 지키는 습성을 길러야 한다.’ 라고 정의하고 있다.

여기서 규율이라 함은 군대의 성원이 지켜야 할 규범으로 실제로는 군형법, 군인사법, 군인복무규율 등으로 발현되고 있다. 또한 규율을 통하여 조직화된 상태에서 전체적인 조화를 이루고 있는 상태를 질서라고 하며 이는 사회의 기강과 그 맥락을 같이 한다고 볼 수 있다. 그리하여 조화의 극치 상태인 질서를 통해서 표출되고 있는 현상이 바로 군기라는 것이다. 군기가 확립된 조직체는 그 자체 내에 상명하복을 핵으로 하는 엄격한 계통 질서에 의해 규율되게 된다. 이처럼 군기의 특성은 명령에 대한 절대복종에 있으며 이는 군기의 핵심이기도 한 것이다.

군기는 군대전체가 공인한 모든 병원(兵員)이 반드시 지켜나가야 할 규범으로서 일종의 법률적 약속이며 군대의 질서이며 생명과 같은 것을 의미하고 있다.

각 부대마다 그 임무가 다르고 상황이 다르더라도 위로는 최고지휘관으로부터 말단의 병사에 이르기까지 전 장병이 일치단결하여 한 가지 목표와 방침에 순응 통일된 생활을 하는 것은 군기에 바탕을 두고 있기 때문이다.

조직의 질서를 유지하고 공동의 목표를 달성해가기 위해서는 일정한 규율이 있어야 한다. 군대조직에서는 이러한 목적을 달성하기 위한 과정에서 필요한 규율을 ‘군기’ 라는 단어로 표현하고 있는 것이다.

이처럼 군기란 개인의 품행, 업무요구, 예의, 외모, 복장 그리고 윤리적 행동 등에 대한 기준이며 개인의 마음속에 내재시킴으로써 그들이 단독으로든 또는 집단으로

든 그들의 업무를 최고도의 능률로써 수행할 수 있게 하는 것이라고 규정할 수 있는 것이다.

군기의 중요성은 전술한 바와 같이 군대 본래의 임무와 사명을 수행하기 위해서 필수적인 요소임을 알게 해주고 있다. 즉, 무력을 보유하고 있는 군대는 그 무력을 국가보위를 위한 목적으로 사용했을 때 국민으로부터 신뢰받는 군대가 되는 것이며 그것은 군기를 통하여 확립되는 것이다.

군기에 대한 명장과 전략가들의 명언을 살펴보면 다음의 <표 2-10>과 같다.

<표 2-10> 명장 및 전략가의 군기에 관한 견해

루덴돌프	• 군대적인 질서와 복종을 제외하고는 군기를 생각할 수 없다는 것은 강조할 필요조차 없다. 군기는 전군의 결합을 유지하는 힘을 가지며 군대는 군기에 의해서 비로소 그 활동을 할 수 있다.
와 벨 장 군	• 군기란 그가 그것이 옳고 적절하며 이로운 일이라는 것을 배우지 않았더라면 하지 않을 어떤 일을 그로 하여금 하겠금 만든 가르침이다. 군기의 최고 최선의 상태는 자기 자신, 자기 부대, 그리고 자기 직업에 대한 긍지로 내재되고 유지될 때이며 최악 최저의 상태는 처벌의 공포에 의해 유지될 때이다.
드 삭스 원수	• 군대는 군대의 영혼이다. 만약 그것이 지혜로서 이룩되고 확신으로 유지되지 않는다면 군대는 존재할 수 없다. 군기가 없는 군대는 경멸의 대상인 무장폭도에 지나지 않으며 적보다 위험한 존재이다.
손 자	• 오왕(吳王) 합려(闔廬)로부터 군기를 세우는 실례를 요청받고 명령에 따르지 않는 합려(闔廬) 애첩 2명의 목을 베어버린 사례(군기의 강제성 강조).
제갈량	• 절제 있는 군이면 설사 무능한 지휘관이 지휘한다 해도 패배시키기 어렵다. 절제 없는 군은 유능한 지휘관이 전투를 지휘한다 해도 승리하기 어렵다.

출 처: 조성룡, 「명장일화」, 서울:병학사, 2003, pp.384-385.

명장 및 전략가의 군기에 대한 견해는 투철한 준법정신과 일맥상통하고 있다. 아무리 용감한 행동을 했다 해도 규율을 위반한 행위는 의미가 없음을 일깨워 주고 있으며 군기유지는 강제성이 필요함도 언급하고 있다.

군기는 군의 명령과 임무를 수행하기 위해 취해지는 모든 규율과 질서로서 군대의 생명과 같은 것이다. 따라서 군기의 특성은 명령에 대한 절대 복종에 있으며 이

는 군기의 핵심이기도 한 것이다. 군대는 국가보위 최후의 보루임으로 무력을 보유하고 있다. 무력을 관리하는 군대가 규율이 부재되어 있다면 그 무력은 국가를 보호하는 무력이 될 수 없는 것이다. 군기는 군대조직에서 가장 먼저 확립하고 유지해야 할 대상인 것이며 가장 이상적인 군기는 부하들의 자발성에서 출발할 때이다.

(2) 군기확립 방법

군기를 확립하는 궁극적인 목적은 보유하고 있는 무력을 법에 따라 정당하게 관리하고 통제하는데 있으며 이것이야말로 국민의 신뢰를 받는 강한 군대가 되는 기초가 되는 것이다. 군기 확립책에 대하여 지휘통솔, 그 실제와 본질(2003: 376-386)에서는 다음 세 가지를 제시하고 있다.

첫째, 병사는 강한테 장교가 약하면 병사는 장교의 명령에 복종하지 아니하니 이것이 곧 군기의 해이다(卒強吏弱白弛)라고 손자가 말하였듯이 군기확립의 원천은 지휘관이며 지휘관의 규율적인 행동이나 솔선수범은 군기확립의 결정적인 요소이다. 모든 병사들의 규율적인 행동을 강요하기 전에 지휘관이 먼저 규율적이어야 한다. 즉 전술한바 구성원 전원의 자기극기, 절제, 수양, 준법정신이 전제가 되나 특히 지휘관의 경우 먼저 자기 자신에게 엄격하여야 한다. 왜냐하면 모든 부하가 그대로 모방하기 때문이며 특히 잘못된 행동에 대해서는 모방이 강하고 신속하게 일어나기 때문이다. 따라서 지휘관의 역할이 중요하다는 것이다.

둘째, 제식훈련은 외견상 잘못된 동작을 교정하고 올바른 자세를 유지케 하는 등의 목적을 갖지만 그 효과는 즉각적 명령복종을 병사들에게 습관화 시키는 데 있으므로 복종심을 함양시키는 훈련을 반복적으로 시켜야 하는 것이다.

셋째, 벌을 적용함으로써 군기확립을 거둘 수 있다는 사실을 위료자는 승리는 군기에 있고 군기는 단결에 있으며 단결은 정벌(正罰)에 있고 정벌은 명상(明賞)에 있다[戰勝在於平立威 於威在平戮力 戮力在平正罰 正罰者所以明賞也]라고 이야기 했다.

벌은 군기가 최악인 경우에 최소한의 외적질서와 규율을 수립하기 위한 비상수단이다. 잘못 판단하면 가장 간단하고 빠른 군기 확립책으로 오해하기 쉬운데 벌에 대한 공포로 자율을 결한 외적 행태의 급조는 진정한 의미에서의 군기가 아니다.

이러한 벌의 특성을 맹신한 나머지 빈번한 벌의 적용은 많은 역효과를 발생케 할 수 있다. 이러한 위험이 있으므로 지휘관은 처벌이 아닌 교정과 지도 및 교육으로 오랜 세월을 걸쳐 진정한 군기를 다져야 하며 처벌은 최악 최후의 수단임을 알아야 하는 것이다. 적절한 벌은 군기확립에 유용하지만 남용하면 역효과가 발생함을 알아야 할 것이다.

4) 단 결

(1) 개념 및 중요성

군인복무규율 제2장 제4조 5항에서 단결에 대하여 ‘전쟁의 승리는 오직 단결된 힘에 의하여 얻을 수 있다. 단결의 요체는 전원이 한마음 한뜻으로 뭉쳐 준법정신, 희생정신, 공사의 명확한 구분과 상호이해를 바탕으로 공동의 목표를 달성하기 위하여 모든 역량을 통합, 집중하는 데 있다. 그러므로 모든 부대는 군기가 상징하는 부대의 전통과 명예를 위하여 지휘관을 중심으로 굳게 단결하여야 한다.’ 라고 정의하고 있다.

전쟁에서 승리를 쟁취하는 데에는 주어진 임무달성을 위해 모든 역량을 통합, 집중하는 부대단결이 선결과제임을 우리는 수많은 전례를 통하여 보아왔다. 특히 현대전의 양상은 보다 강한 부대 단결을 요구함으로써 모든 부대는 군기가 상징하는 부대의 전통과 명예를 위하여 지휘관을 중심으로 굳게 단결하는 것이 부대임무 달성의 요체임을 보여주고 있다. 단결이 잘된 부대는 동일한 신념, 뜨거운 전우애로 부대원 전원이 한 마음 한 뜻으로 뭉친다. 부대정신을 고양하고 부대전통과 상징에 대한 애착심을 함양하며 지휘관에 대한 신뢰감을 두텁게 함으로써 지휘관을 중심

으로 굳게 뭉치게 되는 것이다. 사기가 왕성한 각개병사들이 지휘관을 중심으로 한 마음 한뜻으로 굳게 뭉쳐진 상태에서 개별적인 힘이 아니라 조직적인 힘을 발휘한다면 그 위력은 상승작용을 일으켜 더욱 강력한 전력을 발휘 할 것이며 이것이 단결이며 이 힘은 승리의 요체가 된다는 것이다.

단결의 개념에 대한 주요 명장 및 전략가와 미 육군 「훈련교범」에서의 내용을 살펴보면 다음과 같다.

<표 2-11> 명장 및 전략가의 단결에 관한 견해

오 자	• 나라에 불화가 있으면 전쟁을 할 수 없고 군대에 불화가 있으면 적과 대진할 수 없으며 진지 내에 불화가 있으면 회전할 수 없고 적과 회전시에 상호협조하지 않으면 결코 승리를 거둘 수가 없다(不和於國 不可以出軍 不和於軍 不可以出陣 不和於陣 不可以進戰 不和於戰 不可以決勝).
드 피크	• 신뢰할 수 있는 군대란 단결을 확고히 한 군대이다. 군사훈련의 성공여부는 단결을 시켰느냐 아니냐에 있다. 이 단결만이 병사를 진정한 군인으로 만든다.
스토그딜	• 어떤 상황에서도 기능을 계속케 하고 조직을 유지케 하며 그 목적 달성을 수행케 하는 집합력 이다.
미 육군 훈련교범	• 단결심은 부대의 정신적·정서적 상태를 말하는 것이며 단순히 그 부대 구성원 사기의 산술적 합이 아니라 그 부대 구성원간의 상호작용과 그 부대가 처하고 있는 환경에 따라 변화되어 발생하는 힘이다.

출 처: 육군본부. 「지휘통솔 그 이론과 실제」, 2003, p.393.

정신전력 지도 지침서(1977: 46)에서 군대는 하나의 단체이며 장병 한 사람 한 사람은 모두가 군대의 한 가족으로서 공동이념과 결의를 지니고 있기 때문에 견고한 하나의 조직체라고 하였다. 군대에서의 단결심은 부대의 단체정신이며, 장병들의 공동정신이라 할 수 있다. 이것은 한 부대 내의 장병들이 자기부대가 맡고 있는 공동목표를 지향하여 가지는 일종의 충성의식이다. 이 정신이 형성되면 부대의 명예를 높이려는 열성과 부대의 존엄성에 대한 경건한 자세를 갖게 되며 개인은 자부심이 생기게 된다.

군인복무규율, 명장과 전략가의 명언 등에서 강조하고 있는 단결은 ‘전 부대원이 지휘관을 중심으로 한마음, 한뜻이 되는 것으로 이것은 군사작전에서 승리의 요체가 되는 원천’ 이 되는 것이라고 결론지을 수 있을 것이다.

(2) 단결배양 방법

사기는 개인적인 속성으로 이는 궁극적으로 부대단결을 통하여 강한 전투력을 발휘하게 되는 것이다. 부대가 단결되기 위해서는 무엇보다 부대원 상호간의 굳은 전우애와 이를 바탕으로 한 애대심이 고취됨으로써 가능할 것이다. 정신전력 지도 지침서(1983)에서 단결을 배양하기 위한 내용으로 ‘전우애 고양과 애대심 함양’ 을 강조하고 있으며, 지휘통솔(2004)에서는 ‘명확한 부대목표 선정, 부대임무와 개인요구의 일치, 협동을 필요로 하는 기회 부여, 부대정신과 자긍심 주입, 상하제대 지휘통솔자 및 부대원 모두가 동반자임을 인식, 공평과 신뢰의 분위기 확산’ 등을 들고 있다. 지휘통솔 그 실제와 본질(2003)에서는 ‘경쟁, 부대목표, 군대의식, 종교활동, 부대정신’ 을 부대단결을 배양 할 수 있는 요소로 삼고 있다. 공통점은 부대원 상호간의 신뢰를 형성할 수 있는 협동심, 공동체 의식, 부대에 대한 자긍심 등이 단결력을 배양할 수 있다는 것이다. 이상의 내용을 중심으로 그 방법을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 협동이 필요한 적절한 경쟁을 유도한다.

힘든 준비과정에서 부대원 모두가 서로를 필요한 존재로 알게 하고 경쟁결과는 부대의 명예와 관계됨을 인식시킨다. 이에 대한 구체적인 방법으로는 운동경기, 경연대회 등이 있으며 이를 통하여 자연스럽게 전우애가 함양되는 것이다.

둘째, 달성가능하고 분명한 부대목표를 설정해야 한다.

부대원 모두가 공감할 수 있고 부대원의 능력을 결집될 경우 달성이 가능한 부대목표를 설정해야 한다. 이렇게 함으로써 부대원 모두가 목표달성에 대한 성과를 공유하고 이에 따라 자신감을 체득하게 되며 이것이 부대의 긍지와 자부심으로가

지 발전시키는 계기로 삼아야 되는 것이다.

셋째, 군대의식을 활발히 시행하고 견제단위 행동을 생활화 한다.

견제를 유지한 행동자체가 단결을 위한 전제 조건이 될 수 있다. 이는 지휘계통을 준수하게 하며 단결을 강화해 주는 것이다. 또한 완전한 대열을 갖추고 실시하는 제식훈련, 분열 등은 부대원 모두가 군인임을 인식하는 계기가 된다. 군대는 그 어느 조직보다도 팀웍(team work)이 강조되고 그 속에서 무한한 힘이 생성되는 것이다. 때문에 함께 동고동락하는 전우들과의 전우애는 전장의 높은 위험으로 발생하는 심리적인 불안감을 해소시키는 작용을 할 수도 있는 것이다.

넷째, 부대원 모두가 동반자임을 인식시키고 공평하게 대해 줘야 한다.

계급과 직책을 막론하고 모든 부대원이 공동의 목표와 목적을 위하여 함께 가는 동반자임을 인식시켜야 한다. 이를 위해서는 상급자부터의 솔선수범, 어려운 상황에서의 진두지휘 등 희생적인 모습을 나타내야 한다. 특히 상벌을 엄격하게 시행하여 특정부대와 특정인을 편애한다는 인식을 불식시켜야 하는 것이다. 이렇게 될 때 공동체 의식이 강화되어 적극성이 나타나게 되는 것이다.

다섯째, 부대정신과 자긍심을 주입한다.

역사와 전통이 있는 부대는 단결력에서도 우수하다는 것이 일반적인 견해이다.

이는 단결과 부대정신은 밀접한 상호 연관성이 있음을 뜻하는 것이다. 부대원 모두가 나의 부대가 강한 부대라는 인식을 하게 되고 그에 대한 확신이 생기게 되면 부대에 대한 자부심과 소속감이 형성되는 것이다. 이렇게 자부심과 소속감이 형성되면 모든 부대원의 행동은 자신의 행동을 부대의 자긍심과 연계하여 행동하려 하는 행태로 나타나게 되는 것이다. 그리고 이러한 모든 행동과 인식의 결과는 부대원 모두와의 끈끈한 유대감으로 발전되는 것이고 이것이 그 부대의 역사와 전통을 계승하는 원동력이 되는 것이다.

제3절 리더십 유형과 무형전력

1. 선행연구

변화와 혁신이라는 시대적인 영향은 군대의 리더십 연구에도 많은 영향을 주고 있다. 군의 경우 리더십에 대한 열의는 그 어느 때보다 높은 분위기를 유지하면서 지난 2005년에는 리더십 센터가 창설되기도 하였고 최근에 군내에서 발간되고 있는 리더십관련 연구서적 등에서는 한국군에 적합한 리더십을 찾고자 하는 노력이 활발히 추진되고 있는 중이다. 그러나 군내에서의 연구는 주로 교리연구 차원에서 이루어져 교범 등에 반영되어 실무적으로 활용되고는 있으나 학술적으로 깊이 있게 연구한 연구논문 등은 희소했으며 연구내용도 주로 사기에 국한된 내용이 주류를 이루었다.

이와 같이 군 관련 논문 등에서 사기가 주로 연구된 이유를 살펴보면 군에서의 사기는 무형전력 중에서 가장 핵심적인 내용임을 반증하는 결과이기도 하며 다른 한편으로는 군기와 단결 등이 그동안 상대적으로 소홀히 취급된 결과라고도 생각할 수 있을 것이다. 또는 형체가 없는 무형전력을 측정하는 어려움을 간접적으로 나타내는 것이라고도 생각된다.

국내의 대학에서 연구된 내용은 주로 민간기관을 대상으로 한 직무만족, 직무성과, 조직몰입 등과 관련된 내용이 주류를 이루고 있으므로 본 연구의 논제와 관련한 선행연구실적으로 참조하기에는 군의 특수성을 고려할 때 적용상의 어려움이 있다. 그러나 독립변수인 리더십 유형이 조직의 성과, 조직몰입, 직무만족 등의 종속변수에 미치는 영향은 충분히 참고할 가치가 있을 것으로 판단하였다. 따라서 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립변수로 하여 조직의 성과, 조직몰입, 직무만

족 등의 종속변수에 미친 결과를 분석한 선행연구들을 검토하였다. 또한 지휘관이 리더십을 발휘하여 부하를 지휘하는데 참조할 수 있는 효과적인 지휘행동에 관한 선행연구 결과도 함께 살펴보기로 하겠다.

1) 리더십 유형과 사기, 성과, 조직몰입 등과의 관계 연구

아래의 <표 2-12>에 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직의 성과에 미치는 영향을 연구한 선행연구를 정리하였다. 조직의 성과는 주로 조직의 사기, 직무만족, 직무태도, 조직몰입 등이었으며 앞에서 언급했듯이 무형전력 요소인 군기와 단결 등과 관련된 선행연구 실적은 전무한 실정이었다.

선행연구 결과에서 거래적 리더십과 변혁적 리더십 모두 성과에는 영향을 미치는 것으로 나타났으며 거래적 리더십 보다는 변혁적 리더십이 조직시민 행동, 부하태도, 사기 등에 미치는 영향이 크게 나타났다.

이러한 결과는 변혁적 리더십이 부하들의 신념, 가치관 등을 변화시켜 성취동기나 자아실현 욕구를 자극하여 동기를 유발시키고 성취에 대한 보람을 느끼게 하는 고차원적인 리더십임을 알게 해주는 것이다.

과업지향적 지휘와 관계지향적 지휘를 독립변수로 하여 종속변수인 사기에 미치는 영향을 분석한 결과 과업지향 지휘유형이 사기에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

제시된 내용의외에도 리더십의 유형이 성과에 미치는 영향을 연구한 논문 중에는 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 비교하여 연구결과를 발표한 논문이 많았으며 다소의 차이 등은 있었으나 대부분의 결과가 조직의 사기, 성과, 직무만족, 직무태도, 조직몰입 등에서 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 정(+)의 영향을 상대적으로 많이 미치는 것으로 나타났다.

<표 2-12> 리더십 유형에 관련한 선행연구

구 분	변 수			결 과
	독 립	매개/조절	종 속	
오종석 이용탁 (1996)	거래적 리더십 변혁적 리더십	리더 직위, 직종, 학력, 연령	추가근무 노력, 만족, 리더효과	변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 리더십 효과를 더 크게 설명함
조남국 (1998)	과업지향적 관계지향적		사 기	과업지향 지휘유형이 사기에 더 많 은 영향을 미침
구갑문 (1998)	변혁적 리더십 거래적 리더십	부대기능 부대규모	직무만족, 조직시민행동	변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비하 여 조직시민행동에 미치는 영향이 큼을 증명
장태윤 (1999)	거래적 리더십 변혁적 리더십 카리스마	조직특성 (조직구조, 조직문화)	적응성, 의사소통, 만족, 몰입	리더십 유형이 조직특성과 조직성과 에 유의한 영향을 미침
김호정 (2001)	거래적 리더십 변혁적 리더십	행정조직 기업조직	조직몰입	행정조직에서는 변혁적 리더십보다 거래적 리더십의 효과가 조직몰입에 더 큰 영향을 미치며 변혁적 리더십 의 증폭효과보다 거래적 리더십의 증폭효과가 더 큼을 증명
서도원 이덕로 김용순 (2001)	거래적 리더십 변혁적 리더십	신뢰	조직 시민 행동	거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직시민행동에 유의한 영향을 미침
오종석 정동섭 정현우 (2002)	변혁적 리더십		조직 시민행동	변혁적 리더십이 조직시민행동 5가 지 차원에(이타성, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십) 유의한 영향 을 미침
여인길 (2003)	변혁적 리더십 고려적 리더십	리더특성 신뢰	성 과	변혁적 리더십, 거래적 리더십 모두 정(+)의 상관관계 증명
이 정 (2003)	구조주의/배려 LMX 거래적 리더십 변혁적 리더십 피그말리온 리더십	조직신뢰	조직몰입	거래적리더십중 예외에 의한 관리는 조직신뢰와 조직몰입과 유의하지 않 음을 증명
유경화 신원형 (2003)	거래적 리더십 변혁적 리더십	집단효능감	조직의 업무성과	변혁적 리더십은 조직성과에 영향을 미치는 간접적인 효과가 나타나며 거 래적 리더십은 조직성과에 직접적인 영향력을 미침을 증명
김용재 (2004)	변혁적 리더십 슈퍼 리더십 서번트 리더십	셀프에커시	애착몰입, 조직시민행 동	리더십유형 모두가 셀프에커시를 거 쳐 조직유효성(조직몰입, 조직시민행 동)에 긍정적 영향을 미침을 증명

2) 전장상황에서의 지휘행동 연구

최병순(1988)의 상이한 상황 하에서 효과적인 지휘행동에 관한 연구에서 분석한 내용은 다음과 같다. 평시상황에서 보병 중대장의 효과적인 지휘 행동이 무엇인가를 분석하기 위한 연구로써 중대장과 중대원들이 가장 빈번한 접촉을 유지함으로써 중대장의 지휘행동의 영향을 가장 많이 받는다고 볼 수 있는 전방부대의 FEBA 지역에 있는 보병 중대를 대상으로 설문을 실시하였다.

또한 보병으로 한국전, 월남전에 참전한 용사들을 대상으로 보훈처와 대한무훈유공자회 그리고 타이한 클럽의 협조를 얻어 우편설문 및 면접을 실시하였으며, 설문의 내용은 ‘전투에 참여하는 과정에서 효과적이었다고 특별히 기억에 남는 중대장의 지휘 행동을 한 가지만 간략하게 서술해 달라’는 것이었다.

연구결과는 전투상황에서의 바람직한 지휘행동은 동기유발(진두지휘, 자신감 부여 등), 부하에 대한 관심 그리고 문제해결과 위기관리 행동이 효과적이라고 분석되었다.

평시상황에서는 인정 및 보상, 교육훈련 및 훈계, 인화단결 행동이 유의한 행동으로 나타났다. 결론적으로, 부하가 요구하는 지휘행동은 전시와 평시에 차이가 있음을 알게 해준 성과 있는 연구였음을 알 수 있다.

최병순(1995)의 한국군 지휘행동에 관한 탐색적 연구에서 소대장, 중대장, 대대장의 지휘행동을 중심으로 평시와 전시상황에서의 효과적인 지휘행동을 다음과 같이 분석하였다.

Mintzberg(1973), Yukl과 Nemeroff(1979) 등의 연구결과들을 토대로 13개 차원으로 분류한 Yukl의 지휘행동 유형 분류를 채택하여 지휘자(관)의 대인적 행동만이 아니라 조직 환경과의 관계, 물적 자원의 운용 등과 같은 관리행동도 포함시킴으로써 지휘자의 모든 행동을 망라할 수 있도록 하였다. 그 지휘행동 유형은 다음의 13가지이다.

아래의 13가지 유형을 바탕으로 하여 소대장, 중대장, 그리고 대대장을 대상으로 한 전시와 평시에 적합한 지휘행동 연구결과를 종합하면 공통적으로 나타나는 효과적인 지휘행동이 있음을 알 수가 있다. 그리고 이런 결과는 리더십의 행동이론과 연관하여 실무에서 참조하고 적용할 수도 있을 것이며 이를 보다 상세히 살펴보면 다음과 같다. ①정보의 전파(INFO), ②계획 및 조직화(PLAN), ③문제해결과 위기관리(SOLV), ④역할 과업의 명확화(CLAR), ⑤동기부여(MOTI), ⑥인정 및 보상(REWA), ⑦교육훈련과 훈계(DEVE), ⑧권한 위임 및 참여(DELE), ⑨확인감독(MONI), ⑩부하에 대한 관심(SUPP), ⑪인화단결(TEAM), ⑫대표로의 역할(REPR), ⑬섭외활동(INTE) 등이다.

먼저 평시상황에서는 부하를 사랑과 정으로 지휘하는 「부하에 대한 관심」 행동과 솔선수범에 의한 「동기유발」 행동은 소대장, 중대장 및 대대장이라는 지휘제대(계층)의 차이에도 불구하고 공통적으로 효과적인 지휘행동으로 분석되었다. 따라서 평시상황에서의 한국군 지휘행동의 요체는 부하들을 사랑과 정으로 대하고, 그들의 복지에 관심을 가지며, 부하들이 어려움에 처했을 때 헌신적으로 도와 주는 「부하에 대한 관심」 행동과 솔선수범 그리고 자신감 있는 행동 등을 통하여 임무나 과업에 대한 열정과 자신감을 불러일으키고, 목표달성을 위해 헌신하도록 하는 「동기유발」 행동이라고 할 수 있다.

전투상황에서 효과적인 지휘행동은 「부하에 대한 관심」, 「동기유발(진두지휘)」, 「문제해결 및 위기관리」 행동 등으로 나타났다. 따라서 평시상황에서와 마찬가지로 「부하에 대한 관심」과 진두지휘와 자신감 부여를 주 내용으로 하는 「동기유발」 행동은 전·평시 공히 효과적인 지휘행동으로 분석되었다. 그러나 평시상황과는 달리 생명의 위협을 느끼는 전투상황에서는 의연하고 자신 있게 대처하는 「문제해결 및 위기관리」 행동도 효과적인 지휘행동임이 연구결과 발견되었다.

결론적으로 연구자는 효과적인 지휘행동은 전·평시 상황과 계층(제대)에 따라 차이가 있음도 발견하였지만, 사랑과 정에 의한 지휘행동을 의미하는 「부하에 대한

관심」과 지휘자의 술선수범과 부하들의 자신감 고취를 그 내용으로 하는 「동기유발」 행동은 상황 및 계층의 차이에도 불구하고 공통적으로 효과적인 지휘행동임을 발견하였고 연구자는 이러한 연구결과가 한국군 지휘행동에 다음과 같은 중요한 사실을 시사해 주고 있다고 하였다.

첫째, 지휘자들이 부하들에게 사랑과 정을 주고, 부하들의 복지에 관심을 갖는 「부하에 대한 관심」 행동, 그리고 행동으로 모범을 보이는 술선수범과 부하들의 자신감 고취를 통한 「동기유발」 행동이 지휘의 성패를 가름하는 핵심적인 지휘행동이기 때문에 이러한 지휘행동에 가장 많은 관심을 가져야 할 것이다.

둘째, 소대장의 경우, 부하들과 직접적인 대인접촉에 의해 이루어지는 「교육훈련 및 훈계」 행동과 「확인감독」 행동과 같은 지휘행동 행동이 효과적인 지휘행동인 반면에 대대장의 경우에는 관리행동인 「계획 및 조직화」 행동이 효과적인 행동으로 분류됨으로써 지휘제대의 변화에 따라 지휘의 관심도 변화되어야 한다.

셋째, 「부하에 대한 관심」과 「동기유발 행동」은 전·평시 상황의 차이에도 불구하고 효과적인 지휘행동인 반면에 「인화단결」 행동과 「인정 및 보상」 행동은 평시상황에서만 효과적이고, 「문제해결과 위기관리」 행동은 전투상황에서만 효과적인 행동으로 나타났으나 전시에 필요한 「문제해결과 위기관리」 능력을 배양하기 위해서는 평시의 부단한 자기계발 노력이 필요할 것이다.

2. 본 연구에서의 주요개념

1) 리더십 유형

리더십 이론을 고찰하면서 리더십의 유형은 그 정의가 다양한 만큼이나 다양한 유형이 있다고 하였다. 리더십 유형에 대한 다양한 연구는 오랜 기간 동안 이루어졌으나 그 적용에는 문제점이 제기되어 왔다. 군에서는 조직구조상의 특수성 등으

로 인하여 유형을 분류하는 기준으로 지휘통솔, 그 실체와 본질(2003)에서는 분류의 기준을 제대를 기준으로 한 분류, 지휘통솔의 행사방식을 기준으로 한 분류, 권한의 위임과 집중을 기준으로 한 분류 등을 들고 있으며 지휘통솔 교범(2004)에서는 일반적인 행동방식, 결심수립 방식, 동기유발 방식 등으로 분류하고 있다. 이 중 군에서 이루어진 많은 연구 등에는 지휘통솔의 행사방식과 지휘관의 결심수립 방식에 근거한 ‘권위형, 민주형’ 등과 같이 분류한 내용이 많이 있으며 일반적인 행동방식에 근거하여 ‘과업형, 인간관계형, 위임형, 통합형’ 등과 같이 분류한 내용 등이 있다.

본 연구에서는 지휘관의 리더십이 무형전력에 미치는 영향을 분석하는 것이므로 지휘관의 리더십을 어떤 유형으로 선정하느냐가 대단히 중요한 내용이 된다. 이에 따라 특성이론부터 새로운 패러다임으로 등장하고 있는 리더십 이론까지를 고찰한 이론적 배경을 바탕으로 군에서 보편적으로 나타나고 있는 지휘관의 리더십 유형을 도출하여 분석하고자 하였으며 그 유형을 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 한정하였다. 이 두 가지 유형은 대부분의 부대에서 지휘관의 지휘유형으로 자주 접하는 것이었지만 상대적으로 많은 연구는 없었다. 그러나 최근의 리더십 연구경향 등을 고려 시 군에서도 다양한 리더십 유형을 연구하고 개발해야 할 필요성이 대두되어 왔으며 그 동안 주로 연구되어 왔던 리더십 유형은 지휘관의 지휘행동에만 치중한 경향이 있었다. 즉 리더십의 구성요소중의 하나인 상황에 대한 깊은 고찰이 상대적으로 미약했다는 것이다. 이러한 점을 고려하여 본 연구에서는 리더십 유형을 거래적·변혁적 리더십으로 한정하여 연구하고자 하며 상황변수에 따라 성과의 차이가 발생할 것으로 예측하여 군의 특성에 부합된 조절변수를 선정하여 이들과 리더십 유형 그리고 무형전력과의 관계를 다각적으로 분석하고자 하였다.

2) 무형전력

본 연구에서의 종속변수인 무형전력은 개념뿐 아니라 그 구성요소를 ‘사기, 군기, 단결’로 한정할 이유를 언급하는 것이 필요할 것이다. 무형전력의 개념은 앞에서 언급했듯이 정신력·군기·사기·단결·신념 등 전투의지를 말하는 것이다. 이러한 개념을 고려하여 본 연구에서는 무형전력을 ‘사기, 군기, 단결’로 한정하였다. 이에 대한 이유 및 타당성은 첫째, 지휘관의 부대에 대한 기능을 고려할 때 구성원의 욕구를 충족시키고 조직을 발전시키는 집단유지의 기능과 이를 토대로 목표를 설정하고 달성시키는 목표 달성의 기능을 들 수 있다. 이러한 지휘관의 집단유지 기능은 군기, 사기, 단결 등 정신적 요소들이 최상의 상태로 형성되어 나타나다도록 하는 것이며 이는 바로 전승의 기초가 되는 것이기 때문이다. 둘째, 앞에서 언급한 전력의 개념과 정의를 고려 시 무형전력은 사기, 군기, 단결이 핵심을 이룬다고 하였다. 물론 여기에 정신력도 포함할 수 있으나 정신력은 사기, 군기, 단결 등의 제요소에서 간접적으로 그 의미가 함축되어 표현되고 있으므로 제외하는 것이 오히려 타당하기 때문이다.

군대조직에서 주로 사용하는 사기, 군기, 단결의 개념과 민간조직을 중심으로 연구된 직무만족, 응집력 등의 개념은 일면 유사한 내용으로 간주할 수도 있겠으나 군대조직의 특수성을 바탕으로 발전된 사기, 군기, 단결과 동일시하기는 어렵다고 판단된다. 군대조직의 특수성은 군대의 존재가치와 존재하는 궁극적인 목표에서 찾을 수 있으며 이것은 일반조직과는 전혀 다른 차원이라는 것이다. 즉, 무력을 관리하고, 국가보위 최후의 보루인 군대는 평시에 이루어지는 모든 활동도 평시상황과는 전혀 다른 전의를 대비하는 행위가 수반될 수밖에 없다. 따라서 이점이 군대조직과 민간조직을 비교할 때의 가장 큰 차이점인 것이다. 그러므로 전시상황을 고려하지 않는 민간조직에서 연구한 내용이 그 의미가 아무리 유사하다 할지라도 동일시하기에는 무리라는 것이다. 이러한 이유로 ‘사기, 군기, 단결’ 등에 대해서는 군대에서 연구된 내용 위주로 그 개념을 정립한 것이다.

제3장 분석틀의 정립

제1절 분석모형

본 연구는 연구목적에서 밝혔듯이 지휘관의 리더십이 무형전력에 미치는 영향을 분석해 보는 것이며 이에 대한 분석모형을 설정하기 위하여 리더십과 군대조직의 특성 그리고 무형전력에 대하여 이론적 고찰을 하였다.

분석모형에서는 지휘관의 리더십이 독립변수이며 무형전력은 종속변수이다. 또한 독립변수와 종속변수의 관계에 영향을 미칠 것으로 기대되는 종속변수를 선정하였다. 이론적 고찰에서 살펴보았듯이 리더십 유형은 주장하는 학자와 시대사조에 따라 너무나 다양하게 나타나고 있으므로 모든 리더십 유형을 모두 독립변수로 선정할 수 없는 한계가 있다. 따라서 시대사조에 부합되며 육군 지휘관의 지휘유형 대부분이 포함될 수 있는 리더십 유형인 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 지휘관의 리더십 유형으로 한정하였다. 즉, 본 연구에서 말하는 지휘관의 리더십 유형은 거래적 리더십과 변혁적 리더십이며 이들의 하위요소인 상황적 보상·예외적 관리, 카리스마·개별적 배려·지적인 자극 등을 독립변수로 하였다. 또한 지휘관의 리더십과 지휘관의 품성 및 덕성도 밀접한 관계가 나타날 것으로 보고 이에 대한 분석도 포함 하였다. 지휘관의 품성 및 덕성은 논의하기에 따라서는 다양하게 나타날 수도 있으나 군내에서 연구하여 육군 지휘통솔 교범에 제시된 내용을 그 하위요소로 한정하기로 하였다.

무형전력 또한 이론적 고찰에서 그 개념과 정의를 분석해 볼 때 사기, 군기, 단결이 무형전력의 대부분임은 이론의 여지가 없다고 밝혔다. 정신력과 지휘관의 리

더십 자체도 무형전력으로 간주되지만 이러한 요소는 사기, 군기, 단결을 통하여 나타나고 측정될 수 있는 것이므로 사기, 군기, 단결로 한정하여 이를 종속변수로 하였다.

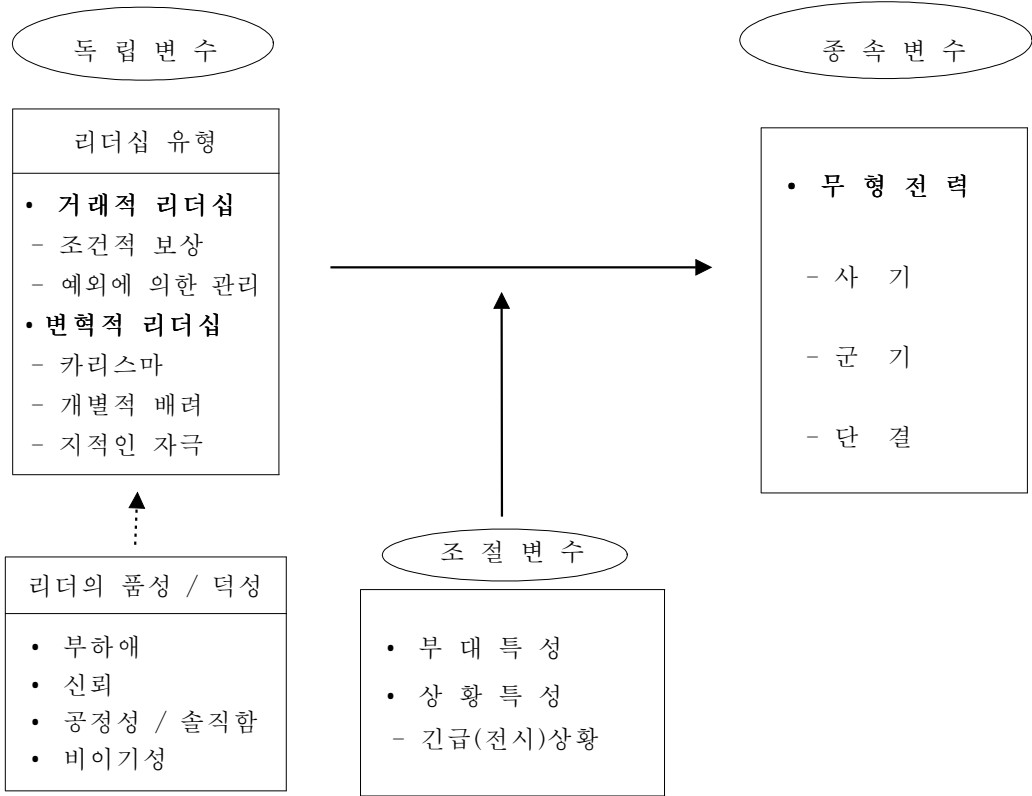
지휘관의 리더십은 상황에 따라 조절되는 효과가 나타날 수 있으며 조절효과를 나타내는 상황요소는 대단히 광범위하고 다양하다. 그러나 광범위한 상황요소 모두를 연구대상으로 선정할 수는 없다. 따라서 본 연구에서는 조절변수로 부대특성과 긴급(전시)상황을 선정하였으며 그 이유는 다음과 같다.

첫째, 부대의 특성은 수행하는 임무에 따른 부대의 유형을 말하는 것으로 특수한 임무를 수행하는 부대(특전과 특공부대 그리고 수색부대)와 일반적인 보병임무를 수행하는 보병대대로 구분할 수 있다. 군대조직과 사회조직은 차이점이 존재하고 있으며 그 차이를 발생하게 하는 요인에는 군대라는 조직의 특수성이 있다. 이와 마찬가지로 군대조직 내에서도 부대의 유형에 따라 특수성이 존재하므로 부대특성이 무형전력에 영향을 미칠 것으로 보았다.

둘째, 군에서의 리더십 구성요소는 리더, 부하, 상황으로 구분하고 있다. 이러한 상황은 평시상황과 긴급(전시)상황으로 크게 구분할 수 있다. 군대조직은 임무완수의 절대성을 우선시하고 있으며 그것을 최고의 가치로 간주하는 조직이다. 따라서 임무완수를 위한 지휘관의 리더십은 무형전력과 밀접한 관계를 나타낼 것으로 기대하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이 독립변수인 지휘관의 리더십이 종속변수인 무형전력에 미치는 영향 그리고, 조절변수가 지휘관의 리더십과 무형전력과의 관계에 미치는 영향을 분석하기 위하여 (그림 3-1) 같은 분석모형을 설계하였다.

(그림 3-1) 분석모형



제2절 가설의 설정 및 변수의 조작적 정의

1. 가설의 설정

군 지휘관의 리더십이 구성원들의 무형전력에 어떠한 영향을 미치는가를 실증분석하기 위해서 본 연구에서는 통합적으로 정립한 분석모형에 따라 연구가설을 설정하였다. 기존의 연구결과를 바탕으로 하여 분석모형에 나타난 군 지휘관의 효율적인 리더십 적용을 위해 필요한 구성요인사이의 인과관계와 연구가설은 다음과 같다.

1) 지휘관의 품성 및 덕성과 리더십 유형과의 관계

품성과 덕성은 단기간에 형성되는 것은 아니며 오랜 기간 동안의 교육 등을 통하여 축적되게 되는 것이므로 이러한 개인적인 요인이 리더십 유형에 영향을 미칠 수 있는 요인이다. 이론적 고찰에서 부하애가 강한 지휘관은 부하 우선적 태도, 부하와의 동고동락 등이 보편적인 지휘행태로 나타난다고 하였다. 중국의 사기에 보면 등창이 난 병사의 고름을 입으로 빨아 주었다는 오기 장군의 일화는 오기 장군 특유의 리더십을 보인 것이며 부하애가 넘쳐나는 그와 같은 리더십 유형은 오기 장군이 평소 간직해 온 품성 및 덕성에서 영향을 받았음은 분명한 것이다. 2차 세계대전 당시 Macarthur 장군이 꼴찌중대를 최우수 중대를 만든 사례에서 그는 이렇게 말했다고 한다. “병사들이 잘 했을 때에는 칭찬을 하고 잘 못했을 때에는 책망을 하였으며, 또한 그들의 자부심을 높이고 자기존중을 함으로써 나는 병사들로 하여금 그들이 최고임을 확신하도록 하였다.”고 한바 있다. Macarthur 장군이 말한 칭찬과 책망은 이론적 고찰에서도 살펴보았듯이 거래적 리더십의 전형적인

지휘방법의 하나로 볼 수 있다. 미국의 Patton 장군이 군단장으로 근무할 때 전선 가까운 야전병원을 방문하였다. 병원을 방문하던 중 전장 공포증에 걸려 후송된 병사를 발견하고 전투를 회피하는 겁쟁이라며 뺨을 때리고 병원에서 내쫓았다. 그 결과 Patton은 군단장에서 해임되기도 하였다(조성룡: 2003). Patton 장군은 전공 못지않게 군인다운 군기를 강조한 유명한 장군으로 알려져 있다. 따라서 이러한 품성 및 덕성을 견지한 지휘관 역시 특징적인 리더십 유형을 보일 것이다.

이러한 논거에 비추어 볼 때 지휘관의 품성 및 덕성 그리고 리더십 유형과의 사이에는 인과관계가 있을 것으로 추론되어 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 1. 지휘관의 품성 및 덕성은 리더십 유형과 관계가 있을 것이다.

가설 1-1. 부하애가 강한 지휘관은 변혁적 리더십 유형을 보일 것이다.

가설 1-2. 부하 신뢰가 강한 지휘관은 변혁적 리더십 유형을 보일 것이다.

가설 1-3. 공정성과 솔직함이 강한 지휘관은 거래적 리더십 유형을 보일 것이다.

가설 1-4. 비이기적인 면이 강한 지휘관은 변혁적 리더십 유형을 보일 것이다.

2) 리더십 유형과 무형전력과의 관계

부여받은 목표를 달성하느냐 못하느냐의 문제는 조직의 존재가치를 결정하게 하며 이 과정에서 리더의 역할은 그 어느 구성원의 역할과는 비교가 되지 않는 것이다. 특히 군대는 국가보위 최후의 보루로써의 역할을 수행해야 하는 것이며 군대의 리더는 이러한 역할을 수행하기 위한 가장 중요한 직위라고 할 수 있다. 리더인 지휘관은 평시에는 훈련과 부대활동 등을 통하여 부여된 역할을 완수하기 위하여 전력향상을 위해 노력해야 하는 것이며 전시에는 축적된 전력을 활용하여 전승을 달성하는 것이 그 역할을 완벽하게 수행하는 것이다. 따라서 보다 효율적인 리더십을 발휘하는 리더만이 부대원을 지휘관이 요망하는 수준과 방향으로 평시부터 부대를 훈련시키고 관리할 수 있는 것이다. 즉, 무형전력의 극대화에 기여할 수 있는 핵심

적인 역할이 지휘관의 리더십인 것이다.

여기에서는 지휘관의 리더십 유형을 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 한정하여 살펴보기로 한다. 거래적 리더는 부하의 성과에 따라 보상을 전제로 하여 부하의 동기를 유발시키는 것으로 보상·인센티브와 성과를 교환하는 과정에 그 기반을 둔 것이다. 부하와 리더 간에는 교환이나 거래관계가 이루어지게 되며 이에 따라 성과가 도달되면 부하는 보상을 받는다는 믿음으로 동기가 유발되는 것이고 리더는 보상을 해줌으로써 부하가 성과를 달성하도록 돕는다는 것이다.

변혁적 리더십은 과거의 리더십 이론들이 리더와 부하 간의 관계가 보상을 전제로 한 거래적 리더십에 치중해 있다고 비판하는 데서 출발하였다. 따라서 변혁적 리더십의 본질은 평범한 사람들은 가치관·신념·태도 등을 변화시켜 그 이상의 수준으로 높은 성과를 달성하도록 동기를 유발해 나간다는 것이며, Maslow(1954)의 욕구이론중 상위 수준의 성장욕구를 자극한다는 것으로 볼 수 있다. 이러한 논거에 비추어 볼 때 지휘관의 리더십 유형과 무형전력과의 사이에는 인과관계가 있을 것으로 추론되어 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 2. 지휘관의 리더십 유형은 무형전력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 거래적 리더십은 사기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 거래적 리더십은 군기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 거래적 리더십은 단결에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4. 변혁적 리더십은 사기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-5. 변혁적 리더십은 군기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-6. 변혁적 리더십은 단결에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 부대특성에 따른 리더십 유형과 무형전력과의 관계

어느 조직을 막론하고 모든 조직은 그 조직 특유의 조직문화가 만들어지고 발전

되어 진다. 이러한 조직문화는 구성원들로 하여금 어떠한 특정행동을 나타내도록 유도하기도 하며 강요하기도 하는 것이다. 이러한 행동양식은 조직의 정체성으로 발전되기도 하는 것이다. 유사한 선행연구로 구갑문(1998)의 변혁적 리더십이 구성원의 직무만족과 조직시민 행동에 미치는 영향을 연구한 결과가 있다. 연구된 결과는 부대기능(전투, 비전투)이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 조절효과를 검증한 결과 조절효과는 검증되지 않았다. 군은 다양한 임무를 수행하는 부대들로 구성된 조직체로 특수임무를 수행하는 부대가 있는가 하면, 일반적인 보병임무만을 수행하는 부대가 있다. 특히 특수한 임무(특전, 특공, 수색 등)를 수행하는 부대들은 부대원의 긍지와 자부심이 높을 것이라는 것이 일반적인 견해이다. 따라서 이러한 부대는 그들 나름대로의 조직문화가 발달되어 그 부대의 특징으로 나타나게 된다. 따라서 부대의 특성은 지휘관의 리더십 효과를 조절하여 무형전력에도 영향을 미칠 것으로 추론되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 부대특성은 지휘관의 리더십과 무형전력 사이의 관계에 영향을 미칠 것이다.

4) 리더십 유형과 전장상황에 따른 무형전력과의 관계

실제 전투상황은 아니지만 전투상황과 같이 생명의 위협과 공포를 느끼는 상황에서 근무하고 있다고 할 수 있는 소방대원을 대상으로, 전투상황에서의 효과적인 지휘행동을 규명하기 위하여 실시한 Anderson(1980)의 연구에 의하면 지휘행동 유형에 따라 리더십 유효성이 달라지며, Fiedler(1967)의 연구결과에서도 전투상황에서는 관계지향적 지휘자보다는 과업지향적 지휘자가 더 효과적임이 발견되었다.

군대조직은 일반사회의 여타조직과는 달리 모든 대부분의 활동이 국가의 존망과 관련되어 있다. 특히 전시상황인 경우는 더욱 예외일 수 없다. 만약 부여받은 임무

를 달성하지 못한다면 국가와 민족이 멸망으로 연결될 상황까지도 발생하게 되는 것이기 때문이다. 이러한 전투상황에서 성공하기 위한 지휘관의 리더십 개발이 군에서 리더십을 연구하는 근본적인 이유이고 최종목표가 되는 것이다. 이론적 고찰에서 전장상황의 특성을 ‘불확실, 위협, 마찰, 정신적 육체적 고통의 영역’이라고 하였다. 이러한 상황적인 특성은 평시와 다른 리더십을 요구하게 될 것이지만 연구 자체가 어렵고 많은 제한점을 갖고 있기 때문에 연구자체가 활발하지 못했던 것이 현실이다. 전장환경 특성중의 하나인 정신적 고통, 심리적 갈등 등의 전투상황을 아무리 현실감 있게 묘사한다 해도 그것은 어디까지나 연출에 불과하기 때문이다.

우리 국군은 과거 6.25와 월남참전 등을 통하여 전투를 체험하였으며 그에 따라 전쟁상황에 적합한 지휘관의 지휘행동 등에 대한 연구도 지속되어 왔다. 그러나 전장상황에서의 리더의 효과적인 리더십을 도출한 내용보다는 특정 전투상황에서의 상황조치 능력과 직접적인 전투행동요령 위주의 내용이 대부분 이었다. 이상의 논의에 따라 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 4. 부대의 긴급(전시)상황은 지휘관의 리더십과 무형전력(사기, 군기, 단결)과의 관계에 영향을 미칠 것이다.
--

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 제시된 리더십 유형, 무형전력인 사기·군기·단결 등을 측정하기 위하여 각 변수에 대한 조작적 정의를 하기로 한다. 리더십의 유형에 대해서는 그동안 학계에서 연구된 선행연구를 바탕으로 하였으며 조절변수와 종속변수 등은 군대조직의 특성을 고려하여 군에서 선행연구되었던 논문과 교범 등을 주로 활용

하여 객관성을 제고 하였다.

독립변수인 리더십 유형은 군의 특수성 등을 고려하여 지휘관의 지휘행동에서 쉽게 표현되어 부하가 구체적으로 인지할 수 있고 체감할 수 있는 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 독립변수로 선정하였으며 이에 대한 조작적 정의는 학계와 군에서 연구한 선행연구를 참조하였다. 지휘관의 리더십이 형성되는 배경에는 지휘관의 품성 및 덕성이 영향을 미칠 것임을 고려하였으며 이에 대한 조작적 정의는 육군 지휘통솔 교범상에 제시된 지휘관의 품성 및 덕성에 대한 내용으로 하였다.

종속변수는 리더십 유형에 따라 부대의 무형전력이 어떻게 나타나는지를 측정하기 위하여 군에서 선행연구된 내용을 기초로 무형전력을 대표할 수 있는 사기·군기·단결을 선정하여 조작적 정의를 하였다. 또한 군대조직은 전승을 전제로 하는 특수성이 있으므로 전장상황에 적절한 지휘관의 리더십이 전투의 승패를 판가름한다는 연구결과 등을 고려하여 전장상황(긴급상황)을 조절변수로 포함하였으며 전장상황의 특수성은 육군의 지휘통솔교범에 제시된 내용으로 조작적 정의를 하였다. 이에 대한 주요변수들의 조작적 정의는 다음과 같다.

1) 리더십 유형

리더십 유형은 시대의 변천과 연구하는 학자에 따라 다양한 연구가 이루어져 왔지만 본 연구에서는 지휘관의 지휘행위에서 쉽게 인지할 수 있는 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 한정하였고, Bass(1990)에 의해 이론이 정립된 조건적 보상, 예외에 의한 관리와 카리스마, 개별적 배려, 지적자극을 구성요인으로 하였다. 이에 따라 Bass의 이론을 토대로 구성요인을 정의하기로 한다.

(1) 거래적 리더십

거래적 리더십은 리더와 부하간의 관계를 교환의 관점에서 발전시킨 이론이다.

리더는 부하에게 이해관계를 이해시킴으로써 동기를 유발시킨다는 것이다. 거래적 리더십은 리더의 역할을 조건적보상과 예외에 의한 관리로 표현하고 있다.

① 조건적 보상

조건적 보상은 부하가 부여받은 임무를 지휘관의 요구수준이상으로 달성했을 때는 어떤 보상을 받게 되고 반대로 처벌을 피하기 위해서는 무엇을 해야 하는가를 이해시키는 것이다. 임무를 달성했을 때는 포상, 승진에 대한 추천 등을 실시하고 반대로 도달하지 못했을 시는 처벌 등을 실시한다. 이를 위하여 임무를 달성했을 시, 부하가 받게 될 포상과 처벌 등에 대해서 사전에 말해주는 과정을 거친다. 부하의 새로운 아이디어 창출보다는 효율적인 조직 관리에 중점을 두고 임무달성을 위해서 보상과 처벌이라는 2가지 방법으로 부대를 지휘하는 지휘관의 리더십이다.

② 예외에 의한 관리

예외에 의한 관리는 지휘관은 부하에게 임무부여 후 달성 시 까지는 특별한 문제가 발생하지 않는 한 업무를 간섭하지 않는다. 따라서 임무수행 상 필요한 기본 수준만을 요구하고 기존의 방식으로 업무를 수행하는데 별다른 이의를 제기하지 않는다. 그러나 예외적 사건이 발생했을 때에는 간섭한다. 즉, 지휘관이 제시한 의무를 이행하지 않거나 성과에 미달될 경우에만 지휘관이 개입하는 것으로 지휘관의 통제를 최소화하는 지휘유형이다.

본 연구에서는 군 조직을 대상으로 한 선행연구에서 사용된바 있는 측정항목을 사용하여 신뢰성을 제고하였으며 이는 Bass의 개념을 보다 더 심층적으로 연구한 Bycio, Hackett와 Allen(1995)의 연구에서 사용된 문항이다.

<표 3-1> 거래적 리더십 측정항목

개 념	측 정 항 목
조건적 보 상	<ul style="list-style-type: none"> • 나의 지휘관은 업무의 성과에 따라 칭찬과 보상 등 주고 받는 일에 철저하다. • 나의 지휘관은 대가를 요구하는 만큼 내가 원하는 것은 보상해 준다. • 나의 지휘관은 내가 대가를 얻기 위해 무엇을 해야 하는지를 명확하게 알려 준다. • 나의 지휘관은 부대원의 업무결과에 따라 특별보상이나 진급의 기회를 제공하겠다는 말을 자주 한다.
예외에 의한 관 리	<ul style="list-style-type: none"> • 나의 지휘관은 목표달성에 필요한 과업이상은 나에게 요구하지 않는다. • 나의 지휘관은 내가 기존의 관행과 같은 방식으로 업무를 수행해도 이의를 제기하지 않는다. • 나의 지휘관은 내가 수행하는 업무가 정상적으로 진행되는 한 어떠한 변화도 원하지 않는다.

(2) 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 지휘관이 부하에게 미래에 대한 비전을 함께 공유하도록 하여 부대의 임무달성을 위해 개인적인 이익을 초월해서 행동할 수 있도록 부하를 감화시켜 동기를 유발시키는 리더십이다. 이러한 변혁적 리더십은 카리스마, 지적자극, 개별적 배려 등으로 구성되어 있다.

① 카리스마

카리스마적 리더십의 지휘관은 부하에게 미래에 대한 비전을 제시함으로써 부하들로부터 바람직한 가치관, 자신감을 심어주고 상관에 대한 존경과 신뢰를 구축하여 충성심을 유발시키는 리더십이다. 이러한 지휘관은 부하에게 성공과 신뢰의 상징으로 보이며 이러한 지휘관과 함께 근무하는 것을 긍지와 자부심으로 여기며 어떠한 난관과 장애물이 생겨도 지휘관이 극복할 수 있을 것이라고 믿고 있다. 그런 결과로 인해 부하들은 지휘관을 닮고자 하는 욕구가 강해져서 지휘관을 모방하거나 동일시하려는 행동 등을 하려고 하기도 한다. 카리스마 리더십의 지휘관은 고도의 자신감, 신념에 대한 확신, 권력을 행사하려는 강한 욕구를 가지고 있을 가능성

이 큰 지휘관이다.

② 지적 자극

지적자극의 지휘관은 부하들이 문제를 인식하고 이를 해결하는데 있어 기존의 사고방식을 초월하여 창의성을 개발하도록 부하를 격려하고 자극시키는 리더십을 소유한 지휘관을 말한다. 부하들이 제시하는 다양한 의견에 대해 경청하고 존중하는 지휘관인 것이다. 이러한 지휘관은 문제의 인식과 해결에 있어 부하들이 이해하고 개념화하고 새로운 문제해결방법을 창안할 수 있도록 인식의 전환을 유도시킨다. 이러한 지적인 자극으로 부하들은 문제의 본질과 해결방법에 대한 이해력과 분석력을 향상시키게 되는 것이다.

③ 개별적 배려

개별적 배려의 지휘관은 부하들의 개인차를 고려하여 임무를 부여하고 개인적 성장을 위한 배려로 부하의 역량을 배양시키는 리더십이다. 지휘관은 부하를 개인으로서 대하며 부하의 욕구와 관심사에 부응하는 개별적인 지도를 한다. 이러한 과정을 통하여 부하의 능력에 맞는 임무를 부여하면서 소외된 부하에게도 관심을 기울여 부하의 잠재력을 평가하고 조언과 지도를 아끼지 않는 지휘관을 말한다.

변혁적 리더십 측정항목도 거래적 리더십에서처럼 군 조직을 대상으로 사용된 바 있는 측정항목을 사용하여 신뢰성을 제고하였다.

<표 3-2> 변혁적 리더십 측정항목

개 념	측 정 항 목
카 리 스 마	<ul style="list-style-type: none"> • 나의 지휘관은 내가 본받고자 하는 군인이다. • 나는 나의 지휘관과 같이 근무하는 것이 자랑스럽다. • 나의 지휘관의 지시사항은 부대원 모두가 존중한다. • 나의 지휘관은 부하로부터 높은 신뢰감을 갖게 한다. • 나의 지휘관은 모든 부하들의 존경을 받을 만한 사람이다.
지 적 자 극	<ul style="list-style-type: none"> • 나의 지휘관은 나로 하여금 늘 생각하게 하는 문제를 던진다. • 나의 지휘관은 내가 지금까지 알고 있던 문제해결 방법을 다시 생각해 보게 하는 아이디어를 갖고 있다. • 나의 지휘관은 부하들로 하여금 직무와 관련된 최근의 정보를 활용하도록 지도한다. • 나의 지휘관은 부하들이 직무수행 중에 발생하는 문제들을 해결하는데 다양한 해결방법을 모색하도록 한다.
개 별 적 배 려	<ul style="list-style-type: none"> • 나의 지휘관은 따돌림 받는 부하들에게도 개인적인 관심을 보인다. • 나의 지휘관은 나의 개인적인 감정에도 관심을 보인다. • 나의 지휘관은 부하들을 인격적으로 대우한다. • 나의 지휘관은 부하들의 능력 개발을 위한 여건을 제공한다. • 나의 지휘관은 부하들의 의견을 존중한다.

2) 무형전력

종속변수는 군 조직의 특성 등을 고려하여 대통령령 17,158호(2001. 3. 27)의 군인 복무규율을 참고하여 조작적 정의를 하였으며, 전원근(2001: 112-113)의 정신전력 요소의 계량화를 위한 방법론 연구, 남재철(2000: 235-236)의 군 정훈교육과 개인 가치관 변화와의 상관관계에 관한 연구를 기초로 하여 설문을 구성하였다.

(1) 사 기

사기는 군복무에 대한 군인의 정신적 자세를 뜻하므로 지휘관의 명령에 따를 수 있는 자세, 직책 등 개인이 수행중인 직무에 대한 만족과 근무에 대한 보람, 부대에 대한 긍지와 자부심, 각종 편의시설의 원활한 지원, 자유 및 여가시간을 즐길

수 있는 부대 분위기, 그리고 전투상황을 대비한 개인의 전술전기 능력에서 오는 자신감 등을 의미한다.

<표 3-3> 사기 측정항목

개 념	측 정 항 목
사 기	<ul style="list-style-type: none"> • 어떠한 상황에 처해도 지휘관의 명령에 따를 수 있다. • 진급에 대해서 불만이 없다. • 나는 현재의 보직에 만족한다(입교전의 직책). • 주어진 일에 최선을 다하면 진급된다. • 나는 우리 부대원임을 자랑스럽게 생각한다. • 우리부대는 포상(표창)에 인색하다. • 복지지원에 애로가 많다. • 군 숙소는 생활하기에 불편하다. • 우리 부대 간부들은 우수하다. • 퇴근 후 자유시간을 즐길 수 있다.

(2) 군 기

군기는 법규에 대한 자발적인 복종이므로 지휘관의 명령에 대한 수명정도, 법규와 규정을 자발적으로 준수하려는 부대원의 의지, 부조리가 없다고 생각되는 근무환경, 현 부대에서 근무하고 있다는 자부심, 군법과 규정은 당연히 지킬 수 있다는 의식 등을 의미한다.

<표 3-4> 군기 측정항목

개념	측 정 항 목
군 기	<ul style="list-style-type: none"> • 군의 규율 준수는 다분히 형식적이다. • 「군기강 확립」이란 질문은 위관급 이하 장병들에게만 해당된다. • 군복무 중 처벌을 받는 것은 재수가 없었기 때문이다. • 각종 규정과 지시를 준수하면 반드시 상응하는 대가를 받게 된다. • 군대라고 하여 절대복종을 요구할 수 없다. • 군내 부조리 제거활동은 잘될 수 없다. • 우리 군은 필요 이상으로 보안에 신경 쓰고 있다. • 군법은 지나치게 엄하다. • 보안규정은 군인들을 믿지 못하는 것에서 기인한다. • 병사들이 탈영하는 것은 개인적 문제보다는 군 현실에 있다. • 전출 후에도 우리 부대원들을 잊지 못할 것이다.

(3) 단 결

단결은 부대원의 응집력을 의미하므로 전원이 한마음 한뜻으로 뭉친 상태, 부대원에 대한 상호 신뢰, 지휘관에 대한 신뢰, 구심점이 될 수 있는 부대전통, 공평한 업무분담, 각종 규정 위반시 순응정도 등을 의미한다.

<표 3-5> 단결 측정항목

개념	측 정 항 목
단 결	<ul style="list-style-type: none"> • 부대 내에서는 터놓고 이야기할 수 없다. • 우리 부대는 자랑거리가 많다. • 부대 내의 상관들은 인격 모독적인 말을 자주한다. • 우리 지휘관은 매사에 공명정대하다. • 훈련 시에는 늘 고생하는 사람만 고생한다. • 우리 부대는 내세울 만한 전통이 없다. • 업무수행에서 일하는 사람 따로 있고 노는 사람 따로 있다. • 우리 지휘관은 부하들을 진심을 아낀다. • 우리 부대를 비난하는 사람들을 보면 화가 난다. • 보안관계 사고에 대한 처벌은 너무 가혹하다. • 우리 부대에는 잘난 체하는 사람이 많다. • 우리 지휘관은 술선수범하고 있다.

3) 전장상황의 특성

전장상황은 긴장이 고조되어 있는 상황을 의미한다. 즉 실탄을 상시 휴대한 작전활동에서 오는 긴장감과 계속적으로 반복되는 작전에 대한 심리적 부담, 적과 근접한 지역에서 작전시 통신소통 보장에 대한 압박감, 악천후 환경에서의 작전시 적정 불명확에 대한 불안감, 미확인 지뢰지대 등을 통과시의 두려움, 작전에 적응하지 못하는 팀원에 대한 부담감, 야간작전시 추위(더위) 등에 대한 육체적 정신적 고통, 인접전우가 전우를 향하여 오발하는 상황이 연상되는 공포 등을 의미한다.

<표 3-6> 긴급(전시) 상황에서 적합한 리더십 유형 측정 항목

개념	측 정 항 목
전장상황	<ul style="list-style-type: none"> • 내가 근무한 부대는 거의 매일 실탄을 휴대한 작전활동(수색, 매복, 경계근무)으로 긴급상황이 상존하고 있었다. • 작전활동 중에도 상급 및 인접부대와는 유선 또는 무선을 이용한 통신소통이 보장되어야 하므로 항상 긴장된 상태로 통신대기를 유지해야 했다. • 야간 작전 중에는 시도조건 등으로 더욱더 상황이 명확하지 못하여 공포감이 증대되었다. • 작전활동 중에는 실탄(수류탄 등)을 장전 또는 휴대하므로 인해 심리적 불안과 긴장활동이 증대되었다. • 실탄(수류탄 등)을 휴대한 작전 활동 중 팀원 유지에 힘든 대원으로 인한 심리적 갈등이 발생하기도 하였다. • 작전활동 중에 심한 갈증과 군장의 무게 등으로 인해 육체적 고통 현상을 느낀 적이 있었다. • 인접 대원이 오발하는 경우가 연상되거나 위험지역(미확인 지뢰지대 등) 통과 시는 지뢰 폭발 등이 연상되어 공포감이 엄습하기도 하였다. • 야간 매복 시에는 추위(더위), 졸음과 긴장 뿐 아니라 적 기습 상황 등이 연상되어 육체적, 정신적, 피로와 고통이 동시에 발생되었다.

4) 지휘관의 품성 및 덕성

지휘관의 품성 및 덕성이란 지휘관이 견지할 자질을 의미한다. 부하에는 지휘관이 부하들에게 물질적·정신적으로 애정과 관심을 가지고 대하는 정도를 말한다.

즉, 지휘관이 아버지 같은 마음으로 동고동락하면서 부하를 상대하는 것으로써 부하에 대한 무한한 애정이다. 신뢰는 부하들이 느끼는 지휘관의 진실성을 말한다.

지휘관을 보기만 해도 사기가 오를 수 있는 상태를 말하는 것으로 지휘관에 대한 절대적인 신뢰를 말한다. 공정성 및 솔직함은 공사를 명확하고 공평하게 실천하는 것을 말한다. 즉, 상벌을 명확하게 실천하는 것이며 거짓이 없는 순수함과 사소한 약속도 철저히 이행하는 것을 말한다.

비이기성은 지휘관 개인의 문제(가정, 진급, 보직 등)보다는 부대의 일에 우선하여 자신을 희생하는 정신을 의미하는 것이다.

<표 3-7> 지휘관의 품성 및 덕성 측정 항목

개념	측 정 항 목
지휘관의 품성 및 덕성	<ul style="list-style-type: none"> • 나의 지휘관은 부하들에 대하여 애정과 관심이 많아 부모 같다는 생각이 든다. • 나의 지휘관은 항상 진실 되므로 부대원들은 지휘관을 신뢰한다. • 나의 지휘관은 사적인 정이나 욕심에 이끌리지 않고 언제나 부하를 공평하게 대하며 누구에게나 상벌을 명확하게 시행한다. • 나의 지휘관은 거짓이나 숨김이 없고 약속을 잘 이행하며 솔직하다. • 나의 지휘관은 자신의 일(가정, 진급, 보직 등)보다 부대의 일을 먼저 생각하며 자신을 희생하는 사람이다.

3. 설문지의 구성

지금까지 살펴 본 조작적 정의에 따라 본 연구에 이용된 설문지의 구성은 <표 3-8>과 같다. 설문내용은 독립변수인 거래적 리더십 7개 요소, 변혁적 리더십 14개 요소이며 종속변수로는 사기 10개 요소, 군기 11개 요소, 단결 12개 요소이다. 상황 조절변수인 인구통계학적 내용 10개 요소이며 전시(긴급)상황의 특성은 8개 요소이고 지휘관의 품성 및 덕성은 5개 요소로 하여 총 77개 질문을 기본으로 하여 구성하였다.

<표 3-8> 설문지의 구성

구 분	측 정 변 수	설문항목	문항 수
지휘관의 품성 및 덕성	부하에, 신뢰, 공정성 및 솔직함, 비이기성	I - 1~5	5
거 래 적 리 더 십	상황적 보상	II - 1~4	4
	예외적 관리	II - 5~7	3
변 혁 적 리 더 십	카리스마	II - 8~12	5
	지적 자극	II - 13~16	4
	개별적 배려	II - 17~21	5
사 기	군 복무의 긍지 만족감, 자신감	III - 1~10	10
군 기	명령의 수명 범위, 규정준수	III - 11~21	11
단 결	애대심 지휘관에 대한 신뢰	III - 22~33	12
긴급(전시)상황	불확실, 위험, 마찰, 정신적 육체적 피로와 고통의 상황	IV - 1~8	8
인구통계학적 특성	신분, 복무구분, 동일근무기간 등	V - 1~10	10
계			77

제4장 실증분석

제1절 표본의 선정 및 표본의 특성

1. 표본의 선정

본 연구는 지휘관의 리더십 유형이 무형전력에 미치는 영향을 분석해보는 것으로 모집단은 육군 전체의 지휘관이다. 이에 대한 표본으로는 전후방 각지에 산재해 있는 수많은 부대에서 소대장 및 참모를 역임하고 보수교육을 이수하기 위해 육군 00학교에서 교육중인 장교를 대상으로 하였다. 이처럼 전후방 각지에서 근무 중에 입교한 장교를 대상으로 할 때 적절한 표본추출의 효과가 증대될 것으로 판단하였다. 즉 자연스럽게 부대별로 표본수를 할당하는 군집추출 방법을 이용한 것과 동일한 효과가 있을 것으로 예상한 것이다. 표본의 특징은 대부분 2~4년차로서 전후방 각지의 다양한 부대에서 실무경험을 통하여 직속상관 또는 인접부대 지휘관 등의 리더십 유형을 직접 관찰했거나 간접적인 접촉을 통하여 객관적이고 신뢰성 있는 응답이 가능할 것으로 기대한 것이다.

설문지는 총 350부를 배포하여 322부를 회수하였고 이 중에 불성실하게 작성하여 분석에 지장을 초래할 15부는 제외하고 307부를 실증적 분석에 사용하였다. 설문배포 및 회수는 2006년 4월 8일부터 5월 15일까지 약 1개월간 실시하였고 설문대상은 육군 00학교 교육생인 장교를 대상으로 하였다.

<표 4-1> 설문지 배부 및 회수현황

설문지 배부	설문지 회수	설문지 회수율	분석대상 제외	분석활용 자료
350부	322부	92.0%	15부	307부

2. 표본의 특성

표본의 응답자들에 대한 인구통계학적 특성을 알아보기 위하여 연령, 계급, 직책, 복무구분(장기, 단기) 등 총 10개 문항을 구성하였다. 응답자에 대한 인구통계학적 특성을 살펴보면 <표 4-2>와 같다.

응답자들의 연령은 1.0%가 24세 이하였으며, 84.3%가 25~29세, 13.7%가 30세 이상인 것으로 나타나 대부분이 25~29세로 나타났다. 계급은 소위~중위가 27.4%, 대위가 71.3%로 나타났다. 복무구분은 장기가 46.2% 단기가 47.1%로 비슷한 분포를 보였다. 직책으로는 참모장교가 57.6%, 중(소)대장이 40.4%였다. 근속년수는 2년 이하가 2.3%, 2~3년이 27.0%, 3년 이상이 70.0%로서 대부분이 임관 후 3년 이상 실무부대에서 근무한 경험이 있었다. 지휘관과의 동시 근무기간은 6개월 이하가 4.9%, 6개월~1년이 22.8%, 1년~2년이 49.8%, 2년 이상이 21.8%로서 대부분의 장교가 지휘관의 특성을 충분히 파악할 수 있는 근무기간으로 나타났다. 지휘관의 계급으로는 위관이 12.1%, 소령~중령이 70.4%, 대령이상이 16.6%이며, 근무한 제대는 중대가 3.3%, 대대가 65.1%, 연대가 24.1%, 사단이상이 5.9%로 나타났다. 부대 유형은 GP, GOP, 해안경계부대가 37.5%, 예비사단이 27.4%, 교육기관이 7.8%, 향토/동원사단이 24.4%였다. 표본대상자의 인구통계학적 특징을 표로 나타내면 다음과 같다.

<표 4-2> 표본의 인구통계학적 특성

	구 분	인원수(명)	백분율(%)
연 령	24세 이하	3	1.0
	25 ~ 29세	259	84.3
	30세 이상	42	13.7
	무응답	3	1.0
계 급	소위 ~ 중위	84	27.4
	대 위	219	71.3
	무응답	4	1.3
직 책	실무장교(참모)	177	57.6
	중(소)대장	124	40.4
	무응답	6	2.0
복무구분	장 기	142	46.2
	단 기	144	47.1
	무응답	21	6.7
근속년수	2년 이하	7	2.3
	2 ~ 3년	83	27.0
	3년 이상	215	70.0
	무응답	2	0.7

<표 계속>

	구 분	인원수(명)	백분율(%)
지휘관과의 동시근무기간	6개월 이하	15	4.9
	6개월 ~ 1년	70	22.8
	1년 ~ 2년	153	49.8
	2년 이상	67	21.8
	무응답	2	0.7
지휘관계급	위관	37	12.1
	소령 ~ 중령	216	70.4
	대령 이상	51	16.5
	무응답	3	1.0
근무제대	중 대	10	3.3
	대 대	200	65.1
	연 대	74	24.1
	사단이상	18	5.9
	무응답	5	1.6
부대유형	GP, GOP, 해안경계	115	37.5
	예비사단	84	27.4
	교육기관	24	7.8
	향토 / 동원사단	75	24.4
	무응답	8	2.9
부대특성	특전, 특공, 수색	97	31.6
	보병임무	204	66.4
	무응답	6	2.0

제2절 측정도구의 검증

본 연구의 실증분석을 위하여 Likert 5점 척도, 즉 ‘1=전혀 그렇지 않다, 3=보통이다, 5=매우 그렇다’를 이용하여 측정하였고, 수집된 자료는 SPSS 12.0을 이용하여 조사표본의 인구통계학적 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하고, 측정변수의 값을 분석하기 위해 기술분석을 실시하여 평균과 표준편차의 값을 산출하였다.

본 연구에서 사용한 측정항목은 리더십 유형과 무형전력이며 기존의 연구에서 신뢰도와 타당성이 검증된 문항을 발췌하여 활용하였다. 그러나 기존 연구서들의 측정대상과 본 연구의 연구대상과는 차이가 나타날 것을 고려하여 요인분석을 통해 타당성을 검증하고 Cronbach's Alpha계수에 의한 신뢰성을 검증하였다.

1. 신뢰도 분석

본 연구의 가설검증을 하게 될 항목에 대한 신뢰도 검증은 Cronbach's Alpha계수에 의한 분석을 실시하였다. 그 결과 요인분석을 통해 유의하지 않은 것으로 나타난 항목은 독립변수에서 2개, 종속변수에서 11개 등 총13개가 분석되었다. 분석결과에 따라 이를 제거한 측정항목은 67개 항목에서 54개 항목으로 조정되었으며 신뢰도 검증 결과는 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 신뢰도 분석의 결과

구 분		문항수	제거문항	측정문항	Alpha계수
지휘관의 품성 및 덕성		5	0	5	.907
거래적 리더십	조건적 보상	4	1	3	.758
	예외에 의한 관리	3	1	2	.725
변혁적 리더십	카리스마	5	0	5	.941
	개별적 배려	4	0	4	.884
	지적인 자극	5	0	5	.866
무형전력	사 기	10	3	7	.847
	군 기	11	3	8	.847
	단 결	12	5	7	.822
상황특성: 긴급(전시)상황		8	0	8	.855
합 계		67	13	54	

지휘관의 품성 및 덕성은 .907, 거래적 리더십에서 조건적 보상은 .758, 예외에 의한 관리는 .725로 나타났다. 변혁적 리더십에서 카리스마는 .941, 개별적 배려는 .884, 지적인 자극은 .866으로 나타났으며, 무형전력에서 사기는 .847, 군기, .847, 단결, .822로 나타났다. 마지막으로 긴급상황은 .855로 나타났다. 결과적으로 가설검증에 있어 신뢰도는 큰 문제가 없는 것으로 판단된다.

2. 타당도 분석

1) 리더의 품성 및 덕성과 긴급상황

요인분석에서 변수들의 요인 부하량이 어느 한 요인에 높게 나타나도록 하기 위해서 요인축을 회전시키는데, 본 연구에서는 직각회전방식 중에서 Varimax방식을 사용하였다. 또한 요인분석을 실시하기 전에 연구자가 가지고 있는 자료가 요인분

석에 적합한가를 파악하기 위해서 Bartlett검정을 사용하였다.

요인별의 타당도 검증을 위한 요인분석 결과, 13개의 항목이 3개의 요인으로 나타났으며, KMO 값이 .859($p=.000$)이며, 요인적재량이 .549 이상이고, 총 누적 분산이 60.735로 나타났다. 때문에 측정 항목의 구성으로써 큰 문제가 없다고 판단되었다.

<표 4-4> 리더의 품성 및 덕성과 긴급상황의 요인분석

항 목	긴급상황	품성 및 덕성	공통성
v4_4	<i>.824</i>	-.031	.679
v4_5	<i>.782</i>	-.102	.622
v4_7	<i>.772</i>	-.076	.601
v4_8	<i>.743</i>	.028	.553
v4_3	<i>.698</i>	.162	.513
v4_1	<i>.660</i>	.187	.470
v4_6	<i>.619</i>	-.028	.384
v4_2	<i>.549</i>	.366	.436
v1_2	.079	<i>.891</i>	.801
V1_4	-.036	<i>.880</i>	.776
v1_1	-.019	<i>.855</i>	.732
V1_3	-.003	<i>.834</i>	.695
V1_5	.145	<i>.782</i>	.633
전체	4.074	3.821	
%분산	31.340	29.395	
%누적	31.340	60.735	.

$p < 0.05$

2) 리더십 유형

거래적 리더십 유형의 타당도를 검증할 위한 요인분석 결과, 5개의 항목이 2개의 요인으로 나타났으며, KMO 값이 .646(p=.000)이며, 요인적재량이 .801 이상이고, 총 누적 분산이 72.485로 나타났다. KMO 값이 다소 낮게 나타나긴 하였지만 측정 항목의 구성으로써는 큰 문제가 없다고 판단되었다.

<표 4-5> 거래적 리더십 유형의 요인분석

거래적 리더십	조건적 보상	예외에 의한 관리	공통성
v2_2	<i>.828</i>	.228	.737
v2_1	<i>.822</i>	-.045	.677
v2_3	<i>.801</i>	.083	.649
v2_7	.052	<i>.887</i>	.7895
v2_6	.112	<i>.871</i>	.772
전체	2.018	1.606	
%분산	40.361	32.124	
%누적	40.361	72.485	

p < 0.05

변혁적 리더십의 타당도 검증을 위한 요인분석 결과, 14개의 항목이 3개의 요인으로 나타났으며, KMO 값이 .945(p=.000)이며, 요인적재량이 .547 이상이고, 총 누적 분산이 75.262로 나타났다. 때문에 측정 항목의 구성으로써는 큰 문제가 없다고 판단되었다.

<표 4-6> 변혁적 리더십의 요인분석

변혁적 리더십	카리스마	개별적 배려	지적자극	공통성
v2_10	.793	.274	.228	.756
v2_12	.789	.246	.338	.798
v2_8	.771	.398	.311	.849
v2_9	.766	.401	.321	.850
v2_11	.737	.367	.340	.793
v2_21	.394	.777	.189	.795
v2_20	.438	.721	.174	.743
v2_18	.210	.681	.327	.614
v2_19	.528	.637	.214	.731
v2_17	.297	.547	.523	.661
v2_13	.325	.035	.781	.716
v2_15	.259	.239	.776	.726
v2_16	.150	.488	.721	.781
v2_14	.347	.327	.704	.723
전체	4.050	3.286	3.200	
%분산	28.931	23.473	52.404	
%누적	28.931	52.404	75.262	

p < 0.05

3) 무형전력

무형전력의 타당도를 검증할 위한 요인분석 결과, 사기요인은 7개의 항목, 근거요인은 8개의 항목, 단결요인은 7개의 항목을 각각 투입하여 요인적재량이 .500이상인 것만을 요인화 하였다. 때문에 측정 항목의 구성으로써는 큰 문제가 없다고 판단되었다.

<표 4-7> 무형전력의 요인분석

무형전력	사기	군기	단결	공통성
v3_5	.815			.664
v3_1	.814			.662
v3_3	.802			.643
v3_4	.737			.544
v3_2	.719			.517
v3_9	.662			.438
v3_10	.533			.284
v3_17		.741		.549
v3_12		.739		.546
v3_11		.706		.498
v3_18		.705		.497
v3_20		.697		.486
v3_13		.678		.459
v3_16		.649		.421
v3_19		.639		.408
v3_29			.825	.681
v3_33			.818	.668
v3_25			.779	.606
v3_23			.710	.504
v3_30			.613	.376
v3_24			.613	.376
v3_22			.513	.264
전체	3.752	3.866	3.475	

p < 0.05

제3절 변수의 기술적 통계

1. 변수 간 상관관계분석

요인분석결과 단일차원성이 입증된 각 연구단위별 척도들에 대하여 상호간의 변화의 방향과 어느 정도의 관련성을 보유하고 있는지를 알아보고자 하기 위하여 상관관계분석을 실시한 결과는 <표 4-8>과 같다.

<표 4-8> 각 연구 단위들 간의 상관관계행렬

요 인	품성 덕성	긴급 상황	조건적 보상	예외에 의한 관리	카리 스마	개별적 배려	지적인 자극	사기	군기
품성/덕성	1								
긴급 상황	.000	1							
조건적 보상	.665**	.060	1						
예외에 의한 관리	.003	-.071	.000	1					
카리스마	.601**	-.058	.497**	.112	1				
개별적 배려	.361**	.026	.376**	.081	.000	1			
지적인 자극	.387**	.180**	.429**	-.169**	.000	.000	1		
사기	.598**	.131*	.504**	-.041	.421**	.293**	.414**	1	
군기	.341**	-.104	.205**	-.271**	.282**	.053	.159**	.333**	1
단결	.670**	.036	.583**	-.089	.527**	.414**	.330**	.717**	.456**

* : .05, ** : .01

본 연구에서는 사용된 구성개념간의 상관관계를 검증하기 위해 피어슨의 상관분석을 실시하였다. 그 결과 요인을 구성하고 있는 차원은 연구에 투입된 다른 구성개념과는 모두 상관성이 있다고 나타났다.

요인간의 상관관계의 강약을 r값으로 볼 때, r값이 .800을 넘으면 상관이 매우 있

으며, r 값이 .600을 넘으면 상관이 있으며, r 값이 .400이면 약한 상관관계 있고, r 값이 .200이하는 상관관계가 있다고 해석하기에는 다소 무리가 있다.

품성 및 덕성을 기준으로 볼 때, 조건적 보상($r=.665$)과 단결($r=.670$)은 r 값이 .600을 넘어 상관이 있으며, 사기($r=.598$)는 r 값이 .400을 넘어 약한 상관관계에 있고, 개별적 배려($r=.361$), 지적 자극($r=.387$), 군기($r=.341$)는 r 값이 .200을 넘어 미약한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

긴급상황을 기준으로 볼 때, 지적자극($r=.180$)과 사기($r=.131$)는 .200이하로 상관관계가 있다고 해석하기에는 다소 무리가 있는 것으로 나타났다.

조건적 보상을 기준으로 볼 때, 카리스마($r=.497$), 지적자극($r=.429$), 사기($r=.504$), 단결($r=.583$)은 r 값이 .400을 넘어 약한 상관관계 있고, 개별적 배려($r=.376$)와 군기($r=.205$)는 r 값이 .200을 넘어 미약한 상관관계에 있는 것으로 나타났다.

예외에 의한 관리를 기준으로 볼 때, 지적자극과 군기는 (-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

카리스마를 기준으로 볼 때, 사기($r=.421$)와 단결($r=.527$)은 r 값이 .400을 넘어 약한 상관관계 있고, 군기($r=.282$)는 r 값이 .200을 넘어 미약한 상관관계 있는 것으로 나타났다.

개별적 배려를 기준으로 볼 때, 단결($r=.414$)은 r 값이 .400을 넘어 약한 상관관계 있고, 사기($r=.293$)는 r 값이 .200을 넘어 미약한 상관관계 있는 것으로 나타났다.

지적자극을 기준으로 볼 때, 사기($r=.414$)는 r 값이 .400을 넘어 약한 상관관계 있고, 단결($r=.330$)은 r 값이 .200을 넘어 미약한 상관관계 있고, 군기($r=.159$)는 .200이하로 상관관계가 있다고 해석하기에는 다소 무리가 있는 것으로 나타났다.

사기를 기준으로 볼 때, 단결($r=.717$)은 r 값이 .600을 넘어 상관이 있으며, 군기($r=.333$)는 r 값이 .400을 넘어 약한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

군기를 기준으로 볼 때, 단결($r=.456$)은 r 값이 .400을 넘어 약한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

2. 변수의 기초통계량

연구변수에 대한 기초통계량은 각 개별적인 요인들에 대한 평균과 표준편차를 구하였다. 이에 대한 결과는 다음과 같다.

1) 지휘관의 품성 및 덕성

지휘관의 품성 및 덕성에 대한 기초통계를 보면, ‘나의 지휘관은 부하들에 대하여 애정과 관심이 많아 부모 같다는 생각이 든다’가 3.47, ‘나의 지휘관은 항상 진실 되므로 부대원들은 지휘관을 신뢰 한다’가 3.49, ‘나의 지휘관은 사적인 정이나 욕심에 이끌리지 않고 언제나 부하를 공평하게 대하며 누구에게나 상벌을 명확하게 시행 한다’가 3.53, ‘나의 지휘관은 거짓이나 숨김이 없고 약속을 잘 이행하며 솔직하다’가 3.61, ‘나의 지휘관은 자신의 일(가정, 진급, 보직 등)보다 부대의 일을 먼저 생각하며 자신을 희생하는 사람이다’가 3.52로 나타났다. 종합해 보면, 지휘관의 품성 및 덕성에 대한 5개 항목의 평균이 3.52로 나타났으며, 표준편차는 .89로 나타났다. 특히 ‘거짓이나 숨김이 없고 약속을 잘 이행하며 솔직하다’고 믿고 있는 것이 가장 높게 나타났다. 따라서 근무한 부대의 지휘관이 평소에 보여준 행동에서 지휘관의 품성 및 덕성이 높다고 인지하고 있었다.

<표 4-9> 지휘관의 품성 및 덕성

항 목	평균	표준편차
v1_1	3.47	.941
v1_2	3.49	.888
v1_3	3.53	.826
v1_4	3.61	.840
v1_5	3.52	.969
평균	3.52	.89

2) 리더십 유형(거래적 리더십과 변혁적 리더십)

리더십 유형 중에서 거래적 리더십의 기술통계를 보면, ‘나의 지휘관은 업무의 성과에 따라 칭찬과 보상 등 주고 받는 일에 철저하다’가 3.44, ‘나의 지휘관은 대가를 요구하는 만큼 내가 원하는 것은 보상해 준다’가 3.22, ‘나의 지휘관은 내가 대가를 얻기 위해 무엇을 해야 하는지를 명확하게 알려 준다’가 3.29, ‘나의 지휘관은 부대원의 업무결과에 따라 특별보상이나 진급의 기회를 제공하겠다는 말을 자주 한다’가 2.83, ‘나의 지휘관은 목표달성에 필요한 과업이상은 나에게 요구하지 않는다’가 3.10, ‘나의 지휘관은 내가 기존의 관행과 같은 방식으로 업무를 수행해도 이의를 제기하지 않는다’가 2.72, ‘나의 지휘관은 내가 수행하는 업무가 정상적으로 진행되는 한 어떠한 변화도 원하지 않는다’가 2.86으로 나타났다. 종합해 보면, 거래적 리더십에 대한 7개 항목의 평균이 3.07로 나타났으며, 표준편차는 .91로 나타났다. 특히, ‘나의 지휘관은 업무의 성과에 따라 칭찬과 보상 등 주고 받는 일에 철저하다’고 믿고 있는 것이 가장 높게 나타났다. 따라서 근무한 부대의 지휘관이 평소에 보여준 행동에서 지휘관의 거래적 리더십은 보통으로 인지하고 있었다.

<표 4-10> 거래적 리더십

항목	평균	표준편차	항목	평균	표준편차
v2_1	3.44	.885	v2_5	3.10	.911
v2_2	3.22	.849	v2_6	2.72	.922
v2_3	3.29	.937	v2_7	2.86	.897
v2_4	2.83	1.003	평균	3.07	.91

리더십 유형 중에서 변혁적 리더십의 기술통계를 보면, ‘나의 지휘관은 내가 본받고자 하는 군인이다’가 3.43, ‘나는 나의 지휘관과 같이 근무하는 것이 자랑스럽다’가 3.52, ‘나의 지휘관의 지시사항은 부대원 모두가 존중 한다’가 3.33, ‘나의 지휘관은 부하로부터 높은 신뢰감을 갖게 한다’가 3.41, ‘나의 지휘관은 모든 부하들의 존경을 받을 만한 사람이다’가 3.42, ‘나의 지휘관은 나로 하여금 늘 생각하게 하는 문제를 던진다’가 3.52, ‘나의 지휘관은 내가 지금까지 알고 있던 문제해결 방법을 다시 생각해 보게 하는 아이디어를 갖고 있다’가 3.61, ‘나의 지휘관은 부하들로 하여금 직무와 관련된 최근의 정보를 활용하도록 지도 한다’가 3.59, ‘나의 지휘관은 부하들이 직무수행 중에 발생하는 문제들을 해결하는데 다양한 해결방법을 모색하도록 한다’가 3.60, ‘나의 지휘관은 따돌림 받는 부하들에게도 개인적인 관심을 보인다’가 3.59, ‘나의 지휘관은 나의 개인적인 감정에도 관심을 보인다’가 3.41, ‘나의 지휘관은 부하들을 인격적으로 대우한다’가 3.51, ‘나의 지휘관은 부하들의 능력 개발을 위한 여건을 제공 한다’가 3.42, ‘나의 지휘관은 부하들의 의견을 존중 한다’가 3.51로 나타났다. 종합해 보면, 변혁적 리더십에 대한 14개 항목의 평균이 3.49로 나타났으며, 표준편차는 .90으로 나타났다. 특히, ‘나의 지휘관은 내가 지금까지 알고 있던 문제 해결 방법을 다시 생각해 보게 하는 아이디어를 갖고 있다’고 믿고 있는 것이 가장 높게 나타났다. 따라서, 근무한 부대의 지휘관이 평소에 보여준 행동에서 지휘관의 변혁적 리더십은 거래적 리

더십보다 높게 인지하고 있었다.

<표 4-11> 변혁적 리더십

항목	평균	표준편차	항목	평균	표준편차
v2_8	3.43	.976	v2_16	3.60	.852
v2_9	3.52	.975	v2_17	3.59	.918
v2_10	3.33	.878	v2_18	3.41	.897
v2_11	3.41	.913	v2_19	3.51	.887
v2_12	3.42	.926	v2_20	3.42	.981
v2_13	3.54	.833	v2_21	3.51	.894
v2_14	3.61	.839	-	-	-
v2_15	3.59	.798	평균	3.49	.90

3) 무형전력(사기, 군기, 단결)

무형전력 중에서 사기의 기술통계를 보면, ‘어떠한 상황에 처해도 지휘관의 명령에 따를 수 있다’가 3.65, ‘진급에 대해서 불만이 없다’가 3.60, ‘나는 현재의 보직에 만족한다(입교전의 직책)’가 3.59, ‘주어진 일에 최선을 다하면 진급 된다’가 3.49, ‘나는 우리 부대원임을 자랑스럽게 생각 한다’가 3.73, ‘우리부대는 포상(표창)에 인색하지 않다’가 3.24, ‘복지지원에 애로가 없다’가 2.91, ‘군 숙소는 생활하기에 편리하다’가 2.81, ‘우리 부대 간부들은 우수하다’가 3.60, ‘퇴근 후 자유시간을 즐길 수 있다’가 3.07로 나타났다. 종합해 보면, 사기에 대한 10개 항목의 평균이 3.37로 나타났으며, 표준편차는 .94 으로 나타났다. 특히, ‘나는 우리 부대원임을 자랑스럽게 생각 한다’고 믿고 있는 것이 가장 높게 나타났지만, ‘복지지원에 애로사항과 숙소의 편리성’이 낮게 나타났다. 근무한 부대의 무형전력에서 사기는 ‘보통이상’으로 인지하고 있었다.

<표 4-12> 사 기

항목	평균	표준편차	항목	평균	표준편차
v3_1	3.65	.858	v3_7	2.91	.993
v3_2	3.60	.855	v3_8	2.81	1.066
v3_3	3.59	.946	v3_9	3.60	.803
v3_4	3.49	.998	v3_10	3.07	1.040
v3_5	3.73	.876	-	-	-
v3_6	3.24	.932	평균	3.37	.94

무형전력 중에서 군기의 기술통계를 보면, ‘군의 규율준수는 형식적이지 않다’가 3.07, ‘군기강 확립이란 질문은 위관급 이하 장병들에게만 해당되지 않는다’가 3.24, ‘군복무 중 처벌을 받는 것은 재수가 없었기 때문이 아니다’가 3.52, ‘각종 규정과 지시를 준수하면 반드시 상응하는 대가를 받지 않는다’가 2.89, ‘군대라고 하여 절대복종을 요구할 수 없다’가 3.09, ‘군내 부조리 제거활동은 잘될 수 있다’가 3.32, ‘우리 군은 필요 이상으로 보안에 신경 쓰고 있지 않다’가 3.07, ‘군법은 엄하지 않다’가 3.12, ‘보안규정은 군인들을 믿지 못하는 것에서 기인하지 않는다’가 3.21, ‘병사들이 탈영하는 것은 개인적 문제보다는 군 현실에 있지 않다’가 3.29, ‘전출 후에도 우리 부대원들을 잊지 못할 것이다’가 3.29로 나타났다. 종합해 보면, 군기에 대한 11개 항목의 평균이 3.22로 나타났으며, 표준편차는 .95로 나타났다. 특히, ‘전출 후에도 우리 부대원들을 잊지 못할 것이다’고 믿고 있는 것이 가장 높게 나타났지만, ‘각종 규정과 지시를 준수하면 반드시 상응하는 대가를 받지 않는다’가 가장 낮게 나타났다. 따라서 근무한 부대의 무형전력에서 사기보다 군기가 낮게 인지되고 있었다.

<표 4-13> 균 기

항목	평균	표준편차	항목	평균	표준편차
v3_11	3.07	.950	v3_17	3.07	1.045
v3_12	3.24	1.043	v3_18	3.12	.953
v3_13	3.52	.954	v3_19	3.21	.921
v3_14	2.89	.877	v3_20	3.29	1.022
v3_15	3.09	.912	v3_21	3.55	.897
v3_16	3.32	.914	평균	3.22	.95

무형전력 중에서 단결의 기술통계를 보면, ‘부대 내에서는 터놓고 이야기할 수 있다’가 3.29, ‘우리 부대는 자랑거리가 많다’가 3.53, ‘부대 내의 상관들은 인격 모독적인 말을 하지 않는다’가 3.36, ‘우리 지휘관은 매사에 공명정대하다’가 3.39, ‘훈련 시에는 늘 고생하는 사람만 고생하지 않는다’가 2.89, ‘우리 부대는 내세울 만한 전통이 있다.’가 3.62, ‘업무수행에서 일하는 사람 따로 노는 사람 따로가 아니다’가 2.94, ‘우리 지휘관은 부하들을 진심을 아낀다’가 3.53, ‘우리 부대를 비난하는 사람들을 보면 화가 난다’가 3.71, ‘보안관계 사고에 대한 처벌은 너무 가혹하지 않다’가 2.87, ‘우리 부대에는 잘난 체하는 사람이 없다’가 3.14, ‘우리 지휘관은 솔선수범하고 있다’가 3.58로 나타났다. 종합해 보면, 단결에 대한 12개 항목의 평균이 3.32로 나타났으며, 표준편차는 .86으로 나타났다. 특히, ‘우리 부대를 비난하는 사람들을 보면 화가 난다’고 믿고 있는 것이 가장 높게 나타났다. 따라서 근무한 부대의 무형전력에서 단결은 사기보다 낮고 균기보다는 높게 인지되고 있다.

<표 4-14> 단 결

항목	평균	표준편차	항목	평균	표준편차
v3_22	3.29	.913	v3_29	3.53	.825
v3_23	3.53	.768	v3_30	3.71	.836
v3_24	3.36	.879	v3_31	2.87	.955
v3_25	3.39	.862	v3_32	3.14	.780
v3_26	2.89	.924	v3_33	3.58	.895
v3_27	3.62	.853	-	-	-
v3_28	2.94	.887	합계	3.32	.86

4) 긴급(전시)상황

긴급상황에 대한 기술통계를 보면, ‘내가 근무한 부대는 거의 매일 실탄을 휴대한 작전활동(수색, 매복, 경계근무)으로 긴급상황이 상존하고 있었다’가 2.98, ‘작전활동 중에도 상급 및 인접부대와는 유선 또는 무선을 이용한 통신소통이 보장되어야 하므로 항상 긴장된 상태로 통신대기를 유지해야 했다’가 3.27, ‘야간 작전 중에는 시도조건 등으로 더욱더 상황이 명확하지 못하여 공포감이 증대되었다’가 2.84, ‘작전활동 중에는 실탄(수류탄 등)을 장전 또는 휴대하므로 인해 심리적 불안과 긴장활동이 증대되었다’가 2.79, ‘실탄(수류탄 등)을 휴대한 작전 활동 중 팀웍 유지에 힘든 대원으로 인한 심리적 갈등이 발생하였다’가 2.71, ‘작전활동 중에 심한 갈증과 군장의 무게 등으로 인해 육체적 고통 현상을 느낀 적이 있었다’가 3.01, ‘인접 대원이 오발하는 경우가 연상되거나 위험지역(미확인 지뢰지대 등) 통과 시는 지뢰 폭발 등이 연상되어 공포감이 엄습하였다’가 2.68, ‘야간 매복 시에는 추위(더위), 졸음과 긴장 뿐 아니라 적 기습 상황 등이 연상되어 육체적, 정신적, 피로와 고통이 동시에 발생되었다’가 3.03으로 나타났다. 종합해 보면, 긴급상

황에 대한 8개 항목의 평균이 2.91로 나타났으며, 표준편차는 .99으로 나타났다. 따라서 근무한 부대의 긴급상황은 ‘보통이하’로 인지하고 있었다.

<표 4-15> 긴급(전시)상황

항목	평균	표준편차	항목	평균	표준편차
v4_1	2.98	1.191	v4_6	3.01	1.000
v4_2	3.27	.990	v4_7	2.68	.937
v4_3	2.84	.879	v4_8	3.03	.959
v4_4	2.79	.967	-	-	-
v4_5	2.71	.960	평균	2.91	.99

제4절 가설의 검증

1. 가설 1의 검증

가설 1. 지휘관의 품성 및 덕성은 리더십 유형과 관계가 있을 것이다.
 가설 1-1. 부하애가 강한 지휘관은 변혁적 리더십 유형을 보일 것이다.
 가설 1-2. 부하 신뢰가 강한 지휘관은 변혁적 리더십 유형을 보일 것이다.
 가설 1-3. 공정성과 솔직함이 강한 지휘관은 거래적 리더십 유형을 보일 것이다.
 가설 1-4. 비이기적인 면이 강한 지휘관은 변혁적 리더십 유형을 보일 것이다.

가설 1-1을 검증하기 위해 단순 회귀분석을 실시한 결과, 부하애가 강한 지휘관은 변혁적 리더십, 즉 카리스마, 개별적 배려, 지적인 자극에 유의한 영향(+)을 미치는 것으로 나타났다. 카리스마는 $t = 12.086(p < .001)$ 이며, 수정된 $R^2 = .325$ 로 약

33%의 설명력을 나타냈다. 개별적 배려는 $t = 5.125(p < .001)$ 이며, 수정된 $R^2 = .077$ 로 약 8%의 매우 낮은 설명력을 나타냈다. 지적인 자극은 $t = 6.198(p < .001)$ 이며, 수정된 $R^2 = .111$ 로 약 11%의 설명력을 나타냈다. 특히 표준화 계수를 보면 카리스마, 지적인 자극, 개별적 배려 순으로 더 많은 영향을 미치는 것으로 보인다. 결과적으로 부하애가 강한 지휘관은 변혁적인 리더십 유형에 영향을 미칠 것이라는 가설 1-1은 전체적으로 채택되었다.

<표 4-16> 가설 1-1 검증결과

독립변수	표준화 계수		비표준화 계수	t	F	p	수정된 R^2
	B	표준오차	베타				
카리스마	.608	.050	.572	12.086	146.070***	.000	.325
개별적 배려	.302	.059	.284	5.125	26.267***	.000	.077
지적인 자극	.358	.058	.337	6.198	38.414***	.000	.111

*** : $p < .001$

가설 1-2를 검증하기 위해 회귀분석을 실시한 결과, 부하 신뢰가 강한 지휘관은 변혁적 리더십 즉 카리스마, 개별적 배려, 지적인 자극에 유의한 영향(+)을 미치는 것으로 나타났다. 카리스마는 $t = 12.245(p < .001)$ 이며, 수정된 $R^2 = .331$ 로 약 33%의 설명력을 나타냈다. 개별적 배려는 $t = 5.856(p < .001)$ 이며, 수정된 $R^2 = .100$ 로 약 10%의 낮은 설명력을 나타냈다. 지적인 자극은 $t = 6.073(p < .001)$ 이며, 수정된 $R^2 = .107$ 로 약 11%의 설명력을 나타냈다. 특히 표준화 계수를 보면 카리스마, 지적인 자극, 개별적 배려 순으로 더 많은 영향을 미치는 것으로 보인다. 결과적으로 부하 신뢰가 강한 지휘관은 변혁적인 리더십 유형에 영향을 미칠 것이라는 가설 1-2는 전체적으로 채택되었다.

<표 4-17> 가설 1-2 검증결과

독립변수	표준화 계수		비표준화 계수	t	F	p	수정된 R ²
	B	표준오차	베타				
카리스마	.651	.053	.577	12.245	149.945***	.000	.331
개별적 배려	.361	.062	.320	5.856	34.289***	.000	.100
지적인 자극	.373	.061	.331	6.073	36.886***	.000	.107

*** : p < .001

가설 1-3을 검증하기 위해 회귀분석을 실시한 결과, 공정성과 솔직함이 강한 지휘관은 거래적 리더십 즉 조건적 보상과 예외에 의한 관리에 일부 유의한 영향(+)을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-18> 가설 1-3 검증결과

독립변수	표준화 계수		비표준화 계수	t	F	p	수정된 R ²
	B	표준오차	베타				
조건적 보상	.623	.060	.514	10.447	109.136***	.000	.262
예외에 의한 관리	-.053	.069	-.044	-.767	.588	.444	-.001

*** : p < .001

조건적 보상은 t = 10.447(p<.001)이며, 수정된 R² = .262로 약 26%의 설명력을 나타냈지만, 예외에 의한 관리는 통계적으로 유의하게 나타나지 않았다. 결과적으로 공정성과 솔직함이 강한 지휘관은 거래적 리더십 유형에 영향을 미칠 것이라는 가설 1-3은 부분적으로 채택되었다.

가설 1-4를 검증하기 위해 회귀분석을 실시한 결과, 비이기적인 면이 강한 지휘관은 변혁적 리더십 즉 카리스마, 개별적 배려, 지적인 자극에 유의한 영향(+)을 미치는 것으로 나타났다. 카리스마는 t = 10.969(p<.001)이며, 수정된 R² = .285로 약 29%의 설명력을 나타냈다. 개별적 배려는 t = 6.764(p<.001)이며, 수정된 R² = .130

으로 약 13%의 설명력을 나타냈다. 지적인 자극은 $t = .312(p < .001)$ 이며, 수정된 $R^2 = .094$ 로 약 9%의 매우 낮은 설명력을 나타냈다. 특히 표준화 계수를 보면 카리스마, 개별적 배려, 지적인 자극 순으로 더 많은 영향을 미치는 것으로 보인다. 결과적으로 비이기적인 면이 강한 지휘관은 변혁적인 리더십 유형에 영향을 미칠 것이라는 가설 1-4는 전체적으로 채택되었다.

<표 4-19> 가설 1-4 검증결과

독립변수	표준화 계수		비표준화 계수	t	F	p	수정된 R^2
	B	표준오차	베타				
카리스마	.642	.059	.536	10.969	120.329***	.000	.285
개별적 배려	.437	.065	.364	6.764	45.754***	.000	.130
지적인 자극	.374	.066	.312	.312	32.289***	.000	.094

*** : $p < .001$

2. 가설 2의 검증

가설 2. 지휘관의 리더십 유형은 무형전력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 거래적 리더십은 사기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 거래적 리더십은 군기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 거래적 리더십은 단결에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4. 변혁적 리더십은 사기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-5. 변혁적 리더십은 군기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-6. 변혁적 리더십은 단결에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1을 검증하기 위해 중회귀분석을 실시한 결과, 거래적 리더십 즉 조건적 보상과 예외에 의한 관리는 사기에 일부 유의한 영향(+)을 미치는 것으로 나타났

다. 조건적 보상 $t = 10.141(p < .001)$ 로 나타났다. 전체적으로 $F = 51.754$ 이며, 수정된 $R^2 = .250$ 으로 약 25%의 설명력을 나타냈다. 결과적으로 거래적 리더십은 사기에 영향을 미칠 것이라는 가설 2-1은 부분적으로 채택되었다.

<표 4-20> 가설 2-1 검증결과

독립변수	표준화 계수		비표준화 계수	t	p	F	수정된 R^2
	B	표준오차	베타				
조건적 보상	.505	.050	.504	10.141	.000***	51.754	.250
예외에 의한 관리	-.041	.050	-.041	-.823	.411		

*** : $p < .001$

가설 2-2를 검증하기 위해 중회귀분석을 실시한 결과, 거래적 리더십 즉 조건적 보상과 예외에 의한 관리는 군기에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조건적 보상 $t = 3.787(p < .001)$ 로 나타났다. 전체적으로 $F = 19.728$ 이며, 수정된 $R^2 = .110$ 으로 약 11%의 설명력을 나타냈다. 하지만 예외에 의한 관리는 (-) 영향을 미치는 것으로 나타나, 결과적으로 거래적 리더십은 군기에 영향을 미칠 것이라는 가설 2-2는 부분적으로 채택되었다.

<표 4-21> 가설 2-2 검증결과

독립변수	표준화 계수		비표준화 계수	t	p	F	수정된 R^2
	B	표준오차	베타				
조건적 보상	.205	.054	.205	3.787	.000***	19.728	.110
예외에 의한 관리	-.271	.054	-.271	-5.017	.000		

*** : $p < .001$

가설 2-3을 검증하기 위해 중회귀분석을 실시한 결과, 거래적 리더십 즉 조건적

보상과 예외에 의한 관리는 단결에 일부 유의한 영향(+)을 미치는 것으로 나타났다. 조건적 보상 $t = 12.579(p < .001)$ 로 나타났다. 전체적으로 $F = 80.951$ 이며, 수정된 $R^2 = .343$ 으로 약 34%의 설명력을 나타냈다. 결과적으로 거래적 리더십은 단결에 영향을 미칠 것이라는 가설 2-3은 부분적으로 채택되었다.

<표 4-22> 가설 2-3 검증결과

독립변수	표준화 계수		비표준화 계수	t	p	F	수정된 R^2
	B	표준오차	베타				
조건적 보상	.583	.046	.583	12.579	.000***	80.951	.343
예외에 의한 관리	-.089	.046	-.089	-1.917	.056		

*** : $p < .001$

가설 2-4를 검증하기 위해 중회귀분석을 실시한 결과, 변혁적 리더십 즉 카리스마, 개별적 배려, 지적인 자극은 사기에 유의한 영향(+)을 미치는 것으로 나타났다.

카리스마는 $t = 0.592(p < .001)$ 이며, 개별적 배려는 $t = 6.684(p < .001)$ 이며, 지적인 자극은 $t = 9.450(p < .001)$ 이며, 전체적으로 $F = 75.609$ 이며 수정된 $R^2 = .427$ 로 약 43%의 매우 높은 설명력을 나타냈다. 특히 표준화 계수를 보면 카리스마, 지적인 자극, 개별적 자극 순으로 더 많은 영향을 미치는 것으로 보인다. 결과적으로 변혁적인 리더십 유형은 사기에 영향을 미칠 것이라는 가설 2-4는 전체적으로 채택되었다.

<표 4-23> 가설 2-4 검증결과

독립변수	표준화 계수		비표준화 계수	t	p	F	수정된 R^2
	B	표준오차	베타				
카리스마	.426	.044	.419	9.592	.000***	75.609	.427
개별적 배려	.292	.044	.292	6.684	.000***		
지적인 자극	.412	.044	.413	9.450	.000***		

*** : $p < .001$

가설 2-5를 검증하기 위해 중회귀분석을 실시한 결과, 변혁적 리더십 즉 카리스마, 개별적 배려, 지적인 자극은 군기에 일부 영향(+)을 미치는 것으로 나타났다. 카리스마는 $t = 5.107(p < .001)$ 이며, 지적인 자극은 $t = 2.858(p < .01)$ 이며, 전체적으로 $F = 11.837$ 이며 수정된 $R^2 = .098$ 로 약 10%의 매우 낮은 설명력을 나타냈다. 특히 표준화 계수를 보면 카리스마, 지적인 자극 순으로 더 많은 영향을 미치는 것으로 보인다. 결과적으로 변혁적인 리더십 유형은 군기에 영향을 미칠 것이라는 가설 2-5는 부분적으로 채택되었다.

<표 4-24> 가설 2-5 검증결과

독립변수	표준화 계수		비표준화 계수	t	p	F	수정된 R^2
	B	표준오차	베타				
카리스마	.280	.055	.280	5.107	.000***	11.837	.098
개별적 배려	.053	.055	.053	.960	.338		
지적인 자극	.158	.055	.157	2.858	.005**		

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

가설 2-6을 검증하기 위해 중회귀분석을 실시한 결과, 변혁적 리더십 즉 카리스마, 개별적 배려, 지적인 자극은 사기에 유의한 영향(+)을 미치는 것으로 나타났다. 카리스마는 $t = 13.697(p < .001)$ 이며, 개별적 배려는 $t = 10.771(p < .001)$ 이며, 지적인 자극은 $t = 8.590(p < .001)$ 이며, 전체적으로 $F = 125.812$ 이며 수정된 $R^2 = .554$ 로 약 55%의 매우 높은 설명력을 나타냈다. 특히 표준화 계수를 보면 카리스마, 개별적 자극, 지적인 자극 순으로 더 많은 영향을 미치는 것으로 보인다. 결과적으로 변혁적인 리더십 유형은 단결에 영향을 미칠 것이라는 가설 2-6은 전체적으로 채택되었다.

<표 4-25> 가설 2-6 검증결과

독립변수	표준화 계수		비표준화 계수	t	p	F	수정된 R ²
	B	표준오차	베타				
카리스마	.529	.039	.572	13.697	.000***	125.812	.554
개별적 배려	.416	.039	.414	10.771	.000***		
지적인 자극	.332	.039	.330	8.590	.000***		

*** : p < .001

3. 가설 3의 검증

가설 3. 부대특성은 지휘관의 리더십과 무형전력 사이의 관계에 영향을 미칠 것이다.

가설 3을 검증하기 위해서 부대특성을 특진, 특공, 수색임무를 담당하는 부대와 일반 보병부대는 나누어 각 집단의 회귀계수를 구한 다음 그 차이를 검증하였다.

집단간의 차이를 분석하기 위해 t-검증한 결과 부대의 특성에 따라 리더십 유형과 무형전력 중 군기에 차이가 있다고 분석되었다. 따라서 부대특성에 따른 리더십 유형이 무형전력에 영향을 미친다는 것은 부분적으로 채택되었다.

<표 4-26> 가설 3 검증결과

요인	집단	회귀계수	Levene의 등분산 검정		t	유의확률
			F	P		
사기	일반	.439	.447	.523	.580	.578
	특수	.361				
군기	일반	.262	.001	.974	2.824	.022*
	특수	.117				
단결	일반	.418	.001	.971	.177	.879
	특수	.396				

* : p < .05

4. 가설 4의 검증

가설 4. 부대의 긴급(전시)상황은 지휘관의 리더십과 무형전력(사기, 군기, 단결)과의 관계에 영향을 미칠 것이다.

가설 4를 검증하기 위해서 전시상황 점수를 Median 값을 기준으로 높은 집단과 낮은 집단으로 구분한 다음 각 집단별로 회귀계수를 구하여 그 차이를 t-검증하였다. 그 결과 전시상황이 리더십 유형과 무형전력 중 군기에 차이가 있다고 분석되었다.

따라서 전시상황에 따른 리더십 유형이 무형전력에 영향을 미친다는 것은 부분적으로 채택되었다. 이는 긴급상황이 없다고 응답한 집단보다 긴급상황이 상존한다고 응답한 집단이 사기와 단결보다는 군기에 있어서 차이가 있다고 할 수 있지만, F값이 1.355로 나타나 해석하는데 있어서 무리가 없을 것으로 보인다.

<표 4-27> 가설 4 검증결과

요인	집단	회귀계수	Levene의 등분산 검정		t	유의 확률
			F	P		
사기	평시	.432	.008	.932	.217	.834
	긴급	.408				
군기	평시	.167	1.355	.280	3.384	.010*
	긴급	.266				
단결	평시	.401	3.155	.114	.097	.925
	긴급	.390				

* : $p < .05$

제5절 분석결과 논의

본 연구는 지휘관의 리더십이 무형전력에 미치는 영향을 분석하기 위한 것이다.

이를 위한 분석모형으로 독립변수(지휘관의 리더십)를 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 하였으며 종속변수(무형전력)는 사기, 군기, 단결로 한정하였고 이들 간의 관계를 조절할 수 있는 조절변수를 부대특성 및 상황(긴급)특성으로 하였다.

분석모형과 그동안의 선행연구 등을 참조하여 연구가설을 설정하고 분석한 결과 조절변수를 제외하고는 대부분의 요인이 채택되거나 부분적으로 채택되어 모델 적합성과 성과를 도출할 수 있었다. 설정된 연구가설에 대한 실증검증 결과를 바탕으로 분석결과를 논의해 보면 다음과 같다.

첫째, 응답자에 대한 기술적 분석을 보면, 지휘관의 품성 및 덕성은 평균 3.52로 높게 나타났으며, 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십이 높게 측정되었고, 무형전력은 사기, 단결, 군기 순으로 높게 나타났다. 하지만, 상황(긴급)특성은 여타 다른 요인보다 낮게 나타났다. 이는 조절변수가 독립변수와 종속변수간의 상호작용에 영향력을 미치는 정도가 미미함을 의미한다고 볼 수 있으며 향후에 유사한 논제로 연구할 경우에는 보완할 문제점으로 대두되었다.

둘째, 리더의 품성 및 덕성이 거래적 리더십과 변혁적 리더십에 영향을 미치는 결과, 4개의 소가설 중 공정성과 솔직함이 강한 지휘관은 거래적 리더십 유형을 보일 것이다를 제외하고는 모두가 유의하게 나타났으며, 나머지 1개의 소가설은 부분적으로 유의하게 나타났다. 이는 변혁적 리더십을 발휘하기 위해서는 부하애, 신뢰, 비이기적인 면이 강조되어야 하는데 이를 함양하기 위한 방안이 마련되어야 할 것이다.

셋째, 지휘관의 리더십이 무형전력에 미치는 영향을 보면, 6개의 소가설 중에서 2개의 가설 즉 변혁적 리더십이 사기와 단결에 유의하게 나타났으며, 거래적 리더

십은 사기, 군기, 단결에 부분적으로 유의하게 나타났고, 변혁적 리더십은 군기에 부분적으로 유의하게 나타났다. 이는 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십이 무형전력(사기 및 단결)에 영향을 더 미치는 것으로 볼 수 있는데 무형전력을 높이기 위해서는 변혁적 리더십 함양을 위한 지휘관 각자의 노력이 필요하다는 것을 의미하는 것으로 보아야 할 것이다.

넷째, 리더십이 무형전력에 미치는 영향을 분석하는데 있어 조절변수의 부대특성이 두 변수간의 상호작용을 더욱 강화시킬 것인가에 대한 분석을 한 결과, 부분적으로 유의하게 나타났다. 본 연구에서는 이러한 부대의 특성이 지휘관의 리더십과 무형전력에 미치는 조절효과를 분석해본 결과 군기에서 영향이 있는 것으로 나타난 반면 대부분은 무의미하게 나타난 것이다. 즉, 부대특성은 지휘관의 리더십이 무형전력에 미치는 영향에서 조절효과가 크지는 않은 것으로 분석된 것이다. 이에 대해서는 기존의 군 관련 연구논문에서도 유사한 사실을 확인할 수 있었다. 구갑문(1998)은 변혁적 리더십이 구성원의 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 육군조직을 중심으로 리더십 유형과 직무만족 및 조직시민 행동에 미치는 효과가 부대기능(전투, 비전투)과 부대규모(소부대·대부대)에 따라 조절효과의 차이가 있을 것이라는 가설을 검증한 결과 조절효과가 거의 나타나지 않았음을 검증한바 있다고 선행연구에서 밝힌바 있다.

본 연구에서도 이러한 조절효과가 미미하게 밖에는 나타나지 않았으며 이러한 결과가 의미하는 바는 부대의 특성(임무 등의 특성)과 관계없이 부하 스스로를 변화시켜 스스로가 동기 유발할 수 있도록 유도하는 리더십 발휘가 가장 원활한 지휘방법이자 구성원이 요구하는 지휘관의 리더십 유형임을 알게 해준 결과라 할 수 있다. 육군 지휘통솔 교범(2004)에서도 성공적인 지휘통솔 구현개념을 ‘지휘통솔의 대상은 부하이며 그들은 이성과 감성을 지닌 인격체이다. 따라서 인간에 대한 이해와 인간관계를 기본으로 한 인간중심의 지휘통솔을 해야 한다.’ 라고 정리하고 있음도 이러한 검증결과와 무관하지는 않을 것이다.

다섯째, 지휘관의 리더십 유형이 무형전력에 미치는 영향을 분석하는데 있어 조절변수인 상황(긴급)특성이 두변수간의 상호작용을 더욱 강화시킬 것인가에 대한 분석을 한 결과, 부분적으로 유의하게 나타났다. 분석결과 군기에서 영향이 있는 것으로 나타난 반면 대부분은 무의미하게 나타났다. 즉, 상황특성은 지휘관의 리더십이 무형전력에 미치는 영향에서 조절효과가 크지는 않은 것으로 나타난 것이다.

이러한 결과는 전시(긴급)상황에서는 무엇보다도 군기의 중요성이 대두된다는 반증으로 이해해야 할 것이다. 상황이 긴박하여 생명의 위협이 증대될 때 정해진 규칙과 절차에 따라 일사분란한 전투행동이 상대적으로 강하게 요구될 것이기 때문으로 보아진다.

결론적으로 군대는 전승을 전제로 존재하는 것이며 전승은 물리적인 유형전력과 인간의 내면적인 요소라고 할 수 있는 무형전력의 승수효과에 의해 달성되는 것이니 만큼 무형전력을 극대화하기 위한 리더십을 상황에 따라 적절히 발휘하는 지휘관의 슬기로운 대응이 요구된다고 하겠다.

연구문제를 해결하고 연구목적을 달성하기 위해 설정된 연구가설에 대한 검증결과는 <표 4-28>과 같이 도출되었다.

<표 4-28> 가설의 채택여부

가설	가 설 내 용	분석기법	결과
H1	H1-1	부하애가 강한 지휘관은 변혁적 리더십 유형을 보일 것이다.	중회귀 채택
	H1-2	부하 신뢰가 강한 지휘관은 변혁적 리더십 유형을 보일 것이다.	중회귀 채택
	H1-3	공정성과 솔직함이 강한 지휘관은 거래적 리더십 유형을 보일 것이다.	중회귀 부분채택
	H1-4	비이기적인 면이 강한 지휘관은 변혁적 리더십 유형을 보일 것이다.	중회귀 채택
H2	H2-1	거래적 리더십은 사기에 정(+의 영향을 미칠 것이다.	중회귀 부분채택
	H2-2	거래적 리더십은 군기에 정(+의 영향을 미칠 것이다.	중회귀 부분채택
	H2-3	거래적 리더십은 단결에 정(+의 영향을 미칠 것이다.	중회귀 부분채택
	H2-4	변혁적 리더십은 사기에 정(+의 영향을 미칠 것이다.	중회귀 채택
	H2-5	변혁적 리더십은 군기에 정(+의 영향을 미칠 것이다.	중회귀 부분채택
	H2-6	변혁적 리더십은 단결에 정(+의 영향을 미칠 것이다.	중회귀 채택
H3	부대특성은 지휘관의 리더십과 무형전력 사이의 관계에 영향을 미칠 것이다.	회귀분석/ t-test	부분채택
H4	부대의 긴급(전시)상황은 지휘관의 리더십과 무형전력(사기, 군기, 단결)과의 관계에 영향을 미칠 것이다.	회귀분석/ t-test	부분채택

제5장 결 론

제1절 연구요약 및 시사점

본 연구는 지휘관의 리더십 유형이 무형전력에 미치는 영향을 분석하기 위한 연구이다. 이러한 논제를 선택하게 된 배경은 군대는 전승을 목표로 존재하는 조직이므로 단순히 구성원의 포폴리즘에 영합하는 리더십은 존재목적에 위태롭게 하는 것이므로 반드시 전승을 위한 리더십이 필요하며 이를 가장 근접하게 검증해 볼 수 있는 것이 지휘관의 리더십과 구성원의 내면의식인 무형전력(사기·군기·단결)과의 관계로 보았기 때문이다.

원활한 연구를 위하여 리더십의 유형은 최근의 연구경향과 군에서도 적용이 가능하며 부하들이 명확하게 식별 가능한 유형을 선정하기 위하여 지금까지 군내에서 연구되어온 문헌과 연구논문 등을 참조하여 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 지휘관의 리더십 유형으로 하였다. 무형전력은 다양하게 논의할 수 있으나 대표성이 가능하며 구성원 대부분이 공감하고 인정할 수 있는 요소로 한정하기 위하여 리더십 유형과 마찬가지로 그동안 군내에서 발행된 간행물, 논문 등을 참조하여 사기, 군기, 단결로 한정하였다. 리더십의 효과성은 상황에 따라 그 차이가 발생할 것으로 추정하여 조절변수를 선정하였으며 조절변수는 부대의 특성(특수임무 수행부대 등)과 상황의 긴급(전시상황)정도로 하였다. 또한 지휘관의 품성과 덕성이 리더십 유형에 영향을 미칠 수 있는 요인으로 판단하여 이와의 관계도 규명해 보았다. 이러한 과정을 거쳐 선행연구를 통해서 독립변수, 외생변수, 조절변수, 종속변수를 도출하기 위해 68개 문항을 구성하여 요인분석을 한 결과로 10개의 요인으로 도출되었다(부대특성 제외). 10개의 요인 중에서 외생요인은 지휘관의 품성 및 덕성이

며, 독립변수의 리더십 유형은 조건적 보상, 예외에 의한 관리, 카리스마, 개별적 배려, 지적인 자극이며, 조절변수는 상황(긴급)특성이고, 종속변수는 사기, 군기, 단결로 구성되었다. 이를 바탕으로 총 4개의 대가설을 수립하게 되었으며, 중회귀분석을 통해 영향력을 분석하였으며, 계층적 회귀분석을 실시하여 조절변수의 상호작용의 영향력의 증가도를 분석하였다. 분석 결과는 가설의 검증에서 자세히 언급하였으며 이에 대해서는 다음과 같은 시사점 제시가 가능하다고 본다.

첫째, 군대조직을 대상으로 한 리더십 연구는 군대의 존재목적과 의의에 부합될 수 있는 연구목적과 방향이 정립되어야 한다는 실사구시적 측면으로 볼 때 본 연구는 이러한 목적과 방향에 근접했다고 판단된다. 연구결과에서도 나타났듯이 지휘관의 리더십과 무형전력과의 관계는 어떠한 유형의 리더십을 발휘하느냐에 따라 분명한 차이가 발생하였으며 이는 지휘관으로 하여금 리더십 함양을 위한 방향제시의 역할을 충분히 해줄 수 있기 때문이다. 연구결과 나타난 리더십 유형이 사기, 군기, 단결에 미치는 영향은 변혁적 리더십의 경우는 사기, 군기, 단결에서 부분적으로 정(+)²의 영향이 상대적으로 크게 나타났다. 이러한 결과는 지휘관이 지향해야 할 리더십 유형을 제시하는 것이라 볼 수 있다.

둘째, 리더십 이론의 1차원적 유형이라 할 수 있는 특성이론은 성공한 리더와 그렇지 못한 리더는 신체적, 지적, 성격과 감성 등에서 특징적인 공통점이 존재할 것이라는 이론으로 결과적으로는 그 공통점이 있음을 입증하지는 못한 이론으로 볼 수 있다. 그러나 공통점은 없다 하더라도 1차원적 특성에 따라서 특정한 리더십 유형이 나타날 것으로 판단하여 지휘관의 특성이 리더십 유형에 미치는 영향을 분석해본 결과 본 연구에서는 이러한 1차원적 특징이라고 볼 수 있는 지휘관의 품성 및 덕성의 차이는 리더십 유형을 나타내는 하나의 요인이 됨을 가설을 통하여 검증했다는 점이다.

연구결과 나타난 부하애, 부하에 대한 신뢰, 비이기성 등이 강한 지휘관일수록 변혁적 리더십 경향을 보이는 경우가 많다는 것이다. 즉, 보다 높은 수준의 동기를

유발시키는 고차원적인 리더십을 보이는 지휘관은 지휘관 자신이 스스로의 희생을 감내하면서 부하를 사랑하고 부하를 신뢰한다는 특징이 있음을 알게 하였다.

셋째, 육군의 부대는 다양한 유형으로 이루어져 있다. 크게는 전투부대와 전투부대에 대한 장비, 물자, 의료지원 등의 전투근무지원 임무를 담당하는 비전투부대 등으로 크게 구분된다. 전투부대 중에서는 특수한 임무를 수행하는 특전, 특공, 수색대 등의 임무를 수행하는 부대와 일반적인 보병임무를 수행하는 등으로 구분된다. 일반적으로 특전부대 등은 임무의 특수성으로 인해 지휘관의 리더십과 무형전력 등에서 일반적인 부대와는 차별되는 부분이 나타날 것으로 생각하고 있으나 검증 결과 특별히 구분되는 점은 나타나지 않았다. 이러한 결과는 부대의 특성(임무 등의 특성)과 관계없이 적절한 동기유발로 부하를 감화시키는 리더십이 가장 일반적이면서도 최선의 방법이라는 사실을 알게 해준 의미 있는 분석이었다.

넷째, 군대조직은 그 특성상 전시상황(긴급 상황)에서의 효과적인 리더십 유형을 도출해 보고자 한 것을 가장 큰 의미로 볼 수 있다. 전시상황은 목숨까지도 요구하는 임무의 중요성, 예측할 수 없는 상황, 죽음 또는 부상의 위협에서 오는 극도의 공포, 혼재된 상황의 복잡성 등의 특징으로 리더의 명령과 지시에 대한 부하들의 반응은 평시와 다를 것이고 리더십의 유형에 따라서도 부하들의 반응은 다르게 나타날 것이다. 따라서 이러한 전시상황에 적합한 리더십 유형을 분석해 본 것은 군대조직의 존재목적과 의의를 고려할 때 충분한 의미가 있는 연구였다고 생각한다.

이상의 네 가지를 연구의 의의이자 시사점으로 제시해 보았다. 시사점에서 나타난 바와 같이 부하들이 요구하는 지휘관의 리더십과 무형전력에 미치는 지휘관의 리더십은 변혁적 리더십이 상대적으로 긍정적인 영향을 보이는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 지휘관의 리더십 함양을 위한 각종 교육과 프로그램 등이 지향할 방향의 이정표 역할이 가능하다. 또한, 장차 군의 지휘관으로서 그 임무와 역할을 수행할 장교교육에서의 리더십 교육목표 설정을 위한 근거의 기준도 충분히 제공할 수 있는 연구결과라고 판단된다.

제2절 연구의 한계점과 연구과제

본 연구결과 나타난 연구의 한계와 그에 대한 향후 연구 과제를 제시하여 육군의 리더십 연구발전에 미력하나마 보탬이 되고자 한다.

첫째는 모든 제대에 적용하기에는 표본의 대표성이 부족하였다. 설문에 응한 대부분의 장교가 근무한 제대는 대대에 집중되어 있었으며 그들의 지휘관 역시 대대장이 대부분인 관계로 연대장, 사단장 등의 리더십에 적용시키기는 한계가 있는 것으로 나타났다.

둘째는 다양한 신분이 표본에 포함되지 못하여 신분별로 다양하게 나타날 수 있는 리더십 유형의 효과성을 도출하지는 못하였다. 군대조직은 인적구성을 기준으로 볼 때 병사, 부사관, 장교(영관, 장성급)등으로 구분할 수 있다. 그러나 본 연구에서는 설문에 응한 응답자가 지휘관으로 선정한 계층이 영관급(주로 중령)으로 집중되어 신분별로 요구되는 리더십 유형을 제시하는 한계가 나타났다.

셋째는 사기, 군기, 단결에 대한 측정항목을 선행연구 등에서 사용한 것을 인용하여 사용함으로써 신뢰성 등을 확보하고자 하였다. 그러나 신뢰도 분석결과 총33개 문항 중 11개 문항이 제거되었다. 이러한 결과는 사기, 군기, 단결에 대한 질문 내용의 객관성이 일부 결여되었음을 의미하는 것이므로 차후 연구에서는 이에 대한 수정이 필요 할 것으로 보인다.

넷째는 조절변수로 선정한 긴급(전시)상황은 평시에 수행하는 작전임무 등의 상황을 염두에 두고 응답한 내용으로 실제로 발생된 전투상황 등은 아니었다. 때문에 그에 대한 응답 역시 상황을 상상하며 응답한 결과로 볼 수 있다. 즉, 생명을 전제로 한 절제절명의 직접적인 상황을 체험한 경험에서 비롯된 것은 아니었다는데 그 한계가 있었다.

이러한 영향으로 인하여 부대특성(보병임무와 특수임무 등)과 상황(긴급)특성에

따라 조절을 기대한 2개의 변수가 많은 부분에서 무의미한 결과로 나타났다고 추정된다.

이러한 한계점을 고려한 앞으로의 연구방향은 전투참가 경험자들을 포함한 광범위한 표본선정과 다양한 조절변수의 개발이 필요하며 이렇게 하였을 때 육군의 모든 계대에서 적용 가능한 지휘관의 리더십 유형 도출도 가능할 것이다. 군대의 리더십은 일반사회조직의 성과극대화라는 이윤추구와는 근본적으로 다를 수밖에 없다는 특수성을 이미 언급한바 있다. 따라서 군대의 특수성을 고려한 리더십 연구를 위해서는 이러한 특수성을 고려한 리더십 연구가 이루어져야 할 것이다. 즉 전통적인 상무정신을 계승하면서 급격히 변화하고 있는 신세대의 취향에도 부합할 수 있는 리더십 개발을 위한 연구가 필요하다는 것이다. 이를 위한 방법으로 6.25 및 월남전 참전세대 그리고 최근의 이라크전 파병장병에 이르기까지 다양한 표본을 선정한다면 전시상황에 적합한 리더십 유형은 물론이며 무기체계 등의 발달로 인해 날로 변화되는 앞으로의 전장상황에 부합된 리더십 유형 도출 등의 더욱 가치 있는 연구성과를 기대할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

<국 내 문 헌>

<단 행 본>

- 강병서. 「연구조사방법론」. 서울: 무역경영사, 2005.
- 김선봉. 「조직행동론」. 서울: 민영사, 2001.
- 김준식. 「조직행동관리」. 서울: 대명사, 2004.
- 김창걸. 「리더십의 이론과 실제」. 서울: 박문각, 2003.
- 국방부. 「장군의 지휘철학」. 1998.
- _____. 「정신전력의 지도이론과 실제」. 1977.
- _____. 「정신전력 지도지침서」. 1983.
- _____. 「한국군 리더십 진단의 강화방안」. 2004.
- 노병천. 「도해 손자병법」. 도서출판 한원, 1990.
- 서경석. 「전장감각」. 서울: 샘터, 1996.
- 서병인. 「현대 조직행동」. 서울: 삼영사, 2000.
- 신유근. 「조직행위론」. 서울: 다산출판사, 1983.
- 신응섭. 「리더십의 이론과 실제」. 서울: 학지사, 2002.
- 유기현. 「현대 인사관리론」. 서울: 무역경영사, 1981.
- _____. 「조직행동론」. 서울: 무역경영사, 1983.
- 육군본부. 「육군문화」. 1999.
- _____. 「전술」. 2005.
- _____. 「전승을 위한 심리지도」. 1978.

- _____. 「지휘통솔 -그 실제와 본질-」. 2003.
- _____. 「지휘·통솔」. 2003.
- _____. 「지휘통솔」. 2004.
- 육군사관학교. 「지휘론」. 서울: 대왕사, 1982.
- 오점록. 「한국군 리더십」. 서울: 박영사, 1999.
- 안광호. 「SPSS를 활용한 사회과학조사방법론」. 서울: 학현사, 2004.
- 여영무. 「세계 명장 51인의 지혜와 전략」. 서울: 팔복원, 2004.
- 이상수. 「조직행동의 이해」. 도서출판 양지, 2001.
- 이선호. 「국방행정론」. 서울: 고려원, 1986.
- 이종린. 「리더의 통솔작전」. 서울: 언어문화사, 1983.
- 이희승. 「민중 엡센스 국어사전」. 서울: 민중서림, 1989.
- 조성룡. 「3천년의 통솔지혜가 담긴 명장일화」. 서울: 병학사, 2003.
- 채서일. 「사회과학조사방법론」. 서울: 학현사, 2004.
- 추 헌. 「조직행동론」. 서울: 형설출판사, 1992.
- 홍두승. 「한국군대의 사회학」. 1993.

<논문 및 기타자료>

- 구갑문. “변혁적 리더십이 구성원의 직무만족과 조직시민 행동에 미치는 영향에 관한 연구.” 상지대학교, 경영학박사학위논문, 1998.
- 김용재. “리더십과 셀프에피커시 그리고 조직유효성의 관계.” 성균관대학교, 경영학박사학위논문, 2004.
- 김일석. “리더행동과 신뢰인식유형이 직무반응에 미치는 영향에 관한 연구.” 대전대학교, 경영학박사학위논문, 2000.

- 김호정. “변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향.” 「한국행정학보」, 제35권 2호, 2001.
- 박무송. “리더십이 조직에 미치는 영향에 관한 실증적 분석.” 전주대학교, 경영학 박사학위논문, 1993.
- 서도원, 이덕로, 김용순 변혁적·거래적 리더십, 신뢰, 조직 시민 행동과의 관계에 관한 연구, 연구조사학회 하계학술 발표 논문집, 2001.
- 오종석·정동섭·정현우. “변혁적 리더십이 부하의 조직시민행동에 미치는 효과 및 개인특성의 조절효과에 관한 연구.” 「인사관리연구」, 제26집 3권, 2002.
- 유경화·신원형. “경찰조직에서 리더십 유형과 객관적 조직 성과간의 관계.” 「한국행정학보」, 제37권 3호, 2003.
- 여인길. “리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향.” 경희대학교, 경영학박사학위논문, 2003.
- 이용택, 거래적·변혁적 리더십이 리더십 유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 부산대학교, 경영학 박사학위 논문, 1996.
- 이 정. “리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구.” 경희대학교, 경영학박사학위논문, 2003.
- 임호동. “소대장의 리더십 유형이 소대원의 사기에 미치는 영향.” 경상대학교, 경영학석사학위논문, 2004.
- 장수진. “조직구성원의 사기결정요인에 관한 실증적 연구.” 숭실대학교, 경영학박사학위논문, 1987.
- 장태윤. “리더십 유형이 조직 특성과 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구.” 경성대학교, 경영학박사학위논문, 1999.
- 최병순. “상이한 상황 하에서 효과적인 지휘행동에 관한 연구: 군대조직을 중심으로.” 연세대학교, 경영학박사학위논문, 1988.

<외 국 문 헌>

- Bass. B. M. *Leadership and Performance beyond expectation*, N, Y: The Free Press, 1985.
- _____. B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*, N. Y : The Free Press, 1985.
- _____. B. M. From Transactional to Transactional Leadership: Learning to share The Vision, *Organizational Dynamics*. Winter, Vol. 18, 1990.
- Bryman. A. *Charisma and Leadership in organizations*. New Bury Park, CA: Sage, 1992.
- Burns. J. M. *Leadership*, New York: Harper and Row, Sage, 1978.
- Choi. Y, & Mai-Dalton. R, *On the leadership function of self-sacrifice*, Leadership Quarterly, 1998.
- Chung. K. H. & Megginson, *Organizational Behavior: Developing Managerial Skills*(New York: Harper & Row Publishers), 1981.
- Dunn. V. H & Elvis. C, Stephens, Management of Personnel:*Manpower and Organizational Behavior*, McGraw-Hill Company, 1972.
- Fiedler. F. E, and Chemers. M. M. *Leadership and Effective Management* (Glenview, Ill.: Scott. Foreman and Co), 1974.
- _____. F. E, A *Theory of Leadership Effectiveness*(New York: McGraw Hill Book Co), 1967.
- _____. F. E. Fiedler, Validation & Extension of the Contingency Model of Leadership Effectiveness: A Review of Empirical Findings, *Psychological Bulletin*, 76, 1971.
- Gardner. J. W, *Attributes and Context*, Leadership Studies Program, 1987

- Guion. R. M, Industrial Morale(a symposium) I, *The problem of terminology. Personnel Psychology*, 1958.
- Lippitt. G. R. The consulting process in action, San Diego University Associates, Inc, 1978.
- Maslow. A. H. *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review, Vol. 50, 1943.
- _____. A. H. *Motivation and Personality*, N. Y. Harper & Row, 1954.
- Manz. C. C, & Sims, H. P, *Leader workers to lead themselves*, 1987
- Mintzberg. T, *The Nature of Managerial Work*, N. Y. Harper & Row, 1973.
- Osborn. R. N, Hunt. J. G.and, L. R. Jauch, *Organization Theory*(Illionis: John Wiley & Sons), 1980.
- House. R. T, A Path-Goal Theory of Leader Effectivment, *Administrative Science quarterly*, Vol. 16, 1971.
- Katz. D, Maccoby. N, Gurin. G. and Floor. L. *Productivity, Supervision and Morale among Railroad Workers*(Ann Arbor, University of Michigan, Survey Research Center), 1975.
- Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, 4th ed(New Jurgy : Englewood Cliffs: Prentice hall Co), 1982.
- Robbins. Stephen P. *Organizational Behavior, 2nd ed*, Prentice-Hall, 1981.
- Stogdill. R. M. *Handbook of leadership(1st ed. A survey of theory an research*, New York: The Free Press, 1974.
- Tannenbaum. R & Schmidt. W. H. How to Choose a Leadership Pattern, *Harvard Business Review*, Vol. 51, No. 3(May-June), 1973.
- Viteles S. Morris, *Motivation and Morale in industry*, New York, Norton, 1953.

White, D. D. & Bednar, D. A. *Organization Behavior*, 1991.

Yukl, G. A. *Leadership in Organization*(New York: Prentice Hall), 1981.

_____. G. A. *Managerial Leadership: A Review of Theory & Reserch*, Journal of Mangement, June, 1989.

<설 문 지>

안녕하십니까?

본 설문지는 “군 지휘관의 리더십이 무형전력에 미치는 영향에 관한 연구”를 연구하기 위한 것입니다.

변화와 혁신이라는 현 시대에 적합한 지휘관의 리더십 유형을 도출하여 육군의 리더십 연구에 조금이나마 기여 하고자 하오니 솔직한 답변을 부탁드립니다.

설문에 응하신 내용은 오직 연구를 위한 통계자료로만 사용할 것을 약속드리겠습니다.

2006. 4.

조선대학교 대학원 행정학과

지도교수: 오 을임

연구자: 김 창진

1. 지휘관의 품성 및 덕성에 관련한 항목입니다. 귀하가 근무하셨던 부대의 지휘관이 평소에 보여준 행동이 아래 항목과 얼마나 일치하는지를 판단하시고 해당되는 난에 체크(√)를 해 주십시오.

번호	측 정 항 목	수 준				
		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 지휘관은 부하들에 대하여 애정과 관심이 많아 부모 같다는 생각이 든다.					
2	나의 지휘관은 항상 진실되므로 부대원들은 지휘관을 신뢰한다.					
3	나의 지휘관은 사적인 정이나 욕심에 이끌리지 않고 언제나 부하를 공평하게 대하며 누구에게나 상벌을 명확하게 시행한다.					
4	나의 지휘관은 거짓이나 숨김이 없고 약속을 잘 이행하며 솔직하다.					
5	나의 지휘관은 자신의 일(가정, 진급, 보직 등) 보다 부대의 일을 먼저 생각하며 자신을 희생하는 사람이다.					

II. 지휘관의 리더십 유형에 대한 항목입니다. 귀하가 근무하셨던 부대의 지휘관이 평소에 보여 주었던 행동이 아래 항목에 얼마나 일치하는지를 판단하시어 해당되는 난에 체크(√)를 해 주십시오.

번호	측 정 항 목	수 준				
		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 지휘관은 업무의 성과에 따라 칭찬과 보상 등 주고 받는 일에 철저하다.					
2	나의 지휘관은 대가를 요구하는 만큼 내가 원하는 것은 보상해 준다.					
3	나의 지휘관은 내가 대가를 얻기 위해 무엇을 해야 하는지를 명확하게 알려 준다.					
4	나의 지휘관은 부대원의 업무결과에 따라 특별보상이나 진급의 기회를 제공하겠다는 말을 자주 한다.					
5	나의 지휘관은 목표달성에 필요한 과업이상은 나에게 요구하지 않는다.					
6	나의 지휘관은 내가 기존의 관행과 같은 방식으로 업무를 수행해도 이의를 제기하지 않는다.					
7	나의 지휘관은 내가 수행하는 업무가 정상적으로 진행되는 한 어떠한 변화도 원하지 않는다.					

번호	측 정 항 목	수 준				
		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
8	나의 지휘관은 내가 본받고자 하는 군인이다.					
9	나는 나의 지휘관과 같이 근무하는 것이 자랑스럽다.					
10	나의 지휘관의 지시사항은 부대원 모두가 존중한다.					
11	나의 지휘관은 부하로부터 높은 신뢰감을 갖게 한다.					
12	나의 지휘관은 모든 부하들의 존경을 받을 만한 사람이다.					
13	나의 지휘관은 나로 하여금 늘 생각하게 하는 문제를 던진다.					
14	나의 지휘관은 내가 지금까지 알고 있던 문제 해결 방법을 다시 생각해 보게 하는 아이디어를 갖고 있다.					
15	나의 지휘관은 부하들로 하여금 직무와 관련된 최근의 정보를 활용하도록 지도 한다.					
16	나의 지휘관은 부하들이 직무수행 중에 발생하는 문제들을 해결하는데 다양한 해결방법을 모색하도록 한다.					
17	나의 지휘관은 따돌림 받는 부하들에게도 개인적인 관심을 보인다.					
18	나의 지휘관은 나의 개인적인 감정에도 관심을 보인다.					
19	나의 지휘관은 부하들을 인격적으로 대우한다.					
20	나의 지휘관은 부하들의 능력 개발을 위한 여건을 제공한다.					
21	나의 지휘관은 부하들의 의견을 존중한다.					

Ⅲ. 무형전력(사기, 군기, 단결)에 대한 항목입니다. 귀하가 근무하셨던 부대를 기준으로 응답해 주시기 바랍니다.

○ 다음 항목들에 대하여 자신이 생각하는 수준에 체크(√)를 해주시기 바랍니다.

번호	항 목	수 준				
		매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1	어떠한 상황에 처해도 지휘관의 명령에 따를 수 있다.					
2	진급에 대해서 불만이 없다.					
3	나는 현재의 보직에 만족한다(입교전의 직책).					
4	주어진 일에 최선을 다하면 진급된다.					
5	나는 우리 부대원임을 자랑스럽게 생각한다.					
6	우리부대는 포상(표창)에 인색하다.					
7	복지지원에 애로가 많다.					
8	군 숙소는 생활하기에 불편하다.					
9	우리 부대 간부들은 우수하다.					
10	퇴근 후 자유시간을 즐길 수 있다.					

○ 다음 항목들에 대하여 자신이 생각하는 수준에 체크(√)를 해주시기 바랍니다.

번호	항 목	수 준				
		매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
11	군의 규율 준수는 다분히 형식적이다.					
12	「군기강 확립」이란 질문은 위관급 이하 장병들에게만 해당된다.					
13	군복무 중 처벌을 받는 것은 재수가 없었기 때문이다.					
14	각종 규정과 지시를 준수하면 반드시 상응하는 대가를 받게 된다.					
15	군대라고 하여 절대복종을 요구할 수 없다.					
16	군내 부조리 제거활동은 잘될 수 없다.					
17	우리 군은 필요 이상으로 보안에 신경 쓰고 있다.					
18	군법은 지나치게 엄하다.					
19	보안규정은 군인들을 믿지 못하는 것에서 기인한다.					
20	병사들이 탈영하는 것은 개인적 문제보다는 군 현실에 있다.					
21	전출 후에도 우리 부대원들을 잊지 못할 것이다.					

○ 다음 항목들에 대하여 자신이 생각하는 수준에 체크(√)를 해주시기 바랍니다.

번호	항 목	수 준				
		매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
22	부대 내에서는 티놓고 이야기할 수 없다.					
23	우리 부대는 자랑거리가 많다.					
24	부대 내의 상관들은 인격 모독적인 말을 자주한다.					
25	우리 지휘관은 매사에 공명정대하다.					
26	훈련 시에는 늘 고생하는 사람만 고생한다.					
27	우리 부대는 내세울 만한 전통이 없다.					
28	업무수행에서 일하는 사람 따로 있고 노는 사람 따로 있다.					
29	우리 지휘관은 부하들을 진심을 아낀다.					
30	우리 부대를 비난하는 사람들을 보면 화가 난다.					
31	보안관계 사고에 대한 처벌은 너무 가혹하다.					
32	우리 부대에는 잘난 체하는 사람이 많다.					
33	우리 지휘관은 술선수범하고 있다.					

IV. 다음은 지휘관의 리더십 유형과 긴급상황(전장상황 등)과의 관계를 분석하기 위한 내용입니다. 귀하가 근무하셨던 부대의 상황이 아래 항목에 얼마나 일치하는지를 판단하시어 해당되는 난에 체크(√)를 해 주십시오.

번호	항 목	수 준				
		매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1	내가 근무한 부대는 거의 매일 실탄을 휴대한 작전활동(수색, 매복, 경계근무)으로 긴급상황이 상존하고 있었다.					
2	작전활동 중에도 상급 및 인접부대와는 유선 또는 무선을 이용한 통신소통이 보장되어야 하므로 항상 긴장된 상태로 통신대기를 유지해야 했다.					
3	야간 작전중에는 시도조건 등으로 더욱더 상황이 명확하지 못하여 공포감이 증대되었다.					
4	작전활동 중에는 실탄(수류탄 등)을 장전 또는 휴대 하므로 인해 심리적 불안과 긴장활동이 증대되었다.					
5	실탄(수류탄 등)을 휴대한 작전 활동 중 팀웍 유지에 힘든 대원으로 인한 심리적 갈등이 발생하였다.					
6	작전활동 중에 심한 갈증과 군장의 무게 등으로 인해 육체적 고통 현상을 느낀 적이 있었다.					
7	인접 대원이 오발하는 경우가 연상되거나 위험지역(미확인 지뢰지대 등) 통과시는 지뢰 폭발 등이 연상되어 공포감이 엄습하였다.					
8	야간 매복시에는 추위(더위), 졸음과 긴장 뿐 아니라 적 기습 상황 등이 연상되어 육체적, 정신적, 피로와 고통이 동시에 발생되었다.					

V. 다음은 인구·통계적 분류에 대한 항목입니다.
해당되는 곳에 체크(√)를 해주시기 바랍니다.

1. 귀하의 연령은 ? ① 24세 이하 ② 25 ~ 29세 ③ 30세 이상
2. 귀하의 계급은 ?
 ① 소위 ~ 중위 ② 대위
3. 귀하의 복무 구분은?
 ① 장기 ② 단기
4. 귀하의 직책은 ? ① 실무장교(참모) ② 중(소)대장
5. 귀하의 근속년수는 ? ① 2년 이하 ② 2 ~ 3년 ③ 3년 이상
6. 지휘관과의 동시근무 기간은?
 ① 6개월 이하 ② 6개월 ~ 1년 ③ 1년 ~ 2년 ④ 2년 이상
7. 지휘관의 계급은 ? ① 위관 ② 소령 ~ 중령 ③ 대령 이상
8. 내가 근무한 제대는? ① 중대 ② 대대 ③ 연대 ④ 사단이상
9. 내가 근무한 부대유형은?
 ① GP, GOP, 해안경계 ② 예비사단 ③ 학교기관 ④ 향토 / 동원사단
10. 내가 근무한 부대특성은?
 ① 특전, 특공, 수색 ② 일반적인 보병임무